



Vuorovaikutuksen merkitys tiimeissä

Helena Pohto

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketalouden uudistaminen ja johtaminen
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
Opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Helena Pohto
Tutkinto Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vuorovaikutuksen merkitys tiimeissä
Sivu- ja liitesivumäärä 56+4
<p>Opinnäytetyö perustuu kuljetusalan organisaation tilaamaan tutkimukseen. Heille selvisi syksyllä 2022 järjestetyssä työpaja päivässä, jossa henkilöstöltä kysyttiin, mikä toimii juuri nyt ja missä kehitettävää. Työpajasta nousi suurimmaksi haasteeksi tiimien välinen toimimaton vuorovaikutus, missä kehitettävää. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan alasta riippumatta, koska työtä tehdään lähes aina toisten ihmisten kanssa. Hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat, kun työtä tehdään tiimeissä. Erityisesti esihenkilöiden johtamistaidot ovat suurennuslasin alla, jotta tiimin tavoitteet toteutuvat. Hyvällä johtamisella ja esihenkilötaidoilla voidaan vaikuttaa ensisijaisesti työn sujuvuuteen tiimeissä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten kohdeorganisaatiossa eri tiimien välistä vuorovaikutusta voidaan tehostaa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää syvällisemmin taustatekijöitä vuorovaikutuksen toimimattomuuteen eri tiimien välillä. Tarkoitus oli tutkia miten haastateltavat kokevat hyvän vuorovaikutuksen, miten vuorovaikutus koetaan tällä hetkellä ja millä vuorovaikutusta on mahdollista tehostaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen ensimmäinen viitekehys käsittelee tiimityötä ja tiimien tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Viitekehysten toinen osa käsittelee johtamistaitoja ja esihenkilötyötä, yhteisiä pelisääntöjä, viestintää ja palautekulttuuria. Tutkimus on rajattu esihenkilöihin ja työntekijöihin. Johtoryhmä on rajattu pois tutkimuksesta.</p> <p>Tutkimus on toteutettu laadullisella (kvalitatiivisella) menetelmällä, jossa lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä oli teemahaastattelu sekä haavainnointi. Tutkimus ajoittui joulukuun 2022 lopusta huhtikuun 2023 puoleen väliin. Valmis opinnäytetyö esitellään toimeksiantajaorganisaatiolle huhtikuun 2023 lopussa.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että joidenkin tiimin kohdalla koettiin vuorovaikutuksen olevan todella heikkoa, jopa osattiin nostaa tietty tiimi ja siellä olevia yksilöitä. Tutkimuksesta selvisi myös, että haasteet ovat olleet olemassa jo joitain vuosia, joihin on luvattu tehdä muutoksia, joita ei kuitenkaan ole toteutettu. Tutkimuksesta selvisi myös, että esihenkilötyö omassa tiimissä koettiin hyväksi, kun taas vastaavasti toisen tiimin toiminta esihenkilötyön osalta koettiin epäasialliseksi.</p> <p>Johtopäätöksenä on, että tiimien välistä vuorovaikutusta voidaan tehostaa kehittämällä johtamistaitoja, sopimalla tiimeille pelisääntöjä ja toimintatapoja, selkeyttämällä rooleja sekä vastuualueita ja kehittämällä palautekulttuuria. Näiden toimintamallien jälkeen viestintä vahvistuu, jolloin myös tiimien työn sujuvuus tehostuu.</p>
Asiasanat Vuorovaikutus, esihenkilötyö, johtaminen, tiimityö, yhteistyö, viestintä, pelisäännöt

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	2
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Teoreettinen viitekehys.....	6
2.1	Tiimityö.....	6
2.2	Tiimien tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä.....	10
2.3	Vuorovaikutus ja yhteistyö.....	11
2.4	Johtamistaidot ja esihenkilötyö.....	13
2.4.1	Yhteiset pelisäännöt.....	15
2.4.2	Viestintä.....	16
2.4.3	Palautekulttuuri.....	18
3	Menetelmät	21
3.1	Tutkimusorientaatio.....	21
3.2	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät	22
3.3	Tutkimusprosessin kuvaus	27
4	Tulokset.....	30
4.1	Tiimityö.....	30
4.2	Vuorovaikutus	35
4.3	Vuorovaikutuksen vahvistaminen	38
5	Pohdinta.....	42
5.1	Johtopäätökset.....	42
5.2	Kehittämis ehdotukset	46
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	47
5.4	Oman oppimisen arviointi	50
	Lähteet.....	53
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Saatekirje.....	57
	Liite 2. Haastattelurunko.....	58
	Liite 3. Aineiston analysointi	59
	Liite 4. Aineiston analysointi	60

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö johdattaa sinut ymmärtämään, kuinka tärkeää on, että hyvät vuorovaikutustaidot ovat läsnä työelämässä. Itse asiassa vuorovaikutusta tapahtuu koko ajan, huomaamattamme ihan kaikessa. Jos vuorovaikutukseen alkaisikin kiinnittämään huomiota, voi havainnoida, ettei välttämättä oma tapa kommunikoida olekaan toisia ihmisiä palveleva tai kunnioittava. Toimivilla vuorovaikutustaidoilla on merkittävää vaikutusta muun muassa työn sujuvuuteen, tuottavuuteen, asiakaspalvelun laatuun, työmotivaatioon, tiimityöskentelyyn ja innovatiivisuuteen. Voitko kuvitella mielessäsi ihan minkä tahansa tiimin, on se leikkaustiimi, kuljetusalantiimi, tanssitiimi, jääkiekkotiimi, työyhteisötiimi tai lennonohjaustiimi jne. Mitä jos joku yksilö tai useampi tiimin jäsenistä ei toimisi-kaan yhdessä, vaan osa tiimin jäsenistä toimisi omalla tavalla tai jättää tekemättä oman osuuden? Luultavasti jääkiekkotiimi häviää, kuljetustiimissä asiakaspalvelu kärsii, leikkaustiimissä ihmishenki on vaarassa jne. Mitä jos tiimin jäsenillä ei ole laadittu selviä roolijakoja ja toimenkuvia esihenkilön toimesta? Oletettavasti konflikteja syntyy helpommin. Välttyäkseen näiltä kaikilta ”mitä jos” ajatuksilta, lähtökohtana on, että tiiminvetäjällä on innostusta, motivaatiota, aikaa ja taitoja johtaa tiimiä. Esihenkilöillä tulee olla moottori käynnissä koko ajan ja jos moottori alkaa hiipua, tarvitaan lisää bensiniä. Sitä mukaan kun maailman tahti kiihtyy, tarvitaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja esihenkilöiden systemaattista kouluttamista, jotta esihenkilöllä pysyy moottori käynnissä. Jääkiekkovalmentaja laatii pelisäännöt joukkueelleen ja jokaisen pelaajan tehtävänä on noudattaa annettuja pelisääntöjä, jotta joukkue yhdessä pääsee tavoitteeseen. Kuljetusalan tiimissä esihenkilön toimesta kaikkien tiimien jäsenten on mahdollista yhdessä tiiminä laatia pelisäännöt, jotta tiimi pääsee tavoitteeseen. Silloin, kun jokainen tiimin jäsen on osallistunut pelisääntöjen luomiseen ja saanut oman äänen kuuluvaksi, he sitoutuvat toteuttamaan yhdessä laadittuja pelisääntöjä. Ilman pelisääntöjä mikään tiimi ei voita. Pelisääntöjen lisäksi jokaisella tiimiläisellä on oma rooli ja toimenkuva. Leikkaussalissa jokaisella tiiminjäsenellä on tarkka rooli ja tehtävät, jotta leikkaus onnistuu ja ihmishenki säilyy. Oli kyseessä mikä tahansa tiimi, tarvitaan selkeitä roolijakoja. Jokaisen täytyy tietää mitä tehdä ja mitä kenenkin vastuulle kuuluu. Mitä selkeämmät toimenkuvat ja roolijaot ovat kaikilla tiimin jäsenillä, sitä sujuvampaa työskentely on.

Esihenkilöillä on myös omat esihenkilöt, eli johto. Johdon tulee huolehtia omista alaisistaan, jossa vuorovaikutustaidot ovat myös läsnä. Johdon tulee varmistaa, että tehtävän kuvat ovat esihenkilöillä selvät. Mitä esihenkilöiltä odotetaan, mitkä ovat tavoitteet ja miten niitä mitataan. Johdon tulee varmistaa, että kaikkien tiimien vastuut ja roolit ovat selkeät. Johdon tehtävä on puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Johdon toiminta heijastuu alaspäin, jonka takia on ensiarvoisen tärkeää, että johto toimii kannustavina puskureina. Useimmiten jämähdetään paikalleen ja herätään vasta sitten, kun ihmiset alkavat voida pahoin. Johdon tulee olla koko ajan aikaansa edellä, osata ennakoita ja olla aktiivisia suunnan näyttäjiä. Johdon, että esihenkilön on itse havahduttava tarkastelemaan omaa

toimintaa esimerkiksi itsereflektoidulla, miten yksilö voi kehittyä paremmaksi työminäksi. Havaitaanko itsessä joitain puutteita, voidaanko kehittyä jossain osa-alueessa. Kukaan ei ole koskaan valmis, vaan mitä motivoituneempi, innostuneempi, aktiivisempi on, sitä enemmän se näkyy ihmisissä ja organisaation tuottavuudessa. Voi olla, että viimeisin koulutus on vuosikymmenien takaa ja valitettavasti ne kaikki opit eivät välttämättä sovellu tämänhetkiseen työelämään. Uudelleen koulutautumalla ja hankkimalla ajankohtaista osaamista kilpailukyky kasvaa, johtamistaidot ja vuorovaikutustaidot kehittyvät. Mikään toimintamalli, työskentelytapa tai osaamisen kehittäminen ei voi muuttua ilman palautetta. Palautteen antamisella ja saamisella on merkittävää vaikutusta organisaation tuottavuuteen. Helposti palautetta annetaan vaan silloin, kun tehdään virheitä. Tuloksellisuuden näkökulmasta kannattaisi enemmän kiinnittää huomiota kannustavaan palautteeseen. Virheen tekijän etsimisen sijaan kannattaisi enemmän miettiä mistä virhe johtui, miten jatkossa virheet voidaan välttää. Myönteisen palautteen antamisessa on positiivisia vaikutuksia myös vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutus on läsnä kaikessa, esimerkiksi tiimityöskentelyssä, johtamisessa, kotiloissa, töissä sekä arjessa. Aina emme kiinnitä vuorovaikutukseen huomiota. Kun alatkin kiinnittää huomiota omiin vuorovaikutustaitoihin, miten toimivina koet ne? Vuorovaikutusta on, minkälaisen sähköpostin laitat tai vastaanotat. Vuorovaikutusta on toiseen ihmiseen luotu katse. Vuorovaikutusta on ilmeet, eleet, kuunteleminen, tervehtiminen, yhteistyö, empaattisuus jne. Se miten ja millä tavalla vastaat toiselle tai jätät vastaamatta voi loukata vastaanottajaa. Mitä enemmän vuorovaikutustaitoihin kiinnittää huomioita, sitä paremmin epäkohtia voi itsessä havaita. Mitä enemmän kehität omia vuorovaikutustaitoja, sitä enemmän saat. Mitä enemmän annat, sitä enemmän saat.

1.1 Taustaa

Vuorovaikutus ja yhteistyö on tiimitoiminnan keskiössä (Eklund, Lindholm, Salminen & Salminen 2019, 89). Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluvat kuunteleminen, toisten tukeminen, kiinnostus, aito läsnäolo, empaattisuus, halu ja kyky asettua toisen asemaan, tilan antaminen ja halu yhteistyöhön (Työturvallisuuskeskus 2023). Vuorovaikutus on jatkuvasti vastavuoroista, sillä molemmat osapuolet tuovat olemassa olevaan tilanteeseen jotain, jolla on vaikutusta molempiin. Onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa ollaan yhteydessä kokemukseen, jossa jokaisen panos otetaan huomioon. Kielteisellä tunnekokemuksella on vaikutusta vuorovaikutustilanteeseen ja sen onnistumiseen. Tunteella on merkitystä vuorovaikutustilanteeseen. Onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa ihmiset kokevat olevansa samalla aaltopituudella. Sosiaalisella ympäristöllä on myös vaikutusta sujuvaan vuorovaikutustilanteeseen. (Talvio & Klemola 2017, 12.) Eklundin ym. (2019, 89) mielestä, loistokkaassa tiimissä kaikki tiimin jäsenet kykenevät avoimesti vuorovaikuttamaan kaikkien jäsenien kanssa. Vuorovaikutus ei aina kuitenkaan ole helppoa ja oletettavasti jokaisessa tiimissä

koetaan haasteita vuorovaikutuksessa. Haasteisiin auttavat selkeät yhdessä sovitut pelisäännöt tiimille. Niillä tiimeillä, joilla ei ole vuorovaikutusta sääteleviä pelisääntöjä, tulee tiimien jäsenille helpommin ristiriitoja.

Toimeksiantajaorganisaatio on kotimainen keskisuuri kuljetusalan organisaatio, jossa on koko Euroopan kattavat maantiekuljetukset. Kuljetusalan organisaatio huomioi muun muassa päivittäisessä toiminnassaan vastuullisuutta ja ympäristöön liittyviä haittavaikutuksia. Nopeasti kasvava kuljetusalan organisaatio on aina huolehtinut henkilöstön hyvinvoinnista, mutta erityisesti nyt kun maailma kohtaa poikkeuksellisia aikoja.

Toimeksiantajaorganisaatio järjesti henkilöstölle syksyllä 2022 työpajapäivän, jossa henkilöstöltä haluttiin kuulla mikä toimii ja missä on kehitettävää. Työpajasta selvisi, että henkilöstö kokee haasteita eri tiimien välisessä vuorovaikutuksessa. Eri tiimit ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia, mikä vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työn sujuvuuteen ja jos vuorovaikutus ei toimi tiimien välillä, loppu viimein asiakaskokemukseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää syvällisemmin, mistä johtuu, että eri tiimien välinen vuorovaikutus on tehotonta ja mistä tekijöistä se johtuu. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kuitenkin koetaan omassa tiimissä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tavoitteena on selvittää, minkälaisiksi työntekijät ja esihenkilöt kokevat hyvän vuorovaikutuksen ja miten vuorovaikutusta voidaan vahvistaa eri tiimien välillä. Tutkimuksen pääkysymys muodostui osittain tehdyistä havainnoista ja työntekijöiden työpaja päivässä itse nostamasta aiheesta, joka liittyy vuorovaikutukseen eri tiimien välillä. Alakysymyksien avulla selvitetään, mistä johtuu eri tiimien välisten vuorovaikutusten haasteet ja pyritään saamaan vastaus pääongelmaan. Alaongelmien avulla pyritään myös selvittämään minkälaisiksi työntekijät ja esimiehet kokevat hyvän vuorovaikutuksen ja miten sitä voitaisiin vahvistaa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: Miten kohdeorganisaatiossa eri tiimien välistä vuorovaikutusta voidaan tehostaa?

Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälainen on hyvä vuorovaikutus?
2. Miten vuorovaikutus koetaan tällä hetkellä?
3. Mitkä tekijät vaikeuttavat vuorovaikutusta?
4. Millä vahvistetaan vuorovaikutusta?

Peittomatriisi (taulukko 1) havainnollistaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, tutkimuskysymysten ja tutkimustulosten välistä yhteyttä

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymys	Tietoperusta	Tutkimustulokset	Haastattelukysymykset
1. Minkälainen on hyvä vuorovaikutus	2.1, 2.3, 2.4, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 4.2	4.1, 4.2, 5.1	3, 4, 11, 16, 15, 18
2. Miten vuorovaikutus koetaan tällä hetkellä?	4.1, 4.2	4.1, 4.2, 5.1	4, 5, 7, 13, 15, 17
3. Mitkä tekijät vaikeuttavat vuorovaikutusta?	2.3, 4.1, 4.2	4.1, 4.2, 5.1	2, 5, 6, 10, 12, 13, 14, 17
4. Millä vahvistetaan vuorovaikutusta	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 4.3	4.1, 4.2, 4.3, 5.1	6, 10, 16, 17, 18, 19, 20, 21

Tutkimuksen viitekehys on rajattu kolmeen eri teemaan, jotka nimenomaan koskevat eri tiimejä ja tiimien välistä vuorovaikutusta. Ensimmäinen teema on rajattu tiimityöhön, toinen vuorovaikutukseen eri tiimien välillä ja kolmas teema vuorovaikutuksen vahvistamiseen eri tiimien välillä. Tutkimus on rajattu esihenkilöihin ja työntekijöihin eri tiimeissä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Esihenkilötyö: Esihenkilötyö on muuttunut valvojan ja työn jakajan roolista valmentavan, auttajan ja mahdollistajan rooliksi. Esihenkilön tehtävä on haasteellista, johon kuuluu toiminnan kehittämistä ja organisointia, yhteistyön ja ilmapiirin huolehtimista sekä tiimiläistensä osaamisen, motivaation ja työhyvinvoinnin edistämistä. (Viitala & Jylhä 2019, 258–259.)

Ihmissuhdetaidot: Toimivien ihmissuhdetaitoihin kuuluu työskentely tiimissä, rakentava ristiriitojen käsitteleminen ja ihmissuhteiden rakentaminen. Elämän tärkeimpiä asioita ovat ihmissuhteet ja ihmissuhteiden kehittäminen. (Talvio & Klemola 2017, 61.)

Johtaminen: Johtaminen on jaettu ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Näitä molempia tarvitaan. Olennaista ihmisten johtamisessa on tavoite ja sisältö ja ihmisten kautta saadaan asiat tapahtumaan. Ihmisten johtamisen keskeisimmät asiat ovat kommunikatio, tiimi, tavoitteet ja vaikuttaminen. Asioiden johtaminen on organisointia, toiminnan suunnittelua ja valvontaa. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Tiimi: Tiimi on ihmisjoukko, jonka jäsenet täydentävät toisiaan omalla osaamisellaan. Tiimi sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin, jotka ovat mitattavissa. Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, jotka kantavat vastuuta yhdessä. Tiimi koostuu yleensä 5–20 jäsenestä. (Sydänmaanlakka 2012, luku 1.3.)

Työyhteisö: Organisaation tärkein voimavara on henkilöstö. Henkilöstön tyytyväisyydestä ja osaamisesta on pidettävä huolta. Organisaatiolle tulee paljon kalliimmaksi taidoiltaan menneeseen juuttunut ja epämotivoitunut henkilöstö kuin se tiimi, jolla on aitoa motivaatiota ja innostusta kehittää toimintaa, päivittää omaa osaamista ja palvella asiakasta. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 269.)

Työntekijäkokemus: Työntekijäkokemus muodostuu työntekijän odotuksista, havainnoista ja kokemuksista, jotka ovat liitoksissa työntekijän työympäristöön. Siihen vaikuttavat kaikki mitä työntekijän ympärillä tapahtuu, muun muassa työolot, organisaation arvot, työyhteisö, johtaminen ja organisaatiokulttuuri. (Saramies & Törnroos 2021, 39.)

Viestintä: Yrityksen sisäistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua on sisäinen viestintä. Sisäinen viestinnän avulla rakennetaan selvää ja todellista yrityskuvaa, jaetaan tietoa, viestitään henkilöstöä muutoksista, sen seurauksista ja erilaisista toimenpiteistä sekä sitoutetaan henkilöstöä. (Joki 2018, 189.)

Vuorovaikutus: Asioita tehdään yhteistyössä toisten ihmisten kanssa ja siihen tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa tuodaan esille omia ideoita, ajatuksia ja näkökulmia, jossa samaan aikaan kuullaan toisten ajatuksia samasta asiasta. Vuorovaikutukseen liittyy merkittävällä tavalla inhimilliset tekijät. Hyvässä vuorovaikutuksessa yksilö kokee kuulluksi tulemisen, johon liittyy tunne, että yksilön näkemyksillä, ajatuksilla ja mielipiteillä on merkitystä. Tunteiden taustalla on psykologinen turvallisuus ja arvostuksen tarve. (Juutilainen 2022, luku 2.8.)

Yhteistyö: Yhteistyötä tehdään yhdessä, yhteistyössä ja itsenäisesti. Organisaatiossa kaikki tekeminen ja työ on yhteistyön tekemistä. Tiimissä kaiken tekemisen keskiössä on asiakas. Mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi, jokainen tiimin jäsen tekee työtä yhdessä. Yhteinen työ vaatii yhteistyötä ja halua kehittyä yhteistyö taidoissa, jotta tulokset paranevat. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 123–125.)

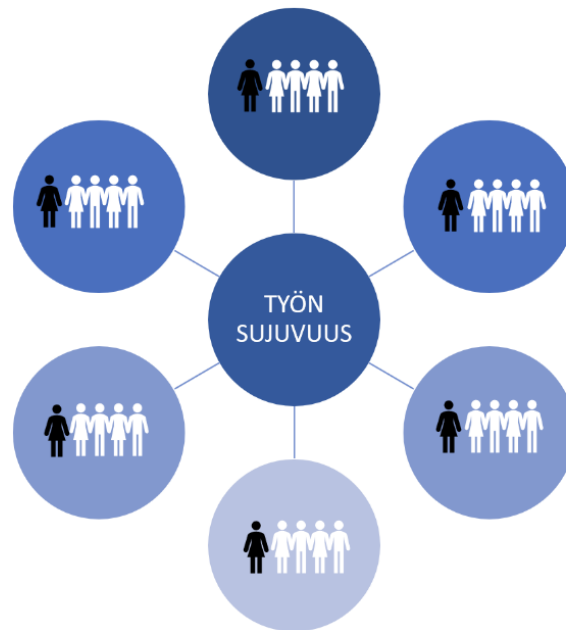
2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa tarkastellaan teoreettista näkökulmaa tiimityölle, vuorovaikutukselle ja tiimityön tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, johon linkittyy vahvasti muun muassa esihenkilötyö ja johtaminen. Lisäksi viitekehystä tukee vahvasti tehokkaalle ja vuorovaikutteiselle tiimityöskentelylle oleelliset näkökulmat kuten, johtamistaidot, joita tarvitaan esihenkilötyössä, tiimeille laaditut pelisäännöt, selkeät roolijaot sekä vastuut ja lopuksi viestintä.

2.1 Tiimityö

Tiimi on pieni ihmisryhmä, jonka jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen suoritustavoitteisiin, yhteiseen päämäärään ja jotka yhdessä ovat vastuussa joukkueen tuloksista (Katzenbach & Smith 2015, luku 1.1). Eklund ym. (2019, 26) viittaavat Parker (1994) siteeraamaan määritelmään, että tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat toisistaan hyvin riippuvaisia saadakseen jonkin tehtävän suoritetuksi tai tavoittaakseen yhteisen tavoitteen.

Työtä tehdään tiimissä miltei aina. Kyseessä voi olla yhteistyöverkosto, tiimi tai työyhteisö. Mukana siinä voi olla alihankkijoita, asiakkaita, työkavereita tai muita kunkin tehtävän kannalta ratkaisevia osajia. Tämän takia tiimityöskentelyn valmiudet ovat välttämättömiä työssä onnistumisen kannalta. (Viitala & Jylhä 2019, 251.) Työpaikoilla on olennaista, millaisia kehittyneempiä työkäytäntöjä tuotetaan, miten yhdessä toimitaan ja miten kyetään uudistumaan jatkuvasti. Tätä ei pysty tekemään erillään tai yksin. Ihmisten välille tarvitaan eräänlaista liimaa, jotta yhteinen kehittyminen on mahdollista. Tällä tavalla tiimi on enemmän kuin palojen summa ja ryhmän osaaminen ylittää yksilöiden yhteenlasketun osaamisen. Tämän kaltainen tilanne on tiimissä kun liimaa on tarpeeksi. Kun yhteinen liima puuttuu, yksilöiden osaaminen ei tule esille, jolloin vain joidenkin osaamista otetaan huomioon. Silloin tiimin osaaminen on vastaavasti vähemmän kuin yksilöiden osaaminen yhteensä. Tiimin toimivuudella ja toiminnalla on vaikutusta siihen, minkälaisen perustan se tarjoaa oppimiselle ja kehittymiselle. Toimivuus on käytännössä sitä, miten erilaiset ihmiset yhdessä tekevät töitä. (Kupias & Peltola 2019, 4.) Tiimin toimintaa ohjaavat organisaation arvot (Ranta 2021, 80). Eklund ym. (2019, 159) jatkaa, että tiimityössä vastuu työntekijällä laajenee, sillä yhteistyötä tehdään myös muiden tiimin jäsenten kanssa (kuva 1). Tiimityö perustuu hyvään yhteistyöhön ja siitä syystä jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu kehityksestä, yhteistyöstä ja koko tiimin toiminnasta. Edellytyksenä ovat kehittyneet yhteistyötaidot ja positiivista suhtautumista tiimityöhön.



Kuva 1. Tiimit ja esihenkilöt (mukaillen Eklund ym. 2019, 27)

Hierarkioissa ymmärretään vastuu eri tavalla. Esimiesvetoinen organisointimalli pohjautuu ajatukseen, että kaikilla tiimin jäsenillä on henkilökohtainen työtehtävä, josta vastataan yksin. Työtehtävän onnistumista arvioidaan jokaisen työntekijän henkilökohtaista työnsuoritusta. Tiimissä sovitaan yhdessä koko tiimiä koskeva yhteistavoite tiimin jäsenten ja esihenkilön kesken, jonka jälkeen tiimin jäsenet itsenäisesti jakavat vastuut yhteisistä tavoitteista. Tiimi yhdessä vastaa tavoitteiden saavuttamisesta ja arvioivat tiimin jäsentensä suoriutumista tiimin sisällä. Vaikka jokaisella on oma vastuualueensa, tiimitoiminnassa yksilönvastuun lisäksi on yhteisvastuu koko tiimin tuloksista ja toiminnasta. Kukaan ei voi tiimin jäsenistä sanoutua irti suorituksesta jälkikäteen ja laittaa epäonnistumisen syyt muiden tiimin jäsenille. Vastaavasti tiimin jäsen ei voi yksin ottaa kunniaa onnistumisista, vaan tiimin onnistuessa kaikki tiimin jäsenet onnistuvat. Julkisissa byrokraatioissa ja teollisuudessa on pitkä historia hierarkkisella johtamismallilla. Perinteinen esimiesohjautuvuus on käytössä niissä organisaatioissa, joissa työtehtävät edellyttää melko vähän osaamista ja oma-aloitteisuutta. (Eklund ym. 2019, 27–28.)

Eklund ym. (2019, 81–82) luettelee huipputiimin perusominaisuuksia, joita ovat yhteinen selkeä päämäärä ja johon kaikki tiimin jäsenet suuntaavat voimavaransa. Positiivinen ilmapiiri, missä kulttuuri on tulevaisuuteen suuntautunut, läpinäkyvä ja avoin. Tiimissä on keskinäinen luottamus. Huipputiimi on suurempaa kuin yksilöiden summa, jossa tiimi pystyy saavuttamaan yhdessä enemmän kuin kukaan tiimin jäsen yksin. Kaikkien tiimin jäsenten välillä on toimiva vuorovaikutus.

Tehokkaalla vuorovaikutuksella syntyy yhteisymmärrystä ja taitoa ratkaista ristiriitoja rakentavasti. Huipputiimissä on yhteisvastuu tiimistä ja sen tuloksista. Jokainen tiimin jäsen on sitoutunut tiimin tavoitteista. Vapaaamatkustajia ei voi olla huipputiimissä, vaan kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat ja kantavat vastuun tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Huipputiimin piirteitä ovat lisäksi se, että jokaisella tiimin jäsenellä on selkeä vastuualue ja rooli. Jokaisen tiimin jäsenen tulee tietää, mitä hänen kuuluu tehdä. Päätöksentekoon osallistuu kaikki jäsenet. Huipputiimi pyrkii parantamaan jatkuvasti suoritustaan ja on kehityshaluinen. Huipputiimissä ilmapiiri on sellainen, jossa jokainen tarjoaa tarvittaessa apua ja tukee jokaista jäsentä onnistumaan. Huipputiimissä onnistutaan ratkaisemaan ongelmia tehokkaasti.

Duunitorilla (2018) julkaistussa artikkelissa kuvataan, että hyvässä tiimissä on hyvä yhteishenki, joka syntyy erilaisuuden arvostamisesta ja avoimesta keskustelukulttuurista. Tiimissä kannustetaan vaikeuksien edessä, ongelmatilanteissa tuetaan, kiitetään, kun on aika kiittää ja annetaan palautetta. Hyvässä tiimissä hyväksytään erilaiset tavat ja erilaisuus. (Duunitori 2018.) Eklund ym. (2019, 160–161) jatkaa, mistä hyvän tiimin jäsenen voi tunnistaa. Tiimin jäsen on avoin ja rehellinen, joka ilmaisee selkeästi ajatukset ja uskaltaa suoraan kertoa hyvät ja huonot uutiset. Jos tiimin jäsenellä on ongelmia toisen jäsenen kanssa, hän ei puhu selän takana, vaan suoraan kyseiselle henkilölle. Hyvän tiimin jäsen hoitaa laadukkaasti tehtävänsä, kantaa vastuuta aikataulusta ja tekemisistään. Tiimin jäsen on luotettava ja hoitaa annetut tehtävät aikataulun mukaisesti ymmärtäen oman roolinsa koko tiimiä ajatellen. Hyvän tiimin jäsen on oikeudenmukainen, joka ei ota tiimin saavutuksista kunniaa pelkästään itselleen vaan iloitsee tiimin yhteisistä saavutuksista. Hyvän tiimin jäsen on reilu ja tarjoaa apua sitä tarvitseville ja osaa itse pyytää ajoissa, kun omat voimavarat eivät riitä. Hyvän tiimin jäsen täydentää muiden tiimin jäsenten osaamista, tarjoaa avoimesti omaa osaamista tiimille, eikä pimitä tietojaan. Hyvän tiimin jäsen kommunikoi muiden tiimin jäsenten kanssa aktiivisesti ja kehittää jatkuvasti vuorovaikutustaitojaan. Hyvän tiimin jäsen viljelee kannustavaa, myönteistä ja positiivista ilmapiiriä ympärilleen. Hyvän tiimin jäsen ehdottaa aktiivisesti uusia ideoita, on sinnikäs, eikä lannistu vastoinkäymisistä. Hyvän tiimin jäsen on tunneälykäs, jolla on taito ratkaista ristiriitoja rakentavasti. Hyvän tiimin jäsen haluaa kehittää omaa osaamista ja haluaa kehittyä muutosten tahdissa. Hyvän tiimin jäsen tukee muiden tiimin jäsenten ideoita ja ajatuksia kunnioittavasti, vaikka ensimmäisen kuulemisen jälkeen ideat saattavat olla omituisia. Erilaiset näkökulmat ja ajatukset voivat olla aidosti tiimitoiminnan voimavara.

Oman tiimin kehittäminen alkaa tilannearviosta. Missä tiimi on tällä hetkellä? Mitä tiimimme hallitsee tällä hetkellä ja mitä voisi kehittää? Miten tiimimme toimii muihin tiimeihin verrattuna? Organisaatiossa tiimin tehokkuutta voidaan arvioida yksilötyön, tiimityön ja verkostoitumisen ulottuvuudesta. Tiimin jäsenten suoriutumisessa voi olla melkoisia eroja, johtuen muun muassa yksilön sitoutumisesta työhön ja osaamisesta. Eron huomaa, kun ottaa tiimin parhaan jäsenen ja suhteuttaa

muiden työskentelyä häneen. Vastauksia saa kysymällä ovatko kaikki tiimin jäsenet ammattitaitoisia, motivoituneita, sitoutuneita ja osataanko käyttää tehokkaasti työvälineitään. Toiminnan tehokkuutta heikentää huonosti organisoitu työ, se taas aiheuttaa sähläämistä, joka kuormittaa työntekijöitä ja kuluttaa resursseja. Esimerkiksi monella on paljon opeteltavaa tietotekniikan hyödyntämisestä. Yleensä työt tehdään, mutta käytetäänkö ohjelmistoja ja laitteita tehokkaasti? Puutteellisen käyttöosaamisen seurauksena menetetään minuutti siellä ja minuutti täällä. Viikko, kuukausi ja vuositalossa hukatusta ajasta kertyy aikamoinen menetys. Puutteellinen ammattitaito kuormittaa muuallakin. Puutteelliset neuvottelu, myynti tai asiakastaidot vaikuttavat itsensä johtamisen taitoihin, jotka estävät tehokasta työskentelyä ja aiheuttavat turhaa kuormitusta. Epäselvät tavoitteet tuhlaa energiaa. Työn kuormittavuus voidaan kokea hyvin korkeaksi, joka ei vielä kerro työn tehokkuudesta, vaan voi olla aikaansaannosta myös huonoista työjärjestelyistä ja suunnittelusta. On tärkeää ymmärtää, että tiimin jäsenen tuottavuus on eri asia kuin se, miten kuormittavalta työ tuntuu tiimin jäseneltä. Tiimin jäsen voi tuntea itsensä kuormittuneeksi, vaikkei tiimin näkökulmasta tiimin jäsen tuota juuri mitään. Tämänkaltainen tilanne on usein nähtävillä, kun työntekijän työkyky on huomattavasti heikentynyt. Organisaatiossa tiimin toimivuutta pystyy kehittämään tehokkaasti systemaattisesti tiimivalmennuksella. Yhdessä tiimin kanssa tekemällä tiimiarvion, saa hyvä perustan tiimin kehityssuunnitelman luomiseksi. Kehitystyö on aikaa vievää, mutta tiimi kehittyy pikkuhiljaa. Jokaisessa eri kehitysvaiheessa on hyvä pysähtyä ja havainnoida tarkistamaan saavutetut hyödyt, miten tiimityö on syventynyt. Sitä mukaan, kun maailma monimutkaistuu, kannattaa luoda suhteita oman organisaation lisäksi muihin tiimeihin, päätöksentekijöihin ja asiantuntijoihin. Kaikkea ei voi ostata, jonka vuoksi on hyvä tuntea joku, joka osaa auttaa. Tehokkaat tiimit ylläpitävät ja rakentavat ammattimaisesti verkostojaan ja avoimesti jakavat niitä keskenään. (Eklund 2019, 133–139.)

Tehokkaat tiimit tarvitsevat psykologista turvallisuutta. Positiivisten tunteiden rakentaminen ja laajentaminen mahdollistaa ratkaisemaan helpommin ongelmia ja edistämään yhteistyötä. Pohjois-Carolinan yliopistosta Barbara Fredriksson on havainnut, että positiiviset tunteet, kuten itseluottamus, uteliaisuus ja luottamus lisäävät psykologista turvallisuutta. Ihmisistä tulee motivoituneempia, avarakatseisempia ja joustavampia. (Delizonna 2017, luku 3.8.) Rinne (2021, 30–31) korostaa, että psykologinen turvallisuus on kokemus ja tunne, että jokaisella on mahdollisuus esittää omia ideoita, ajatuksia, haastaa, varmistaa asioita, pyytää apua, kerto epäonnistumisista ilman pelkoa, että nostetaan suurennuslasin alle, rangaistaan tai nolataan. Psykologinen turvallisuus on kokemusta siitä, että tulee kuulluksi ja hyväksytyksi ja kokee tiimikaverin auttavan ja seisovan rinnalla tarvittaessa.

2.2 Tiimien tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä

McGrath (1964) kehitti mallin, jossa tutkittiin tiimin tehokkuutta. Tulokset kuvaavat tekijöitä, jotka rajoittavat ja mahdollistavat jäsenten vuorovaikutusta. Näitä ovat yksittäisten tiimin jäsenten ominaisuudet esimerkiksi persoonallisuudet, kompetenssit, tiimitason tekijät esimerkiksi johtajat, tehtävärakenne sekä organisaatio- ja kontekstuaaliset tekijät esimerkiksi ympäristön monimutkaisuus, organisaation suunnittelun ominaisuudet. Erilaiset ennakkotapaukset yhdessä ohjaavat tiimiprosesseja, jotka kuvaavat jäsenten vuorovaikutusta tehtävien suorittamiseen. Prosessit ovat ratkaisevia, koska ne esittävät, kuinka tiimin panokset modifioidaan tuloksiksi. (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson 2008, 412.)

Tiimien tehokkuuteen koskettavien mekanismien ymmärtäminen on jatkuvassa kasvussa, kun organisaatiot ovat enenemissä määrin riippuvaisia tiimeistä. Tulokset tarjoavat käsitystä tiimien toimivuudesta korostamalla tyytyväisyyttä tiimin sisäisessä luottamuksessa, yhteenkuuluvuudessa ja tiimin tehokkuuden välisessä suhteessa yksilönä, joka vastaavasti voi vaikuttaa joukkueen jäsenten uraan. Tulokset ennakoivat, että luottamuksen vaikutukset ovat yleisimpiä silloin, kun tiimin jäsenet ovat tyytyväisiä kykynsä työskennellä keskenään ja tiimit osoittavat omaa halua pysyä yhdessä, jolloin he kokevat yhteenkuuluvuutta. Luottamus voi vaikuttaa myös epäsuorasti yksilöiden uraan, sillä toisiinsa luottavat tiimin jäsenet jäävät todennäköisemmin tiimiinsä ja puolestaan organisaatioon. Työntekijät, jotka luottavat tiimiinsä jäseniin, voivat olla todennäköisemmin tyytyväisiä ryhmätyön keskinäiseen riippuvuuteen ja suoritua tehokkaammin tällaisissa yhteisissä työtehtävissä. Esimiehet voivat optimoida välitöntä työtään alaisia varmistamalla, että työntekijät työskentelevät yhdessä sellaisten henkilöiden kanssa, joiden kanssa heillä on luottamussuhde. Tällaiset työntekijät onnistuvat todennäköisemmin niissä tehtäviä ja osallistua todennäköisemmin tulevaan keskinäiseen ryhmätyöhön, mikä voi vaikuttaa heidän tulevaan urakehitykseensä ja menestymiseensä. Tutkimuksen tuloksilla on tärkeitä lisävaikutuksia uran menestykseen ja hallintaan, kun työympäristöt kehittyvät jatkuvasti organisaatioissa. Nykyään työntekijät työskentelevät todennäköisemmin jossain vertaispohjaisessa tiimissä, jossa jäsenten välinen luottamus on tärkeämpää kuin alueilla, jotka aiemmin vaativat esimiestukea. Tarkemmin sanottuna itseohjautuvien tiimien käyttö on lisääntymässä. Itseohjautuvien tiimien käyttö edustaa radikaalia muutosta organisaatioissa, koska tiimin jäsenet päättävät, miten työ jaetaan, mikä mahdollistaa yksilöllisemmän lähestymistapa työtehtäviin. (Deortentiis, Summers, Ammeter, Douglas & Ferris, 2013, 537.)

Tiimiäly koostuu tiimiälytaidoista. Tiimiälytaitoja harjoittelemalla vahvistuu ryhmän tiimiäly. Tiimiälytaidot eivät ole persoonallisuuteen liittyviä, eivätkä synnynnäisiä, vaan niitä voi harjoitella yhdessä tiimin kanssa tai itsenäisesti. Tiimiälytaitoja ovat rikastava vuorovaikutus, jossa tiimin sisäinen vuorovaikutus on tarkoituksenmukaista, vapaata ja avointa. Tiimi etenee tarkoituksenmukaisesti ja

itseohjautuvasti yhteistä tavoitetta kohti, jolloin tiimille muodostuu jaettu tietoisuus. Tiimiälytaitoa on salliva ilmapiiri, missä tiimin sisällä ilmapiiri koostuu luottamuksesta. Jokaisen mielipide on arvokas ja tärkeä. Tiimissä jokainen uskaltaa epäonnistua, kokeilla ja oppia kokeilusta sekä ratkoa ja kohdata haasteita tuloksellisesti. Tiimiälytaitoa on myös itsetuntemus, jonka perustana on yksilön kykyjen tunnistaminen ja kykyjen tukeminen. Jokaisella on mahdollisuus tehdä sitä työtä, missä kokee olevansa hyvä ja mitä kohti haluaa kasvaa ja kehittyä. Tiimiälytaitoa on vastuu ja lupa toimia. Tiimissä on jaetut roolit ja selkeästi viestityt, mutta samanaikaisesti tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tiimiälytaitoa on se, että on yhteinen suunta eli selkeä tavoite mitä kohti tiimi menee ja tunne jaetusta merkityksestä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 77–78.)

2.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Vuorovaikutustaidot ovat taitoa tulla toisten ihmisten kanssa toimeen (Kuusela 2013, 42). Vuorovaikutusta toteutuu, kun työpaikalla on kaksi tai useampi ihminen. Ihminen vaikuttaa toiseen ihmiseen aina halusipa sitä tai ei. Tavoitteena vuorovaikutuksessa on saada vastaanottaja ymmärtämään sanoma sanattomien viestien ja sanojen avulla. Viestin ymmärtämiseen ja perillemenoon vaikuttavat, asenne, eleet ja ilmeet. Osallistujat tulkitsevat, jakavat ja tuottavat vuorovaikutustilanteessa merkityksiä yhdessä. Viestin sanoma ja tulkinta riippuu useasta tekijästä, johon vaikuttavat osapuolten tavoitteet, kulttuuri, tulkinnat ja asiayhteys. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, sillä jokaisen yksittäisen työntekijän työ on entistä voimakkaammin kytkeytynyt toisten työntekijöiden työhön niin tiimien sisällä kuin niiden välillä. Näiden välillä vallitsee uudenlaisia riippuvuuksia ja tästä syystä jokaisen tiimin on selvitettävä pelisäännöt ja minkälaiset vuorovaikutustavat ovat käytössä. Esimerkiksi mihin aikaan vuorokaudesta voidaan odottaa vastausta tai minkälaisiin vastausviiveisiin voidaan varautua. (Hiila ym.2019, 199.)

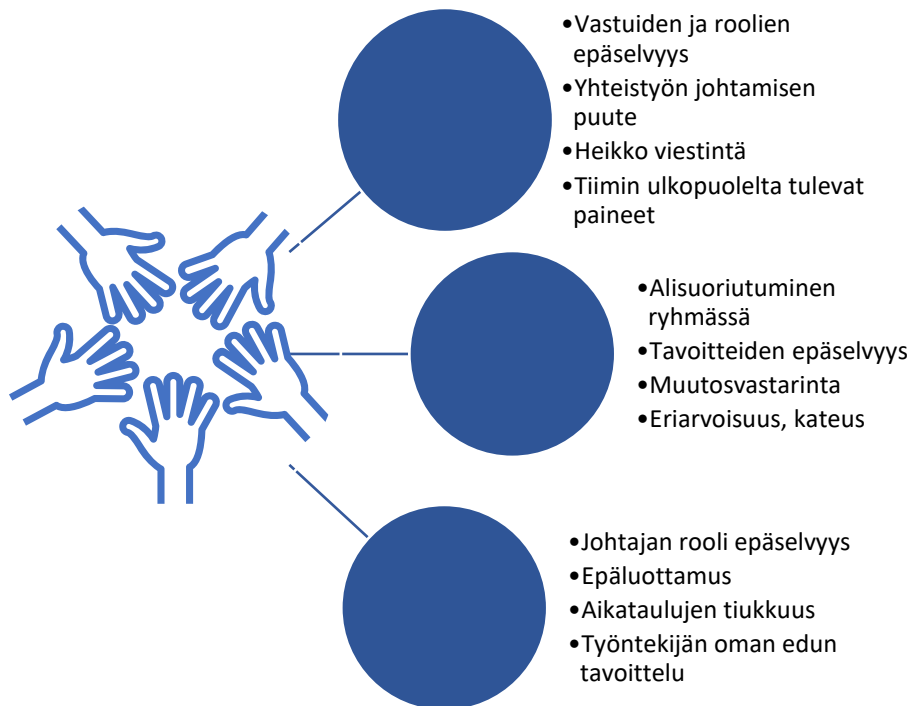
Kamensky (2015, 199) tuo esille, että vuorovaikutuksen ympärillä on kolme elementtiä, yksilö, ympäristö ja yritys. Näiden elementtien välille muodostuu monimutkaisia riippuvuuksia, sidonnaisuuksia ja vuorovaikutuksia. Vuorovaikutusta on tarkasteltu ihmisten välisenä suhteena. Nykyinen yhteiskunta on verkottunut, on tärkeää katsoa myös asioiden ja organisaatioiden välisten yhteyksien näkökulmasta. Vuorovaikutussuhteet ovat verkostoissa, joita on runsaasti organisaatioiden sisällä. Kaikkien asioiden, organisaatioiden ja verkostojen takana on ihminen. Kuusela (2013, 40) nostaa esille, että johtamisen ja esihenkilötyön ydin on suhde toisiin ihmisiin. Arvostava ja oikeudenmukainen vuorovaikutus kannustavat tekemään tulosta. Tiimin tavoitteiden toteutumisessa ratkaisevana tekijä on esihenkilön omat vuorovaikutustaidot. Kamensky (2015, 216–217) korostaa, että vuorovaikutus on merkittävä voimavara, se tyydyttää ihmisen tarpeita, on yhä enemmän tärkeämpi vaikuttamisen keino ja kukaan ei menesty enää yksin. Hyvin vuorovaikutustaitojen edellytyksenä on itsensä tunteminen. Hiila ym. (2019, 199) sanoo, että vuorovaikutukseen liittyvät odotukset tulevat

muuttumaan voimakkaasti. Vuorovaikutukselle on keskeinen rooli, sillä jokaisen yksittäisen henkilön työ on entistä vahvemmin sidoksissa toisten työhön, joissa tiimien välille ja niiden sisällä vallitsee aivan uudenlaisia riippuvuuksia.

Hyvään yhteistyöhön voidaan kytkeä viisi erilaista avainta. Näitä avaimia tulee käyttää kaikissa tilanteissa, mutta etenkin silloin, jos vuorovaikutus koetaan hankalaksi. Yhteistyön viisi avainta ovat, konkreettisuus, kuunteleminen, jämäkkyys, positiivisuus ja tavoitteet. Nämä perusteet on hyvä hallita, ennen monimutkaisempia malleja. Ensimmäinen avain konkreettisuus, jolla tarkoitetaan vuorovaikutustilanteessa konkreettista läsnäoloa. Konkreettisuus on myös fyysisesti paikalla olemista. Konkreettisuus tarkoittaa myös taitoa osata kysyä valmentavia kysymyksiä. Toinen avain on kuunteleminen. Kuuntelija keskittyy läsnä olevaan, avoimeen ja hyväksyvään kuuntelemiseen ilman keskeytyksiä. Avoimen vastaanottamisen jälkeen kuuntelijan on mahdollista sanoa oma mielipide. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, vaan oleellista on kuunnella. Kolmas avain on jämäkkyys. Jämäkkyys on omien tarpeiden ja omien näkemysten selkeä ilmaiseminen. Esimiehen tärkein tehtävä palaverissa on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus sanoa keskeyttämättä omat ajatuksensa. Jämäkkyys ei ole aggressiivisuutta, oman arvion peittelemistä tai olosuhteille alistamista, vaan se on tervettä itsekkyyttä. Neljäs avain on positiivisuus. Positiivisuudella tarkoitetaan, että vaikeissa ja haasteellisissa tilanteissa huomion pystyy siirtämään rakentaviin ratkaisuihin ja olemassa oleviin mahdollisuuksiin. Vuorovaikutuksessa on tärkeää osata ilmaista eleillä, ilmeillä ja sanoilla hyväksyntää, kiinnostusta, innostusta ja hyvää oloa. Positiivisuuden ei tarvitse olla ylitsevuotavaa ja paisuttelevaa. Esihenkilö voi ilmaista sitä pieninä kehuina tai sivulauseina, kun huomaa työntekijän onnistuneen työtehtävässään. Viestin vastaanottajalle on isompi vaikutus, mitä pienempään konkreettiseen yksityiskohtaan kiinnittää huomiota. Viimeinen eli viides avain on yhteiset tavoitteet. Jokainen on kuullut organisaation strategiset tavoitteet lyhyelle ja pitkälle aikavälille, mutta yllättävän usein unohtuvat selkeät tavoitteet, joita ei ole yhteisesti sovittu ja läpikäyty. Nämä olivat yhteistyötä eteenpäin ja vuorovaikutusta helpottavaa viisi avainta, joita jokainen voi käyttää lukossa olevien vaikeiden tilanteiden avaamiseen. (Dunderfelt 2014, 71–74.)

Koiviston & Rannan (2019, 25) mukaan yhteistyötä haastavat muun muassa heikko viestintä, luottamusongelmat, organisaatorakenteiden jäykkyys, organisaationaaliset kulttuurit, johtamisen puute, yksilöiden irrallisuuden tunne ja koheesion puute. Koivisto & Ranta (2019, 25) toteuttivat keväällä 2018 yhteistyö johtamisen tutkimuksen johtamistaidon opisto JTO:lla pienen otoksen avulla. Tutkimuksen mukaan jopa 36 prosenttia johtajista kokee, ettei yhteistyö omassa tiimissä ole tehokasta ja sujuvaa. Tutkimuksesta selviää, että ongelmia koetaan yhteisten tavoitteiden sitoutumisessa, tiimin keskinäisessä rehellisyydessä ja avoimuudessa, konfliktitilanteiden selvittämisessä ja yhteisessä päätösteossa, jotka liittyvät toiminnan muuttamiseen. Tutkimuksesta selviää myös, että useampi kokee johtajan roolin yhteistyön johtamisessa epäselvänä. Lisäksi yhteistyötä voi

hankaloittaa tiedonjaon ongelmat, epäselvät tavoitteet, arvomaailmojen erilaisuus, kiireiset aikataulut, kateus, innostuksen puute, tiimin sisälle muodostuneet alaryhmät ja yleinen epäluuloisuus. Alla oleva (kuva 2) kuvaa yhteistyön yleisiä johtamisen haasteita.



Kuva 2. Yhteistyön hankaloittavia tekijöitä (mukaillen Koivisto & Ranta 2019, 26)

Yhteistyön johtamisessa on kyse yhteisen identiteetin johtamisesta. Esihenkilön tehtävä on rakentaa tiimille yhteinen identiteetti. Identiteetin on edistettävä organisaation tavoitteita ja onnistuttava saavuttamaan kaikki tiimin jäsenet riittävän hyvin. Käytännössä esihenkilö määrittelee yhdessä tiimin kanssa mikä on meidän tiimimme tarkoitus, mitkä arvot, ominaisuudet, asiat määrittävät tiimiä. Mikä on tiimin merkitys ja mitkä ovat tiimin tavoitteet. (Koivisto & Ranta 2019, 60.)

2.4 Johtamistaidot ja esihenkilötyö

On olemassa työpaikkoja, joissa esihenkilöt eivät aja samaan suuntaan. Esihenkilöt menevät eri suuntiin, koska he ajavat oman tiimi etua. Tämä ei välttämättä johdu esihenkilön itsekkyydestä, vaan palkkioista, tavoitteista ja mittareista, jotka ohjaavat tekemään niin. Tässä valtataistelussa voi yksittäinen esihenkilö menestyä loistavastikin, mutta organisaation etu ja tulos kärsivät. Suurimmat seuraukset näkyvät negatiivisena myös tiedonkulun ja yhteistyön ongelmana sekä työn sujuvuutta

heikentävinä tiimien välisinä ristiriitoina. Johdossa täytyy korostaa esihenkilötyön tärkeyttä ja varata tarpeeksi aikaa siihen. Johdon tehtävänä on pitää huolta riittävästä esihenkilöiden koulutuksesta. Johdon ja esihenkilöiden tulee yhdessä rakentaa koko organisaatiota koskevat yhteiset toimintatavat ja prosessit. (Järvinen 2020, 228–229.)

Esihenkilö on onnistunut jos työntekijät onnistuvat. Historiallisesti esihenkilötyö on ollut ylennys tai palkinto, kun työ on suoritettu hyvin. Esihenkilö näyttää suunnan ja luo yhdessä tiimin kanssa sujuvat prosessi ja rakenteet työn tekemiselle. Siihen liittyy tavoitteiden ja tehtävien määrittely, töiden organisointi, jatkuva toiminnan kehittäminen ja arviointi, tiedottaminen ja pelisääntöjen laatiminen. Usein johtaminen on näkymätöntä ja taustalla olevaa. Johtamisen merkitystä ei riittävästi arvosteta eikä välttämättä ymmärretä. Useimmiten siihen kiinnitetään vasta huomiota, kun henkilöstön viihtyminen alenee ja johtaminen on heikkoa. Kun paras työntekijä ylennetään esihenkilöksi, tehdään tuplavirhe, koska menetetään hyvä työntekijä ja tilalle saadaan huono esihenkilö. Usein arvioidaan, että hyvin työnsä tekevä ja motivoitunut henkilö on pätevin tiimin johtajaksi. Tämä kyseinen henkilö on paras neuvomaan ja vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin sekä hallitsemaan työt yksityiskohdista myöten. Usein tällaista ammattiosaajaa tuetaan uralla eteenpäin nimittämällä hänet esihenkilöksi. Aikaisemmin hyvä työntekijä ja nykyinen esihenkilö keskittyy ydinosaamiseen eikä välttämättä ymmärrä mitä kaikkea esihenkilötyö vaatii ja pitää sisällään. Jotta näiltä tilanteilta välttyään, on olennaista selvittää esihenkilöksi valittavan käsitys tehtävän luonteesta ja hänen johtamismotivaationsa. Esihenkilön tärkein tehtävä on johtaa. (Järvinen 2020, 30–34.)

Eklund ym. (2019, 212–213) jatkaa, että ihmisten johtamiseen tarvitaan johtamistaitoja. Johtamistaitoja ei jostain syystä kouluteta esihenkilöille kovinkaan systemaattisesti, vaan luullaan, että asiantuntijasta kasvaa itseksensä hyvä esihenkilö. Ihmisten johtaminen on taitolaji ja useimmat esihenkilöt ja johtajat kokevat työssään sen osa-alueen kaikkein vaikeimmaksi. Useimmat tiimivalmentajat ja esihenkilöt hankkivat taitonsa tiimin jäsenten ollessa koekaniineja eli käytännön johtamistilanteissa. Tämä toimintatapa ei ole paras ratkaisu, sillä johtamistaitoja voi oppia ja opettaa. Oppiminen vaatii systemaattista koulutustautumista ja kehittymistä. Johtamistaidot jaetaan ihmisten johtamistaitoihin (leadership) ja teknisiin johtamistaitoihin (management). Ihmisten johtamistaitoja ovat esimerkiksi palautteen antamisen taito, innostamisen taito, haastamisen taito, rohkeuden taito johtaa ihmisiä tiiminä ja tiimidynamiikan ymmärtämisen taito. Teknisiä johtamistaitoja ovat esimerkiksi erilaisten raporttien tuottamisen taito, suunnittelutaito, markkinoinnin taito, johtamisessa tarvittavien järjestelmien tuntemus sekä laskenta ja yritystalouden osaamistaito. Molempia johtamistyyliä tarvitaan ja ne tulee hoitaa huolella. Ihmiskeskeisen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita ja seurauksia ovat muun muassa jatkuva oppiminen, itseohjautuva tiimi, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, hyvät vuorovaikutustaidot, korkea motivaatio, sitoutuneisuus, palautteen antaminen sekä saaminen ja kunnioitus tiimin jäsenten välillä. Asiakeskeisen tärkeimpiä tiimijohtamisen tavoitteita ja seurauksia

ovat muun muassa selkeät pelisäännöt, toimintamallit, tiimiroolit ja vastualueet, suunnitelmallinen toiminta, riittävät viestintä, tehokas asioiden käsittely, toimivat puitteet vuorovaikutukselle ja selkeät tavoitteet.

Esimiehen arki on täynnä yhteistyötä ja muuttuvia tilanteita, kuten sähköpostit, tiimin tapaamiset, arjessa toistuvat palaverit kollegoiden kanssa ja kahdenkeskiset keskustelut. Kysyttäessä esimieheltä minkälainen on arvostettava työntekijä useimmat kuvaavat heitä oma-aloitteiseksi, tulosten-tekijäksi, vastuuntuntoiseksi, aktiiviseksi, työtä tekeväksi ja sellaiseksi, joka ei valita, saavuttaa tavoitteet ja on aina valmiina kehittymään, kun organisaatio sitä tarvitsee. Lisäksi hyvä työntekijä tulee toimeen kaikkien kanssa ja on hyvän ilmapiirin ylläpitäjä. Jokainen esihenkilö haluaa juuri tämän kaltaisen henkilön omaan tiimiinsä. Tiimissä kuitenkin on usein muitakin, kuin esimerkillisiä työntekijöitä, jolloin esihenkilöltä vaaditaan enemmän. Jokaisella yksilöllä on vaikeutensa, hyvät puolet ja keinot selviytyä erilaisista tilanteista. Esihenkilön ja johtamisen näkökulmasta on äärimmäisen tärkeää, että jokainen yksilö huomioidaan omista lähtökohdistaan. (Kuusela 2013, 18–20.)

Johtajuuden keskeisiä trendejä ovat, työn kuormittavuuden säätely, merkityksellisyyden tarpeiden lisääntyminen, työelämän murros, digitalisaation aiheuttama suuremman tason innovatiivisuuden tarve, itseohjautuvuuden lisääntyminen ja yksilökeskeisemmän kulttuurin vaatimukset. Johtamisen on uudistuttava vastaamaan uusien sukupolvien odotuksia ja vastamaan toimintaympäristön vaatimuksia. Rohkealla esihenkilöllä on ymmärrystä, että ihmisissä on kaikki. Ihmiskeskeinen esihenkilö kehittää itse- ja ihmistuntemusta, johtaa laadukasta vuorovaikuttamista, luo omalla esimerkillään valmentavaa vuorovaikuttamiskulttuuria ja tukeutuu tarvittaessa ulkopuoliseen asiantuntija apuun. Rohkea esihenkilö ohjaa organisaation energiaa haluttuun suuntaan ja huomioi tunnelit ja tunnelimaston. Tunnetaidokas esihenkilö on yksilö ja yhteisömyötätuntoinen. Tunnetaidokkaalla esihenkilöllä on kykyä kohdata ihmisten tunteet rauhallisesti auttaen rohkeaan tunteiden sanoittamiseen. Esihenkilön on osattava olla empaattinen ja pystyttävä lukemaan ympäristön merkkejä oikein. Jokainen on yksilö ja jokaisella on omat toimintatavat. Ihminen on kokonaisvaltainen yksilö, jolle on osattava antaa tilaa ja jota tulisi osata johtaa kokonaisvaltaisesti. (Lange, Järvinen & Järvinen 2019, 125–126.)

2.4.1 Yhteiset pelisäännöt

Esihenkilön tärkein työkalu on luoda toimivat pelisäännöt tiimille, jotta tiimissä pelataan samaan maaliin ja kilpaillaan todellisten kilpailijoiden, eikä oman tiimin jäsenten kanssa. Yhdessä luodut pelisäännöt ovat yhtä tärkeitä kuin pelisäännöistä keskusteleminen tiimin kanssa arkityön aikana. Pelisäännöt on hyvä laatia tiimiläisten kanssa yhdessä. Työntekijöiden on helppo sitoutua, kun pelisäännöistä on keskusteltu ja ne on linjattu yhdessä tiimin kanssa. Pelisääntöjä voi tehdä useista asioista, vähintään niistä, jotka eivät toimi tarpeeksi hyvin ja jotka ovat oleellisia tiimin toiminnan

kannalta. Ihmiset saavat merkityksellisyyden tunnetta käydessään yhdessä erilaisia arviointi-, suunnittelu- ja pelisääntökeskusteluja. Lisäksi työntekijä näin ollen tuntee voivansa vaikuttaa työtaapaansa ja työhönsä sekä kokemus itsemääräämisoikeudesta vahvistuu. Pelisääntöjä voi tehdä osaamisen kehittämisestä, palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, päätöksenteosta, johtamisesta, ristiriitojen käsittelystä, yhteistyön tekemisen toimintatavoista, työn ja suoritustason laadusta ja oppimisesta. Pelisäännöt luodaan asioista, joilla on vaikutusta tiimin toiminnalle. Pelko yleensä estää pelisäännöistä puhumista. Pelkoon voi liittyä loukkaantumista tai harmistumista. Työntekijä voi tulkita pelisäännöistä keskustelemisen, että esihenkilö antaa kritisoivaa palautetta. Taustalla voi olla ajatusharha, jonka takia ihmisten tulisi tutkia omaa käytöstä. Jos ei ymmärrä miten käyttäytyä, juuri tämänkaltaisiin haasteisiin pelisääntökeskustelut antavat uudenlaista tapaa toimia innostavasti. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 82–83.) Eklund ym. (2019, 87) jatkaa, että yhteiset tiimisäännöt ja toimintamallit on hyväksyttävä kaikkien tiimien jäsenten kanssa. Tiimin toiminnassa kohdataan ongelmia nopeasti, jos niistä ei päästä yhteisymmärrykseen. Joiden arvioiden mukaan 20 % suomalaisessa työelämässä käytetään sähläävään toimintaan, joka ei synnytä mitään. Sähläämisestä tulee huonoa koordinoimista, laadun heikkenemistä, aikataulu lupauksen pettämistä ja virheiden korjaamista. Kun yhteispeli ei toimi tiimissä tehokkaasti, seuraa usein sähläämistä, joka johtuu siitä, että yhteisiä sääntöjä ei noudateta sovitusti. Järjestyksen ja kurin lisäämisestä on etua kaikille, sillä muiden jälkien korjaaminen ei anna mielihyvää kenellekään. Jokaisen tiimin jäsenen hyväksymät pelisäännöt ovat selkeät huipputiimillä. Tiimisääntöihin voidaan luetella asiakaspalvelu, toiminnan kehittäminen, päätöksen teko, ongelmien ratkaisu, työn tekemisen tavat ja sisäinen yhteistyö.

2.4.2 Viestintä

Yrityksen sisäistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua on sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän avulla viestitään henkilöstölle muutosten seurauksista ja syistä, rakennetaan selvää ja oikeaa yrityskuvaa, sitoutetaan henkilöstöä ja jaetaan tietoa. Viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen taloudesta, sidosryhmistä, strategiasta, tavoitteista, tulevista muutoksista sekä parantaa tehokkuutta ja töiden sujuvuutta. Sisäisellä viestinnällä luodaan myönteistä yrityskuvaa, mikä lisää työntekijöiden ylpeyttä kuulua organisaatioon. Sisäistä markkinointia hoidetaan myös sisäisellä viestinnällä, minkä avulla palvelut, yritys ja tuotteet tehdään henkilöstölle tutuiksi. Toimivan työyhteisön perusedellytyksiä on toimiva tiedonkulku. Useimmissa organisaatioissa viestinnässä koetaan olevan kehittämisen varaa. Esihenkilöt saavat paljon tietoa, jota heidän tulisi jakaa eteenpäin, mutta kaikki tieto ei ole työn tekemisen kannalta oleellista työntekijöille. Jos henkilöstö kokee, ettei saa omaa työtään tai itseään koskettavaa tietoa, seuraukset töiden sujuvuuden kannalta ja työyhteisön toimivuuden ovat huonot. (Joki 2018, 189–190.) Huttunen (2020, 137) sanoo, ettei kaikki tieto ole tarkoitettu jaettavaksi kaikille, jonka takia on tärkeää puhua ääneen ja

perustella, miksi kaikkea tietoa ei jaeta organisaation sisällä. Törmälä, Markkanen & Kadenius (2015, 105–106) lisää, että oleellisen informaation tärkeys korostuu, koska useimmille on epäselvää mihin ollaan menossa ja missä mennään tällä hetkellä.

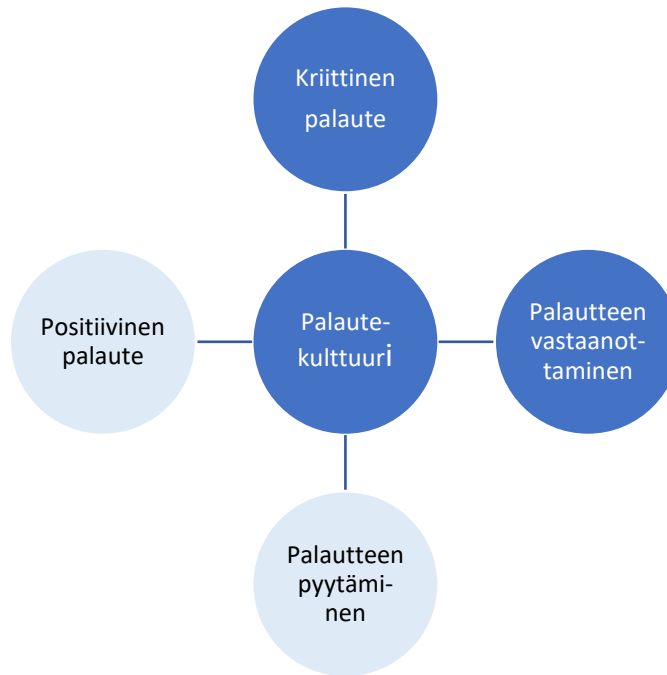
Joki (2018, 190–191) jatkaa, että esihenkilön tai johtajan sanomisilla ei synny avointa vuorovaikutusta, eikä ilman avointa vuorovaikutusta synny ilman toimivaa työyhteisöä. Avoimuuden rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa, joka on yrityksen kulttuurissa oleva toimintatapa. Huttunen (2020, 136) vahvistaa, että on tärkeää keskustella yhdessä, millaista viestintää odotetaan ja missä muodossa. Joki (2018, 191–192) jatkaa, että vuorovaikutteinen esihenkilötyö on demokraattista johtamistyyliä, missä jokaisella yksilöllä työyhteisössä on mahdollisuus esittää omia mielipiteitä. Työyhteisön keskeisimpinä vuorovaikutteisien tunnusmerkkejä ovat seuraavat asiat: opitaan virheistä, eikä etsitä syyllistä. Mahdollistetaan vastuunottamista kaikille osaamisen lisääntyessä. Kunnioidetaan erilaisia ja eriäviä mielipiteitä. Jokainen on vastuussa sisäisen viestinnän toteutumisesta ja jokainen kantaa oman vastuun tiedonkulkemisesta. Lisäksi kaikki kantavat vastuun vuorovaikutteisesta keskustelusta, joka pohjautuu luottamukseen ja avoimuuteen, luodaan ryhmähenkeä, jossa jokainen toimii yhdessä yhteisten asetettujen päämäärien hyväksi ja jokaisella työntekijällä on voimavaroja, halua ja taitoa kehittää työyhteisöä tavoitteiden suuntaan. Eriksonin & Ohinmaan (2019, 30–31) mielestä johtaminen on viestintää. Tärkein johtajan taito on osata kommunikoida työntekijöiden kanssa. Rinne (2021, 142) lisää, että ylimmällä johdolla on järjestyttävä vaikutus koko organisaation kokemaan turvallisuuteen. Piilossa ja kaukana oleva johto aiheuttaa turvattomuutta. Kuunteleva ja läsnä oleva johto luo turvallisuuden tunnetta.

Osa työpäivästä kuluu sähköpostiviestinnässä. Viesteissä usein pyydetään esihenkilön mielipidettä, kehitellään ajatuksia tai pyydetään lupaa edetä tehtävässään. Tiimin jäsen kokee usein olevansa ikään kuin organisaation asiakas lähettäessään viestiä. Se johtuu siitä, että viestin lähettäjä, odottaa vastausta ja kokee olevansa samanlailla oikeutettu saamaan nopeasti vastuksen, kuten asiakas. Esihenkilötyössä ei aina kiinnitetä huomiota siihen, missä ajassa asiakkaille on luvattu vastata. Lähettäjä odottaa vastausta ja sähköposti on täynnä avaamattomia viestejä. Useimmiten kiireelliset asiat hoidetaan ensin. Useimmiten toimitaan niin, että lähettäjälle vastataan, vasta kun itselle kiireellisemmät asiat on hoidettu ensin. Vaikka lähettäjä toivoo nopeaa vastausta, riippuu se vastaajan sen hetkistä tilanteesta. Asiakkaan kohdalla tilanne olisi toisenlainen. Se miten esihenkilö vastaa sähköposteihin, tulkitaan arvostukseksi. Esihenkilön on oltava tarkkana, ettei vastaamisesi viivästyminen nähdä epäkunnioittavana. Pikaviestikeskusteluilla on erilainen rooli. Niissä viestit ja kommentit ovat lyhyitä, joita ei tulkita signaaliksi välinpitämättömyydestä ja arvostamisesta. Pika-viestien luonne on hetkessä elävä, välitön, yhtä nopeasti katoava, jonka takia niiden suhteen ei ole mitään odotuksia. (Kuusela 2013, 35.)

2.4.3 Palautekulttuuri

Oulasmaa & Pesonen (2022, 31–32) sanoo, että keskeinen osa toimivaa yrityskulttuuria on vuorovaikutteinen ja monipuolinen viestintä. Jokaisen on hyvä tietää mihin suuntaan organisaatio on menossa, minkä takia palautekulttuuri on oleellinen osa yrityskulttuuria. Hyvän palautteen avulla siirrytään luulemisesta tietämiseen ja kaikkien keskinäinen vuorovaikutus kehittyy pinnallisesta rehelliseen. Oikeanlaista asennetta tarvitaan rakentamaan palautekulttuuria. Valitettavan usein palautekulttuuri on sellainen, että palautetta tulee vain, jos on mokattu. Useimmissa organisaatioissa vaakuutetaan avoimuuden nimiin, joka ei valitettavasti tarkoita yrityksen sisällä avointa palautekulttuuria. Yrityksen arvot muuttuvat teoiksi palautteiden avulla ja tulisi näkyä jokapäiväisessä tekemisessä. Myönteisen palautteen avulla käsitys oikein tekemisestä kasvaa. Rakentavan palautteen avulla saadaan korjattua yhteisten sopimusten vastainen toiminta. Palautekulttuurissa parhaimmillaan jokainen voi antaa palautetta jokaisella pelkäämättä ikäviä seurauksia. Palautteiden tehtävä on auttaa pärjäämään paremmin ja tukea toisia. Esihenkilöiden tehtävänä ei ole pelkästään antaa palautetta, vaan palautteen tulee kulkea ylhäältä alas ja sivusuunnassa. Palautteen tulee liikkua tiimiläiseltä esihenkilölle, esihenkilöltä tiimiläiselle, asiakkailta työntekijöille ja jokaiselta jokaiselle. Kollegoilla on merkittävä rooli aktiivisena jäsenenä oppivassa työyhteisössä. Yhdessä saa enemmän aikaan, kun työyhteisö on ideoiva ja osallistuva. Rantanen, Leppänen & Kankaanpää (2020, 251) jatkaa, että rehellisen palautteen pyytäminen omasta toiminnastaan ovat tehokkaita tapoja tukea ja saada ymmärrystä oman toiminnan vaikutuksista muihin ja itseän.

Ongelma viestinnässä voi olla, että sen uskotaan toteutuneen vaikka näin ei ole. Useimmiten esihenkilö voi olettaa, että murahtamalla tai nyökkäämällä on annettu merkki alaiselle hyvästä suorituksesta, vaikka useimmiten täytyy nähdä hieman enemmän vaivaa. (Erikson & Ohinmaa 2019, 308.) Joki (2018, 192) huomauttaa, että vuorovaikutteiseen työyhteisöön kuuluvat palautteen antaminen ja palautteen saaminen. Esihenkilö on vastuussa arkipäiväisestä palautteen antamisesta alaisilleen. Palautteen antamiseen ja saamiseen on hyvä olla myös etukäteen aikataulutetut kehityskeskustelut. Työntekijälle palautteen saamisella on iso merkitys. Jos työntekijä kokee, ettei hänen työpanostaan arvosteta, on selvää, ettei motivaatio tai into säily kauan tavoite- ja tuloshakuisena. Ristikangas ym. (2021, 186–187, 189) sanoo, että palaute on oppimisen ja kehittymisen elinehto. Sama viesti toistuu kaikissa työyhteisökyselyissä, joissa on kysytty palautteista: Palautetta tulee liian vähän ja sitä toivotaan lisää.



Kuva 3. Palautekulttuurin rakennuspalikat (mukaillen Ristinkangas ym. 2021, 190)

Ristikangas ym. (2021, 190–192) viittaa Losadan tutkimukseen (Losada & Heaphy 2004), että kannustavaa ja positiivista palautetta tulisi antaa 75 % ja kriittistä ja eteenpäin vievää tulisi antaa 25 %. Palautekulttuurin rakennuspalikat ovat kuvattuna kuvassa 3. Jos tiimiläisille jää antamatta kriittinen palaute, syntyy täydellisyyden tunne, joka estää kehittymisen. Tiimiläisillä ei ole tietoa mitä pitäisi parantaa toimintatavoissa tai miten kehitystä saadaan aikaiseksi, kun oletetaan, että kaikki sujuu hyvin. Vastaavasti, jos kannustavaa ja positiivista palautetta ei anneta, sekin tukahduttaa toimintakulttuurin. Se taas kuluttaa energiaa siihen, jos tiimiläiset joutuvat tulkitsemaan, ovatko kaikki hyvin vai eivät. Ensimmäinen rakennuspalikkaan kuuluu palautteen pyytäminen. Palautteen pyytäjällä on henkisesti valmis kuulemaan toisen mielipiteitä omasta toiminnastaan. Kun palautetta pyydetään, saatu viesti tulisi vastaanottaa sellaisenaan ilman vastaan väkäämistä. Palautteen pyytäjällä on halua kehittyä ja kasvaa. Palautteen pyytäjän tulisi olla myös valmis ottamaan ikävääkin tietoa ratkaisukeskeisesti. Kun palaute on hyvin rajattu ja se kohdistuu vain tiettyyn osa-alueeseen, sitä on helpompi antaa. Havainnollista palaute esimerkiksi omaan asenteesi ja josta haluat lisäymmärrystä, miltä se vaikuttaa toisen näkökulmasta. Miten näet oman asenteeni: 1) oppimista kohtaan 2) yleisesti 3) työtehtäviä kohtaan 4) epämiellyttäviä tehtäviä kohtaan jne. Palautetta on myös mahdollista kysyä suoraan ja avoimesta esimerkiksi, missä asioissa voisin tehdä paremmin? Jotta palaute ei jää pintapuoliseksi, kannattaa pyytää käytännön esimerkkejä tilanteista. Yhteistyö ja tiimitaidoista voi pyytää palautetta esimerkiksi, aikataulussa pysymisestä, palautetaidoista, hyvääntahtoisuudesta ja vastuullisuudesta. Perustehtävään liittyvästä osaamisesta voi pyytää palautetta

esimerkiksi, oma-aloitteisuudesta, viestinnän selkeydestä, näkemyksellisyydestä ja osaamisen jakamisesta.

Toiseen rakennuspalikkaan kuuluu palautteen antaminen, johon kuuluu kriittisen ja positiivisen palautteen antaminen. Palautteen antaminen vahvistaa kollegan itsetuntoa, antaa energiaa, muistuttaa yhdessä sovituista pelisäännöistä ja se on myös yksinkertainen tapa osoittaa arvostusta kollegaa kohtaan. Useimmiten jos annat hyvää, saat takaisin hyvää. Kehittävä palaute rohkaisee toista antamaan myös kehitettävää palautetta, hymy herättää hymyn ja iloisuus tuo iloa. Palautteen antaminen edistää motivoitumista ja innostumista. Palautteen antaminen antaa lisää energiaa, se synnyttää ammattitilpeyttä, positiivisia tunteita ja työn iloa. Kriittistä palautetta ei koskaan kannata antaa ennen lomaa tai ennen viikonloppua. Kriittistä palautetta ei kannata antaa tunnemyrskyssä, sillä oletettavasti palaute ei silloin ole rakentavaa. Selän takana ja omassa mielessä on helppo valittaa asioista. Erityisesti kriittisen palautteen antaminen osoittaa rohkeutta ja halua auttaa toista. Viimeinen rakennuspalikka on palautteen vastaanottaminen, johon kuuluu kriittisen ja positiivisen palautteen vastaanottaminen. Palautteen vastaanottaminen vaatii tietoista itsensä hallintaosaamista, silloin keskiössä on omien tunteista tulevien reaktioiden hallitseminen. Tietoisien palautteen vastaanottaminen on tärkeää. Palautteen vastaanottamisen jälkeen palautteen saajan tulee ottaa vastuu omasta toiminnastaan ja tehdä tarvittavia muutoksia. Positiivisen palautteen vastaanottaminen ei ole helppoa. Positiivisen palautteen vastaanottamisen tyypilliset reaktiot ovat vähättelemistä, esimerkiksi: ”tein vain työni” tai ”enhän minä nyt mitään tehnyt”. Kyvyttömyys ottaa positiivista palautetta ei rohkaise muita antamaan palautetta jatkossa. Vähättelyllä kumotaan toisen antama positiivinen lahja. Kannattaa opetella sanomaan kiitos. (Ristikangas ym. 2021, 192–198.)

Kriittisen palautteen vastaanottaminen ei ole helppoa. Kriittistä palautetta vastaanotetaan hyökkäämällä, vetäytymällä, selittämällä tai kehittymällä, pysähtymällä ja kiinnostumalla. Vastaanottotyyleistä hyökkääjä, vetäytyjä ja selittäjä ilmaisevat muuttumattomuuden tilasta, jolloin palautteen vastaanottaja ei ole valmis oppimaan saamastaan palautteesta. nämä eivät ole valmiita oppimaan saamastaan palautteestaan. Kolme jälkimmäistä vastaanottotyyleistä, kehittyjä, pysähtyjä ja kiinnostuja ovat taas vastaavasti valmiita kasvamaan ja kehittymään. (Ristikangas ym. 2021, 198–201.)

3 Menetelmät

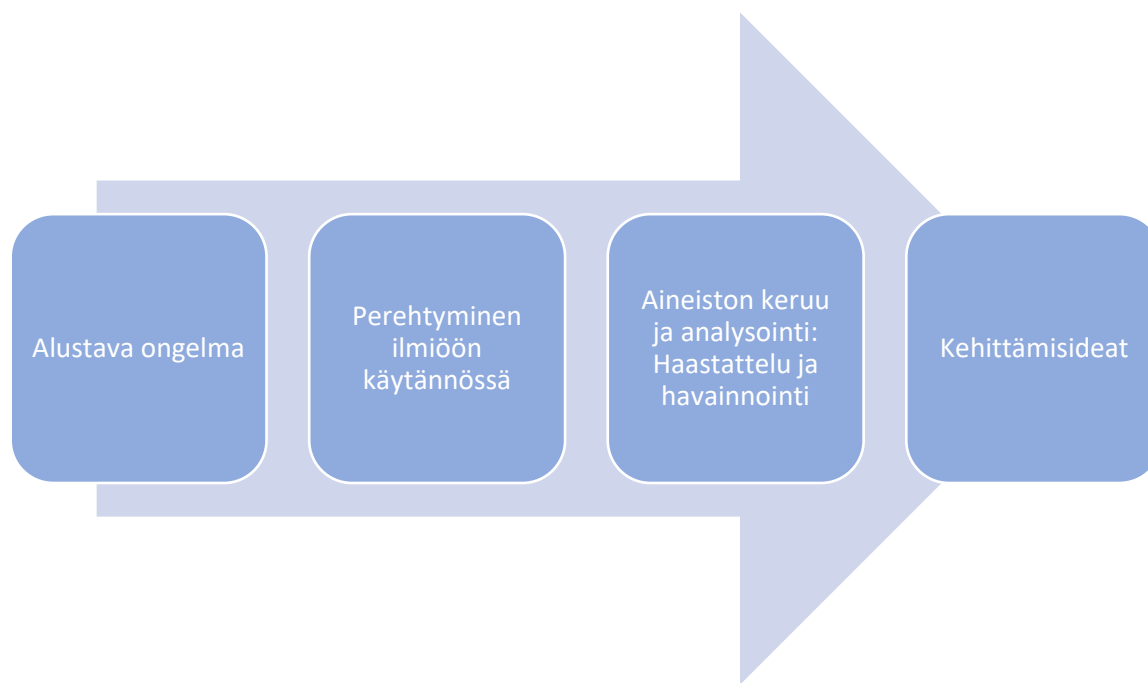
Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusmenetelmiä. Aluksi kuvataan laadullista tutkimusta menetelmäkirjallisuuden pohjalta. Lisäksi kuvataan aineiston keruu- ja analysointimenetelmät. Luvun lopussa esitellään tutkimusprosessin kuvaus.

3.1 Tutkimusorientaatio

Tutkimuksen voi toteuttaa joko kvantitatiivisella eli määrällisellä tai kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tunteista, ajatuksista, kokemuksista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle näkökohdalle antavat (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 9). Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma, kohderyhmä ja luonne. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saavuttaa ihmisen omat luonnehdinnat koetusta todellisuudesta (Vilkkä 2015, 118). Kananen (2015, 71) lisää, että ilmiön laadullista kuvailua pidetään aina parempana kuin kvantitatiivista tutkimusta luvuilla esitettynä. Toimeksiantaja organisaation toiveena oli saada syvällisempi ymmärrys niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltä, mistä johtuu vuorovaikutuksen tehottomuus, jonka takia valittu tutkimusote tuki tutkimusta parhaiten.

Tässä opinnäytetyössä lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Ojasalo, Moilanen & Ritalalon (2014, 37) mukaan lähestymistavaksi tapaustutkimus (case study) soveltuu, kun tarkoituksena on syvällisesti ymmärtää organisaation tilannetta, jossa tavoitteena on selvittää siellä esiintynyt ongelma tai tutkimuksen avulla tuottaa kehitysideoita. Lähestymistapana tapaustutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön, koska halutaan ymmärtää yksityiskohtaisesti ja syvällisesti toimeksiantajan tilannetta. Tuloksia ei niinkään ole tarkoitus yleistää, vaan ymmärtää tarkemmin ja kokonaisuutena kohderyhmää. Ojasalo ym. (2014, 37) lisää vielä, että tapaustutkimuksessa ei kehitetä mitään konkreettista, vaan tapaustutkimuksen avulla tuotetaan kehitysideoita havaittuun ongelmaan. Tapaus ”case” voi olla esimerkiksi prosessi, tuote, järjestelmä tai henkilöstö. Farquharin (2012, 6) mukaan tapaustutkimus soveltuu vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja kuka. Tapaustutkimuksen vahvuutena on, että se sopii modernissa yhteydessä tapahtuvien tapahtumien tutkimiseen. (Farquhar 2012, 6.) Tapaustutkimus soveltuu juuri tähän tutkimukseen, sillä opinnäytetyön pääkysymyksenä on, miten kohdeorganisaatiossa eri tiimien välistä vuorovaikutusta voidaan tehostaa. Ojasalo ym. (2014, 53–54) jatkaa, että tapaustutkimus auttaa ymmärtämään yrityksessä olevaa toimintaa ja työntekijöiden välisiä suhteita. Tapaustutkimuksen tapaus saattaa olla tyypillistä työelämässä, mutta samaan aikaan poikkeava ja ainutkertainen. Tapaustutkimus aina pohjautuu metodeihin, teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. (Ojasalo ym. 2014, 53–54.) Kirjallisuuteen sen menetelmiin ja taustoihin on tutustuttu perusteellisesti ennen opinnäytetyö prosessia ja sen aikana.

Kirjallisuuteen tutustuminen on auttanut löytämään olennaista tietoa tähän tutkimukseen ja avartanut uudenlaisia näkökulmia. Ojasalon ym. (2014, 54) mielestä tutustuminen kirjallisuuteen on samaan aikaan omaan lähestymiseen tutustumista, kun omia ajatuksia voi verrata muiden ajatuksiin. Tapaustutkimuksen eteneminen on havainnollistettu kuvassa 4.



Kuva 4. Tapaustutkimuksen eri vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 54)

3.2 Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät

Aineiston kerääminen toteutettiin teemahaastatteluna ja havainnointina. Laadullisessa tutkimuksessa toiseksi yleisenä aineistonkeruumenetelmänä pidetään havainnointia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93). Havainnointia toteutettiin syyskuusta marraskuuhun, joka edisti teemahaastattelun suunnitelman alustavaa hahmottamista. Ojasalo ym. (2014, 114) lisää, että havainnointi (observation) on hyödyllinen kehittämistyön menetelmä. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, miten ihmiset työssään todellisesti toimivat. Ihminen voi havainnoida erilaisia asioita päivän aikana, mutta tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua. Havainnointia voidaan käyttää haastattelussa tukena tai lisänä. Havainnointi menetelmänä sopii kehittämistehtäviin, jossa kohteena on vuorovaikutusta muiden kanssa tai yksilön toiminta. Kehityskohteena voi olla ihmisten lisäksi, ympäristö, kuvat tai esineet. Tuomi & Sarajärvi (2018, 94) lisää, että havainnointia eri olemuksia aineistonkeruumenetelmällä ovat, osallistuva havainnointi, havainnointi ilman osallistumatta, osallistava havainnointi ja piilohavainnointi. Tässä tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia. Käytännössä havainnointia toteutettiin organisaatiossa olemalla paikan päällä konkreettisesti, jossa tutkijana tarkkailin kaikkea ympärillä tapahtuvaa toimintaa. Pääasiassa havainnoitiin eri

työntekijöiden päivää, toimintatapoja, vuorovaikutustaitoja, ilmeitä, eleitä, käytöstä ja työskentelytapaa. Arkipäivän havainnointi on ihan erilaista havainnointia, kun suunniteltu havainnointi, sillä se oli paljon kriittisempää ja huomattavasti järjestelmällisempää. Toimeksiantajaorganisaatiossa oltiin tietoisia, että havainnoija on paikan päällä ja työntekijöitä pyydettiin toimimaan ja käyttäytymään normaaliin tapaan.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on ilmeisemmin käytetyin tutkimushaastattelun muoto (Vilka 2015, 124). Hirsjärvi & Hurme (2008, 47) viittaa Robsonin (1995) esittämään teoriaan, jonka mukaan puolistrukturoidulle menetelmille tyypillistä on, että haastattelun näkökanta lyödään lukkoon, mutta ei kaikkia. Valli & Aarnos (2018, osa 1) mainitsee teemahaastattelun olevan yksinkertainen. Haastattelun idea on tehokkain, kun halutaan tietää, mitä kukakin ajattelee jostakin asiasta. Teemahaastattelussa teema-alueet ja aiheet ovat ennalta määrättyjä. (Valli & Aarnos 2018, osa 1.) Teemahaastattelussa vuorovaikutus perustuu ihmisten sanoista ja niiden verbaalisesta tulkinnasta ja merkityksestä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelu sopi aineistonkeruu menetelmäksi eritoten tähän tutkimukseen, koska tutkijalla on mahdollisuus esittää olemassa olevien haastattelukysymysten lisäksi uusia kysymyksiä. Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa tärkeimpiä tehtäviä on, suunnitella haastatteluteemoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Haastatteluteemat tiimityö, vuorovaikutus ja vuorovaikutuksen vahvistaminen hahmottuivat nopeasti. Siihen vaikuttivat toimeksiantaja organisaatiossa järjestetty syksyllä 2022 tiimityöpaja, missä työntekijät nostivat itse aiheeksi vuorovaikutuksen haasteet tiimien välillä. Haastattelukysymysten laatiminen ei ollut niin yksinkertaista ja sujuvaa.

Hirsjärvi & Hurme (2008, 72) sanoo, että tutkijan tulisi tehdä useassa vaiheessa testihaastatteluja. Testihaastattelujen tarkoituksena on testata haastattelurunkoa ja tarvittaessa muokata ennen varsinaista haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72.) Testihaastattelut olivat erittäin hyödyllisiä, sillä ne auttoivat haastattelurungosta poistamaan epäkäytännölliset kysymykset ja karsimaan sellaisia, joilla ei ole merkitystä tutkimukselle. Testihaastattelut toteutettiin seitsemälle eri henkilölle. Hirsjärvi & Hurme (2008, 73) jatkaa, että ennen virallisia haastatteluja on sovittava haastattelu ajankohdat, paikat, välineistö ja haastattelu-aika. Vilka (2015, 189) sanoo, että tutkijat perustelevat saatekirjeessä tutkimuksensa mieltä ja tärkeyttä. Saatekirjeen tehtävänä on vakuuttaa motivoida osallistumaan tutkimukseen, tutkimuskohde tutkimuksesta ja osallistumaan haastatteluun. (Vilka 2015, 189.) Saatekirje (liite 1) lähetettiin haastateltaville esihenkilöille ja työntekijöille 5.1.2023. Haastatteluat ja paikat sovittiin jokaisen kanssa erikseen viikoille 2 ja 3. Tutkimukseen tarvittavat välineet tietokoneet ja niissä olevat ohjelmat testattiin ennen haastatteluja. Hirsjärvi & Hurme (2008, 92) mainitsee, että teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että haastattelut nauhoitetaan. Tutkimuksessa haluttiin ennakoida nauhoittamista testaamalla Teamsin nauhoitus ominaisuutta ennen haastatteluja. Haastatteluun varauduttiin myös toisella tietokoneella, jos jokin ongelma olisi

ilmennyt haastattelun aikana. Hirsjärvi & Hurme (2008, 96–97) jatkaa, että henkilöltä voidaan vaatia haastattelijana asiallista käyttäytymistä. Tutkimuksen kannalta haastattelijan olennainen tehtävä on hankkia tietoa. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on sekä tutkija, että osallistuva persoona. Haastattelijalta vaaditaan oman osuuden minimoimista. Haastattelijan tulisi olla puolueeton, hän ei saa hämmästellä, heittäytyä tai osoittaa mielipiteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 96–97.) Tutkijana joltain osin epäonnistuin siinä, että johdattelin joissain kohdissa haastateltavaa, jos vastaamisessa haastateltava ei löytänyt sanoja. Toisaalta johdattelulla sain haastateltavaa avaamaan asioita syvemmin esille. Huomatessani haastattelun aikana osasin kuitenkin tehdä lisäkysymyksiä erityisesti silloin jos haastateltavan vastaus jäi suppeaksi. Hirsjärvi & Hurme (2008, 110) vahvistaa, että lisäkysymykset laajentavat käsiteltävänä olevaa aihetta.

Haastateltavia voi olla (10–15) henkilöä, joka ei merkitse, että aineistoa olisi vähän. Yleensä teemahaastattelun avulla koottu aineisto on runsas. Mitä syvempi dialogi on ollut haastateltavan ja haastattelijan välillä, sitä sisällökkäämpi aineisto on. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.) Tähän tutkimukseen osallistui 13 henkilöä ja tutkijan näkökulmasta saturaatio saavutettiin, joten aineisto oli riittävä. Vilkka (2015, 137) jatkaa, että haastatteluiden jälkeen tutkimusaineisto muutetaan sellaiseen muotoon, jotta tutkimus on mahdollista. Tämä tarkoittaa haastatteluaineiston kohdalla, että nauhoitukset muutetaan tekstimuotoon. Kun haastatteluaineisto muutetaan tekstimuotoon, se helpottaa tutkijaa analysoimaan aineistoa. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon, kutsutaan sitä litteroinniksi. Litterointi on kovaa työtä ja vaatii paljon aikaa, mutta samaan aikaan se lisää vuoropuhelua tutkijan ja tutkimusaineiston välille. (Vilkka 2015, 137.) Aineiston analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu puhtaaksi kirjoitettu haastatteluaineisto, jonka jälkeen se luokitellaan ja pyritään havaitsemaan yhteyksiä olemassa olevaan teoriaan. Litteroitu aineisto puretaan teema-alueittain, jossa aineistossa esiintyviä asioita tai ilmiöitä tarkastellaan ja mahdollisia yhteyksiä haastatteliijoilla. (Ojasalo ym. 2014, 110.) Alustavat litteroinnin sain suoraan tehtyä haastattelu tilanteessa nauhoittamalla haastattelu ja asettamalla litteroinnin samanaikaisesti päälle. Tämä ei kuitenkaan ollut tarpeeksi selkeä, jonka takia jouduin jokaisen nauhoituksen litteroimaan alusta loppuun. Aineiston purkamisen oli todella työlästä. Jostain syystä kahden haastateltavan kohdalla nauhoituksen laatu oli heikompaa, vaikka mikki ja tietokone oli kaikkien paikalla olioiden kohdalla samassa paikassa. Näiden kahden aineiston purkamiseen meni enemmän aikaa kuin muiden. Joidenkin osalta haastattelu kesti vain noin 30 minuuttia, jolloin aineiston litterointi oli tehokkaampaa. Aineisto kannattaa purkaa sanasta sanaa, jotta tutkijalle ei jää tulkinnan varaa.

Tutkimukseen osallistui 13 työntekijää, joista 6 oli esihenkilöitä ja loput 7 työntekijöitä. Haastateltavat työskentelevät eri puolella Suomea ja eri tiimeissä. Jokaisesta tiimistä osallistui yksi henkilö haastatteluun, paitsi yhdestä tiimistä kaksi henkilöä. Tiimit ovat kooltaan 4–10 henkilöä. Tutkimukseen viisi haastateltavaa osallistui Teamsin välityksellä ja loput kahdeksan haastateltavaa

kasvotusten organisaation pääkonttorin kokoushuoneessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin Teamsiä apuna käyttäen. Haastattelut pidettiin 9.-17.1.2023 välisenä aikana. Haastatteluajaksi oli varattu 30–60 minuuttia. Ajat vaihtelivat haastateltavan mukaan. Haastateltavat on kuvailtu tässä opinnäytetyössä kahdessa taulukossa, jossa ensimmäisessä (taulukko 2) ovat esihenkilöt ja alemmassa taulukossa ovat työntekijät (taulukko 3).

Taulukko 2. Kohderyhmä (esihenkilöt)



E1	E2	E3	E4	E5	E6
Kokoushuone/ Teams	Kokoushuone/ Teams	Kokoushuone/ Teams	Teams	Teams	Teams
52min	39min	33min	24min	34min	51min

Taulukko 3. Kohderyhmä (työntekijät)



T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Kokoushuone/ Teams	Kokoushuone/ Teams	Kokoushuone/ Teams	Kokoushuone/ Teams	Kokoushuone/ Teams	Teams	Teams
27min	51min	34min	29min	47min	31min	30min

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä voidaan käyttää perinteistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia voi pitää yksittäisenä metodina ja laajana teoreettisena kehyksenä, jonka voi yhdistää erityyppisiin analyysikokonaisuuksiin. Sen avulla voi tehdä erilaisia tutkimuksia.

Sisällönanalyysilla tarkoitetaan nähtyjen, kuultujen ja kirjoitettujen sisältöjen analyysia laajana teoreettisena kehyksenä. Laadullinen tutkimuksen analyysin etenemistä voidaan kuvailla seuraavalaisesti, tehdään päätös aineistosta, mikä kiinnostaa ja seuraavaksi aineiston läpi käyminen, jossa erotellaan oleelliset asiat, jotka sisältyy tutkijan kiinnostukseen. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan ja jaetaan teemoihin ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy paljon kiinnostavia aiheita, joita ei ole osannut etukäteen odottaa. Odottamattomat ja kiinnostavat asiat saa aloittelevan tutkijan hämilleen, koska kaikkia olisi omassa tutkimuksessa kiinnostavaa tutkia ja raportoida. Näin ei kuitenkaan kannata tehdä vaan oleellista on rajata hyvin tarkkaan ja tehdä niin sanottu kapea ilmiö. Kapeasta ilmiöstä tosin on kerrottava kaikki, mitä irti saa. Se mistä kyseisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, näkyy tutkimustarkoituksessa, tutkimustehtävässä tai tutkimusongelmassa. Näiden tulee olla linjassa kuvatun kiinnostuksen kohteen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee haastattelujen kuuntelemisella ja että teksti avataan kirjoittamalla sanasta sanaan. Seuraava vaihe on haastattelun lukeminen ja perehtyminen sisältöön, jonka jälkeen etsitään pelkistettyjä ilmauksia ja alleviivataan. Pelkistetyt ilmaukset listataan. Tässä vaiheessa etsitään pelkistetyistä ilmauksista erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset yhdistetään ja muodostetaan alaluokkia. Lopuksi alaluokat yhdistetään, josta muodostuu yläluokat ja yläluokat yhdistetään ja muodostetaan kokoava käsite. Redusoinnissa eli aineiston pelkistämässä aineisto voi olla haastatteluaineisto, joka pelkistetään niin, että aineistosta otetaan pois kaikki epäoleelliset. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä, sen mukaan aineistoa pelkistetään koodaamalla tai litteroimalla tutkimuksesta merkittävät ilmaukset. Pelkistämistä voi tehdä niin, että aineistosta pyritään löytämään niitä kuvaavia asioita, jotka liittyvät tutkimustehtävän tai ongelman kysymykseen. Löydettyään ne asiat, ne voidaan merkata erivärisillä kynillä. Alleviivatut ilmaisut on mahdollista merkitä sivun reunaan, jonka jälkeen listata peräkkäin eri suunnitelmalle. Sisällönanalyysissa ennen analyysin aloittamista pitää määrittää analyysiyksikkö, joka saattaa olla yksittäinen sana tai keskustelussa lause. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–110.) Tutkijana minun oli helpompaa tulostaa haastatteluaineistot paperille. Jokainen haastattelu oli omassa nipussa. Haastattelukysymys kerrallaan väri tusseilla vahvistin jokaisen haastateltavan materiaaleista vastaukset esille. Jokaisen kysymyksen kohdalla käytin eri väristä tussia, jolloin materiaalista oli helpompaa poimia analysoinnin vaiheessa vastaukset esille.

Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineistosta litteroidut, ilmaukset tulee käydä tarkasti läpi ja aineistosta etsitään eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia olevia käsitteitä. Samankaltaiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luokka nimetään sisältöä kertovalla käsitteellä. Aineisto tiivistyy luokittelussa, koska yksittäiset seikat sisällytetään pääpiirteisempiin käsitteisiin. Aineiston klusterointia eli ryhmittelyä seuraa abstrahointi, jossa erotellaan olennaista tietoa ja sen

erotellun tiedon perusteella laaditaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämässä eli abstrahoinnissa edetään kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Tutkimustehtävään tai tutkimusongelmaan saadaan vastaus kun aineistolähtöisessä sisällönanalyyssissa yhdistellään käsitteitä. Sisällönanalyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää ajatusta tutkittavasta asiasta. Tuloksissa esitetään luokittelujen pohjalta tulleet kategoriat, käsitteet ja sisällöt. Tutkija yrittää ymmärtää tehdessään johtopäätöksiä, mitä asiat merkitsevät tutkittaville. Tutkija yrittää ymmärtää tutkittavien näkökulmasta kaikissa analyysin vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–113.) Jokainen haastattelu kysymys oli eri väri tussilla paperi versioissa. Luokittelun tein niin, että nostin yksi haastattelu kysymys kerrallaan (liite 3) Exceliin niin, että kaikissa vastauksissa jokaisella haastateltavalla oli aina sama värikoodi eli kuudella esihenkilöllä jokaisella oli oma värikoodi, samoin seitsemällä työntekijällä jokaisella oma värikoodi. Kun kaikki vastukset olivat Excel taulukossa, pystyin niiden perusteella analysoimaan luokka kohtaisesti vastauksista ilmenneet asiat. Liitteessä (3) on yksi esimerkki aineiston luokittelusta. Jokainen haastattelukysymys oli purettu liitteessä olevan kuvan mukaisesti. Excel tiedoston lisäksi tulostin kaikki paperi versioksi (liite 4), jolloin pystyin myös yhdistämään papereita samaan paikkaan, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen oli helpompaa. Kaikki keinot ovat sallittuja mikä sopii tutkijalle parhaiten.

3.3 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessin kuvauksella pyritään lisäämään työn kokonaisuuden hahmottamista (kuva 3) ja tuomaan läpinäkyvyyttä tutkimusprosessista.

Taulukko 4. Tutkimuksen aikataulu

Aikataulu	Tutkimus prosessin kuvaus	Alue
Syys-marraskuu 2022	Havainnointia toimeksiantaja organisaatiossa. Tutustumista työskentelytapoihin eri tiimeissä. Keskustelua eri yksilöiden kanssa, osallistumista eri osastojen palavereihin.	Havainnointia
Joulukuu 2022	Opinnäytetyösuunnitelma hyväksyttiin 13.12.23. Tavoitteiden lopullinen määrittely ja rajaaminen. Aikataulun suunnittelua ja teoreettiseen viitekehukseen tutustumista. Haastatteluteemojen suunnitteluvaihe ja toteutus. Haastattelurungon alustavaa laatimista ja sen hiomista hyödyntäen teoreettista viitekehystä. Saatekirjeen alustavaa valmistelua.	Opinnäytetyösuunnitelman siirtäminen raportti pohjalle.

<p>Tammikuu 2023</p>	<p>vko 1 (2–8.1.23) Haastattelu kysymysten laatiminen ja sen muokkaamista. Kirjallisuuden ja artikkeleiden hakemista. Haastatteluun valmistutumista -Teams nauhoituksen ja litteroinnin koe testaamista. Tarvikkeiden varustautuminen. Haastattelu aikataulujen sopiminen haastateltavien kanssa. Testihaastattelut toteutettu seitsemälle henkilölle. Haastattelurungon viimeistelyä.</p> <p>vko 2 (9-13.1.23) haastattelut: 09.1.23 Esihenkilö (1) haastattelu 10.1.23 Työntekijä (2) haastattelu 11.1.23 Esihenkilö (1) haastattelu 12.1.23 Esihenkilö (2) haastattelu 13.1.23 Esihenkilö (2) haastattelu</p> <p>vko 3 (16-20.1.23) haastattelut: 16.1.23 Työntekijä (2) haastattelu 17.1.23 Työntekijä (3) haastattelu</p> <p>vko 4 –Jokainen haastattelu kuunnellaan, kirjoitetaan auki sanasta sanaan erilliselle tiedostolle eli aineisto litteroidaan. Joidenkin haastatteluiden kuuntelemiseen meni poikkeuksellisen paljon aikaa, koska äänen laatu / ääni kuuluu kaukaa, vaikka äänilaite on haastateltavan edessä.</p>	<p>Saatekirje (Liite 1) lähetetty haastateltaville 5.1.2023</p>
<p>Helmikuu 2023</p>	<p>Litterointi jatkuu. Litteroinnin jälkeen aineiston analysointia ja viitekehyksen etsimistä. Litteroidun aineiston luokittelua. Jokaisen haastateltavan aineistosta poimitaan oleellinen tieto tutkimukselle. Jokaisen haastateltavan vastaukset vari koodattiin omaksi, joka helpottaa tutkijaa analysoimaan tutkijaa.</p> <p>Tulosten purkaminen aloitettu.</p>	<p>Litterointia</p>
<p>Maaliskuu 2023</p>	<p>vko 9. Viitekehyksen täydentämistä: sisällönanalyysi teorian kirjoittamista, aikataulun tekeminen läpinäkyväksi, tulosten purkaminen jatkuu, pohdinta osion tekeminen, oman oppimisen arviointi, lähteiden tarkistaminen ja korjaaminen.</p> <p>vko 10–12 sairaana.</p> <p>vko 13 menetelmäkappaleen hiominen, aineiston lisääminen. Tiivistelmän ja johdannon tekeminen. Lähdeluettelon tarkastelua ja sen korjaaminen raportointi ohjeistuksen mukaisesti.</p>	<p>Täydentämistä</p> <p>Viimeistelyä ja korjaamista</p>

Huhtikuu 2023	Vko 14. Tulokset osioon yhteenveto kaikista viitekehyksen kolmesta teemasta. Tekstin hiomista, viilausta ja viimeistelyä. Lopuksi työn oikolukeminen ja lähdemerkintöjen tarkistaminen ja viimeistely.	Lopputyön palautuspäivä 16.4.2023
------------------	--	-----------------------------------

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset kolmen teeman mukaisesti ja samassa järjestyksessä kuten teoreettinen viitekehys ja haastattelurunko. Ensimmäisenä esitellään tiimityöteema ja siihen kuuluvat haastattelukysymykset tuloksineen. Tämän jälkeen teeman toinen osio vuorovaikutus ja viimeisenä vuorovaikutuksen kehittäminen.

4.1 Tiimityö

Haastattelun ensimmäinen teema käsittelee tiimityötä. Aiheen kysymyksillä pyritään selvittämään, minkälaiseksi tiimin jäsen kokee hyvän vuorovaikutuksen ja miten se näkyy nykyisessä tiimissä. Lisäksi pyritään selvittämään, minkälaiseksi tiimijäsen arvioin työn sujuvuuden tällä hetkellä ja miten tiimintyöskentelyä voi kehittää.

Ensimmäisenä esihenkilöiltä kysyttiin, **mikä fiilis tänään?** Kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa, millä mielellä haastateltava on osallistumassa haastatteluun. Esihenkilöistä puolet kokivat olevansa ihan hyvällä mielellä. Yksi esihenkilöistä vastaa, että ihan ok. Kaksi esihenkilöistä vastaa, että hyvällä mielellä. Samaa kysymystä kysyttäessä työntekijöiltä, kolme heistä vastaa, että vähän stressiä. Yksi työntekijöistä vastaa, että työpaikalle tulemisessa oli haasteita. Loput kolme vastaa, että ihan hyvällä mielellä. Yksi työntekijöistä lisää, että kalustossa on tällä hetkellä saatavuus ongelmia, joka aiheuttaa hieman stressiä. Yhden työntekijän kohdalla haastattelun aikana pystyi aistimaan kiireen tunnetta, koska vastaukset olivat napakoita ja haastattelu kesti alle puolituntia. Haastatteluun tultaessa se millä mielellä haastateltava on, vaikuttaa vastauksien ulosantiin. Muita vaikuttavia tekijöitä haastateltavalle kiireen ja stressin lisäksi voi olla resurssipula, mahdolliset työkaverin sairastumiset tai muut äkilliset tilanteet työyhteisössä. Haastattelun ensimmäisen kysymyksen aikana selvisi, että henkilöstön sisällä on tapahtuvat joitain sisäisiä muutoksia organisaatiossa, joilla voi olla vaikutusta mielentilaan haastattelu tilanteessa. Haastateltavista suurimman osan kohdalla mieli oli avoin, jopa utelias ensimmäistä kysymystä kysyttäessä.

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin **kuvailemaan konkreettisesti organisaation eri tiimit.**

Tässä tutkimuksessa esitetään havainnointien perusteella vain ne aktiivisesti keskenään toimivat tiimit, jotka ovat päivittäisessä tekemisessä keskenään ja joissa on havaittu haasteita, jotka vaikuttavat toiminnan tehokkuuteen. Kaiken kaikkiaan tiimejä on yhteensä kahdeksan mukaan lukien johdotiimi ja hallintotiimi. Näistä kuusi tiimiä oli tutkimuksen tärkeimmässä roolissa. Kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa, osaavatko kaikki kuvailla toisten tiimien toimintaa. Esihenkilöiltä kysyttäessä vain yksi kuvasi laajemmin mitä kukin tiimi tekee. Loput luettelevat luettelomuodossa tiimien nimet. Yksi esihenkilöistä mietti, miten määritellään tiimi. Kun kysyttiin samaa kysymystä työntekijöiltä,

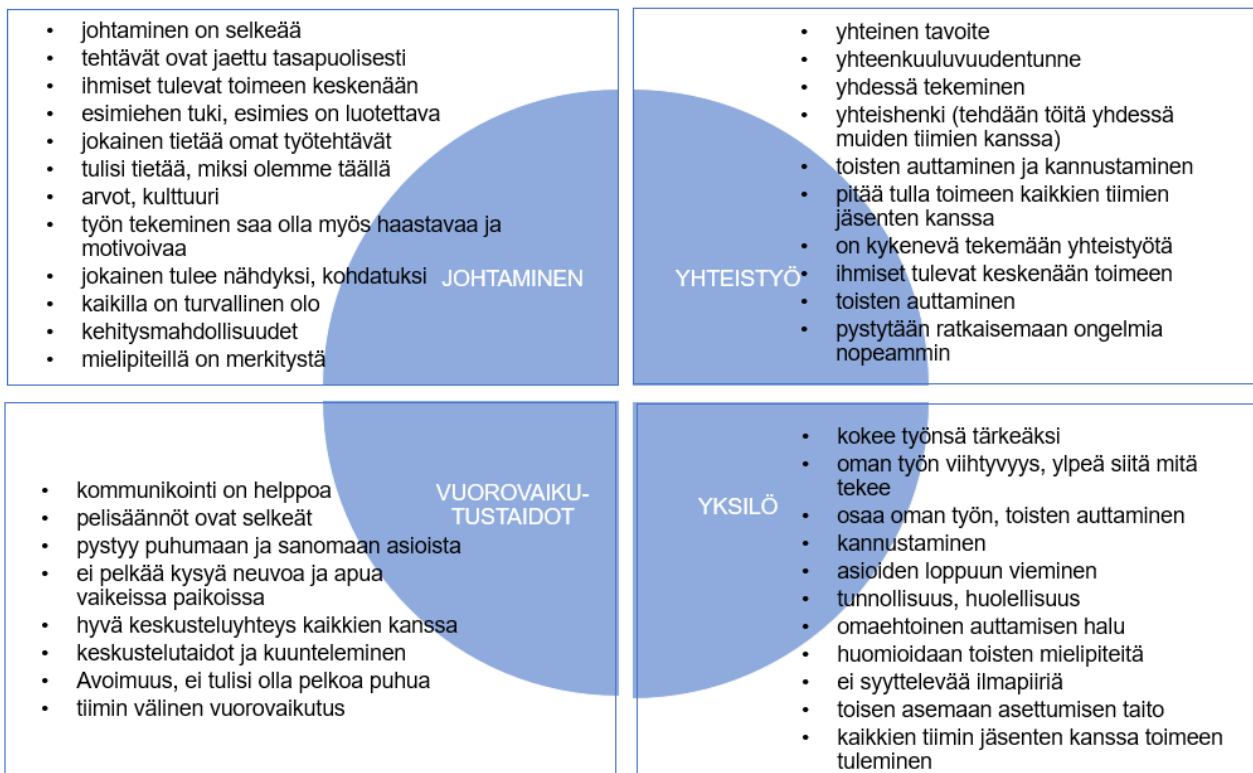
kaikki vastasivat luettelemalla tiimien nimet. Yksi työntekijöistä lisää vielä, että heidän tiimensä ei tiedä, mitä yksi tiimeistä organisaatiossa tekee.

Kun kysyttiin **mitä ominaisuuksia kuuluu hyvään tiimiin**, jokainen haastateltava vastasi vähintään neljä hyvän tiimin ominaisuutta. Kaikki vastaukset luokiteltiin omiin aiheisiin teemoittain (taulukko 5). Kaikista vastauksista nousi hyvän tiimin tärkeimmäksi ominaisuudeksi yksilö. Yksilöllä tarkoitetaan, miten tiimissä henkilö kokee itse tiimissä työskentelyn. Toiseksi tärkeimmäksi nousi hyvän tiimin ominaisuudeksi johtaminen. Johtamiselle viitataan esihenkilöön ja esihenkilötyöhön. Kolmanneksi tärkeimmäksi nousi yhteistyö. Yhteistyö linkittyy vahvasti tiimien väliseen yhteistyöhön ja omassa tiimissä yhdessä toimimiseen. Neljänneksi tärkeimmäksi nousi hyvän tiimin ominaisuuksista vuorovaikutustaidot.

Taulukko 5. Haastateltavien vastaukset luokiteltu aihealueittain.

Teema	Esihenkilö	Työntekijä	Yhteensä
Kuunnellaan	2	2	4
Avoimuus / Luottamus	2	4	6
Palaute	2	1	3
Hyvä fiilis	3	2	5
Vuorovaikutustaidot	4	4	8
Yhteistyö	5	6	11
Kunnioitus / Arvostus	5	1	6
Yksilö	6	9	15
Johtaminen / esihenkilötyö	7	7	14
	36	36	72

Esihenkilöt itse nostavat hyvän tiimin ominaisuuksiin itsensä eli johtamisen ja esihenkilötyön. Toiseksi tärkeimmäksi esihenkilöt nostavat yksilön. Kolmanneksi esihenkilöiltä hyvän tiimin ominaisuuksista nousi yhteistyö, kunnioitus ja arvostus, kun vastaavasti työntekijöistä yksi vastasi kunnioituksen ja arvostuksen. Kun samaa kysymystä kysyttiin työntekijöiltä, mitä ominaisuuksia kuuluu hyvään tiimiin (taulukko 5) voidaan todeta, että työntekijät kokevat tiimissä työskentelyn eli yksilön kaikista tärkeimmäksi ja seuraavaksi tärkeimmäksi esihenkilötyön eli johtamisen. Kaiken kaikkiaan kaikilta haastateltavilta nousi hyvän tiimin ominaisuuksia, joista neljä teemaa nousi (kuva 5) kaikista tärkeimmäksi.



Kuva 5. Haastateltavien nostamia hyvän tiimin ominaisuuksia.

Seuraavaksi kysyttiin, **mitkä näistä haastateltavien mainitsemista hyvän tiimin ominaisuuksista toteutuvat teidän tiimissänne?** Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan haastateltavilta esille, ovatko kaikki haastateltavan mainitsemat hyvän tiimin ominaisuudet omassa tiimissä. Esihenkilöistä puolet vastasi, että kaikki hyvän tiimin ominaisuudet toteutuvat omassa tiimissä. Loput esihenkilöistä vastasi, että kaikki hyvän tiimin ominaisuudet toteutuvat ja lisäksi kaksi esihenkilöä nostivat myös mahdollisia kehitysajatuksia, miten tiimiä voisi kehittää. Yksi esihenkilöistä listasi hyvän tiimin ominaisuudet ja totesi mitkä näistä eivät toteudu heidän tiimissään, sekä osasi lisäksi havaita joitain kehityksen kohteita omasta tiimistä. Kun samaa kysymystä kysyttiin työntekijöiltä, kolme heistä vastasi, että kaikki hyvän tiimin ominaisuudet toteutuvat ja työntekijät jatkavat, miten nämä ominaisuudet näkyvät konkreettisesti heidän tiimissänsä. Kun taas kolme työntekijää vastasi aluksi, että enemmän tai vähemmän kaikki, mutta voisi kommunikoida enemmän. Yksi työntekijöistä vastaa suoraan mikä heidän tiimissänsä ei toimi ainakaan, joka liittyi johtamiseen.

Seuraavaksi kysyttiin, **mistä arvelet johtuvan, että mainitsemasi puuttuvat asiat eivät toteudu teidän tiimissänne?** Esihenkilöiltä nousi kolme asiaa, viestintä, esihenkilön oma asenne ja rohkeus puhua vaikeistakin asioista. Voisiko esihenkilöiden vastauksien perusteella yhdistää pelkoa, jos esille tuotiin rohkeus puhua vaikeista asioista. Toisaalta voisiko taustalla olla ikäviä kokemuksia, jonka takia ei uskalleta tuoda rohkeasti esille vaikeita asioita ja tästä syystä tiedon kulkeminen

tiimien välillä on hankalaa. Kun samaa kysyttiin työntekijöiltä mistä arvelet johtuvan, että mainitsemasi puuttuvat asiat eivät toteudu teidän tiimissänne, työntekijöiltä nousi sama haaste kuin esihenkilöiltä eli uskallus tai rohkeus kysyä apua tai pyytää neuvoa omaan työtilanteeseen.

Seuraavaksi kysyttiin, **millä muulla toimenpiteillä voitaisiin kehittää tiimityöskentelyä?** Esihenkilöiltä nousi organisaatiokulttuuri, esihenkilön oma asenne, ryhmäytyminen, ihmissuhdetaidot ja keskustelu. Samoja aihealueita nousi tiimityöhön liittyen, kuten edellisessä kysymyksessä. Halutaisiin keskustella enemmän, mutta rohkeus puuttuu. Voiko olla, että organisaatiokulttuuri on sallinut epäasiallista käyttäytymistä, koska sitä halutaan kehittää? Rohkeus puuttuu eli voidaanko päätellä, että joidenkin yksilöiden kommunikointi tapa tuottaa mieli pahaa, jonka takia ei uskalleta puhua. Yksi esihenkilöistä lisäsi, että esihenkilöiden omassa asenteessa on myös kehitettävää. Esihenkilöistä kaksi nostavat ryhmäytymisen, jolla voitaisiin kehittää tiimityöskentelyä eli toivottiin mielekästä toimintaa työajan ulkopuolella. Kun samaa kysymystä kysyttiin työntekijöiltä, millä muulla toimenpiteillä voitaisiin kehittää tiimityöskentelyä, nousi osittain samoja vastauksia kuin esihenkilöillä eli ihmissuhdetaidoilla, viestinnällä, ryhmäytymisellä, esihenkilötyöllä, tiimien keskeisillä palaverilla. Yksi työntekijä lisäsi, että jokaisen tulee ottaa omasta työstä vastuu, jotta ylimääräinen työ vähentyisi.

Seuraavassa kysyttiin **miten arviot tällä hetkellä työn sujuvuutta eri tiimien välillä arvosanalla 1–5 ja pyydettiin perustelemaan vastauksensa.** Huonoin arvosana oli yksi ja korkein arvosana viisi. Esihenkilöiden keskiarvosanaksi tuli 3 ja he perustelivat, että osan tiimien kanssa tehdään enemmän töitä ja osan kanssa vähemmän. Vastauksien yhteenvedona nostettiin kaikista isoimmaksi haasteeksi tiedon kulkeminen tiimien välillä kuin koko organisaatiossa. Esihenkilöt arvioivat myös niitä tiimejä kenen kanssa tekevät yhteistyötä. Osa tiimeistä saivat heikot arvosanat ja osa tiimeistä saivat hyvät arvosanat. Työntekijöiden vastausten keskiarvoksi tuli 3,3 ja he perustelivat samaa kuin esihenkilöt eli joidenkin kanssa työskentely sujuu paremmin kuin toisten tiimien kanssa. Työntekijät nostivat suoraan sen tiimin, jonka kanssa isoimmat haasteet näkyvät arjessa ja jopa tiimin sisällä olevat tietyt henkilöt. Työntekijöistä aisti turhautuneisuuden ja jopa väsymyksen tunnetta, kun he kertovat, ettei luvattuja muutoksia paremmasta ole tapahtunut. Tällä viitattiin siihen, että haasteet ovat olleet olemassa jo joitain vuosia, joihin on luvattu tehdä muutoksia, jotka eivät ole toteutettu. Voidaanko päätellä, että organisaatiokulttuuri on joltain osin sallinut haasteiden olemassaolon.

Esihenkilöiltä kysyttiin, **minkä arvosanan annat itsellesi tiimivetäjän roolissa asteikolla 1–5 ja vastaukset pyydettiin perustelemaan.** Keskiarvoksi esihenkilöille tuli 3,5. Kun pyydetään perustelemaan vastaukset, jäävät perustelut esihenkilöiden osalta suppeaksi. Perustelut olivat, tiimikoko, oma työkokemus, pyrkimys oman osaamisen kehittämiseen ja kuuntelemiseen mitä tiimillä on

sanottavaa ja epäselvä työnkuva. Kun esihenkilöt arvioivat oman roolin tiiminvetäjänä keskiarvosanalla 3,5, osoittaa se arvioinnin hyväksi. Vaikuttaa, että esihenkilön tiimikoko on mielekkään kokoinen, jolloin esihenkilö kokee onnistuvan tiiminvetäjän roolissa. Oma työkokemus voi viitata liian lyhyeen työkokemukseen tai vastaavasti liian pitkään työkokemukseen. Liian lyhyt työkokemus voi aiheuttaa osaamattomuutta johtaa omaa tiimiä. Liian pitkä työhistoria voi aiheuttaa esihenkilönä tilanteeseen jämähtämistä. Esihenkilön epäselvä työnkuva viittaa mahdollisesti ettei esihenkilön oma esihenkilö ole tarpeeksi selkeästi tuonut esille mitä esihenkilöltä odotetaan, mitä hänen työkuvaansa kuuluu. Tästä johtuen voi olla, että esihenkilöllä on epävarmuutta ja tietynlaista arkuutta johtaa tiimiä vaatimalla tavalla, jolloin tiimi ja tiimissä olevat yksilöt toimivat omavaltaisesti.

Työntekijöiltä kysyttäessä, **minkä arvosanan annat tiimivettäjäsi tiiminvetäjän roolissa 1–5 ja heitä pyydettiin perustelemaan vastauksensa.** Keskiarvoksi työntekijöiden vastauksista tuli 4. Alin arvosana, joka annettiin, oli 3. Työntekijöistä kaksi antoivat täydet arvosanat ja perustelut olivat, että esihenkilöltä saa aina apua, eikä tiimissä sooloilla. Jos tiimissä on epäkohtia, esihenkilö puuttuu niihin. Tiimissä voi puhua mistä tahansa asioista voidaan ja esihenkilö on tasapuolinen kaikille. Työntekijöistä kolme antoi arvosanaksi 4 ja perustelivat, että esihenkilö ilmoittaa aina muutoksista hyvissä ajoin. Esihenkilö on helposti lähestyttävä ja oikeudenmukainen. Esihenkilöltä saa aina vastauksia ja hän on kannustava.

Yhteenvedona teemasta tiimityö haastateltavat kokivat tärkeäksi yksilön eli tiiminjäsenen. Yksilölle on tärkeää omassa työssä viihtyminen ja työn sujuminen yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Haastattelussa nostettiin yksi tiimi ja siellä olevia yksilöitä, joiden kanssa työn sujumuudessa koettiin haasteita. Tässä tapauksessa voidaan päätellä, että kyseinen tiimi aiheuttaa organisaatiossa joitain vaikeuksia työn sujumuuden kannalta. Vastaavasti työntekijät kokivat omassa tiimissä toteutuvan pääosin kaikki hyvän tiimin ominaisuudet. Tämä taas viittaa siihen, että omassa tiimissä tiimin jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään. Esihenkilöt antoivat itselleen arvosanaksi 3,5, joka viittaa, että omassa roolissa voi olla vielä kehitettävää. Työntekijät vastaavasti arvioivat omaa esihenkilöä tiiminvetäjänä lähes erinomaiseksi arvosanalla 4 eli voidaan todeta, että oma tiimi on toimiva. Työntekijät kuitenkin havaitsivat hyvästä arvosanasta huolimatta, että omassakin tiimissä on kehitettävää.

Haastatteluista nostettiin esille, että haasteet ovat olleet olemassa jo joitain vuosia. Tämä viittaa siihen, että organisaatiokulttuuri on sallinut tilanteiden jatkuvan. Tätä tukee se, kun kysyttiin, miten tiimityöskentelyä voidaan kehittää, nousi vastauksista organisaatiokulttuuria muuttamalla. Vastauksista nousi myös parissa kohtaa sana rohkeus ja rohkeus puhua vaikeista asioista. Rohkeuden vastakohta on pelko. Tämä viittaa siihen, että pelätään nostaa joitain asioita avoimesta esille, joka taas viittaa mahdollisesti siihen, että vastapuolen reaktio on ollut negatiivinen.

4.2 Vuorovaikutus

Haastattelun toinen teema käsittelee vuorovaikutusta. Aiheen kysymykset liittyvät erityisesti tiimien väliseen vuorovaikutukseen ja siihen mitä hyötyä vuorovaikutuksen kehittymisestä olisi tiimien välille.

Ensimmäinen vuorovaikutukseen liittyvä kysymys on, että **miten kuvailisit organisaationne palautekulttuuria**. Neljän esihenkilön mielestä palautteen antamisessa on parannettavaa. Osa kohdistivat palautteen antamiseen omaan työhönsä, ja osa kohdistivat sitä johdon toimintaan. Yhden esihenkilön mielestä ei ole olemassa ollenkaan palautekulttuuria. Kun taas toisen esihenkilön mielestä osa tiimeistä saavat enemmän palautetta kuin toiset. Esihenkilö lisää, että moni kokee nähdyksi vasta silloin, kun johto antaa palautetta. Yleisesti ottaen palautekulttuurin koetaan olevan heikkoa. Kun työntekijöiltä kysyttiin samaa kysymystä, miten kuvailisit organisaationne palautekulttuuria, kaksi vastasi, että he odottavat johdolta palautetta enemmän. Työntekijöistä yksi koki henkilökohtaisen palautteen saamisen riittäväksi omalta esihenkilöltään, eikä kuvaile lainkaan organisaation yleistä palautekulttuuria. Loput vastaavat, että siinä olisi kyllä parannettavaa. Yksi työntekijöistä nostaa sen tiimin, jossa eniten oli haasteita ja lisäsi, että kuukausi, jopa vuosi tolkulla samat ongelmat ovat olleet tiedossa, mutta niille ei tehdä mitään.

”jos johto ei tee palautekulttuuria näkyväksi, sille ei tapahdu mitään”
(haastateltavan kommentti).

Seuraava kysymys oli, **mitä sinulle tarkoittaa hyvä vuorovaikutus työyhteisössä?** Esihenkilöiltä nousi paljon hyviä vuorovaikutustaitojen elementtejä (taulukko 6). Kaksi esihenkilöä lisää hieinan poikkeavia vastauksia hyviin vuorovaikutustaitoihin, jotka olivat taidon pyytää anteeksi ja sen ettei saisi olla pelkoa. Edellisessä kappaleessa (4.1) nousi rohkeus puhua vaikeistakin asioista, joka viittasi myös pelkoon. Nyt vastauksista tuli ilmi, ettei saisi olla pelkoa. Mistä johtuu, että esihenkilö nostaa hyvien vuorovaikutustaitojen yhteydessä, ettei saisi olla pelkoa? Viittaako tämä siihen, ettei esihenkilöllä ole tarpeeksi taitoa tai osaamista johtaa vai onko esihenkilö itse kokenut pelkoa omaa esihenkilöä kohtaan? Esihenkilöiden vastauksista nousi myös (taulukko 6) avointa keskustelua ilman laiminlyöntiä, joka vahvistaa pelon ilmapiirin. Työntekijöiden vastauksissa nousi yhteneväisiä vastauksia esihenkilöiden kanssa. Muutama työntekijä lisää, että hyvä vuorovaikutus on myös, että tietoa jaetaan enemmän. Tietoa tulisi jakaa tehdyistä sopimuksista, sopimusmuutoksista ja erilaisista työssä tapahtuvista käännteistä, joilla on vaikutusta omaan työhön.

Taulukko 6. Haastateltavien nostamia vastauksia hyvästä vuorovaikutuksesta.

Esihenkilöt	Haastattelu kysymys	Työntekijät
<ul style="list-style-type: none"> • auttamisen halua • taito käsitellä erilaisia persoonia • tervehtiminen • toisten kollegoiden huomioinen • halua tehdä yhteistyötä • avointa keskustelua ilman laiminlyöntiä • kehittymishalua • kuunteleminen • hyviä käytöstapoja 	<p>Mitä sinulle tarkoittaa hyvä vuorovaikutus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kuunteleminen • keskustelutaidot • toisten huomioiminen • vastavuorovaikutteinen viestintä toisten tiimien kanssa • ymmärrys siitä, miten vastaamatta jättäminen vaikuttaa toisten työhön • vastuunottaminen annetuista töistä • kunnioitus • toisten tsemppaaminen • avun tarjoaminen

Seuraavaksi kysyttiin, **millä välineillä/tavoin pidätte yhteyttä muiden tiimien välillä tällä hetkellä?** Esimiehiltä nousee kaikkein suurimmaksi sähköposti, sen jälkeen Teams, puhelin, kasvotusten ja viimeiseksi WhatsApp. Työntekijöiltä suurimmaksi välineeksi nousi Teams, sähköposti, kasvotusten ja viimeiseksi puhelimitse. Vastausten perusteella kaikista eniten yhteyttä muihin tiimeihin pidetään sähköpostin ja Teamsin välityksellä. Kysyttäessä **miten toimivana pidät nykyistä eri tiimien välistä yhteydenpitoa.** Yksi esihenkilöistä miettii, miten määritellään toimiva yhteydenpito ja jatkaa, että toisten tiimien kanssa yhteydenpito toimii paremmin kuin toisten. Esihenkilöistä kaksi vastaa ettei toimi. Loppujen esihenkilöiden vastauksissa nousi muun muassa kehitysideoita viestintä ja eri tiimien yhteistyön parantaminen. Kun samaa kysymystä kysyttiin työntekijöiltä, kaksi kokee, että yhteydenpito toimii eri tiimien välillä. Työntekijöistä viisi koki, että joidenkin tiimien kanssa yhteydenpito toimii erittäin hyvin ja joidenkin tiimien kanssa yhteydenpito ei toimi ollenkaan. Työntekijöiltä nousi vahvasti ongelmaksi se, ettei viesteihin saada vastauksia joltain tiimiltä, jolloin asiakkaalle vastaamisen viivästyy.

Seuraavaksi kysyttiin, **miten yhteydenpidon toimimattomuus näkyy arjessa ja haastateltavia pyydettiin kertomaan esimerkkejä?** Esihenkilöiden vastaukset liittyivät asiakaspalvelun laatuun, jonka he kokivat, ettei se ole sillä tasolla millä sen kuuluisi olla. He jatkoivat, että tiedon saamiseen

toiselta tiimiltä kestää todella kauan tai vastausta ei tule ollenkaan, jonka takia asiakaslaatu kärsii. Lisäksi unohdetaan ilmoittaa joitain oleellista muuttuvia tietoja, jolla saataisiin estettyä turhia kustannuksia. Työntekijöistä kolme vastaa suoraan, ettei saada vastauksia ja pahimmassa tapauksessa asiakas laittaa kolmatta muistutusta aiheesta, kiittää palvelusta ja lähtee muualle. Työntekijöistä yksi vastasi, että tiimistä puuttuu sellainen henkilö, jolla olisi kaikki taito ja tieto hallussa kaikesta organisaation tapahtuvasta toiminnasta.

Esihenkilöitä kysyttiin, **miten arvioisit omia vuorovaikutustaitoja muiden tiimien välillä työskennellessäsi?** Esihenkilöiltä nousi kärsimättömyys, kuuntelemisen taidon puutteellisuus, esimerkiksi kiireen keskellä. He nostivat turhautuneisuuden tunteen, sillä aikaisempiin parannusehdotuksiin ei ole reagoitu. Lisäksi esille nousi viestintään liittyen epäasiallista ja jopa negatiivista käyttäytymistä. Osa esihenkilöistä havahtui huomaamaan omassa johtamistavassa uudistamista. Kun kysyttiin samaa kysymystä työntekijöiltä, he kokivat omat vuorovaikutustaidot hyväksi. Työntekijöistä kolme viittaa viestintään, kuinka tehokkaasti he itse vastaavat aina sähköposteihin. Niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden vastauksista nousi suurimmaksi ongelmaksi viestintä. He nostivat suoraan sen, että viesteihin jätetään vastaamatta. Työntekijöiltä nousi empaattisuuden puuttuminen, koska he kokevat olevansa turhautuneita, sillä he eivät saa viesteihin vastauksia. Voiko vastauksista päätellä, jos viesteihin ei vastata, että joissakin tiimeissä ei ole selvät roolit ja vastualueet?

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin, **minkälaisissa tilanteissa vuorovaikutuksen kehittymisestä olisi erityistä hyötyä?** Esihenkilöiltä nousi eniten esiin työn sujuvuus. Esihenkilöiden yhteneviä vastauksia olivat myös asiakastyytyväisyys, liiketoiminnan tulos, tiimien välinen kommunikaatio ja motivaatio. Kun työntekijöiltä kysyttiin samaa kysymystä, eniten nousi esiin työn sujuvuus. Työntekijöiden yhteneväisiä muita vastauksia olivat asiakastyytyväisyys, viestinnän parantuminen, työilmapiirin parantuminen, tiimihenki, tuottavuus ja tulos.

Tämän teeman viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, **minkälaisena näet esihenkilöiden roolin tiimien välisessä vuorovaikutuksessa ja heitä pyydettiin perustelemaan vastauksensa.** Esihenkilöistä kolme vastaa, että näkevät todella tärkeänä esihenkilön roolin tiimien välisessä vuorovaikutuksessa. Esihenkilöt perustelevat, että alaisille tarttuu esihenkilön mallikäyttäytyminen ja että esihenkilön tulisi näyttää esimerkkiä kommunikointi tavassa. Tämän lisäksi esihenkilöiden mielestä tulisi nostaa esille heti ongelmat, joita lähteä yhdessä selvittämään. Kun samaa kysyttiin työntekijöiltä, he kokivat, että esihenkilöiden tulisi keskenään vaihtaa enemmän ajatuksia. Heidän mielestään esihenkilön rooli tiimien välisessä vuorovaikutuksessa on esimerkiksi johtamista. Työntekijöistä yhden mielestä ei ole esihenkilön vaan jokaisen omalla vastuulla, mutta esihenkilöt voi patistaa ja ratkaista ongelmia. Toisen työntekijän mielestä hän ei koe tarvitsevänsä esihenkilöä, vaan

selvittää itse kaiken. Loppujen kahden vastuksissa ei ole selkeätä vastausta minkälaisena he näkevät esihenkilön roolin tiimien välisessä vuorovaikutuksessa.

Yhteenvedona teemasta vuorovaikutus nousi selkeimmäksi viestintä. Nykytilanteessa työntekijät ja esihenkilöt viestivät pääsääntöisesti sähköpostilla ja Teamsin kautta. Ongelmaksi koettiin viesteihin vastaamattomuutta joidenkin tiimien kohdalla. Esihenkilöiden tulisi ottaa vastuuta, että omassa tiimissä on selkeät yhdessä sovitut pelisäännöt, niin että jokaisella on selvät vastuut ja roolit. Jos nämä eivät toteudu, esihenkilön vastuulla on ratkaista ja selkeyttää toimintatapoja, niin että viestintä on sujuvampaa. Viestinnän puutteellisuuden ratkaiseminen vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. Tuloksista selvisi, että palautekulttuuri koettiin heikoksi. Palautteen antamisella ja sitä itse pyytämällä yksilö pystyy kehittämään omaa osaamistaan tehokkaammin. Ilman palautetta yksilö ei voi olla tietoinen oman toimintansa puutteista sekä toimivista tavoistaan.

4.3 Vuorovaikutuksen vahvistaminen

Haastattelun kolmas eli viimeinen teema käsittelee vuorovaikutuksen vahvistamista tiimien välillä. Aiheen kysymyksillä pyrittiin selvittämään voiko esihenkilö tai organisaatio vahvistaa tiimien välistä vuorovaikutusta ja miten tärkeäksi se koettiin, että vuorovaikutus kehittyy. Lopuksi haluttiin tietää, onko henkilöstöllä ehdottaa konkreettisia toimenpiteitä vuorovaikutuksen vahvistamiseen tiimien välillä.

Ensimmäiseksi esihenkilöiltä kysyttiin, **miten esihenkilö voi vahvistaa tiimien välistä vuorovaikutusta?** Esihenkilöistä muutama nosti, että omalla esimerkillä ja olemalla aktiivisempi toisten tiimien kanssa. Yhdessä muiden tiimien kanssa voisi selvittää, miten olemassa olevia toimintatapoja voi sujuvoittaa kaikkien kannalta helpommaksi. Haastattelussa nousi esille myös esihenkilöiden huomio siitä, jos he vaatisivat työntekijöiltään hieman keskinkertaista enemmän, saattaisi tämä myös auttaa työntekijää kehittämään omia vuorovaikutustaitojaan. Jos on kiire, tulisi selvittää miksi on kiire eli pyrkiä ratkaisemaan mistä se johtuu, eikä jättää asioita hoitamatta. Yksi esihenkilö nosti haastattelussa vielä sen, että kaikilla tiimeillä tulisi olla sovitut pelisäännöt, joita noudatetaan. Kun samaa kysymystä kysyttiin työntekijöiltä, kolme heistä vastasi, että esihenkilön omalla esimerkillä. Isoimmaksi kuitenkin työntekijöiltä nousi, että puhuttaisiin avoimesti asioista ja varsinkin ongelmista ja pyrittäisiin näkemään kokonaiskuva, että jokainen tiimi tekee mahdollisimman hyvin kokonaisuuteen nähden, jolloin jokaisen työ helpottuu.

Seuraavassa kysymyksessä kysytään, **minkälaista panostusta odotat organisaatiolta vuorovaikutuksen vahvistamiseen?** Esihenkilöistä puolet vastasi, että ylimmän johdon kautta kaikki muutos lähtee. Johdon tulee vaatia ja olla aidosti haluta parantaa vuorovaikutusta. Haastattelussa esihenkilöiltä nousi myös, että olisi hyvä pitää yllä säännöllisesti esille nousseita teemoja.

Esihenkilöistä osa odottaa rahallista panostusta organisaatiolta ja toivottiin enemmän tiimi-iltoja ja lisää resursseja. Esihenkilöt toivoivat enemmän johdon kautta alaspäin valuvaa viestintää. Kun samaa kysyttiin työntekijöiltä, haastattelussa ilmeni, joiden työntekijöiden osalta, että syksyllä 2022 pidetty työpaja päivä oli onnistunut ja toivottiin samankaltaisia tapahtumia jatkossakin. Muita nostoja työntekijöiltä tuli, että sovitaan pelisäännöt, koska kaikkien työt liittyvät toistemme töihin. Työntekijät nostivat myös sisäisen viestinnän kehittämisen, ettei asioita pidetä salassa. Työntekijöiden puolelta haastattelussa ehdotettiin viestinnän koulutusta, mikä helpottaisi sitä, miten sähköposteihin kuuluu vastata ja missä ajassa.

Kolmanneksi viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, **kuinka tärkeänä näet vuorovaikutuksen kehittämisen tiimien välille 1–5?** Esihenkilöt kokivat tärkeänä vuorovaikutuksen kehittämisen. Esihenkilöiden keskiarvoksi tuli 4. Kaksi esihenkilöä arvioi kehittämisen arvosanalla 3 ja 3,5. Työntekijät kokevat hiukan tärkeämmäksi vuorovaikutuksen kehittyminen keskiarvolla 4,2. Koska osa haastateltavista antoi arvosanaksi alemman kuin 5, heiltä kysyttäessä mistä johtuu ettei vuorovaikutuksen kehittämistä koeta arvosanaksi 5, vastaukset olivat, että aina on jotain kehitettävää.

Toiseksi viimeisenä kysymykseni kysyttiin, että **minkälaisia konkreettisia toimenpiteitä ehdottaisit vuorovaikutuksen vahvistamiseksi eri tiimisen välisessä työskentelyssä?** Tähän esihenkilöt vastaavat suorastaan yhteneväisesti, että eri tiimit tulisi laittaa yhteen ja samaan pöytään pohtimaan ratkaisuja yhdessä, jotta jokaiselle tulee käsitys nähdä kokonaiskuva. Esihenkilöt nostavat myös ja odottavat johdon sitoutumisen. Kun samaa kysyttiin työntekijöiltä, nousi esihenkilön vastuu ja selkeät pelisäännöt kuka tekee mitä tekee, kenen vastuulla. Esihenkilöiden tulisi järjestää tiimien välisiä palavereita, jotta kaikki ymmärtää toisten työn haasteita. Lopuksi työntekijät lisäävät jälleen sisäisen viestinnän. Viimeiseksi kysyttiin, **mitä muuta haluaisit tuoda esille, joka olisi tärkeää huomioida tässä tutkimuksessa?** Esihenkilöiltä nousee muun muassa, ei olla koskaan käyty läpi, mitä kuuluu kenellekin. Yksi vastaa, että kaikki tuli sanottua, ei ole lisättävää ja toinen sanoo, että yritän olla empaattinen, rohkaista, kunnioittaa henkilökuntaa ja kehittää koko ajan omaa osaamista, olla läsnä ja kuunnella. Kun samaa kysyttiin työntekijöiltä, kaksi vastasi, että ei ole lisättävää.

”Enemmän ja vähemmän ollut ongelmia yhden tietyn tiimin kanssa”

”tätä työtähän olisi tarkoitus tehdä yhdessä, eikö nähdä kuka palkan maksaa, sillä asiakkaistahan tässä on kyse”

”meillä ei ole selkeää prosessia”

”nostaisin kaikki organisaatio tasolle, kaikkien tiimien jäsenten tulisi tietää tavoite”

”mahtavatko tiimin jäsenet itsekään tietää mitä aluetta kukakin hoitaa”

Yhteenvetona kolmannesta ja viimeisestä teemasta vuorovaikutuksen vahvistaminen nousi pelisäännöt, viestintä ja johtaminen, sekä roolit ja vastuut. Viimeinen teema vahvistaa kahta edellistä teemaa eli tiedostetaan ongelmia olevan ja niihin on voitu jollain tavalla yrittää tehdä muutoksia niitä saavuttamatta. Esihenkilöiltä itseltään nousi, että tarvitaan pelisääntöjä.

Eklund ym. (2019, 212–213) huomauttaa, että johtamistaitoja voi kehittää ja hankkia kouluttautamalla, harjaantamalla ja oivaltamalla. Johtamistaitoja on ongelmanratkaisutaito, vuorovaikutustaito ja suunnittelutaito, joita tarvitaan tiimityössä. Johtamistaitoja tarvitaan lisäksi palautteen antamisessa ja tavoitteiden asettamisessa. Taitava tiiminvetäjä tarvitsee työssään näiden lisäksi paljon muitakin taitoja. Esihenkilöiden johtamistaitoja tulisi kouluttaa systemaattisesti, eikä olettaa, että hyvästä yksilöstä kasvaa hyvä esimies itsekseen. Moni esihenkilö ja johtaja kokee kaikkein vaikeimmaksi ihmisten johtamisen. Johtamiskoulutuksessa jaetaan taidot ihmisten johtamistaitoihin (leadership) ja teknisiin johtamistaitoihin (management). Ihmisten johtamistaitoja ovat muun muassa ryhmädynamiikan ymmärtäminen, palautteen antamisen taidot, haastamistaidot, innostamistaidot ja rohkeus johtaa tiiminä ihmisiä. Teknisiä johtamistaitoja ovat muun muassa yritystalouden ja laskentatoimen osaaminen, suunnittelutaidot, markkinointi ja erilaisten raporttien tuottamisen taito ja johtamisessa tarvittavien järjestelmien tuntemustaito. Esihenkilö voi olla ihmiskeskeinen tai asiakaskeineen, mutta kyse ei ole vaihtoehtoisista johtamistyyleistä, sillä molempia johtamistyyliä pitää hoitaa kunnolla. Ihmiskeskeinen tiimijohtaja varmistaa, että yhteistyö toimii tiimin sisällä ja että tiimi kunnioittaa jokaista jäsentä. Tiimi on itseohjautuva, jossa ilmapiiri on luottamuksellinen ja avoin. Ihmiskeskeinen tiimijohtaja huolehtii, että jatkuvaa oppimista tapahtuu ja tiimissä on korkea motivaatio, johon jokainen sitoutuu. Ihmiskeskeinen tiimijohtaja tavoitteena on antaa palautetta ja saada palautetta. Asiakeskeisellä tiiminjohtajalla on selkeät pelisäännöt ja toimintamallit. Toiminta on suunnitelmallista ja tavoitteet ovat selkeitä. Asiakeskeisessä tiimijohtamisessa painotetaan asioita ja systemaattisuutta sekä tietoa välitetään riittävästi. Asiakaskeskeisessä johtamisessa on selkeät tiimiroolit ja vastualueet sekä vuorovaikutukselle on aikaansaatu toimivat puitteet.

Oli kyse ihmiskeskeisestä tai asiakaskeskeisestä johtamisesta, kaikkein tärkein tekijä onnistuneessa tiimijohtamisessa on tiiminjohtajan omat vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutuskanavana ei voi toimia telepatia, jonka takia kyvykäs tiimijohtaja kehittää jatkuvasti vuorovaikutustaitojaan. Sanattomasta tai sanallisesta vuorovaikutuksesta löytyy johtamisen syvin olemus. Johtamisessa on kyettävä välittämään tiimiläisille tavoitteet ja perustella ne niin selkeästi, että jokainen ymmärtää viestin niin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Viestin on kyettävä herättämään innostusta, jotta se saa työntekijät toimimaan. Yksipuolisen tiedottamisen kautta syntyy hyvin harvoin tällainen sitoutuminen ja ymmärrys ja siksi siihen tarvitaan aitoa dialogia ja mahdollisuutta kysyä tarkentavia

kysymyksiä. Ainoastaan syvällisellä vuorovaikutuksella tiimityö saavuttaa tavoiteltavat tulokset.
(Eklund ym. 2019, 214.)

5 Pohdinta

Tässä luvussa todetaan päätulokset ja vastataan kaikkiin alatutkimuskysymyksiin ja niiden perusteella tehdään johtopäätöksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten eri tiimien välistä vuorovaikutusta voidaan tehostaa. Tutkimuksen alakysymykset tukevat tutkimuksen päätutkimuskysymystä. Luvun lopussa esitellään kehittämissuhteet toimeksiantajaorganisaatiolle ja tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Lopuksi esitellään oman oppimisen arviointi.

5.1 Johtopäätökset

Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli: **minkälainen on hyvä vuorovaikutus?** Pääasiassa sekä esihenkilöt, että työntekijät olivat tietoisia hyvistä vuorovaikutustaidoista. Haastatteluista nousi sekä esihenkilöiltä ja työntekijöiltä puolelta kuunteleminen ja keskustelutaidot. Haastattelussa nousi esihenkilöiltä myös avointa keskustelua ilman laiminlyöntiä, halua tehdä yhteistyötä, taito käsitellä erilaisia persoonia (taulukko 6). Työntekijöiltä nousi myös kunnioitus, vastavuorovaikutteinen viestintä toisten tiimien kanssa, omista töistä vastuunottaminen ja kollegoiden auttaminen (taulukko 6). Talvion & Klemolan (2017, 107–108) mielestä sosiaalisen tietoisuuden kuin yleisesti ihmissuhdetaitojen kehittämisessä ja lisäämisessä keskeinen taito on toisen ihmisen kuunteleminen. Kuunteleminen on tie empatiaan. Useimmiten kuuntelijan tarvitsee vain olla läsnä ja antaa toisen puhua. Läsnä oleva kuunteleminen on, että kuuntelija malttaa jättää omat askareet ja keskittyy vain puhujan. Kuusela (2013, 56) yhteistä näkemystä luodaan dialogilla eli vuoropuhelulla. Vuoropuhelu on kiinnostusta ja halua ymmärtää eri näkökulmia, jossa ei omia eikä toisten ajatuksia. Vuoropuhelu on yhtä kuin keskustelu, jossa osallistujat kuuntelevat, haluavat ymmärtää ja yhdessä yrittävät löytää ratkaisun olemassa olevalle tilanteelle. (Kuusela 2013, 56.)

Kahdelta esihenkilöltä nousi hyvään vuorovaikutukseen pelko ja anteeksi pyytäminen. Voidaanko päätellä, jos työntekijät antoivat omalle esihenkilölle hyvät arvioinnit tiiminvetäjän roolissa, näin ollen pelko kohdistuu, joko toiseen esihenkilöön tai esihenkilön omaan esihenkilöön. Lange ym. (2019, 23) viittaa, että vuorovaikutuksesta nousevat pelot liittyvät siihen, kun toisen ihmisen toiminta saa aikaan pelkoreaktion. Ydin pelolle on sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja hyväksyntään liittyvää. Kokonaisuutena haastatteluista voidaan päätellä, että jokaisella on tietoa mitä on hyvä vuorovaikutus. Toisaalta voihan työyhteisössä kuka tahansa käyttäytyä epäasiallisesti esimerkiksi kysyttäessä neuvoa kollegalta ja saadessaan ikävän vastauksen takaisin ja tästä syntyy pelkoa.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli: **Miten vuorovaikutus koetaan tällä hetkellä?** Vuorovaikutus koettiin haasteelliseksi joidenkin tiimien välillä, mutta isoimmat haasteet kohdistuivat tiettyyn tiimiin. Haastatteluissa osa nosti tästä haasteellisimmasta tiimistä joitain yksilöitä. Tästä huolimatta koettiin muitakin haasteita joidenkin tiimien osalta. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tiimitoiminnan

keskiössä (Eklund ym. 2019, 89). Kuusela (2013, 42) lisää, että hyviä vuorovaikutustaitoja ovat työroolista riippumatta muita arvostavaa, halua tehdä yhteistyötä, halua kuunnella, halua neuvotella, keskustella ja ratkaista ongelmia. Hyviä vuorovaikutustaitoja ovat erilaisten mielipiteiden hyväksyminen, omien tunteiden ja ajatusten ilmaisu muita loukkaamatta sekä joustavuus. (Kuusela 2013, 42.) Tiimien välinen vuorovaikutus koetaan joidenkin tiimien välillä tällä hetkellä vaikeaksi ja taas vastaavasti oman tiimin sisällä oleva vuorovaikutus koetaan toimivaksi ja hyväksi.

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli: **Mitkä tekijät vaikeuttavat vuorovaikutusta?** Haastattelun alussa pyydettiin kuvailemaan konkreettisesti organisaation eri tiimit. Yksi esihenkilöistä mietti, miten määritellään tiimi. Eklund ym. (2019, 212) sanoo, että tarvitaan johtamistaitoja, jotta ihmisiä voi johtaa, joka ei ole sama asia kuin työntekijänä vaadittava ammattitaito. Johtamistaitoja ei kouluteta esihenkilöille aktiivisesti, vaan oletetaan, että hyvästä yksilöstä kasvaa hyvä esimies. Ihmisten johtaminen on taitolaji mitä suurimmassa määrin, minkä useampi esihenkilö tai johtaja kokee työsäään kaikista vaikeimmaksi. (Eklund ym. 2019, 212.) Muita vaikeuttavia tekijöitä nousi kysymyksessä, jossa kysyttiin, mistä arvelet johtuvan, että mainitsemasi puuttuvat asiat eivät toteudu teidän tiimissänne. Tuota kysyttäessä esihenkilöt nosti esihenkilön asenteen, pelon, viestinnän ja rohkeuden puhua vaikeistakin asioista. Vastaukset viittaavat vahvasti olemassa olevaan vahvaan organisaatiokulttuuriin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 167–168) korostaa, että kulttuuri ja strategia ovat johtamisen työkaluista kaksi tärkeintä. Kulttuuri rakentaa yksilöistä yhteisön, ohjaa ihmisten toimintaa uskomusten ja arvojen avulla ja luo identiteettiä organisaatiolle. Ryhmän ominaisuus on kulttuuri. Ihmisryhmissä syntyy kulttuuri, joten yksittäisillä ihmisillä ei ole kulttuuria. Organisaation kulttuuri on isompi kuin yksilöiden yhteismäärä. Kulttuuri saattaa jäädä elämään, vaikka sitä aikaansaaneet ihmiset vaihtuisivat. (Huhta & Myllyntaus 2021, 167–168.) Työntekijöiltä tuli esille samoja asioita kuten esihenkilöiltä, mutta he nostavat isoimmaksi johtamisen ja esihenkilötyön. Eklund ym. (2019, 212) mainitsee, että johtamistaitoja voi oppia ja opettaa, kuten muitakin taitoja. Oppiminen edellyttää aktiivista kehittymistä ja kouluttautumista. Tuloksista voidaan havaita, että joillakin yksilöillä voi olla joko työmotivaatio kateissa tai asenne ongelmia.

Haastattelussa kysyttiin myös, miten kuvailisit organisaationne palautekulttuuria. Palautekulttuuri koettiin olevan heikkoa. Yksi työntekijöistä sanoi, ettei kaipaa palautetta lainkaan ja yksi esihenkilöistä vastasi samanlailla. Kuusela (2013, 87–88) huomauttaa, että palaute on tärkeä osa arvostavaa kohtelua ja johtamista. Onnistunut palaute edesauttaa eteenpäin ja kannustaa kiinnittämään huomioita keskeisiin asioihin. Palautetta on hyvä oppia arvostamaan, jota voi pyytää ihan itse, oli sitten tiimin jäsen tai esihenkilö. Palautetta ei anneta ominaisuuksista tai persoonasta, vaan toiminnasta. Palautteen kolmella pääperiaatteella voi luoda hyvä perustan palautekulttuurille. Ensimmäisenä voi miettiä ennen palautteen antamista, miksi annat palautetta. Jos palaute on rangaistukseen hievahtava, omien tunteiden purkamista tai oman vastuun siirtämistä toiselle, jätä palaute

antamatta kokonaan. Palautteen tehtävä on edistää eteenpäin, ei rangaista tai syyllistää. Anna ymmärrettävä ja täsmällinen palaute. Kerro havainnot ja jätä kertomatta omia tulkintoja tapahtuman tekijöistä. Palaute liittyy aina tiettyyn tilanteeseen, ei ihmisen toimintaan. Palaute voi joskus tuntua pahemmalta kuin palautteen antaja on ennakoanut. Tästä syystä ei kannata jättää palautteen saajaa yksin, vaan yhdessä miettiä ratkaisuja, miten toimia toisin. Ristikangas & Grünbaum (2016, 93) korostaa, että palautteen vastaanottaminen, pyytäminen ja antaminen ovat voimallisia välineitä, jolla voidaan vahvistaa työilmapiiriä ja myönteistä yhteistyötä sekä lisätä oppimista. Erikson & Ohinmaa (2019, 307–308) jatkaa vielä, että useimmat esihenkilöt välttävät palautteen antamista, koska se ei ole helppoa. Rehellisesti ihmiset ovat huonoja antamaan toisilleen palautetta rakentavasti ja surkeita vastaanottamaan palautetta. Oikeanlainen palaute saa aikaan muutosta, mutta se vaatii omanlaistaan ja oikeaa viestintää. Jotta palaute ymmärretään oikein, tulee osata ilmaista itseään selkeästi.

Kun kysyttiin, miten **toimivana pidät nykyistä eri tiimien välistä yhteydenpitoa**, vastauksista nousee työntekijöiden epäselvät vastuut ja roolit, joista vastaa esihenkilö. Haastatteluiden perusteella voidaan tehdä johtopäätös, ettei välttämättä olla tiimin kanssa yhdessä sovittu pelisäännöistä, kuka tekee ja mitä tekee sekä kenen vastuulla. Kaikissa työtehtävissä on sellaisia työtehtäviä, joita kukaan ei haluaisi tehdä, mutta nekin tehtävät täytyy tehdä. Erikson & Ohinmaa (2019, 296) sanoo, että esihenkilön tehtävä ei ole hoitaa alaiensa töitä, vaan varmistaa, että alaiset tekevät työnsä. Eklund ym. (2019, 213) jatkaa, että tiimivetäjän tavoitteita on muun muassa asiakaskeksinen tiimijohtaminen, asettaa selkeät vastuut alueet, roolit, toimintamallit ja pelisäännöt.

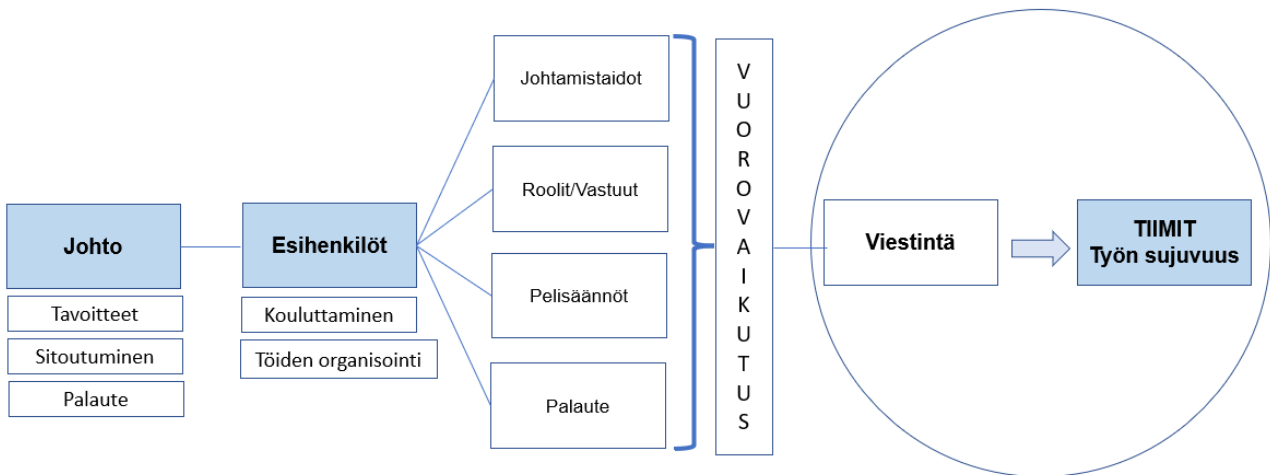
Kokonaisuutena voidaan havaita, että vuorovaikutusta vaikeuttavia tekijöitä oli aika paljon. Toisaalta taas jos peruspilarit ovat kunnossa eli johtamistaidot, sen jälkeen kaikki on mahdollista. Toimivissa johtamistaidoissa on sisällä kaikki esille tulleet tekijät eli pelisäännöt, roolit ja vastuut ja palaute. Kun nämä edellä mainitut peruspilarin tukipylväät ovat hallinnassa, kehittyy viestintä, koska tiedetään kenen vastuulla. Töiden organisoinnin myötä, kehittyy viestintä eli tiedon kulku ja viesteihin vastataan.

Neljäntenä alatutkimuskysymyksenä oli: **millä vahvistetaan vuorovaikutusta?** Esihenkilöistä puolet odotti, että johto sitoutuu ja ovat aidosti mukana parantamassa vuorovaikutusta. Tuloksista selvisi, että tilanne on jatkunut jo joitain vuosia, eikä asioille ole tapahtunut mitään. Ristikangas & Grünbaum (2016, 74–75) nostaa esille, että strategisista painopisteistä päättää ylin johto ja antaa tavoitteet esihenkilöille. Tuloksista ilmeni, että tiimien välinen heikko vuorovaikutustilanne on jatkunut jo joitain vuosia, eikä mitään toimenpiteitä ole tapahtunut. Vaikuttaa siltä, että ylempi johto on sallinut tilanteiden jatkuvan tuntemattomista syistä, jolloin esihenkilön asemassa olevan henkilön on vaikeampaa yksin viedä asioita eteenpäin. Haastattelun useimmissa tilanteissa nostettiin yksi

tietty tiimi ja siellä olevia yksilöitä, jotka aiheuttavat osittain vuorovaikutukseen eri tiimien välillä haasteita. Voidaanko tehdä johtopäätös, ettei kyseisen tiimin esihenkilöllä ole ollut työkaluja miten tiimissä olevien yksilöiden kanssa tulisi toimia. Toisaalta haastatteluista nousi vahvasti se, ettei viesteihin vastata, jolloin vaikuttaa, ettei tiimin sisällä ole jaettuja vastuita ja rooleja. (Eklund ym. 2019, 213) vahvistaa, että tärkeimpiä johtamistaitoja tiimijohtamisessa on muun muassa selkeät pelisäännöt, toimintamallit, vastuualueet ja roolit.

Tuloksista myös nousi esihenkilöiden toimesta, että tulisi vaatia työntekijöitä hoitamaan heille annettuja tehtäviä ja jopa vaatia vähän enemmän, jolloin myös työntekijä kehittyy. Eklund ym. (2019, 134) huomauttaa, että tiimin jäsenten töiden hoitamisessa ja niistä suoriutumisessa voi olla merkittäviä eroja johtuen muun muassa heidän sitoutumisestaan tai osaamisestaan. Vertailukohteeksi voi ottaa tiimin parhaan ja peilata muiden työskentelyä häneen. Vastauksia saa kysymällä tiimin jäseniltä, ovatko he sitoutuneita, motivoituneita ja ammattitaitoisia? Kun työ on organisoitu huonosti, syntyy sähläämistä, joka kuormittaa ja heikentää toiminnan tehokkuutta. (Eklund ym. 2019, 134.) Kokoavana yhteenvetoja voidaan tehdä johtopäätös, että ensimmäinen vuorovaikutusta vahvistava toimenpide on johdon sitoutuminen. Johdon tulisi myös olla aktiivisempia ja motivaattoreina esihenkilöiden kehityskaaressa. Toisena johtopäätöksenä on, että tarvitaan johtamistaitoja, jotta voidaan johtaa. Johtamistaitoja voi hankkia kouluttautumalla tai ihan vaan oppimalla. Kolmantena johtopäätöksenä on, että joiltain tiimeiltä puuttuu selkeät pelisäännöt, roolit ja vastuualueet. Mitä paremmin työt ovat organisoitu, sitä paremmin työn tehokkuus kasvaa (kuva 6).

Tutkimuksen pääkysymys oli: **miten eri tiimien välistä vuorovaikutusta voidaan tehostaa?** Eri tiimien välistä vuorovaikutusta voidaan tehostaa kehittämällä johtamistaitoja, sopimalla tiimeille pelisäännöt ja toimintatavat, selkeyttämällä rooleja sekä vastuualueita ja kehittämällä palautekulttuuria. Näiden toimintamallien jälkeen vahvistuu ja tehostuu viestintä, jolloin tiimien työn sujuvuus tehostuu. (kuva 6).



Kuva 6. Teoreettinen viitekehys ja johtopäätökset

5.2 Kehittämisehdotukset

Toimeksiantajaorganisaatio aloitti syksyllä 2022 järjestämällä työpaja päivän henkilöstölle, jossa he olivat kiinnostuneita, mikä toimii ja missä olisi kehitettävää. Selvisi, että tiimien välisessä vuorovaikutuksessa on kehitettävää. Toimeksiantaja organisaatiolle tehtiin tämä tutkimus ja tuloksista ilmeni, että eri tiimien välistä vuorovaikutusta voidaan tehostaa kehittämällä johtamistaitoja, sopimalla tiimeille pelisäännöt ja toimintatavat, selkeyttämällä rooleja sekä vastuualueita ja kehittämällä palautekulttuuria. Näiden toimintamallien jälkeen vahvistuu ja tehostuu viestintä, jolloin tiimien työn sujuvuus tehostuu. Voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaatio on jo jollain tavalla sitoutunut ja aloittanut kehittämistoimenpiteitä jo syksyllä 2022.

Lisäksi toimeksiantajayrityksen kannattaisi tarjota aktiivisesti koulutusta, valmennusta ja kursseja. Koulutuksista saa varmuutta, osaamista omaan työhön. Koulutustarjontaa on paljon saatavilla nettissä, joten kannattaa tutustua laajaan tarjontaan. Erilaista kirjallisuutta on myös paljon saatavilla ja jopa kirjojen kirjoittajat järjestävät erilaisia tapahtumia. Jatkossakin on suositeltavaa, että samankaltaisia työpajapäiviä kannattaa järjestää henkilöstölle ja niitä myös toivottiin haastattelussa ilmenneissä vastauksissa. Työpaja että fasilitointi päivät ovat todella suosittuja, joissa ratkaisukeisyys on keskiössä. Jos organisaation sisällä löytyy osaava henkilö fasilitoimaan, kannattaisi hyödyntää, kun halutaan kehittää organisaation toimintaa. Näiden lisäksi on olemassa myös henkilökohtaisia valmennus palveluita, mentorointi, työnohjaus tai coaching, joita voisi suositella esihenkilöille ja johdolle. Osaamisen kehittäminen antaa valmiuksia henkilökohtaisella tasolla.

Johtaminen ja esihenkilötyö on todella monimutkaista ja vaativaa. Johdon tulisi käydä läpi kertaaleen esihenkilöiden toimenkuvat, mitä esihenkilöiltä odotetaan, mitkä ovat tavoitteet sekä päämäärät ja miten niitä mitataan. Esihenkilön johtamistaidot ratkaisevat, miten tiimissä tiimin jäsenet toimivat. Tutkimustulosten perusteella yhdessä tiimissä toiminta ei koeta toimivaksi. Kehittämisehdotuksena suosittelen, että johto aktivoituu alaistensa toimintaan. Sen voi aloittaa esimerkiksi kehityskeskustelulla, jossa tulee toiminnan kehittämisen näkökulma. Siihen voi yhdistää osaamisen kehittämisen, mitä kehitystarpeita esihenkilöllä on. Jotta kehityskeskustelusta on hyötyä, sen sisältöön kannattaa kiinnittää huomiota. Kun kehityskeskustelut on kirjattuna, niihin voi palata vaikka päivittäin, jotta tavoitteita on helpompi tavoittaa.

Jotta vuorovaikutus tehostuu tiimien välille, tulee esihenkilön yhdessä laatia omalle tiimille pelisäännöt. Silloin kun kaikki tiimin jäsenet osallistuvat luomaan pelisääntöjä, jokainen sitoutuu niihin. Esihenkilön vastuulle kuuluu kehittää tiimi toimintaa pitkäjänteisesti. Jos esihenkilöllä on kädet täynnä, tulee hänen vapauttaa tehtäviään muille, jotta aikaa riittää tiimi toiminnan suunnittelulle. Esihenkilön toimesta tiimin jokaiselle työntekijälle suositellaan selkeyttämään roolit ja toimenkuvat, mitkä tehtävät kuuluu kenellekin. Kaikissa tiimeissä on sellaisiakin työtehtäviä, joita kukaan ei halua tehdä. Tehtävänkierrolla työtehtävät vaihtuvat, jolloin jokainen tiimin jäsen tekee ”ei haluttuja” tehtäviä. Tehtävankierrättämisellä on positiivisiakin vaikutuksia, sillä työntekijällä voi tulla ideoita miten toimintaa voidaan kehittää. Lisäksi tehtävankierto auttaa ymmärtämään muiden työntekijöiden työtehtäviä ja haasteita. Tutkimustuloksista selvisi, ettei viesteihin vastata. Tehtävankierrättämisellä ne yksilöt, jotka eivät vastaa, ymmärtävät sen jälkeen miksi jokaiseen viestiin tulisi vastata.

Palautteen antaminen koettiin heikoksi. Palautteen antaminen on tärkeää työyhteisössä. Tutkimustuloksista selvisi, että palautetta tulee vain jos on tehnyt jotain väärin. Osa ei halunnut palautetta lainkaan. Suurin osa selvästi kaipasi enemmän palautetta. Palautetta ei kannata vain odottaa, vaan sitä kannattaa itse myös opetella pyytämään, vastaanottamaan ja antamaan muille. Palautekulttuuri lisää työmotivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palautteen saaminen tukee sitä missä on hyvä ja missä on mahdollisuus vielä kehittyä. Korjaavan palautteen antaminen kannattaa aina antaa kahden kesken ja mahdollisimman pian. Korjaavaa palautetta ei kannata antaa koskaan tunnekuohuissa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Haastatteluaineiston laatua voi etukäteen tavoitella tekemällä hyvän haastattelurungon. Lisäksi katsotaan eduksi, kun miettii etukäteen miten teemoja voi syventää ja pohtii vaihtoehtoisia lisäksymyksiä. Toisaalta ennalta ei voi varautua kaikkiin lisäksymyksiin tai niiden muotoiluun. Haastattelun aikana laadun parantamiseksi voi huolehtia, että tekninen välineistä on kunnossa. Lisäksi talentamiseen tarkoitettuja tarvikkeita, kuten sähköjohto, videonauha tai varapatterit ovat saatavilla,

sekä itse haastattelurunko on mukana. On myös hyvä tarkistaa aika ajoin, että tallennus toimii, säädöt kunnossa ja mikrofonin johto paikallaan. Haastattelupäiväkirjan pito parantaa myös laatua, johon voi merkitä niitä kysymysmuotoja, jotka tuottivat vaikeuksia haastateltaville tai jotka eivät olleet hyviä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Haastattelurunko oli kattava, jopa liiankin kattava, jonka takia joidenkin kysymysten kohdalla havaittiin toistoa edelliseen. Toisaalta toistamalla joidenkin kohdalla vastausksiin tuli lisää syvyyttä ja haastateltava itsekin huomasi, ettei ollut aikaisemmin jostain asiaa ymmärtänyt ennen kuin haastattelu tilanteessa. Itse haastatteluun oli valmistauduttu niin hyvin varalaitteilla ja materiaaleilla, jonka takia tutkimuksen laatu toteutui.

Hirsjärvi & Hurme (2008, 185) jatkaa, että haastattelu kannattaa litteroida mahdollisimman nopeasti ja erityisesti silloin, jos tutkija itse haastattelee ja litteroi, sillä se parantaa haastattelun laatua. Kyseenalaistan hieman itseäni tutkijana, sillä haastattelu aineistot litteroin vasta sen jälkeen kun viimeinen haastattelu oli ohi. Haastattelut olivat tiheään tahtiin puolentoista viikon sisällä oman työn ohella ja yhden haastattelu aineiston litterointiin menee todella kauan aikaa, jonka takia litterointi heti haastattelun jälkeen ei ollut mahdollista. Hirsjärvi & Hurme (2008, 185–186) jatkaa, että validiuden ja reliabiliuden käsitteet perustuu siihen, että tutkija pääsee käsiksi objektiiviseen totuuteen ja todellisuuteen. Kumpaakin käsitettä on käytetty yleensä mittaamisesta puhuttaessa. Jos tästä poikettaisiin jää jäljelle joukko ongelmia ja puhuttaisiin tutkimisesta eikä mittaamisesta. Reliabiliudella tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus toistetaan, saadaan sama tulos.

Vilka (2015, 193) sanoo, että validiteetti eli tutkimuksen (pätevyys) tarkoittaa, että tutkitaan niitä asioita mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Vilka 2015, 193). Tutkijana vahvistan, että tulokitta materiaali yhdessä tutkimuskohteen kanssa ovat yhteensopivia, jolloin tutkimuksen luotettavuus on toteutunut. Vilka (2015, 196) jatkaa ja viittaa (Eskola & Suoranta 2000, 208,210) teoriaan, että luotettavuutta voidaan myös mitata tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät ratkaisut ja teot. Tutkimuksen koko prosessi alusta loppuun on perustunut rehellisyyteen, joita olen huomionut tekemilläni valinnoilla koko tutkimusprosessin aikana. Eriksson & Kovalainen (2016, 65) vahvistaa, että tutkimusetiikka on paljon laajempi ala, joka koskee materiaalin keräämisen ja haastattelun lisäksi periaatteen kysymyksiä tutkimuksessa. Tutkimusetiikka koskee tutkijan koko tutkimusprosessia tutkimuskohteen opinnäytetyön kirjoittamiseen ja julkaisemiseen asti.

Hirsjärvi & Hurme (2008, 189) toteavat, että tutkijan on onnistuttava dokumentoimaan, miten hän on ajautunut luokittamaan ja kuvailemaan tutkittavien maailmaa, niin kuin hän on tehnyt. Hänen on kyettävä perustelemaan toimintatavat uskottavasti, mutta toinen tutkija voi päätyä tästä huolimatta toisenlaiseen tulokseen ilman, että sitä on pidettävä tutkimuksen heikkoutena. (Hirsjärvi & Hurme

(2008, 189.) Lähes jokaisessa tieteellisissä tutkimuskysymyksissä on joitain eettisiä näkökulmia, jotka ei välttämättä liity suoraan tutkimuskysymyksiin, vaan ne liittyvät yleisiin tutkimustapoihin tai alaan, prosesseihin, tutkimuskäytäntöihin, joilla ymmärrämme tutkimusaiheen ja tutkijan välisiä suhteita ja viestimme tutkimuksesta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 64.) Vilka (2015, 197) vahvistaa, että luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan, analysointi tavassa, tutkimusaineiston ryhmitelyssä, luokittelussa, tutkimisessa, tulkinnoissa, tuloksissa ja johtopäätöksissä.

Tutkimuksiin liittyvät yleiset eettiset määräykset ja säännöt. Etiikka hallitsee tapaamme elää meidän elämäämme. Taloutta ja yhteiskuntaa säätelevät monet kirjoittamattomat ja kirjoitetut määräykset ja lait. Tieteen ja yhteiskunnan monimutkaistumisen myötä tulee uusi kysymyksiä eettisyyteen. Kaikissa yrityksiin kohdistuvissa tutkimuksissa, tulee huomioida eettiset kysymykset. Tutkimusetiikka kattaa tavat, joilla tutkimusta toteutetaan ja raportoidaan. Lisäksi vaikeimmilla kysymyksillä on paikkansa tutkimusetiikassa, joista keskustellaan, kuten tutkimusharha, muiden tutkijoiden ja tekijöiden lainaustavat ja jopa muiden tutkijoiden hiljentämisestä tutkimusyhteisössä. Yksi tutkimuksen oleellisin asia on kysymys tutkimusyhteisöön luodusta luottamuksesta. Sisäinen luottamus perustuu tutkittavassa työyhteisössä siihen, että kaikki noudattavat eettisiä periaatteita, joka liittyy siihen, mikä on oikein ja mikä on väärin yhteiskunnassa. Eettisyys koskee kaikkia osa-alueita elämässämme. Uusia huolia ja aiheita tulee esille erityisesti tutkimuksessa, jossa uudet aiheet, menetelmät, ongelmat ja materiaalit mahdollistavat sellaisten kysymysten tutkimisen, joita ei ole aiemmin ajateltu tai tutkittu. Usein tutkimusetiikkaa mietitään vain empiirisen tiedonkeruun yhteydessä, jonka ajatellaan lisäävän tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimusprosessin uskottavuutta on tarpeellista lisätä, ellei tutkija ole noudattanut eettisiä sääntöjä eikä tunne ennen prosessin aloittamista ja sopeuta niitä tutkimusprosessin aikana. (Eriksson & Kovalainen 2016, 63–65.)

Litteroinnin vaiheessa kaikkien haastattelut purettiin sanasta sanaan, eikä kenenkään vastauksia muokattu, muutettu tai poistettu. Jokaisesta haastattelusta on olemassa videotallenteet todistusaineistona, jolla voidaan todeta tutkittavien aineiston luotettavuus, rehellisyys ja aitous. Aineiston sisällönanalyysi tehtiin alusta loppuun huolellisesti, johon oli varattu riittävästi aikaa. Yksityisyyden suojaamiseksi ja haastattelijoiden anonyyminä pysymiseksi tutkimusaineistoa on käsitelty koko prosessin ajan erittäin tarkasti ja huolellisesti. Mikä on oikein, mikä on väärin, on lähtökohtaisesti henkilökohtainen perusluonteen ominaisuus, joita vaalin ei pelkää tutkimuksen näkökulmasta, vaan kaikessa elämässä päivittäin. Tutkimuksen näkökulmasta selvitin hyvissä ajoin mitä tutkimuksessa saa tuoda esille ja mitä ei useampaan kertaan, jotta toimin tutkijana eettisesti. Kirjoittamisessa en käyttänyt suoraa lähdettä, vaan pyrin muuttamaan lähdetiedon aina omaksi tekstiksi. Vilka (2015, 42–43) korostaa, että vilpillinen ja epärehellinen toiminta jaetaan piittaamattomuuteen ja vilppiin. Vilpillä tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa väärin väärin toisten tuotoksia plagioimalla, sepittelemällä tai väärentämällä. Piittaamattomuudella tarkoitetaan, että tutkijalla saattaa

olla puutteellisuutta omissa taidoissa tai tiedoissa. Tyypillisimmät tapaukset piittaamattomuudesta ovat liittyneet tutkimusmenetelmien hallintaan ja harkintaan valitessa niitä sekä lähteiden väärintulkintaan. (Vilka 2015, 42–43.) Tutkijana kiinnitin erityistä huolellisuutta lähteiden viittauksessa ja ettei kenenkään toisten tuotoksia missään vaiheessa ole plagioitu, vääristelty tai sepitelty. Vilka (2015, 45) jatkaa, että hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu laadukkaasti. Tutkimuksen tavoitteena on ollut alusta saakka luoda mahdollisimman laadukas ja korkeatasoinen tutkimus. Tutkimuksen suunnittelu edellytti huolellista suunnitelmaa, joka toteutui suunnitelmien mukaan. Tutkimus toteutettiin avoimesti, rehellisesti ja eettisten sääntöjen mukaisesti. Raportoinnissa kirjoittamisen aikana tuli kirjoitusvirheitä, jotka oikolukemisen aikana on pyritty korjaamaan huolellisesti ja tarkasti. Vilka (2015, 47) jatkaa, että tutkimusetiikka edellyttää, että tekemään päätöksiä kysymyksiin, jotka liittyvät tutkimusaineistojen säilyttämiseen. Tutkimusaineisto ei saa joutua missään vaiheessa tutkimusprosessin aikana eikä sen jälkeen väärin käsiin. Tutkimusaineistot eli haastatteluista videotallenteet tullaan välittömästi hävittämään, kun tutkimus on valmis ja hyväksyttynä. Lisäksi kaikki paperiset tulosteet tullaan hävittämään paperi silppuria hyödyntäen, minkä jälkeen materiaali toimitetaan tietosuojaroskiin. Tietokoneelta kaikki tallennetut tiedostot poistetaan lopullisesti.

Tämä tutkimus on hyödynnettävissä kenelle tahansa, sillä tiimityötä ja vuorovaikutusta tehdään lähes kaikissa yrityksissä. Tutkimuksen jokainen vaihe on mietitty tarkasti, ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Tutkimus on lähetetty jos ei päivittäin, lähes viikoittain koulussa olevaan (Wihi) järjestelmään, jossa tarkastajat pääsivät näkemään vaihe vaiheelta, miten opinnäytetyö eteni ja rakentui. Pyrkimyksenä oli olla aktiivinen ja erittäin läpinäkyvä kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Se näkyi muun muassa siinä, että ohjaajan kanssa oli jatkuva yhteys. Tutkimus on toteutettu erittäin huolellisesti, tarkasti, rehellisesti ja läpinäkyvästi, sillä tutkimusryhmää tulee kunnioittaa, joiden avulla tämä tutkimus toteutui.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön laatiminen toimeksiantajaorganisaatiolle on antanut tutkijana minulle kykyä hahmottaa isompia kokonaisuuksia, luoda suurista tietomääristä analyysyjä, tehdä valideja johtopäätöksiä ja ratkaista itselle haasteellisia tilanteita tämän prosessin aikana. Alussa kaikki tuntui sekavalta ja tiedon määrä oli valtava, mutta positiivinen, utelias, itselleen armollinen asenne palkitsee lopussa. Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheenvalinnalla, johon kannattaa kiinnittää huomiota. Mielenkiintoisella aiheella on vaikutusta kirjoittamismotivaatioon. Itselleni yhtenä motivaationa opinnäytetyöprosessissa on ollut se, että saan hyödyntää tutkimustani meidän organisaatiossamme. Myös koko prosessiin aikataulun tekeminen on taannut määrärajoissa pysymistä, vaikka itselleni kirjoittaminen ja aihe on ollut isoimpana motivaation tekijöitä, omaa kunnianhimoa lukuun ottamatta.

Prosessin aikana kaikesta motivaatiosta huolimatta on haasteitakin tullut, jonka takia olen joutunut muokkaamaan omia aikatauluja ja valintoja vapaa-ajan suhteen, jotta uupumiselta on välttytty. Mitä kirjoittamiseen ja tekstin tuottamiseen tulee, niin olen aina kokenut kirjoittamisen mielekkääksi. Isoin haaste kirjoittamisessa minulla on ollut aina, että muutan tekstin sisältöä monta kertaa, mikä vie paljon aikaa. Tämä taas saattaa toisaalta johtua siitä, etten malta ensimmäisellä kerralla kuunnella tai lukea ohjeita tarpeeksi selkeästi. Toisaalta en voi sanoa, että näin olisi aina, vaan olen pystynyt tuottamaan tekstiä helpostikin ja vaivattomasti. Siihen taas voi vaikuttaa virkeystaso, keskittyminen ja ympäristö. Olen huomannut kirjoittamisprosessin aikana haasteeksi luovuttamisen ja toiseen teemaan siirtymisen siinä kohtaa, kun tekstin tuottaminen ei tuota tulosta. Olen saattanut istua useita tunteja tuottamatta mitään. Periksiantamattomuuden ja kärsivällisyyden kanssa on siis painiskeltu. Olen aina halunnut kehittää omaa osaamista ja tämä opinnäytetyön tekeminen on ehdottomasti yksi oman osaamisen kehityselementeistä.

Haastatteluiden osalta sain onnistumisen kokemuksia, mutta myös havaitsin epäonnistumisia. Onnistumisen kokemuksia havaitsin haastatteluiden aikana, sillä osasin jatkojalostaa uudennlaisilla kysymyksillä, jos haastateltava ei osannut vastata johonkin kysymykseen tai vastaus jäi liian suppeaksi. Toisen tärkeän havainnon tein myöhemmin, missä koin onnistumista, olivat pitämäni testihaastattelut. Testihaastattelut tein seitsemälle tuttavalleni ennen varsinaista haastatteluita. Testihaastatteluiden avulla sain harjoitusta tuleviin haastatteluihin ja pystyin muokkaamaan, lisäämään kysymyksiä relevanteiksi. Kehittämisen havainnoiteja tein haastatteluiden aikana, jolloin saatoin haastateltavaa johdatella vastauksissa. Vaikka tiedostin sen heti haastattelun joko sen aikana tai sen päädyttyä, silti toistin samaa virhettä uudelleen. Katsoessani videonauhoitteita ja analysoidesani havaitsin myös, että saatoin jopa keskeyttää haastateltavan. Toisaalta koin myös haastateltavan kanssa olevani dialogisessa keskustelussa, sillä halusin tuottaa ymmärrystä ja osoittaa haastateltavalle merkitystä osoittamilleen näkökulmille.

Kun kaikki haastattelut olivat ohi, huomasin, että litteroinnin aloittaminen oli paljon vaikeampaa, kuin jos ne olisi tehnyt heti haastattelun jälkeen. Toisaalta työpäivän ja haastattelujen jälkeen takki oli tyhjennetty totaalisesti, jolloin energiaa litteroimiseen ei enää ollut. Vaikka litterointi eli sanelu oli kaikkien haastatteluiden kohdalla päällä, litterointi oli tehtävä kaikkien haastatteluiden kohdalla uudelleen eettisyydenkin näkökulmasta. Jokainen haastattelu purettiin sanasta sanaan. Litterointi sanasta sanaan vei päiviä, jopa viikkoja. Kun kaikki haastattelut olivat puhtaaksi kirjoitettu, tulostin kaikki paperille omiin muovitaskuihin. Analysointi alkoi siitä, että levitin lattialle jokaisen haastattelun. Yksi haastattelu kysymys kerrallaan merkkasin litteroidusta materiaalista nousseet asiat ja teemat esille. Haastattelumateriaalia oli todella paljon ja mietin, miten saan kaikki esille nousseet asiat paremmin esille. Lisäsin kaikki kysymykset Exceliin (liite 3) ja haastatteluista nousseet asiat esille niin, että jokaisen haastateltavan vastaukset olivat jälleen omalla värillä. Näin pystyin

hahmottamaan kokonaisuutta analysoidessa aineistoa. Seuraava vaihe oli luokittelu, jonka koin ehkä koko työn vaikeimmaksi, vaikka toisaalta näin jälkikäteen se oli loppu peleissä helppoa. Alussa ei ymmärtänyt mihin teemaan aineistossa olevat asiat kohdistuvat. Siihen taas minua auttoi kirjallisuus, mitä enemmän luin, sitä enemmän ymmärsin, mihin kaikki asiat kytkeytyivät. Koska haastateltavia oli 13, oli aineiston analysointi ja litterointi olivat ehdottomasti koko työn raskaimmat ja aikaa vievimmat kaikista prosessin vaiheista. Isoimmat opit tässä vaiheessa olivat luovuus, kirjallisuuteen laajasti tutustuminen ja kokonaisuuden hahmottaminen. Vaikka aineistossa oli paljon yksittäisiä sanoja, pystyin kuin pystyinkin luokittelemaan ne omiin teemoihin. Luovuudella tarkoitetaan sitä, että jokaisella tutkijalla on oma tekniikka analysoida suurta haastatteluaineistoa. Tutkijana löysin oman tavan käsitellä aineistoa, joita olivat muun muassa paperiset tulosteet, värikyynät ja tussit, post-it laput ja Excel. Mitä enemmän lattia ja seinäpintaa oli, sitä paremmin aineistoa pääsi analysoimaan.

Prosessin kriittisellä loppusuoralla sain kuulla reilun viikon odottamisen ja ihmettelyn jälkeen, että oma ohjaani on lopettanut koko organisaatiossa ja loppumatka eteni uuden ohjaajan kanssa. Ohjaajan vaihtuminen kesken prosessin toi uudenlaista haastetta, koska koko tarina kertominen aloitetaan alusta, jolloin ohjaajan on helpompaa päästä mukaan. Tämän lisäksi pahin pelkoni toteutui ja sairastuin loppu metreillä, jonka takia lopputyön palauttamis- päivää siirrettiin parilla viikolla.

Viettäessä useita kuukausi aikaa lopputyön parissa, jostain syystä siihen sokaistui, eikä omia kirjoitusvirheitä enää nähnyt, vaikka kuinka niitä etsi. Tästä syystä olin alun alkaen päättänyt, että loppuvaiheessa lopputyöhön tehdään oikolukeminen ystävän toimesta ja näin tapahtui. Mielenkiintoista oli se, että oikolukemisen jälkeen korjattavat kohdat olivat ilmi selkeitä, jopa itsestään selviä. Oikolukemisen lisäksi, lähteiden tarkistamisen ihan lopussa on äärimmäisen tärkeää. Usein tekstiä muokatessa ja sitä lisättäessä muistin laittaa aina lähde merkinnät tekstin perään ja oletin laittavani ne myös lähdeluetteloon, mutta näin ei kaikkien lähteiden osalta ollutkaan. Kaikki lähdemerkintöjen korjaukset tein ihan viimeisenä lopputyön palautus päivänä.

Lähteet

Delizonna, L. 2017. High-Performing Teams need psychological safety. Here´s how to create it. HBR guide to collaborative teams, section three, chapter 8. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 3.1.2023.

Deortentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C. & Ferris, G. R. 2013. Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust - team effectiveness relationship an interdependence theory perspective. Career development international, 18, 5, s. 521-543.

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.3.2023.

Duunitori 2018. Mitä on tiimiäly ja mistä se syntyy. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/mista-tiimialy-se-synty>. Luettu: 29.1.2023.

Eklund, A., Lindholm, T., Salminen, J. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. J-Impact Oy. Espoo.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative methods in business research. 2nd edition. London; CA: Sage Publications. Thousand Oaks.

Erikson, T. & Ohinmaa, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni: Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. Atena. Jyväskylä.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Vastapaino. Tampere.

Farquhar, J. D. 2012. Case study research for business. SAGE Publications. Thousand Oaks. E-kirja. Luettu: 30.3.2023.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2022. Esihenkilön käsikirja 2022. Alma Talent. Helsinki.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Helsinki University Press. Helsinki.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki.

- Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi. Books on Demand. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.1.2023.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.3.2023.
- Juutilainen, A. 2022. Johda ajattelua, johda työturvallisuutta. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 2.1.2023.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.4.2023.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.12.2022.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 2015. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, part one, chapter one. Harvard Business. Boston. E-kirja. Luettu: 16.1.2023.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.1.2023.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro. Helsinki.
- Lange, I., Järvinen, K. & Järvinen, K. 2019. Pelko pois: Kohti rohkeaa johtamista. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.3.2023.
- Losada, M., & Heaphy, E. 2004. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American behavioral scientist*, 47, 6, s. 740–765.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. 2008. Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*. 34, 3, s. 410–476.
- McGrath, J. E. 1964. *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart & Winston. New York.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Sanoma Pro. Helsinki.

- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.2.2023.
- Parker, G. M. 1994. Cross-functional teams. Small business report, 19, 10, s. 58.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.
- Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. Uudistettu painos. rtr-consulting. Turku.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.2.2023.
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.3.2023.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. 2. tarkistettu painos. Talentum Pro. Helsinki.
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki.
- Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientist and practioner researchers. Blackwell. Oxford.
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.1.2023.
- Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. laitos. Tammi. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Työturvallisuuskeskus ry. 2023. Vuorovaikutustaidot. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/>. Luettu: 30.1.2023.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.2.2023.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 3.1.2023.

Viitala, R. k. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hyvä logistiikka-alan työntekijä, joka osallistut tutkimukseeni.

Olen Helena Pohto ja opiskelen YAMK-tutkintoa Liiketalouden uudistamisen ja johtamisen koulutuksessa Haaga-Heliassa. Tavoitteenani on valmistua joulukuussa 2023 tai viimeistään keväällä 2024. Toteutan opinnäytetyöni logistiikka-alan organisaatiolle, jossa tarkoitukseni on tutkia, mistä johtuu tiimien välisten vuorovaikutusten tehottomuus. Tutkimuksen toteutan teemahaastatteluna esihenkilöille ja jokaisesta tiimistä yhdelle tai kahdelle työntekijälle. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastatteluaineiston käsittelen siten, ettei yksittäistä vastausta voida tunnistaa opinnäytetyöraportistani. Nauhoitan haastattelut, mutta tuhoan kaikki aineistot heti sen jälkeen, kun opinnäytetyö on arvioitu. Ohessa haastattelurunko, johon kannattaa tutustua ennen haastattelua.

Tutkimukseen minulla on kirjallinen lupa niin tutkimuksen kohdeorganisaatiolta kuin Haaga-Helialtakin. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Haaga-Helian lehtori Bergström Heli.

HAASTATTELURUNKO

TIIMITYÖ

- Kuvaile konkreettisesti tämänhetkisessä organisaatiossanne eri tiimien välistä työskentelyä
- Mitkä asiat koet toimiviksi eri tiimien välillä?

VUOROVAIKUTUS

- Miten kuvaillet vuorovaikutusta työyhteisössä tiimien välillä?
- Mitä hyötyä on toimivasta vuorovaikutuksesta tiimien välillä?

VUOROVAIKUTUKSEN TEHOSTAMINEN TIIMIEN VÄLILLÄ

- Miten vuorovaikutusta voidaan tehostaa tiimien välillä?
- Miten sinä itse voit vahvistaa tiimien välistä vuorovaikutusta?

Liite 2. Haastattelurunko

TIIMITYÖ

1. Mikä fiilis tänään?
2. Kuvaile konkreettisesti organisaationne eri tiimit?
3. Mitä ominaisuuksia kuuluu hyvään tiimiin?
4. Mitkä mainitsemistasi hyvän tiimin ominaisuuksista toteutuvat teidän tiimissänne?
5. Mistä arvelet johtuvan, että mainitsemasi puuttuvat asiat eivät toteudu teidän tiimissänne?
6. Millä muulla toimenpiteillä voitaisiin kehittää tiimityöskentelyä?
7. Miten arviot tällä hetkellä työn sujuvuutta eri tiimien välillä arvosanalla 1–5.
8. ESIHENKILÖ: Minkä arvosanan annat itsellesi tiimivetäjän roolissa 1–5. Perustele.
9. TYÖNTEKIJÄ: Minkä arvosanan annat tiimivetäjälle tiiminetäjän roolissa 1–5. Perustele.

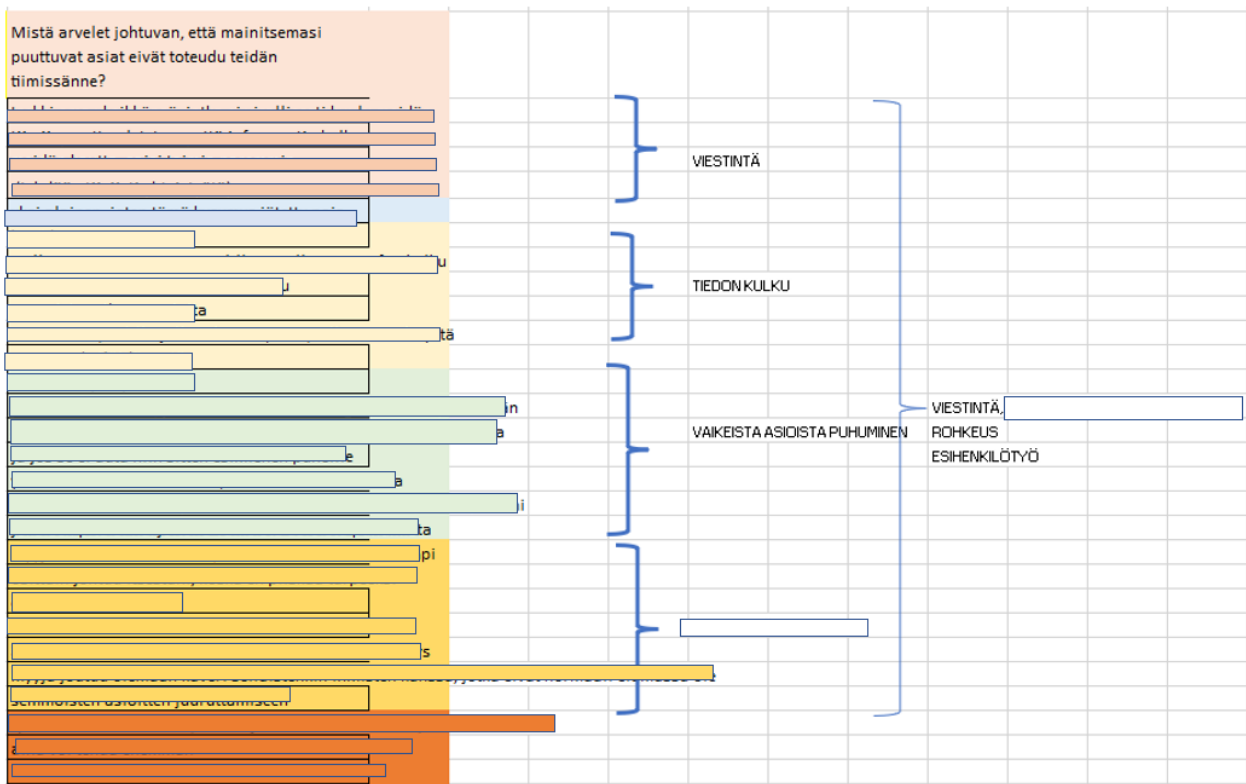
VUOROVAIKUTUS

10. Miten kuvailisit organisaationne palautekulttuuria?
11. Mitä sinulle tarkoittaa hyvä vuorovaikutus työyhteisössä?
12. Millä välineillä/tavoin pidätte yhteyttä muiden tiimien välillä tällä hetkellä?
13. Miten toimivana pidät nykyistä eri tiimien välistä yhteydenpitoa.
14. Miten yhteydenpidon toimimattomuus näkyy arjessa, kerro esimerkkejä?
15. Miten arvioisit omia vuorovaikutustaitoja muiden tiimien välillä työskennellessäsi?
16. Minkälaisissa tilanteissa vuorovaikutuksen kehittymisestä oli erityistä hyötyä.
17. Minkälaisena näet esihenkilöiden roolin tiimien välisessä vuorovaikutuksessa. Perustele.

VUOROVAIKUTUKSEN VAHVISTAMINEN TIIMIEN VÄLILLE

18. Miten esihenkilö voi vahvistaa tiimien välistä vuorovaikutusta?
19. Minkälaista panostusta odotat organisaatiolta vuorovaikutuksen vahvistamiseen?
20. Kuinka tärkeänä näet vuorovaikutuksen kehittämisen tiimien välille 1–5?
21. Minkälaisia konkreettisia toimenpiteitä ehdottaisit vuorovaikutuksen vahvistamiseksi eri tiimien välisessä työskentelyssä.
22. Mitä muuta haluaisit tuoda esille, joka olisi tärkeää huomioida tässä tutkimuksessa?

Liite 3. Aineiston analysointi



Liite 4. Aineiston analysointi

