

ESIHENKILÖN MAHDOLLISUUDET VAHVISTAA
YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA JA PSYKOLOGISTA
TURVALLISUUTTA VILLAGEWORKSILLÄ

Liimatta Maiju

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Maiju Liimatta	Vuosi	2023
Ohjaaja	Satu Valli		
Toimeksiantaja	VillageWorks		
Työn nimi	Esihenkilön mahdollisuudet vahvistaa yhteisöohjautuvuutta ja psykologista turvallisuutta VillageWork-sillä		
Sivumäärä	75 + 7		

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten valmentavan- ja tiimijohtamisen keinoin tiimin toimivuus vahvistuu. Lisäksi opinnäytetyössä pureuduttiin psykologisen turvallisuuden merkitykseen ja siihen, kuinka tiimistä saadaan itse- ja yhteisöohjautuva. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui itse- ja yhteisöohjautuvuuden, valmentavan- ja tiimijohtajuuden, perehdytyksen ja psykologisen turvallisuuden käsitteistä.

Tutkimus toteutettiin laadullisin ja määrällisin menetelmin, ja aineistonkeruumenetelminä olivat kyselylomake ja teemahaastattelut. Kyselylomakkeen ja teemahaastattelun kysymykset luotiin teorian pohjalta. Teemahaastattelut järjestettiin syys- ja lokakuussa 2023. Haastatteluun osallistui kaksi henkilöä, joilla on pitkä kokemus johtamisesta. Kyselylomake lähetettiin toimeksiantajayrityksen yhteisökoordinaattoreista koostuvalle tiimille syyskuussa 2023.

Opinnäytetyön keskeisimpiä havaintoja oli, että yhteisökoordinaattorien tiimi oli yhteisöohjautuva ja tiimissä vallitsi psykologinen turvallisuus. Kyselytutkimus osoittaa, että VillageWorksin yhteisökoordinaattorien tiimityöskentely on osallistavaa ja esihenkilö herättää luottamusta tiimin kesken. Tulokset osoittivat, että perehdytyksen osalta on hieman parannettavaa.

Teemahaastattelut tarjosivat monipuolisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin ja keinoja, miten esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta. Teemahaastattelut vastasivat viitekehyksessä käsiteltyjä aiheita hyvin kattavasti. Haastatteluiden keskeisimpänä tuloksena voidaan tiivistää, että tavoitteellinen vuorovaikutus toimii esihenkilön tärkeimpänä työkaluna arjessa.

Avainsanat Psykologinen turvallisuus, johtaminen, yhteisöohjautuvuus, valmentava johtaminen, perehdytys

Degree programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Maiju Liimatta	Year	2023
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	VillageWorks		
Title	The Supervisor's opportunities to enhance community-oriented guidance and psychological safety at VillageWorks		
Number of pages	75 + 7		

The purpose of the thesis was to investigate how a supervisor can strengthen team functionality. The thesis explored how the use of coaching and team leadership techniques enhances team functionality. Additionally, the thesis delved into the significance of psychological safety and how a team can become self-directed and community-oriented organizing. The theoretical framework of the thesis comprises of concepts of self- and community-oriented guidance, coaching and team leadership, orientation, and psychological safety.

The research was conducted using both qualitative and quantitative methods, with data collection through a questionnaire and thematic interviews. The questionnaire and interview questions were developed based on the theory. The thematic interviews were held in September and October 2023, involving two individuals with extensive leadership experience. The questionnaire was sent to a team of community coordinators in the commissioning company in September 2023.

One key observation from the thesis was that the team of community coordinators was community-oriented organizing, and there was a sense of psychological safety within the team. The survey indicates that the teamwork among VillageWorks' community coordinators is participatory, and there is trust in the supervisor within the team. The findings suggested that there is room for improvement in the onboarding process.

The thematic interviews provided diverse answers to the research questions and offered insights into how a supervisor can strengthen team functionality. The interviews comprehensively addressed the topics discussed in the theoretical framework. The central result of the interviews can be summarized as the significance of purposeful communication as the supervisor's primary tool in everyday tasks.

Keywords Psychological safety, leadership, community-oriented organizing, coaching leadership, orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PERINTEISESTÄ JOHTAMISESTA KOHTI NYKYPÄIVÄÄN	8
2.1	Johtaminen ennen ja nyt.....	8
2.2	Itseohjautuvuus.....	8
2.3	Esihenkilön mahdollisuuksia itseohjautuvuuden tukemiseen.....	10
2.4	Vuorovaikutuksen merkitys ja yhteisöohjautuvuus.....	11
2.5	Tyypilliset kompastuskivet matkalla kohti yhteisöohjautuvaa tiimiä	14
3	TIIMIN TOIMIVUUTTA TUKEVIA TEKIJÖITÄ	16
3.1	Perehdytys.....	16
3.2	Valmentava johtaminen	19
3.3	Työkaluja valmentavan johtamisen tueksi.....	23
3.4	Tiimijohtaminen.....	25
3.5	Belbinin tiimiroolit.....	26
3.6	Tiimijohtamisen hyödyt	28
4	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TIIMISSÄ	30
4.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä.....	30
4.2	Psykologisen turvallisuuden merkitys ja hyödyt tiimissä	31
4.3	Esihenkilön keinoja ylläpitää psykologista turvallisuutta	32
4.4	Keinoja tiimiläisille psykologisen turvallisuuden luomiseen.....	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	36
5.1	Tutkimusote, lähestymistapa ja tutkimusaineiston kerääminen	36
5.2	Kyselylomake ja teemahaastattelut	37
5.3	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus	38
6	YHTEISÖKOORDINAATTOREIDEN NYKYTILAN SELVITTÄMINEN.....	40
6.1	Tiimin toiminta.....	40
6.2	Minä yksilönä tiimissä	43
6.3	Esihenkilö vahvistamassa tiimin toimivuutta	45
6.4	Kokemuksia perehdytyksestä	47
7	ASiantuntijoiden näkemyksiä kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta.....	51

7.1	Itse- ja yhteisöohjautuvuus	51
7.2	Esihenkilön keinoja vahvistaa yhteisöohjautuvuutta	52
7.3	Esihenkilön keinot lisätä psykologista turvallisuutta	54
7.4	Valmentava johtaminen ja sen hyödyt esihenkilötyössä	57
7.5	Yksilön sisäinen motiivi ja siihen vaikuttavat tekijät	59
7.6	Virhemarginaalin ja palautteen antamisen merkitys tiimissä.....	60
7.7	Luottamuksen merkitys esihenkilötyössä.....	62
7.8	Päätöksen tekeminen tiimissä	63
8	POHDINTA	66
8.1	Yhteenveto opinnäytetyön tuloksista	66
8.2	Kehitysideoita tutkimuksen pohjalta	67
	LÄHTEET.....	70
	LIITTEET	75

1 JOHDANTO

Työn kehittävyys ja monipuolisuus, oman työn tulosten näkeminen ja yhteisöohjautuva tiimi olivat kolme voimavaraa, jotka nousivat esiin laajassa 10 000 suomalaiselle tehdyssä tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin työn imuun vaikuttavia tekijöitä (Hakanen 2021). Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta case-yrityksessä vahvistamalla yhteisöohjautuvuutta, psykologista turvallisuutta sekä lisäämällä valmentavaa johtamista. Valtosen (2022) mukaan psykologinen turvallisuus on kaiken menestyksen pohja ja esihenkilön rooli sen osalta on merkittävä. *Miten Suomi voi*-tutkimuksessa havaittiin, että ne yritykset voivat ja menestyvät muita paremmin, joissa vallitsee luottamus sekä arvostus ja henkilöstöstä pidetään huolta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on toimisto-, coworking-, kokous- ja juhlatiloja pääkaupunkiseudulla vuokraava yritys VillageWoks. VillageWorksin tarjoamiin palveluihin kuuluu tapahtumien järjestäminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkailleen. VillageWorksillä on asiakkaana noin 500 yritystä ja noin 2000 jäsentä, joista päivittäin huolehtivat yhdeksän yhteisökoordinaattoria. Jotta VillageWorks pystyy tarjoamaan tasokasta palvelua, on yhteisökoordinaattoreilla suuri vastuu työssään. VillageWorksin henkilöstön määrä on 20. ja se pitää sisällään johtoportaan sekä manageri-, huolto-, siivous- ja yhteisökoordinaattoritiimin. (VillageWorks 2023.) Toimin itse yhteisökoordinaattoritiimin esihenkilönä.

Yhteisöohjautuvuuden rinnalla kuullaan usein puhuttavan itseohjautuvuudesta ja nämä termit kulkevat vahvasti käsikädessä. Itseohjautuva henkilö kykenee itse ratkomaan ongelmia ilman perinteistä hierarkkista ylhäältä alaspäin johtamista, jossa käskyt tulevat esihenkilöltä. Henkilö toimii siis omaehtoisesti käyttäen harvintakykyään ilman esihenkilön kontrollointia ja valmiita ohjenuoria. Yhteisöohjautuva tiimi kykenee ratkaisemaan ongelmia ja haasteita keskenään, joita perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa esihenkilö on ratkaissut heidän puolestaan. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 14.) Yhteisöohjautuva tiimi siis puhaltaa yhteen hiileen ja toimii joustavasti, eikä esihenkilöttömyys tarkoita tiimiläisten sooloilua itsekseen. Opinnäytetyössä selitän termit yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus sekä tyypillisiä harhaluuloja, mitä näiden termien ympärillä kuulee puhuttavan.

Case-yrityksen kehityskohteita vuonna 2023 ovat muun muassa yhteisöllisyyden ja vahvemman tiimityöskentelyn lisääminen yhteisökoordinaattorien kesken, jotta tästä syystä tutkimusaiheeksi valikoitui tiimin toimivuuden vahvistaminen esihenkilön toimesta. Yhteisöohjautuvuus mahdollistaa tiimin kehittymisen yhdessä, sillä esihenkilö ei vain sanele toimintaohjeita ylhäältä alaspäin, vaan valmentaa ja ohjaa (Jarenko 2020). Näin ollen yhteisöohjautuva tiimi on yhteisöllisempi sekä tiimityöskentely vahvempaa ja tämän opinnäytetyön tarkoitus on vastata case-yrityksen kehitystarpeisiin.

Toimeksiantaja haluaa jatkuvasti kehittää kohteitaan ja luoda uusia lisäarvoa tuottavia palveluita asiakkailleen, eli yhteisön jäsenille. Vahvistamalla tiimin toimivuutta yhteisöohjautuvuuden, psykologisen turvallisuuden sekä valmentavan ja tiimijohtamisen avulla, pyrin lisäämään tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja viihtyvyyttä tiimin kesken. Kun yrityksen henkilöstö kokee psykologista turvallisuutta, he uskaltavat tuoda esiin epäkohtia, murheita ja ideoita pelkäämättä tulevansa eristetyksi, nolatuksi tai nöyryytetyksi. Näin yksilö kokee vähemmän stressiä ja niin työtyytyväisyys kuin itseluottamuskin lisääntyvät. (Great Place to Work 2023.) Selvitän ja tarjoan ratkaisuja opinnäytetyössä, miten esihenkilö voi työssään vahvistaa yhteisökoordinaattorien tiimin toimivuutta. Opinnäytetyö selvittää, kuinka esihenkilö voi vahvistaa yhteisökoordinaattorien potentiaalia itse- ja yhteisöohjautuvuuden sekä psykologisen turvallisuuden avulla sekä käyttäen valmentavaa ja tiimijohtamista hyödykseen. Tavoite on vähentää perinteistä byrokraattista ylhäältä alaspäin johtamista ja jakaa vastuuta tiimille. Tällä hetkellä yhteisökoordinaattorit toimivat kohteissaan hyvin itsenäisesti ja toimeksiantajan odotukset ja tavoitteet tältä opinnäytetyöltä ovat entistä yhteisöohjautuvampi tiimi, joka kykenee ratkomaan ongelmia yhdessä tiiminä entistä itsenäisemmin. Opinnäytetyössä pohditaan myös asioita, jotka estävät tiimin toimivuutta, ja sitä, kuinka esihenkilö voi poistaa niitä ja näin helpottaa tiimiläisten työtä. Tavoite on myös lisätä työn viihtyvyyttä, mielekkyyttä ja psykologista turvallisuutta.

2 PERINTEISESTÄ JOHTAMISESTA KOHTI NYKYPÄIVÄÄN

2.1 Johtaminen ennen ja nyt

Johtaminen ja sen eri trendit ovat muotoutuneet vuosituhansien aikana, ja ne ovat saaneet vaikutteita muun muassa taloustieteistä, psykologiasta ja sosiologiasta sekä historian tutkimuksesta. Liiketaloustieteessä johtamista on tutkittu noin sadan vuoden ajan ja perimmäisenä tutkimusintressinä on ollut tutkia, kuinka johtaa niin, että yritys menestyy. Vallallaan on ollut myös samaan aikaan keskenään ristiriitaisia oppeja johtamisesta. Yhteiskunnallinen tilanne ja ympäristö ovat usein vaikuttaneet tutkimusten kohteisiin ja metodeihin. (Viitala & Jylhä 2019.) Työelämän muuttuessa siis on myös johtaminen ja käsitykset hyvästä johtamisesta muuttuneet, ja ne ovat saaneet uusia vaikutteita.

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka tarkoituksena on saada eri asemissa olevat ja eri vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan niin, että yrityksen tavoitteet saavutetaan kohdentamalla yksilöitä ja hyödyntämällä heidän työpanostaan mahdollisimman tehokkaasti. Johtamisenmuodit ovat rationaalisia, innovatiivisia ja toiminnallisia välineitä, joiden avulla voidaan parantaa yrityksen suoritusta, ja ne muuttuvat sekä vanhenevat nopeasti. Vastaavasti johtamistrendit ovat pitkäaikaisempia ja kestävämpiä tapoja, jotka muokkaavat toimintaa pysyvämmiin. Johtamistrendejä ovat muun muassa laatu- ja prosessijohtamisenopit. (Seeck 2009, 42–43.) Tehokkuuden, uudistumisen ja ihmislähtöisyyden arvot ovat korostuneet viime vuosina johtajuuden tunnusmerkeissä. Johtaminen ei ole enää vain soolosuorittamista, vaan yhteistyötä johdettavien ja johtajan välillä. Johtamisella pyritään kehittämään yrityksen lisäksi työntekijöitä, sillä se auttaa yhteisen päämäärän saavuttamisessa pitkäjänteisesti. (Viitala & Jylhä 2019.) Johtamisessa voidaan siis onnistua, kun jokainen organisaation jäsen antaa panoksensa eikä vain johtaja.

2.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on yksilön kykyä johtaa itseään. Se on vapaus tehdä päätöksiä ilman jatkuvaa tarvetta varmistaa ja kysyä lupaa esihenkilöltä. Yksilöiden vahva autonomia korostuu ja heidän päätöksentekokykynsä luotetaan. (Savaspuro 2019,

25.) Itseohjautuvuus tarkoittaa siis sitä, kuinka paljon yksilöllä on päätösvaltaa omaan työhönsä liittyen. Martelan (2021, 14) mukaan yksilö eli työntekijä on itseohjautuva, kun hän pystyy itsenäisesti omaa harkintakykyään käyttäen edistämään organisaation tavoitteita, kysymättä lupaa päätöksiin ylemmiltä organisaation tasoilta. Vastakohtana itseohjautuvuudelle on perinteinen ylhäältäpäin ohjautuvuus, jossa työntekijälle annetaan tarkat työtehtävät, joita noudattaa, ja kerrotaan, miten kuuluu toimia. Työntekijää ei nähdä aloitekykyisenä ja yksilöä kontrolloidaan. Vastaavasti taas itseohjautuva työntekijä pystyy edistämään organisaation tavoitteita itsenäisesti ja toimimaan erilaisissa tilanteissa omaehtoisesti, sillä hän tietää, miten työtään parhaiten edistää. Itseohjautuvuudessa siis luotetaan yksilöön, ja näin kontrollointia tai jatkuvaa ohjeistamista ei tarvita. Tämä vapauttaa johdolta ja esihenkilöiltä resursseja, vaikka tärkeää on tarjota tukea ja apua, jos tiimi sitä tarvitsee.

Collin ja Lemmetty (2019) kuvaavat itseohjautuvuutta innovatiivisuuden mahdollistajaksi organisaatiossa. Byrokratian vähentäminen mahdollistaa itseohjautuvuuden, kun lupia esihenkilöltä ei tarvitse kysellä. Näin päätöstenteko nopeutuu, mikä helpottaa päivittäistä työn tekemistä. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että työntekijöille tulee tarjota tukea ja apua ongelmatilanteissa. Tiedottaminen, yhteisöllisyys ja rajojen asettaminen on tärkeä osa myös itseohjautuvissa organisaatioissa. Itseohjautuvuus on jatkuva prosessi ja taito, jota voi oppia ja jota organisaation tulee opettaa työntekijöilleen.

Yksilön tulee olla itsemotivoitunut, jotta hän voi toimia itseohjautuvasti. Yksilöllä tulee olla sisäinen halu tehdä työnsä ilman, että häntä kontrolloidaan tai häntä pakotetaan toimimaan. Organisaation tulee myös jakaa tavoitteet ja päämäärät selkeästi, jotta yksilöt käsittävät mitä kohti heidän tulee ohjautua. Itseohjautuvalla työntekijällä tulee olla riittävä osaaminen, sillä ilman sitä hän ei kykene itseohjautumaan. Taidot voivat olla teknisiä, mutta myös kyky johtaa omaa työtään korostuu. Oman työnjohtaminen pitää sisällään kyvyn priorisoida ja hallita ajankäyttöä sekä resursseja. (Martela, Jarenko & Paju 2017, 12.) Oman työnjohtaminen on siis perinteisessä johtamisessa kuulunut esihenkilön tehtäviin.

Itseohjautuvuus jakaa päätöksenteon tiimiläisille ja kyseenalaistaa johdon kaikkivoipaisuuden. Tiimistä saa kaiken irti kuuntelemalla heitä ja hyödyntämällä jokaisen työntekijän ideat ja osaamisen sen sijaan, että pieni johtoryhmä tekee päätökset ja jakaa ne tiimille. (Martela 2017.)

2.3 Esihenkilön mahdollisuuksia itseohjautuvuuden tukemiseen

Jotta tiimi voi toimia yhteisöohjautuvammin, on tärkeää, että tiimillä on selkeä suunta ja tavoitteet. Kokeneista työntekijöistä on usein hyötyä, sillä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen vaatii kokemusta. Yhteisöohjautuvissa tiimeissä johto ja esihenkilöt ottavat henkilöstön mukaan yrityksen päätöksentekoon ja johtoryhmätyöskentelyyn ja näin jakaa vastuuta henkilöstölle. (Spiik & Sillanpää 2022, 52.) Kun organisaatio toteuttaa jaettua johtajuutta, tulee tavoitteiden asettamisessa olla tarkkana. Mikäli tavoitteet asetetaan liian tarkasti eri yksilöiden harteille, voi jaetun johtajuuden filosofia heikentyä, sillä tiimi ei enää ota yhdessä vastuuta tehtävistä, vaan ajatellaan, että yksilöt ovat vastuussa tehtävistä. Esihenkilöiden ja johdon on tärkeää ymmärtää vastuuta jakaessa virhemarginaali ja antaa virheille riittävästi tilaa, sillä virheistä rankaisemisen jälkeen yksilöt eivät välttämättä halua enää ottaa vastuuta rankaisun ja häpeän pelossa. (Spiik & Sillanpää 2022, 53–54.) Savaspuron (2019, 161) mukaan tavoitteiden pitää olla riittävän realistiset, sillä se helpottaa yhteisöohjatuvan tiimin itsensä johtamista. Lisäksi tavoitteita asettaessa on tärkeää kuunnella koko tiimiä, sillä se auttaa tavoitteiden asettamista tarpeeksi realistisiksi, sillä työntekijät tuntevat omat vahvuutensa ja kehitettävät kohteensa.

Esihenkilön tulee osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan, jotta he voivat toimia itseohjautuvasti ja tuntee psykologista turvallisuutta (Savaspuro 2019, 161). Spiik ja Sillanpää (2022, 54) listaa arvostuksen ja luottamuksen osoittamisen ja aidon kuuntelemisen esihenkilön keinoiksi kasvattaa yhteisöohjautuvuutta työntekijöitä kohtaan. Esihenkilön olisi myös hyvä olla valmis muuttamaan mielipiteitään ja näkökulmiaan tarvittaessa. On tärkeää, että myös tiimiläiset voivat kyseenalaistaa esihenkilön mielipiteitä ja esihenkilön tulisi osata ottaa palautetta vastaan. Vastaavasti luottamus murenee, jos esihenkilö nolaa työntekijän tai häpäisee virheistä, eikä anna mahdollisuutta parantaa. Psykologinen turvallisuus vahvistaa

työntekijöiden itseluottamusta, mikä vahvistaa kykyä tehdä päätöksiä itsenäisesti.

Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistaa yhteisöohjautuvuutta, mutta se ei synny yleensä tyhjästä. Työyhteisön merkitys on suuri ja työyhteisön kanssa vietetään paljon aikaa vuorokaudesta. Ilmapiirin tulee kiinnittää huomiota ja siihen kannattaa panostaa myös taloudellisesti. Taloudellinen panostaminen voi olla satsaamista yhteiseen tekemiseen myös perustöiden ulkopuolella, tai satsaamista yhteisiin lounas- tai välipalaketkiin. Yhteisöohjautuvissa tiimeissä on varattu aikaa myös kuulumisten vaihtoon työpäivän aikana. (Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021, 84.)

2.4 Vuorovaikutuksen merkitys ja yhteisöohjautuvuus

Itseohjautuvuus on vastakohta perinteiselle ylhäältä alaspäin johtamiselle. Valtaa annetaan yksilölle asioista, joista perinteisesti esihenkilö on vastannut. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa vastuun jakamista ja töiden organisoimista koko tiimin kesken ja näin ollen kuvaa hyvin myös sitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa. Yhteisöohjautuvuudessa perinteisesti esihenkilön vastuulla olleet asiat siirtyvät tiimille, ei vain yksilöille. Tiimi kulkee yhdessä kohti organisaation päämäärää ja jakaa vastuun siitä, miten asioita edistetään, jotta päämäärään päästään parhaalla mahdollisella tavalla. (Martela 2021, 14–15.) Vastuu ei siis jää yksilön harteille, vaan koko tiimi yhdessä jakaa vastuun ja tekee päätökset yhdessä organisaation etu edellä. Tiimi siis päättää yhdessä heille parhaat menettelytavat ja keinot organisoitua tavoitteiden edistämiseksi.

Johtamistutkimuksia ovat kauan hallinneet päämäärähakuiset näkökulmat, jotka kiteytyvät strategisessa johtamisessa sekä tavoite- ja tulosjohtamisessa. Nämä näkökulmat ovat edelleen tärkeitä johtamisen kentällä, mutta edellä mainittujen trendien lisäksi tarvitaan muitakin näkökulmia, jotta koko organisaatio omaksuu päämäärät ja tavoitteet niin, että jokainen organisaation työntekijä voi sitoutua niihin ja antaa niiden ohjata työtään. (Juuti 2013, 77.) On tärkeää tarkastella sitä, miten ja millä keinoin ihmiset saadaan sitoutumaan tavoitteisiin.

Kun puhutaan eri johtamiskulttuureista ja niiden työnjaoista, arvoista, keinoista, tehtävien jaoista, päätöksenteosta, tavoitteista ja toimintasuunnista, on niissä hyvin paljon eroja riippuen siitä, onko työyhteisö yhteisö-, yksilö-, saavutus-, organisaatio- tai johtajakeskeinen. Taulukosta 1 näkee, miten esimerkiksi tavoitteet määrätään eri tavalla yhteisökeskeisessä organisaatiossa ja johtajakeskeisessä organisaatiossa. Yhteisökeskeisessä organisaatiossa tavoitteista päätetään yhdessä, kun taas johtajakeskeisessä organisaatiossa tavoitteista määrää vain johtaja. Taulukko 1 osoittaa eroja perinteisempien ja itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatioiden välillä.

Taulukko 1. Johtajuuden ja tehtävien jakautuminen eri johtamisfilosofioissa.

	Johtaja-keskeinen	Organisaatio-keskeinen	Saavutus-keskeinen	Yksilö-keskeinen	Yhteisö-keskeinen
Työnjako	Vahva yksilö päättää kuka tekee mitään	Ihmiset saavat päättää kuka tekee mitään	Jokainen valitsee tai ansaitsee roolinsa	Jokaiselta kysytään, mitä haluaa tehdä	Jokainen tekee, mikä tuntuu itselle sopivalta
Tehtävien valinta	Pomo jakaa tehtävät	Esihenkilö osoittaa tehtävät	Ihmiset saavat itse valita tehtävänsä	Tehtävät luodaan yhdessä	Kuka tahansa voi luoda ja toteuttaa tehtäviä
Keinot	Annetaan ylempää	Ohjeistus ja säännöt kertovat	Ovat tekijän omalla vastuulla	Pohditaan yhdessä	Valitaan vapaasti ja kysytään neuvoa muilta tarvittaessa
Päätökset	Tekee yksi henkilö	Aseman ja roolin mukaan	Tuodaan esihenkilölle, ellei ole mandaattia	Tehdään yhdessä	Tehdään neuvontaprosessilla
Arvot	Annetaan ylhäältä, niellään puheksimatta	Johdetaan säännöistä	Tulevat johdolta ja ovat linjassa työhön	Luodaan yhdessä	Syntyvät työn merkityksellisyyden mukana
Tavoitteet	Määrää johtaja	Tulevat organisaatiokaaviosta tai sen mukaisen aseman henkilöltä	Ovat onnistumisen mittari, muiden määrittelemiä	Joskus voi asettaa omat tavoitteet, mutta yleensä esihenkilö asettaa	Tavoitteista päätetään yhdessä
Toiminnan suunta	On siellä, mihin pomo haluaa	On kirjattu sääntöihin	Menee johtajan vision mukaan	On johdon asettama	Toimii perustana työlle

Heinonen, Klingberg ja Pentti (2011, 27, 29, 34) korostavat vuorovaikutuksen merkitystä. Sen avulla voidaan saavuttaa laadukasta työtä, kun jokainen organisaation ihminen ajattelee yhdessä pidemmälle ja tavoitteellisesti. Näin tiimi saavuttaa tehokasta toimintaa. Dialogi tiimissä haastaa ajattelemaan uudella tavalla ja näin tiimi voi löytää uusia tapoja toimia, sillä ajattelu ohjaa yksilöiden toimintaa. Jotta vuorovaikutus toimii tiimin sisällä, tulee jokaisen ihmisen kokea toiset ja itsensä tasa-arvoisina ajattelijoina ja osoittaa arvostusta tiimissä. Tiimiläisten tulee olla kiinnostuneita kuuntelemaan muiden ajatuksia pyrkien dialogiin. Palautteen merkitys ja muiden kannustus vahvistavat tiimin sisäistä vuorovaikutusta. Dialogi on näin valmentavaa ja organisaatiossa ajatellaan, että kaikilla on osaamista ja paljon annettavaa. Myös Ala-Mutka (2019, 51) nostaa esiin vuorovaikutuksen ja kommunikaation merkityksen, kun yritys haluaa lähteä kohti yhteisöohjautuvampaa tiimiä ja jakaa vastuun koko tiimin kesken. Ala-Mutkaa lainaten: ”Jos kukaan ei puhu, niin kukaan ei kuuntele, kukaan ei vastaa ja mitään ei tapahdu.”

Tiedon aktiivinen jakaminen koko tiimille on ensiarvoisen tärkeää kommunikaation kannalta ja se lisää vastuuta tiimin jäsenissä, sillä tieto auttaa asettamaan tavoitteita. Tiedon jakamisen edellytys on, että tietoa hyödynnetään työssä ja näin kyetään tekemään parempia ratkaisuja koko organisaation kannalta. Tietoa tulee jakaa aktiivisesti ja sen tulee olla kaikkien saatavilla. Tiedon jakaminen on kaikkien työntekijöiden vastuulla, eikä pelkästään johdolla. Johdon on tärkeää tukea työntekijöitä siinä, miten tietoa voidaan hyödyntää parhaan päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ala-Mutka 2019, 54.)

Roth ja Saarenpää (2020) korostavat vuorovaikutuksen tuovan tunteen vaikuttamisesta. Dialogi ei ole kahden henkilön vuorottaista monologia, vaan se vaatii aitoa kuuntelemista ja kunnioitusta vuorovaikuttajien välillä. Kaikkien keskustelun osapuolien tulee tuntea itsensä tasa-arvoisiksi. Keskustelu on yhdessä ajattelemista ja oiva keino kehittää koko organisaatiota. Esihenkilön tulee poistaa esteitä työssä suoriutumisesta tukemalla koko tiimiä ja luomalla turvallisen ympäristön vuorovaikuttaa. Aitoa vuorovaikuttamista on toisen kuunteleminen loppuun saakka ja näin voi osoittaa kuulijalle, että on aidosti kiinnostunut ja läsnä. Vuorovaikutus luo edellytyksiä kasvattaa ymmärrystä tiimiläisten välillä sekä se lisää yhteistyötä.

2.5 Tyypilliset kompastuskivet matkalla kohti yhteisöohjautuvaa tiimiä

Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden tyypillisiä kompastuskiviä ovat niiden ymmärtäminen väärin ja luulo siitä, että ne ratkaisevat kaikki yritykset ongelmat. On ymmärrettävä, ettei yhteisöohjautuvaksi tiimiksi muututa hetkessä tai itsestään, vaan kyse on ennemminkin matkasta. Lisäksi on tärkeää selvittää ja tiedostaa yrityksen nykyinen tila ja lähtökohdat. Tapoja olla yhteisöohjautuva tiimi on yhtä paljon, kun on yrityksiä. Haasteita on myös yksilö- ja organisaatiotasolla sekä toimintaympäristössä laajemmin. (Koistinen & Kostamo 2021, 61–62.) Yrityksen matkalla kohti yhteisöohjautuvuutta ei siis ole olemassa valmista pakettia, vaan jokainen organisaatio kulkee sitä kohti oman matkansa riippuen yrityksen lähtökohdista. Koistinen ja Kostamo (2021, 61) suosittelevat ajattelemaan yhteisöohjautuvuutta yleisenä organisoitumisperiaatteena valmiin mallin sijasta.

Yhteisöohjautuvuus ei ratkaise kaikkia ongelmia, mutta voi vastata moniin niistä, kun lähestymistapa haasteisiin, organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin ja ihmisten välisiin suhteisiin on erilainen (Koistinen & Kostamo 2021, 62). Yhteisöohjautuvaksi organisaatioksi ei siis muututa hetkessä ja se vaatii aikaa ja kokeilua. Myös virheille tulee olla sijaa, kun testataan yritykselle sopivia käytäntöjä.

Välttääkseen tyypillisiä kompastuskiviä matkalla kohti yhteisöohjautuvaa tiimiä, on hyvä pohtia työntekijöiden nykyisiä valmiuksia ja ymmärtää, että työntekijöiden välillä voi olla, ja on yleensä eroja yksilötasolla. Organisaation tulee myös pohtia, kuinka suuresta muutoksesta on kyse ja onko muutokset laajoja vai pienempiä. Organisaation toimintaympäristöä tulee myös tarkastella ja pohtia, miten se helpottaa, tai tuo haasteita yhteisöohjautuvuuteen. (Koistinen & Kostamo 2021, 63.) Tiimin tulee siis yhdessä pohtia yrityksen rakennetta, rutiineja ja toimintatapoja ja pohtia, mitä niistä halutaan säilyttää ja mistä luopua ja missä aika-aulussa.

Spiik ja Sillanpää (2022, 31, 63) nostaa esiin läpinäkyvyyden, joka on tärkeässä roolissa, kun organisaatio haluaa mennä kohti yhteisöohjautuvuutta. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan kulttuuria, jossa ei etsitä syyllisiä, vaan yhdessä ratkaisuja epäonnistumisiin. Henkilöstön tulee olla koulutettu ottamaan ja antamaan rakentavaa palautetta. Jos epäonnistumisista syytetään, aletaan niitä välttämään, mikä

vastaavasti laskee kokeilunhalua ja innovointia. Ongelmien ja syyllisten sijaan tiimin tulisi etsiä ratkaisuja. Tiimi voi päästä kohti vapautuneempaa ilmapiiriä opettelemalla empatiaa. Toimivia keinoja ovat myös pysähtyminen ja tietoinen läsnäolo, sillä näin tiimi ymmärtää paremmin omia ja muiden tunnetiloja ja näin he voivat tietoisesti keskittyä siihen, miten he vuorovaikuttavat.

3 TIIMIN TOIMIVUUTTA TUKEVIA TEKIJÖITÄ

3.1 Perehdytys

Toimivan tiimin kannalta on tärkeää, että jokainen uusi työntekijä saa kattavan perehdytyksen ja jo olemassa olevia tiimiläisiä perehdytetään säännöllisesti lisää. Jotta uusi työntekijä pääsee työhön mahdollisimman hyvin kiinni, tulee hänet perehdyttää asianmukaisesti työhön. Perehdytystä ja opastusta työssä tulee tarjota riippumatta organisaation koosta tai toimialasta. Kattava perehdytys antaa työntekijälle valmiudet toimia organisaatiossa ja tehtävässä, jonne työntekijä perehdytetään. Perehdytys ja sen valmisteleminen alkaa jo ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. On syytä hankkia hyvissä ajoin tarvittavat työvälineet ja tunnukset sekä järjestää työpiste valmiiksi, jotta perehdytys sujuu kätevästi ensimmäisestä päivästä lähtien. Erilaiset tarkistuslistat helpottavat perehdytystä ja auttavat varmistamaan, että kaikki läpikäytävät asiat tulee hoidettua. (Hyppänen 2013.) Perehdytys pitää sisällään kaiken työhön liittyvän ja ymmärryksen työkokonaisuudesta ja siitä mistä osista kokonaisuus syntyy ja mitä taitoja työn tekemiseen vaaditaan (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdytykseen kannattaa siis valmistua hyvissä ajoin ja tehdä se mahdollisimman kattavasti, jotta uusi työntekijä pääsee tiimiin sisälle mahdollisimman jouhevasti. Tämä hyödyttää niin organisaatiota, tiimiä kuin perehdytettävää.

Myös Työterveyslaitos (2023a) kehottaa suunnitelmallisuuteen perehdytyksessä ja riittävän ajan ja resurssien varaamiseen. On hyvä päättää hyvissä ajoin, ketkä kaikki osallistuvat perehdyttämiseen ja varmistaa, että perehdytykseen käytettävät materiaalit ovat ajan tasalla. Perehdyttäjänä ei siis toimi aina pelkästään esihenkilö, vaan useampi henkilö tiimistä. Näin uusi tiimiläinen pääsee myös luonnollisesti tutustumaan uuteen tiimiin heti ensimmäisistä päivistä lähtien ja uudelle työntekijälle on selkeämmin tiedossa, ketkä osaavat auttaa eri osa-alueilla. Uudesta tiimiläisestä tulee myös tiedottaa koko työyhteisöä hyvissä ajoin. Ennen työn aloitusta on aloittavan työntekijän kanssa käytävä läpi työn tavoitteet, yrityksen toimintatavat ja käytännöt sekä opastaa mistä ja keneltä voi kysyä, jos työntekijälle herää kysymyksiä. Hyppänen (2013) kannustaa antamaan aloittavalle työntekijälle jo työsopimuksen allekirjoitusvaiheessa luettavaksi materiaalia yrityksestä, joihin hän voi tutustua rauhassa etukäteen. Näitä materiaaleja voivat

olla esitteet, vuosikertomus, henkilöstökertomus tai ”tervetuloa taloon” opas. Näin uudella työntekijällä on jo huomattavasti enemmän tietoa yrityksestä ennen varsinaista aloituspäivää.

On syytä ymmärtää, että perehdytystä koskee tietyt lait ja määräykset, jotka edellyttävät riittävän kattavan perehdytyksen huomioiden työntekijän osaamisen ja työkokemuksen. Perehdytys ei rajaudu vain työn aloittamiseen, vaan työnantaja on velvollinen tarjoamaan perehdytystä lisää työn luonteen muuttuessa. Työturvallisuutta määrittelee työturvallisuuslaki. (Työturvallisuuslaki 2002/738 §14.) Havunen ja Lavikkala (2010) kertovat, että esihenkilö edustaa työnantajaa ja on vastuussa alaisten työssä jaksamisesta. Esihenkilön velvollisuus on huolehtia turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työsopimuslakia (2001/55) sovelletaan työntekijän ja työnantajan yhdessä tekemään sopimukseen, josta ilmenee koeaika, palkka, työn kesto ja muoto, työehtosopimus ja palkanmaksukausi. Lait ja määräykset määrittävät kuitenkin vain minimivaatimukset, jotka tulee toteuttaa. Riittävän ajan varaamista perehdytykseen ei voi liikaa korostaa. Ensimmäisten päivien aikana tulisi kertoa mahdollisimman paljon organisaatiosta ja millainen työpaikka on kyseessä. Uuden työntekijän aloittaessa yleensä ensimmäisinä päivinä hän saa eniten kyselyitä uudesta työpaikastaan ja tähän kannattaa kiinnittää huomiota, sillä se on hyvä tapa välittää yrityksen viestiä ja brändiä eteenpäin. Toisaalta tulee myös eritellä, mitä asioita yrityksestä voi jakaa ulkopuolisille ja mitä ei. (Hyppänen 2013.) Ensimmäisten päivien aikana tulee myös esitellä perehdyttäjät, työyhteisö ja työpaikka (Työterveyslaitos 2023a).

Työn aloituksen vaiheessa käydään läpi työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten työaika, palkkaus, loma- ja poissaolokäytännöt sekä työsuhde-edut. Läpi käytäviä asioita ovat myös työntekijän vastuut ja velvollisuudet sekä taukokäytännöt. Työntekijälle tulee myös opastaa, mistä työturvallisuuteen liittyviä materiaaleja on saatavilla. (Työterveyslaitos 2023a.) Koska läpikäytäviä asioita on paljon, esihenkilön kannattaa siis käyttää apunaan tarkistuslistoja ja antaa perehdyttävälle kirjallista materiaalia perehtymisen tueksi. Näin perehtyjä ja perehdyttäjää voivat seurata, mitä asioita on käyty läpi.

Ennen itse työhön perehdytystä tulee uusi työntekijä opastaa tekemään töitä turvallisesti ja terveellisesti. Työntekijälle opastetaan, kuinka tehdä töitä ergonomisesti, ja kuinka välttää vaaroja tai haittoja. Työntekijälle tulee osoittaa, mistä työturvallisuuteen liittyvää materiaalia ja tietoa on saatavilla. Työntekijän kanssa tulee käydä myös läpi, mitä työterveyshuolto pitää sisällään ja miten toimitaan sairastuessa. Ohjeet on hyvä olla kirjallisena, sillä etenkin perehdytyksen alussa tulee paljon tietoa ja informaatiota ja näin läpi käytyihin asioihin voi palata helposti, kun materiaalit ovat kirjallisina. Työnantajan kannattaa antaa myös vinkkejä, kuinka työntekijä voi itse edistää työhyvinvointiaan. (Työterveyslaitos 2023a.) Esihenkilön on siis tärkeää näyttää mallia siitä, kuinka pitää huolta työhyvinvoinnista, sillä esimerkillä voi hyvin osoittaa työhyvinvoinnin merkityksen tärkeyden. Työterveyslaitos (2023a) kehottaa itse työtehtäviin perehdyttäessä kertomaan perehtyvälle työntekijälle työtehtävän merkityksen osana koko organisaation toimintaa ja kokonaisuutta. Uudelle tiimiläiselle tulee kertoa selvästi tulevat vastuualueet ja varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt ne. Tehtävään perehdyttäessä tulee myös käydä tarkasti läpi työhön tarvittavat koneet, työvälineet, sovellukset ja laitteet sekä kertoa, mistä saa apua, jos ne menevät häiriö- tai vikatilaan. Työntekijälle tulee myös ohjeistaa, miten toimia hätätilanteessa.

Esihenkilön on tärkeää pyytää ja antaa palautetta perehdytyksestä läpi perehdytyksen, jotta perehdytettävä tiedostaa vahvuutensa ja kehitettävät puolensa. Vastaavasti esihenkilö saa itse arvokasta palautetta perehdytyksestä ja voi näin kehittää sitä jatkuvasti lisää. Uutta työntekijää tulee siis rohkaista alusta saakka tuomaan kehitysideat ja epäkohdat esiin matalalla kynnyksellä. Uutta työntekijää voi myös kannustaa antamaan palautetta ja kysymään neuvoa muilta tiimiläisiltä aktiivisesti läpi perehdytyksen. (Työterveyslaitos 2023a.) Ahonen ja Lohtala-Ahonen (2011) korostavat, että on haastavaa tietää onnistuneensa, jos ei saa palautetta. Palautetta voivat antaa kaikki työpaikalla asemastaan riippumatta ja palautteiden hyödyt kasvavat, mitä enemmän sitä annetaan. Palautteen ansiosta on helpompaa fokusoida, mihin työssä tulee kiinnittää enemmän huomiota ja missä tarvitsee esimerkiksi lisää perehdytystä tai ohjausta. Palaute kasvattaa itsetuntemusta.

Perehdytyksen tulee jatkua läpi työsuhteen ja opastusta tulee tarjota riittävästi työsuhteen kestosta riippumatta. Keskustelemalla työntekijöiden kanssa ja kyselemällä sekä osoittamalla kiinnostusta, voi varmistaa oppimisen ja kehittymisen työssä. Työnantajan tulisi tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittyä työssään. (Työterveyslaitos 2023a.) Nykyinen toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja uusiin tilanteisiin tulee sopeutua nopeasti. Muutostilanteissa perehdytyksen ja työnohjauksen rooli korostuu ja myös vanhat työntekijät tulisi ottaa huomioon, jotta uudet toimintatavat sisäistetään. Perehdytys on siis jatkuva prosessi, joka tehostaa työtä ja kehittää henkilöstöä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Vastuu oppimisesta kuuluu myös työntekijälle ja oppimiseen vaikuttaa vahvasti halu oppia uutta. Työnantaja toimii oppimisen mahdollistajana ja ideaalissa tilanteessa työntekijä kokee oppimisen merkityksellisenä ja osana elämää. Olisi tärkeää, että yritys sisällyttäisi oppimisen sen arvoihin ja strategiaan. Työntekijöiden kokemus siitä, että tärkeä osa organisaatiota on vahvistaa kaikkien halua oppia ja kehittyä työssään lisää työn merkityksellisyyttä. Vastaavasti työnantaja voi korostaa jo rekrytoidessa hakijoiden halua ja intoa kehittää omaa osaamistaan jatkuvana osana työntekoa. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 164.) Koska muuttuvassa toimintaympäristössä työntekijöiden tulee oppia uutta jatkuvasti ja kehittää taitojaan, Kallonen ja Kuhmonen (2021, 156) pohtivatkin, että tulevaisuudessa työpaikkojen tulisi muuttua oppimispaikoiksi. Näin ollen työpaikoilla olisi tarvetta tulevaisuudessa ammattilaisille, jotka tukevat oppimista ja tämä on tulevaisuuden haaste, niin johtajille kuin HR:lle. Tulevaisuudessa oppimiskulttuurista tulee osa työ kulttuuria.

3.2 Valmentava johtaminen

Toimintaympäristön muuttuessa myös tarpeet johtamiselle muuttuvat. Valmentava johtajuus ottaa huomioon nimenomaan ympäristön ja sen asettamat uudet haasteet työelämälle. Tulevaisuutta ei voi enää ennustaa ja muutokset tapahtuvat yhä nopeammin. Toimintaympäristön tarkkailu ei ole enää vain johtavien tehtävä, vaan taito, josta hyötyy jokainen työelämässä roolistaan riippumatta. Toimintaympäristö, jossa muutos on jatkuvasti läsnä ja toiminta dynaamista, kutsutaan kompleksiseksi toimintaympäristöksi. Näitä ympäristöjä ovat tyypillisesti verkostot, ekosysteemit ja sosiaalinen vuorovaikutus. (Soback 2021.) Kompleksista

ympäristöä ei voi siis ennustaa tai hallita, mutta sitä voi havainnoida ja kyky muuntautua ketterästi auttaa toimimaan siinä mahdollisimman potentiaalisesti. Soback (2021) korostaa kokeilukulttuuria, jossa uskalletaan testata eri ratkaisuja ja ottaa käyttöön toimivimmat. Perinteinen johtajuus on vastaavasti yrittänyt standardoida toimintamallit ja minimoida kokeilut, sillä ne on nähty uhkana. Epäonnistumisille tulee siis antaa sijaa, sillä vain näin voidaan toimia luovasti ja innovatiivisesti.

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 9) kiteyttävät valmentavaan johtamiseen kuuluvan kaksi osapuolta, valmentajan ja valmennettavan. Molemmat heistä hyötyvät suhteesta, jossa toisella on tarve kehittää osaamistaan ja toisella on tarjota eväät kehittymiseen. Suhde on siis tasavertaisempi perinteisiin johtamisen malleihin nähden. Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo (2020, 18) kuvaa valmentavan johtamisen olevan yhteisen ajattelun kehittämistä, jonka tavoitteena on oppia yhdessä tiiminä hyödyntäen aiempaa tietoa ja soveltaa mielentaitoja niin, että koko organisaatio jakaa valmentavaa ajattelutapaa. Valmentavajohtaminen sitouttaa henkilöstöä, kun ideointi tapahtuu yhdessä tiiminä, eikä vain yksilösuorituksina. Valmentava johtaminen on siis kahden tai koko tiimin kauppa, jossa valmennettavat ja valmentaja kehittyvät yhdessä jatkuvasti ja ratkaisevat tasavertaisena tiiminä yhä kompleksisemmän toimintaympäristön tuomia haasteita työelämässä rohkeasti kokeilemalla. Valmentava johtajuus poikkeaa siis perinteisestä johtamisesta, jossa esihenkilö on ratkaissut alaistensa ongelmat ja ohjeistanut heitä ylhäältä alaspäin.

Soback (2021) nimeää perinteisen johtamisen haasteeksi johtajien ylityöllistymisen johdettavien ongelmilla, päätöksenteon jäykkyyden, asiantuntijoiden kokemuksen hyödyttömyydestä, alaisten kokemuksen arvottomuudesta ja esihenkilön roolin riippuvuuden toiminnan jatkuvuudesta. Edellä mainitut seikat luovat johtajalle ja esihenkilölle velvollisuuden olla kaikkietäviä. Ongelmaksi muodostuvat kompleksisen toimintaympäristön tuomat jatkuvasti muuttuvat haasteet, joihin esihenkilö ei välttämättä pysty yksin vastaamaan ja vastaavasti alaisten tuoma potentiaali jää herkästi käyttämättä hyödyksi. Vastaavasti taas viihtyvyys ja motivaatio kasvavat, kun työntekijät saavat itse johtaa omaa tekemistään, ja heidän ei tarvitse hyväksyä kaikkea esihenkilön kautta. Valmentava johtajuus siis jakaa

vastuuta, päätöksentekoa ja monitahoista-ajattelua johtajalta tasapuolisesti koko tiimille.

Vastuun jakamisessa ja osallistamisessa valmentava johtaja voi osoittaa tiimilleen valmentavia kysymyksiä, jotka ovat avoimia ja ajattelua avartavia ja näin haastaa alaiset pohtimaan kysymyksiä avarammin. Kysymykset voivat liittyä tavoitteisiin, ratkaisuihin, onnistumisiin sekä mahdollisuuksiin. (Kurttila & Aalto 2015, 20.) Valmentavan johtamisen hyödyt ovat moninaiset. Kun tiimiläiset ovat aktiivisia ja motivoituneita se näkyy tavoitteiden, suoritusten ja tuloksen kasvamisena sekä työn ilon lisääntyneisyytenä. Valmentavan johtajuuden avulla on havaittu yhteys vaihtuvuuden ja poissaolojen vähentyvyyteen. Valmentava johtaminen vähentää työntekijöiden stressiä ja kyynisyyttä. (Kurttila & Aalto 2015, 17.) Parempi viihtyvyys työssä näkyy näin ollen niin työntekijä-, kuin esihenkilötasolla. Vuorovaikutus ja sen merkitys on suuressa roolissa valmentavassa johtamisessa ja sen tehtävä on saada työntekijöiden potentiaali, kyvykkyydet ja uuden oppiminen kukoistamaan, mikä korreloi suoraan tuloksen kanssa. Vuorovaikutus pitää sisällään kyselemistä, kuulemista, palautteen antoa ja vastaanottoa oikea-aikaisesti, sekä ohjaamista ja neuvomista. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Santti & Uotila 2013, 11.) Ristikangas ja Ristikangas (2013, 9) toteavat, että valmentava johtaja ei vain manageeraa, ohjeista, käskytä tai hallinnoi tiimiläisiään, vaan osallistaa tiimin mukaan päätöksentekoon ja ideointiin. Valmentavan johtajan tärkeä tehtävä on siis luoda tasa-arvoinen ja arvostava ilmapiiri ja tiimiläisten osallistaminen päätöksentekoihin vaatii esihenkilöltä kykyä osoittaa aitoa kiinnostusta tiimiläisiään kohtaan.

Valmentavan johtajan tärkeä tehtävä on saada työntekijöiden parhaat puolet esiin innostamalla ja kannustamalla, sillä suorat ohjeet ja neuvot eivät kehitä työntekijöiden omaa luovuutta, vaan ikävimmässä tapauksessa heikentää niitä ja passivoi henkilöitä. Suorat neuvot myös työllistävät esihenkilöä, sillä suora ohjeistaminen vaatii enemmän kontrollointia ja seurantaa, mikä vie paljon aikaa. Näin ollen työntekijän valjastaminen oivaltamaan itse ja tarkastelemaan eri ratkaisuvaihtoehtoja auttaa työntekijää löytämään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Vaikka esihenkilötyö valmentavassa johtamisessa ei ole suoraa ohjeiden antamista, vaatii se silti esihenkilöltä jämäkkyyttä, jotta jokainen tietää omat vastualueensa ja tavoitteet työlleen. Esihenkilön tulee siis varata riittävästi aikaa nimenomaan toisten

suorituskyvyn lisäämiseen, jotta hän kykenee tunnistamaan tiiminsä vahvuudet ja taidot. Myös ideointiin ja ajatusten pallotteluun tulee varata riittävästi aikaa. (Kurttila & Aalto 2015, 18.)

Läsnäolon merkitys korostuu valmentavassa johtajuudessa. Läsnäolo vaatii nykyhetkeen fokusoitumista niin, ettei ajatukset harhaile muualla, kuten tulevassa tai menneessä. Arjessa koetaan erilaisia vuorovaikutustilanteita ja niissä käyttäytään riippuen, millainen vuorovaikutussuhde on kyseessä. Johtajan tai esihenkilön tulee olla reagoitiherkkä ja havainnoida tilanteita ja tunnistaa, onko tilanne kenties asiallinen ja virallinen vai tuttavallisempi ja turvallisempi. Kun vuorovaikutus muuttuu sopivan turvalliseksi sekä tutuksi; voi tilanteessa olla läsnä kokonaisvaltaisemmin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 49.) Näin tiimäiset näyttävät esihenkilölleen enemmän tunteitaan ja ovat avoimempia ja näin vuorovaikutus on hedelmällisempää. Valmentavan johtajan tärkeä oivallus on siis olla aidosti saatavilla ja osoittaa kiinnostus, jotta tiimiläisten on turvallista lähestyä häntä. Kun turvallinen vuorovaikutussuhde on luotu; on vuorovaikutus helpompaa ja monipuolisempaa kerta toisensa jälkeen.

Kuusela (2013, 40) korostaa esihenkilön vuorovaikutustaitoja ja sitä, miten niillä voi osoittaa kiinnostusta ja luottamusta, tai vastaavasti välttelyä ja piittaamattomuutta tiimiläisiään kohtaan. Pienillä eleillä on paljon merkitystä ja ne vaikuttavat siihen, ovatko kohtaamiset innostavia ja motivoivatko ne alaisia, vai saavatko ne alaiset epävarmoiksi, tai ikävimmässä tapauksessa lannistavat heitä. Toisaalta esihenkilö näyttää myös mallia ja luo työpaikankulttuuria omalla toiminnallaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Näin ollen esihenkilön on syytä tarkastella omia vuorovaikutustaitojaan ja kehittää niitä jatkuvasti ja pyytää palautetta niistä tiimiltään. Itsereflektointi tulee olla jatkuvasti läsnä ja omia vuorovaikutustaitoja voi kehittää aina lisää, eikä vuorovaikuttajana ole koskaan täysin valmis. Näin esihenkilö osoittaa myös tiimilleen, kuinka aina omaa toimintaa voi tarkastella kehittävässä mielessä.

Puhuttaessa arjen mentoroinnista, sillä tarkoitetaan epävirallista sparrailua, joka tapahtuu muun vuorovaikutuksen ohessa arjessa, eikä kyseessä ole erikseen sovittu aika sparrailulle. Arjen mentorointia voi käytännössä harjoittaa kuka vaan tiimissä riippumatta asemasta ja usein kollegat mentoroivatkin keskenään, sillä

he jakavat samoja haasteita ja onnistumisia. Mentorointi on onnistunut, kun sen molemmat osapuolet hyötyvät siitä. Molemmat osapuolet saavat tuoda mielipiteensä esiin ja uskaltavat olla omia itsejään kehittäen osaamistaan ja haastaen omia ja toisen ajatuksia, päämääränä yhteinen kehittyminen. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2020, 206.) Kun vuorovaikutukseen ja aitoon läsnäoloon kiinnittää huomiota, voi valmentava johtaja parhaimmillaan siis saada arjen sparrailun osaksi työkulttuuria ja ideointi syntyy luonnostaan myös ilman, että sille on varattu kalenterista aika.

Kurttila ja Aalto (2015, 20) kertovat esihenkilön kiinnostuksen tiimiläisten työtä kohtaan olevan avainasemassa työssä kehittymiselle. Kiinnostunut esihenkilö haluaa tietää, miten tiimiläisten työt sujuvat ja on iloinen onnistumisista ja haluaa kehittää tiimiään ja kannustaa kokeilemaan uusia ratkaisuja. Esihenkilö on siis avoin uusille kokeilulle ja toimintatavoille. Tiimiläisten tasa-arvoinen kohtelu vuorovaikutuksessa luo pohjaa arvostukselle ja luottamukselle tiimin sisällä.

3.3 Työkaluja valmentavan johtamisen tueksi

Valmentavan johtamisen tueksi on kehitetty erilaisia työkaluja, joista ehkä tunnetuin on GROW-malli. Sen on kehittänyt valmentavan johtamisen uranuurtaja John Whitmore. Malli perustuu hedelmälliseen dialogiin valmentavan johtajan ja johdettavan välillä niin, että vastuu dialogista on johtajalla. GROW-malli muodostuu sanoista goal (tavoite), reality (todellisuus, tilanne), options (vaihtoehdot) ja will (motivaatio). Malli auttaa esittämään relevantteja ja hedelmällisiä kysymyksiä tavoitteiden ja töiden eteenpäinviemiseksi. (Heinonen ym. 2012.) Mallia voi siis hyödyntää, jos tiimityöskentelyssä ilmenee haasteita, tai tiimin motivaatio on kadoksissa. Ensimmäinen sana goals tarkoittaa tavoitteen määrittämistä ja sillä valmentavakeskustelu aloitetaan. Tavoite tulee olla määritelty tarkasti ja selkeästi. Tavoitteen määrittelee valmennettava johtajan avustuksella. On tärkeää määrittää tavoite, joka on riittävän yksityiskohtainen, mitattava ja realistinen resurssien ja aikataulujen puitteissa. Valmentava johtaja voi kysyä valmennettavalta tämän tavoitteen ja miksi tämä tavoite tulee saavuttaa, mitä tavoite tarkoittaa tarkalleen sekä milloin tavoite tulee olla saavutettuna. Toinen sana reality kuvaa tilannetta ja todellisuutta ja sen avulla pyritään selvittämään nykyhetken tilanne. Nykytilannetta peilataan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Valmennettavalta voi kysyä,

missä vaiheessa johdettava on tällä hetkellä suhteessa tavoitteisiinsa ja mitä toimenpiteitä on jo tehtynä, tai miten pitkä matka nykytilanteesta on tavoitteisiin, sekä mikä on seuraava askel tavoitteen saavuttamiseksi. (Työterveyslaitos 2023b.) Valmennettava tai tiimi, jota valmennetaan luovat siis mahdollisimman realistisen kuvan tilanteesta, jossa he sillä hetkellä ovat.

Sana options kuvaa vaihtoehtoja ja tämän vaiheen keskustelulla on tarkoitus saada johdettava itse tarkastelemaan ja pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja. Vaihtoehtoja voidaan listata useita ja tavoite on haastaa valmennettavaa pohtimaan ja tarkastelemaan ratkaisuja mahdollisimman monelta eri näkökulmalta. Options vaiheessa voi myös asettaa välitavoitteita ja pohtia, mitä apua tavoitteen saavuttamiseksi valmennettava tarvitsee muilta. (Työterveyslaitos 2023.) Kysymyksiä tässä keskustelun vaiheessa voi siis esittää niin, että pyytää valmennettavaa pohtimaan, miten toimisi nykytilanteessa toisin tai miten valmennettava näkisi, että joku toinen kollega toimisi samassa tilanteessa. Työterveyslaitoksen (2023b) mukaan viimeinen vaihe vetää keskustelua yhteen ja valmennettava valitsee parhaimman vaihtoehdon, kuinka edetään ja luo sen pohjalta suunnitelman. Valmentavan johtajan tulee seurata, että tavoitetta noudatetaan. Viimeisessä vaiheessa valmennettavalta voidaan kysyä, kuinka hän konkreettisesti vie tavoitteen eteenpäin.

Toinen tyypillinen valmentavan johtamisen työkalu on Priorisointityökalu (taulukko 2). Sen avulla tarkastellaan tehtävien kiireellisyyttä ja tärkeyttä ja tehtävät asetetaan järjestykseen. Esihenkilöt voivat auttaa tiimiläisiään priorisoinnissa etenkin, jos ylitöitä kertyy jatkuvasti ja paljon. Priorisointityökalu auttaa hahmottamaan työtehtävien tärkeyden ja kiireellisyyden, jonka jälkeen tehtävät on helpompi hahmottaa ja priorisoida. Jos tehtävä on tärkeä ja kiireellinen tulee se tehdä ensimmäisenä. Toisena tehdään tärkeät, mutta ei niin kiireelliset tehtävät. Kolmannessa vaiheessa tehdään kiireelliset, mutta ei niin tärkeät työtehtävät. Viimeinen kohta on ei kiireellisille ja ei tärkeille tehtäville, jotka voi jättää suosiolla tekemättä. Priorisointityökalun avulla niin johtaja kuin johdettava saavat realistisen käsityksen, kuinka paljon töitä on tehtävänä. Työkalu voi auttaa ylitöiden vähentämisessä, kun aika käytetään tehokkaammin. (Kurttila & Aalto 2015, 168.)

Taulukko 2. Priorisointityökalu

	KIIREELLISET	EI-KIIREELLISET
TÄRKEÄT TEHTÄVÄT	1 Tehdään ensin	2 Tehdään seuraavaksi (muuten näistä tulee kiireellisiä)
EI-TÄRKEÄT TEHTÄVÄT	3 Tehdään lopuksi	4 Ei tehdä ollenkaan

3.4 Tiimijohtaminen

Tiimin esihenkilön rooli on muuttumassa, kun johtaminen tiimeissä on valmentavaa. Vastuu on jaettua tiimille ja johtajuus kollektiivista yhteisvastuuta, jossa mennään kohti yhteisesti asetettua tavoitetta. Jotta valmentava tiimijohtaminen onnistuu, vaatii se valmentavan ajattelu- ja toimintavan iskostamista organisaation kulttuuriin. Kulttuurin muutos vaatii jokaisen tiimin jäsenen panoksen. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 14.) Esihenkilö siis osallistaa koko tiimin ideoimaan ja jakaa vastuun kaikkien kesken hyödyntäen jokaisen parhaat puolet.

Taitava tiimiesihenkilö osaa rakentaa tiimistään riittävän monipuolisen niin, että tiimin jäsenet jakavat keskenään eri vahvuuksia, joita pääsevät hyödyntämään tiimissä. Esihenkilö ei siis ole tiimin vahvin tekijä, joka omaa kaikki parhaat puolet, vaan ideaalia olisi, että kaikkien tiimissä olevien parhaat puolet pääsisivät esiin. Myös tiimin vetovastuuta voi kierrättää tiimille eri projektien mukaan. Tämä on hyvä pitää mielessä myös rekrytointitilanteessa. Kannattaa siis pohtia, mitä vahvuuksia tiimi tarvitsee lisää. Uutta työntekijää palkatessa usein valinta perustuu tehtävän rooliin ja hakijan kokemukseen. Jotta tiimin dynamiikka säilyy, olisi järkevää tarkastella kandidaattien luonteenpiirteitä, ja sitä, miten he soveltuvat tiimiin ja kykenevät yhteistyöhön. (Jabe 2017, 83–86.) Tiimi koostuu siis yksilöistä, jotka jakavat saman päämäärän, mutta jokaisella on oma tärkeä tehtävä päämäärän saavuttamiseksi. Jokaisen tiimiläisen olisi hyvä tiedostaa omien vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi myös muiden tiimiläisten parhaat puolet ja heikkoudet, jotta uusien projektien alkaessa tiimi pystyisi tekemään tehtävän jaon mahdollisimman vaivatta. Hyvä tiimi myös tiedostaa, että jokaisen rooli on yhtä tärkeä, ja kaikkia arvostetaan tasavertaisina ja jokaisen panosta tarvitaan. (Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu 2023.)

3.5 Belbinin tiimiroolit

Jotta tiimeistä saa tasapainoisia ja parhaan tuottavuuden ja potentiaalin irti, voi niiden rakentamisessa hyödyntää Belbinin tiimiroolitestejä. Meredith Belbin on jakanut tiimi roolit yhdeksään eri rooliin. Kyseessä on työkalu, jonka avulla tiimien sisäisiä rooleja saa selkeentymään ja jokaisen vahvuudet tuodaan esiin. Työkalu helpottaa lisäksi tiimin keskinäistä vuorovaikutusta. Tiimin jäsenille tehdään roolitestit itsearvioinnin sekä havainnointi arviointien avulla. Belbin-työkalu auttaa tiimiläisiä tuntemaan itsensä paremmin, jonka avulla omaa käyttäytymistä on ketterämpää muokata tiimin tarpeisiin soveltuviksi. Tiimin on helpompaa löytää yhteinen kieli ja hahmottaa kuka toimii missäkin roolissa parhaiten yksin ja tiimin edun mukaan. (Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu 2023.)

Johtajia työkalu auttaa ymmärtämään alaistensa vahvuudet sekä refleктоimaan omaa toimintaa ja kehittämään omaa johtamistyyliä tiimilleen sopivammaksi. Työkalu on hyvänä apuna rekrytoinneissa ja auttaa syvemmin ymmärtämään milaista hakijaa tiimi tarvitsee, etenkin, jos hakuvaiheessa on kaksi CV:n perusteella tasavertaista hakijaa jäljellä. Konflikteja ilmaantuessa työkalun avulla voi tarkastella yksilöiden eroavaisuuksia, jonka avulla heidän kokemusmaailmoita on helpompaa ymmärtää ja mahdollisesti ennakoita konfliktien syitä ja välttää niitä. Omien vahvuuksien käyttäminen työssä sitouttaa työntekijöitä ja Belbin työkalu edistää työkulttuuria, jossa jokaisen parhaat ominaisuudet otetaan käyttöön. (Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu 2023.)

Innovoijaa (Plant) kuvaava rooli on kekseliäs henkilö, jolta syntyy paljon ideoita ja hän on luova ja käyttää mielikuvitustaan. Innovoija tarvitsee tilaa pohtia erilaisia ratkaisuja ongelmiin. Heikkous tässä roolissa on ideoiden toteuttaminen käytännössä sekä yksityiskohtien huomioitta jättäminen. Innovoijaa Belbinin tiimiroolien mukaan haastaa Tarkkaileva arvioija (Monitor Evaluator), joka on tarkkanäköinen ja strateginen sekä tekee päätöksiä faktoihin perustuen. Tarkkaileva arvioija haastaa ideoita ja punnitsee niitä laaja-alaisesti ja puolueettomasti, mikä saattaa toisinaan vaikuttaa tiimin ilmapiiriin latistavasti ja motivaatiota laskien. Hänet voidaan tulkita myös liian kriittisenä. Ennakkoluuloton Järjestelijä (Co-ordinator) on kypsä ja itsevarma tiimiläinen, joka selkeyttää tiimin tavoitteita ja kykenee ha-

vaitsemaan muiden vahvuudet ja heikkoudet. Järjestelijän vahvuus on taito delegoida tehtäviä, mutta heikkoutena muut tiimiläiset voivat tulkita hänet manipuloivana ja kokea, että hän on haluton tekemään itse töitä. Tiimin neljäs rooli kuuluu Toteuttajalle (Implementer), joka on kova tekemään ja saa tehokkaasti tuloksia aikaan ja tekee varsinaista työtä. Tekijä saa ideat käytäntöön ja Tekijöiden parhaita puolia ovat vastuuntuntoisuus ja käytännöllisyys. Heikkouksia tällä tiimiläisellä voi olla joustamattomuus ja hidas reagointikyky. (Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu 2023.)

Viimeistelijä (Complete finisher) on pikkutarkka ja työn laadusta vastaava. Viimeistelijät tavoittelevat täydellisyyttä ja he etsivät virheitä. Parhaita puolia Viimeistelijöillä on pikkutarkkuus ja perusteellisuus, kun taas heikkouksiksi voidaan mainita haluttomuus delegoida tehtäviä ja liika asioista huolehtiminen, mikä saattaa hidastaa töiden etenemistä. Tiedustelija (Resource Investigator) on ulospäinsuuntautunut verkostoituja, jolla on paljon kontakteja ja uteliaisuutta selvittää uusia mahdollisuuksia. Tiedustelijoilla on hyvät neuvottelutaidot, joiden avulla tiimi saa hyviä verkostoja ulkopuolelta. Heikkouksia tässä tiimiroolissa on kiinnostuksen ja mielenkiinnon nopea herpaantuminen alkuinnostuksen jälkeen. Hahmottelija (Shaper) tuo energiaa tiimiin ja auttaa heitä eteenpäin kohti tavoitteita, sillä hän on suoritusorientoinut ja nauttii työskennellä paineen alla. Hahmottelija on rohkea ja kannustaa näin muuta tiimiä päämäärätietoisesti. Toisaalta hänen käytöksensä voi toisinaan loukata muuta tiimiä, sillä hän ei aina ota muiden tunteita huomioon. Tiimityöntekijä (Teamworker) on valmis viemään tehtävät loppuun muunkin tiimin puolesta. Tämä tiimin jäsen pitää huolta yhteishengestä ja auttaa muita jäseniä toimimaan yhdessä. Tiimityöntekijän vahvuuksia ovat diplomaattisuus ja kyky kuunnella kollegoita sekä ehkäistä konfliktien syntymistä. Vastavasti stressaavissa tilanteissa Tiimityöntekijälle voi olla haastavaa tehdä päätöksiä, sillä hän haluaa vältellä konflikteja viimeiseen saakka. Viimeinen rooli Asiantuntija (Specialist) on huippuosaja, jolla on asiantuntemusta. Asiantuntijalla on paljon tietoa annettavana tiimille ja tämän roolin edustajat ottavat yleensä tiimissä johtajan paikan. Asiantuntijat ovat omistautuvia ja antavat tiimille syvällistä tietoa. Kapeakatseisuus on toisinaan heidän heikkoutensa ja liikaa yksityiskohtiin keskittyminen. (Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu 2023.)

3.6 Tiimijohtamisen hyödyt

Milleniaaneilta kysyttäessä, mikä heitä motivoi palautteen merkitys korostuu ja mahdollisuus kehittyä omassa työssään. Palaute antaa suuntaviivaa siitä, että tiimiläinen tietää, mihin suuntaan ollaan menossa ja missä pitäisi vielä kehittyä. (Mellanen & Mellanen 2020, 56.) Myös Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 245) tuovat esiin tiimin kannalta tärkeäksi seikaksi yhteenkuuluvuuden tunteen niin, että jokainen tiimissä tietää oman ja muiden roolit ja että menestystä tavoitellaan yhdessä. Lähes joka alalla on siirrytty tiimityöhön, sillä nopeasti muuttuva toimintaympäristö tuo moninaisia haasteita, jotka vaativat erilaisia osaajia, ja näin ollen niitä ei ratkaista enää yksilöinä, vaan tiiminä. Yhteinen tavoite saavutetaan tehokkaammin, kun hyödynnetään mahdollisimman monenlaisia osaajia. (Ojala 2018, 135.) Ristikangas ym. (2021, 24) tuovat esiin maailman kompleksisuuden ja sen, että huippusuorittajien, kuten huippu-urheilijoiden taustalla on usein tiimi, jonka avulla huipulle on päästy. Tämä vahvistaa sitä seikkaa, että nykymaailman työelämässä pärjäävät yhä useammin huippu tiimin omaavat organisaatiot, eikä pelkästään huippu yksilöitä omaavat organisaatiot. Tiimin tärkeys korostuu yhä enemmän menneisiin vuosiin verrattuna.

Ristikangas ym. (2021, 23) ja Aaltonen ym. (2020, 246) kiteyttävät tiimin määritelmän niin, että se on ihmisistä koostuva ryhmä, joilla on yhteinen tavoite. Ristikangas ym. (2021, 23) lisäävät, että tavoitteen saavuttamiseksi he tarvitsevat toisiaan ja tiimistä tulevaa erilaista osaamista. Tiimit jakavat keskenään yhteiset pelisäännöt, prosessit ja toimintamallit sekä ovat yhdessä vastuussa tiimin saavuttamasta tuloksellisuudesta. Yukl (2010, 356) määrittää tiimin niin, että se koostuu rajallisesta määrästä ihmisiä, jotka jakavat yhteisen tavoitteen. Tiimiläiset ovat toisistaan riippuvaisia. Eettisen tiimijohtamisen Tomperi (2020, 2) määrittää seuraavasti. *”Normatiivisesti sopivaa käytöstä niin henkilökohtaisissa teoissa kuin ihmisten välisissä suhteissa tiimiympäristössä ja muiden tiimin jäsenten kannustamista tällaiseen käytökseen kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla.”*

Treviño, Brown ja Hartman (2003, 14–19) haastattelivat tutkimuksessaan 20 eettisistä asioista yrityksessä vastaavaa henkilöä sekä 20 ylimmän johdon edustajaa

yhdysvaltalaisissa yrityksissä. Teemoiksi nousivat ihmislähtöisyys (people orientation), näkyvät eettiset teot ja piirteet (visible ethical actions and traits), eettisen vaatimustason määrittely ja yksilöiden vastuuttaminen (setting ethical standards and accountability), laaja eettinen tietoisuus (broad ethical awareness), päätöksentekoprosessit (decision making processes) sekä muut kategoriat (miscellaneous categories emerging from interviewee responses to probe questions). Treviño ym. (2003, 14) havaitsivat, että johtajat, jotka toimivat eettisesti ovat avoimia, välittävät aidosti ihmisistä ja kunnioittavat heitä. Ihmislähtöisyys on siis hyvin tärkeä osa sosiaalisesti rakentuneessa tiimissä. Näkyvien tekojen merkitys korostui eettisessä johtajuudessa ja sillä tarkoitetaan rehellisyyttä, johdonmukaisuutta sekä luotettavuutta. Tiimien toimintamallien muodostumisen kannalta juuri näkyvillä eettisillä teoilla on suuri merkitys ja näin johtaja näyttää mallia muulle tiimille.

4 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TIIMISSÄ

4.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Organisaatio, jonka toimintakulttuuri perustuu luottamukseen ja jokainen kokee itsensä arvostetuksi ja osaksi tiimiä, on psykologisesti turvallinen organisaatio. Organisaatiossa sallitaan vastoinkäymiset ja onnistumiset sekä omat mielipiteet uskalletaan tuoda rohkeasti esille. Kaikki tiimiläiset siis uskaltavat tuoda omat näkemykset esille, eikä vain tietyt rohkeat yksilöt, sillä tiimin kesken vallitsee salliva ilmapiiri. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä myös epämukavista asioista voidaan keskustella ja ristiriitoja käsitellään rakentavasti niin, että kaikki halukkaat pääsevät kuulluksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki saisivat aina tahtonsa läpi. (Ilmarinen 2022.) Rinne (2021, 27) kuvaa psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimissä siten, että kaikkien välillä vallitsee luottamus ja että tiimissä yksilöt uskaltavat olla rennosti omana itsenään tietäen, että omat näkemykset uskalletaan ilmaista. Tiimin sisällä ei tuomita muita, vaikka tiimiläisten kesken jaettaisiin erilaisia näkemyksiä. Psykologisesti turvallisessa tiimissä jokainen yksilö hyväksytään osaksi tiimiä ja psykologinen turvallisuus on tiimin jakama yhteinen tila, jota tavoitellaan. Jokainen kokee olevansa tervetullut tiimiin. Myös psykologisesti turvallisessa tiimissä tulee olla kaikille yhteiset pelisäännöt. Rohkeimpien tiimiläisten tulee ymmärtää, että pelisäännöt koskevat kaikkia ja kompromisseja tulee tehdä. Äänekkäimmät eivät siis saa suoraan tahtoaan läpi, vaan tilaa annetaan kaikille ja jokaisen tulee toisinaan tehdä kompromisseja. Koko tiimin tulee sitoutua yhteisiin pelisääntöihin.

Psykologisesti turvallisessa tiimissä uskalletaan haastaa toisten ideoita pelkäämättä seuraamuksia. Psykologisen turvallisuuden määrä tiimissä korreloi oppimiskyvyn kanssa ja mitä enemmän tiimissä koetaan psykologista turvallisuutta, sitä paremmin tiimi oppii ja sopeutuu muutokseen. Tiimiläiset ottavat myös paremmin vastuuta, toimivat itsenäisesti ja uskaltavat pyytää apua, kun tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus. Vastaavasti psykologisesti turvattomassa ympäristössä koetaan pelkoa, keräännyttään kuppikuntiin, vältellään vastuuta ja ollaan muutosvastarintaisia. (Freese 2021.) Aro (2018, 126–128) muistuttaa myös ihmisen olevan laumaeläin ja ihmisen eloonjäämisen kannalta on aina ollut välttämättömyyttä saada apua ja turvaa ympärillä olevilta ihmisiltä. Vastaavasti yksinäisyys

lisää huomattavasti niin terveydellisiä kuin sosiaalisia ongelmia ja kuoleman riskiä. Yksilöt tarkkailevat jatkuvasti ympäristöään ja pohtivat eksistentiaalisia peruskysymyksiä, kuten kokeeko itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi, sekä voiko omaan tiimiin ja sen jäseniin luottaa. Edellä olevat kysymykset luovat perustaa psykologiselle turvallisuudelle. Ihmiset toimivat parhaiten, kun he tuntevat olonsa turvalliseksi. Kun tiimissä uskalletaan näyttää oma haavoittuvaisuus ja keskenräisyys, uskalletaan myös helpommin mennä epämurkuvuusalueelle ja laittaa itsensä peliin.

4.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys ja hyödyt tiimissä

Ihminen pyrkii luontaisesti suojaamaan itseään. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmisen on mahdollista päästä siitä pois ja rentoutua ja sen myötä hallita omia primitiivisiä reaktioita. Turvattomuus voi muuttaa yksilöiden luontaista käytöstä ja näin he eivät välttämättä uskalla ilmaista mielipiteitään tai saattavat joskus päästää suustaan sammakoita. Tämä voi johtua riittämättömästä turvallisuudesta työympäristössä ja johtaa siihen, ettei asioista uskalleta keskustella avoimesti. Etenkin nuoret tarvitsevat riittävästi turvaa uskaltaakseen puhua avoimesti. Ihmiset skannaavat rooliaan ryhmässä ja arvostuksen tunne tuo mielihyvää. Jos arvostus laskee tai yksilöt kokevat uhkaa, he menevät puolustustilaan ja energia kuluu itsensä suojeluun, eikä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Turvattomassa ympäristössä tiimiläiset ovat jatkuvassa suojautumisen tilassa. (Rinne 2021, 28–30.)

Hyötyjä työyhteisölle psykologisesta turvallisuudesta on monia, sillä se tukee luovaa ajattelua ja innovointia, sillä riskejä uskalletaan ottaa. Oppiminen on tehokkaampaa, kun uskalletaan kysyä ja tuoda huolia esiin, eikä pelätä rankaisua virheistä. Myös virheistä uskalletaan kertoa ja ne nähdään oppimismahdollisuuksina, joista koko tiimi voi oppia yhdessä. Psykologinen turvallisuus edistää toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Myös työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus organisaatioon on korkeampaa yrityksissä, joissa tunnetaan psykologista turvallisuutta. (Työterveyslaitos 2021.) Kun pelko ei ole esteenä, voi tiimi asettaa korkeat tavoitteet ja riskejä uskalletaan ottaa. Psykologinen turvallisuus edesauttaa ajatustenvaihdon, konfliktien ja erimielisyyksien hyödyntämistä, sillä tiimi voi hyö-

tyä mahdollisimman erilaisista näkökulmista. Pelko estää yhteistyötä ja vuorovai-
kutukset ei näin ole avointa. Siksi on tärkeää, että tiimissä vallitsee kunnioittava il-
mapiiri kaikkien kesken. (Työterveyslaitos 2021.)

4.3 Esihenkilön keinoja ylläpitää psykologista turvallisuutta

Jokainen tiimiläinen voi vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen, mutta esihenki-
löiden, johdon ja tiimin vetäjien roolit korostuvat. Psykologisesti turvallisessa työ-
yhteisössä uskalletaan ottaa riskejä, tuoda omat mielipiteet esille ja kysyä apua,
kun tiimiläiset eivät joudu pohtimaan mielessään, mitä seuraamuksia virheiden
tekemisestä tulee ja käytetäänkö niitä tekijää vastaan. Turvattomuus luo hiljai-
suuden epidemian, jossa vaikenemalla välttyy sosiaalisilta riskeiltä. Näin yksilöt
valitsevat vaikenemisen, sillä sen hyöty koetaan suuremmaksi kuin hyöty, joka
syntyisi asioiden edistämisestä. Kielteisiä seuraamuksia ja uskomuksia virheiden
teosta, joita yksilöt haluavat välttää, voivat olla esimerkiksi naurun alaiseksi jou-
tuminen ja vähättely. Tämä on todella harmillista, sillä nimenomaan organisaatio
hyötyisi ideoista ja erilaisista näkökulmista. Esihenkilöiden olisi todella tärkeää
kannustaa ideoimaan, luoda luottamusta ja turvaa, jotta omat mielipiteet uskalle-
taan tuoda esiin. (Toivanen ym. 2021, 5, 66.)

Myös Freesen (2021) mukaan juuri esihenkilöitä ja johtajia tarkkaillaan, ja heidän
mallinsa on erityisen tärkeää, kun tiimiläiset tarkastelevat, mikä on tervetullutta
tiimiin ja mikä ei. Psykologinen turvallisuus vaatii kehittyäkseen perusteita, joita
ovat muun muassa oppimisen halu, selvä yhteinen suunta, luottamus ja arvostus.
Näitä esihenkilö voi vahvistaa tiimissä omalla mallillaan. Aro 2018 (133–134, 137)
mukaan hyödyllinen menetelmä selvittää tiimin työilmapiiriä on luoda strukturoitu
haastattelu. Haastatteluun valitaan eri ydinteemoja, kuten esimerkiksi esihenkilön
tarjoama tuki, tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus tai yhteistyön sujuvuus.
Haastattelusta saa lisäarvoa, jos haastateltavilta pyydetään esimerkkejä, jos he
ovat vaikka kokeneet epätasa-arvoa. Haastattelussa voi myös pyytää tiimiltä ide-
oita työilmapiirin kohentamiseksi. Haastattelujen perusteella on tärkeää ymmär-
tää ilmiöitä numeroiden takaa ja tehdä muutoksia. Toki joskus haastattelua voi
pitää vain tilannekatsauksena ja tiedonhankintana, mutta silloin tiimille tulee pe-
rustella hyvin, jos muutoksia ei lähdetä sen pohjalta tekemään. Ilmapiirin kehittä-

misessä ehdottoman tärkeää on esihenkilöiden ja johdon kiinnostus asiaan aidosti konkreettisinä eleinä, eikä pelkkinä korulauseina. Esimerkin voima on ratkaisevaa ja työntekijät huomaavat, mikäli johto ja esihenkilöt eivät aidosti ole valmiita muuttamaan toimintatapoja ja panostamaan työilmapiiriin ja psykologiseen turvallisuuteen. Työntekijöiden ottaminen ilmapiiriin kehittämistyöhön mukaan sitouttaa tiimiä.

Ilmarinen (2022) opastaa esihenkilöä raamittamaan työtä rakentaessaan psykologisesti turvallista työyhteisöä. On tärkeää, että kaikille on selvää, miten ja miksi työtä tehdään ja että kaikki jakavat yhteisesti ymmärretyt työhön liittyvät odotukset ja osaavat sanoittaa työhön liittyvät merkitykset. On hyvä pohtia tiimin kesken, miten epäonnistumisiin suhtaudutaan ja miten epäonnistumiset määritellään. Suorapuheisuus on merkittävä tekijä psykologisen turvallisuuden kannalta ja esihenkilön tulee kannustaa siihen. On hyvä kuitenkin ymmärtää, että suorapuheisuudella ei tarkoiteta sitä, että voi sanoa kaiken ääneen mitä mieleen tulee. Vuoropuhelussa on hyvä käydä säännöllisesti läpi keskustelua yhteisistä arvoista ja tavoitteista. Johdon ja esihenkilöiden tulee sitoutua vuoropuheluun ja yhteisymmärryksen luomiseen koko tiimin kesken. Keskustelun kannalta esihenkilön roolin tärkeys korostuu, sillä esihenkilön tulee soveltaa arvoja tiimin ja eri osastojen työskentelyyn. Keskustelussa kuuntelun rooli on erityisen tärkeää ja esihenkilön tulee varata riittävästi aikaa keskusteluun ja havainnoimiseen.

Organisaatiosta löytyy paljon osaamista ja on tärkeää saada eri aiheista eniten tietävät puhumaan ja osallistettua keskusteluun mukaan. Luottamus vahvistaa tiimiläisten uskoa siihen, että heidät halutaan mukaan kehittämiseen ja vuoropuheluun. Jotta kaikki tiimiläiset saadaan osallistettua keskusteluun, on tärkeää varata keskustelulle riittävästi aikaa. Keskusteluun tulee kannustaa ja esihenkilön on tärkeää varmistaa, että organisaation rakenteet toimivat käytännössä ja keskustelulle on riittävästi aikaa arjessa. Tiimiläisten kuuntelu on todella tärkeä taito, ja esihenkilön tulee olla utelias ja kyvykäs kysymään sellaisia kysymyksiä tiimiltä, jotka aktivoivat heitä vuoropuheluun. (Ilmarinen 2022.) Esihenkilön rakentaessa psykologisesti turvallista työyhteisöä, on hänen kannustettava tiimiä keskustelemaan myös epäkohdista ja haasteista. Tämän lisäksi haasteisiin tulee reagoida rakentavasti ja tehdä muutoksia, jos esiin nostetut epäkohdat niitä vaativat. Näin

tiimiläisille osoitetaan, että keskustelu epäkohdista on kannattavaa ja asioihin tulee muutoksia. Kun epäkohtiin reagoidaan oikea-aikaisesti ja rakentavasti keskustellen, organisaatio oppii ja kehittyy jatkuvasti. Kaikkia ehdotuksia ei tarvitse toteuttaa, mutta jokaisen mielipiteet tulisi kuulla ja osoittaa, että ne otetaan vakavasti. (Ilmarinen 2022.) Psykologisesti turvallisessa ympäristössä myös erimielisyydet ovat sallittuja, ja niistä voidaan käydä ajatustenvaihtoa ja hyödyntää ne opiksi. Myös korkeita tavoitteita voi asettaa, sillä pelko ei tuo estettä yhteistyölle. (Toivanen ym. 2021, 115.)

Esihenkilö, tai kuka vaan tiimin jäsen voi vaikuttaa psykologisen turvallisuuden luomiseen. Toivanen ym. (2021, 118–120) kehottavat tunnistamaan omia uskomuksia erilaisuuden edessä ja kunnioittamaan erilaisia mielipiteitä sekä näkemyksiä. Oman erehtyväisyyden ja haavoittuvuuden osoittaminen tiimille luo myös luottamusta ja turvallista työympäristöä. Esihenkilöiden ja johdon tulee aidosti kehittää psykologista turvallisuutta jokapäiväisessä työssä, eikä sitä ei voi irrottaa muusta organisaation toiminnasta. Kun psykologista turvallisuutta rakennetaan, on syytä tarkastella ensin omaa toimintaa. Esihenkilöt ja johto voivatkin pohtia toteutuuko psykologinen turvallisuus heidän kesken, vai vallitseeko työyhteisössä pelon ilmapiiri. Myös ihmiskäsitystä voi pohtia yleisesti, ja miettiä, uskooko ihmisten haluavan lähtökohtaisesti suoriutua töistä parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilö voi tarkastella ajatuksiaan epäonnistumisista ja miettiä suhtautuuko niihin inhimillisesti. Organisaatio koostuu erilaisista ihmisistä ja osaajista ja siksi on tärkeää, että esihenkilö näkee jokaisen potentiaalisesti kyvykkäänä oppimaan uutta. Tiimiläisten edessä voi osoittaa myös nöyryyttä ja todeta, ettei vielä itse tiedä jostain aiheesta ja haluaa kuulla siihen tiimin näkemyksiä.

4.4 Keinoja tiimiläisille psykologisen turvallisuuden luomiseen

Tiimiläisiä kannattaa kannustaa keskustelemaan psykologisesta turvallisuudesta, sillä se jo edistää sitä. Aihetta voi lähestyä erilaisten kysymysten tai väitteiden avulla. Tiimiläiset voivat pohtia käytetäänkö virheitä niiden tekijää vastaan, ja uskalletaanko vaikeista asioista tai ongelmista keskustella. Tiimin kesken olisi hyvä pohtia, miten erilaisuuteen suhtaudutaan ja sallitaanko sitä tiimissä. Lisäksi

tiimi voi miettiä kokemuksiaan hetkistä, jolloin on tuntenut psykologista turvallisuutta tai turvattomuutta ja jakaa niiden pohjalta tuntemuksia ja ajatuksia, mitä kulloinkin on tuntenut ja mitä ne ovat saaneet aikaan. (Työterveyslaitos 2021.)

Yhdessä olisi hyvä pohtia myös tiimiläisten kokemuksia siitä, saako apua tarvittaessa. Tiimi voi myös keskustella, miten hyvin he tuntevat toisensa, ja miten tiimin kesken voisi tutustua vielä paremmin, jotta jokainen voi olla aito oma itsensä. Tiedon saatavuudesta voi myös keskustella ja pohtia jaetaanko tietoa riittävästi ja saahan kaikki tarvittavan tiedon. Palautekulttuuri on tärkeä psykologisen turvallisuuden kannalta ja tiimissä on hyvä keskustella, uskalletaanko rakentavaa palautetta antaa ja miten palautekulttuurin toivottaisiin edistyvän tulevaisuudessa. (Työterveyslaitos 2021.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusote, lähestymistapa ja tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö. Tutkimustarve oli tarkastella työelämälähtöistä ongelmaa ja siksi työ on tutkimuspainotteinen (Diak 2022). Aineiston keräämisessä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän osaksi opinnäytetyötä, koska tutkin esihenkilön roolia vaikuttaa tiimin toimivuuteen ja laadullinen tutkimus tutkii ihmistietoita, eli ihmisen toimintaa (Vuori 2023). Opinnäytetyötä varten haastattelin kahta henkilöä, jolla on pitkä kokemus johtamisesta ja sen valmentamisesta työyhteisöissä. Haastattelu valikoitui aineistonkeräämismenetelmäksi sen joustavuuden vuoksi. Haasteltavilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta ja näin ollen tuottavin tapa saada tietoa on käydä keskustelua haastateltavien kanssa. Haastattelumuotona käytetään teemahaastatteluja, eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa teemat on rajattu etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisia menetelmiä käytetään usein, kun ollaan kiinnostuneita tutkimaan yhteisöjen arvoja ja johtamista, sekä tiedon tuottamisessa ollaan kiinnostuneita yhteisöjen ilmiöitä koskevista käsityksistä ja niiden merkityksistä (Vilkkä 2021b). Tästä syystä näin tärkeäksi tarkastella tutkimaani aihetta laadullisin menetelmin teemahaastatteluilla. Tarpeen mukaan haastattelun edetessä oli mahdollisuus syventää kysymyksiä, pitäen kuitenkin mielessä tutkimuskysymyksen, jotta aihe ei lähtenyt rönsyilemään. Kysymyksissä edettiin laajemmista kokonaisuuksista syvempiin aiheisiin, mutta haastattelut saivat elää ja muotoutua hieman kummankin haastateltavan kanssa, eli kysymysten järjestyksellä ei käytännössä ollut väliä.

Luonnollinen aineistonkeruumenetelmä opinnäytetyötä tehdessä on lumipallo-otanta, jossa avainhenkilöiden avulla löydän uusia haastateltavia (Tuomi & Sarajärvi 2018). VillageWorks kattaa laajan määrän asiantuntijoita eri aloilta, ja näin ollen hyödynsin kontaktejani haastateltavia kartoittaessa. Tiedonkeruumenetelmänä voi toimia myös eliittiotanta, jos johtamisen asiantuntijoita saadaan tarpeeksi kasaan lumipallo-otannan myötä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Asiantuntijat ovat luotettavia lähteitä ja näin ollen haastatteluissa laatu voi korvata määrän.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lisäksi opinnäytetyö sisältää määrällisiä menetelmiä. Tutkimusta varten tehtiin strukturoitu kyselylomake. Kyselylomakkeen tarkoitus oli tarkastella yhteisökoordinaattorien, eli tässä tapauksessa työntekijöiden kokemuksia. Teemahaastatteluissa asiantuntijoille ja kyselyssä koordinaattoreille loin koehaastattelun ja kyselylomakkeen, joka on suositeltavaa aloitteleville tutkijoille (Vilkkä 2014, 78). Koordinaattoreita, joille kysely lähetettiin, oli yhdeksän henkilöä. Kyselylomakkeet toimitettiin koordinaattoreille sähköisesti.

5.2 Kyselylomake ja teemahaastattelut

Opinnäytetyössäni tutkin, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta. Tutkimusta varten loin kyselylomakkeen (liite 1) toimeksiantajayrityksen Village-Worksin yhteisökoordinaattoreille. Kyselylomake piti sisällään neljä eri teemaa ja 39 kysymystä. Ensimmäinen teema käsitteli tiimin toimintaa, toinen yksilön toimintaa tiimissä, kolmas esihenkilöä ja viimeinen perehdytyksen merkitystä. Kaikki kyselylomakkeen kysymykset olivat väittämiä vastausasteikolla 1–5 (Täysin eri mieltä – Täysin samaa mieltä). Kysymykset laadittiin tarkoin, jotta ne vastaisivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin mahdollisimman monipuolisesti. Yhteisökoordinaattorien vastausten pohjalta sain kattavan kuvan tutkimaani aiheeseen. Kyselylomake luotiin Webropol Survey and Reporting sovelluksella. Sovellus tarjoaa kattavat ja monipuoliset työkalut luoda kyselyitä ja sen avulla on helppoa raportoida vastauksia. Kyselylomake lähetettiin yhdelle tiimille, joka koostui yhteisökoordinaattoreista. Kyselylomake lähetettiin 20.9.2023 ja kysely oli auki kahdeksan päivää. Kyselyyn tuli vastauksia seitsemän kappaletta, joten noin 78 % kyselyn saajista vastasi ja näin ollen tulokset antavat realistisen ja luotettavan kuvan yhteisökoordinaattorien tiimistä. Kyselyssä ei kerätty tietoja vastaajista ja kysely oli anonyymi, joten yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

Kyselylomakkeen lisäksi haastattelin kahta henkilöä. Haastatteluiden avulla hain vastauksia tutkimuskysymykseeni, eli kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta. Koska opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja aiheet olivat laajoja, halusin tutkia niitä kyselylomakkeen lisäksi myös laadullisin tutkimusmenetelmin teemahaastatteluin. Toteutin Teams-yhteyden välityksellä kaksi teemahaastattelua 29.9.2023 ja 23.10.2023. Lähetin haastattelupyynnöt 19.9.2023 ja 8.10.2023. Kumpaankin haastatteluun kului noin 45 minuuttia. Äänitin haastattelut Teamsin

avulla ja litteroin ne sen jälkeen. Haastattelussa oli kymmenen valmiiksi suunniteltua kysymystä (liite 2), mutta haastatteluiden myötä nousi uusia kysymyksiä haastateltavien kertoman perusteella. Haastattelun alussa kysyin haastateltavien taustasta. Näin selvitin heidän koulutuksensa, työkokemusta ja nykyistä asemaa. Haastateltavista toisella on 32 vuotta käytännön johtamiskokemusta, joista 12 vuotta on julkiselta sektorilta ja 20 vuotta yksityiseltä sektorilta. Yksityisellä sektorilla haastateltavan työhön on aina kuulunut keskeisenä ja olennaisena osana johtamisen kehittäminen organisaatioissa. Hän on kehittänyt johtamista niin pienissä kuin suurissa yrityksissä, suomalaisissa ja kansainvälisissä yrityksissä, sekä yksityisten, julkisten ja kolmannen sektorin yrityksissä. Puhuttaessa johtamisesta ja tutkimisesta ilmiönä haastateltavalta löytyy tieteellistä omaa tutkimustyötä ja perustutkimusten lisäksi myös soveltavia tutkimuksia. Vuodesta 2008 haastateltava on toiminut johtamisen dosenttina ja ohjannut opinnäytetöitä johtamisen saralla ja kirjoittanut tieteellisen tutkimuksen lisäksi johtamiseen liittyviä tietokirjoja. Toinen haastateltavista on kauppatieteiden maisteri ja kasvatustieteiden kandidaatti. Haastateltava on työuran aikana tehnyt töitä rahoituksen ja sijoituksen parissa ja ollut tulosvastuussa sekä tehnyt monipuolisesti HR-tehtäviä pohjoismaisissa organisaatioissa. Viimeiset yli kymmenen vuotta haastateltava on toiminut yrittäjänä. Hän on tehnyt johtamisen ja organisaatioiden kehittämistä ja valmentanut organisaatioita ja työyhteisöjä.

5.3 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Vilka (2021b, 152) kuvaa tutkimusten luotettavuutta, eli tuloksen tarkkuutta niin, että toisen tutkijan tulisi saada samat tulokset toistaessaan tutkimuksessa käytettävän mittauksen. Luotettava mittaus ei anna sattuman varaisia tuloksia. Tutkimukseni on toistettava ja vastaukset eivät ole tutkijasta riippuvaisia, sillä se on anonyymi. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden äidinkieli on suomi ja voimme olettaa, että kyselytutkimuksen kysymykset olivat ymmärrettäviä, sillä kyselytutkimuksen väittämät olivat selkokielisiä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta lähdekritiikki on merkittävässä roolissa ja lähdekritiikki tulee ottaa huomioon kaikissa aineistoissa, joita opinnäytetyössä käyttää. Osallistuminen opinnäytetyöhön tulee olla vapaaehtoista. (Vilka 2021a, 115–117.) Valitsin tutkimukseeni tarkoin ja har-

kiten lähteitä, jotka ovat relevantteja ja hyödynsin mahdollisimman tuoreita lähteitä. Osallistuminen tutkimukseeni oli vapaaehtoista. Kyselytutkimukseen vastattiin anonyyminä, eikä siinä kerätty henkilötietoja tai muita tietoja, kuten sähköpostiosoitteita, joiden perusteella vastaajat voitaisiin tunnistaa. Kyselytutkimuksen väittämät olivat helposti ymmärrettäviä, joten on todennäköistä, että vastaukset ovat luotettavia. Lisäksi vastaaminen oli vapaaehtoista, mikä lisää luotettavuutta. Teemahaastatteluissa ei kerätty tietoja, joista haastateltavat voisi tunnistaa ja osallistuminen siihenkin oli vapaaehtoista.

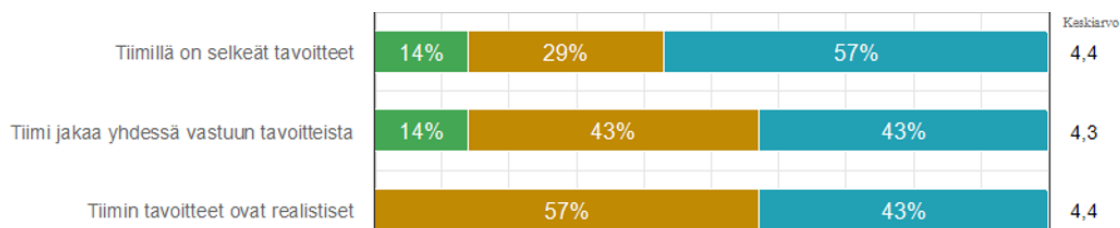
Kun opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan, puhutaan usein validiteetista ja reliabiliteetistä, joiden tehtävä on varmistaa, tutkitaanko oikeita asioita ja miten toistettava ja pysyvä tutkimusmenetelmä on (Kananen 2008, 123). Valitsemani määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä tutki ja vastasi tutkimuskysymykseeni monipuolisesti, ja rajasin työn aiheeni ja tavoitteeni selkeästi. Lisäksi suunnittelin tutkimukseni huolellisesti.

6 YHTEISÖKOORDINAATTOREIDEN NYKYTILAN SELVITTÄMINEN

Kyselytutkimus koostui neljästä teemasta. Teemoja olivat tiimin toiminta, yksilön toiminta tiimissä, esihenkilö ja perehdytyksen merkitys. Tuloksissa analysoidaan yhteisökoordinaattoreiden antamia vastauksia teemoittain kysymys kerrallaan.

6.1 Tiimin toiminta

Ensimmäinen kyselyn teema käsitteli tiimin toimintaa. Yukl (2010, 356) määrittää tiimin niin, että se koostuu rajallisesta määrästä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, onko tiimillä selkeät tavoitteet (kuvio 1). Vastaajista kuusi oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että tiimillä on selkeät tavoitteet. Yksi vastaaja ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Näin ollen suurin osa tiimistä kokee tavoitteet selkeiksi. Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin, jakaako tiimi yhdessä vastuun tavoitteista. Tämän kysymyksen tulokset ovat saman suuntaiset ensimmäisen kysymyksen vastausten kanssa. 86 % vastaajista oli väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä ja yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 1. Yhteisökoordinaattorien näkemyksiä tavoitteiden selkeydestä, tavoitteiden vastuun jakamisesta tiimin kesken ja tavoitteiden realistisuudesta (n=7)

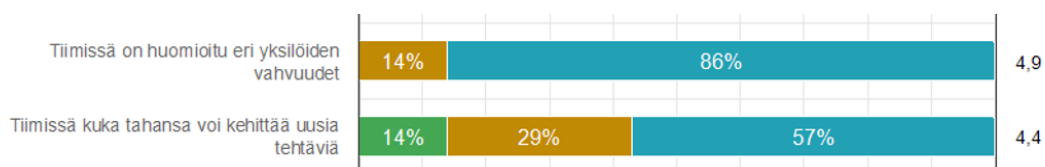
Savaspuron (2019, 161) mukaan tavoitteiden pitää olla riittävän realistiset, koska se helpottaa yhteisöohjatuvan tiimin itsensä johtamista. Kolmannessa kysymyksessä (kuvio 1) kysyttiin, onko tiimin tavoitteet realistiset ja vastaajista jokainen oli väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Vastauksien perusteella voi päätellä, että tavoitteet ovat tiimille selkeät ja realistiset ja vastuu niistä jaetaan yhdessä tiimin kesken. Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, satsataanko tiimin yhteiseen tekemiseen taloudellisesti ja kuvio 2 osoittaa, että vastauksissa on hajontaa. Vain yksi tiimiläinen, oli väitteen kanssa täysin

samaa mieltä ja kaksi vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. Ei samaa, eikä eri mieltä tiimiläisistä oli kaksi vastaajaa ja kaksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väitteestä. Vastauksista voi tulkita, että taloudellinen satsaaminen koetaan tiimiläisten kesken eri tavalla. Toisaalta, kun kysymyksessä ei ollut määritelty summia, niin tiimin kesken eri taloudelliset satsaukset voidaan kokea eri tavalla, sillä toiselle sama satsaus voi olla suuri ja toiselle pieni tai keskinkertainen. Mielenkiintoista tuloksissa on se, että seitsemästä vastauksesta tuli neljää eri vastausvaihtoehtoa. Kuitenkin suurempi määrä eli 57 % oli jokseenkin eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä, mikä osoittaa, että tiimi kokee, että tekemiseen voitaisiin satsata enemmän taloudellisesti enemmän.



Kuvio 2. Yhteisökoordinaattorien vastauksia, jossa selvitettiin, satsataanko tiimin yhteiseen tekemiseen taloudellisesti (n=7)

Tiimistä 86 % on täysin samaa mieltä, että tiimissä on huomioitu yksilöiden vahvuudet ja yksi vastanneista on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 3). Tiimi on monipuolisempi ja vahvempi, kun jokaisen yksilön vahvuudet huomioidaan tiimissä ja tehtävissä. Tämä siis toteutuu yhteisökoordinaattoreiden tiimissä. Seuraava kysymys selvitti, voiko tiimissä kuka tahansa kehittää uusia tehtäviä. Suurin osa vastaajista (86 %) oli väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä ja yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastauksien perusteella voi päätellä, että tiimin sisällä lähes kaikki kokevat, että yksilöiden vahvuudet huomioidaan ja suurin osa kokee, että voi kehittää uusia työtehtäviä, mikä on positiivinen havainto.



Kuvio 3. Vastauksia kysymyksiin, joissa selvitettiin, huomioidaanko yksilöiden eri vahvuudet ja voiko tiimissä kuka tahansa kehittää uusia tehtäviä (n=7)

Väitteen ”tiimissä pohditaan yhdessä ratkaisuja” (kuvio 4) kanssa 86 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja yksi vastaaja jokseenkin samaa mieltä, joten VillageWorksin yhteisökoordinaattorien tiimin osalta voi tulkita, että kaikki osallistuvat yhdessä ratkaisujen pohdintaan. Vastaavasti väittämän ”tiimissä neuvotellaan

päätöksistä yhdessä” (kuvio 4) oli hieman hajontaa, kun yksi vastaajista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä, muiden ollessa joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella voi kuitenkin todeta, että tiimiläiset kokevat pääosin pääsevänsä mukaan pohtimaan ratkaisuja ja neuvottelemaan päätöksistä.



Kuvio 4. Vastauksia kysymyksistä, joissa selvitetään, pohditaanko ratkaisuja yhdessä ja neuvotellaanko päätöksistä yhdessä (n=7)

Hyvä tiimi tiedostaa, että jokaisen rooli on tärkeä, kaikkia arvostetaan tasavertaisina ja jokaisen panosta tarvitaan (Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu 2023). Viimeiset väitteet koskivat sitä, nähdäänkö kaikkien työpanos arvokkaana ja ollaanko tiimissä kiinnostuneita muiden ajatuksista (kuvio 5). Tiimistä 86 % vastasi molempiin väitteisiin olevan täysin samaa mieltä ja yksi vastasi olevan joko samaa mieltä, josta voidaan päätellä, että tiimin sisällä ollaan aidosti kiinnostuneita muiden ajatuksista ja jokaisen työpanosta arvostetaan. Koska koko kyselylomakkeeseen vastasi 78 % yhteisökoordinaattoreista koostuvasta tiimistä, voidaan tuloksia pitää luotettavina ja antavan realistisen kuvan tiimin näkemyksistä.



Kuvio 5. Tiimin vastaukset väitteisiin, nähdäänkö kaikkien työpanos arvokkaana ja ollaanko tiimissä kiinnostuneita toisten ajatuksista (n=7)

Ensimmäisen teeman vastausten perusteella voidaan todeta, että tiimissä on selkeät ja realistiset tavoitteet ja yksilöiden erilaiset vahvuudet otetaan huomioon. Tiimissä ollaan kiinnostuneita toisten ajatuksista ja ne nähdään arvokkaina. Tiimissä pohditaan yhdessä ratkaisuja. Jatkossa tiimiä voi kannustaa lisää neuvottelemaan päätöksistä, sillä sen väittämän kohdalla oli vähiten ”täysin samaa

mieltä” vastauksia. Vastauksin perusteella voidaan tulkita myös, että tiimi toivoisi lisää taloudellista satsaamista yhteiseen tekemiseen.

6.2 Minä yksilönä tiimissä

Seuraava teema kyselytutkimuksessa käsitteli yksilöä tiimissä, sillä tiimin toimivuuden kannalta on tärkeää tutkia jokaisen yksilön kokemuksia tiimin sisällä. Yksilön kokemuksia ja ajatuksia tiimissä selvitettiin väittämien avulla, joihin vastaajat vastasivat vastausasteikolla 1–5 (Täysin eri mieltä – Täysin samaa mieltä).

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä johtaa itseään sekä vapautta tehdä päätöksiä itse, ilman tarvetta jatkuvasti varmistaa ja kysyä lupaa esihenkilöltä. Yksilöiden vahva autonomia korostuu ja heidän päätöksentekykyänsä luotetaan. (Savaspuro 2019, 25.) Itseohjautuvuus tarkoittaa siis sitä, kuinka paljon yksilöllä on päätösvaltaa omaan työhönsä liittyen. Martelan (2021, 14) mukaan yksilö eli työntekijä on itseohjautuva, kun hän pystyy itsenäisesti omaa harkintakykyään käyttäen edistämään organisaation tavoitteita kysymättä lupaa päätöksiin ylemmiltä organisaation tasoilta. Väitteen ”saan johtaa omaa työtäni” kanssa 57 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 43 % jokseenkin samaa mieltä. Kaikki tiimiläiset siis kokevat saavansa johtaa omaa työtään, mistä voidaan päätellä, että esihenkilö luottaa tiimiläisiin ja tiimiläisillä on valmiuksia johtaa omaa työtään. Tulos on positiivinen, sillä yhteisökoordinaattorien työ vaatii itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä.

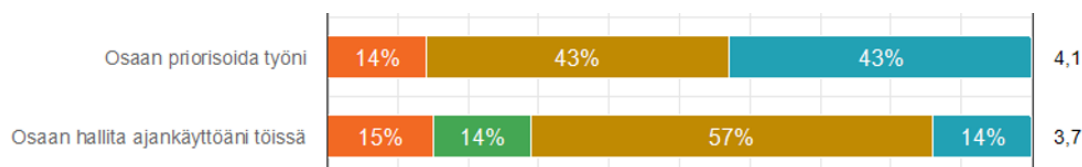
Ensimmäisen teeman kysymyksissä selvitettiin, onko tiimillä selkeät tavoitteet ja toisen teeman alla, onko yksilön omat tavoitteet selvät (kuvio 6). Vastaukset ovat melko saman suuntaiset molemmissa kysymyksissä, paitsi, että yksilöiden tavoitteista kysyttäessä vastauksia tuli enemmän vastauksia vaihtoehtoon ”jokseenkin samaa mieltä” kuin vastausvaihtoehtoon ”täysin samaa mieltä”. Yksi vastaajista vastasi ”ei samaa eikä eri mieltä”. Vaikka vastaajista selvä enemmistö (86 %) kokee omat tavoitteet selkeäksi tai jokseenkin selkeäksi, voi niitä aina selventää lisää tiimiläisille. Hyvä tapa voisi olla esimerkiksi toistuvien tapaamisten järjestäminen esihenkilön kanssa, jossa voidaan tarkastella vuoden mittaan, onko tavoitteet saavutettu, tai ollaanko niitä kohti menossa.



Kuvio 6. Yhteisökoordinaattorien vastauksia yksilöiden tavoitteiden selkeydestä (n=7)

Seuraava väittämä selvitti, kokevatko yksilöt tiimissä, että saavat edistää organisaation tavoitteita itsenäisesti. Kaksi vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 57 % jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaaja ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Vaikka suurin osa kokee jossain määrin, että saa edistää organisaation tavoitteita itsenäisesti, voi esihenkilö tarjota siihen lisää mahdollisuuksia ja siinä on varaa parantaa. Jokainen vastaaja vastasi väittämään ”minulla on vahva sisäinen halu tehdä työni kunnolla” olevansa väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Tämä kertoo tiimiläisten vahvasti motivaatiosta ja on todella positiivinen havainto. Tuloksen perusteella voi olettaa, että yhteisökoordinaattorit haluavat antaa parastaan työssään. Savaspuron (2019, 161) mukaan työntekijät voivat olla itseohjautuvia ja tuntee psykologista turvallisuutta, tulisi esihenkilön osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. Vastaajista 86 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ”minun osaamiseeni luotetaan” ja yksi vastaaja jokseenkin samaa mieltä. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että tiimiläiset kokevat arvostusta ja luottamusta ammattitaitoaan kohtaan tiimissä.

Oman työnjohtaminen on kykyä hallita ajankäyttöä ja resursseja sekä priorisoida omaa työtään (Martela ym. 2017, 12). Seuraava kysymys selvitti, miten yksilöt kokevat kykynsä priorisoida omaa työtään (kuvio 7). Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä, 43 % jokseenkin samaa mieltä ja 43 % täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Seuraavassa väittämässä ”osaan hallita ajankäyttöäni töissä” yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä, yksi vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä, 47 % jokseenkin samaa mieltä ja vain yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä. Tulokset osoittavat, että oman työn johtamisessa ja töiden priorisoinnissa on vielä kehitettävää ja tähän esihenkilö voi tarjota tukea esimerkiksi priorisointityökalun avulla, tai lisäämällä vuorovaikutusta. Koska suurin osa vastasi, että on täysin tai jokseenkin samaa mieltä edellä mainittuihin kysymyksiin, voisi tiimiläiset jakaa omaa osaamistaan ja vinkkejä aiheiden tiimoilta keskenään, sillä kaikkien työ on suurilta osin samankaltaista.



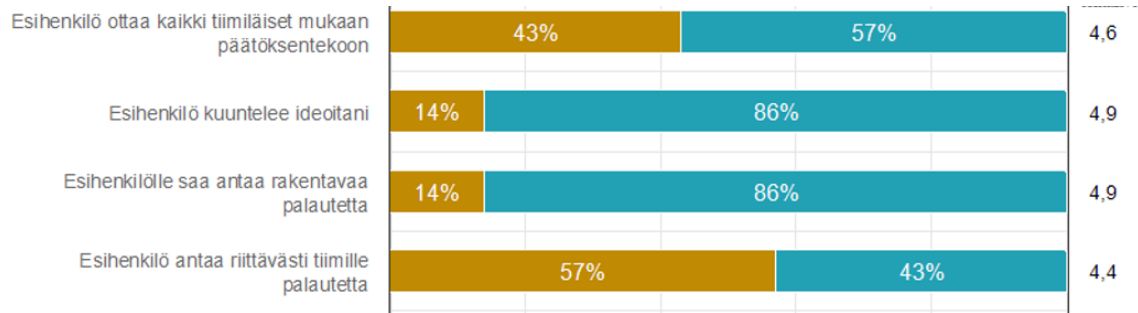
Kuvio 7. Yhteisökoordinaattorien vastaukset kyvystä priorisoida omaa työtään ja hallita omaa ajankäyttöään (n=7)

Johdon ja esihenkilöiden olisi tärkeää ymmärtää vastuuta jakaessa virhemarginaali ja antaa virheille riittävästi tilaa, sillä virheistä rankaisemisen jälkeen yksilöt eivät välttämättä halua enää ottaa vastuuta rankaisun ja häpeän pelossa (Spiik & Sillanpää 2022, 53–54). Vastaajista kuusi (86 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että epäonnistumisista ei rankaista ja yksi vastasi, että ei ole samaa eikä eri mieltä. Psykologisen turvallisuuden keskeinen elementti on virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen yhdessä, joten tulos on todella hyvä. Tiimistä neljä oli täysin samaa mieltä, että uskaltaa kertoa, jos on tehnyt virheen ja kolme jokseenkin samaa mieltä. Molempien kysymysten vastaukset kielivät sallivasta ilmapiiristä virheitä kohtaan. Virheiden tekemistä tai niiden ilmi tuomista ei pelätä rangaistuksen tai muun epämiellyttävän tunteen pelossa. Ylivoimaisesti enemmistö vastanneista, eli kuusi henkilöä koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että on tervetullut tiimiin. Yksi vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä.

6.3 Esihenkilö vahvistamassa tiimin toimivuutta

Koska opinnäytetyö pureutuu kysymykseen, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta, näin keskeiseksi ja olennaiseksi asiaksi valita yhdeksi kyselylomakkeen teemaksi esihenkilön. Realistisen kuvan esihenkilön toiminnasta antavat tiimiläiset. Esihenkilöä koskeviin kysymyksiin vastaajat vastasivat vastausasteikolla 1–5 (Täysin eri mieltä – Täysin samaa mieltä).

Esihenkilö ja johto ottavat yhteisöohjautuvissa tiimeissä henkilöstön mukaan yrityksen päätöksentekoon ja johtoryhmätyöskentelyyn ja näin jakaa vastuuta henkilöstölle (Spiik & Sillanpää 2022, 52). Ensimmäinen kysymys (kuvio 8) selvitti, kokevatko tiimiläiset, että esihenkilö ottaa kaikki tiimiläiset mukaan päätöksentekoon ja vastaajista neljä oli täysin samaa mieltä ja kolme jokseenkin samaa mieltä. Tämä osoittaa, että jokainen kokee pääsevänsä osallistumaan päätöksentekoon edes jossain määrin.

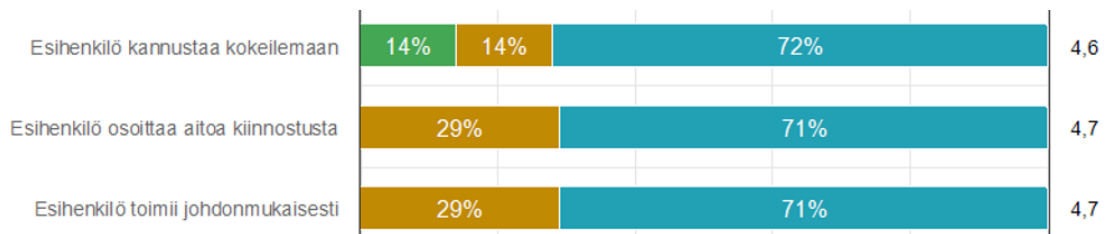


Kuvio 8. Yhteisökoordinaattorein vastauksia kysymyksiin, joissa selvitettiin ottaako esihenkilö kaikki tiimiläiset mukaan päätöksen tekoon, saako esihenkilölle antaa rakentavaa palautetta, kuunteleeko esihenkilö tiimiläisiä ja antaako esihenkilö rakentavaa palautetta (n=7)

Spiik ja Sillanpää (2022, 54) listaa keinoiksi kasvattaa yhteisöohjautuvuutta esihenkilönä osoittamalla arvostusta ja luottamusta työntekijöitä kohtaan kuuntelemalla aidosti, mitä tiimiläisillä on sanottavaa. Esihenkilön olisi myös hyvä olla valmis muuttamaan mielipiteitään ja näkökulmiaan. On tärkeää, että myös tiimiläiset voivat kyseenalaistaa esihenkilön mielipiteitä ja että esihenkilö ottaa palautteen vastaan. Kuusi vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja yksi vastaaja jokseenkin samaa mieltä väittämiin ”esihenkilö kuuntelee ideoitani” ja ”esihenkilölle saa antaa rakentavaa palautetta” kanssa (kuvio 8). Näiden perusteella voi päätellä, että esihenkilön ja tiimiläisten kesken on vahva vuorovaikutus, ja tiimiläiset kokevat tulevansa kuulluksi, ja vastaavasti voivat antaa palautetta esihenkilölle. Vastaajista neljä oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilö antaa tiimille riittävästi palautetta ja kolme täysin samaa mieltä (kuvio 8). Vaikka kaikki olivat joko jokseenkin samaa mieltä, tai täysin samaa mieltä voi vastausten perusteella ja muutenkin esihenkilö lisätä palautteen antoa tiimille, sillä sitä tuskin voi antaa liikaa.

Vastaajista jokainen koki, että esihenkilö tukee tiimiä. Tämän tiedon perusteella esihenkilön kannattaa jatkossa jatkaa samoja metodejaan, joilla on tiimiä tukenut, sillä se on kyselylomakkeen tulosten perusteella ollut toimivaa. Suurin osa vastaajista (71 %) oli täysin samaa mieltä siitä, ettei tiedon jakaminen tapahdu vain esihenkilön toimesta. Vastaajista 29 % oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Koska seuraavaan väittämään ”esihenkilö oppii myös tiimiltään” 86 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja yksi vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä, voidaan todeta, että tiimissä tiedonjako ja oppien jakaminen ei tapahdu vain esihenkilön toimesta, vaan kaikki osallistuvat siihen, ja se on vastavuoroista tiimin ja esihenkilön kesken.

Soback (2021) korostaa kokeilukulttuuria, jossa uskalletaan testata eri ratkaisuja, ja ottaa käyttöön toimivimmat. Perinteinen johtajuus on vastaavasti yrittänyt standardoida toimintamallit ja minimoida kokeilut, sillä ne on nähty uhkana. Kuvio 9 osoittaa, että suurin osa tiimistä (72 %) on täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö kannustaa kokeilemaan. Jokseenkin samaa mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä oli molempia yksi vastaajista. Suurin osa vastanneista siis kokee, että esihenkilö kannustaa kokeilemaan, mikä on positiivinen havainto. Väittämiin, jossa kysyttiin osoittaako esihenkilö aitoa kiinnostusta ja toimiiko esihenkilö johdonmukaisesti, tuli molempiin samat vastaukset. 71 % vastanneista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 29 % jokseenkin samaa mieltä. Myös nämä tulokset olivat tutkimuksen näkökulmasta erinomaisia ja osoittaa, että case-yrityksen nykytilanne on mainio.



Kuvio 9. Yhteisökoordinaattorien vastauksia kannustaako esihenkilö kokeilemaan, osoittaako esihenkilö aitoa kiinnostusta ja toimiiko esihenkilö johdonmukaisesti (n=7)

6.4 Kokemuksia perehdytyksestä

Kyselylomakkeen viimeinen teema käsitteli perehdytystä. Halusin tutkia tiimiläisten kokemuksia perehdytyksestä, sillä perehdytyksellä on suuri merkitys sen kannalta, miten uusi tiimiläinen pääsee työhön kiinni ja osaksi tiimiä. Mielenkiintoista oli havaita, että muiden teemojen vastaukset olivat melko saman suuntaisia, mutta tämän teeman alla vastauksissa oli selkeästi eniten hajontaa. Tätä voi osin selittää se, että tiimin jäsenet ovat aloittaneet eri vuosina ja perehdytystä on kehitetty pikkuhiljaa muun muassa keräämällä perehdytettäviltä palautetta.

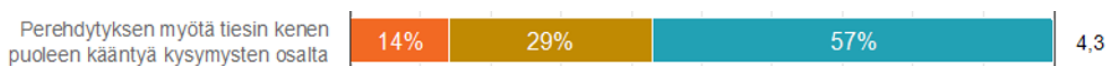
Työterveyslaitos (2023a) kehottaa itse työtehtäviin perehdyttäessä kertomaan perehtyvälle työntekijälle työtehtävän merkityksen osana koko organisaation toimintaa ja kokonaisuutta. Uudelle tiimiläiselle tulee kertoa selvästi tulevat vastuu-

alueet ja varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt ne. Ensimmäisessä kysymyksessä lähdin kartoittamaan, loiko perehdytys kattavan kuvan työkokonaisuudesta. Suurin osa vastaajista (72 %) vastasi, että oli väitteen kanssa joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, mutta kaksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Näin ollen lähes kolmasosa ei saanut tarpeeksi kattavaa kuvaa työkokonaisuudesta ja siihen tulee kiinnittää huomiota. Työterveyslaitos (2023a) kehottaa suunnitelmallisuuteen perehdytyksessä ja riittävän ajan ja resurssien varaamiseen. On hyvä päättää hyvissä ajoin ketkä kaikki osallistuvat perehdyttämiseen, ja varmistaa, että perehdytykseen käytettävät materiaalit ovat ajan tasalla. Seuraavassa kysymyksessä (kuvio 10) selvitettiin, oliko perehdytykseen varattu riittävästi aikaa. Vastauksissa oli selkeitä eroja, kun 43 % oli täysin samaa mieltä, että perehdytykseen oli varattu riittävästi aikaa ja 29 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Yksi vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä. Vastausten pohjalta voi tehdä johtopäätöksen, että perehdytykseen olisi tarpeen lisätä aikaa. Lisäksi esihenkilö voi keskustella perehtyvän kanssa ja varmistaa, että aikaa on varattuna riittävästi.



Kuvio 10. Vastauksia kysymykseen, oliko perehdytykseen varattu riittävästi aikaa (n=7)

Lähes kaikki vastanneista (72 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että perehdytykseen osallistui esihenkilön lisäksi myös muu tiimi ja perehdytyksen jälkeen suurin osa tiesi täysin tai jokseenkin, kenen puoleen kääntyä kysymysten osalta (kuvio 11). Koska perehdytykseen on osallistunut useampi henkilö, voidaan päätellä, että muun tiimin osallistuttaminen perehdytykseen on edesauttanut sitä, että uusi tiimiläinen on tiennyt kenen puoleen kääntyä eri kysymysten osalta.



Kuvio 11. Vastauksia kysymykseen, oliko perehdytyksen myötä selvää, kenen puoleen kääntyä kysymysten osalta (n=7)

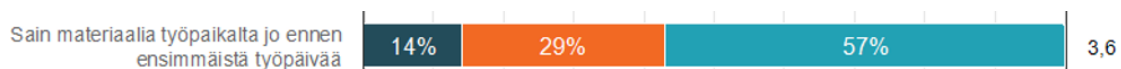
Väittämään (kuvio 12), jossa selvitettiin, käytiinkö perehdytyksessä kaikki tavoitteet selkeästi läpi, vain yksi vastanneista oli täysin samaa mieltä, 57 % jokseenkin

samaa mieltä ja 29 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tavoitteet olivat siis täysin selkeät vain yhdelle vastaajista, joten ne tulisi vastausten perustella käydä tarkemmin läpi perehdytyksessä. Tätä puoltaa myös samankaltaiset vastaukset ensimmäisen teeman kysymyksen kanssa, jossa selvitettiin, onko tavoitteet selkeät, vaikkakin siinä jokseenkin samaa mieltä vastanneita oli enemmän. Toisessa teemassa taas kysyttiin, onko tiimin tavoitteet selkeät ja vastaajista 57 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Tästä voidaan päätellä, että etenkin yksilöiden kanssa olisi tarpeellista kerrata tavoitteita riittävän usein.



Kuvio 12. Yhteisökoordinaattorien näkemyksiä kysymykseen, jossa selvitettiin, oliko tavoitteet käyty selkeästi läpi (n=7)

Hyppänen (2013) kannustaa antamaan aloittavalle työntekijälle jo työsopimuksen allekirjoitus vaiheessa luettavaksi materiaalia yrityksestä, joihin hän voi tutustua rauhassa etukäteen. Vastaajista suurin osa (57 %) oli täysin samaa väitteen (kuvio 13) kanssa, jossa selvitettiin, oliko saanut materiaalia työpaikalta jo ennen ensimmäistä työpäivää. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että yksi vastaaja oli täysin eri mieltä ja 29 % jokseenkin eri mieltä. Tiimiläisten työsuhteet ovat eri pituisia ja perehdytystä on kehitetty viimeisen kahden vuoden aikana ja materiaalin lähettäminen ennakoon on nykyään osa perehdytystä.



Kuvio 13. Vastauksia kysymykseen saiko yhteisökoordinaattorit materiaali työpaikasta ennen ensimmäistä työpäivää (n=7)

Ahonen ja Lohtala-Ahonen (2011) korostavat, että on haastavaa tietää onnistuneensa, jos ei saa palautetta. Palautetta voivat antaa kaikki työpaikalla asemastaan riippumatta ja palautteiden hyödyt kasvavat, mitä enemmän sitä annetaan. 57 % vastasivat olevansa täysin samaa mieltä ja 43 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, jossa selvitettiin, saiko perehdytyksen aikana riittävästi palautetta. Palautteen merkitys on tärkeä ja on positiivista huomata, että sitä on saatu riittävästi perehdytyksessä. Vastaavasti 57 % oli täysin samaa mieltä ja 29

% jokseenkin samaa mieltä, että heitä kannustettiin antamaan palautetta perehdytyksestä. Yksi vastaajista ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Tästä voidaan todeta, että palautteen anto oli vastavuoroista perehdyttäjien ja perehtyvien välillä. Viimeiseen kysymykseen, jossa selvitettiin, toimiiko työnantaja oppimisen mahdollistajana, 57 % oli jokseenkin samaa mieltä, 29 % täysin samaa mieltä ja yksi vastaaja ei ollut samaa, eikä eri mieltä.

7 ASiantuntijoiden näkemyksiä kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta

7.1 Itse- ja yhteisöohjautuvuus

Molemmilta haastateltavilta löytyi kokemusta työskentelystä, johtamisesta ja valmentamisesta itse- ja yhteisöohjautuvien tiimien kanssa. Haastateltavat toivat esiin, että itseohjautuvat tiimit, joissa on psykologista turvallisuutta toimivat paremmin tiiminä, sillä kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Esimerkiksi sairaspöissaolojen kohdalla tiimi auttaa automaattisesti sairaana olevaa ja tiimillä on aitoa halukkuutta saada työt hoidetuksi ja näin taakka ei jää yksilöiden harteille.

”Eli silloin kun tulee sairaslomia ja henkilö ei pääse paikan päälle ja tulee toinenkin sairaspöissaolo, niin miten tiimi hoitaa nämä työt sen aikana. Eli silloin kun on psykologista turvallisuutta ja toisiaan tukevaa, niin siinä sitten ei tarvitse lähteä arpoimaan, että kuka hoitaa sairaana olevan työt. Kun on psykologisen turvallisuuden omaavan tiimin kanssa, niin siellä nämä hoituu itseohjautuvasti.” (Haastateltava 1)

Tiimiläiset ottavat paremmin vastuuta, toimivat itsenäisesti ja uskaltavat pyytää apua, kun tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus. Vastaavasti psykologisesti turvattomassa ympäristössä koetaan pelkoa, keräännyttään kuppikuntiin, välttelyä vastuuta ja ollaan muutosvastarintaisia. (Freese 2021.) Jos tiimissä taas ei ole psykologista turvallisuutta, voi sairaspöissaolojen kanssa käydä niin, ettei kukaan halua ottaa poissa olevan tehtävistä vastuuta, sillä työn suorittaminen on liian yksilökeskeistä. Lähtökohtaisesti itseohjautuvuus on siis enemmän yksilökeskeisempää ja haastateltava toi esiin, että työyhteisöissä, joita hän on valmentanut, hän on havainnut, että on tärkeää, ettei suorittaminen mene liian yksilökeskeiseksi, sillä näin kokonaisuus voi jäädä tiimissä huomioimatta. Tiimi kulkee yhdessä kohti organisaation päämäärää ja jakavat vastuun siitä, miten asioita edistetään, jotta päämäärään päästään parhaalla mahdollisella tavalla (Martela 2021, 14–15). Tiimien tulisi aina ymmärtää, että tulos tehdään yhdessä ja tavoitteet saavutetaan yhdessä. Näin ollen yhteisöohjautuvuuteen on tärkeää kiinnittää huomiota tiimeissä. Haastateltavat kertoivat myös, että yleensä yrityksissä, joissa lähdetään toteuttamaan valmentavaa johtamista tai tiimi coachingia, on oivallettu yhdessä tekemisen tärkeys. Vastaavasti edelleen on paljon organisaatioita, joissa tätä ei ole ymmärretty.

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden kannalta esihenkilön tai tiiminvetäjän rooli on merkittävä, sillä hän on vastuussa työn sujuvuudesta ja esimerkiksi sairaspöissaolojen kohdalla hän vastaa siitä, että työt jaetaan hänen vastuultaan eteenpäin muulle tiimille. Haastateltavat toivat esille myös sen seikan, että he ovat valitettavasti törmänneet myös tiimeihin, joissa esihenkilöllä johtajuus on ollut aidosti kadoksissa. Tällöin sairaspöissaolojen kohdalla tiiminvetäjä on tehnyt lentopallotermein kutsutun ”passaamisen” ja siirtänyt vastuunsa pöissaolevan tehtävien jaosta tiimille. Esihenkilöiden ja tiiminvetäjien tulisi siis ottaa näissä tilanteissa aina vetovastuu ja huolehtia työn sujuvuudesta.

”Kun puhutaan yhteisöohjautuvuudesta työn sujuvuuden kannalta, niin niitä haasteita ei tule niin usein, koska se on se tiiminvetäjä tai esihenkilö, joka on vastuussa siitä, että kun tulee sairaspöissaolo, niin työt jaetaan hänen vastuultaan. Olen valitettavasti myös näiden vuosien aikana törmännyt tilanteisiin, joissa johtajuus on aidosti kadoksissa tiiminvetäjältä ja tiiminvetäjä on käytännössä vaan tehnyt semmoisen ihan lentopallotermein ”passannut” saman tien pallon sitten tiimiläisille, että sopikaa te keskenänne. Tiimeissä on hirvittävästi eroavaisuutta kyllä.” (Haastateltava 1)

7.2 Esihenkilön keinoja vahvistaa yhteisöohjautuvuutta

Molemmat haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että esihenkilöllä on paljon erilaisia keinoja vahvistaa tiimin yhteisöohjautuvuutta. Molemmissa haastattelussa nousi esiin se, että tiimille on todella tärkeää luoda käsitys siitä, mikä on tiimin yhteinen tarkoitus ja tavoitteet. Ne tulisi kirkastaa kaikille tiimin jäsenille myös heidän omien tavoitteiden lisäksi, jotta kaikki ymmärtävät, miten ollaan tiimi, ja miten jokaisen panos on tärkeää ja jokaista tiimiläistä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin asioita voidaan ratkoa yhdessä ja saadaan kaikkien potentiaali käyttöön. Tällöin suorittaminen ei mene liian yksilökeskeiseksi. Tavoitteet muistuttavat aina siitä, mitä kohti ollaan menossa. Haastateltava kiteytti myös sen, että ilman tavoitteellista vuorovaikutusta esihenkilön ja tiimin kesken ei tavoitteet tule selkeäksi tiimille ja siksi tavoitteellinen vuorovaikutus on todella keskeinen ja olennainen osa yhteisöohjautuvuuden vahvistamisessa.

”Ekana tulee mieleen, että luodaan sille tiimille käsitys siitä, että mikä on koko tiimin yhteinen tarkoitus ja tavoitteet, sillä jokaisella on siitä huolimatta usein omat tavoitteet. Ja se, että ymmärretään yhteinen tarkoitus tiiminä ja miksi me ollaan tiimi ja miten kaikkia tarvitaan.” (Haastateltava 2)

Yhteisöohjautuvissa tiimeissä on varattu aikaa myös kuulumisten vaihtoon työpäivän aikana (Mäkkeli ym. 2021, 84). Jotta tiimi voi tiimiytyä ja omat, kollegan ja tiimin yhteiset tavoitteet ovat kaikille selkeät, on tärkeää, että tiimille varataan yhteistä aikaa ja se näkyy konkreettisesti kalenterissa. Kun yhteistä aikaa on varattuna kalenterista, voidaan haasteita ratkoa yhdessä ja tiimiläiset ovat tietoisia, mitä kollegat tekevät ja tiedon jakaminen on helpompaa. Haastateltava toi esiin, että valitettavan usein törmää tiimeihin ja työyhteisöihin, joissa yhteiselle ajalle ei ole varattuna aikaa tai kanavia ja tällöin yksilöt ja tiimit joutuvat itse pohtimaan, mikä on milläkin hetkellä tarpeen tai mahdollista tehdä. Esihenkilön tulee siis pohdita erilaisia foorumeita ja kanavia, jotka mahdollistavat vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä, sillä jos rakenteet eivät mahdollista vuorovaikutusta, sitä tuskin syntyy itsestään.

”Mutta olen kyllä tosi paljon huomannut, että ei se yhteinen aika usein näy kalenterissa. Ajatellaan, että pitäisi tiimiytyä, tehdä enemmän tiiminä ja yhdessä jakaa tietoa ja auttaa toisia ja vaikka mitä, mutta sitten ei käytännössä ei edes tiedetä, mitä se kollega tekee. Eli rakenteiden pitäisi mahdollistaa yhteisen ajan, että olisi niitä foorumeita esimerkiksi yhteisiä palaverikäytäntöjä ja kanavia. Tänä päivänä käytetään tietysti muitakin kanavia.” (Haastateltava 2)

Kun tavoitteena on saada tiimi yhteisöohjautuvammaksi, on tiimin kanssa tärkeää keskustella myös yhteisistä pelisäännöistä. Pelisäännöistä keskusteltaessa voidaan pohtia, miten toimitaan, jos jollain tiimiläisellä on kiire, ja miten työkuormaa jaetaan, kun se on tarpeen. Esimerkkinä haastateltava nosti esiin tilanteen, jossa toisella tiimiläisellä on hirvittävän suuri työkuorma ja toisella hiljaisempaa. Joissain tilanteissa on sallittu hetken levähtää, kun omat työt on tehtynä, mutta kun tiimillä on selkeä yhteinen tavoite, mitä kohti mennään yhdessä olisi tiimin kannalta ehdottoman tärkeää, että tiimiläistä, jolla on suuri työtaakka autettaisiin. Näissä tilanteissa esihenkilön rooli on merkittävä ja hän voi esimerkiksi valmentavaan tapaan saada tiimin toimimaan yhteisöohjautuvammin.

Yhteisöohjautuvuus mahdollistaa tiimin kehittymisen yhdessä, sillä esihenkilö ei vain sanele toimintaohjeita ylhäältä alaspäin, vaan valmentaa ja ohjaa (Jarenko 2020). Haastattelussa nostettiin esiin, että esihenkilöllä on juridinen direktio-oikeus, eli viime kädessä oikeus käskää tekemään työtä, vaikka se ei tuntuisi tiimiläisestä mielenkiintoiselta. Vuorovaikutuksen tärkeydestä puhuttaessa haastateltava nosti esiin esimerkin kolmannen sektorin hyväntekeväisyysorganisaatiosta,

jossa työntekijät olettaen ovat vapaaehtoisesti töissä, ja tavoitteellinen vuorovaikutus toimii hyvänä johdon apuvälineenä ohjata ihmisiä kohti tavoitteita, mitä kohti ollaan menossa. Usein ajatellaan, että vapaaehtoistyössä ihmiset voivat helposti ”äänestää jaloillaan”, jos eivät viihdy ja tämä olisi johtamisen kannalta haasteellisempaa. Tosiasia kuitenkin on se, että ihmiset voivat äänestää jaloillaan myös julkisella sektorilla, jos siltä tuntuu ja haastateltava on nähnyt tällaista paljonkin, sillä epämielekkäässä työyhteisössä harva haluaa viettää koko elämänsä. Näin ollen vaikka virkasuhde tarjoaisi varman työn ja toimeentulon koko loppuelämäksi, on työntekijöillä aina mahdollisuus vaihtaa toisaalle. Tavoitteellinen vuorovaikutus on siis se, mitä esihenkilö voi tehdä ja miten saadaan työyhteisö toimimaan. Lisäksi tavoitteellinen vuorovaikutus toimii psykologisen turvallisuuden ja valmentavan johtamisen vahvistamisena.

Tavoitteiden asettamisen ja seurannan sekä palkitsemisen ei tulisi olla liian yksilökeskeistä, sillä tällöin on riski, että ihmiset pyrkivät maksimoimaan vain omaa suoritustaan. Esihenkilön on hyvä ottaa nämä seikat huomioon. Haastateltava toi esiin myös etätöajan tuomat haasteet ja kertoi kuulevansa usein sitä, että ihmisten päivät ovat täynnä palavereita, jolloin tiimihengen ylläpitämiseen ei jää riittävästi aikaa.

7.3 Esihenkilön keinot lisätä psykologista turvallisuutta

Rinne (2021, 27) kuvaa psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimissä siten, että kaikkien välillä vallitsee luottamus ja tiimissä yksilöt uskaltavat olla rennosti omana itsenään tietäen, että omat näkemykset uskalletaan ilmaista. Näitä asioita myös nousi esille haastatteluissa. Haastateltavat toivat esiin, että esihenkilön tulee konkreettisin teoin näyttää mallia ja näin rakentaa psykologista turvallisuutta. Esimerkiksi palaverissa on tärkeää kysyä jokaisen mielipide, sillä jokaisen mielipiteellä ja näkemyksellä on merkitystä. On myös tärkeää, että tiimiläiset saavat olla eri mieltä, sillä voi olla, että jollakin on jokin näkemys, jota muut eivät ole tunnistaneeet. Näin voidaan välttää virheitä tai saatetaan onnistua pärjäämään paremmin. Näitä asioita esihenkilö voi teoillaan ja sanoillaan vahvistaa.

”Konkreettisesti se lähtee siitä, jos jotenkin lähtee kiteyttämään, että pitää ääneen kertoa ja teoilla osoittaa ihan palaverissa kysymällä jokaisen mielipidettä, kun jokaisen mielipiteellä on merkitystä, että ihmiset oikeasti kokevat, että jokainen tulee

kuulluksi ja jokaisen näkemyksellä on merkitystä. Ja ennen kaikkea, että saa olla eri mieltä ja pitää olla eri mieltä, koska jollain voi olla joku näkemys, mitä muut eivät ole tunnistaneeet.” (Haastateltava 1)

Ala-Mutka (2019, 51) painottaa vuorovaikutuksen ja kommunikaation merkitystä, kun organisaatio haluaa lähteä kohti yhteisöohjautuvampaa tiimiä ja jakaa vastuun koko tiimin kesken. Jos tiimissä ei kukaan puhu, niin kukaan ei myöskään kuuntele ja lopulta mitään ei tapahdu. Keskusteluilmapiiiri palaverissa on kuvaava tilanne johtamisesta ja se osoittaa kuinka muodollisesti tai vapaasti ihmiset juttelevat keskenään ja millä tavoin kukakin osallistuu tai ei osallistu. Esihenkilö voi siis itse vahvistaa tiimin kesken suhtautumista uusiin ja lennokkaisiin ideoihin. On merkittävää, lähdetäänkö ideoita ampumaan välittömästi alas, vai ollaanko niistä valmiita keskustelemaan ennakkoluulottomasti. Vastaavasti jos joku palaverissa osoittaa omaa haavoittuvuuttaan ja epävarmuuttaan sanomalla, että ei ymmärrä käsiteltävästä aiheesta mitään, on merkittävää johtamisen kannalta, lähdetäänkö asiaa revittelemään, ampumaan alas ja lyömään henkisesti vai todetaanko, että kysyjä ei varmasti ollut ainut, joka ei ymmärtänyt ja käydään asia uudestaan rauhassa läpi.

Haastateltava kiteytti, että psykologinen turvallisuus on seuraus toiminnasta, kuten myös psykologinen turvattomuus, jossa aletaan pelkäämään tekemistä ja etenkin virheiden tekemistä sekä virheitä pimitetään ja toimitaan passiivisesti. Psykologisesti turvattomassa työympäristössä tiimiläiset myös puukottavat herkemmin toisiaan selkään.

Esimerkin voima on merkittävää ja työntekijät havaitsivat, mikäli johto ja esihenkilöt eivät aidosti ole valmiita muuttamaan toimintatapoja, panostamaan työilmapiiiriin ja psykologiseen turvallisuuteen. Työntekijöiden ottaminen mukaan ilmapiiirin kehittämistyöhön sitouttaa heitä. (Aro 2018, 133–134, 137.) Toinen haastateltava toi tehokkaimpina keinoja esiin mallintamisen, eli sen, että esihenkilö itse mallintaa työssään psykologista turvallisuutta tukevia elementtejä. Hän voi esimerkiksi omalla esimerkillään lisätä uskallusta kokeilla ja tuoda esiin sen, että hyväksytään, että jokainen kokeilu ei välttämättä jalostu eteenpäin tai toimi. Silti kokeiluun kannustetaan ja tiimi osallistetaan ideoiden jalostamiseen. Esihenkilön rooli on siis merkittävä osa, ja psykologista turvallisuutta voi joko avittaa, tai estää omalla toiminnallaan.

Haastateltava kertoi, että esihenkilöiden tulisi paneutua syvemmin siihen, mitä psykologinen turvallisuus organisaatiolle ja tiimille tuottaa, sillä vaikka se mielletään usein pehmeäksi termiksi se tuo organisaatioille tehokkuutta ja hyviä tuloksia. Lisäksi psykologinen turvallisuus mahdollistaa yhteisöohjautuvuuden ja sitouttaa ihmisiä tekemään tiimissä parempia tuloksia ja ihmiset eivät lähde muualle töihin. Lisäksi tänä päivänä kisaillaan osajista ja jos psykologinen turvallisuus on huono ei työntekijät välttämättä pysy tiimissä. Esihenkilön suhtautumisella virheisiin on merkittävä vaikutus ja sillä, miten niitä käsitellään.

Haastateltava nosti esiin, että psykologisen turvallisuuden vahvistaminen ei kuitenkaan ole vain esihenkilön tehtävä, vaan se kuuluu jokaiselle tiimiläiselle. Valitettavaa on, että yksi ihminen voi pilata psykologista turvallisuutta paljon. Näin ollen esihenkilön ja koko tiimin olisi hyvä kiinnittää huomiota ja puuttua tilanteeseen, jos joku eristäytyy tiimistä ja lähteä pohtimaan syitä, mikä eristytymisen taustalla on ja tarjota apua. Toisaalta usein tosi asia työyhteisöissä on se, ettei kaikki ihmiset osallistu keskusteluihin yhtä paljon, mutta esihenkilön olisi hyvä kiinnittää huomioita siihen, ettei se kärjisty ja polarisoidu niin, että aina samat henkilöt ovat äänessä. Haastateltava kertoi, että esihenkilön lisäksi myös tiimiläiset voivat osoittaa kiinnostusta toisiaan kohtaan ja kysyä toisiltaan mielipiteitä. Näin luodaan turvallinen ilmapiiri vuorovaikuttaa, keskustella ja osoitetaan kaikille, että jokaisen tapa tehdä töitä ja olla tiimissä vaikuttaa kokonaisuuteen.

”Valitettavasti se on niin, että yksi ihminen voi onnistua pilaamaan psykologista turvallisuutta tiimissä aika paljon. Silloin se, että käydään keskusteluita ja jokainen sitoutuu pelisääntöihin ja tarvittaessa hakee tukea, mitä itse tarvitsee, on tärkeää. Tai yksilöt pyrkisivät käymään niitä keskusteluja, jos huomaa, että on jotain esteitä itsellä olla avoin tai ei voi luottaa toisiin. Kyllä siinä toivoisin, että organisaatiot oikeasti tarttuisivat niihin, jos joku vaikka eristäytyy tai jotenkin ei ole mukana tiimissä. Se ei ole vaan esihenkilön rooli, vaan tiimiläiset voivat olla uteliaita toistensa suuntaan, jos ei esimerkiksi ymmärrä jonkun mielipidettä, niin sen sijaan, että tyrmää sen, niin onkin utelias ja kysyy, miksi toinen ajattelee niin. Eli semmoisella hyvällä suhtautumisella päästään aika pitkälle.” (Haastateltava 2)

Haastateltava kertoi, että esihenkilöiden ja johdon olisi hyvä tiedostaa, että psykologisessa turvallisuudessa on kiistatta sekä laadullisia positiiviseen ilmapiiriin liittyviä tekijöitä, että tuloksellisuuteen, tehokkuuteen ja suoriutumiseen liittyviä tekijöitä, joita on tuotu paljon tutkimuksissa esiin. Virheiden todennäköisyys vähenee, kun tiimissä ei pelätä kokeilemista, virheistä uskalletaan kertoa ja opitaan yhdessä. Vahva kontrollointi taas voi lisätä passivoitumista ja se korreloi vahvasti

työntuottavuuteen negatiivisesti. Haastateltava myös kiteytti, että hänen on vaikea nähdä, että mikään organisaatio toimisi ilman psykologista turvallisuutta.

7.4 Valmentava johtaminen ja sen hyödyt esihenkilötyössä

Kysyttäessä valmentavasta johtamisesta esihenkilötyössä haastatteluissa nousi esiin, että siinä koko johtaminen näyttäytyy erilaisena ja tuntuu erilaiselta niin johtajasta kuin johdettavasta. Johtaminen ei lähde ylhäältä alaspäin niin, että johdettavaan suhtauduttaisiin resurssina, kuten perinteisemmässä johtamisessa usein nähdään.

”Siinä valmentavassa johtamisessa johdettavalle tulee enemmän sitä itseohjautuvuutta, mutta kyllä se koko johtaminen kuulostaa erilaiselle, se näyttää erilaiselle, mutta ennen kaikkea se tuntuu erilaiselle molemmista, sekä johtajasta, että johdettavasta. Sitten taas, kun se lähtee ylhäältä alaspäin, niin siinä suhtaudutaan usein juuri johdettavaan vähän kuin resurssina.” (Haastateltava 1)

Valmentavajohtaminen sitouttaa henkilöstöä, kun ideointi tapahtuu yhdessä tiiminä, eikä vain yksilösuorituksina (Ristikangas ym. 2020, 18). Valmentavassa johtamisessa on siis kyse aidosti ihmisten johtamisesta, eikä vain tehtävien ja asioiden johtamisesta. Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, ollaan aidosti kiinnostuneita myös ihmisistä yksilöinä, jonka seurauksena voidaan hyödyntää valmiuksia ja potentiaalia, mitä henkilöiltä löytyy sekä hyödyntämään paremmin kyvykkyksiä. Palaute puolin ja toisin on olennainen työkalu valmentavassa johtamisessa. Haastateltava korosti, että valmentavassa johtamisessa esihenkilö antaa työntekijälle valtaa ja vastuuta mahdollisimman paljon ja työntekijä saa päättää miten tavoitteisiin päästään. Perinteisessä johtamisessa valvotaan huomattavasti enemmän kuin valmentavassa johtamisessa, jossa työntekijään ja hänen kyvykkyksiinsä luotetaan ja uskotaan, että hän pystyy itse löytämään ratkaisut, tarjoamalla kuitenkin hänelle tukea tarvittaessa.

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 9) kiteyttävät valmentavaan johtamiseen kuuluvan kaksi osapuolta, joista molemmat hyötyvät, sillä toisella on tarve kehittää osaamistaan ja toisella on tarjota eväät kehittymiseen. Esihenkilön tulee varata riittävästi aikaa nimenomaan muiden suorituskyvyn parantamiseen, jotta hän pystyy tunnistamaan tiimensä vahvuudet ja taidot (Kurttila & Aalto 2015, 18).

Haastateltava kertoi, että osa heidän asiakkaistaan haluaa nimetä heidän tarjoamat valmennuspalvelut valmentavaksi johtamiseksi, koska se pitää sisällään hyvän kiteytetyn lähestymistavan. Eli esihenkilö on valmentaja ja se henkilö, joka saa toiset kehittymään ja yrittämään parastaan. Valmentava johtaminen on siis ennen kaikkea ajattelutapa. Haastateltava nosti kuitenkin esiin sen, että voidaan puhua valmentajistakin ihan samalla tavalla kuin johtamisesta ääripäästä ääripäähän. On olemassa huippuvalmentajia, jotka saavuttavat mestaruuksia, mutta myös huonoja valmentajia. Tästä esimerkkinä hän nosti esiin muutama vuosi sitten julkisuuteenkin tulleen tapauksen, jossa valmentaja nöyryytti, kyykytti ja tilytti taitoluistelijoita. Hän oli urheiluvalmentaja, koko joukkueen johtaja ja valmentavajohtaja periaatteessa. Tämä on hyvä esimerkki huonosta johtajuudesta, ja näin ollen voidaan todeta, ettei valmentava johtaminen sinällään ole laadun tae, ja myös sen sisältä löytyy ääripäitä.

Collin ja Lemmetty (2019) kuvaavat itseohjautuvuutta innovatiivisuuden mahdollistajaksi yrityksissä. Byrokratian vähentäminen mahdollistaa itseohjautuvuuden, kun lupia esihenkilöltä ei tarvitse kysellä. Näin päätöstenteko nopeutuu, mikä helpottaa päivittäistä työn tekemistä. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että työntekijöille tulee tarjota tukea ja apua ongelmatilanteissa. Organisaatiolle ja esihenkilölle valmentava johtaminen tuo paljon hyötyjä, kuten tehokkuutta, sillä ihmiset ratkovat asioita itsenäisesti ja osaavat hakea apua kollegoiltaan ja viime kädessä esihenkilöltä. Haastateltava nosti esimerkiksi asiakasorganisaation ja valtuuttamisen. Jos työntekijät ovat valtuutettuja toimimaan, niin se näkyy suoraan asiakkaalle, jos työntekijä on valtuutettu tekemään päätöksiä ja ratkaisuja itse. Näin voidaan tuottaa parempaa asiakaskokemusta ja sitä kautta menestystä organisaatiolle. Ja valtuuttaminen kertoo siitä, miten ihmisiin uskotaan. Se myös keventää esihenkilön työtä ja tuo näin tehokkuutta organisaatioon. Lopuksi haastateltava toi kuitenkin esiin sen, että valtuuttamisessa tulee huomioida aina työroolit ja sen mukaan päättää rajat.

”Jos ajatellaan vaikka asiakasorganisaatiota, jossa työntekijät ovat valtuutettuja toimimaan, niin senhän itekin asiakkaana monesti kokee, että onko se ihminen siellä toisessa päässä, joka palvelee valtuutettu tekemään jotain päätöksiä ja ratkaisuja. Mielestä ne hyödyt tulee sitä kautta, että se tuottaa parempaa asiakaskokemusta ja sitä kautta menestystä organisaatiolle. Ne organisaatiot, jotka eivät ole miettineet valmentavaa johtamista syvällisemmin, niin voi olla, että heillä on käsi-tyksiä, että siellä tiimissä ei ole tehokkuutta.”

7.5 Yksilön sisäinen motiivi ja siihen vaikuttavat tekijät

Haastatteluiden perusteella molemmat haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että yksilöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttavat useat tekijät. Haastateltavista toinen nosti ensimmäisenä esiin tiimissä psykologisen turvallisuuden, joka johtaa siihen, että jokaisella on mahdollisuus olla organisaatiossa omana itsenään, saaden toteuttaa omaa potentiaaliaan ja antaa oman panoksensa organisaatiolle. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä tiimiläiset uskaltavat kysyä mieltä askarruttavia kysymyksiä ja se taas edistää yksilön kehittymistä. Työn merkityksellisyys ja strategian sekä ison kuvan ymmärtäminen ja oman osuuden ymmärtäminen kokonaisuudessa, vaikuttavat motivaatioon ja sisäiseen haluun tehdä työt kunnolla. Esihenkilön ja johdon on tärkeää osata viestiä ja vuorovaikuttaa tiimin kanssa sekä ottaa tiimi mukaan strategiatyöhön ja mielellään myös strategian laatimiseen. Osallistamisen tulee olla aitoa, eikä näennäistä. Haasteltava kertoi uskovansa sisäisen motivaation teoriaan, jonka mukaan ihminen voi kokea sisäisen kompetenssin tunnetta, merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä, kun voi olla osa jotain isompaa.

”Ensinnäkin se on todella yksilöllinen asia, mutta yleisesti jos mietitään tuota psykologisen turvallisuuden teemaa, niin se on yksi semmoinen, joka lähestyy sitä asiaa myös. Se, että on mahdollisuus olla siellä organisaatiossa omana itsenään, saada toteuttaa sitä omaa potentiaaliaan, päästä kehittymään ja päästä kysymään kaikki kysymykset ja antaa oman panoksensa. Myös työn merkityksellisyys ja strategian ja ison kuvan ymmärtäminen ja sen ymmärtäminen, mikä oma osuus siinä kokonaisuudessa on. Toki sekin menee sinne esihenkilötyön ja johtamisen puolelle, että osataan viestiä ja käydä ne keskustelut ja ottaa mukaan siihen strategia-työhön ja strategian laatimiseen. Aito osallistaminen, eli ei vain näennäinen tukee sitä.” (Haastateltava 2)

Haastateltava kertoi, että työnjärjestelyillä on tänä päivänä entistä enemmän vaikutusta. Isona asiana koetaan autonomian tunne ja vapaus päättää itsenäisesti, mikä on juuri sisäisessä motivaatiossa tärkeää. Esimerkiksi työntekijän mahdollisuus päättää tekeekö töitä kotoa käsin vai toimistolta. Toisaalta yhteisöohjautuvuuden kannalta olisi tärkeintä, että asioista voitaisiin keskustella ja sopia tiiminä. Tiimi voi esimerkiksi päättää tietyn päivän, jolloin he ovat toimistolla ja tällöin olisi tärkeää, että yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan.

Haastateltavista toinen nosti ensimmäisenä esiin yksilön arvomaailman ja sen, että yleensä ihmiset hakeutuvat sellaisiin työpaikkoihin, joiden arvot kohtaavat

omien arvojen kanssa. Esimerkiksi jos ihminen pitää työssä viihtymistä ja hyvää ilmapiiriä tärkeänä hän usein hakeutuu semmoiseen työhön, jossa ilmapiiri on merkityksellinen ja hyvä ja jossa työkavereiden kanssa voi rupertella vapaamuotoisesti. Tämän tyylinen ihminen ei siis lähtökohtaisesti hae töihin hierarkkiseen ja byrokraattiseen työyhteisöön, missä on itse vain koneiston osa. Vastaavasti jos ihminen kokee ympäristöarvot hyvin tärkeänä, niin on helpompaa hakea organisaatioon ja yhteisöön, joka on omalla toiminnallaan tukemassa niitä arvoja. Kun omat yksilöarvot toteutuvat mahdollisimman hyvin työyhteisön arvojen kanssa se vaikuttaa hyvin vahvasti henkilön omaan itsetuntoon ja luottamukseen pärjääkö työssään. Toisaalta myös oma asenne, eli halu kertaa kyky on aina mukana, kun puhutaan yksilöiden motivaatiosta.

Haastateltava kertoi, että kyvyllä tarkoitetaan sitä, kokeeko ihminen työn sellaiseksi, mihin oma osaaminen sopii. Esimerkiksi teologin ei kannata mennä ICT toimialan yritykseen koodariksi, jos ei ole minkäänlaista kokemusta koodaamisesta. Eli jos ihmisellä ei ole kyvykkyyttä tehdä jotain työtä, on semmoiseen työhön turha hakeutua. Toisaalta haastateltava toi esiin, että heillä on asiakkaana organisaatioita, jotka tarjoavat kyberturvallisuuteen liittyviä palveluita ja he perehdyttävät ja opettavat työhön, kunhan perusvalmiudet tietotekniikasta löytyy. Näin riittää, että hakija on asenteellisesti todella hyvä. Lähtökohtaisesti jokainen haluaa, että oma kyvykkyys kasvaisi ja saisi vastuullisempia tehtäviä, tai ainakin erilaisia tehtäviä. Työ alkaa puuduttamaan, jos joutuu tekemään samoja tehtäviä vuodesta toiseen tai jos työ ei tarjoa vaihtelua edes ihmisten kautta. Näin ollen mahdollisuus kehittyä työssään vaikuttaa positiivisesti yksilön motivaatioon.

7.6 Virhemarginaalin ja palautteen antamisen merkitys tiimissä

Virheistä rankaisemisen jälkeen työntekijät eivät välttämättä halua ottaa enää vastuuta häpeän pelossa ja siksi esihenkilöiden ja johdon on tärkeää ymmärtää vastuuta jakaessa virhemarginaali ja antaa virheille riittävästi tilaa (Spiik & Sillanpää 2022, 53–54). Kysymyksissä virhemarginaalista ja virheiden sallimisesta haastatteluissa ensimmäisenä nousi esiin se, että virheet tulisi nähdä oppimismahdollisuuksina. Esihenkilöiden ja johtajien tulisi toimia esimerkkinä ja olisi todella tärkeää toimia erittäin hyvänä esimerkkinä myös virheisiin liittyen. Näin työ-
kulttuuria, ilmapiiriä ja toimintakulttuuria vahvasti inhimillistetään, kun esihenkilö

tunnustaa omat mokansa. Olisi tärkeää, että esihenkilö maltaisi tunnustaa omat mokansa, sillä usein muu tiimi kyllä tietää ne ja huomaa ne joka tapauksessa. Sillä on paljon positiivisia vaikutuksia, kun esihenkilö itse sanoo ääneen mokanneensa ja pahoittelee ja lupaa yrittää parantaa ja tehdä toisella tavalla jatkossa. Näin myös muu tiimi uskaltaa tuoda virheet ja mokat esiin. Haastateltava korosti, että aito oppiminen tapahtuu vain, kun virheitä jaetaan yhdessä, eikä niitä pimitetä. Jos virheitä pimitetään, on riski, että sama virhe sattuu myös toiselle tiimiläiselle.

”Virheet tulisi nähdä rehellisesti oppimismahdollisuutena. Ja toinen älyttömän tärkeää asia, mistä usein puhutaan, on se, että esihenkilöiden ja johtajien pitää toimia esimerkkinä. Mutta myös virheisiin liittyen pitää toimia erittäin hyvänä esimerkkinä, eli inhimillistetään todella paljon työkulttuuria, ilmapiriä ja toimintakulttuuria silloin, kun esihenkilö itse tunnustaa ne kaikki mokat. Se on tärkeintä, että pystyy, maltaa ja uskaltaa itse kertoa ne omat mokansa, koska kyllä ne kaikki muut tietää ne joka tapauksessa ja kyllä ne huomaa, jos esihenkilö tekee virheen, ja että tuo oli paha moka.” (Haastateltava 1)

Esihenkilöiden olisi erityisen tärkeää kannustaa ideoimaan, luoda luottamusta ja turvaa, jotta omat mielipiteet ja ajatukset uskalletaan ilmaista (Toivanen 2021, 5, 66). Haastattelussa nostettiin esiin myös se seikka, että psykologisen turvallisuuden idea on se, ettei virheitä peitellä, vaan niitä on sallittua tehdä ja niistä opitaan yhdessä. Toisaalta on tärkeää ymmärtää laatuaspekti ja ettei samoja virheitä voi tietenkään toistaa jatkuvasti ja jos näin käy, tulee esihenkilön puuttua siihen. Toisinaan virheiden salliminen ymmärretään väärin ja sekään ei ole hyvä kulttuuri, jos samojen virheiden toistaminen sallitaan. Organisaatioissa, joissa luodaan paljon uutta ja ideoidaan sekä innovoidaan, on ymmärrettävä, että jos halutaan synnyttää jotain uusia innovaatioita, pitää ymmärtää, että joskus tulee huteja ja kaikki ei onnistu heti. Jos kokeileminen ei heti tuota toivottua lopputulosta, sitä ei pidä pitää epäonnistumisena, sillä on epätodennäköistä, että kaikki ideat toimisivat heti ensi yrittämällä.

”Psykologisen turvallisuuden idea on, että virheitä ei peitellä, vaan niistä opitaan ja että se on ok tehdä virheitä. Pitää kuitenkin samaan aikaan ymmärtää se laatuaspekti, että samoja virheitä ei tietenkään voi toistaa jatkuvasti, ja esihenkilön on ok sanoa siitä, jos joku tekee koko ajan samaa virhettä. Sekin on välillä väärin ymmärretty ja huono kulttuuri, jos virheitä sallitaan, eli pitää ymmärtää, että on erilaisia virheitä ja se toistuvuus siinä.” (Haastateltava 2)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä myös siitä, että palautteen antaminen puolin ja toisin on todella keskeistä esihenkilötyössä. Palautetta tarvitaan jatkuvasti ja sitä

tulisi antaa puolin ja toisin. Ihmiset tulkitsevat paljon ilmeistä, eleistä ja kehonkielystä ja liian harvoin suullista palautetta annetaan. Rakentava ja positiivinen palaute ovat molemmat tärkeitä, mutta etenkin positiivinen palaute luo kannustavan ja tsemppaavan ilmapiirin, jossa tiimiläiset kirittävät toisiaan, koska tavoitetta kohti ollaan menemässä yhdessä. Hyvin tehdystä työstä saatu palaute lisää motivaatiota parempaan tekemiseen. Vastaavasti rakentavalla palautteella on myös positiivisia vaikutuksia, kun virheitä ei pelätä ja niitä ei piilotella, vaan tiimi oppii niistä yhdessä. Korjaava palaute on siis oppimisen ja jatkuvan kehittymisen kannalta tärkeää. Kriittistä palautetta ei siis tulisi ottaa henkilökohtaisesti.

7.7 Luottamuksen merkitys esihenkilötyössä

Kuusela (2013, 40) korostaa esihenkilön vuorovaikutustaitoja ja sitä, miten niillä voi osoittaa kiinnostusta ja luottamusta tai vastaavasti välttelyä ja piittaamattomuutta työntekijöitä kohtaan. Pienillä eleillä on paljon merkitystä ja ne vaikuttavat siihen, ovatko kohtaamiset innostavia ja motivoivia alaisista vai saavatko ne alaiset epävarmoiksi ja ikävimmässä tapauksessa lannistavat heitä. Kun kysyin luottamukseen merkityksestä, sen nähtiin olevan hyvin keskeistä esihenkilötyössä ja tiimin toimivuudessa. Haastateltava toi esiin, että luottamus lähtee ihmiskäsityksestä. Onko esihenkilön ihmiskäsitys myönteinen ja kasvuhakuinen, joka tarkoittaa sitä, kun esimerkiksi kohtaa tuntemattomia ihmisiä, niin onko lähtökohtana se, että luotetaan toisiin ihmisiin. Jos taustalla on rationaalinen ihmiskäsitys ja lähtökohta on, että ihmiset ovat laiskoja se vaikuttaa kaikkeen toimintaan.

”Luottamuksen merkitys on keskeistä ja se lähtee ihan ihmiskäsityksestäkin, että onko semmoinen myönteinen kasvuhakuinen ihmiskäsitys, joka tarkoittaa sitä, että aina kun kohtaa tuntemattomia ihmisiä, niin lähtökohtana on se, että luotetaan toisiin ihmisiin.” (Haastateltava 1)

Johtamisesta puhuttaessa luottamus on kaiken keskiössä ja se lunastetaan, joka ihan ikinen päivä. Jos esihenkilö mokaa todella pahasti ja räikeästi, niin luottamus menee sekunneissa. Tästä esimerkkinä haastateltava toi esiin, että luottamuksen voi menettää yhdellä harkitsemattomalla sanalla tai teolla, ja sen rakentaminen takaisin voi olla jopa mahdotonta, mutta kaikissa tilanteissa se vaatii aikaa. Toki riippuu aina, mistä asiasta on kyse, mutta yleisesti kaikessa tekemisessä luottamus on todella keskeistä. Haastateltava kertoi, että luottamusta voidaan rakentaa

avoimella keskustelulla ja aito luottamus lähtee arvostuksen kautta. Jos esihenkilö ei kohtaa toista tasavertaisena yksilönä, vaan nostaa itsensä jalustalle, tai pahimmassa tapauksessa alentaa toista, niin vaikeaa kuvitella, että esihenkilön ja tiimiläisen välille voisi muodostua luottamuksellista suhdetta.

Yksilöt tarkkailevat rooliaan ryhmässä ja arvostuksen tunne tuo mielihyvää. Jos arvostus laskee tai koemme uhkaa, menemme puolustustilaan ja energiamme kuluu itsemme suojeluun, eikä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Turvattomassa ympäristössä tiimiläiset joutuvat jatkuvasti suojaamaan itseään. (Rinne 2021, 28–30.) Toinen haastateltava kuvaili, että luottamus on pohja, jolle hyvä yhteistyö rakennetaan ja myös tässä esihenkilön rooli on tärkeä. Omalla käytöksellään esihenkilö voi mallintaa paljon asioita olemalla itse hyvin luotettava ja käyttäytymällä niin, että se herättää luottamusta. Myös tässä tulee esiin psykologisen turvallisuuden seikka, jossa esihenkilö voi näyttää omaa haavoittuvaisuuttaan ja jakaa tiimin kesken, jos mokkaa sekä näyttää hankalampia asioita ja tunteuksiaan. Myös, jos tiimissä on ollut hankaluuksia, esihenkilön ei kannata olettaa, että asiat korjaantuisivat itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja keskustelua sekä yleensä pelisääntöjä, jotta luodaan uudestaan luottamusta ja uskoa kaikkien kesken. Tiimin yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä, jotta kaikki tietävät minkälainen käytös on tiimissä sallittua ja mikä ei.

7.8 Päätöksen tekeminen tiimissä

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 9) kertovat, että valmentava johtaja ei vain manageeraa, ohjeista, käskytä tai hallinnoi tiimiläisiään, vaan osallistaa tiimin mukaan päätöksentekoon ja ideointiin. Kun selvitin haastatteluissa, mikä merkitys on tiimin mukaan ottamisessa päätöksentekoon, oli selvää, että hyödyt ovat moninaiset. Motivaatio ja yhteisöohjautuvuus lisääntyvät, kun tiimi pääsee mukaan vaikuttamaan päätöksiin ja tekemään niitä itse. Kun tiimiläiset ovat osallisia ja osallistuvat päätöksentekoon asioista otetaan enemmän vastuuta. Vaikka kaikkiin päätöksiin ei voida ottaa koko tiimiä mukaan, olisi järkevää kuunnella ja keskustella tulevista muutoksista tiimin kanssa, koska työntekijöiltä voi saada hyviä huomioita ja näkökulmia. Kun asioista keskustellaan avoimesti, on tiimiläisten si-

toutuminen muutokseen varmempaa ja implementoiminen helpompaa. Mahdollisimman monen ajatuksien kuunteleminen päätöksiä tehdessä korreloi myös laatuun positiivisesti.

”Tässä tullaan siihen motivaatioon ja yhteisöohjautuvuuteen ja kun ollaan osallisia ja osallistutaan, niin silloin otetaan myös sitä vastuuta enemmän niistä asioista. Periaatteessa jos se sitouttaminen se ei ole tapahtunut sillä tavalla, että on yhdessä käyty asioita läpi, saatu eri näkökulmia ja otettu ne huomioon, niin sitten tulee se vaikeampi vaihe, kun pitäisi implementoida. Niin sen päätöksenteon toteuttamisen kannalta, mutta myös sen laadun kannalta olisi järkevää huomioida ne kaikki näkökulmat ajoissa, ennen kuin se päätös on tehty. Näin myös päätöksiin sitoudutaan paremmin.” (Haastateltava 2)

Esihenkilö voi tukea tiimiläisiä tekemään päätöksiä itsenäisemmin tavoitteellisella vuorovaikutuksella. Haastateltava kertoi, että tilanteissa, jolloin päätöksiä tulee tehdä, konkreettinen tapa saada tiimi tekemään päätöksiä on se, että esihenkilö ei yksinkertaisesti lähde itse päättämään, vaan esittelee asian kaikille ja kertoo, että asiaan pitäisi saada päätös. Esimerkkinä haastattelussa nostettiin esiin kesälomajärjestelyt, eli kuka pitää lomat ja milloin. Viimekädessä esihenkilö tekee päätöksen, jos kaikki haluavat olla saman ajankohdan lomalla, mikä on usein heinäkuu. Kuitenkin usealla työpaikalla kesälomasuunnitelmien osalta ensin pyritään kaikenlaiseen itseohjautuvuuteen ja vasta viime kädessä käsketään. Näissä tilanteissa esihenkilö voi parantaa tilannetta kertomalla, että mihin mennessä lomasuunnitelma tulee olla valmis, ja että tavoitetila on, että jokaisella lomat on suunniteltu niin, ettei työt häiriinny. Esihenkilö voi kehottaa tiimiä keskustelemaan ja pyrkimään oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen niin, että jos joku on ollut edellisenä vuonna heinäkuun lomalla, ei tänä vuonna lähtökohtaisesti voi olla. Näin ollen tiimi voi päättää lomien suhteen mitä vaan, kunhan esihenkilön asettama tavoite työnsujuvuudesta lomien aikana täyttyy. Toisessa esimerkissä haastateltava nosti esiin esimerkin, jossa organisaatiossa pitäisi parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta. Jos esimerkiksi pohditaan tuottavuutta ja palaverikäytäntöjä ja sitä, miten usein tai harvoin niitä pidetään, mistä aiheesta ja miten henkilöt toimivat palaverissa, niin silloin on todella kannattavaa kuunnella johdettavia.

Haastateltava kertoi, että hyvällä johtamisella voidaan vahvistaa itseohjautuvuutta niin, että johtaja sietää olla itse myös sivussa. Esihenkilön olisi hyvä ymmärtää, että ei haittaa, vaikka keskustelu joskus junnaisi paikallaan. Yksi ydinkysymys tuotettavuudessa on se, että onnistutaanko tekemään valintoja siitä, että

tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. Jos esihenkilö esimerkiksi näkee, että työntekijät ovat tekemässä työtä tavalla, mistä haluttiin pois kymmenen vuotta sitten, koska se toi aikanaan isoja ongelmia ja nyt työntekijät haluavatkin kokeilla sitä uudestaan, koska tiimissä on uudet työntekijät, olisi tärkeää antaa tiimiläisten kokeilla tapaa uudestaan. Eli tilanteessa, jossa esihenkilöllä on asiasta kokemusta ja uusilla työntekijöillä ei ole, on merkittävää tiimin kannalta, että lähteekö esihenkilö heti kieltämään kokeilua, sillä se ei toiminut aiemminkaan vai antaako esihenkilö tiimin kokeilla, vaikka itse olettaa, ettei kokeiltava tapa tehdä töitä onnistu. Uuden tavan kokeileminen voi tuoda esiin positiivisia yllätyksiä, sillä tiimissä on eri ihmiset ja uusi aikakausi. Haastateltava kuitenkin korosti, että ydin-kysymys on siinä, miten esihenkilö reagoi, jos jo testattu tapa tehdä töitä ei onnistu tälläkään kertaa. On todella haitallista, jos esihenkilö lähtee vähättelemään tiimiään ja korostamaan kuinka oli varoitellut tiimiä etukäteen, ettei kokeilussa ole järkeä, sillä se ei toiminut aiemminkaan. Eli mikäli esihenkilö on malttanut olla hiljaa suunnitteluvaiheessa, ei hänen tulisi jälkikäteen korostaa, että arveli, mitä tulee käymään, sillä näin tiimin luottamus heikkenee ja itseohjautuvuus laskee. On siis tärkeää, että esihenkilö sietää ja sallii virheitä, sillä se tukee itseohjautuvuutta ja korreloi psykologiseen turvallisuuteen.

8 POHDINTA

8.1 Yhteenveto opinnäytetyön tuloksista

Opinnäytetyön tavoite oli vastata kysymykseen, kuinka case-yrityksen yhteisökoordinaattorien tiimistä saataisiin yhteisöohjautuvampi, psykologisesti turvallisempi ja kuinka tiimin toimintaa vahvistetaan muun muassa valmentavan johtamisen keinoin. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin perehdytyksen merkitystä ja tärkeyttä. Tavoite oli tarjota toimeksiantajalle kattava kuva tiimin nykytilanteesta ja keinoja lähteä vahvistamaan tiimin toimivuutta, yhteisöohjautuvuutta, perehdytystä ja psykologista turvallisuutta.

Tarjoan opinnäytetyössä kattavan kuvan yhteisökoordinaattoreiden tiimin nykytilasta ja paljon erilaisia keinoja, joita toimeksiantaja voi hyödyntää vahvistaessaan tiimin toimivuutta ja psykologista turvallisuutta. Olen mielestäni onnistunut työssäni vastaamaan tutkimuskysymykseen kattavasti ja antamaan monipuolisesti kehitysideoita opinnäytetyön toimeksiantajalle. Kehitettävät ideat ovat realistisia ja helposti toteutettavissa. Tulokset pohjautuvat opinnäytetyön teoriaan ja tietoperustaan, yhteisökoordinaattoreiden kyselylomakkeesta saatuihin vastauksiin ja asiantuntijoiden haastatteluihin.

Opinnäytetyön kyselylomakkeen vastaukset antavat hyvän ja luotettavan kuvan VillageWorksin yhteisökoordinaattorien tiimin nykytilasta, sillä noin 78 % kyselylomakkeen saaneista vastasi. Tulokset osoittavat, että tiimissä kaikkien työpanos nähdään arvokkaana ja toisten ajatuksista ollaan kiinnostuneita sekä päätöksistä neuvotellaan yhdessä. Eri yksilöiden vahvuudet on huomioitu tiimissä. Myös jokaisella tiimäisellä oli vahva halu tehdä työnsä kunnolla, mikä on itseohjautuvuuden kannalta tärkeää. Suurin osa tiimistä koki, että heidän osaamiseensa luotetaan. Tuloksista ilmeni myös, että esihenkilö kannustaa kokeilemaan, osoittaa aitoa kiinnostusta, tukee tiimiä ja toimii johdonmukaisesti. Nämä kaikki lisäävät tiimissä psykologista turvallisuutta ja osoittaa esihenkilön käyttävän valmentavan ja tiimijohtamisen metodeja sekä vuorovaikuttavan vahvasti tiiminsä kanssa. Yleisesti kyselylomakkeen vastauksissa oli vähän hajontaa, lukuun ottamatta viimeistä teemaa perehdytyksestä. Yhtenevät vastaukset tekivät analysoinnista

mielekäästä ja yhtenevät vastaukset luovat realistisen kuvan tiimistä. Kyselylomakkeen tuloksista voi päätellä tiimiläisten tuntevansa olonsa tasavertaisiksi keskenään ja tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus. Lisäksi yhtenevien vastausten myötä on helppo pohtia erilaisia kehitysideoita tutkimukselle.

Teemahaastatteluiden vastaukset olivat hyvin linjassa teorian kanssa ja ne tukivat toisiaan. Haastateltavat antoivat paljon hyödyllisiä ja konkreettisia vinkkejä esihenkilötyöskentelyyn. Useassa vastauksessa korostui jatkuvan ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen tärkeys. Tiimin toimivuuden kannalta ja yhteisöohjautuvuutta vahvistaessa on tärkeää, ettei tavoitteet ole liian yksilökeskeisiä, vaan niitä kohti mennään yhdessä ja ne saavutetaan tiiminä. Esihenkilön rooli on tiimissä merkittävä ja hän on vastuussa työnsujuvuudesta. Esihenkilö voi mallintamalla tiimille vahvistaa psykologista turvallisuutta ja helppo tapa näyttää hyvää esimerkkiä on omien virheiden myöntäminen. On tärkeää sallia virheet, jotta tiimi voi oppia niistä yhdessä ja näin samat virheet eivät toistu yhtä todennäköisesti uudestaan. Jotta tiimissä syntyy aitoa vuorovaikutusta, on sille varattava riittävästi aikaa ja se tulisi näkyä konkreettisesti kalenterissa. Esihenkilön tulee myös olla aidosti kiinnostunut tiimin yksilöistä. Tiimin toimivuuden kannalta haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että tiimissä tulee olla yhteiset pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat. Olisi tärkeää valtuuttaa tiimiläisiä riittävästi, jotta he voivat tehdä päätöksiä itsenäisemmin, joka näkyy suoraan asiakkaille.

Haastateltavat toivat esiin, että sisäinen motivaatio ja psykologinen turvallisuus korreloivat vahvasti keskenään ja yksilöt hakevat usein töihin organisaatioihin, joissa heidän arvomaailmansa kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Lisäksi on tärkeää, että tiimiläiset pääsevät kasvattamaan omia kyvykkyyksiään, jotta työ ei käy liian puuduttavaksi. Esihenkilön on tärkeää vuorovaikuttaa aidosti tiimiläistensä kanssa, jotta hän voi tarjota heille vaihtelua ja lisävastuuta. Lisäksi tiimin ottaminen mukaan päätöksentekoon lisää tiimin sitoutuneisuutta muutoksiin.

8.2 Kehitysideoita tutkimuksen pohjalta

Kyselylomakkeen vastausten perusteella kehitettävää tulosten pohjalta on tiimiläisten oman työn priorisoinnissa ja ajanhallinnassa. Tähän apuna esihenkilö voi tarjota teoriaosuudessa esiteltyä priorisointityökalua. Lisäksi vastauksista ilmeni,

että tavoitteita tulisi kirkastaa tiimille lisää. Yhteisöohjautuvuuden kannalta on tärkeää, että kaikki tiimiläiset sisäistävät niin omat kuin organisaation tavoitteet. Jatkossa esihenkilö voi käydä tavoitteita tiimin kanssa säännöllisemmin läpi. Vastausten perusteella työnantaja voisi myös satsata taloudellisesti tiimin yhteiseen tekemiseen enemmän. Vastaajista jokainen oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, jossa selvitettiin, saako esihenkilöltä tukea. Kehitysideana esihenkilö voisi selvittää laadullisin menetelmin tiimiläisiltään, mitkä ovat esihenkilön parhaita tapoja tukea tiimiä.

Kyselylomakkeen vastausten pohjalta voidaan todeta, että eniten kehitettävää on yhteisökoordinaattoreiden perehdytyksessä, sillä vastauksissa oli eniten hajontaa. Suuren hajonnan voi selittää se, että toimeksiantajan on kehittänyt perehdytystä viimeisen kahden vuoden aikana merkittävästi. Osa tiimiläisistä on aloittanut jo useampi vuosi sitten ja osa viimeisen kahden vuoden aikana. Koska kyselyyn vastattiin anonyyminä, ei tähän voida saada täyttä varmuutta. Jatkossa kyselyssä voisi olla laadullinen osuus, jotta vastauksille saataisiin tarkemmat selitykset. Perehdytykseen tulisi jatkossa varata enemmän aikaa ja esihenkilö voisi tiedustella tiimiltään, mikä olisi heidän mielestään riittävä aika perehdytykselle. Jatkokehityksenä samaa kyselylomaketta voitaisiin hyödyntää uudestaan, jos halutaan selvittää, onko tiimin kokemukset muuttuneet, sillä teemahaastatteluissa haastattelutavat toivat esiin sen seikan, että luottamus lunastetaan joka päivä uudestaan ja sen voi menettää nopeasti. Lisäksi kyselylomakkeeseen voisi lisätä laadullisia osuuksia pyytämään kirjallisia selityksiä vastauksille. Näin saataisiin syvempää tietoa ja perusteluita vastauksille. Lisäksi jatkokehityksenä olisi mielenkiintoista selvittää organisaation muiden tiimien tila ja lähettää heille sama kyselylomake, sillä tämä tutkimus kohdistettiin ainoastaan yhteisökoordinaattoreille. Organisaatiossa on yhteisökoordinaattorien lisäksi johto-, manageri- sekä siivous- ja huoltotiimi. Näkisin, että opinnäytetyöni kyselylomake soveltuisi hyvin myös muille tiimille.

Kyselylomakkeen vastaukset olivat minulle positiivinen yllätys ja oletin, että ensimmäisen kolmen teeman alla olisi ollut enemmän hajontaa. Kaiken kaikkeaan opinnäytetyö antoi kattavan kuvan case-yrityksen yhteisökoordinaattorien tiimin nykytilasta ja paljon keinoja, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta.

Tutkimuksen aikana opin laajasti käsittelemistäni aiheista, kuten itse- ja yhteisöohjautuvuudesta, psykologisesta turvallisuudesta, valmentavasta ja tiimijohtamisesta sekä perehdytyksestä. Tutkimuksen myötä mielenkiintoni aiheita kohtaan kasvoi ja löysin paljon mielenkiintoista kirjallisuutta ja teoria tietoa aiheista. Lisäksi opinnäytetyötä tehdessä opin huomattavasti erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja tiedon kriittisistä tarkastelua. Opin luomaan kyselylomakkeen ja teemahaastattelun sekä pohtimaan kysymysten luomista, vastausten keruuta sekä niiden analysointia. Mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi tutkimastani aiheesta päätin valita niin määrällisiä kuin laadullisia keinoja tutkimuksen toteuttamiseen ja voin todeta, että tämä oli hyvä valinta. Tämän opinnäytetyön myötä osaan myös tulevaisuudessa luoda verkkokyselyitä ja teemahaastatteluita tutkimuksia varten ja analysoida niiden tuloksia ja luoda niistä johtopäätöksiä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Helsinki. Viitattu 4.10.2023 <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.
- Ala-mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Helsinki: Growman Oy.
- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.
- Diak 2022. Opinnäytetyön erilaiset toteuttamistavat. Lib Guides. Viitattu 12.10.2023 <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760648#s-lg-box15268737>.
- Freese, P. 2021. Psykologinen turvallisuus – tietopaketti. Pekka Freese. Viitattu 6.9.2023 <https://pekkafreese.com/psykologinen-turvallisuus>.
- Great Place to Work 2023. Mitä on psykologinen turvallisuus? Helsinki. Viitattu 9.10.2023 <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/>.
- Hakanen, J. 2021. Työssä kehittyminen on tärkeämpi työn imun lähde kuin itsenäisyys. Työterveyslaitos. Tiedote 24.5.2021. Viitattu 9.5.2022 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyossa-kehittyminen-tarkeampi-tyon-imun-lahde-kuin-tyon-itsenaisyyys>.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien Aivot Käyttöön. Helsinki: Talentum.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Ilmarinen 2022. Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa? 19.4.2022. Viitattu 11.10.2023 <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/>.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

- Jarenko, K. 2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. *Filosofian Akatemia* 11.2.2020. Viitattu 15.5.2022 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kananen, J. 2008. *Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koistinen, J. & Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa M. Gamrasni (toim.) *Matkaopas Yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 61–74. Viitattu 3.10.2023 <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. *Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Talentum.
- Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? *Filosofian akatemia*. 15.5.2017. Viitattu 19.4.2023 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? *Aalto University publication series*. 3/2021. Viitattu 20.10.2023 <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>.
- Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa M. Gamrasni (toim.) *Matkaopas Yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 11–31. Viitattu 3.10.2023 <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.
- Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Mellanen, A., Mellanen, K. 2020. *Hyvät, pahat, milleniaalit: miten meitä tulisi johtaa*. Helsinki: Atena.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Santti, R. & Uotila, T. 2013. *LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa M. Gamrasni (toim.). Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Heliana julkaisut 3/2021. Helsinki. 79–91. Viitattu 10.10.2023 <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-03/matkaopas.pdf>.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. p. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2020. Valmentava mentorointi: Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Roth, P. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books Oy.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. 21. Helsinki: Alma Talent Oy.

Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa J. Kiuru. (toim.) Johdatusta johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikanlaitos. Julkaisusarja, 2, 41–53. Viitattu 21.9.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-2048-0>.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.

Spiik, K. & Sillanpää, E. 2022. Yhteisöohjautuvuus: Jaettu johtajuus. Piispanristi: Karlex Oy.

Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu 2023. Belbin®-tiimiroolitesti. Viitattu 4.1.2023 <https://www.tuni.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/belbin#paragraph-anchor--3c576087-5b02-45d3-900e-c3945d803b30>.

Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. 2021. Onnekkaita sattumia ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteenä työpaikoilla. Yhteensattumia tutkimushankkeen (2018–2021) raportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 9.9.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619518>.

Tomperi, H. 2020. Eettinen tiimijohtaminen tutkimuskohteena. Hallinnon tutkimus 1/2020. Journal.fi. Vol 3 nro 1 (2012). Viitattu 4.1.2023
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100104>.

Treviño, L., Brown, M. & Hartman, L. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. Human Relations, 56(1), 5–37. Viitattu 9.9.2023
<https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>.

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

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 19.12.2023
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä - turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 6.9.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>.

Työterveyslaitos 2023a. Perehdyttäjän TOP 10-muistilista. Helsinki. Viitattu 3.10.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/youralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>.

Työterveyslaitos 2023b GROW-malli. Helsinki. Viitattu 14.12.2022
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 19.12.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Valtonen, P. 2022. Psykologinen turvallisuus on työyhteisön voimavara. Husari 27.9.2022. Viitattu 10.10.2023 <https://www.hus.fi/ajankohtaista/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteison-voimavara>.

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

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

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

VillageWorks 2023. Meistä. Helsinki. Viitattu 10.8.2023.
<https://villageworks.com/meista/>.

Vuori, J. 2023. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.10.2023
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>.

Yukl, G. 2010. Leadership in organizations. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.


LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Teemahaastattelujen kysymykset

Liite 1 1(5). Kyselylomake

**Kyselytutkimus VillageWorksin yhteisökoordinaattoreille, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta**

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kysely on toteutettu Lapin Ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutuksen opinnäytetyötä varten, jonka aiheena on, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta.

Kysely on suunnattu nykyisille ja entisille VillageWorksin yhteisökoordinaattoreille. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä opinnäytetyön onnistumisen kannalta! Kiitos jo etukäteen vastauksista!

Kyselyn tulokset julkaistaan osana opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana on VillageWorks. Kyselyn vastaukset raportoidaan niin, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Kysely on anonyymi.

Kyselyn viimeinen vastauspäivä on 28.9.2023. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Kyselyn toteuttaa Lapin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Maiju Liimatta osana opintojaan. Kyselytutkimukseen liittyvissä asioissa voit olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään:

Maiju Liimatta (maiju.liimatta@edu.lapinamk.fi)

Anna aluksi suostumuksesi tietojesi käsittelyyn yllämainituissa tarkoituksissa.

1. Suostumus *

Kyllä

Liite 1 2(5). Kyselylomake

Kyselytutkimus VillageWorksin yhteisökoordinaattoreille, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

TIIMIN TOIMINTA


2. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä? Merkitse mielipidettäsi vastaava kohta. Jos sinulla ei ole mielipidettä, valitse En osaa sanoa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Tiimillä on selkeät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimi jakaa yhdessä vastuun tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin tavoitteet ovat realistiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin yhteiseen tekemiseen satsataan taloudellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä on huomioitu eri yksilöiden vahvuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä kuka tahansa voi kehittää uusia tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä pohditaan yhdessä ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä neuvotellaan päätöksistä yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä kaikkien työpanos nähdään arvokkaana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä ollaan kiinnostuneita toisten ajatuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen


Seuraava

Liite 1 3(5). Kyselylomake



LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

Kyselytutkimus VillageWorksin yhteisökoordinaattoreille, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)


MINÄ YKSILÖNÄ TIIMISSÄ

3. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä? Merkitse mielipidettäsi vastaava kohta. Jos sinulla ei ole mielipidettä, valitse En osaa sanoa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Saan johtaa omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteeni ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan edistää organisaation tavoitteita itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vahva sisäinen halu tehdä työni kunnolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun osaamiseeni luotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan priorisoida työni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hallita ajankäyttöäni töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäonnistumisista ei rankaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen oloni tervetulleeksi tiimiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan kertoa, jos teen virheen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Edellinen
Seuraava

Liite 1 4(5). Kyselylomake



LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

Kyselytutkimus VillageWorksin yhteisökoordinaattoreille, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

ESIHENKILÖ

4. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä? Merkitse mielipidettäsi vastaava kohta. Jos sinulla ei ole mielipidettä, valitse En osaa sanoa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Esihenkilö ottaa kaikki tiimiläiset mukaan päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kuuntelee ideoitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilölle saa antaa rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö antaa riittävästi tiimille palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö tukee tiimiläisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon jakaminen ei tapahdu pelkästään esihenkilön toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö oppii myös tiimitään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kannustaa kokeilemaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö osoittaa aitoa kiinnostusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö toimii johdonmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen
Seuraava

Liite 1 5(5). Kyselylomake

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

Kyselytutkimus VillageWorksin yhteisökoordinaattoreille, kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimin toimivuutta

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

PEREHDYTYS

5. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä? Merkitse mielipidettäsi vastaava kohta. Jos sinulla ei ole mielipidettä, valitse En osaa sanoa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Perehdytys loi kattavan kuvan työkokonaisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseen oli varattu riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseen osallistui esihenkilön lisäksi myös muu tiimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksessä käytiin tavoitteet selkeästi läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen myötä tiesin kenen puoleen kääntyä kysymysten osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain materiaalia työpaikalta jo ennen ensimmäistä työpäivää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi palautetta perehdytyksen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen aikana minua kannustettiin antamaan palautetta perehdytyksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja toimii oppimisen mahdollistajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen | Lähetä

Liite 2 1(2). Teemahaastattelujen kysymykset

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

Taustakysymykset:

- Kerro koulutuksestasi ja urastasi

Tutkimuskysymykset:

Itse- ja yhteisöohjautuvuus

- Minkälaista kokemusta teillä on itse- ja yhteisöohjautuvien tiimien kanssa työskentelystä?
- Kuinka esihenkilö voi vahvistaa tiimissä yhteisöohjautuvuutta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat yksilön sisäiseen motivaatioon?
- Mitä hyötyä on tiimin ottamisesta mukaan päätöksentekoon?
- Miten esihenkilö voi tukea yksilöitä ja tiimiä tekemään enemmän päätöksiä itsenäisesti?
- Mitkä ovat tyypillisiä haasteita itse- ja yhteisöohjatuissa organisaatioissa?
- Minkälaisilla keinoilla esihenkilö voi auttaa yksilöitä johtamaan paremmin omaa työtään?

Valmentava johtaminen

- Minkälaista kokemusta teillä on yrityksistä, joissa toteutetaan valmentavaa johtajuutta?
- Miten valmentava johtaminen eroaa perinteisemmästä johtamisesta?
- Minkälaisia hyötyjä valmentava johtaminen tuo organisaatiolle?

Vuorovaikutuksen merkitys

- Miten esihenkilö voi vahvistaa vuorovaikutusta tiimissä?
- Mitä merkitystä palautteen antamisella ja vastaanottamisella on?
- Mikä on luottamuksen merkitys ja kuinka luottamusta voidaan rakentaa?

Psykologinen turvallisuus

- Mitä hyötyjä psykologinen turvallisuus tuo organisaatiolle?
- Miten esihenkilö voi vahvistaa psykologista turvallisuutta?

Liite 2 2(2). Teemahaastattelujen kysymykset

- Miten yksittäiset tiimiläiset voivat vahvistaa psykologista turvallisuutta tiimissä?
- Miten virheisiin tulisi suhtautua ja mikä virhemarginaalin merkitys on?
- Millä keinoin esihenkilö lisätä uskallusta kokeilla tiimissä?