

Katariina Kalliokoski

Tiimien vuorovaikutusosaamisen kehittäminen ProAgria Itä-Suomessa

Opinnäytetyö
Tradenomi YAMK
Syksy 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Kalliokoski Katariina

Työn nimi: Tiimien vuorovaikutusosaamisen kehittäminen ProAgria Itä-Suomessa

Tutkintonimike: Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Asiasanat: vuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen, osaamisen johtaminen, työyhteisötaidot, vuorovaikutusosaamisenkartta

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ProAgria Itä-Suomen vuorovaikutusosaamista saaden käsitys nykytilasta sekä tulevaisuuden tarpeista. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ProAgria Itä-Suomen henkilöstön vuorovaikutusosaamista tiimeissä. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, millaista vuorovaikutusta tiimeissä on tällä hetkellä, miten vuorovaikutusta voi edistää ja millaista vuorovaikutusta tarvitaan toimintaympäristön muutoksissa.

Opinnäytetyö on tehty ProAgria Itä-Suomen tarpeeseen. Opinnäytetyöllä haetaan ratkaisua ProAgria Itä-Suomen henkilöstökyselyistä esiin nousseisiin vuorovaikutus- ja viestintäongelmiin sekä työyhteisötaitojen haasteisiin. ProAgria Itä-Suomi on maatalouden neuvontajärjestö, jossa työskentelee 113 toimihenkilöä. ProAgria Itä-Suomessa on 19 tiimiä, joista kolmelle tiimille tehtiin kehittämistoimia.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostaa osaamisen johtaminen, työyhteisötaidot, vuorovaikutusosaaminen sekä valmentava johtaminen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmetodinä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta. Konstruktivisessa tutkimusotteessa aiempaa teorian tietoa verrataan saatuun tuotokseen. Aineistoa kerättiin ryhmätyöskentelyssä kasvotusten ja Teams-alustalla. Aineiston keräämisessä työkaluina käytettiin aivoriihi- ja tulevaisuusverstasmenetelmiä. Aineistoa kerättiin myös Forms- kyselyllä. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimuksen mukaan ProAgria Itä-Suomen tiimeissä vuorovaikutuksessa korostuu luottamus, avoimuus ja kuuntelu. Vuorovaikutuksen edistämässä korostuu avoin tiedonjako, sääntöjen noudattaminen ja palaute. Toimintaympäristön muutoksissa n. viiden vuoden kuluttua, vuorovaikutuksen keskiössä tutkimuksen mukaan on digitaalisuus, hyvinvointi, yhteisöllisyys ja johtaminen.

Konstruktiona eli tuotoksena tehtiin tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta ja implementointisuunnitelma. Tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta muodostettiin opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella. Vuorovaikutusosaamisenkartan osa-alueiksi muotoutuivat erilaisuuden ymmärtäminen vuorovaikutuksessa, avoimuus vuorovaikutuksessa, luottamus ja turvallisuus vuorovaikutuksessa, ajankäyttö, aktiivinen vuorovaikutus ja kuuntelu, arvostava vuorovaikutus, avoin tiedonjako vuorovaikutuksessa ja viestinnässä, palautteikäytännöt, tunteet vuorovaikutuksessa, yhteiset tapaamiset sekä sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen. Tiimien vuorovaikutusosaamisenkarttaa testataan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ja kehitetään palvelemaan ProAgria Itä-Suomen tiimejä mahdollisimman hyvin.

Abstract

Author(s): Kalliokoski Katariina

Title of the Publication: Development of Work Teams' Interaction Competence in ProAgria Eastern Finland

Degree Title: Master of Business Administration

Keywords: interaction, interaction competence, competence management, work community skills, interaction competence map

The goal of this thesis is to develop the interaction competence of ProAgria Eastern Finland (Itä-Suomi) while assessing the current situation and future needs. The purpose of this thesis is to examine the interaction competence of the personnel of ProAgria Eastern Finland in work teams. The thesis examined the teams' current interaction competences, ways of developing them and the types of interaction needed in a changing working environment.

This thesis was made for the needs of ProAgria Eastern Finland. The thesis is an attempt at finding a solution to interaction and communication issues as well as challenges with work community skills raised by personnel surveys in ProAgria Eastern Finland. ProAgria Eastern Finland is an agricultural advisory organisation that employs 113 people. There are 19 work teams in ProAgria Eastern Finland, three of which were a part of the development project.

The theoretical framework of this thesis is comprised of competence management, work community skills, interaction competence as well as coaching. The thesis was carried out as a qualitative study using a constructive research approach. In the constructive research approach research data was collected from examples of teamwork face to face and on the Teams platform. The tools used for data collection were brainstorming sessions and future workshops. The data was analysed using content analysis methodology.

According to the study, trust, transparency and listening are emphasised in the interaction within the teams of ProAgria Eastern Finland. Transparent sharing of information, compliance with rules and giving feedback were emphasised regarding the development of interaction. Digitalisation, well-being, a sense of community and management will be in the center of interaction within the changing working environment in approximately five years according to the study.

An interaction competence map and an implementation plan were created as the construction/output of the study. The teams' interaction competence map was created based on the results of the thesis. The interaction competence map comprised of understanding diversity in interaction, transparency in interaction, trust and safety in interaction, time management, active interaction and listening, appreciative interaction, transparent sharing of information in interaction and communication, feedback customs, emotions in interaction, joint meetings as well as compliance with agreements and rules. The interaction competence map will be tested and further developed to serve the needs of ProAgria Eastern Finland as well as possible after the completion of this thesis.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaationa ProAgria Itä-Suomi	3
2.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat	4
2.2	Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet	5
3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	7
3.1	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	8
3.1.1	Osaamistarpeiden kartoitus	9
3.1.2	Osaamisen kehittämisen keinot	10
3.1.3	Osaamisen kehittämisen arviointi ja vastuut	11
3.2	Työyhteisötaidot	12
3.3	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen valmentavalla johtamisella	16
3.3.1	Vuorovaikutus asiantuntijatyössä	20
3.3.2	Tiimin vuorovaikutus	21
3.3.3	Vuorovaikutuksen erityispiirteet toimintaympäristön muutoksissa	22
4	Kehittämistyön metodologiana konstruktioivinen tutkimusote	25
5	Tutkimuksen ja kehittämistehtävän toteuttaminen	28
5.1	Kehittämistehtävän toteutus ja käytetyt työkalut	29
5.2	Aineiston analysoiminen	31
6	Tutkimuksen tulokset	33
6.1	Vuorovaikutusosaamisen nykytila ProAgria Itä-Suomen tiimeissä	33
6.1.1	Hyvän vuorovaikutuksen edellytykset tiimissä	34
6.1.2	Tärkeimmät vuorovaikutustaidot tiimissä	37
6.2	Vuorovaikutusosaamisen edistäminen	39
6.3	Vuorovaikutusosaaminen toimintaympäristön muuttuessa	41
6.4	Tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta ja implementointisuunnitelma	45
7	Johtopäätökset	48
8	Pohdinta	51
8.1	Luotettavuus ja tutkimuksen arviointi	52

8.2	Tutkimustulosten esittämisen eettiset kysymykset.....	54
8.3	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	55
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	56

Lähteet	57
---------------	----

Liitteet

1 Johdanto

Työelämän alati muuttuessa työyhteisön sisäisellä vuorovaikutuksella, työyhteisötaidoilla ja johtamismenetelmillä on merkitystä työn pito- ja vetovoimaan. Vuorovaikutus on oleellinen osa ihmisenä olemista, se on sanallisen viestinnän lisäksi sanatonta viestintää. Vuorovaikutusprosessissa kuunteleminen ja havainnoiminen ovat tärkeässä asemassa. Hyvällä kuuntelemisella saadaan paljon hyvää aikaa ja huonolla kuuntelemisella päinvastoin. Sanaton viestintä viestii suhtautumista asioihin, se on ilmeitä, eleitä ja äänenpainoja. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 1.) Vuorovaikutusosaaminen on yksi tärkeimmistä työyhteisötaidoista. Mönkkönen (2007, 28–29) määrittelee vuorovaikutusosaamisen sisältävän kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taidot sekä vuorovaikutuksen arvioinnin käsitteiden hallinnan. Tieteellisesti vuorovaikutusosaaminen muodostuu affektiivisesta, kognitiivisesta ja behavioraalista yhdistelmästä, jossa korostuu tiedot, taidot, motivaatio, tilannesidonnaisuus ja tulokset (Spitzberg, 1983, 324–326). Vuorovaikutuksessa keskeisiksi termeiksi nousee dialogisuus ja reflektiivisyys.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää vuorovaikutusosaamista työelämän moniammatillisissa tiimeissä ProAgria Itä-Suomessa. Toimeksiantaja ProAgria Itä-Suomi on maatalouden asiantuntijajärjestö, jonka tehtävänä on tuottaa asiantuntijapalveluita maatalousyrityksille Kainuun, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan alueella. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää vuorovaikutusosaamista saaden käsitys nykytilasta sekä tulevaisuuden tarpeista. Tuotoksena tehdään vuorovaikutusosaamisenkartta, jossa kuvataan, millaista vuorovaikutusosaamista työyhteisön tiimeissä tarvitaan.

Tutkimusongelmana on selvittää millaista vuorovaikutusosaamista työyhteisöstä ja tiimeistä löytyy sekä millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan tulevaisuudessa toimintaympäristön alati muuttuessa. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta kolmella tutkimuskysymyksellä: millaista vuorovaikutusosaamista tiimeissä/ työyhteisössä on, miten vuorovaikutusosaamista voidaan edistää tiimeissä/ työyhteisössä ja millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan tiimeissä/ työyhteisössä toimintaympäristön jatkuvissa muutoksissa?

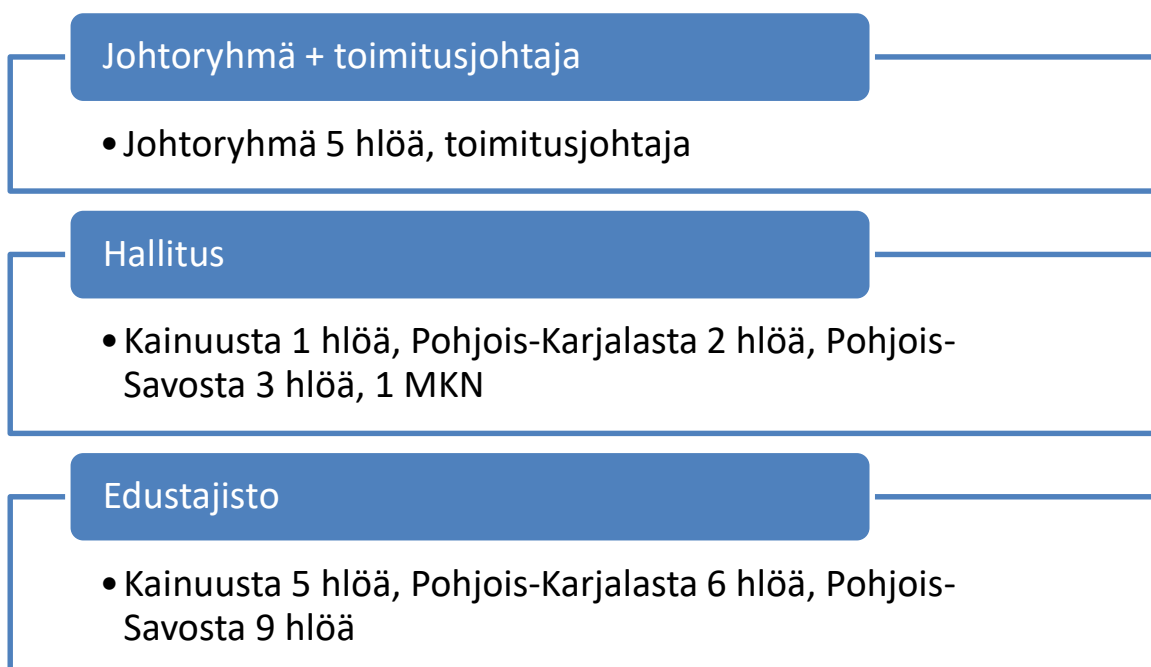
Opinnäytetyö toteutetaan konstruktiiivisella tutkimusotteella. Tuotoksena kootaan tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta ja implementointisuunnitelma, miten karttaa hyödynnetään työyhteisössä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytännön ongelmanratkaisu pohjautuu kattavasti

teoriaan ja se sopii hyvin sellaiseen kehittämistehtävään, jossa luodaan konkreettinen tuotos, jota peilataan teoriaan (Ojasalo ym., 2009, 65–66).

Opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä ja aineisto analysoidaan sisällönanalyysimenetelmillä. Opinnäytetyö on merkityksellinen ja tärkeä toimeksiantajalle, taustaksi käytetään henkilöstökyselyiden tulosten kehittämiskohteita. Kehittämiskohteet liittyvät vuorovaikutusosaamiseen, työyhteisötaitoihin ja osaamisen johtamiseen, jotka samat osa-alueet on käsitelty myös opinnäytetyön teoriaosuudessa. ProAgria Itä-Suomessa jokainen kuuluu johonkin moniammatilliseen tiimiin. Vuorovaikutusosaamista haluttiin tutkia ennen kaikkea tiimeissä. Toimeksiantaja on ollut mukana opinnäytetyön ohjauksessa.

2 Kohdeorganisaationa ProAgria Itä-Suomi

ProAgria Itä-Suomi on 113 toimihenkilön rekisteröity yhdistys, jonka ylintä päätäntä valtaa käyttää hallitus yhdessä toimitusjohtajan ja johtoryhmän kanssa kuva 1. Hallituksen lisäksi edustajisto on jäsenten kanava päätöksentekoon. Jäseniä yhdistyksellä on ollut vuonna 2022 1036 yrittäjäjäsentä ja 2762 yhdistysjäsentä. ProAgria Itä-Suomi toimii Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan ja Kainuun maakunnan alueilla. ProAgria Itä-Suomi muodostaa yhdessä yhdeksän muun keskuksen ja ProAgria Keskusten Liiton kanssa valtakunnallisesti merkittävän maaseudun asiantuntijanorganisaation. Maa- ja kotitalousnaisten piirikeskukset ovat osa ProAgria Keskuksia. (ProAgria Itä-Suomi, 2022).



Kuva 1. ProAgria Itä-Suomen organisaatio (ProAgria Itä-Suomen sisäinen materiaali)

ProAgria Itä-Suomen ydinosuamista on maaseutuyritysten kehittävä konsultointi, jota tukevat järjestötoiminta ja yhteistyö sidosryhmien kanssa (ProAgria Itä-Suomi, 2017). Päätoimintoja ovat talous- ja johtamispalvelut, kasvintuotannon palvelut, kotieläintuotannon palvelut, maisema- ja ympäristöhoitopalvelut sekä kehittämistoiminta ja hankkeet. ProAgrialta saa kokonaisnäkemystä tuotannosta talouteen. Strategian keskiössä ovat asiakkaiden saama asiakaskokemus ja ProAgrian palveluista ja osaamisesta saama lisäarvo. (ProAgria Itä-Suomi, 2022.) ProAgria Itä-Suomen henkilöstöstä jokainen kuuluu moniammatilliseen itseohjautuvaan tiimiin. Tiimejä on tällä hetkellä 19 kpl.

Olen toiminut työyhteisössä asiantuntijatehtävissä vuodesta 2010 saakka. Ensin ProAgria Kainuun maatilayritysasiantuntijana ja keskusten yhdistymisen myötä ProAgria Itä-Suomen talousasiantuntijana. Työtehtäviini on kuulunut kehittävien ja investoivien maatilojen talouden suunnittelu ja seuranta.

2.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

ProAgria Itä-Suomen strategiassa painotetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Vuonna 2022 osaamisen kehittämiseen on käytetty ammatillisen koulutuksen muodossa 6 % työajasta. Osaamista kehitetään ProAgria Keskusten Liiton koulutuksilla sekä omilla sisäisillä koulutuksilla, joissa osaamisvastaavilla ja vertaisoppimisella on suuri rooli. (ProAgria Itä-Suomi, 2022.)

Opinnäytetyön kehittämistehtävän taustana on käytetty ProAgria Itä-Suomen henkilöstölle teettämiä hyvinvointikyselyitä vuosilta 2021 ja 2022, sekä asiakkaille teettämää brändikyselyä vuodelta 2021. Opinnäytetyöllä haetaan ratkaisua kyselyssä esiin nousseisiin vuorovaikutus- ja viestintäongelmiin sekä työyhteisötaitojen haasteisiin tiimeissä kuva 2 mukaisesti. Kyselyistä nousevat haasteet jaottelin pääluokkiin vuorovaikutustaidot, työyhteisötaidot ja osaamisen kehittäminen. Kyselyissä esiin tulleita kehittämiskohteita havaittiin useita, joten rajaan tässä opinnäytetyössä käsiteltäväksi vuorovaikutustaidot, jotka ovat keskeinen osa työyhteisötaitoja ja osaamisen johtamista.

Vuorovaikutustaidoista kyselyiden perusteella kehitettävää on kuuntelemisessa, palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, puheeksi otossa, yhteistyö- ja tiimitaidoissa sekä avoimuudessa. Työyhteisössä toimivien moniammatillisten tiimien ydinajatus on toimia itseohjautuvasti, tällöin esimiehen roolin on tarkoitus vähentyä. Tiimien toiminnassa ja itseohjautuvuudessa on eroja ja kehittämistä. Tässä opinnäytetyössä on keskiössä tiimien vuorovaikutusosaaminen.

Opinnäytetyötä on ohjannut kaksi työpaikkaohjaajaa sekä Muutosjohtaminen Kainuun maaseutuyrityksissä- hankkeen hankevastaavalta ja hanketyöntekijältä olen saanut sparrausta.

Vuorovaikutustaidot:

- kuuntelemisen taito, palaute, puheeksi otto, tiedonkulku, yhteistyötaidot, viestintä, avoimuus, tiimityö

Työyhteisötaidot:

- itsensä johtaminen, motivaatio, asenne, aloitteellisuus, arvot, aktiivisuus, palautuminen, työn ja muun elämän tasapaino, ajankäyttö, työn suunnittelu

Osaamisen kehittäminen:

- jatkuva kehittyminen, perehdytys, tarpeiden tunnistaminen, sparraus, osaamisen jakaminen, mentori/kisällitoiminta, työn jakautuminen

Kuva 2. ProAgria Itä-Suomen teettämistä kyselyistä esiin nousseita kehittämiskohteita

2.2 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ProAgria Itä-Suomen henkilöstön vuorovaikutusosaamista tiimeissä. Tavoitteena on kehittää vuorovaikutusosaamista saaden käsitys nykytilasta sekä tulevaisuuden tarpeista. Tuotoksena tehdään vuorovaikutusosaamisenkartta, jossa kuvataan millaista vuorovaikutusosaamista työyhteisön tiimeissä tarvitaan tiimi-, alais- ja esihenkilötyön tueksi. Tiimin vuorovaikutusosaamisen karttaa testataan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ja kehitetään palvelemaan ProAgria Itä-Suomen tiimejä mahdollisimman hyvin. Vuorovaikutusosaamisen kartoituksen myötä voidaan toteuttaa jatkossa vuorovaikutuskoulutusta, joka tukee myös työyhteisötaitojen kehittämistä.

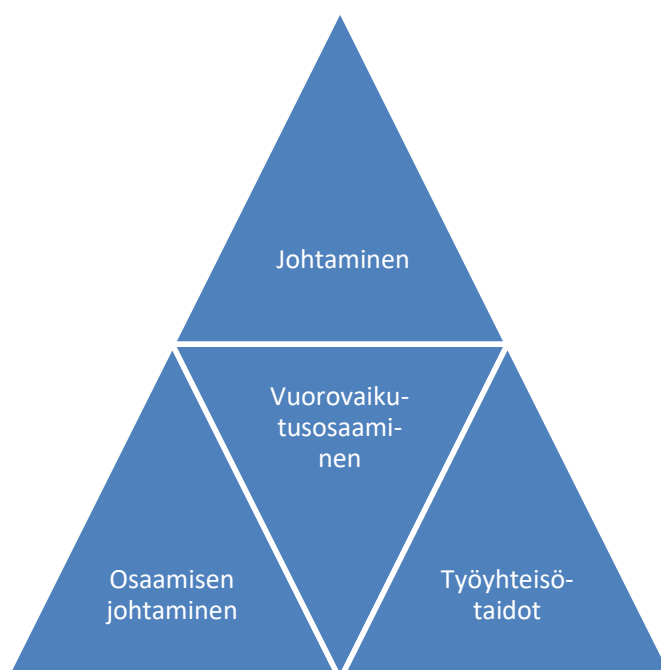
Tutkimuskysymykset:

Tutkimuksessa selvitetään, millaista vuorovaikutusosaamista työyhteisöstä ja tiimeistä löytyy sekä millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan tulevaisuudessa toimintaympäristön alati muuttuessa.

1. Millaista vuorovaikutusosaamista tiimeissä/ työyhteisössä on?
2. Miten vuorovaikutusosaamista voidaan edistää tiimeissä/ työyhteisössä?
3. Millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan tiimeissä/ työyhteisössä toimintaympäristön jatkuvissa muutoksissa?

3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen johtamisesta, työyhteisötaidoista ja vuorovaikutusosaamisesta kuva 3. Osaamisen johtaminen ja työyhteisötaidot ovat omia erillisiä taustateorioita, kuitenkin vuorovaikutusosaamisessa toisiinsa yhdistyen. Osaamisen johtaminen koostuu osaamisen mittaamisesta, sosiaalisesta kontekstista, yhteisistä tavoitteista sekä innovatiivisuudesta (Hyrkäs, 2009, 87–89). Työyhteisötaitojen keskiössä ovat organisaatiokansalaisuuden piirteet, kuten epäitsekkyyden huomaavaisuus, tunnollisuus, osallistuminen ja kiinnostus organisaation asioihin, reiluus, kannustaminen ja rauhan ylläpitäminen (Organ ym., 2006, 103, 203; Puusa ym., 2011, 103). Tässä opinnäytetyössä työyhteisötaitoihin rinnastetaan myös itsensä johtaminen, motivaatio, psykologinen sopimus, psykologinen turvallisuus ja luottamus. Vuorovaikutusosaaminen määritellään muodostumaan affektiivisesta eli tunteista, asenteista ja motivaatiosta, kognitiivisesta eli tiedosta ja ymmärryksestä vuorovaikutukseen liittyen ja behavioraalista eli viestintäkäyttäytymisen yhdistelmästä (Spitzberg, 1983, 327; Horila, 2018, 17; Laajalahti, 2008, 119). Vuorovaikutusosaamisen kehittämistä lähestytään opinnäytetyössä valmentavan johtamisen ja transformationaalisen johtamisen kautta. Opinnäytetyön tuotoksena tehdään tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta.



Kuva 3. Opinnäytetyön teoriaviitekehys

3.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaaminen on kokonaisuus, joka sisältää tietoja, taitoja ja asenteita ja sitä voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta (Kupias ym., 2014, 2). Viitalan (2021, 121) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämistä kutsutaan yleisesti henkilöstön kehittämiseksi. Osaamisen johtamisessa korostuu osaamisen tekninen kartoittaminen tai mittaaminen, sosiaalinen ulottuvuus, kuten yhdessä toimiminen, yhteiset tavoitteet ja yhdessä osaaminen sekä uuden luominen eli innovatiivisuus. Kaiken taustalla ovat yrityksen strategiset tavoitteet. Osaamisen johtamisen ydin on organisaatiossa oleva tiedon ja osaamisen hallinta ja kehittäminen sekä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaus. (Hyrkäs, 2009, 87–89.)

Strateginen osaaminen on yrityksen kilpailustrategian toteutumisen kannalta merkittävää. ProAgria Itä-Suomen strategiaan on kirjattu henkilöstön osaamisen ja vuorovaikutuksen kehittäminen yhdeksi osa-alueeksi (ProAgria Itä-Suomi, 2023). Strategisesta osaamisesta käytetään käsitettä ydinosaaminen tai ydin kyvykkyyks (core competence) (Viitala, 2008, 63). Hamel ja Prahaladin (1994, 243–245) mukaan ydinosaaminen on henkilöstön ja johdon kyvykkyyden, osaamisen ja tiedon yhdistelmä. Ydinosaaminen on oltava erityistä muista erottuvaa osaamista, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa. Ydinosaamista täytyy myös pystyä laajentamaan, jolloin se tuo pohjaa tulevaisuuden tuotteille ja palveluille.

Ydinosaamisen lisäksi yrityksissä ja organisaatioissa on muita tärkeitä osaamisen alueita. Viitala (2008, 85) jaottelee osaamiset kriittiseen osaamiseen, perusosaamiseen, tukevaan osaamiseen sekä tulevaisuuden ratkaisevaan osaamiseen. Kriittisen osaamisen varassa tarjotaan asiakkaiden lisäarvo kyseisellä hetkellä, perusosaaminen on samanlaista kaikilla aloilla ja tukevan osaamisen avulla muut osaamiset saadaan kanavoitua asiakkaan kokemaksi lisäarvoksi. Mönkkönen & Roos (2010, 204–212) jaottelevat osaamisen substanssiosaamiseen, prosessiosaamiseen ja vuorovaikutusosaamiseen. Substanssiosaaminen on syvällistä osaamista tietyllä asiantuntija- alalla. Prosessiosaamisessa osaaminen nähdään prosessina erilaisine vaiheineen sisältäen yksilön kehittymisen sekä koko organisaation kehittymisen. Vuorovaikutusosaaminen on laaja erityisosa-alue käsittäen kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luontiin liittyvät taidot.

Viitalan (2021, 121–122) mukaan osaamisen kehittäminen sisältää kaikki toimenpiteet ja prosessit, joilla yrityksessä tarvittavaa osaamista kehitetään. Osaamisen kehittäminen alkaa osaamistarpeiden määrittämisestä. Visio ja strategia on kaiken osaamistarpeen määrittelyn taustalla (Hätönen, 2011, 17). Visio antaa myös suunnan, mitä osaamista tavoitellaan (Viitala, 2008, 76).

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa tehdään myös jatkuvaa arviointia (Viitala, 2021, 122–123).

Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä Sengen kehittämän oppivan organisaation- teoriaa on syytä avata. Oppivan organisaation keskiössä on viisi asiaa: yhteinen visio, henkilökohtainen kasvu, sisäiset ajattelumallit, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Kaikkia näitä asioita kehitetään yhdessä. (Hyrkäs, 2009, 79.) Eklund (2021, 50–51) korostaa oppivan organisaation olevan jatkuvaa oppimista ja muutosta. Yksilön oppiminen ei riitä kehittämään oppivaa organisaatiota, tarvitaan kaikkein työyhteisössä olevien oppimista ja muutosta. Keskeisenä asiana on mahdollistaa oppiminen organisaatiossa.

Työelämä edellyttää elinikäistä oppimista ja itsensä kehittämistä. Esihenkilöllä on suuri vastuu saada työympäristö sellaiseksi, että osaaminen ja oppiminen on optimaalista. Oppimistyylien tunnistaminen lienee ensimmäinen asia. Oppimistyyliä voidaan jakaa osallistujaan, joka pohjaa oppimisen omiin kokemuksiin, pohtivaan tarkkailijaan, soveltavaan toteuttajaan ja jäsentävään päätelijään (Kupias ym., 2014, 4). Viitala (2008, 140–141) esittelee Tynjälää mukailen oppimisen kokonaismallin, jossa otetaan huomioon taustatekijät, oppimisprosessi ja tulokset. Taustatekijät muodostuvat oppimisympäristöstä ja henkilökohtaisista tekijöistä. Taustatekijät vaikuttavat oppijan havaintoihin ja tulkintoihin. Uuden oppimisen suurimpia haasteita on poisoppia vanhasta. Esihenkilön tehtävänä on ohjata yksilöiden ja tiimien osaamista oikeaan suuntaan sekä pitää esillä ja suunnitella, mitä osaamisen alueita kehitetään ja tuetaan (Viitala, 2002, 122).

3.1.1 Osaamistarpeiden kartoitus

Osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen määrittely on olennaista. Kattavasti tehty osaamisen osaamisenkartoitus helpottaa määrittelemään osaamisen kehittämisen tavoitteita ja keinoja. (Eklund, 2021, 104.) Osaamistarpeita voidaan kartoittaa osaamiskartan avulla, joka sisältää tämänhetkisen ja tulevaisuuden osaamisen tarpeen määrittelyn. Osaamiskarttaa voidaan lähestyä kuvaamalla henkilöstön nykyhetken osaaminen. Toisena vaihtoehtona on täysin uuden osaamisvalikoiman laatiminen organisaation ulkopuolisen henkilön kanssa. Tällöin osaamistarpeet ovat niin merkittävät, että työn vaatimuksia tarkastellaan ja määritellään kokonaan uudelleen. Uudessa osaamisvalikoimassa halutaan myös vahvistaa jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. Kolmas vaihtoehto on organisaation strategialähtöinen osaamisenkartoitus. (Hätönen, 2011, 9–11.)

Osaamiskartta on yhteinen käsitys organisaation osaamisesta. Osaamiskartassa osaamisalueet kuvataan ja osaamistasot määritellään karttaan. (Hätönen, 2011, 18.) Osaamiskartta voidaan laatia kattamaan koko organisaation osaaminen tai kartassa voi olla jonkun tietyn ryhmän, kuten tiimin osaaminen. Myös erityisosaamisesta, kuten vuorovaikutuksesta voidaan laatia osaamiskarttoja. (Hätönen, 2011,11; Eklund, 2021, 108.) Eklund (2021, 108–109) korostaa osaamiskartan olevan yksinkertainen ja käytännön läheinen väline osaamisen johtamiseen, jonka tarkoitus on auttaa ymmärtämään, miten osaamista voi lähteä kehittämään. Yksinkertaisimmillaan osaamiskartta sisältää osiot: osaamisalue, kuvaus, tasot ja kehittämisen käytännöt taulukko 1.

Taulukko 1. Esimerkki osaamiskartasta mukailien Eklund (2021, 107)

Osaamisalue	Kuvaus	Tasot	Kehittämisen käytännöt

Osaamiskarttaan määritellään osaamisen arvioinnin tapa, jotta arvioiminen on yhdenmukaista. Osaamistasoja voidaan määritellä numeraalisen arviointiasteikon pohjalta esim. 0-5, jossa 0= ei osaamista, 1= välttämätön osaaminen, 2=perusosaaminen jne. ja 5 =huippuosaaminen. (Hätönen, 2011, 27–29; Eklund, 2021, 108.) Osaamisen kehittämisen käytännöt ovat osaamiskartan tärkein osa, sillä siihen kirjataan, miten kutakin osa-aluetta on mahdollista kehittää. Kehittämisen käytännöt ovat toimintatapoja, käytäntöjä ja prosesseja. (Eklund, 2021,109.)

3.1.2 Osaamisen kehittämisen keinot

Osaamisen kehittämisen keinoja on lukuisia. Työelämässä oppimista tapahtuu työtehtäviä tekeväällä ja ratkomalla työhön liittyviä ongelmia. Tällöin osaamisen kehittämistä voidaan kuvata 70-20-10-mallin avulla, jossa 70 % osaamisesta kertyy työssä kokemuksen myötä, 20 % vuorovaikutuksessa esim. mentorin kanssa ja 10 % koulutuksista. (Eklund, 2021, 37–38.) Perinteisesti työntekijöiden osaamisen kehittäminen on mielletty koulutuksiksi. Nykyään erilaiset työssä oppimisen menetelmät ja ratkaisut ovat osa osaamisen kehittämistä. (Hätönen, 2011, 51.)

Hätönen (2011, 52) on määritellyt työssä oppimisen ja kehittämisen keinot viiteen kategoriaan, joita ovat ohjaustehtävät, laajenevat työtehtävät, kehittymistä tukeva työkuulttuuri, itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu sekä yhteisvastaullinen toiminta kuva 4.

Työssä oppiminen ja kehittäminen				
Yhteisvastaullinen toiminta Vastuualueet ja tehtävät Ryhmissä työskentely Tiimityö	Ohjaustehtävät Dialogi ja vuorovaikutus Konsultoiva työote Opiskelijoiden ohjaaminen Työnopastus Tutorointi Mentorointi Työnohjaus Coaching	Laajenevat työtehtävät Työnkierto Sijaisuudet Projektissa oppiminen Kehitysryhmätyöskentely Monitaitoisuus	Kehittymistä tukeva työkuulttuuri Osaamiskartoitukset Kehityskeskustelut Kehityssuunnitelmat Jatkuva oman työn kehittäminen Työkyvyn ylläpito	Itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu Kirjallisuus Ammatillinen koulutus Täydennyskoulutus Konferenssit ja seminaarit

Kuva 4. Osaamisen kehittämisen keinot mukaillen Hätönen (2011,52)

Jokaisessa työyhteisössä on hyvä ottaa käyttöön useita osaamisen kehittämisen keinoja. Koulutuspäivien ja koulutuksen lisäksi muita keinoja ovat mm. valmennus, mentorointi, coaching, työnohjaus, fasilitointi, konsultointi, benchmarking ja verkostot (Kupias ym., 2014, 3). Eklund (2021, 157–169) korostaa itsenäisen opiskelun tärkeyttä. Opiskella voi perinteisesti kirjallisuudesta luki- malla, mutta äänikirjat, podcastit, laadukkaat YouTube-videot ovat oivallisia keinoja oman osaamisen kehittämiseen. Myös sparraaminen eri alojen asiantuntijoiden tai oman kaverin kanssa voi oivalluttaa ammatillisesti. Verkostojen merkitystä ei voi liikaa korostaa osaamisen kehittämisen kannalta.

3.1.3 Osaamisen kehittämisen arviointi ja vastuut

Osaamisen kehittämisessä arviointi ja vastuut on määriteltävä. Tarveanalyysin ja osaamiskartan laatimisen jälkeen voidaan tehdä osaamisen kehittämisen suunnittelemista ja kehittämistä käytännössä. Kehittämistä täytyy aina arvioida ja vastuuttaa. (Viitala, 2008, 258.) Hätösen (2011, 40–41) mukaan *itsearviointi* on henkilön omaa arviota osaamisestaan, suoriutumisestaan ja

oppimisestaan. Itsearviointiin vaikuttavat henkilön itselleen asettamat vaatimukset ja uskomukset omista voimavaroista. Siksi itsearviointi vaatii kriittisyyttä sekä osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotuksien tunnistamista. Itsearvion onnistumisen kannalta tärkeää on, että arviointiprosessi on tuttu ja ohjeet selkeät. (Hätönen, 2011, 32–33.) Viitalan (2008, 282) mukaan tuloksia pitäisi pystyä arvioimaan yksilön tietojen ja asenteiden muutoksella, vaikutuksella työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon. Pelkästään koulutettavan tyytyväisyyttä mittaava arviointitapa on liian ohut. Eklund (2021, 192) taas pitää tärkeänä mittarina yksittäisen työntekijän kokemusta osaamisen kehittämisessä.

Kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamista, suunnitellaan osaamisen kehittämistä sekä asetetaan tavoitteet ja keinot (Hätönen, 2011, 34). Kehityskeskustelu ja palaute ovat varmasti jokaisessa työyhteisössä käytössä. Mönkkönen & Roos (2023, 2.7) määrittelee **palautteen** olevan jonkun muun arvio tai havainto omasta toiminnasta. Palautteen antaminen ja saaminen on parhaimmillaan joka päivästä vuorovaikutusta työyhteisössä, jossa sekä palautteen antaja että saaja ovat osallisia. Palautekäytännöissä ja palautteen vastaanottamisessa työyhteisön psykologisella turvallisuudella on suuri merkitys. Organisaation menestyksen kannalta palautteen saaminen on tärkeää. Palautetta on hyvä saada yksilö-, tiimi- ja yritystasolla. Tiimipalautteen merkitystä voi korostaa, sillä tiimityö on hyvin yleistä ja tiimi tarvitsee palautetta kehittyäkseen tehokkaaksi. (Sydänmaalakka, 2000, 61.)

Vastuu osaamisen kehittämisestä on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Työntekijällä on vastuu kehittää omaa osaamistaan. Eklundin (2021, 39–40) mukaan organisaation on kuitenkin mahdollistettava rakenteilla ja strategialla osaamisen kehittäminen työssä. Asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma on inhimillinen pääoma, kuten henkilöstön osaaminen, johtamisen laatu ja prosessit.

3.2 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot ovat olleet viime vuosina keskiössä, silti työyhteisötaidoille on vaikea löytää kattavaa määritelmää. Tutkimuksissa käytetään englanninkielistä määritelmää *Organizational Citizenship Behavior* eli OCB viitattaessa työyhteisötaitoihin. OCB käännetään suomeksi *organisaatiokansalaisuus*. Organisaatiokansalaisuuden määritelmä sisältää epäitsekkyuden (altruism), huomaavaisuuden (courtesy), tunnollisuuden (conscientiousness), osallistumisen ja kiinnostuksen organisaation asioihin (civic virtue), reiluuden (sportsmanship), kannustamisen (cheerleading) ja

rauhan ylläpitämisen (peacekeeping). (Organ ym., 2006, 103, 203; Puusa ym., 2011, 103.) Hieta-
nen (2021, 198–200) on suomentanut Organin OCB-luokat vähän eri tavalla. Hän on käyttänyt
termejä auttaminen, huomaavaisuus, rauhantekeminen, tottelevaisuus, organisaation suojelemi-
nen, reiluus ja urheiluhenkisyys, kansalaishyveellisyys, lojaalisuus, itsensä kehittäminen ja oma-
aloitteisuus.

Työyhteisötaitoja ja organisaatiokansalaisuutta tarkoitettaessa on käytetty myös termiä alais-
taito. Alaistaitoa terminä on kuitenkin tutkittu vähän. Alaistaito on kykyä olla työorganisaation
täysivaltaisena jäsenenä, jolloin koetaan vastuuta työkavereista ja työtavoitteiden saavuttami-
sesta. (Keskinen, 2005, 19; Puusa ym., 2011, 100.) Keskinen mukaan (2005, 26, 29) alaistaidoissa
keskeisenä on sitoutuminen työorganisaatioon. Sitoutuminen on yksilön vastuuta työpainoksen
suorittamisesta. Organisaation piirteet ja työntekijän motivaatio vaikuttavat sitoutumisen astee-
seen. Alaistaidot sisältävät sitoutumisen lisäksi vastuullista asennetta.

Mönkkönen & Roos (2010, 259) mukaan työyhteisötaidot ovat laaja osaamisen ala, jonka ymmär-
täminen vaatii numeeristeknistä, psykologista sekä suhteiden logiikkaa kuva 5. Numeeris-
tekninen näkökulma on käytännöllistä, teknistä ja syy-seuraussuhteet keskiössä olevaa numeerisiin
faktoihin perustuvaa logiikkaa. Psykologisessa logiikassa yksilö on keskiössä kokemuksineen, voi-
mavaroineen ja haasteineen. Suhteiden näkökulma on kaikkea ihmisten välissä olevia asioita, ku-
ten vuorovaikutusta. (Mönkkönen ym. 2010, 50, 58, 62.) Mönkkönen & Roos (2023, 2.1) ovat sit-
temmin tarkentaneet työyhteisötaitojen koostuvan numeeristeknisistä, psykologisesta ja suhtei-
den kartoista, joissa kartta -käsite kuvaa henkilön valitsemaa tulokulmaa ja näkemystä tietystä
asiasta. Kartta -käsite on hyvä kuvaamaan työyhteisötaitojen kannalta tarvittavaa joustavaa suh-
tautumista. Eri asioihin tarvitaan erilainen lähestymistapa, eikä logiikka tai kartta ole persoonalli-
suuden piirre. Työyhteisötaidoissa olennaista on käyttää kaikkia karttoja kokonaisuuden ymmär-
tämiseksi. Työyhteisöissä tarvitaan myös motivoinnin ja innostamisen taitoja.



Kuva 5. Miten eri logiikat kohtaavat työyhteisössä (Mönkkönen ym., 2010, 72)

Hietasen (2021, 179) tutkimuksen mukaan työyhteisötaidot sisältävät vuorovaikutustaidot, luottamuksen, yhteistyön, työpaikan roolien ymmärtämisen, kyvyn kuunnella ja keskustella, asioiden esille ottamisen, sitoutumisen, huomioon ottamisen, toisten arvostamisen sekä erilaisuuden arvostamisen. Työyhteisötaitoja tarkastellaan yleensä myönteisinä asioina, myös kielteiset asiat kannattaa huomioida. Työyhteisötaitojen negatiiviset puolet ja huono esimiestyö ovat työntekijän kannalta haasteellisia ja voivat johtaa jopa työntekijän uupumiseen. (Hietanen, 2021, 232.)

Itsensä johtaminen on yksi työyhteisötaitojen osa. Sydänmaalakka (2006, 30–33) määrittelee itsensä johtamisen Oy Minä Ab-mallilla, joka koostuu kehosta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä. Uudistuminen tapahtuu itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja reflektion kautta, tietoisuus eli sisäinen tarkkailija johtaa näitä osa-alueita. Åhman (2003, 120) taas määrittelee itsensä johtamisen (self-leadership, self-management) uskomusten itsehallintana, eli omien uskomusten tunnistamisena ja muuttamisena kognitiivisilla ja mentaalilla keinoilla.

Motivaatio on työyhteisötaitojen ja vuorovaikutustaitojen keskiössä. Motivaatiolla tarkoitetaan yksinkertaistettuna ihmisen psyykkistä tilaa, joka määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan niitä tekee. Yksilön sisäiset tekijät, kuten arvot ja tarpeet sekä ulkoinen toimintaympäristö, kuten työn luonne vaikuttavat työmotivaatioon. (Hakonen, 2015, 136–137.) Ryan ja Decin mukaan itseohjautuvuusteorian ytimessä ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä ihmisen

aktiivinen perusluonne. Teorian mukaan ulkoiset motivaatiot heikentävät sisäistä motivaatiota, sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään motivoi, innostaa ja se tapahtuu omasta tahdosta. Motivaatio syntyy ihmisen kolmesta psykologisesta perustarpeesta: vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. (Martela, 2014, 45–50.) Sisäisen motivaation synty työntekijälle on työyhteisön ja työssä menestymisen kannalta olennaista. Työyhteisössä työntekijän sisäiseen motivaation syntyyn ja ylläpitämiseen voi vaikuttaa mm. oikeanlaisella vuorovaikutuksella, lisäämällä mieluisia työtehtäviä sekä antamalla laajasti vastuuta työtehtävistä. Sisäisen motivaation kokemus ja psykologisten perustarpeiden täyttyminen työssä lisää työntekijän hyvinvointia. (Martela ym., 2017, 108–109, 111.)

Työyhteisötaitoihin liittyy *psykologinen sopimus*. Työsuhde on vaihtosuhde, joka syntyy työntekijän ennako-oletuksista ja odotuksista, mitä häneltä vaaditaan työssä ja mitä hän saa vastineeksi. (Puusa ym., 2011, 105.) Psykologisen sopimuksen (psychological contract) sisältö voi olla erilainen eri osapuolilla, koska sen sisällöstä ei ole välttämättä puhuttu. Parhaimmillaan psykologinen sopimus on kokemus oikeudenmukaisuudesta, luottamuksesta ja reiludesta. (Keskinen, 2005, 71.) Sydänmaalakan (2000, 159) näkemyksen mukaan psykologinen työsopimus perustuu osaamiselle. Työntekijä olettaa, että työnantaja mahdollistaa hänen osaamisen kehittämisen. Työnantajan oletus on työntekijän omatoiminen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Perehdyttämisen tasolla on yhteys hyvän psykologisen sopimuksen syntyyn. Hyvä perehdyttäminen on työntekijälle signaali, että häntä arvostetaan ja häneen ollaan valmiita panostamaan. Kehityskeskustelut ja jatkuva vuorovaikutus esihenkilö ja työntekijän välillä ylläpitävät psykologista sopimusta. (Keskinen, 2005, 76.)

Yksi työyhteisötaitojen ja vuorovaikutuksen onnistumisen edellytys on *luottamus*. Luottamus voi ilmetä ryhmässä, koko organisaatiossa tai kahdenvälisenä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Keskinen, 2005, 79). Tässä opinnäytetyössä käsitellään luottamusta ennen kaikkea ihmisten välisessä kanssakäymisessä, yhteistyön ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena. Tällöin luottamus on jokaisen itse ansaittava ja lunastettava ja luottamuksen kokemus on henkilökohtainen. Kouzes & Posner määrittelevät luottamukseen eniten vaikuttaviksi käyttäytymisen piirteiksi rehellisyyden, uskon tulevaisuuteen, innostavuuden ja ammatillisen kyvykkyyden. (Harisalo & Miettinen, 2010, 32–33, mukaan Kouzes&Posner.) Luottamuksen syntyyn organisaatiossa vaikuttavat työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, totut ajattelutavat, luottamus itseän ja toisiin sekä asioiden järjestymiseen. Toisaalta luottamuksen syntyyn vaikuttavat myös työn ja työolojen organisointi sekä toimiva johtaminen ja esihenkilöalaisyhteys. (Keskinen, 2005, 80.) Annison & Wilford ovat nostaneet kuusi käyttäytymisen piirrettä esiin luottamuksen ilmentymisessä organisaatiossa. Käyttäytymisen piirteitä ovat sitoutuminen, tunteminen, vastuullisuus, rehellisyys,

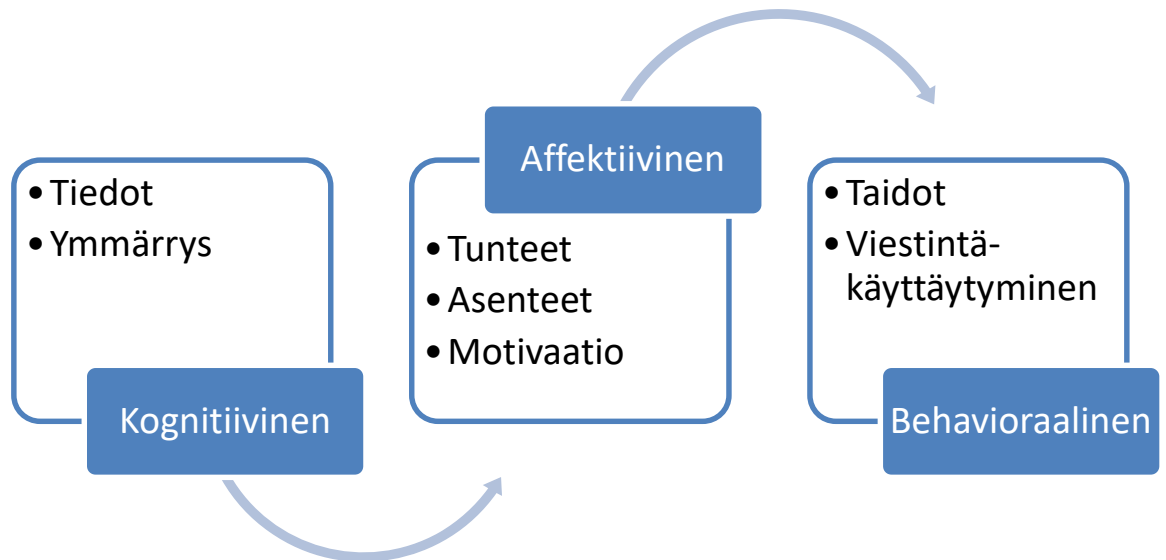
johdonmukaisuus ja avoin kommunikaatio. (Harisalo ym., 2010, 34–35.) Organisaation menestymisen kannalta luottamus lisää työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, halua jakaa osaamista ja tietoa sekä luottamus on edellytys organisaatiomuutoksien onnistumiseksi (Keskinen, 2005, 83).

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa yksilöiden kokemaa vuorovaikutuksellista tilaa, jossa uskalletaan olla omana itsenä, kunnioitetaan toisten osaamista, käydään avoimia keskusteluja ja suhtaudutaan työyhteisön jäseniin myönteisesti (Sutela ym., 2019, 163). Psykologinen turvallisuus on ennen kaikkea ryhmäilmiö ja tiimien toiminnan kannalta keskeinen. Yhdessä oppiminen tehostuu, kun tiimissä koetaan psykologista turvallisuutta. Tämä voi näkyä konkreettisesti haluna jakaa tietoa, pyytää apua ja kokeilla uusia asioita. (Ristikangas ym., 2021, 220.) Ruudun (2020, 42) mukaan asiantuntijatyössä psykologisella turvallisuudella on tärkeä rooli. Asiantuntijana luovat ratkaisut, uudet ideat ja uuden oppiminen tuovat eteen tilanteita, joita turvallisesa ilmapiirissä on mahdollista jakaa ja kehittää, ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta.

3.3 Vuorovaikutustaitojen kehittäminen valmentavalla johtamisella

Vuorovaikutusosaaminen on edellytys kaiken muun osaamisen optimaaliselle ilmentymiselle organisaatio- ja yksilötasolla. Viestintätieteellisestä näkökulmasta vuorovaikutus on sanallista ja sanaton viestintää ihmisten välillä. Sanallinen viestintä on esim. puhumista, kuuntelemista ja viestien vaihtoa kirjallisesti ja sanaton viestintä mm. hiljaisuutta, ilmeitä, eleitä ja äänenkäyttöä. (Isotalus & Rajalahti, 2007, 12–13.) Vuorovaikutusosaaminen on tieteellisesti muodostunut useista määritelmistä. Käytetyin lienee vuorovaikutusosaamisen muodostuminen affektiivisesta eli tunteista, asenteista ja motivaatiosta, kognitiivisesta eli tiedosta ja ymmärryksestä vuorovaikutukseen liittyen ja behavioraalista eli viestintäkäyttäytymisen yhdistelmästä kuva 6 (Spitzberg, 1983, 327; Horila, 2018, 17; Laajalahti, 2008, 119). Vuorovaikutusosaamista voidaan ajatella tapahtuvan käyttäytymisessä, käyttäytymisestä syntyvässä vaikutelmassa sekä vuorovaikutusosapuolten välisessä suhteessa. Vuorovaikutusosaamisen suhdemalli (*model of relational competence*) koostuu motivaatiosta, tiedosta, taidoista, kontekstista ja tuloksista. (Spitzberg, 1983, 325; Spitzberg & Cupach, 1984, 152; Laajalahti, 2008, 119.) Vuorovaikutusosaamisen ymmärtäminen on monimutkainen kokonaisuus. Vuorovaikutusosaaminen vaihtelee eri ikäisinä, myös erilaiset odotukset liittyvät vuorovaikutuksen arviointiin. Yleisimmin vuorovaikutusta arvioidaan tehokkuudella ja tarkoituksenmukaisuudella. (Spitzberg ym., 1984, 190; Laajalahti, 2008, 120.) Vehviläisen (2004, 143) mukaan affektiivisuutta voidaan vuorovaikutuksesta lukea mm. hymyn, naurun, ilmeiden, asennon, eleiden ja äänen muutoksilla. Kollektiivisen affektisuuden (tunnelman)

kokemus ja sen muodostuminen sosiaalisessa tilanteessa Vehviläisen (2004, 144–146) tutkimuksessa perustuvat vuorovaikutuksen järjestykseen ja hallintaan sekä samaistumalla vuorovaikutuksen osapuoliin.



Kuva 6. Vuorovaikutusosaamisen määritelmä Spitzbergia ja Horilaa mukaillen (Spitzberg, 1983, 327; Horila, 2018, 17)

Mönkkönen & Roos (2010, 152–153) jakavat vuorovaikutuksen kolmeen eri näkökulmaan. Dominoivassa näkökulmassa vuorovaikutus on yksisuuntaista, luokittelevaa, kaikkietävää ja ”aina oikeassa olevaa”, sitä voidaan kutsua asiantuntijakeskeiseksi vuorovaikutustavaksi. Asiakslähtöisessä vuorovaikutuksessa on vaarana loputon kuuntelu ja liiallinen myötäily, jossa mennään helposti mukaan esim. asiakkaan, työkaverin, alaisen tunteisiin ja tunnelmiin. Tällöin vaikeat asiat voi jäädä käsittelemättä. (Mönkkönen ym., 2010, 158.) Asiakskeskeisessä vuorovaikutuksessa voi olla haasteena vastuun hämärtyminen, jolloin asioita ei viedä eteenpäin, vaikka ammattilaisena niin täytyisi toimia (Mönkkönen, 2007, 73). Kolmas vuorovaikutuksen näkökulma on dialogi.

Vuorovaikutusta voi kuvata myös sosiaalisen vuorovaikutuksen tasojen avulla. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoja ovat tilanteessa olo, sosiaalinen vaikuttaminen, peli, yhteistyö ja yhteistoi-
minta. Tilanteessa olossa molemmat osapuolet tiedostavat olevansa samassa tilassa, mutta vuorovaikutus jää pinnalliseksi. Sosiaalisen vaikuttamisen tilanteessa vuorovaikutus on yksisuuntaista ja siinä voidaan käyttää valtaa. Pelisuhde on kilpailutilanne, jossa vuorovaikutuksen osapuolilla on yhteinen tavoite, mutta tavoitellaan omaa etua. Yhteistyösuhteessa vuorovaikutusten

osapuolilla on yhteinen päämäärä ja työnjako, tämä toteutuu tiimityössä. Yhteistoiminnassa yhteisen päämäärän lisäksi luottamus on avainasemassa. (Mönkkönen, 2007, 110–122.)

Dialogia sanana tulee kreikan kielen sanoista dia ja logos, jotka yhteen liitettynä tarkoittaa väliin kerättyä maailmaa (Mönkkönen, 2007, 86). Dialoginen vuorovaikutus on vastavuoroista, tarkoituksena yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Dialogi on avointa, ymmärtävää, erilaisten näkemysten esiin tuomista, kuuntelua ja keskustelua. (Mönkkönen & Roos, 2010, 161–162; Mönkkönen, 2007, 87; Viitala, 2008, 187.) Dialogisessa vuorovaikutussuhteessa on mahdollista saavuttaa yhteisen ihmettelyn hetki, jossa tieto rakennetaan yhdessä. Tällaisessa tilanteessa on mahdollisuus kohdata toinen ihminen avoimesti erilaisine näkemyksineen. (Mönkkönen, 2007, 95.)

Malinen (2000, 101–112) määrittelee onnistuneen dialogin sisältävän jakamisen, testaamisen, totuuden etsinnän ja uskomisen vaiheet. Jakamisessa dialogiin osallistuvat kertovat näkemyksensä muille, testaamisessa toisten näkemyksiin arvioidaan omia näkemyksiä, kyseenalaistetaan, kysytään, vastataan ja kritisoidaan. Totuuden etsinnän vaiheessa pyritään löytämään paras totuus yhdessä ja uskomisen tarkoittaa, että löydetty totuus on hyväksyttävissä. Käytännössä yhden totuuden löytyminen ei ole aina mahdollista.

Reflektiossa syvennytään tarkastelemaan omaa toimintaa, toiminnan perusteita ja lähtökohtia sekä seurauksia kriittisesti. Ajattelua, jossa syvennytään arki ajattelua perusteellisemmin omiin ajatuksiin, oletuksiin, tunteisiin ja toimintaan. Reflektiossa etsitään ja annetaan merkityksiä tapahtumille. (Ojanen, 1993, 126–127.) Boud, Keogh & Walker (1985, 36) ovat kehittäneet oppimisprosessin reflektioinnin mallin, jossa kokemukset, käyttäytyminen ja tunteet luovat pohjan reflektioprosessille. Reflektioprosessissa palataan kokemukseen, jossa tunteilla on suuri merkitys reflektiotasoon. Positiivisia tunteita hyödyntämällä oppiminen on syvempää ja uusien oivallisten tekeminen on mahdollista. Negatiiviset emootiot voivat luoda lukkoja ja esteitä oppimiselle. Reflektiossa kokemuksia uudelleen arvioidaan, jonka myötä on mahdollista löytää uusia näkökulmia ja muuttaa omaa käyttäytymistä.

Ojanen (1993, 129) puolestaan korostaa reflektiossa metakognition eli oman oppimisen ohjaamista. Ilman kehittyneitä metakognitioita reflektio jää pinnalliseksi. Reflektio on tärkeä osa kaikkea syvällistä oppimista, jota työelämässä tarvitaan ja vaaditaan. Asiantuntijatyössä kehitymisessä reflektio on hyvä väline. Ojasta (1993, 129) mukaillen reflektioiva asiantuntija ei jää rutiineihin vaan tutkii työtään, muokkaa ohjeita ja kokoaa itselleen omannäköisen, itserakennetun ja koko ajan laajenevan tietopohjan työn kehittämiseksi ja tueksi. Reflektiivisyyden avulla tietoisuus lisääntyy, miten oma ja muiden työyhteisössä olevien viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin (Kostiainen, 2003, 231). Viitala (2008, 186) nostaa esiin ryhmäreflektion

toimivuuden tärkeyden. Ryhmäreflektion avulla opitaan arvioimaan ja uudistamaan toimintamalleja, strategioita ja tavoitteita.

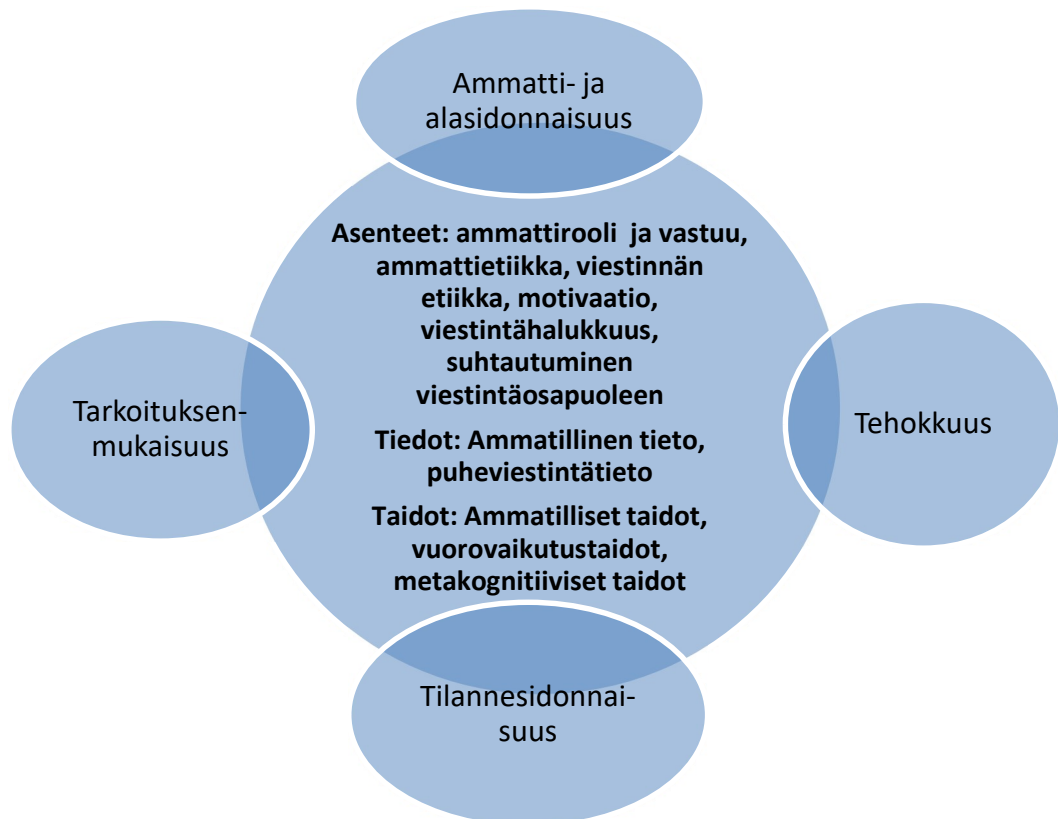
Nissilän & Vartisen (2022, 22–25) mukaan vuorovaikutuksen johtaminen on monisyinen kokonaisuus, johon vaikuttaa johtajan rooli, päätöksentekoprosessi sekä vuorovaikutuksen laatu. Vuorovaikutuksen johtamisen voidaan ajatella olevan osapuoliin vaikuttamista. Yksisuuntaisen vuorovaikutuksen sijaan nykyään ymmärretään, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on merkittävä rooli ja vastuu tavoitteiden saavuttamiseksi ja laadukkaan vuorovaikutuksen rakentamiseksi esim. valmentavan tai mahdollistavan johtamisen keinoin.

Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, joka perustuu luottamukseen. Valmentavassa johtajuudessa ideaali tilanteessa organisaation tehtävät, yksilön tarpeet ja motivaatio kohtaavat. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 12.) Valmentavassa johtamisessa sisäinen motivaatio korostuu, valmentava johtaja on sisäisesti motivoitunut ihmissuhteista, vaikuttamisesta sekä toisten työn organisoimisesta. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 34.) Soback (2021, 1/130) määrittelee valmentavaa johtajuutta vuorovaikutussuhteeksi, jonka tarkoituksena on kehittää johdettavan kykyä oman työnsä johtamiseen. Keskiössä on johdettavan voiman, viisauden ja myötätunnon aktivointi eli itsensä johtamisen keinot, kuten johtaa omaa työtään itsenäisesti, tilannetajuisesti ja hyväksyvästi. Ristikangas & Ristikangas (2013, 86) mukaan valmentavan johtamisen ytimessä on toisen ihmisen kohtaaminen dialogisessa vuorovaikutuksessa. Ihminen kohdataan inhimillisenä ihmisenä.

Valmentavassa johtamisessa on paljon samoja elementtejä kuin **transformationaalisessa johtamisessa**, jota on tutkittu enemmän maailmalla kuin Suomessa. Transformationaalinen (uudistava) johtaminen on ennen kaikkea esihenkilön ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen keskittyvää johtamista. Alun perin jo Burns (1979) määritteli transformationaalisen johtamisen olevan johtajan karismaan, luottamukseen ja tunteisiin pohjautuvaa muutosjohtamista. Sittemmin Bass ja Avolin (1994) ovat tarkentaneet transformationaalisen johtamisen olevan motivoivaa, innostavaa sekä tavoitteiden osalta selkeää. Parhaimmillaan transformationaalisessa johtamisessa koko työyhteisön onnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena työyhteisö uudistuu ja oppii. Reflektion merkitys on suuri uudistavassa johtamisessa, koska reflektion kautta uuden oppiminen on mahdollista. (Fredrikson & Saarivirta, 2015, 13–15 mukaan Burns (1979), Bass & Avolin (1994).) Brandt & Kainonen (2019) määrittelee Kouzes & Posneria (2010) mukailleen transformationaalisen johtajuuden valmentavaksi johtamiseksi, jonka osa-alueita ovat esimerkiksi johtaminen, visiointi, haastaminen, osallistaminen ja palkitseminen.

3.3.1 Vuorovaikutus asiantuntijatyössä

Vuorovaikutusosaamisessa asiantuntijatyössä kognitiivisen, affektiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden lisäksi vaikuttavat ammattiala ja sen ominaispiirteet. Hyvärinen (2011, 39–40) on määritellyt ammatillisen vuorovaikutusosaamisen, jonka keskiössä on viestijän tiedot, taidot ja asenteet. Alakohtaisuus, tilannesidonnaisuus, tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus antavat kehykset tiedoille, taidoille ja asenteille. Jokaisella alalla on vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat ammatilliset tiedot. Ammattialalla tai -asemalla voi olla merkitystä asennoitumisella vuorovaikutuksen osapuoleen esim. kuinka tasavertaista vuorovaikutus on. Vuorovaikutusosaaminen on myös taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintätilannetta sekä kykyä ja halua jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen vuorovaikutuksessa kuva 7.



Kuva 7. Ammatillinen vuorovaikutusosaaminen (Hyvärinen, 2011, 40)

Asiantuntijatyössä korostuu palautteen vastaanottamisentaito, palautteen antaminen rakentavasti, hyvän käytöksen mukainen viestintä sekä vuorovaikutuksellinen sitoutuneisuus. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa motivaatio. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, 192–193.) Hietasen (2021, 177) mukaan vuorovaikutuksen tärkeimpiä asioita on rakentavan kritiikin esittäminen. Viestintäosaamisen näkökulmasta ammatillisen alakohtaisuuden huomiointi ja oppiminen on

merkittävää vuorovaikutuksessa onnistumisen kannalta. Alakohtaisuudessa otetaan huomioon työyhteisön ominaiset piirteet sekä tiedostetaan ja otetaan huomioon vallitsevat viestintäkäytännöt. (Kostiainen, 2003, 237.)

Taulukossa 2 Puusa & Ala-Kortesmaa (2019, 194–195) mukaan työyhteisön vuorovaikutus on organisaatiossa olevan viestintäkulttuurin tasolla. Matalahierarkkisessa työyhteisössä viestintäkulttuuri on lämmin ja työyhteisön jäsenet auttavat ja välittävät toisistaan. Alaisen ja esihenkilön välisen vertikaalisen vuorovaikutuksen odotetaan olevan joustavaa, avointa ja molemmin puolin kunnioittavaa, jotta se edistäisi työyhteisötaitoja. Matalahierarkkinen vuorovaikutusmalli organisaatiossa suosii tiimien toimivaa vuorovaikutusta. Myönteinen vuorovaikutusilmapiiri tiimissä edistää työmotivaatiota, toisilta oppimista sekä onnistumisten jakamista.

Taulukko 2. Toimiva työyhteisövuorovaikutus (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, 197)

	Toimivan työyhteisövuorovaikutuksen piirteet	Työyhteisökulttuuri
Organisaation yleisen viestintäkulttuurin taso	Lämmin ilmapiiri, välittömyys, avoimuus, epämuodollisuus, välittäminen	Perhemäisyys, matalahierarkkisuus, yhteisöllisyys
Vertikaalinen esihenkilöalaistaso	Avoimuus, joustavuus, kunnioittaminen	Matalahierarkkisuus, tasaver- taisuus tehtävästä riippu- matta, selkeä vastuunjako
Horisontaalinen, tiimien sisäinen suhdetaso	Myönteisyys, avoin tiedon- jako, kollegiaalinen tiimivies- tintä, aktiivinen kiinnostuneis- uus	Yhteisöllisyys, yhteistyöpe- rustaisuus, jaettu vastuu

3.3.2 Tiimin vuorovaikutus

Suomalaisissa työyhteisöissä tiimityö on yleistynyt, 2018 vuonna yhdessä tai useammassa tiimissä työskenteli 73 % suomalaisista. Ylemmillä toimihenkilöillä tiimityö on yleisintä. Yli puolet työntekijöistä olivat tyytyväisiä tiimimäiseen työtapaan. (Sutela ym., 2019, 161–163.) Tiimi eli ryhmä muodostuu kolmesta tai useammasta henkilöstä. Tiimissä ovat yhteiset säännöt ja tavoite. Tiimin kannalta oleellista on vuorovaikutus, sillä tiimi muotoutuu vuorovaikutuksessa. (Marila & Ylinen, 2002, 29.) Ristikangas ym. (2021, 23) määrittelee tiimin olevan ryhmä ihmisiä, joilla on yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen ja vastuu, toisten osaamista hyödynnetään, toisia tiimiläisiä tarvitaan ja yhteisiä sovittuja toimintamalleja noudatetaan. Tiimi kehittyy ja syntyy yhdessä tekemisessä.

Tiimien vuorovaikutusosaamista on tutkittu vielä melko vähän. Horila & Valo (2016, 54) määrittelevät tiimin yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen, joka on sekä yksilöllistä että tiimin tasolle muodostuvaa, sosiaalisesti vuorovaikutussuhteissa muodostuvaa sekä ajan myötä vaihtelevaa ja kehittyvää. Kaikki vuorovaikutus ei näin ollen ole yksilöistä lähtöisin vaan osa vuorovaikutuksesta on tiimin säätelystä, rakentamista ja muokkaamista. Tiimien vuorovaikutus voi olla monimuotoista tiimin mukaan. Tiimin yhteinen vuorovaikutus edellyttää yhteisymmärrystä osaamisen merkityksistä. Osaava vuorovaikutus vaatii vuorovaikutussuhteiden syventymistä, tällöin on myös mahdollista lisätä joustavuutta, luottamusta sekä edistää tavoitteiden toteutumista työssä. (Horila, 2018, 295.) Ristikangas ym. (2021, 47) mukaan tiimin vuorovaikutuksen avoimuus ja välittömyys vaikuttavat positiivisesti tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Tiimin yhteinen vuorovaikutusosaaminen näkyy yhdessä sovittuina hyvän vuorovaikutuksen kriteereinä ja käytänteinä, yhteisenä näkemyksenä miten esim. tiimiä johdetaan, miten tehdään päätöksiä ja miten vuorovaikutusta hyödynnetään ja hallitaan. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen vaatii yhteisten sovittujen merkityksien kriittistä ja säännöllistä reflektointia. Hyvä yhteinen vuorovaikutus sallii ja käsittelee erimielisyydet. (Horila, 2018, 65.) Kommunikaatiokulttuuri on tärkeässä asemassa ryhmän tai tiimin käsitellessä erimielisyyksiä. Emotionaalinen turvallisuus ja riittävä ajankäyttö reflektiolle edesauttavat konfliktin käsittelyä ja siitä oppimista. (Lahti, 2019, 41.) Työelämän tutkimuksen mukaan 28 % työntekijöistä koki tiimeissä vallitsevan sellaisen ilmapiirin, että uskalletaan käsitellä työhön liittyviä ongelmia ja virheitä sekä työssä uskalletaan ottaa riskejä ja tehdä asioita uudella tavalla. Näillä psykologisen turvallisuuden mittareilla on yhteys tiimin tuloksellisuuden kokemukseen. (Sutela ym., 2019, 163–164.) Vuorovaikutusosaamista voi oppia ja kehittää, tiimikohtaisesti siitä on voi olla hyötyä mm. tavoitteiden saavuttamisessa ja työhyvinvoinnin edistämässä (Horila, 2018, 65).

3.3.3 Vuorovaikutuksen erityispiirteet toimintaympäristön muutoksissa

Työnteon toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, digitalisaatio mahdollistaa työnteon mistä päin maailmaa tahansa. Koronapandemian myötä etätyö ja hybridityö tulivat jäädäkseen myös ProAgria Itä-Suomen toimintaan. Etätyöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä muualla kuin toimipisteellä tehtävää työtä. Mönkkönen & Roos (2023, 2.4) mukaan tulevaisuudessa etä- etuliitteet jäävät pois, samoin työnteon fyysisen tilan käsitteen sijaan aletaan käyttämään läsnäolon käsitettä, jolloin osa tai kaikki työntekijät ovat verkon välityksellä läsnä. Megatrendit (Sitra, 2023) myös ennakoivat etä- ja hybridityön lisääntyvän entisestään ja työtä voi tehdä uudella tavalla jopa

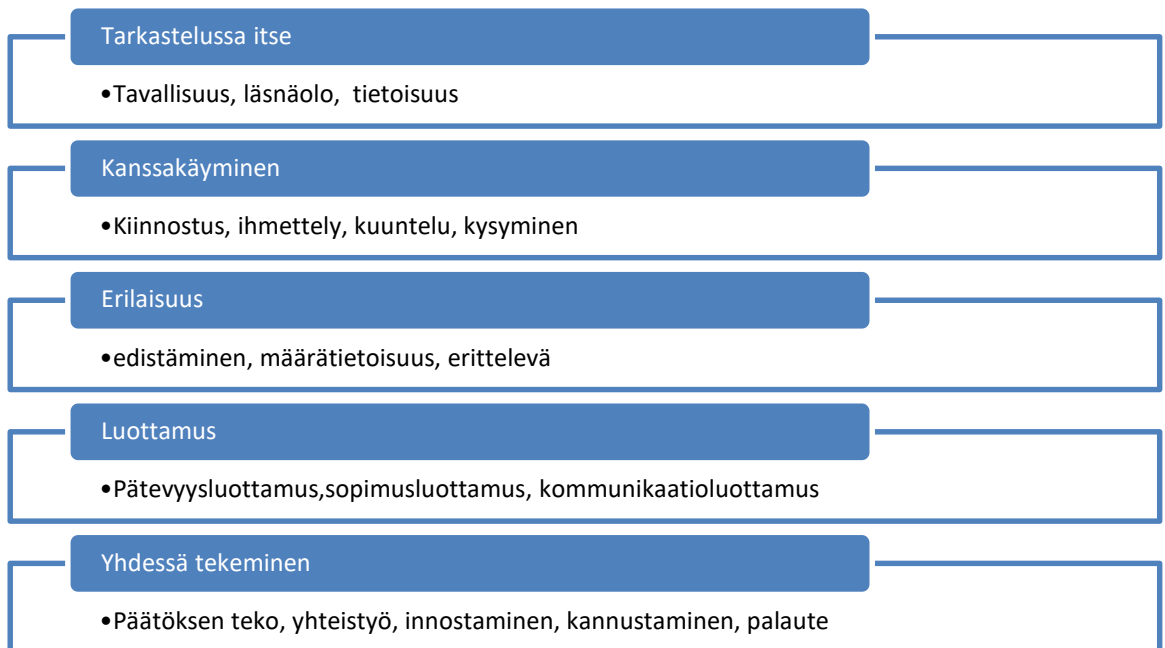
globaalisti. Etätyön yleistyttyä ja digitalisaation kehityttyä myös työnantajan mahdollisuudet seurata työntekijän tehokkuutta ja tuottavuutta ovat lisääntyneet ja nostaneet esiin työntekijän ja työnantajan välisen luottamuksen. Etätyössä keskiössä on luottamus ja kontrolli. Etätyön johtamisessa arviointi perustuu työn tuloksiin. (Pyöriä ym., 2016, 194.) Vartiaisen (2017, 157–158) mukaan digitaalinen toimintaympäristö vaikuttaa ihmisen toimintaan ja aikaansaannoksiin voimavarojen ja toimintavaatimusten muutoksilla. Itsemääräämisoikeuden kokeminen on digitaalisen työn tärkein motivaattori, itsensä johtamisen merkitys kasvaa entisestään.

Työn kohtaamis- ongelmat lisääntyvät tulevaisuudessa, kun osaavaa työvoimaa ei ole saatavilla. Osaamisen kehittämisen kannalta tulevaisuutta onkin jatkuva uuden oppiminen, kokonaisuuksien hahmottaminen ja taitojen merkityksen kasvaminen. (Sitra, 2023.) Mönkkönen & Roos (2023, 2.4) kuvaa digitalisoitumisen tuomaa muutosta työyhteisöissä koulukonteksteissa tutuksi tulleella sulautuvalla oppimisella (*blended learning*), jossa virtuaalinen työ/oppimisympäristö sekä fyysinen tila muodostavat yhden sulavan kokonaisuuden. Työelämässä jatkuva uuden oppiminen tarkoittaa sekä työtaidon ylläpitämistä muuttuvissa tilanteissa että työympäristön muutoksiin sopeutumista.

Vuorovaikutukseen ja työyhteisötaitoihin tulevaisuudessa vaikuttaa tila, missä työtä tehdään. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa on ollut aiemmin omat huoneet, sittemmin on rakennettu monitoimitiloja ja avotiloja. Muutos tuo pysyvästi työyhteisöihin jaetut työtilat sekä monipaikkaisen työnteon. Tämä muutos vaikuttaa myös asiantuntijaidentiteettiin. (Mönkkönen & Roos, 2023, 2.5.) Työn muutoksessa keskeisessä asemassa on yksilökeskeisyydestä siirtyminen yhteiskehittämiseen, jossa yhteistyöllä saavutetaan parhaita mahdollisia tuloksia yksilöiden voimavaroja säästäten. Yhteiskehittäminen vaatii yhteistä harjoittelua, palautetta ja luottamusta. Substanssiosaamisen kehittämisen sijaan yhteistyötaidot, vuorovaikutustaidot ja ryhmässä toimimisentaidot ovat tulevaisuuden keskeisiä osaamisen kehittämisen kohtia. (Mönkkönen & Roos, 2023, 6.3.)

Tulevaisuudessa myös johtaminen on avainasemassa. Sydänmaalakan (2009, 114–117) mukaan älykäs johtaminen on keino tulevaisuuden haasteisiin. *Älykäs johtaminen* pitää sisällään käytännöllisen, rationaalisen, emotionaalisen, henkisen ja kulttuurisen älykkyyden. Älykäs johtajuus tapahtuu esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa, tiimien ja organisaation vuorovaikutuksessa, jossa he jakavat ja saavuttavat yhteiset tavoitteet ja vision. Älykäs johtaminen on parhailaan dialogia. *Valmentavassa johtamisessa* yhdistyy managerin, leaderin ja coachin opit ja roolit. Managerissa korostuu suoritteet ja aikaansaaminen, leaderissa ohjaaminen ja suunnan näyttäminen sekä coachissa ajatteluttaminen ja oivalluttaminen esim. kysymysten avulla. Kuvassa 8 valmentavan johtamisen viitekehys, joka muodostuu tavasta suhtautua itseän ja toisiin,

keinovalikoimasta, joilla päästään haluttuihin tuloksiin, ryhmässä tekemisestä, yhdessä tekemisestä ja luottamuksesta. (Ristikangas & Ristikangas, 2018, 38–45.)



Kuva 8. Valmentavan johtamisen viitekehys mukailten (Ristikangas ym., 2018, 43)

Valmentavassa tiimin johtamisessa ovat taustalla nämä valmentavan johtamisen peruseriaatteen. Tiimityössä yhteistyön merkitys korostuu ja tavoitteena onkin tiimien yhdessä ohjautuminen. Yhteistyön rakentumisen edellytyksenä on yhteinen aika, yhteistyötä edistävät toimet ja rakenteet. Toimiva vuorovaikutus on yhteistyön ja yhteisöllisyyden edellytys. (Ristikangas ym., 2021, 135–146.) Tarkastelen tässä opinnäytetyössä tiimien johtamista lähinnä valmentavan johtamisen viitekehyksestä, koska valmentavan johtamisen keskeiset toimet ja keinot sopivat hyvin vuorovaikutuksen johtamiseen ja tiimien johtamiseen. Ristikankaiden teoksissa on lisäksi paljon käytännönläheisiä harjoituksia ja malleja, joilla tiimien vuorovaikutusosaamista voidaan lähteä kehittämään.

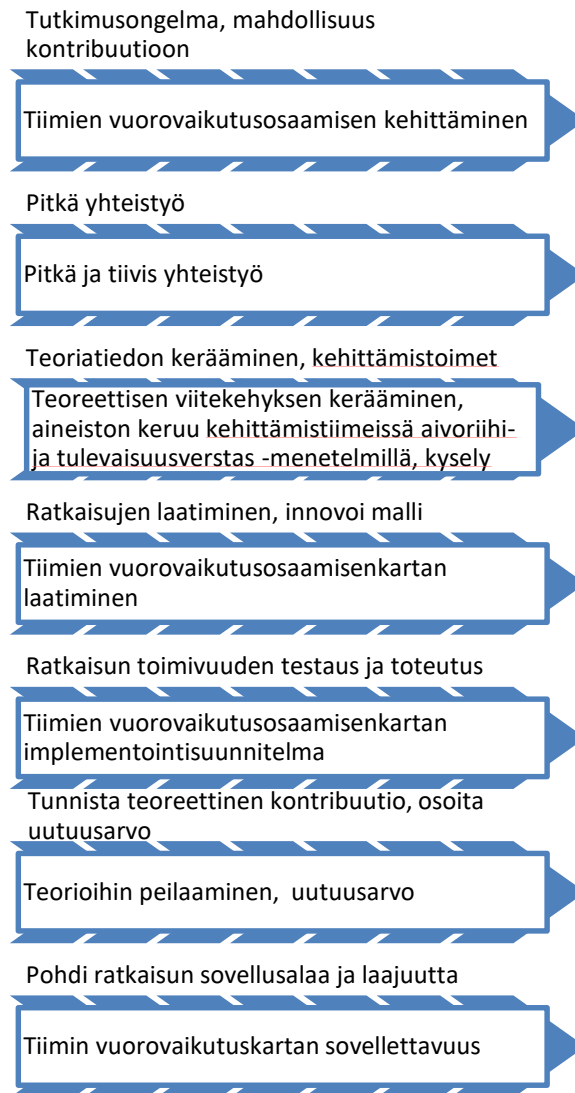
4 Kehittämistyön metodologiana konstruktioivinen tutkimusote

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutosta. Tutkimuksellinen kehittäminen eroaa tieteellisestä tutkimuksesta käytännönläheisyydellä, uuden teorian lisäksi halutaan saada aikaan käytännön parannuksia. (Ojasalo ym., 2009, 19.) Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Reflektiivinen prosessi edellyttää konkreettista kehittämistoimintaa ja analyysoivaa vuorovaikutusta sekä dialogia. Onnistunut dialogi on prosessi, joka tuo vastauksen asetettuihin kysymyksiin. Monesti kehittämistoiminta rakentuu monimetodisesti. Kehittämistyön reflektiivisyys edellyttää monien eri metodien hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen, 2009, 165–169.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusstrategiana on konstruktioivinen tutkimus. Konstruktioivisessa tutkimuksessa teorian pohjalta luodaan uusi ratkaisu johonkin ongelmaan (Ojasalo ym., 2009, 67). Tässä opinnäytetyössä kehitetään tiimien vuorovaikutusosaamista luoden tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta. Kartta laaditaan opinnäytetyön tulosten ja teorian pohjalta. Virtasen (2006, 46) mukaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden konstruktioivisen tutkimusstrategian taustalle opiskelijan on hankittava riittävä teoreettinen osaaminen ja sen pohjalta innovoitava malli, jonka yritys voi ottaa käyttöön käytännössä. Konstruktioivisessa tutkimuksessa käytännön ongelmanratkaisu pohjautuu aina teoriaan. Ratkaisun olisi hyvä olla toimiva myös muissa kuin kohdeorganisaatiossa kuva 9. Konstruktioivinen tutkimusote sopii hyvin sellaiseen kehittämistehävään, jossa luodaan konkreettinen tuotos. (Ojasalo ym., 2009, 65–66.)



Kuva 9. Konstruktioivisen tutkimuksen osat (Vaso, 1998, 150; Lukka, 2006, 113)



Kuva 10. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi ja tämän opinnäytetyön konstruktiivinen tutkimusprosessi mukailen (Ojasalo ym., 2009, 67; Lukka, 2006, 114–118; Vaso, 1998, 150)

Kuvassa 10 kuvattuna tämän opinnäytetyön konstruktiivisen tutkimustyön prosessi.

Konstruktiivisen tutkimusotteen prosessi:

- tosielämän ongelma, joka koetaan tarpeelliseksi ratkaista ja jossa mahdollisuus teoreettiseen kontribuutioon
- pitkän aikavälin tutkimusyhteistyö kohdeorganisaation kanssa
- käytännöllinen sekä teoreettinen syvälinen tutkimusaiheen tuntemus
- ratkaisumallin innovointi, ongelman ratkaiseva konstruktio, jolla teoreettinen kontribuutio
- ratkaisun toteuttaminen ja testaaminen
- ratkaisun soveltamisalan pohdinta

- teoreettisen kontribuution analysointi ja tunnistaminen

(Lukka, 2006, 114–118; Vaso, 1998, 150).

Lukan (2006, 126) mukaan konstruktivisessa tutkimuksessa tutkijan ja kohdeorganisaation sitoutuminen kehitysprojektiin on ensiarvoisen tärkeää. Onnistuessaan tutkimusprosessi johtaa toiminnan analysointiin ja muutoksiin kohdeorganisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä yhteistyö toimeksiantajan kanssa toimi kohtalaisen hyvin, vaikka opinnäytetyöprosessi oli pitkä.

5 Tutkimuksen ja kehittämistehtävän toteuttaminen

Opinnäytetyössä tutkitaan aiempien henkilöstökyselyiden pohjalta nousseita kehittämiskohteita liittyen vuorovaikutusosaamiseen, työyhteisötaitoihin ja osaamisen johtamiseen. Käytännön kehittämistehtävässä olemassa olevien kyselyiden pohjalta suunniteltiin tiimikohtaisia kehittämistuokioita, jotka toteutettiin kasvotusten sekä Teamsissa. Teamsissa toteuttaminen oli toimeksiantajan toive. Kaikki tapaamiset myös tallennettiin Teamsilla. Taulukossa 3 aineiston keruun menetelmät ja analyysimenetelmät.

Taulukko 3. Aineiston keruu suunnitelma

Tutkimuskysymykset	Aineisto/ aineiston keruu	Aineiston analyysi	Tulos
	Aiemmat kyselyt:	Koonnin pelkistys	Kuva 2. ProAgria Itä-Suomen teettämistä kyselyistä esiin nousseita kehittämiskohteita
1. Millaista vuorovaikutusosaamista tiimeissä/ työyhteisössä on?	Tiimien 1. kehittämispäivä, jokaiselle 3. tiimille oma, aivoriihimenetelmällä	Induktiivinen ja deduktiivinen sisällönanalyysi	Kuva 13. Hyvän vuorovaikutuksen edellytykset Kuva 14. Tärkeimmät vuorovaikutustaidot tiimeissä
2. Miten vuorovaikutusosaamista voidaan edistää tiimeissä/ työyhteisössä?	Välikysely Formsilla	Deduktiivinen sisällönanalyysi	Kuva 15. Vuorovaikutusta edistävät tekijät tiimeissä työntekijän, tiimin ja esihenkilön kannalta
3. Millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan tiimeissä/ työyhteisössä toimintaympäristön jatkuvissa muutoksissa?	Tiimien 2. kehittämispäivä, kaikille yhteinen Teamsissa, tulevaisuusverstaas menetelmällä	Induktiivinen sisällönanalyysi	Kuva 16. Millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan toimintaympäristön muutoksissa?
Kehittämispäivien yhteenvedon luodaan tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta	Valitaan tärkeimmät tiimin vuorovaikutusosaamiseen liittyvät asiat	Numeraallinen luokitus	Vuorovaikutusosaamisenkartta liite 5
Vuorovaikutuskartan implementointisuunnitelma		Yhdessä työpaikkaohjaajien kanssa	Kuva 17. Vuosikello
Vuorovaikutusosaamisenkartan testaus kehityskeskusteluissa	Kehitysehdotukset esihenkilöiltä ja kehittämisen jatkuu	Yhdessä tiimien kanssa	Vuorovaikutusosaamisenkartan päivitetty versio

Henkilöstölle lähetettiin tiedote opinnäytetyöstä tammikuun alussa 2023 liite 1. Kehittämisosioon valittiin 3 asiantuntijatiimiä, jossa toteutettiin ohjattua, mutta anonymia ryhmätyöskentelyä. Käytän opinnäytetyössä tiimeistä nimeä Tiimi1, Tiimi2 ja Tiimi3. ProAgria Itä-Suomen johtoryhmä

valitsi asiantuntijatiimit opinnäytetyön kehittämisosioon siten, että jokaisesta maakunnasta oli tiimiläisiä. Tiimien valintaperusteena oli myös eri tiimiytymisen vaiheessa olevia tiimejä.

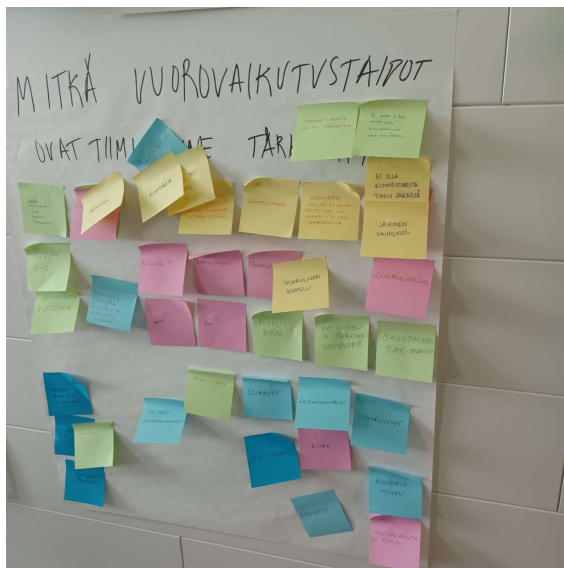
5.1 Kehittämistehtävän toteutus ja käytetyt työkalut

Ryhmätyöskentelyosiossa käytettiin tutkimus- ja kehittämistoiminnan interventioita. Ensimmäisessä tiimitapaamisessa haluttiin saada vastauksia **1. tutkimuskysymykseen: Millaista vuorovaikutusosaamista tiimeissä/ työyhteisössä on.** Ensimmäinen tapaaminen toteutettiin *aivoriihi (brainstorming) -menetelmällä* ja sen sovelluksilla kahdelle tiimille Kajaanin toimistolla kasvotusten ja yhdelle tiimille Teamsissa. Aivoriihi -menetelmässä aluksi asetetaan ja rajataan tapaamisen tavoitteet. Tärkeässä osassa on alussa lämmittelyvaihe, jossa pyritään vapautumaan ja kokemaan olonsa turvalliseksi. Ryhmän vetäjällä on keskeinen rooli aivoriihi työskentelyn toimivuuteen. (Ojasalo ym., 2009, 146–147.) Aivoriihen perussääntöjä ovat määrä tuottaa laatua, ideointi ja arviointi erotetaan toisistaan, poikkeavien ja villien ideoiden rohkaisu, hyödynnä jo syntyneitä ideoita sekä jokainen osallistuja ja idea on yhtä arvokas (Ojanen ym., 2009, 147; Halme, 2018). Opinnäytetyössä käytettiin pelkästään ideointi vaihetta, varsinaisesti ei tehty valintaa saaduista ideoista, vaan opinnäytetyön tekijä analysoi ja yhdisteli sisällönanalyysin menetelmien avulla tuloksia.

Taulukko 4. Ryhmätyöt

Aineiston keruu	Ajankohta	Osallistujat	Menetelmä
1. ryhmätyöskentely Tiimi1	21.3.2023 (1,5 h)	11 toimihenkilöä+ esihenkilö	Aivoriihi menetelmä
1. ryhmätyöskentely Tiimi2	17.4.2023 (2 h)	5 toimihenkilöä	Aivoriihi menetelmä
1. ryhmätyöskentely Tiimi3	24.4.2023 (2 h)	4 toimihenkilöä	Aivoriihi menetelmä / Teams
2. ryhmätyöskentely Tiimi1, Tiimi2, Tiimi3 + esihenkilöt	10.5.2023 (2 h)	14 toimihenkilöä + 5 esihenkilöä	Tulevaisuusverstaas / Teams

Taulukossa 4 koottuna ryhmätyöskentelyt sekä menetelmät. 1. ryhmätyöskentely Tiimi1-tiimille toteutettiin maaliskuussa 2023 Kajaanin toimistolla n. 1,5 h mittaisena. Paikalla oli 11 asiantuntijaa ja esihenkilö, henkilöitä oli kaikista kolmesta maakunnasta. Alkuun tutustuimme ja kerroimme itsestämme ideointikuvien avulla. Johdannossa käytiin läpi vuorovaikutuksen peruskäsitteitä, psykologista turvallisuutta ja luottamusta. Johdannon aikana oli myös ”pariporinoita”. Johdannon jälkeen ryhmätyöskentelyä tehtiin hiljaisesti vastaamalla yhdellä asialla/lappu kuhunkin kysymykseen. Jokainen sai vastata niin monta asiaa kuin tuli mieleen/kysymys kuva 11. Yhden kysymyksen vastaukset myös luokiteltiin asteikolla 1–5 (ei lainkaan tärkeää-erittäin tärkeää). Aikatauluhaasteen vuoksi kaikkia kysymyksiä ei ehditty luokitella. Jokaiselle tiimille ryhmätyöskentely toteutettiin samalla ohjelmarungolla ja johdannolla.



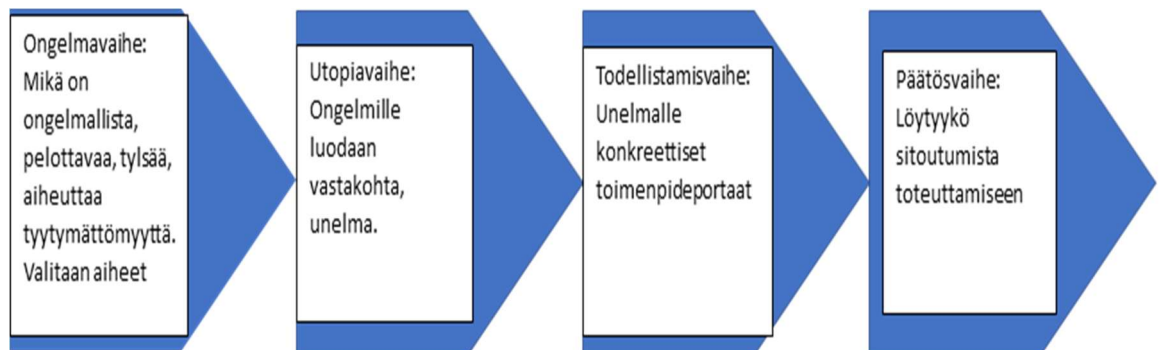
Kuva 11. Aineiston keruu aivoriivi menetelmällä kysymyksestä: Mitkä vuorovaikutustaidot ovat tiimissänne tärkeimpiä? (Kalliokoski, 2023)

Tiimi2-tiimin ensimmäinen tiimikohtainen ryhmätyöskentely toteutettiin Kajaanin toimistolla huhtikuussa 2023 kahden tunnin mittaisena. Tiimi2 tapaamisessa paikalla oli 5 asiantuntijaa, yhdestä kohde maakunnasta. Tiimi3- tiimin ensimmäinen ryhmätyöskentely toteutettiin Teamsin välityksellä huhtikuussa 2023 kahden tunnin mittaisena. Tiimi3 tapaamisessa oli 4 asiantuntijaa, kahdesta kohde maakunnasta. Ryhmätyöskentely osio toteutettiin Teamsin kyselytoiminnolla.

Ennen toista tiimitapaamista tehtiin Formsilla välilyksely **2. tutkimuskysymyksestä: Miten vuorovaikutusosaamista voidaan edistää tiimeissä/ työyhteisössä?** Kysymys asetettiin: Miten vuorovaikutusosaamista voidaan edistää tiimeissä työntekijän, esihenkilön ja tiimin näkökulmasta?

Kysely lähetettiin kaikille esihenkilöille ja mukana olevien kolmen tiimin jäsenille. Kyselyihin vastasi 13 henkilöä.

Toinen tiimitapaaminen toteutettiin kaikille kolmelle tiimille yhteisesti toukokuussa 2023 Teamsissa, aikaa oli kaksi tuntia. Toisen tapaamisen aiheena oli **3. tutkimuskysymys: Millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan tiimeissä/ työyhteisössä toimintaympäristön jatkuviissa muutoksissa n. 5 vuoden päästä?** Tapaamisessa käytettiin *tulevaisuusverstaasinterventiota*. Tulevaisuusverstaan aluksi käytiin yhdessä pieni koonti aiemmista pienryhmistä ja niistä esiin tulleista asioista. Ojasalo ym. (2014, 153) mukaan tulevaisuusverstaas alkaa menneisyyden selvittämisellä. Ongelmavaiheessa nostetaan esiin kaikki ongelmat, jotka asiaan liittyy. Utopiavaiheessa ongelmalle keksitään vastakohta, joka on enemmän kuin tavoitteen saavuttaminen, unelma. Todellistamisvaiheessa unelmaan pääsemiseksi suunnitellaan konkreettiset portaavat eli toimenpiteet kuva 12. Tulevaisuusverstaassa on optimaalista saada koko henkilöstö mukaan ja varsinkin avainhenkilöt. Tässä opinnäytetyössä ei ollut mahdollista saada koko henkilöstöä paikalle, mutta avainhenkilöt eli esihenkilöt olivat kaikki paikalla. Tapaamiseen osallistui 19 henkilöä, joista 5 esihenkilöä.



Kuva 12. Tulevaisuusverstaan eteneminen mukailten (Ojasalo ym., 2014, 154–155)

5.2 Aineiston analysoiminen

Opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Ojasalon ym. (2009, 94) mukaan laadullisia menetelmiä käytetään yleisimmin silloin, kun tutkitaan aihetta, jota ei ennestään tunneta hyvin ja jota halutaan ymmärtää paremmin. Laadullinen tutkimus on monesti suppea otanta, josta halutaan saada paljon tietoa. Tässä tutkimuksessa haluttiin laadullisen tutkimuksen menetelmin saada paljon tietoa ja kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimusongelmasta. Saadut tulokset analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan

kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää metodia sekä väljänä teoreettisena kehyksenä. Induktiivisen (yksittäisestä yleiseen) ja deduktiivisen (yleisestä yksittäiseen) sisällönanalyysin ero on logiikka. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 93–95.) Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysiksi sopii sekä induktiivinen että deduktiivinen analyysi. Deduktiivinen analyysi on teorialähtöinen. Deduktiivisen sisällönanalyysin alussa tehdään analyysirunko, jonka jälkeen aineisto pelkistetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 116.)

Kaikki tiimien tapaamiset tallennettiin Teams- sovelluksella. Tallennukset litteroitiin pariporinoiden ja aiheeseen liittyvän keskustelun osalta. Litteroitua aineistoa kertyi 8 sivua. Litteroidut aineistot pelkistettiin ja abstrahoitettiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Ensimmäiset ryhmätyöskentely -tapaamiset ja Forms-kysely analysoitiin deduktiivisella sisällön analyysillä. Ensimmäisten tiimitapaamisten aivoriihi työskentelystä tuli paljon vastaukseksi yksittäisiä sanoja. Aineiston luokittelua lähestyttiin yhdistämällä ja pelkistämällä vastaukset sekä luokittelemalla vastaukset. Luokittelun taustateorianä käytetään Spitzbergin (1983, 327) (kuva 6) vuorovaikutusosaamisen teoriaa, joka muodostuu kognitiivisesta, affektiivisesta ja behavioraalista määritelmästä. Luokittelussa käytetään yhdistävinä termeinä kognitiivisista *tekijöistä: tiedot vuorovaikutuksessa*, affektiivisista *tekijöistä: tunteet vuorovaikutuksessa, asenteet vuorovaikutuksessa, motivaatio vuorovaikutuksessa sekä behavioraalista tekijöistä: taidot ja toiminta vuorovaikutuksessa*. Opinnäytetyössä päädyttiin näin yleiseen teoriaan, koska väljä taustateoria kattaa parhaiten moninaiset vastaukset. Jokaisen tutkimuskysymyksen tulosten kohdalla esitellään tarkemmin aineiston luokittelu ja analysointi sekä peilataan teorioihin.

Tässä tutkimuksessa Spitzbergin lisäksi muita taustateorioita ovat alakohtainen vuorovaikutus (Hyvärinen), tiimikohtainen vuorovaikutus (Horila) ja valmentava johtaminen (Ristikangas). Saadun aineiston pohjalta määriteltiin tiimin vuorovaikutusosaamisenkartta, jota käytetään kehityskeskusteluiden tukena. Vuorovaikutusosaamisenkarttaa testataan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ja tarvittaessa kehitetään.

6 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ProAgria Itä-Suomen tiimien vuorovaikutusosaamisen nykytilaa, miten vuorovaikutusosaamista voi edistää tiimissä sekä millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan viiden vuoden päästä toimintaympäristön muuttuessa koko ajan. Tutkimustulosten pohjalta on muodostettu tiimien vuorovaikutusosaamisen kartta esihenkilö-, tiimi- ja alaistyön tueksi.

6.1 Vuorovaikutusosaamisen nykytila ProAgria Itä-Suomen tiimeissä

Vuorovaikutusosaamisen nykytilaa kartoitettiin seuraavien kysymysten avulla: *Mitä vuorovaikutuksella tiimissä tarkoitetaan? Mitkä asiat vaikuttavat vuorovaikutukseen tiimissä? Mitkä asiat ovat edellytys hyvälle vuorovaikutukselle? Millaisia haasteita olet havainnut tiimien vuorovaikutuksessa? Mitkä vuorovaikutustaidot ovat tiimissänne tärkeimpiä? Millaisia vuorovaikutustaitoja tiimistänne löytyy?*

Aineistossa saatiin paljon yhden sanan vastauksia. Aineisto kuitenkin pelkistettiin ja yhdistettiin deduktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti taulukko 5. Yhdistävä termi tulee Spitzbergin (1983, 327) vuorovaikutusosaamisen määritelmästä affektiivinen, kognitiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus. Aineistosta laskettiin myös samojen vastausten lukumäärää.

Taulukko 5. Millaista vuorovaikutusosaamista tiimistä löytyy?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä, kokoava termi
Luottamus, Luottamus itseen ja toiseen, Luottamuksellinen ilmapiiri	Luottamus	Tunne	Luottamus vuorovaikutuksessa	Tunteet vuorovaikutuksessa, affektiivinen
Kuuntelu, Kuuntelutaito, Aktiivinen kuuntelu	Kuuntelu	Taito	Aktiivinen kuuntelu	Taidot vuorovaikutuksessa, behavioraalinen
Avoimuus, Avoim ilmapiiri	Avoimuus	Asenne	Avoimuus vuorovaikutuksessa	Asenteet vuorovaikutuksessa, affektiivinen
Ajankäyttö, Aikaa vuorovaikutukselle, jos ei aikaa, ystävällisesti palataan asiaan, Tarpeeksi aikaa	Ajankäyttö	Toiminta	Sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen	Toiminta vuorovaikutuksessa, behavioraalinen

6.1.1 Hyvän vuorovaikutuksen edellytykset tiimissä

Tiimien vuorovaikutuksella tämän opinnäytetyön tulosten mukaan tarkoitetaan kuuntelua, luottamuksellista ja avointa kanssakäymistä, kirjallista ja sanatonta viestintää. Horila & Valo (2006, 5) määrittelee tiimeissä tapahtuvaa vuorovaikutusta yksilötasolla toteutuvina viestinnällisinä tietoina, taitoina ja asenteina. Nämä mahdollistavat tarkoituksenmukaisen ja tavoitellun vuorovaikutustilanteen. Tuloksista nousi esiin tiimien vuorovaikutusosaamista kartoittaessa myös kuulumisten kysely ja vaikeiden asioiden puheeksi otto. Työkaverin tunteminen syvemmin yksityisempien asioiden osalta koettiin tärkeänä. Marila & Ylinen (2002, 56) mukaan luottamus syntyy vuorovaikutuksessa, johon vaikuttaa aikaisemmat kokemukset. Osapuolet voivat vaikuttaa luottamussuhteen tasoon kertomalla itsestä tärkeitä asioita toisilleen, tämä lisää ennustettavuutta ja odotettavia reaktioita ja käyttäytymistä. Airan (2012,52) mukaan taas työyhteisön

vuorovaikutuksessa yksityiselämän tuntemista merkittävämpää on tehtäväkeskeinen vuorovaikutus, jossa ideoita kehitetään ja testaan yhdessä.

”Tiimin vuorovaikutus ois tukea, läsnäoloa, kuuntelua arkeen, sitten tässä tiimissä ei tehdä täsmälleen samoja asioita, ei voi jakaa työkuormaa. Meidän tiimissä painottuu enemmän myötätuntoon ja keskusteluun.”

”Jos tiimissä on hyvä vuorovaikutus työt sujuu ja on mukava tehdä töitä, enemmän miettii silloin kun vuorovaikutus ei toimi.”

Vuorovaikutukseen tiimissä vaikuttivat osallistujien mielestä stressitasot, henkilökohtaiset asiat taustalla, persoonallisuuden erot ja ympäristö. Motivaation koettiin nostavan vuorovaikutuksen tasoa. Jo Spitzbergin (1984, 324–326) mukaan motivaatio, viestintätiedot ja -taidot ovat edellytys tarkoituksenmukaiselle ja tehokkaalle vuorovaikutukselle. Tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus voidaan käsittää ala- ja tilannesidonnaisena kommunikaatiokykyinä. Luottamus on edellytys psykologisen turvallisuuden kokemukselle, mutta opinnäytetyöhön osallistujat kokivat psykologisen turvallisuuden kaksiteräisenä.

”Psykologinen turvallisuus, onko se jopa pakotettua? Pitää pystyä tiimin kesken juttelemaan ja antamaan kritiikkiä ja palautetta. Onko silloin pakotettua? Onko vaan pakko tulla toimeen?”

”Ei tiedä mitä taustalla on. Tullaan työminänä, taustalla myllertää kaikenlaista voi olla ruuhkavuodet, läheisen menetys tai muuta. Ei halua sitä avata, tai ei ole sen aika tai paikka, niin vaikuttaa tosi paljon vuorovaikutukseen.”

Harper & White (2013, 5–9) tutkimuksen mukaan psykologisen turvallisuuden käsitykseen tiimissä vaikuttavat tiimin jäsenten tunneälyn ja vuorovaikutuksen taidot. Tiimissä olisi hyvä olla vähintään yhdellä jäsenellä taidot tunnistaa ja havainnoida emootioita. Tämän lisäksi tarvitaan motivaatiota, ongelmanratkaisukykyä ja mahdollisuutta selvittää konfliktit.

Tiimien vuorovaikutuksen haasteita kysyttäessä ajan puute (11 kpl) oli suurin haaste. Luottamuksen puute (6 kpl), kuuntelemattomuus (5kpl), puhumattomuus (5kpl) ja loukkaava käytös (4 kpl) olivat myös koettu haasteellisiksi. *”Ajan puute, ei sitouduta tiimin työskentelyyn.”* *”Ei puhu eikä tuo asiaa julki tiimipalaverissa, vaan sen jälkeen.”* *”Vaikeista asioista ei puhuta.”* *”Kriittisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen haastavaa.”* Vastaajat toivoivat esihenkilön puuttuvan haasteellisiin tilanteisiin. Haasteena koettiin: *”Esimies, jota joku/jotkut voi pompotella.”*

Vastaavia haasteita on noussut esiin myös tutkijoiden vuorovaikutuksessa, kuten kiire ja työnkuormittavuus. Muita haasteita tutkijoiden vuorovaikutuksessa ovat kilpailu, ristiriidat, ennakkoluulot ja konfliktit. (Laajalahti, 2014, 173.)



Kuva 13. Mitkä asiat ovat edellytys hyvälle vuorovaikutukselle?

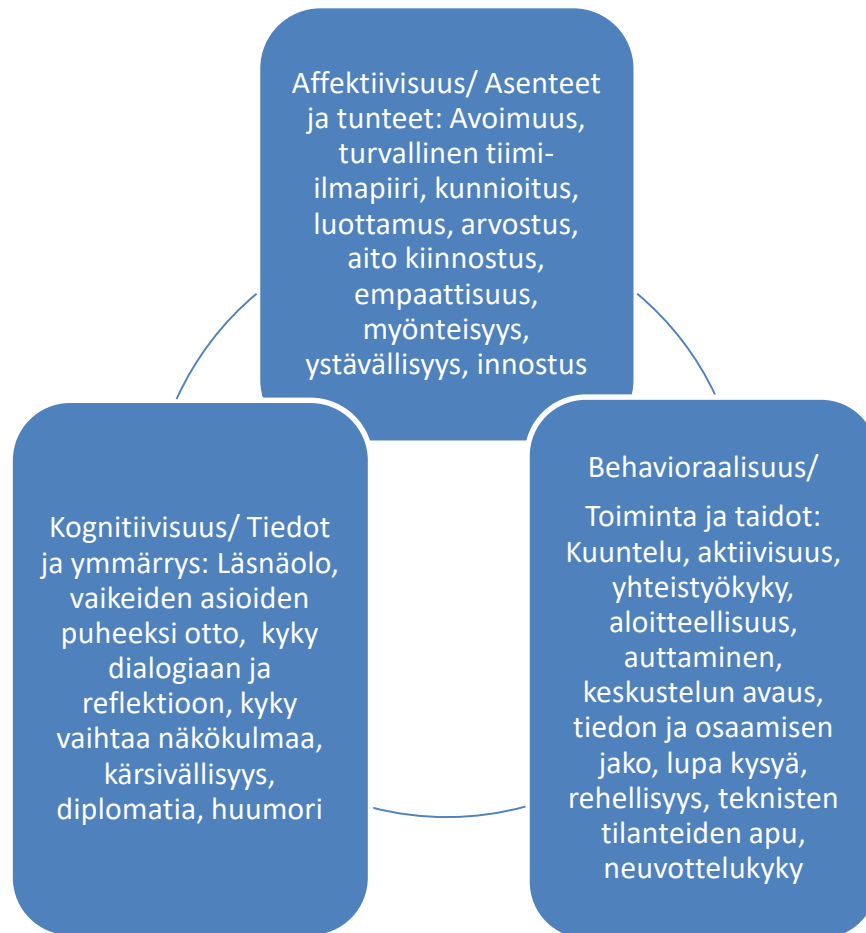
Kuvassa 13 ryhmätyöskentelyssä esiin nousseita asioita aiheesta: **Mitkä asiat ovat edellytys hyvälle vuorovaikutukselle.** Määrällisesti luottamus (13 kpl), kuunteleminen (10kpl), avoimuus (9kpl) ja kunnioitus (8 kpl) olivat vastaajien mielestä merkityksellisimpiä asioita hyvälle vuorovaikutukselle. Hyvän vuorovaikutuksen edellytyksissä korostuvat tunteet, asenteet ja tiedot/ ymmärrys. Ajankäyttö ja kommunikaatiotaidot koettiin tärkeiksi. *”Aikaa vuorovaikutukselle, jos ei aikaa, ystävällisesti palataan asiaan.” ”Kysy, keskustele, vastaa kohtuullisessa ajassa. Kyky reagoida ja vastata.”*

Luottamuksen merkitys on suuri vastausten mukaan. Luottamussuhteen luomisen kannalta avoimuus ja toisen käyttäytymisen ennustettavuus ovat merkityksellisiä asioita (Marila & Ylinen, 2002, 56). Ikosen (2015, 140) tutkimuksessa esihenkilön ja alaisen välisen luottamuksen

rakentamiseen vaikuttaa kuulluksi tulemisen kokemus ja aktiivinen kuuntelu, arvostus, kunnioitus ja dialogi. Myös armollisuudella toisia ja itseä kohtaan on merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Vaikka Kostiaisen (2003, 235) väitöskirja tutkii opiskelijoiden asenteita viestintää kohtaan sekä erilaisia työntekemisen tapoja, on työssä oppimisessa samoja piirteitä. Kostiaisen mukaan asenteita olisi hyvä käsitellä syvällisemmin. Kyky reflektioon kehittyy ammattiosaamisen ja oppimisen myötä. Opinnäytetyön tuloksissa myös motivaation ja vireystilan nähtiin vaikuttavan vuorovaikutukseen.

6.1.2 Tärkeimmät vuorovaikutustaidot tiimissä

Tiimikohtaisia vuorovaikutustaitoja kysyttiin kysymyksillä: **Mitkä vuorovaikutustaidot ovat tiimissänne tärkeimpiä? Millaisia vuorovaikutustaitoja tiimistänne löytyy ja miten tärkeitä ne ovat asteikolla 1–5, 1 ei lainkaan tärkeää ja 5 erittäin tärkeää.** Kysymyksen asetteluun vuoksi kysymyksiin tuli paljon samoja vastauksia. Luokitellessa vastauksia kaikki vastaukset asettuivat asteikolle 3–5. Kuvassa 14 yhteenveto tärkeimmistä vuorovaikutustaidoista, joita tiimistä löytyy luokiteltuna affektiivisuus, kognitiivisuus ja behavioraalisuus osa-alueisiin. Erittäin tärkeinä (5) vuorovaikutustaitoina pidettiin kuuntelua, läsnäoloa, yhteistyökykyä, kykyä vaihtaa näkökulmaa ja vaikeiden asioiden puheeksi ottoa. Tunteista erittäin tärkeitä tiimin vuorovaikutuksen kannalta olivat turvallinen tiimi-ilmapiiiri, luottamus, kunnioitus, arvostus sekä kiinnostus.



Kuva 14. Tärkeimmät vuorovaikutustaidot tiimissä

ProAgria Itä-Suomen tiimeistä löytyy erittäin monipuolisia vuorovaikutustaitoja. Lähes kaikki löytyneet vuorovaikutustaidot olivat positiivisia. Määrällisesti vuorovaikutustaidoista esiintyi eniten avoimuutta (7 kpl) ja kuuntelua (7 kpl). Myös tiedon ja osaamisen jako, rehellisyys ja lupa kysyä olivat vastaajien mielestä erittäin tärkeitä tiimin vuorovaikutuksen kannalta. Yksittäisesti koettiin myös vetäytyvää vuorovaikutusta sekä puhumattomuutta ja sitä että viesteihin ei vastata. Horilan (2018, 53) mukaan toimivat vuorovaikutussuhteet ovat merkittävä tekijä tiimin johtamisen, päätöksenteon ja työnjaon kannalta. Airan (2012, 50) tutkimuksen mukaan asiantuntijatyössä yhteistyö syntyy vuorovaikutuksessa. Yhteistyön syntymiseen vaikuttaa luottamussuhde kanssakäymisen toiseen osapuoleen. Avoimuus, joustavuus, reiluus ja aito kiinnostus vuorovaikutuksessa korostuvat Puusa & Ala-Kortesmaa (2019, 195–196) tutkimuksessa asiantuntijoiden vuorovaikutuksellisia työyhteisötaitoja kartoittaessa. Hyvärisen (2011, 66) tutkimuksessa tärkeimmiksi ammatillisiksi vuorovaikutustaidoiksi määriteltiin kysyminen, kuunteleminen, perusteleva viestintäsuhteen luominen ja ongelmanratkaisu- ja neuvottelutaidot.

6.2 Vuorovaikutusosaamisen edistäminen

Forms -kyselyllä haettiin vastausta kysymykseen: **Miten vuorovaikutusosaamista voi edistää tiimissä työntekijän, tiimin ja esihenkilön näkökulmasta?** Luokittelin vastaukset alaluokkiin Spitzbergin (1983, 327) vuorovaikutusosaamisen määritelmää mukaillen, vuorovaikutusta edistäviin tietoihin ja ymmärrykseen (kognitiivinen), tunteisiin ja asenteisiin (affektiivinen) sekä toimintaan ja taitoihin (behavioraalinen). Perinteinen vuorovaikutusosaamisen määritelmä sopii hyvin taustateoriaksi aineiston laajuuden ja moninaisuuden vuoksi. Vuorovaikutusosaamista edistävät tekijät tiimin, työntekijän ja esihenkilön näkökulmista yhdistettiin 15 yhdistävään luokkaan: *luottamus vuorovaikutuksessa, erilaisuuden ymmärtäminen vuorovaikutuksessa, avoimuus vuorovaikutuksessa, huomioiminen vuorovaikutuksessa, läsnä oleva vuorovaikutus, avoin tiedonjako vuorovaikutuksessa ja viestinnässä, aktiivinen vuorovaikutus, yhteiset tapaamiset, sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen, palautekäytännöt, vuorovaikutuksen johtaminen, tasapuolisuus vuorovaikutuksessa, arvostava vuorovaikutus, turvallinen vuorovaikutus ja aktiivinen kuuntelu liite 3*. Halusin jättää aineiston väljiin yhdistäviin luokkiin, jotta erilaiset vastaukset ja vivahteet tulevat paremmin esiin.

Vuorovaikutuksen edistäminen työntekijän näkökulmasta vastauksissa korostuivat luottamus vuorovaikutuksessa, erilaisuuden ymmärtäminen vuorovaikutuksessa sekä avoimuus ja tiedonjako vuorovaikutuksessa. Avoimuutta toivottiin sekä työasioissa, että yksityisasiassa. Työkaveriin halutaan tutustua syvemmin. Myös yhteisiä tapaamisia kasvokkain toivottiin jatkossa enemmän. Ne on koettu vuorovaikutusta edistäviksi. Aktiivisuudella ja läsnäololla koettiin olevan suuri merkitys vuorovaikutukselle.

”Tiimissä luottamus on sellaisella tasolla, että voidaan puhua vaikeistakin asioista avoimesti. Asiat pysyvät tiimin sisällä luottamuksellisena.”

”Osallistumalla aktiivisesti tiimin toimintaan (palaverit, keskustelut, yhteisesti sovitut pelisäännöt) eli tuomalla oman panoksensa tiimiin. Jakamalla työhön liittyvää tietoa tiimissä. Olemalla läsnä tiimin tapaamisissa (ei tee muita hommia esimerkiksi teams-palaverien aikana).”

Laajalahden (2014, 267–281) tutkimuksessa tutkijat kokivat vuorovaikutusosaamisensa kehittyneen mm. havainnoimalla vuorovaikutustilannetta, seuraamalla hyviä esimerkkejä, palautteen, kokemusten jakamisen ja reflektoinnin avulla sekä onnistumisista ja virheistä oppimalla. Sekä myönteisen että rakentavan palautteen merkitystä he korostavat. Avoin asenne edistää myös vuorovaikutusosaamisen kehittymistä. Kostiaisen (2003, 243) mukaan motivaation herääminen

viestintäosaamisen kehittämiseen työelämän myötä on yleistä. Laajalahti (2014, 279–280) nostaa esiin viestintäarkeuden ja itseluottamuksen puutteen tutkijoiden vuorovaikutusosaamisen kehittymistä estävinä tekijöinä. Toisaalta ammattiosaaminen ja asema antavat tutkitusti itseluottamusta myös vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutuksen edistämisessä tiimin näkökulmasta luottamus vuorovaikutuksessa, yhteisten sopimusten ja sääntöjen noudattaminen, aktiivinen kuuntelu sekä erilaisuuden ymmärtäminen vuorovaikutuksessa olivat vastausten mukaan tärkeimpiä asioita. Horila (2018, 61) nostaa esiin tiimien yhteisen käsityksen siitä, millainen vuorovaikutus tiimissä on tarkoituksenmukaista ja tehokasta. Jokaisella tiimillä käsitys on erilainen riippuen tiimin jäsenistä ja tiimin vaiheesta. Vuorovaikutusosaamista tiimissä tulee kehittää koko ajan. Ihanteet tiimistä, johtajuudesta ja vuorovaikutuksesta muuttuvat. Tiimin vuorovaikutus ei selity yksilön osaamisella, vaan tiimin tavoitteet, jäsenten suhteet ja yhteiset kokemukset ohjaavat käsitystä, millainen vuorovaikutusosaaminen on tarkoituksenmukaista ja tehokasta. (Horila, 2018, 295–296.)

”Luodaan tiimiin luottamusta, jotta kaikki kokevat voivansa osallistua vuorovaikutustilanteisiin ilman, että tarvitsee pelätä tai miettiä. Luodaan yhteiset säännöt, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan.”

”Huomioimalla sen, että kaikki tulevat kuulluksi ja nähdyksi. Saavat tilaa ja tarvittavan ajan käsitellä asioita omalla tavallaan.”

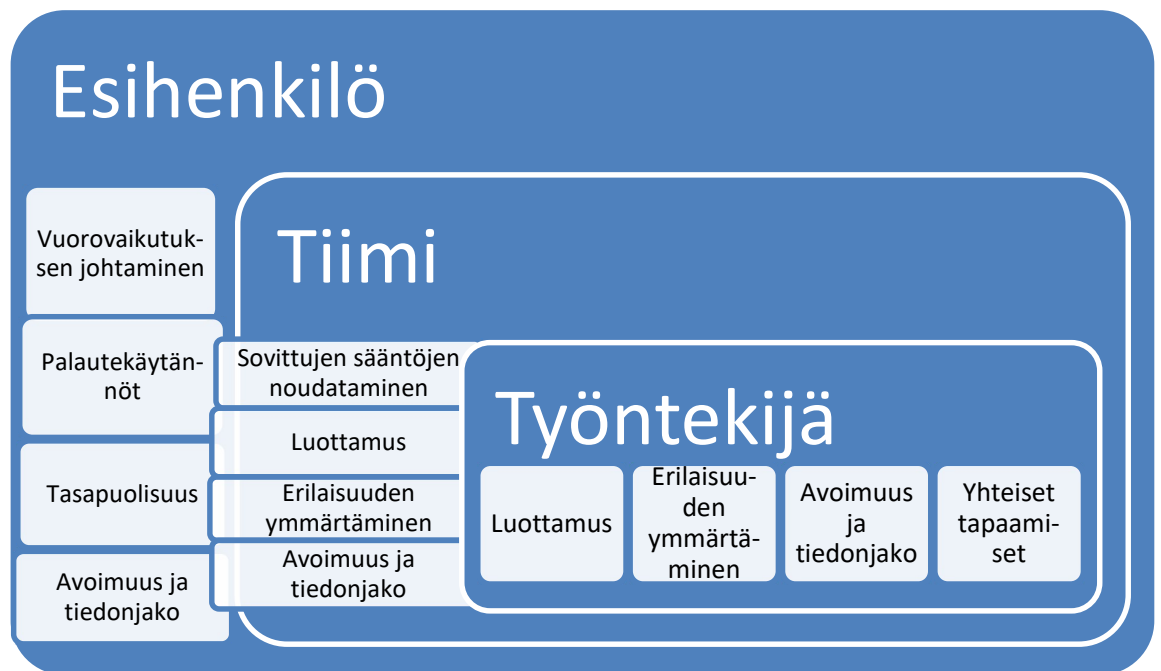
”Puhutaan muutakin kuin asiaa, jotta tutustutaan, mikä lisää vuorovaikutusta, kun tunnemme toisemme ja ”luottamus” lisääntyy, kuunnellaan, keskustellaan.”

Kysyttäessä **vuorovaikutuksen edistämistä tiimissä esihenkilön näkökulmasta**, vastauksissa korostuivat eri asiat kuin työntekijän ja tiimin näkökulmasta kysyttäessä. Tasapuolisuus, vuorovaikutuksen johtaminen, palautekäytännöt, avoimuus ja aktiivinen kuuntelu nousivat tärkeimmiksi asioiksi. Vuorovaikutuksen johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä esihenkilöalaissuhdetta. Ikonen (2015, 142–143) korostaa luottamuksen rakentumisen tärkeyttä esihenkilöalaissuhteen vuorovaikutuksessa. Passiivisuus ja reagoimattomuus rapauttavat luottamusta, vaikka se olisi täysin tahatonta. Hyvärisen (2011, 67) tutkimuksessa palautteella on erittäin suuri merkitys ammatillisen vuorovaikutusosaamisen kehittämisen kannalta. Palaute on tärkeä peili, pelkästään itsearviointi ei riitä muodostamaan realistista kuvaa omasta toiminnasta ja vuorovaikutuksesta.

”Ottaa palautteen vastaan riittävällä vakavuudella, kommunikoi alaistensa kanssa säännöllisesti.”

”Tiimien ohjeistukseen aihioita, joissa asiaa pidetään esillä. Riittävän ajan resurssointi, keskustelu/kuulumiset. Haasteiden ilmaantuessa kannustaa mahdollisen aikaiseen puheeksi ottamiseen.”

”Tasapuolinen kohtelu. Tiimien tapaamisten organisointi ainakin tiimien muodostumisvaiheessa. Raamien määrittely tiimeille - miksi tiimit ovat olemassa ja ketä varten? Mitä tiimeissä tehdään/päätetään?”



Kuva 15. Vuorovaikutusta edistävät tekijät tiimissä työntekijän, tiimin ja esihenkilön kannalta

Kuvassa 15 kyselyn mukaan merkittävimmät vuorovaikutusta edistävät tekijät työntekijän, tiimin ja esihenkilön kannalta. Avoimuus ja tiedonjako koettiin tärkeänä kaikilla kolmella tasolla. Luottamuksellinen ja luottamusta lisäävä sekä erilaisuutta huomioiva vuorovaikutus olivat myös vastauksissa keskiössä.

6.3 Vuorovaikutusosaaminen toimintaympäristön muuttuessa

Vuorovaikutusosaamisen muutoksia kartoitettiin 3. tutkimuskysymyksellä: **Millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan tiimeissä/ työyhteisössä toimintaympäristön jatkuvissa muutoksissa (viiden vuoden päästä)?** Aihetta lähestyttiin tulevaisuusverstasta mukaillen pohtimalla ensin

ongelmat vuorovaikutusosaamiseen liittyen viiden vuoden päästä. Henkilöt jaettiin Teamsissa neljään ryhmään, jossa he ideoivat kaikki mahdolliset ongelmat vuorovaikutukseen liittyen. Ongelmat kirjoitettiin mentimeter- sovellukseen, josta valittiin yhdessä neljä merkittävintä ongelmaa. Ongelmat olivat yhden sanan ongelmia. *Vuorovaikutusosaamisen kehittämisen kannalta ongelmiksi valittiin digitalisaatio, hyvinvointi, yhteisöllisyys ja johtajuus*. Ongelmiin ideoitiin unelmat ja unelmien jälkeen toimenpideaskeleet (2kpl). Ryhmätyöskentely jatkui samoissa ryhmissä. Ryhmätyöskentelyssä keskustelut tiivistettiin PowerPoint -esitykseen liite 4. Vapaata keskustelua äänitettiin ja litteroitiin. Ryhmätyötilojen keskusteluja ei äänitetty. Sisältö oli valmiiksi melko pelkistettyä, joten litteroidut tekstit ainoastaan käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin mukaan. Saatua vastauksia peilataan tutkimuksiin.

Ryhmätyössä ilmeni, että toimintaympäristön muutoksissa *digitaalisuus* ja erilaisten alustojen käyttö on tärkeässä asemassa. Parhaimmillaan digitaalisten alustojen käyttö on erittäin luontevaa, eikä se aiheuta epäluuloa. Osallistujien mukaan digitaaliset alustat mahdollistavat aitoja vuorovaikutustilanteita silloin, kun kasvokkain tapaamiset eivät ole mahdollisia. Heidän mielestään digitaalisuus ja tekoäly myös mahdollistavat tehokkaamman ajankäytön, jolloin ihmisten kohtaamiselle ja vuorovaikutukselle jää enemmän aikaa. Airan (2012, 52) tutkimuksessa tuli esiin digitaalisavusteisen vuorovaikutuksen merkitys tiimien tiimitymiselle sekä aktiiviselle vuorovaikutukselle. Passiivisuus ja haasteet teknologiasavusteisten toimintojen käytössä haastavat hyviä vuorovaikutuskäytänteitä. Tiimissä vuorovaikutuskäytänteistä ja viestintävälineistä tulisi selkeästi sopia.

Osallistujat korostivat digitaalisuuden merkityksen tulevaisuuden vuorovaikutuksessa olevan ennen kaikkea hyvä avustaja ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vahvistaja, ei niinkään syrjäyttävä. Pyöriä ym. (2016) tutkimuksessa todettiin, että virtuaaliset välineet eivät sovi kovin hyvin yhteistyösuhteen rakentamiseen alusta saakka vaan paremmin suhteiden ylläpitämiseen. Toimenpiteiksi ryhmätyöhön osallistujat ehdottivat helppokäyttöisiä ja toimivia ohjelmia ja riittäviä digitaaitoja. *”Jotta tekoäly ja digitaalisuus olisivat vuorovaikutuksen hyviä apureita tulevaisuudessa, täytyy ohjelmien ja laitteiden olla tarpeeksi helppokäyttöisiä ja toimivia”*. Horila & Siitonen (2020, 21) mukaan digitaalisuuden haasteet ovat oletettua pienemmät tiimityölle eikä haasteita kannata korostaa. Tulevaisuudessa virtuaalitiimityötä voidaan tehdä globaalisti. Ala-Kortesmaa & Munoz (2023, 53–58) tutkimuksessa monikulttuurisista tiimeistä korostuu kulttuurieroista, sosiaalisen median käytöstä ja kielitaitotasosta johtuvat haasteet virtuaalisessa tiimityössä. Myös virtuaalitiimin vuorovaikutuksen motiiveista ja käytännöistä tulee keskustella ja sopia, jotta kaikki tietävät mikä on heidän tiimillensä merkityksellistä ja tehokasta kommunikointia.

Hyvinvoinnin merkitys hyvälle vuorovaikutukselle muuttuvissa toimintaympäristöissä valittiin yhdeksi aiheeksi. Osallistujien mukaan työyhteisössä hyvinvointiaan johtavat ja omasta hyvinvoinnistaan vastuunottavat ihmiset ovat hyvän vuorovaikutuksen toteutumisen kannalta keskeisessä asemassa, koska hyvinvoiva työyhteisön jäsen kykenee huomioimaan toiset sekä kunnioittamaan erilaisuutta. Keskeisinä asioina hyvinvointi tuo osallistujien mukaan keskinäistä luottamusta sekä vastuuta itsestä ja työkavereista. Pennasen (2015, 57–65) tutkimuksesta hoitohenkilökunnan kokemuksia vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille työyhteisöön kuulumisen kokemus, yhteistyö, vaikuttaminen, tuki ja tiedonhallinta olivat asioita, joilla koettiin olevan merkitystä. Työyhteisöön kuulumisen kokemus rakentuu vuorovaikutuksessa. Yhteistyön kannalta tasavertaisuuden kokemus on keskiössä.

Ryhmätyöhön osallistujat esittivät konkreettisina toimina hyvinvointia tukevaa vuorovaikutusta, yksilöllisiä hyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä, perehdytykseen panostamista ja kehityskeskusteluita. Ryyänen ym. (2020, 255–257) tutkimuksessa työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn imun kokemus saavutetaan psykologiset perustarpeet huomioimalla. Psykologisista perustarpeista autonomian kokemus oli merkittävin, jonka avulla työntekijät kokivat työn imua ja kohentunutta työhyvinvointia. Psykologisia perustarpeita voidaan edistää työyhteisössä hyvällä vuorovaikutuksella ja organisaatiokäytänteillä.

Muuttuvissa toimintaympäristöissä *yhteisöllisyyden* merkitys on suuri. Osallistujien mukaan parhaimmillaan työyhteisö ja tiimi on *”moninaisuuden hyväksyvä, myönteisillä kohtaamisilla varustettu, helposti lähestyttävä yhteisö.”* Puusa & Ala-Kortesmaan (2018, 198–199) tutkimuksen mukaan hyvä vuorovaikutussuhde ja viestintäkäyttäytyminen vahvistavat myös yhteisöllisyyden kokemusta. Ryhmätyön mukaan *”kuppikuntia”* työyhteisössä on ja niiden nähtiin olevan hyväksikin, kun vain *”kuppikunnat”* keskustelevat keskenään ja niiden rajapintaa häivytetään. Yhteisöllisyyden kannalta on tärkeää, että tiimit ja eri ryhmittymät ovat keskinäisriippuvaisia. Vuorovaikutusosaamisen kannalta yhteisöllisyyden nähtiin luovan yhteenkuuluvuutta ja luottamusta. Yhteisöllisyyden edistämisen keinoina digitalisaatioonkin liittyen ehdotettiin henkilökorttigalleriaa tiedonjakoon sekä tekoälyn avulla toimivaa asiantuntijaportaalia, joka osaa ehdottaa hyvät työparit ja jopa tiimin jäsenet toisilleen ns. *”asiantuntija-tinder”*.

Työyhteisöön kuulumisen ja vuorovaikutuksen suhdetta on tutkittu sosiaali- ja terveysalalla. Rajamäki & Mikkolan (2017, 260–263) tutkimuksen mukaan työyhteisöön kuulumisen käsitys muodostuu vuorovaikutuksen kautta. Muodostumiseen vaikuttaa organisaatioon liittyvät vuorovaikutuskäytänteet, työn luonne ja fyysinen ympäristö sekä henkilöstön vuorovaikutustekijät, joita

voidaan kategorioida: vuorovaikutussuhteet ja ryhmäytyminen, vaikutelmien hallinta, palaute ja tuki sekä työhön vaikuttamisen mahdollisuudet.

Johtajuuden ja vuorovaikutuksen johtamisen merkitys tulevaisuudessa toimintaympäristön muutoksissa korostuu. Ryhmätyön mukaan työyhteisössä esihenkilöalaisyhteys on yksi tärkeimmistä, jossa kunnioittava ja tasavertainen kommunikointi on avainasemassa, kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus molemmilla puolilla. Osallistujien mukaan kokemus kuulluksi tulemisesta vahvistuu asioihin ja ongelmiin kohtiin puuttamalla sekä tekemällä näkyviä toimia. Heidän mukaansa parhaimmillaan vuorovaikutuksen johtaminen ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden, erilaiset elämäntilanteet ja erilaiset uravaiheet, jolloin myös toimet ovat yksilöllisiä, toisille itseohjautuvuus on työssäolon ehto, toisille kuormittava tekijä. Rynnänen ym. (2020, 257) tutkimuksessa valtuutettavalla johtamismenetelmällä (empowering leadership) työntekijä saa vastuuta ja riittävästi vapautta kokeakseen autonomiaa. Kääntöpuolena voi olla liiallinen itseohjautuvuus ja tuen puute esihenkilöiltä.

”Hyvinvointi ja johtaminen kulkee käsikässä. Homman pelittäessä poikii yhteisöllisyyttä. Kun puhutaan johtamisen haasteista, puhutaan hyvinvoinnin haasteista. Minä tarvitsen tukea johtamiseen, tarvitsen tukea hyvinvointiin.”

Toimenpiteinä vuorovaikutuksen johtamiseen nähtiin perehdytykseen sekä veto- ja pitovoimaan panostamista. Horila & Siitonen (2020, 20–24) tutkimuksessa ilmenee, että johtamisprosessit tiimeissä ovat jatkuvassa muutostilassa. Pidempi aikaisissa tiimeissä jaettu johtajuus on luonteva vaihtoehto yksilöjohtajuudelle. Tiimeissä tilanteet, organisaatiokulttuuri, kontekstit ja tarpeet muuttuvat ja vaihtelevat, joten johtajuudestakin on tarpeen keskustella säännöllisesti ja muuttaa käytänteitä tarpeen mukaan. Tulevaisuuden johtajuudessa eettiset arvot yhdistettynä tehokkaiseen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutukseen ryhmissä tuovat menestystä ja työhyvinvointia organisaatioille. Johtajuuden eettisiä arvoja ovat mm. vastuullisuus, päätöksenteko, huolellisuus ja anteliaisuus. Ryhmätyön eettisiä arvoja ovat vaatimuksenmukaisuus, ahkeruus, myötätunto ja viestinnän eettisiä arvoja päätöksenteko ja sinnikkyys. (Mercader ym., 2021, 12–23.) Nissilä & Vartiainen (2022, 24) mukaan vuorovaikutuksen johtamisen osa-alueita ovat prosessit, jotka mahdollistavat tiedonkulun ja kokemuksen osallisuudesta. Jotta työyhteisössä voi kokea

osallisuutta, on toimintaympäristön oltava luottamuksellinen. Onnistunut vuorovaikutuksen johtaminen on tasapuolista, siihen on aikaa ja erilaisia keinoja.



Kuva 16. Millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan toimintaympäristön muutoksissa?

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan tulevaisuuden vuorovaikutusosaamisessa keskeisiä ovat digitaidot, hyvinvointia ylläpitävä ja yhteisöllisyyttä tukeva vuorovaikutus sekä vuorovaikutuksen johtaminen kuva 16. Hyvinvointia ylläpitävän ja yhteisöllisyyttä tukevan vuorovaikutuksen voidaan ajatella täyttyvän, kun tärkeimmät vuorovaikutustaidot tiimeissä täyttyvät kuva 14 sivu 38. Hyvinvointia ylläpitävän ja yhteisöllisyyttä tukevan vuorovaikutuksen tarkempi tarkastelu vaatii jatkotutkimusta.

6.4 Tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta ja implementointisuunnitelma

Opinnäytetyön konstruktiona on konstruktivistisesta tutkimusotteesta mukailleen laadittu tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta sekä implementointisuunnitelma. Vuorovaikutusosaamisenkartta on laadittu tiimien, työntekijöiden ja esihenkilöiden työn tueksi. Tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta mukailee ProAgria Keskusten Liiton laatimaa metatieto-korttia. Kartassa on arviointitasot 1–3. Taso kolme osaaminen edellyttää ja sisältää myös tasojen yksi ja kaksi osaamiset. Jokaiselle tasolle on sanalliset määritelmät. Vuorovaikutusosaamisenkartta on laadittu yhdessä opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Kartan ohessa on myös keskustelukysymyksiä tiimeille kuva 18 liite 5.

Kartta on laadittu opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saatujen tulosten avulla. Kartan laadinnassa on lähdetty pohtimaan tarpeita varsinkin kysymyksestä: mitkä vuorovaikutustaidot ovat tiimissä tärkeimpiä. Vuorovaikutuskartan laadinnassa on otettu huomioon myös, millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan 5 vuoden päästä tämän opinnäytetyön tulosten mukaan. Vuorovaikutusosaamisenkartassa on keinoja, miten vuorovaikutusosaamista kehitetään.

Vuorovaikutusosaamisen kehittämistä ei ole kartassa erikseen vastuutettu. Vastuu vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä on työntekijällä itsellään yhdessä esihenkilön ja tiimin kanssa.



Kuva 17. Tiimien vuorovaikutusosaamisenkartan implementointisuunnitelma vuosikellona

Kuvassa 17 kuvattuna vuorovaikutusosaamisenkartan implementointisuunnitelma vuosikellona. Vuorovaikutusosaamisenkarttaa testataan ensin pilottitiimeissä (1. askel) keskustelukysymysten avulla. Pilottitiimeinä toimivat samat tiimit, jotka osallistuivat opinnäytetyöhön. Saatujen kehittämissuositusten mukaan vuorovaikutusosaamisenkartan sisältöä ja arviointikriteerejä täydennetään (2. askel). Vuorovaikutusosaamisenkarttaa testataan yksilökehityskeskusteluissa opinnäytetyössä mukana olleille tiimiläisille (3. askel). Kartan sisältöä ja kriteereitä täydennetään kehittämissuositusten mukaisesti (4. askel). Valmiin vuorovaikutusosaamisenkartan mahdollinen digitalisointi esim. webropol-kyselyksi, jossa jokainen voi määrittellä itsearviointimenetelmällä oman

tason ja johon myös esihenkilö voi suorittaa arvioinnin (5. askel). Tiimien vuorovaikutusosaamisen kartan käytännön implementointi jää ProAgria Itä-Suomen esihenkilöiden vastuulle.

7 Johtopäätökset

ProAgria Itä-Suomen tiimien vuorovaikutusosaamisessa korostuivat monet affektiiviset, kognitiiviset ja behavioraaliset piirteet, jotka olivat tämän opinnäytetyön vuorovaikutusosaamisen taustateorian (Spitzberg, 1983, 327; Horila, 2018, 17; Laajalahti, 2008, 119). **ProAgria Itä-Suomen tiimien vuorovaikutusosaaminen on tutkimukseni mukaan useimmiten avointa ja kuuntelevaa. Luottamuksen merkitys korostui sekä vuorovaikutustaitona että vuorovaikutusta edistävänä taitona.** Luottamus on työyhteisössä yhteistyön ja vuorovaikutuksen taustalla. Ristikangas & Ristikangas (2018, 164–174) mukaan luottamus syntyy vapaaehtoisuudesta, sen syntyä ei voi pakottaa. Valmentava johtaminen nojaa esihenkilön, alaisen ja koko työyhteisön luottamuksen johtamiseen. Luottamus on vastavuoroista ja muodostuu ilmaistusta kommunikaatioluottamuksesta, osaamisluottamuksesta ja sopimusluottamuksesta. **Kääntöpuolena ilmeni jonkin verran vetäytymistä ja vastaamattomuutta.** Vastaamattomuus oli se sitten kirjallista tai suullista, vaikuttaa suuresti kohdatuksi tulemisen kokemukseen ja luottamuksen rakentumiseen. Vaikeiden asioiden puheeksi otto ja konfliktien selvittäminen ovat tärkeässä asemassa tiimeissä. Konflikteja voi tulla tehtävissä, prosesseissa ja suhteissa. Tiimin kannalta on tärkeää tehdä ennakoivaa konfliktien hallintaa, jota voi edistää tiimin rakennusvaiheessa tavoitteiden asettamisella, tiimin säännöillä ja toimintatavoilla sekä johtajan valmentavalla otteella ja esimerkillä. (Taylor ym., 2021, 742.)

Tiimeistä löytyneet vuorovaikutusosaamiset olivat hyvin yleisiä ja lähes kaikille aloille ominaisia. Vuorovaikutuksen alakohtaisuutena voidaan ajatella Hyväristä (2011, 66) mukaillen mm. kuunteleminen, neuvottelukykyä ja tiedon ja osaamisen jakoa. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta, joten asiakassuhteen vuorovaikutuksessa alakohtaisuus voi olla erilaista. Vuorovaikutuksen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta kuvaavia asioita voidaan ajatella olevan mm. osaamisen ja tiedon jako, vaikeiden asioiden puheeksi otto ja yhteistyökyky.

Opinnäytetyön mukaan vuorovaikutusta tiimeissä voi edistää luottamuksellisella vuorovaikutuksella, avoimella tiedonjaoilla, yhteisten sovittujen sääntöjen noudattamisella ja palautteella. Luottamuksen merkityksen korostaminen on ensiarvoista. Virtuaalitiimien tutkimuksessa (Grossman & Miller, 2021, 734–736) tiimien menestymisen kannalta kokemus psykologisesta turvallisuudesta on selkeästi nähtävissä. Taustatekijöinä vaikuttavat luottamuksen ilmapiiri tiimissä, yhteiset toimintamallit ja ymmärrys käytännötasolla ja mentaalisesti. Samat lainalaisuudet pätevät myös kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tiimissä. Avoin tiedonjako ja selkeät toimintamallit viestintään edistävät tutkimukseni mukaan vuorovaikutusta. Samoja elementtejä oli

näkyvissä virtuaalitiimien toiminnassa, tehokkailla ja selkeillä viestintäprosesseilla vähennetään väärinkäsityksiä (Grossman & Miller, 2021, 734–736).

Tiimin vuorovaikutuksen edistämässä esihenkilön kannalta korostuivat tasapuolisuus ja kuuntelu. Esihenkilöltä toivottiin myös **säännöllistä yhteydenpitoa**. Esihenkilön ja tiimin välisen suhteen tiiviyn vaikutusta on tutkittu. Esihenkilön tiivis yhteydenpito tiimiin edistää tiimin positiivista virettä toimiajasta ja tehokkuudesta riippuen. Jos tiimi on uusi, esihenkilön yhteyden tiiviydellä oli enemmän positiivisia vaikutuksia. Jos tiimi itsessään oli hyvin toimiva (tavoitteet saavuttava, tehokas) esihenkilön liiallisella yhteydenpidolla ei ole niin suurta vaikutusta, kuin tehotamalla tiimillä esihenkilön liiallinen yhteydenpito kääntyi negatiiviseksi. (Hernandez ym., 2020, 755–757.) Tämä on mielenkiintoinen tulos, joka vaatii esihenkilöltä tilanteen lukutaitoa ja valmentavaa otetta. **Esihenkilön kannalta palautekäytännöissä nähtiin kehittämistä tässä opinnäytetyössä.** Palautteella on merkitystä myös psykologisen turvallisuuden kannalta. Taylor ym. (2021, 742–743) tutkimuksessa esihenkilöllä on erittäin suuri merkitys psykologisen turvallisuuden edistämässä. Helposti lähestyttävä esihenkilö saa henkilöstön tuntemaan olonsa turvaliseksi. Esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta pyytämällä palautetta säännöllisesti. Psykologisen turvallisuuden kokemuksella on positiivinen yhteys myös työhyvinvointiin.

Työn vaatimukset, odotukset ja työnteon paikat muuttuvat jatkuvasti, tämän muutoksen oletetaan vain kiihtyvän tulevaisuudessa. **Tässä opinnäytetyössä digitaalisuus, hyvinvointi, yhteisöllisyys ja johtaminen nähtiin tulevaisuuden vuorovaikutusosaamisen keskiöön.** Hyvinvoinnissa, yhteisöllisyydessä ja johtamisessa nähtiin myös keskinäisriippuvuutta. Brandt & Kaivonen (2019) tutkimus toteaa yhteyksiä valmentavan/ transformationaalisen johtamisen ja psykologisen pääoman välillä. Heidän mukaansa hyvän johtajuuden ominaisuuksia ovat itseluottamus, tavoitteellisuus ja optimismi, joilla on erityisesti yhteyttä haastamiseen, esimerkiksi johtamiseen ja palkitsemiseen. Ristikangas ym. (2021, 51–54) näkevät valmentavan johtamisotteen olevan yksi keino tulevaisuuden johtamisen haasteisiin. Valmentava ote näkyy johtajan toimintatavoissa ja asenteissa, kuten luottamuksen vastavuoroisessa synnyssä, erilaisuuden valjastamisessa käyttöön ja toimivassa vuorovaikutus. Esihenkilö on suunnannäyttävä, esimerkiksi johtava, tasavertainen ja osallistava yhteistyön rakentaja ja kaikkia arvostava. Tiimien kannalta valmentava johtaminen näkyy yhteistyön, yhdessä oppimisen, yhteisvastuun ja yhdessäohjautuvuuden kautta. Aiemmin ProAgria Itä-Suomen tiimit ovat tavoitelleet itseohjautuvuutta. Suosittelemme tämän opinnäytetyön tulosten valossa valmentavan johtamisen menetelmiä tiimien johtamiseen.

Opinnäytetyön teoriaviitekehys oli melko laaja pitäen sisällään osaamisen johtamisen ja

kehittämisen, työyhteisötaidot, vuorovaikutusosaamisen ja vuorovaikutuksen johtamisen valmentavalla johtamisella. Kaikki osa-alueet ovat merkityksellisiä, jotta vuorovaikutusosaamisen kokonaisuudet ja taustat ymmärretään. Vuorovaikutukseen vaikuttavina taustatekijöitä nähtiin motivaatio, persoonallisuuden erot, luottamus ja psykologisen turvallisuuden kokemus. Vuorovaikutustaitojen ja työyhteisötaitojen yhteisyyttä tässä opinnäytetyössä voidaan nähdä Hietasta (2021, 196) mukailien luottamuksen kokemuksessa, toisten arvostamisessa, kunnioittamisessa, erilaisuuden huomioimisessa ja aktiivisuudessa. Puusan & Ala-Kortesmaan (2019, 199) tutkimuksessa työyhteisötaidot ilmenevät vuorovaikutustaitojen kautta, tulevaisuudessa menestyviä työntekijöitä ovat vuorovaikutuksessaan itseään kehittävät ja itseohjautuvat henkilöt.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta toteutettiin konstruktiona tiimien vuorovaikutusosaamisen kartta. Kartan testaus ja implementointi tapahtuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Vuorovaikutusosaamisenkartan aihealueita ovat: *erilaisuuden ymmärtäminen vuorovaikutuksessa, avoimuus vuorovaikutuksessa, luottamus ja turvallisuus vuorovaikutuksessa, ajankäyttö, aktiivinen vuorovaikutus ja kuuntelu, arvostava vuorovaikutus, avoin tiedonjako vuorovaikutuksessa ja viestinnässä, palautekäytännöt, tunteet vuorovaikutuksessa, yhteiset tapaamiset, sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen*. Näitä osa-alueita kehitetään työssä oppimisen ja kehittämisen keinoin, kuten tiimissä opiskelemalla ja käytännönharjoituksin, kehityskeskusteluissa, mentoroinnilla, coachingilla, koulutuksilla, itseopiskelulla ja työnohjauksen avulla. Erilaisia kehittämisen tapoja on esitelty kuva 4 sivu 11.

Tiimien vuorovaikutusosaamisenkartan pilotoinnin jälkeen kartta otetaan käyttöön koko työyhteisössä. Konstruktiolla on työyhteisössä uutuusarvo, sillä ProAgria Itä-Suomella ei ole ennestään tehty kartoitusta tiimien vuorovaikutusosaamiseen liittyen. Vaikka opinnäytetyö on tehty tietylle työyhteisölle, olivat tulokset melko yleisiä. Mielestäni vuorovaikutusosaamisenkarttaa voi yleistää saman toimialan asiantuntijaorganisaatioille kartan implementoinnin ja loppuun kehittämisen jälkeen. Vuorovaikutusosaamisenkarttaa voisi siis esim. markkinoida muille ProAgria Keskuksille.

Opinnäytetyön tuloksien käytäntöön viemiseksi työyhteisössä kannattaa avoimesti keskustella, millaista on ProAgria Itä-Suomen tarkoituksenmukainen ja tehokas vuorovaikutus ja millaisilla keinoilla siihen päästään. Vuorovaikutuskäytänteiden laatiminen yhteisesti ja yhteiseen käyttöön, lisäävät tehokasta vuorovaikutusta ja viestintää. Vuorovaikutuskäytänteitä täytyy säännöllisesti päivittää.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ProAgria Itä-Suomen henkilöstön vuorovaikutusosaamista tiimeissä. Opinnäytetyössä selvitettiin, millaista vuorovaikutusosaamista tiimeistä löytyy sekä millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan tulevaisuudessa toimintaympäristön alati muuttuessa. Opinnäytetyön kehittämisosio toteutettiin ProAgria Itä-Suomen kolmelle erilaiselle ja eri tiimin elinkaaren vaiheessa olevalle tiimille. Konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti opinnäytetyön konstruktiona laadittiin ProAgria Itä-Suomelle tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta ja implementointisuunnitelma.

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2022. Olen ollut koko opinnäyteprosessin työyhteisön ulkopuolella ensin opintovapaalla sitten vanhempainvapaalla ja lopuksi taas opintovapaalla. Tutkimussuunnitelman esitin maaliskuussa 2023, keväällä 2023 toteutin kehittämistoimet ProAgria Itä-Suomessa. Tulokset ja opinnäytetyön loppuun saattaminen jäi syksylle 2023.

Aluksi aihe oli todella laaja pitäen sisällään itsensä kehittämisen ja työyhteisötaidot laajemmin. Aihetta rajattiin kuuluvaksi lähinnä vuorovaikutusosaamiseen tiimeissä. Aiheen rajausta oli hyvä, nytkin taustateoria oli melko laaja, mutta kokonaisuuden kannalta perusteltu. Tässä opinnäytetyössä metodologiana oli konstruktivinen tutkimus. Konstruktivinen tutkimusote sopii tähän opinnäytetyöhön, koska haluttiin laaja teoria käytännön konstruktion pohjaksi. Konstruktiona tässä opinnäytetyössä on tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta, jonka implementoiminen tapahtuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyön aineiston keruu tehtiin 3 tiimille 19 tiimistä. Tiimien määrään vaikutti toimeksiantajan toive. Tuloksia saatiin neljästä eri ryhmätapaamisesta sekä Forms- kyselystä. Muita aineistonkeruu menetelmiä ei käytetty, vaikka esihenkilöiden haastattelua pidettiin optiona. Analysoitavaa materiaalia saatiin maltillisesti, ensimmäisen ryhmätyöskentelyn osalta yllätti se, että tulokset olivat enimmäkseen yksittäisiä sanoja. Toisessa ryhmätyöskentelyssä Teamsissa oli haasteena tekniikka ja fokuksen pitäminen vuorovaikutuksessa. Aikatauluhaastetta oli lähes kaikissa ryhmätöissä, aikaa oli annettu 1,5–2 h. Annettu aika osoittautui liian lyhyeksi.

Arvioni mukaan opinnäytetyössä saadut tulokset vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. ProAgria Itä-Suomen vuorovaikutusosaamisen nykytila saatiin kartoitettu hyvin. Tulevaisuuden vuorovaikutusosaamisen määrittäminen jäi pintapuoliseksi. Ryhmätyöskentelyssä ja ryhmän fokuksen pitämisessä vuorovaikutuksen näkökulmassa oli välillä haastetta. Myös

aikataulu oli tiukka luovalle toiminnalle. Tulokset osoittivat kuitenkin yhtäläisyyksiä aiempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Haastatteluilla olisi varmasti saatu ProAgria Itä-Suomen vuorovaikutusosaamisen syvällisempi ymmärrys sekä esihenkilöiden näkemykset selkeämmin esiin. Laajemmat tulokset olisi saatu, jos ryhmätyöskentelyihin olisi ollut enemmän aikaa ja enemmän tiimejä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli todella mielenkiintoinen ja pitkä prosessi. Aihe oli itselle erittäin mieluinen ja motivaatio opinnäytetyön tekemiseen säilyi hyvin. Ryhmätyöskentelyjä ja erilaisia interventioita oli mielenkiintoista opetella ja testata. Myös Teamsin erilaiset toiminnot tulivat tutuksi. Saamieni palautteiden perusteella vuorovaikutusosaamisesta keskusteleminen koettiin tärkeäksi. *”Ryhmässä käytiin tosi hyvää keskustelua. Avarti omaa ajatusmaailmaa. Toteutus oli varsin onnistunut. Sopivasti aktivoivia tehtäviä ja hyvin toteutettu kokonaisuus. Vuorovaikutusta käsiteltiin monipuolisesti lyhyessä ajassa.”* Suosittelen keskustelemaan vuorovaikutusosaamisesta ja vuorovaikutuksesta jokaisen tiimin kanssa liitteen 5 keskustelukysymysten avulla.

Ryhmätyöskentelyyn olisi tarvinnut enemmän aikaa myös palautteiden perusteella. *”Keskustelu oli hyvää, mutta sille olisi tarvinnut enemmän aikaa. Osa osallistujista oli todella passiivisia ja ”johtajien pelko” voi näkyä tuloksissa.”* Myös esihenkilöiden läsnäolon arveltiin vaikuttavan osallistujia passivoittavasti. Opinnäytetyöprosessissa oli välillä usean kuukauden mittaisia taukoja oman elämäntilanteeni takia, ProAgria Itä-Suomen ohjaajat vaihtuivat kesken opinnäytetyöprosessin. Pääsääntöisesti yhteydenpito työyhteisöön onnistui kohtuullisen hyvin. Toisinaan sähköpostivastauksia sai odottaa ja kysellä uudestaan. Haastavaa oli se, että en ollut työyhteisössä mukana opinnäytetyöprosessin aikana. Toisaalta tutkimusotteeni on tämän vuoksi objektiivisempi.

8.1 Luotettavuus ja tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyöni on laadullinen työelämän kehittämistehtävä. Opinnäytetyön luotettavuutta ja arviointia määrittelevät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit. Toikko & Rantanen (2009, 121) mukaan luotettavuuden mittaaminen ja arviointi kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnassa samoin kuin projekteissa arviointi kohdistuu projektin toiminnan, tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden selvittämiseen. Tärkeää on muistaa tehdä arviointia pitkin prosessia rehellisesti. (Suopajarvi, 2013, 28.)

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta määritellään reliabiliteetilla eli luotettavuudella ja validiteetilla eli pätevyydellä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamisessa käytetään

yleensä vakuuttavuuden käsitettä ja kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa tiedon on oltava hyödyllistä totuudenmukaisuuden lisäksi. (Toikko & Rantanen, 2019, 120–121.) Lincoln & Guba (1984, 290) mukaan luotettavuus määritellään truth value eli totuudellisuuden, applicability eli sovellettavuuden, consistency eli johdonmukaisuuden ja neutrality eli puolueettomuuden kautta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat creability eli uskottavuus ja vastaavuus, transferability eli siirrettävyys, dependability eli luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus sekä confirmability eli vakiintuneisuus, vahvistettavuus ja vahvistuvuus (Lincoln & Guba, 1984, 300; Tuomi & Sarajärvi, 2002, 136–137).

Lincoln & Guba (1984, 301) mukaan uskottavuutta voidaan arvioida tutkimuksen pitkäaikaisella kestolla, jatkuvalla tarkkailulla ja triangulaatiolla. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tietolähteiden ja teorioiden yhdistämistä. Tässä opinnäytetyössä aineiston keräämiseen kuului kolme kuukautta aikaa, ajallisesti tutkimus on kohtuullisen mittainen. Aineistoa kerättiin anonyyminä sekä ryhmätyöskentelynä. Tutkimuksen tuloksiin voi vaikuttaa ajan vähyyks aineiston keruu tilanteissa, miten ryhmätyöskentelyyn osallistuvat asennoituivat aiheeseen, miten he ymmärsivät tehtävänannon ja kuinka hyvin he pystyivät tuottamaan luovaa ajattelua lyhyessä ajassa. Myös tiimeissä oleva psykologisen turvallisuuden taso voi vaikuttaa siihen, uskaltaako omia mielipiteitä ilmaista. Triangulaation näkökulmasta opinnäytetyössä on kattavasi teorioita, tutkimuksia ja väitöskirjoja. Uskottavuuden lisäämiseksi opinnäytetyössä olisi voinut olla esim. haastattelututkimusosio.

Täydellinen siirrettävyys ei ole mahdollista laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen siirrettävyyteen voi vaikuttaa tekemällä tutkimuksen ja dokumentoinnin mahdollisimman luotettavasti ja tarkasti. (Lincoln & Guba, 1984, 316.) Tutkimus tehtiin toimeksiantajan tarpeisiin. Konstruktiivisen tutkimusotteen mukaan onnistunut konstruktio on yleistettävissä, menetelmän tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa. Vähintään konstruktion yleistettävyyttä opinnäytteessä tulee pohtia. (Virtanen, 2006, 52.) Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin, dokumentoitiin ja analysoitiin mahdollisimman tarkasti. Deduktiivisen sisällönanalyysin aineistot ovat liitteenä. Tässä opinnäytetyössä siirrettävyyteen vaikuttaa tutkittujen tiimien vähäinen määrä, 3 tiimiä 19 tiimistä. Toisaalta tulokset olivat melko yleisiä ja teorioiden mukaisia. Konstruktion eli tiimien vuorovaikutusosaamisenkartan voi ajatella olevan ProAgria Itä-Suomen pilotoinnin ja jatkokehityksen jälkeen mahdollista tuotteistaa muillekin ProAgria Keskuksille.

Toikko & Rantanen (2019, 123–124) mukaan tutkijan tehtävänä on vakuuttaa tiedeyhteisö tekemällä tutkimuksen valinnat ja tulkinnat läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti. Johdonmukaisuus on myös keskeinen luotettavuuden tekijä, joka tässä opinnäytetyössä pitää sisällään aineiston

keräämisen ja analysoinnin tarkkaa ja huolellista kuvaamista. Kehittämistoiminnan myötä luotettavuutta tuo toimijoiden sitoutuminen. Lincoln & Guba (1984, 316–318) mukaan luotettavuutta lisää aineiston ja teorian vuoropuhelu. Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta lisää tulosten ja teorian vuoropuhelu. Laadullisen tutkimuksen tärkein luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkija itse, hänen rehellisyytensä, valintansa ja johtopäätöksensä (Vilka, 2021, 7).

Laadullisen tutkimuksen vahvistettavuutta lisää koko kirjausketju, joka koostuu raakamateriaalista, tallenteista ja sisällönanalyysistä sekä tarkastusprosessista (Lincoln & Guba, 1984, 319). Tässä opinnäytetyössä on pyritty mahdollisimman tarkkaan dokumentointiin ja sisällön analyysiä on liitetty liitteeksi. Varsinaista tarkastusprosessia ei tehty. Ensimmäisen tiimitapaamisen ja Forms -kyselyn tulokset käytiin yhdessä läpi toisessa tiimitapaamisessa. Vahvistettavuutta lisää perusteellinen teorian tietoon vertaaminen.

Koko prosessin arvioinnin kannalta tärkeää oli alusta asti tehdä huolella tutkimuskysymysten ja -ongelman asettelu. Toimeksiantajan ajankäyttö tuli tutkimuksen lopussa haasteeksi.

8.2 Tutkimustulosten esittämisen eettiset kysymykset

HTK:n eli hyvän tieteellisen käytännön ohjeet ovat kaikkia varten, kaikessa tutkimuksessa, alasta riippumatta. HTK:n ohjeita noudattamalla tieteellinen tutkimus on luotettavaa, eettisesti hyväksyttävää ja uskottavaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6.) Tämän opinnäytetyön tuloksista julkaistaan opinnäytetyöohjeiden mukainen tuotos eli tämä opinnäytetyö, jonka tekijäoikeudet ovat opiskelijalla. Toimeksiantajan ja muiden yhteistyötahojen oikeuksista sovittiin toimeksiantosopimuksessa.

Tutkimuksessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen mukaista ja eettistä tiedonhankintaa sekä viitetaustekniikkaa (TENK, 2012,6). Tutkimustulosten esittämistä koskevat samat hyvän tieteellisen käytännön arvot, kuten luottamuksellisuus, yksityisyys ja rehellisyys, kuin koko opinnäytetyöprosessissa. Tutkimustuloksia ei saa vääristellä, sepittää, plagioida eikä anastaa. (Koivisto & Aro, 2019; TENK, 2012, 8–9.) Aineiston analysointi tutkimustuloksiksi täytyy tehdä anonyminä siten, ettei kenenkään vastaajan tai ryhmätyöhön osallistuvan identiteetti ilmene tutkimustuloksista (Koivisto & Aro, 2019). Opinnäytetyön saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyön aineiston keruusta ja anonymiteetistä sekä annettiin mahdollisuus valita osallistumisensa tutkimukseen. Tutkimuksessa vastaajien henkilöllisyys ei ilmene tuloksista, koska työskentely toteutettiin anonyminä sekä kasvokkain tapaamisissa että verkossa. Yleisen keskustelun litteroiduista keskusteluista ei myöskään

ilmene vastaajien henkilöllisyys. Opinnäytetyön tutkimustuloksien esittämisessä on tärkeää pysyä objektiivisena aiheeseen. Kun työyhteisössä vaikuttavat ihmiset ovat tuttuja, on erityisen tärkeää välttää subjektiivisuutta ja olettamuksia. Tämän opinnäytetyön objektiivisuutta lisäsi se, että en ollut työyhteisön jäsenenä koko opinnäytetyöprosessini aikana.

Yleisen HTK- ohjeen lisäksi tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavan itsemääräämisoikeutta, välttää vahingoittamista sekä huomioida yksityisyys ja tietosuoja. Lisäksi EU:n tietosuoja-asetus sekä henkilötietolaki tulee ottaa huomioon. (ARENE, 2017, 8–9.) Tässä tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja. Vilkan (2021, 2) mukaan tutkimuksen aineiston käsittelyssä ja säilyttämisessä täytyy noudattaa erityistä huolellisuutta. Tämän opinnäytetyön aineisto säilytetään aineistohallintasuunnitelman mukaan liite 2.

8.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on kasvattanut ammatillista osaamistani paljon. Vertaan osaamiseni kehittymistä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry:n kaikille ammattikorkeakouluopiskelijoille määrittelemiin yhteisiin kompetensseihin. Yhteiset kompetenssit ovat pohja opiskelijan ammatilliselle asiantuntijuudelle. Ylemmälle ammattikorkeakouluopiskelijalle suositeltuja kompetensseja ovat oppimaan oppiminen, työelämässä toimiminen, eettisyys, kestävä kehitys, kansainvälisyys ja monikulttuurisuus ja ennakoiva kehittäminen. (ARENE 2022, 4–5.)

Opinnäytetyöprosessissa opin hakemaan tietoa kotimaisista ja kansainvälisistä lähteistä. Tietoa hain paljon niin väitöskirjoista, tutkimuksista kuin kirjoistakin. Opin mielestäni kriittiseksi lähteiden suhteen. Yritin panostaa myös alkuperäislähteisiin, toki joitakin toissijaisia lähteitäkin käytin. Kansainvälisyys ja monikulttuuri ilmenivät opinnäytetyössäni lähdemateriaalin käytössä. Opinnäytetyöprosessissa olen huomannut, kuinka tieto ja ymmärrys lisääntyvät ja sen vuoksi oli hyvä, että prosessi kesti yli vuoden.

Kehittämistehtävässä opin paljon työelämässä toimimisesta, tiimitoiminnasta, pienryhmien aktivoimisesta ja Teams- alustan toiminnoista. Saamieni palautteiden perusteella, pitämäni pienryhmät koettiin myös työyhteisössä tärkeinä ja opettavaisina. Koko opinnäytetyössä eettisyys ja kestävä kehitys huomioitiin. Työ toteutettiin HTK:n ohjeiden mukaan. Oppimaan oppiminen ja ennakoiva kehittäminen olivat koko opinnäytetyön taustavaikuttajia. Opinnäytetyössä kartoitettiin myös tulevaisuuden näkymiä vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessin teoria viitekehys ja työpaikalla toteutetut kehittämistoimet tukivat hyvin toisiaan ja koen osaamiseni lisääntyneen vuorovaikutusosaamisesta erittäin paljon. Työpaikkaohjaajien ja ohjaavan opettajan kanssa käymät keskustelut lisäsivät osaamiseni kehittymistä. Oman osaamisen kehittyminen ja kehittäminen ovat tuoneet itselle uusia mahdollisuuksia ja jopa kasvattaneet ammatillista itsetuntoa.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön pohjalta tulevaisuuden vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä on nähtävissä jatkotutkimusaiheita. Tulevaisuuden vuorovaikutusosaamisen kartoittaminen jäi tässä opinnäytetyössä pintapuoliseksi. Perehdytyksen merkitys korostui vastauksissa tulevaisuuden vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä. Perehdytys on yksi tärkeimmistä vaiheista työuran aikana. Perehdytys veto- ja pitovoiman tekijänä voisi olla yksi mielenkiintoinen jatkumo tälle opinnäytetyölle. Digitaalisten alustojen käyttöä ja kehittämistä asiantuntijatyön tueksi voisi myös tutkia enemmän. Lisäksi hyvinvointinäkökulman ja johtamisen kehittäminen on aina relevantti vaihtoehto. Tulevaisuuden virtuaalityön vaikutuksia voisi tutkia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyön konstruktiota testataan vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, joten sieltä saattaa löytyä vielä uusia jatkotutkimusaiheita.

Lähteet

Aira, A. (2012). Vuorovaikutuksen näkökulma toimivaan työelämän yhteistyöhön. *Prologia* 8 (2012) 1. 49–53.

<https://doi.org/10.33352/prlg.95880>

Ala-Kortesmaa, S. & Munoz, C. (2023). Challenges in virtual team communication in the context of virtual exchange experience. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 25(1)2023. 49–61. DOI: 10.2478/eurodl-2023-0004

Arene ry. (2017). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta.

Asiantuntijapalvelut. (2022). ProAgria Itä-Suomi.

Saatavilla 29.3.2022

<https://ita-suomi.proagria.fi/asiantuntijapalvelut>

Brandt, T. & Kaivonen, S. (2019) Valmentavan johtajuuden ja psykologisen pääoman yhteys.

TAM journal, 23.1.2019.

URL: <http://tamjournal.tamk.fi/valmentavan-johtajuuden-ja-psykologisen-paaoman-yhteys>

Boud, D., Keogh R. & Walker, D. (1985). Promoting Reflection in Learning: a Model. Teoksessa D.

Boud., R. Keogh & Walker, D. (edited by) *Reflection: Turning experience into learning*. (18–40).

Great Britain: Biddles Ltd.

Eklund, A. (2021). Osaamiskartta – osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20.

Grossman, R. & Miller, J.P. (2021). Optimizing Team Effectiveness: Key Takeaways from the Science with a Focus on the Virtual Context. *American Journal of Health Promotion* 2021, Vol. 35(5) 730–749. DOI: 10.1177/08901171211007955

Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat –milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. (135–158). Juva: Bookwell Oy.

Halme, J. (2018). Aivorihi- toteutus ja periaatteet. Saatavilla 9.2.2023 <https://info.orchidea.dev/innovaatio-blogi/aivorihi>

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Unites states of America. Harvard Business School Press.

Harilasalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus pääomien pääoma*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Harper, S.R. & White, C.D. (2013). *The Impact of Member Emotional Intelligence on Psychological Safety in Work Teams*. Institute of Behavioral and Applied Management.

Hernandez, A., Gonzalez-Rooma, R. & Oltra, V. (2020). The non-linear influence of the frequency of interactions between team managers and team members on positive team mood: a moderated model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2020), 93, 738–766.

Hietanen, A. (2021). *Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa – Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134413/978-952-03-2109-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Horila, T. (2018). *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Horila, T. (2018). Työelämän tiimeissä rakennetaan vuorovaikutusosaamista yhteisesti. *Työelämän tutkimus -Arbetslivsforskning* 16(4), 293-297.

Horila, T. & Siitonen, M. (2020). A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Processes over Time. *Management Communication Quarterly*, 34(4), 558-584.

<https://doi.org/10.1177/0893318920949700>

Horila, T. & Valo, M. (2016). Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. *Prologi- puheviestinnän vuosikirja* 2016, 46–58.

Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyvärinen, M-L. (2011). Alakohtainen vuorovaikutuskoulutus farmasiassa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hätönen, A. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi -puheviestinnän vuosikirja 2015, 135–151.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2007). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Keskinen, S. (2005). Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/polemia59.pdf>

Koivisto, K. & Aro, P. (2019). Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. Epooki 72/19. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72.

Saatavilla 24.5.2022

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019111120912>

Kostiainen, E. (2003). Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja.

Laajalahti, A. (2008). Vuorovaikutusosaaminen tutkijoiden työssä. Aikuiskasvatus 28/2008, 117–123. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93811>

Laajalahti, (A). (2014). Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Väitöskirja: Jyväskylän yliopisto.

Lahti, J. (2019). Refleктоiva kollaboraatio – Pedagogisen tuen tarve rakennettaessa vertaisryhmässä opettajan ammatillista toimijuutta. Väitöskirja. Helsinki: University of Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/300892/Reflekto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lincoln, Y.S. & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. California. SAGE Publications, Inc.

Lukka, K. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa K. Rolin., M-L. Kakkuri-Knuuttila.&E. Henttonen. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. (111-133). Helsinki: Hakapaino Oy.

Malinen, A. (2000). Towards the essence of adult experiential learning: a reading of the theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5905-0>.

Marila, E.& Ylinen, A. (2002). Luottamus vuorovaikutuksessa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen. Tutkimusraportti. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys verkoissa - osahanke. Jyväskylän Yliopisto.

Martela, F. (2014). Onnellisuuden psykologia. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. (30–62). Juva: Bookwell Oy.

Martela, F., Mäkikallio, I.& Virkkunen W. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela & J-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. (100-115). Juva: Bookwell Digital.

Mercader, V., Galvan-Vela, E., Ravina-Ripoll, R. & Popescu, C R. (2021). A Focus on Ethical Value under the Vision of Leadership, Teamwork, Effective Communication and Productivity. Journal risk and financial management 2021, 14.

Megatrendit 2023. Sitra.

Saatavilla 19.2.2023 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023). Työyhteisötaidot digiajassa. Gaudeamus Oy. E-kirja.

Mönkkönen, K. (2007). Vuorovaikutus - dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nissilä, L. & Vartiainen, P. (2022). Vuorovaikutuksen johtaminen. Työn tuuli 31(2), 22–25.
https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf

Ojanen, S. (1993). Reflektiivisyys opetuksessa ja ohjauksessa. Teoksessa S. Ojanen (toim.) Tutkiva opettaja. (125–147). Helsinki: Oppimateriaaleja 21.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Organ, D W., Podsakoff, P M. & MacKenzie, S B. (2006). Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences. Foundations for Organizational Science, A Sage Publications Series. Printed in the United States of America.

Pennanen, E. (2015). Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. Prologi 11(1). 52–74.

DOI: <https://doi.org/10.33352/prlg.95903>

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus -Arbetslivsforskning 17(3), 187-201.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. (2011). Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? - Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. (94–116). Painettu EU:ssa: UNIpress.

Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. (2016). Koko aikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 14 (2). 185–203.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen – henkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 15(3), 250–265.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. Alma Talent Oy. E-kirja.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent Oy. E-kirja.

Ruutu, S. (2020). Coachin työkalupakki. Alma Talent Oy. E-kirja.

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämiseksi kohti työn imua. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 18 (3). 246–260. DOI: <https://doi.org/10.37455/tt.97977>

Spitzberg, B. (1983). Communication competence as knowledge, skill and Impression. Article in Communication Education.

Spitzberg, B. & Cupach, W. (1984). Interpersonal communication competence. Printed in the United States of America: SAGE Publications, Inc.

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. E-kirja.

Strategiamme. (2023). ProAgria Itä-Suomi.

Saatavilla 11.1.2023

<https://www.proagria.fi/tietoa-meista/strategiamme>

Suopajarvi, L. (2013). Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55. Rovaniemi.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Sydänmaalakka, P. (2009). Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

- Sydänmaalakka, P. (2000). Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Taylor, A.M., Schweissing, E., Di Bonaventuran, C. & Salas, E. (2021). Training Transdisciplinary Health Promotion Teams: Opportunities and Challenges From Team Science: American Journal of Health Promotion 2021, Vol. 35(5) 730-749. DOI: 10.1177/08901171211007955
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. www.tenk.fi
- Vaso, J. (1998). Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatu – konstruktivinen tutkimus laadun arviointivälineen kehittämiseksi. Tampereen yliopisto. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Vartiainen, M. (2017). Digitalisoituvan työelämän liikevoimat. Teoksessa K. Salmela & J-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. (149–163). Juva: Bookwell Digital.
- Vehviläinen, S. (2004). Tunteet ja vuorovaikutus. Aikuiskasvatus 2/2004, 141–153.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2008). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja Vaasan yliopisto. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. E-kirja.
- Virtanen, A. (2006). Konstruktivinen tutkimusote – Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset

kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 8(1), 46–52.

Vuosikertomus. (2017). ProAgria Itä-Suomi.

Saatavilla 21.3.2022

https://ita-suomi.proagria.fi/sites/default/files/attachment/vuosikertomus_2017.pdf

Vuosikertomus. (2022). ProAgria Itä-Suomi.

Saatavilla 31.8.2023

<https://www.proagria.fi/keskukset/proagria-ita-suomi/vuosikertomukset/vuosikertomus-2022>

Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestyminen postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Helsinki University of Technology.

TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ

Hyvä ProAgria Itä-Suomen henkilöstö

Teen opinnäytetyötä (Tradenomi YAMK, KAMK) aiheesta Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen tiimeissä ProAgria Itä-Suomessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ProAgria Itä-Suomen henkilöstön vuorovaikutusosaamista lähinnä tiimeissä sekä vuorovaikutusosaamisen mahdollista merkitystä työyhteisötaitoihin. Tavoitteena on saada kokonaiskäsitys vuorovaikutusosaamisen nykytilasta sekä tulevaisuuden tarpeista. Tuotoksena tehdään vuorovaikutusosaamisenkartta, jossa kuvataan millaista vuorovaikutusosaamista työyhteisössä, tarvitaan tiimi-, alais- ja esihenkilötyön tueksi.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän taustana on käytetty ProAgria Itä-Suomen henkilöstölle teettämiä hyvinvointikyselyitä vuosilta 2021 ja 2022, sekä asiakkaille teettämää brändikyselyä vuodelta 2021. Opinnäytetyöllä haetaan ratkaisua kyselyssä esiin nousseisiin vuorovaikutus- ja viestintäongelmiin sekä työyhteisötaitojen haasteisiin tiimeissä.

Käytännön kehittämistehtävä toteutetaan tiimikohtaisilla kehittämistuokioilla ryhmätyönä, jotka toteutetaan Teamsissa kevään 2023 aikana. Kehittämistuokiot toteutetaan 3-5 tiimin kanssa. Osallistujien henkilöllisyys säilyy anonyyminä opinnäytetyön kaikissa vaiheissa ja kehittämistuokioiden aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Mikäli et halua osallistua opinnäytetyön tiimikohtaisiin kehittämistuokioihin, ole yhteydessä esihenkilöösi.

Vastaa mielelläni opinnäytetyöhön liittyviin kysymyksiin.

Kiitos yhteistyöstä!

Katariina Kalliokoski

katariinakalliokoski@kamk.fi

Talousasiantuntija ProAgria Itä-Suomi (vanhempain- ja opintovapaalla)

Agrologi AMK, Tradenomi YAMK- opiskelija KAMK

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä kerättiin aineistoa tiimien ryhmätyöskentely tilanteista. Tiimien ryhmätyöskentely tapahtui kasvokkain ja Teams- sovelluksessa. Lisäksi toteutettiin Forms-kyseily.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Opinnäytetyöntekijällä on tiedossa osallistujien nimet, mutta niitä ei dokumentoida missään vaiheessa ja työssä säilyy anonymiteetti koko prosessin ajan. Ryhmätyöskentelyt tallennetaan Teams- sovelluksella, jotta niihin voi palata sisällönanalyyysivaiheessa. Aineistosta tehdään varmuuskopio.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto on yksinomaan opinnäytetyön tekijällä tallennettuna omalle koneelle ja varmuuskopioituna.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskytokset

- Opinnäytetyön tekijä omistaa ja säilyttää aineiston omalla tietokoneella, eikä muilla ole aineistoon pääsyä. Henkilötietoja ei ole. Ryhmätyöskentelyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Työntekijän näkökulma

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	yläluokka	yhdistävä
Kukin osaltaan luo luottamuksellista ja hyväksyvää ilmapiiriä	Luottamus, hyväksyvä ilmapiiri	tunne, affektii- vinen	Ilmapiiri, luotta- mus	Luottamus vuoro- vaikutuk- sessa
Huomioimalla erilaiset persoonat ja tavat toimia, pyrkimällä "tulemaan vastaan", jos kovin vaikea kommunikoida tai tulla ymmärretyksi omana itsenään, ei ota nokkiinsa tai henkilökohtaisesti, jos jonkun käytös ei omasta mielestä rationaalista. Kyse voi olla jostain ihan muusta asiasta, joka vaan purkautuu esiin esim. stressaavassa tilanteessa tai ympäristössä.	Erilaisuuden huomioiminen kommunikaatiossa	asenne, affektii- vinen	Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen	Erilaisuuden ymmärtäminen vuoro- vaikutuk- sessa
Muistaa kommunikoida selkeästi, ei piiloviestejä. Huolehtii, että viesti menee kaikille joille se kuuluu.	Kommunikoinnin selkeys, viesti kaikille	asenne, affektii- vinen	Avoin ja tasa- puolinen kansakäyminen	Avoimuus ja tasa- puolisuus vuoro- vaikutus
Olemalla ystävällinen ja ottamalla kaikki huomioon	Toisten huomioiminen	Toiminta, ymmärrys, kognitiivinen	Toisten huomioiminen	Huomioiminen vuoro- vaikutuk- sessa

Vuorovaikutustilanteissa jokainen huolehtii omalta osaltaan ilmapiiristä, pyrkii saamaan kaikkien muiden äänen tasapuolisesti keskustelussa esille ja valmistautuu	Ilmapiirin ylläpitäminen ja tasapuolisuus	tunne, affektiivinen	Luottamuksellisen ilmapiirin rakentuminen, tasapuolinen kanssakäyminen	Luottamus vuorovaikutuksessa
Tiimissä luottamus on sellaisella tasolla, että voidaan puhua vaikeistakin asioista avoimesti. Asiat pysyvät tiimin sisällä luottamuksellisena	Luottamus tiimin sisällä, vaikeiden asioiden puheeksi otto	tunne, affektiivinen	Luottamus, vaikeat asiat	Luottamus vuorovaikutuksessa
Huomioidaan erilaiset persoonat	Erilaisuuden huomioiminen	asenne, affektiivinen	erilaisuus	Erilaisuuden huomioiminen vuorovaikutuksessa
Osallistumalla aktiivisesti tiimin toimintaan (palaverit, keskustelut, yhteisesti sovitut pelisäännöt) eli tuomalla oman panoksensa tiimiin. Jakamalla työhön liittyvää tietoa tiimissä. Olemalla läsnä tiimin tapaamisissa (ei tee muita hommia esimerkiksi teams-palaverien aikana).	Aktiivinen osallistuminen, tiedon jakaminen, läsnä oleminen	Asenne, affektiivinen Toiminta, ymmärrys, kognitiivinen, behavioraalinen	Aktiivisuus, tiedon jako, läsnäolo	Avoimuus ja tiedon jako vuorovaikutuksessa/viestinnässä, Aktiivinen ja läsnä oleva vuorovaikutus
Kerrotaan avoimesti työasioista. Myös henkilökohtaiset kuulumiset tapaamisissa.	Avoimuus ja tiedon jakaminen myös omista asioista	Asenne, affektiivinen taito	Avoimuus ja tiedon jako	Avoimuus ja tiedon jako vuorovaikutuksessa/viestinnässä

olemalla aktiivinen, ottamalla asioita puheeksi	Aktiivisuus, puheeksi otto	toiminta, behavioraalisuus	Aktiivisuus, puheeksi otto	Aktiivinen vuorovaikutus
Yhteisillä koontumisilla	Yhdessäolo, tapaamiset	toiminta, behavioraalisuus		Yhteiset tapaamiset
Pienestäkin asiasta voisi laittaa viestiä esim. ryhmän wa. Ei pidä liian suurta kynnystä, niin vuorovaikutusta syntyy. Säännölliset live-tapaamiset.	Aktiivisuus eri viestintäkana- vissa	Asenne, affektivisuus, kognitiivisuus toiminta, behavioraalisuus		Avoimuus ja tiedon jako vuorovaikutuksessa/ viestinnässä Yhteiset tapaamiset

Tiimi näkökulma

Luodaan tiimiin luottamusta, jotta kaikki kokevat voivansa osallistua vuorovaikutustilanteisiin ilman, että tarvitsee pelätä tai miettiä. Luodaan yhteiset säännöt, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan.	Luottamuksen luominen, yhteiset säännöt, joihin sitoudutaan	Tunne, affektivisuus toiminta, behavioraalisuus	Luottamus, säännöt	Luottamus vuorovaikutuksessa, yhteiset säännöt
Huomioimalla sen, että kaikki tulevat kuuluksi ja nähdyksi. Saavat tilaa ja tarvittavan ajan käsitellä asioita omalla tavallaan.	Kaikkien huomioiminen ja erilaisuuden hyväksyminen	asenne, affektivisuus	Huomioiminen, erilaisuus	Erilaisuuden huomioiminen vuorovaikutuksessa
Yhteiset kasvokkain olevat tapaamiset.	Yhteiset tapaamiset, ajantasainen viestintä	Toiminta, behavioraalisuus	Yhteiset tapaamiset,	Yhteiset tapaamiset, Avoimuus ja tiedon

Ajan tasalla olevat postituslistat, ettei kukaan puutu listalta ja jää ulkopuoliseksi viesteistä.	kaikille osapuolille	Asenne, affektiivisuus ymmärrys, kognitiivisuus	ajantasainen viestintä	jako vuorovaikutuksessa/viestinnässä
Porukalla sovituista asioista pidetään kiinni, arvostetaan toisen osaamista	Toisten osaamisen arvostaminen ja sovitut asiat hoidetaan	Asenne, affektiivisuus toiminta, behavioraalisuus	Arvostus, sopimusten pitäminen	Arvostava vuorovaikutus , sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen
Sovitetaan yhteiset viestinnän rutiinit ja kanavat, kun tutustumme toisiimme	Yhteiset säännöt viestinnässä	toiminta, behavioraalisuus	Yhteiset säännöt viestinnässä	Sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen
Kaikki tulevat kuulluksi	Kuulluksi tuleminen	ymmärrys, kognitiivisuus	Aktiivinen kuuntelu	Aktiivinen kuuntelu vuorovaikutuksessa
Pidetään sovituista ajankohdista kiinni ja ollaan läsnä tapaamisissa	Sovittujen asioiden noudattaminen ja läsnäolo	toiminta, behavioraalisuus	Yhteiset säännöt ja läsnäolo	Sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen, läsnäolo
Luomalla tiimiin pelisäännöt. Säännölliset tiimin tapaamiset. Tiimien keskustelualustat (WhatsApp, Teams tai joku muu). Keskustelukulttuurin luominen/edistäminen.	Yhteisten sääntöjen luominen ja keskustelun edistäminen	Toiminta, behavioraalisuus asenne, affektiivisuus	Yhteiset säännöt ja keskustelu	Sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen, Avoimuus ja tiedon jako vuorovaikutuksessa/viestinnässä
Otetaan kaikki tiimissä	Tasavertainen huomioiminen	ymmärrys, kognitiivisuus	Tasavertainen huomioiminen	Tasavertaisuus ja

tasavertaisena huomioon				huomioiminen vuorovaikutuksessa
puhutaan muutakin kuin asiaa, jotta tutustutaan, mikä lisää vuorovaikutusta, kun tunnemme toisemme ja "luottamus" lisääntyy, kuunnellaan, keskustellaan	Toisiin tutustuminen, luottamuksen lisääntyminen, kuuntelu ja keskustelu	Tunne, asenne, affektiivisuus taito, kognitiivisuus	Tutustuminen, luottamus, kuuntelu ja keskustelu	Luottamus, aktiivinen kuuntelu, avoimuus vuorovaikutuksessa
Yhteisillä koontumisilla	Yhteiset tapaukset	toiminta, behavioraalisuus	Yhteiset tapaukset	Yhteiset tapaukset
Sitoudutaan tiimin toimintaan.	Sitoutuminen tiimiin	toiminta, behavioraalisuus	Sitoutuminen	Sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen (to)

Esihenkilö

Otaa palautteen vastaan riittävällä vakavuudella, kommunikoi alaisensa kanssa säännöllisesti	Palautteen vastaanotto, kommunikaatio alaisien kanssa	Taito, suhde/toiminta affektiivisuus, behavioraalisuus	Palautte, esihenkilöalaisyhteys	Palautteen vastaanottaminen, Vuorovaikutuksen johtaminen
Kuten tiimin osalta, mutta myös pitämällä huolen sosiaalisesta turvallisuudesta, jotta jokaisella mahdollisuus olla oma itsensä ja toisaalta että ketään ei jätetä ulkopuolelle. Tarkistamalla säännöllisesti jokaisen	Sosiaalisen turvallisuuden ylläpito, säännöllinen vuorovaikutus alaisiin	Tunne, affektiivisuus suhde, toiminta, behavioraalisuus	Turvallisuus, esihenkilöalaisyhteys	Turvallisuus vuorovaikutuksessa, Vuorovaikutuksen johtaminen

tilanteen ja jakamisen, jotta edellä mainittu toteutuu, erityisesti jos vuorovaikutustavat muuttuvat normaalista käytöksestä				
Tapaa ja keskustelee säännöllisesti työntekijöiden kanssa kahden ja tiimeissä. Huolehtii, että postituslistat ovat ajan tasalla ja kaikki saavat informaation ajoissa ja oikeaan aikaan.	Säännöllinen vuorovaikutus alaisien kanssa, ajantasaiset tiedotuslistat	Suhde, toiminta, behavioraalisuus Asenne, affektiivisuus, toiminta	Esihenkilöalaisyhteys, ajantasainen tiedonjako	Vuorovaikutuksen johtaminen , Avoimuus ja tiedonjako vuorovaikutuksessa/viestinnässä
Tasapuolisuus	Tasapuolisuus	asenne, affektiivisuus	tasapuolisuus	Tasavertaisuus vuorovaikutuksessa
Tiimin jäsenet kertovat esihenkilölle avoimesti kohtauksistaan viestinnän haasteista, mutta myös onnistumisista	Avoin vuorovaikutus alaisilta esihenkilöille	asenne, affektiivisuus	Avoin vuorovaikutus	Avoimuus vuorovaikutuksessa
Puhutaan avoimesti asioista esihenkilölle ja huolet/kehittämisasiota vietään eteenpäin.	Avoin vuorovaikutus alaisilta esihenkilöille	asenne, affektiivisuus	Avoin vuorovaikutus	Avoimuus vuorovaikutuksessa
Hyvällä tiellä ollaan. Esihenkilö on saatavilla tarvittaessa	Esihenkilö saatavilla	toiminta, behavioraalisuus	esihenkilöalaisyhteys	Vuorovaikutuksen johtaminen
Tasapuolinen kohtelu. Tiimien tapaamisten organisointi	Tasapuolisuus, tiimien säännöt ja tapaamisten organisointi	asenne, affektiivisuus	Tasapuolisuus, säännöt	Tasavertaisuus vuorovaikutuksessa, Sovittujen sopimusten

ainakin tiimien muodostumisvaiheessa. Raamien määrittäminen tiimeille - miksi tiimit ovat olemassa ja ketä varten? Mitä tiimeissä tehdään/päätetään?		toiminta, behavioraalisuus		ja sääntöjen noudattaminen
Tasapuolisuus alaisia kohtaan. Kuunteleminen.	Tasapuolinen kohtelu, kuuntelu	Asenne, affektiivisuus ymmärrys, kognitiivisuus	Tasapuolisuus, aktiivinen kuuntelu	Tasavertaisuus vuorovaikutuksessa, Aktiivinen kuuntelu vuorovaikutuksessa
alaisten arvostaminen ja kannustaminen, palautteen antaminen, tiedon välittäminen, tasapuolisuus	Arvostuksen kokeminen, palaute, tiedon välittäminen, tasapuolisuus	Asenne, affektiivisuus Asenne, affektiivisuus toiminta, behavioraalisuus		Tasavertaisuus vuorovaikutuksessa, Avoimuus ja tiedon jako vuorovaikutuksessa/viestinnässä, palautekäytännöt
Yhteisillä kokoontumisilla	Yhteiset tapaukset	toiminta, behavioraalisuus	Yhteiset tapaukset	Yhteiset tapaukset
Tiimien ohjeistukseen aihiot, joissa asiaa pidetään esillä. Riittävän ajan resursointi,	Tiimien ohjeistukset, aikaa keskusteluille, vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen ajoissa	Toiminta, behavioraalisuus	Säännöt, ajan käyttö, asioiden puheeksi otto	Sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen, aktiivinen vuorovaikutus

keskustelu/kuulumiset. Haasteiden ilmaantuessa kannustaa mahdollisen aikaiseen puheeksi ottamiseen.		ymmärrys, kognitiivisuus		
Sallitaan "kaliimmat" liveta-	Yhteiset tapaa-	toiminta, beha-	Yhteiset tapaa-	Yhteiset tapaa-
paamiset.	miset	vioraalisuus	miset	miset

1. RYHMÄ

- Ongelma vuorovaikutuksessa: Digitaalisuus
- Unelma: digitalisaation työvälineet ovat luontevia käyttää, eivät ole pakollisia välineitä, joihin ei luoteta
- Mahdollistavat aitoja vuorovaikutustilanteita
- Digitalisaatio/tekoäly mahdollistaa asiantuntijoiden ajankäyttöä yhä enemmän aidolle vuorovaikutukselle ja ihmisen kohtaamiselle. Digitaaliset työvälineet mahdollistavat nopean ja aidon vuorovaikutuksen.
- välineet toimivat hyvänä apuna ja vahvistavat live viestintää, eivät syrjäytä sitä. teams yms. välineet toimivat hyvänä apuna ja vahvistavat live viestintää, eivät syrjäytä sitä.
- Toimenpiteet: Laitteet ja ohjelmat toimivat, eivätkä ole liian monimutkaisia. Kaikki tietävät mitä ohjelmaa käytetään ja mihin (teams, m-files, pilvi ...)

2. RYHMÄ

- Ongelma vuorovaikutuksessa: Hyvinvointi
- Unelma: Kaikki ovat ammattilaisia oman työn ja hyvinvoinnin johtamisessa ja ottavat siitä vastuun. Tämä tukee koko työyhteisön hyvinvointia ja parantaa hyvinvointia edelleen sekä toisten kunnioittamista ja huomioimista. Keskeisinä kivijalkoina luottamus ja vastuu. Hyväksytään ihmisten erilaisuus sekä kunnioitetaan ja annetaan tilaa kaikille.
- Toimenpiteet: Perehdytyksestä alkaen, selvät säännöt ja ohjeet tiedoksi. Velvollisuudet ja oikeudet. Hyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet selvästi esille, huomioidaan yksilölliset erot. Vuosikello organisaation keikeistä yms

3. RYHMÄ

- Ongelma vuorovaikutuksessa: Yhteisöllisyys
- Unelma: Yhteisöllisyys - moninaisuuden hyväksyvä myönteisillä kohtaamisilla varustettu helposti lähestyttävä yhteisö.
- Kuppikuntien rajapintojen huokoisuus ja tekijöiden jouheva integraatio yhteisöön keskinäisriippuvuuden edistäminen ja "tiedonjako henkilökorttigalleriassa". Turhan pönötyksen vähentäminen ja selkeät toimirajat joilla yhteistyötä sekä sen tarvetta vahvistettaisiin.
- Toimenpiteet: Asiantuntija "Tinder", jossa tekoälyn avulla louhitaan sopivia työpareja/ryhmiä toimenpiteisiin, kovempaa osaamista johtamiseen ja erityisesti HR-johtamiseen

4. RYHMÄ

- Ongelma vuorovaikutuksessa: Johtajuus
- Unelma: Johtamisen utopia ei johtajuutta ollenkaan, itseohjautuminen. Ja sitten tämä tarina Bondista ja Charljen enkeleistä, mikä jäi valitettavasti kaikessa herkullisuudessaan kesken. Tasavertainen ja kunnioittava kommunikaatio johdon ja alaisten välillä. Koetaan että tullaan kuulluksi puolin ja toisin. Asioihin ja ongelma-kohtiin puututaan ja tehdään näkyviä toimia, jotta kokemus kuulluksi tulemisesta vahvistuisi. utopian takana kuitenkin selkeät raamit ja punainen lanka tekemiseen, joka kuitenkin huomio ihmisten erilaiset tilanteet. Uusien työntekijöiden perehdytys korostuu, jotta pääsee mukaan työnteokoon ja kulttuuriin.
- Toimenpiteet: Yrityksen mukautuminen muuttuvaan työelämään, enää ei välttämättä olla kymmeniä vuosia samassa työpaikassa vaan vaihtuvuus todennäköisesti kasvaa jatkuvasti. Kuinka organisaatio mukautuu ja sopeutuu tähän? Laadukkaan perehdytyksen tärkeys korostuu.

Tiimien vuorovaikutusosaamisenkartta

Vuorovaikutusosaamisenkartta on laadittu opinnäytetyönä tiimi-, alais-, esihenkilötyön tueksi. Vuorovaikutusosaamiskartan osa-alueet ovat laadittu opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saamien tulosten avulla. Kartan pohjana on Spitzbergin vuorovaikutusosaamisen teoria, jonka mukaan vuorovaikutusosaaminen koostuu kognitiivisesta (tiedot ja ymmärrys), affektiivisesta (tunteet, asenteet ja motivaatio) ja behavioraalista (toiminta, viestinnällinen näkökulma) määritelmästä. Tiimi vuorovaikutusosaamisenkartta on tarkoitettu tueksi tiimityöhön, itsearviointiin sekä kehityskeskusteluihin. Arviointiasteikko 1= välttämätön osaaminen, 2= perusosaaminen, 3= asiantuntijataso osaaminen. Kolmannen tason osaaminen kattaa myös aiemmat ensimmäisen ja toisen tason osaamiset.

Aihealue	1	2	3	Kehittämisen keinot
<i>Erilaisuuden ymmärtäminen vuorovaikutuksessa</i>	Haluan tehdä yhteistyötä ja ymmärrän yhteistyön olevan tärkeä voimavaratekijä tiimissä.	Otan rohkeasti esiin ja huomioon erilaiset mielipiteet ja ymmärrän, että asiat voivat kehittyä erilaisten näkemysten kautta.	Kunnioitan erilaisuutta ja olen valmis oppimaan työkavereiden erilaisista toimintatavoista ja näkökulmista tekemällä yhteistyötä.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulutus
<i>Avoimuus vuorovaikutuksessa</i>	Kommunikoin ja ilmaisen itseäni selkeästi, huomioiden sanattoman viestinnän.	Viestin avoimesti ja käytän hyvinvointia tukevaa, hyväkäytöksen mukaista kieltä.	Olen avoin ja haluan auttaa työkavereitani. Ymmärrän, että avoimuus on yksi luottamuksen edellytys.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulutus
<i>Luottamus ja turvallisuus vuorovaikutuksessa</i>	Toimin luottamuksellisesti vuorovaikutustilanteissa.	Olen kiinnostunut työkavereideni asioista myös työni ulkopuolelta. Ymmärrän, että työkaverin tunteminen syvemmin lisää luottamusta.	Ymmärrän, että luottamus, arvostaminen, hyväksyvä ilmapiiri ja kunnioitus ylläpitävät psykologista turvallisuutta tiimissä ja pyrin parhaani mukaan näin toimimaan.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulutus

Ajankäyttö	Olen vastuussa ajankäytöstäni. Tunnistan, että kiire ja kiireen tunne vaikuttavat vuorovaikutukseeni.	Uskallan ottaa aikalisän toimissani, jos kiire valtaa mielen.	Pyrin toimissani kiireettömyyteen ja läsnäoloon. Kannustan siihen myös muita työyhteisössä. Olen itselle ja toisille armollinen ajankäytön suhteen.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulu-
Aktiivinen vuorovaikutus ja kuuntelu	Pyrin innostamaan ja aktiiviseen työotteeseen työyhteisössä ja tiimissä.	Olen helposti lähestyttävä ja aloitteellinen vuorovaikutuksellisesti omana itsenä. Kerron rohkeasti omia näkemyksiäni. Kysyn ja kuuntelen aktiivisesti työkavereitani.	Tiedostan läsnäolon ja aktiivisen kuuntelun merkityksen vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulu-
Arvostava vuorovaikutus	Luon arvostavaa ilmapiiriä ympärilleni. Pyrin suhtautumaan myönteisesti muutoksiin.	Huolehdin rakentavasta ja arvostavasta ilmapiiristä ottaessani epäkohtia esiin.	Haluan ja uskallan puhua vaikeista asioista, joissa voi olla konfliktin pelko. Tuen myös työkavereitani tässä asiassa. Ymmärrän, että jokainen ihminen on samanarvoinen persoonastaan riippumatta.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulu-
Avoin tiedonjako vuorovaikutuksessa ja viestinnässä	Kysyn ja kannustan työkavereita kysymään asioista, jotka mietityttävät. Jaan tietoa työkavereilleni.	Palaan mietityttäviin vuorovaikutustilanteisiin rohkeasti. Pidän postituslistat ajan tasalla ja jaan tietoa tasapuolisesti.	Pyrin aitoon dialogiin, tasavertaiseen keskusteluun sekä olen valmis ja halukas refleктоimaan omaa ja koko tiimin toimintaa. Ymmärrän avoimen ja oikea aikaisen tiedottamisen	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulu-

			tärkeyden tiimissä ja työyhteisössä.	
<i>Palautekäytännöt</i>	Pyydän ja annan palautetta aktiivisesti.	Annan sekä myönteistä että kehittävää palautetta.	Ymmärrän palautteen antamisen ja saamisen tärkeyden kehittymisen kannalta.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulutus
<i>Tunteet vuorovaikutuksessa</i>	Olen vastuussa tunnereaktioideni	Osaan tai opettelen tunnistamaan tunteitani ja ymmärtämään, että tunteet vaikuttavat vuorovaikutukseeni.	Pyrin konfliktitilanteissa aitoon asioiden selvittelyyn ja käsittelen myös tunnereaktion.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulutus
<i>Yhteiset tapaamiset</i>	Osallistun yhteisiin tapaamisiin.	Osallistun aktiivisesti ja kehittävasti yhteisiin tapaamisiin.	Osallistun ja järjestän yhteisiä tapaamisia livenä ja verkossa. Tiedostan kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeyden, mutta ymmärrän digitaalisen alustan kautta tapahtuva vuorovaikutus olevan yhtä tärkeää kuin kasvokkain.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulutus
<i>Sovittujen sopimusten ja sääntöjen noudattaminen</i>	Olen tietoinen yhteisistä sopimuksista säännöistä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen. Noudatan niitä.	Olen aktiivinen kehittämään uusia käytäntöjä vuorovaikutukseen liittyen.	Etsin tietoa ja luon hyviä käytänteitä vuorovaikutukseen ja tiimin toimintaan liittyen. Olen valmis kehittämään ja pilotoimaan uusia käytänteitä tiimityössä.	Tiimityö, kehityskeskustelut, mentorointi, coaching, itseopiskelu, työnohjaus, koulutus



Kuva 18. Keskustelukysymyksiä tiimeille, itselle ja parin kanssa.