

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

MITEN TIIMI TUKEE UUTTA TYÖN- TEKIJÄÄ

Case Pohjola Vakuutus Oy

TEKIJÄ Hanna Strengell

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta			
Työn tekijä Hanna Strengell			
Työn nimi Miten tiimi tukee uutta työntekijää - Case Pohjola Vakuutus Oy			
Päiväys	8.12.2023	Sivumäärä/Liitteet	34/7
Toimeksiantaja Pohjola Vakuutus Oy			
Tiivistelmä Pohjola Vakuutus Oy:llä oli tarve saada lisätietoa ja lisätä ymmärrystä perehdytyksen jälkeisestä ajasta uuden työntekijän siirtyessä tiimiin. Tutkimuskysymyksenä oli selvittää millaiset tekijät tiimin toiminnassa tukevat tiimin uutta työntekijää. Tutkimuksessa haluttiin tietoa uusien ja vanhojen tiimin jäsenten näkökulmasta. Tutkimukseen haluttiin tutkittavan tiimin mielipiteet ja näkemys esille, joten tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on laadullinen tutkimus. Aineistonkeruutapa oli puolistrukturoitu haastattelu. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksanhenkisestä tiimistä neljää uutta ja yhtä vanhaa työntekijää. Kaikki tiimiläiset saivat kutsun haastatteluun, mutta kolme vanhaa tiimiläistä eivät vastanneet kutsuun lainkaan. Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin. Litteroidulle aineistolle tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin perusteella muodostettiin neljä käsitettä tiimiytyminen, turvallisuuden tunne, osaaminen ja vuorovaikutus. Tarkemmassa tulosten tarkastelussa analyysistä saadut käsitteet ovat teemoja, jotka ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, yhden tekijän kehittäminen vahvistaa myös muita. Näiltä kaikilta alueilta löytyi tiimin uutta työntekijää vahvistavia toimintamalleja. Haastateltujen kohdalla osa toiminnasta vaikutti olevan tiedostamatonta. Osa tiimin tuesta oli konkreettisempiä toimia, kuten kysymään kannustaminen, kun taas moni tekijä perustui työntekijöiden tunteeseen.			
Avainsanat tiimin tuki, tiimi, tiimityö			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author Hanna Strengell	
Title of Thesis How the Team Supports a New Employee - Case Pohjola Insurance Ltd	
Date 8 December 2023	Pages/Appendices 34/7
Client Organisation Pohjola Insurance Ltd	
<p>Abstract</p> <p>Pohjola Insurance Ltd discovered they had a need to gather more information and increase understanding on the post-orientation period when a new employee joins the team. The research question was to find out what factors in the team's activities support a new team member. The study aimed to gather insights from both new and existing team members. To showcase the opinions and perspectives of the team under study, qualitative research was conducted.</p> <p>The research methodology employed in this thesis is qualitative research. The data collection method used was semi-structured interviews. Out of eight members of team invited for interviews, three existing team members did not respond to the invitation at all, so four new members and one existing one were interviewed. The data from the interviews were transcribed, and content analysis was conducted on the transcribed data. Based on the content analysis, four concepts were formed: team integration, sense of security, competence, and interaction.</p> <p>In a closer examination of the results, the concepts derived from the analysis are themes strongly interlinked with each other, and the development of one factor strengthens the other factors. Supportive operational models for a new team member were found in all these areas. For some employees, certain aspects of the support seemed instinctive. Some of the team support involved more concrete actions, such as encouraging a new employee to ask questions, while many factors were based on the employees feelings.</p>	
<p>Keywords</p> <p>team support, team, teamwork</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TIIMITYÖSKENTELYSTÄ.....	6
2.1	Tiimityöskentelyn merkitys	6
2.2	Tiimin tuki	6
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOIMEKSIANTAJA	9
3.1	Tutkimuksen tavoite.....	9
3.2	Toimeksiantaja Pohjola Vakuutus Oy	9
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	11
4.1	Tietoperusta	11
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta	11
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen.....	12
4.4	Aineiston analysointimenetelmä	13
5	AINEISTON SISÄLLÖNANALYYSI JA TULOKSET	15
5.1	Aineiston analysointi	15
5.2	Tulokset	15
5.2.1	Tiimiytyminen.....	16
5.2.2	Turvallisuuden tunne	17
5.2.3	Osaaminen.....	17
5.2.4	Vuorovaikutus	18
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	20
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	20
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	21
7	POHDINTA.....	23
	LÄHTEET	26
	LIITE 1: SAATEKIRJE	28
	LIITE 2: TIETOSUOJAILMOITUS	29
	LIITE 3: HAASTATTELURUNKO	34

1 JOHDANTO

Perehdytys on varsin tutkittu aihe liiketaloudessa. Perehdytys on usein kallista ja aikaa vievää, joten sen onnistumiseen on luonnollisesti järkevää panostaa ja tutkimuksilla varmistaa ja kehittää perehdytyksen laatua. Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon) mukaan hyvä perehdytys auttaa uutta työntekijää pääsemään nopeasti osaksi työyhteisöä. Suunnitelmallisen ja laadukkaan perehdytyksen hyötyjä ei voi kiistää, mutta tiimityöskentelystä puhuessa ei voida sivuuttaa tiimissä tapahtuvien asioiden merkitystä uuden työntekijän aloittaessa osana tiimiä. Perehdytyksellä ja johtamisella on suuri vaikutus uuden työntekijän aloittaessa, mutta tässä opinnäytetyössä tutkin tiimin sisäistä toimintaa.

Tiimityö on tärkeä aihe muuttuvassa maailmassa. Tiimityöskentelyn merkitys erityisesti digitalisoituvassa työelämässä korostuu. Tekoäly voi olla viisaampi kuin yksittäinen ihminen, mutta älykäs tiimi onnistuu vuorovaikutuksessa luomaan sellaista ajattelua, joka ei ole koneilla tai tekoälyllä korvattavissa. Älykkäät tiimit voivat olla tulevaisuudessa ratkaisemassa kilpailua organisaation hyväksi esimerkiksi asiakaskokemukseen liittyen. Ei siis ole yhdentekevää, miten ihmiset tiimissä toimivat, jos tarkoitus on saada aikaan tiimi, joka voi toimia joustavasti, älykkäästi ja innovatiivisesti tässä alati kehittyvässä työelämässä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, luku 3.)

Opinnäytetyölläni on toimeksiantajana Pohjola Vakuutus Oy, joka toivoi saavansa lisää tietoa ja ymmärrystä perehdytyksen jälkeisestä ajasta, jolloin uudet työntekijät ovat siirtyneet tiimeihin. Näkökulmaksi valitsimme tiimin antaman tuen. Tutkimuskysymyksenäni on selvittää, millaiset tekijät tiimin toiminnassa tukevat tiimin uutta työntekijää. Toimeksiantajan kanssa yhteistyössä valitsimme laadullisen tutkimuksen, jota varten aineisto kerättiin haastattelemalla tiimiä, jossa oli aloittanut uusia työntekijöitä.

2 TIIMITYÖSKENTELYSTÄ

2.1 Tiimityöskentelyn merkitys

Tilastokeskus (julkaisuaika tuntematon) määrittelee tiimityön sellaiseksi työskentelyksi, jossa tehdään töitä pysyvässä tiimissä tai ryhmässä yhteisen tehtävän ja tavoitteen parissa ja työtä on mahdollista suunnitella itse.

Perinteisesti ajatellaan yhdessä tekemisen olevan tehokasta, tiimi saa yhdessä aikaan enemmän kuin yksittäiset työntekijät. Koska tiimitoiminnalla pyritään tavoitteisiin, joita tiimin jäsenet yksin eivät voi saavuttaa, on tiimin oltava toimiva. Toimiva tiimi on yhdessä toimiva kokonaisuus, jonka rakentamiseen jokainen tiimin jäsen osallistuu. Toimivalla tiimillä on suuri merkitys paitsi työntekijöiden työntekijäkokemukseen, mutta myös organisaation tulokseen. Tiimi tarvitsee kuitenkin aikaa rakentamiseen, jäsenten tulee aidosti oppia tekemään yhteistyötä keskenään. Jotkut tiimit voivat kehittyä huipputiimeiksi eli saavuttaa korkean suoritustason ja toimia aidosti yhteistyössä niin sisäisesti kuin suhteessa toimintaympäristöön. Yhdessä tiimiksi kehittyminen voi viedä jopa vuosia ja kehitymistahti on yksilöllinen. Avoin keskustelukulttuuri, yhteiset pelisäännöt, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittäminen sekä erilaisuuden salliminen ovat avaimia tiimityöskentelyssä onnistumiseen ja sen kehittämiseen omassa tiimissä. (Salminen 2020.)

Tiimityöskentelyssä on useita tutkittuja hyötyjä, jotka edistävät niin yksilön hyvinvointia ja tiimin yhteistyötä kuin organisaation tulostakin. Tiimin ja yksilön näkökulmasta tasapuolisesti keskustelevien tiimien ongelmanratkaisukyky on kehittynyt, jäseniltään monimuotoisten tiimien innovointikyky on parempi, tiimin jäsen voi parantaa omaa henkilökohtaista kasvuaan, työstressiä koetaan vähemmän, kun emotionaalista tukea on helpommin saatavilla ja riskinotto kyky on kehittyneempi. (Jääskeläinen 2022.)

2.2 Tiimin tuki

Tiimin tukemisesta ja erilaisista tukitoimista johdon suunnasta tiimille löytyy laajasti määrittelyjä ja tutkimuksia sekä materiaalia esihenkilöille ja valmentajille. Liimatainen (2021) tutki opinnäytetyössään tiimityön muotoutumista ja painottaa tuloksissaan, ettei sama tuki ja valmennus sovi kaikille. Liimataisen tutkimuksen mukaan tiimiä tukee mahdollisuus päästä suunnittelemaan ja vaikuttamaan toimintaansa. Vaikuttaminen onkin myös tekijä, joka erottaa tiimityön pelkästä ryhmätyöskentelystä. Monimerkityksellisenä asiana tutkimus nostaa esiin luottamuksen, niin johdon ja tiimin kuin tiimin jäsentenkin välillä. (Liimatainen 2021, 48.)

Tiimin jäsenten välisestä tuesta tietoa etsiessäni löysin lähteitä, joissa tuki määritellään laadultaan erityisesti sosiaalisesti. Yhteinen sosiaalinen identiteetti ja yhteiset päämäärät näkyvät tiimityössä erityisesti luottamuksena ja odotuksena siitä, että tiimi on takana tukemassa. Tiimin tuki heijastuu jaettuun sosiaaliseen identiteettiin, jonka mukaan tiimin jäsenet toimivat samojen arvojen ja normien mukaan. (Tyrni 2018, 21.)

Kun tiimillä on yhteinen merkityksellinen tavoite, keskinäinen luottamus, vastuuta ja tiimille omannäköinen vuorovaikutussuhde, muodostuu tiimiälyä eli menestyneen tiimin älykkyyttä. Tiimiäly luo onnistuneita tuloksia ja vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Merkityksellisyyttä, luottamusta

ja vuorovaikutusta tulisi siis tiimissä tukea, niin johdon kuin tiimin itsensä toimesta. Tiimin jäsenten tuki toisilleen näillä osa-alueilla on tärkeää ja näitä tiimiälytaitoja tulisi tiimin jäsenten yksin ja yhdessä kehittää. Tutkimuksista on löydettävissä viisi taitoa, joita tiimeissä tulisi vahvistaa ja tukea, näitä ovat itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus. Itsetuntemus auttaa tunnistamaan ja kehittämään tiimiläisten vahvuuksia. Tiimillä tulisi olla yhteinen suunta, selkeä tavoite ja mittarit sen saavuttamisen seuraamiseen. Sallivassa ilmapiirissä on luottamusta, siitä että jokaisen mielipiteellä on merkitystä, kaikki uskaltavat kokeilla ja epäonnistua ottaen siitä oppia. Lupa ja vastuu toimia antaa tiimiin selkeät roolit ja samalla mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon. Rikastava vuorovaikutus on avointa ja tarkoituksenmukaista, tällöin tiimillä on yhteinen suunta ja tietoisuus edetä itseohjautuvasti kohti tavoitteita. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, luku 5.)

Työyhteisöissä usein tavoitellaan tilaa, jossa tiimiäly ja psykologinen turvallisuus ovat korkealla tasolla. Kun työyhteisössä on korkea psykologinen turvallisuus, on tiimin ja työyhteisön helpompi olla uudistuva, tehokas ja oppiva. Psykologinen turvallisuus lisää myös työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista työyhteisöön. Työyhteisössä valuu paljon potentiaalia hukkaan, mikäli työntekijällä on pelko esimerkiksi kysymyksiä esittämiseen, virheiden myöntämiseen tai uusien ideoiden ehdottamiseen. Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu usein muutostilanteissa. (Työterveyslaitos 2021.)

Psykologinen turvallisuus on työyhteisön jaettu käsitys siitä, että ryhmässä voi ottaa sosiaalisia riskejä ja jokainen voi olla oma itsensä. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita, että ollaan aina samaa mieltä kaikesta, vaan ajatuksia voidaan vaihtaa monipuolisesti ja erimielisyydet ratkaista rakentavasti, ottaen niistä oppia. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä vuorovaikutus on avointa, epäonnistumiset ovat sallittuja, toisiin suhtaudutaan kunnioittavasti ja riskejäkin uskalletaan ottaa. (Työterveyslaitos 2021.)

Etätyö voi haastaa tiimin psykologista turvallisuutta, kun verkon välityksellä kohtaamisesta jää pois ei-sanallista viestintää ja tunneviestejä. Myös läsnäolon puute, ylipäättään etätyössä vähentynyt vuorovaikutus ja tästä johtuva jopa ulkopuolisuuden tunne voivat heikentää psykologisen turvallisuuden tunnetta. Etätyössä psykologiseen turvallisuuden ja läsnäolon vahvistamiseen tulisi kiinnittää huomiota. (Työterveyslaitos 2021.)

Etätyössä on omat yksilöä ja tiimitoimintaa tukevat mahdollisuutensa, kuten rauha keskittyä työtehtäviin sekä työ- ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen. Jackson (2021) tutki etätyön vaikutuksia tiimin työskentelyyn opinnäytetyössään ja tuloksina nousi esiin etätyön haasteista työskentelyyn erityisesti viestinnän, työtaakan ja sosialisoinnin osalta. Tässä tutkimuksessa osa tiiminjäsenistä koki etätyössä työtaakan jakautuvan epätasaisesti, työmäärän kasvaneen sekä viestinnän olevan haastavampaa. Tiimin tuen näkökulmasta merkittävä tulos oli, että tiimissä koettiin päivittäisten keskusteluiden puutteen eristävän yksin omien ajatusten kanssa kauemmaksi tiimistä. Tiimiin haluttiin tukeutua erityisesti haastavissa tilanteissa. (Jackson 2021, 25.)

Kun tiimiin tulee uusia jäseniä tai työyhteisössä on jokin muu muutostilanne, psykologisen turvallisuuden merkitys voi korostua. Jo asiasta keskusteleminen ja asioiden ääneen sanoittaminen edistä-

vät turvallisuutta. Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa psykologisen turvallisuuden lisääntymiseen työyhteisössä ja tiimissä. Psykologista turvallisuutta voidaan lisätä arkiseltakin tuntuvilla asioilla, kuten matalan kynnyksen vuorovaikutuksella toisten kanssa, olemalla kiinnostunut muiden mielipiteistä, avun kysymisellä ja virheiden myöntämisellä. Menestyvässä työyhteisössä ihmisten tulisi pystyä jakamaan asioita, esimerkiksi huolia, kysymyksiä tai ideoita, toistensa kanssa. Helsingin yliopistollisen sairaalan linjajohtaja Jan-Henry Stenberg kuvaa psykologisen turvallisuuden olevan pohja työhyvinvoinnille, tehokkaalle, luovalle ja lisäarvoa tuottavalla työllä ja siksi siihen tulisi myös kiinnittää nykyistä enemmän huomiota monissa työyhteisöissä. (Valtonen 2022.)

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOIMEKSIANTAJA

3.1 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyölläni on toimeksiantajana Pohjola Vakuutus Oy. Tutkimuksellani pyrin saamaan lisää tietoa Pohjola Vakuutukselle siitä, miten tiimi tukee uusia työntekijöitä perehdytysjakson jälkeen. Tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä tiimiläisten kokemuksesta tilanteessa, kun tiimissä aloittaa uusia työntekijöitä. Tutkimuskysymyksenäni on selvittää, millaiset tekijät tiimin toiminnassa tukevat tiimin uutta työntekijää.

Tutkimuksessa on kohderyhmänä tiimi, jossa on sekä vanhoja tiimiläisiä, että tiimissä aloittavia, koko organisaatiossa täysin uusia työntekijöitä. Tutkimuksessa kulkee siis mukana molempien, vanhojen ja uusien tiimiläisten näkökulma.

Kun uusi työntekijä aloittaa Pohjola Vakuutuksella, hän saa kattavan, 6–8 viikkoa kestävä palkallisen perehdytyksen. Perehdytysjaksolla tutustutaan toimintatapoihin ja työvälineisiin, opetellaan tiedonhakua sekä hankitaan perustason substanssiosaamista vakuutustuotteista sekä yleisesti finanssialasta. Perehdytysjakson jälkeen työntekijät siirtyvät tiimeihin työtehtäviinsä.

Koska perehdytykseen satsataan paljon resursseja, on perehdytyksen onnistuminen tärkeässä roolissa ja tätä aihetta on tutkittu paljon sekä yleisesti että OP Ryhmässä. Tässä opinnäytetyössä tutkin aihetta kuitenkin perehdytystä seuraavan askeleen jälkeen, mitä on tapahtunut, kun uudet työntekijät aloittavat osana olemassa olevaa tiimiä.

Uuden työntekijän määritelmänä tutkimukseni kannalta pidän ajanjaksoa, jolloin työntekijä on aloittanut perehdytysjakson jälkeen tiimissä työtehtävässään, opetellut uutta työtä ja etsinyt paikkaansa osana tiimiä. Uusi työntekijä käsittää mielestäni ajallisesti työn ensimmäisten kuukausien jakson maksimissaan puoleen vuoteen saakka. Ajallisesti tutkimukseni sopii tähän hyvin, sillä tutkimuksen aineistonkeruu järjestettiin noin neljän ensimmäisen työskentelykuukauden jälkeen.

3.2 Toimeksiantaja Pohjola Vakuutus Oy

Pohjola Vakuutus Oy on osa OP Ryhmää, joka on asiakkaidensa omistama Suomen suurin finanssiryhmä. OP Ryhmän liiketoiminnan muodostavat kolme liiketoimintasegmenttiä, Vähittäispankki, Yritys pankki ja Vakuutus. Vakuutus-segmentti kattaa sekä OP-Henkivakuutuksen, että Pohjola Vakuutuksen. Pohjola Vakuutus pyrkii huolehtimaan asiakkaiden ja heidän läheistensä tulevaisuudesta toimimalla riskienhallinnan kumppanina. Pohjola Vakuutus palvelee henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. (OP Ryhmä julkaisuaika tuntematon b.)

OP Ryhmällä on tiimien käytössä itseohjautuva toimintatapa, ketterä kulttuuri, jonka tavoitteena on parantaa niin työntekijä- kuin asiakaskokemusta sekä tehostaa toimintaa. Ketterässä kulttuurissa tiimin näkökulmasta on kyse osaamisen, vallan, vastuun ja ihmisten kohtaamisen hyödyntämisestä kohti tiimin tavoitteita. Ketterästi toimiva tiimi ja työyhteisö pystyy uudistumaan ja reagoimaan asiakkaan ja työyhteisön tarpeisiin nopeasti. Ketterään kulttuuriin liittyy olennaisesti itseohjautuvuus, joka on yksilön ja tiimin arjessa merkittävä asia menestymisen näkökulmasta. (OP Ryhmä julkaisuaika tuntematon a.)

Pohjola Vakuutuksen varatoimitusjohtaja Pekka Puustinen (2019) kertoo, että OP:n ketterässä kulttuurissa on tavoitteena, että johtaminen olisi enemmän valmentamista, jolloin tiimit pääsevät itse määrittelemään, miten tavoitteisiin päästään. Puustisen (2019) mukaan johtaminen onkin ketterässä kulttuurissa suuntaviivojen antamista ja toiminnan ytimessä on asiakasarvoa tuottavat tiimit, joita tuetaan. Puustinen avaa blogissaan (2019) ketterää toimintatapaa, työtapoja testataan, haetaan palautetta ja tehdään tarvittaessa nopeitakin korjauksia toimintaan.

Tiimityö korostuu siis OP Ryhmän tavassa toimia. Ketterä kulttuuri antaa tiimille vapautta toimia vapaasti, mutta toisaalta myös vastuuttaa olemaan itseohjautuva. Ketterä kulttuuri vaatii tiimiltä ja sen jäseniltä toimia ja aktiivisuutta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tietoperusta

Tätä tutkimusta varten etsin teoriatietoa monipuolisesti erilaisista lähteistä, kuten kirjallisuus, opin- näytetyöt sekä ammatilliset lehdet ja muut julkaisut. Käytin työssä vain suomenkielistä lähdeaineis- toa, erityisesti siksi, että aiheesta löytyy monipuolisesti luotettavia lähteitä suomeksi.

Tiimin tuki oli käsitteenä haastava määriteltävä, sillä sille ei löydy samankaltaista määritelmää, kuin esimerkiksi tiimin käsitteelle. Tiimityöskentelystä ja psykologisesta turvallisuudesta ja näiden hyö- dystä löytyi hyvin vastaavilla hakusanoilla tietoa useista luotettavista lähteistä.

Käytetyssä lähdemateriaalissa käytin vain ajankohtaisia julkaisuja. Tiimityöskentelyn ja psykologisen turvallisuuden teemat on viimeistään nyt löydetty monissa yhteisöissä ja toiminnoissa, joten aiheesta löytyy runsaasti asiantuntijoiden julkaisuja, esimerkiksi blogikirjoituksia ja artikkeleita, nämä ovat tuoreuden vuoksi hyviä tietolähteitä, kun vain julkaisupaikan ja kirjoittajan on arvioinut relevantiksi.

Verkossa hakukokeena käytin Googlea ja kirjallisuutta etsiessä Savonia-Finmaa, opinnäytetöitä hain Theseuksesta. Hakutuloksissa vältin lähteitä, jotka eivät ole tunnettuja ammatillisesti tai joiden tieto olisi esimerkiksi osittain vanhentunutta. Vältin tiedon etsimistä kaupallisista lähteistä, kuten maksulli- sista verkkokursseista.

Käytetyimpiä hakusanoja olivat ”tiimi”, ”tiimityö”, ”tiimityöskentely”, ”tiimin tuki”, ”tiimin tukeminen”, ”psykologinen turvallisuus”. Näiden avulla pääsin tekemään tietoperustan määrittelyä sekä löysin monipuolisesti tietoa aiheen ympäriltä. Tiimityö ylipäättään on julkaisujen aiheena suosittu tällä het- kellä, joten yksinkertaisilla hakusanoilla pääsin pitkälle ja löysin paljon käyttökelpoista lähdemateri- aalia.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut tutkimuksen aiheesta johtivat ehdottomasti laadullisen tutkimuksen tekemiseen, suhteessa tutkimusongelmaan määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ei ole tilanteeseen sopiva. Laadullinen tutkimus ei tavoittele määrällisiä yleistyksiä, vaan kertoo tuloksia tässä tapauksessa kohdejoukkona käytetyn yksittäisen tiimin ja sen jäsenten kokemuksista ja näke- myksistä (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 3). Tutkimuksen luonteeseen laadullisista menetelmistä parhaiten mielestäni sopi aineiston kerääminen haastattelun keinoin, sillä omassa tut- kimuksessani on tarkoituksena kohdata tutkittava joukko siten, että he saavat äänensä kuuluviin.

Aineiston keruussa käytin kohdejoukolle puolistrukturoitu haastattelua, jossa kysymyksiin annetaan avoimia vastauksia. Puolistrukturoidussa haastattelussa on olemassa haastattelurunko, mutta puo- listrukturoitu haastattelu antaa liikkumavaraa vapaammalle keskustelulle sekä asioiden tarkentami- selle tai kysymysten laajentamiselle. Haastattelun keinoin tehdyt tutkimukset ovat aina vuorovaiku- tustilanteita ja kerätty tieto on sosiaalisesti rakentunutta, joten pidin tärkeänä seikkana saada aineis- tonkeruun onnistumaan hyvin vuorovaikutuksen näkökulmasta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 3.)

Vaihtoehtona haastattelulle pidin kyselylomaketta, jonka olisin todennäköisesti toteuttanut avokysymyksiin, mutta pelkäsin, että ihmisillä on matalampi kynnys antaa hyvin lyhyitä ja yksinkertaisia vastauksia. Kyselylomake onkin tyypillisesti määrällisen tiedon keräämiseen sopivampi ja siksi sopisi aineistonkeruumenetelmä hyvin kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 3). Haastattelun riskinä näin matalamman vastausprosentin, mutta koin syvällisemmät vastaukset suurta osallistujajoukkoa tärkeämpänä seikkana tutkimustuloksen kannalta.

4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen kohdejoukko valikoitui toimeksiantajan pyynnöstä, tutkittavan aiheen ja sekä tutkimuksen ajankohdan puolesta sopivassa vaiheessa aloittavaan perehdytysryhmään ja sieltä yksittäiseen tiimiin, johon uudet työntekijät tulevat töihin perehdytyksen jälkeen. Uudet työntekijät menivät suoraan olemassa olevaan tiimiin eivätkä muodostaneet itse kokonaan uutta tiimiä, joten tutkimuksen tulosten kannalta on merkittävää nähdä, miten tiimiytyminen onnistuu perehdytysjakson jälkeen tiimiin siirtyessä.

Haastatteluja varten lähetin tiimin jäsenille sähköpostiviestit (saatekirje, liite 1) työ sähköpostiin. Sähköpostiviestissä kerroin tutkimukseni toimeksiantajasta, tarkoituksesta, toteutustavasta sekä yhteystiedoista. Sähköpostiin oli liitetty mukaan tietosuojailmoitus (liite 2). Suoraan vastauksena sähköpostiin sain vain muutamia vastauksia halukkuudesta osallistua, joten esihenkilön kanssa sovimme, että menisin vielä tiimin yhteiseen palaveriin kertomaan opinnäytetyöstäni. Käytin tiimin palaverissa lyhyen puheenvuoron, jossa kerroin vielä tutkimuksestani, tämän seurauksena sain muutamia yhteydenottoja. Loppuihin tiimin jäseniin olin vielä yhteydessä Teams-viestillä, josta sain viimeisen osallistujan.

Haastattelukysymysten suunnittelulla turvataan tutkimuksessa tarvittavan tiedon saanti. Kysymykset tulee asettaa siten, että ne ovat haastateltavan ymmärrettävissä ja ohjaat vastausta suuntaan, joka on informatiivinen haastateltavan ajatuksista. Hypoteettiset kysymykset ovat huonoja, sillä niihin voi saada epätasällisen vastauksen, kun vastaajalla ei ole kokemusta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 6.4.2.)

Haastattelurungossa (liite 3) käyttämälläni kysymyksillä pyrin löytämään vastauksia erityisesti tiimiläisten tunteeseen ja kokemukseen tiimin tuesta sekä löytämään merkityksiä siihen, millaiset tekijät vaikuttavat uuden työntekijän kokemukseen tiimin tuesta. Pyrin myös saamaan tietoa siitä, millaisia konkreettisia toimia ja tukea tiimissä on annettu tai koettu hyödyllisenä. Pyrinkin kysymään avoimia kysymyksiä, käyttäen ilmaisuja ”millainen” ja ”miten”, mutta toisaalta kysyen myös suoria kysymyksiä, kuten onko etätö työ vaikuttanut tiimiytymiseen. Perehdytyksen onnistumista halusin kysyä, jotta saisin tietää, onko perehdytyksessä esimerkiksi substanssiosaamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka heijastuisivat tarvittavan tuen määrään tai laatuun tiimissä aloittaessa. Halusin myös tietää, herääkö tiimillä ajatuksia siitä, olisivatko he itse voineet tehdä jotain toisin uusien työntekijöiden aloittaessa tiimissä.

Haastattelurunko oli erikseen mietitty vanhoille ja uusille työntekijöille, sillä aineistoa oli tarkoitus alun perin tarkastella erikseen näistä näkökulmista, tämä ei lopulta toteutunut osallistujamäärän vuoksi. Päätin kuitenkin hyödyntää suunnittelemani erillisiä haastattelurunkoja, sillä olisi ollut vaikea

kerätä tietoa geneerisemmillä kysymyksillä. Erillisillä haastattelukysymyksillä pystyin kohdistamaan kysymyksen suoraan uuden tai vanhan tiimiläisen tilanteeseen. Kerroin haastateltaville haastattelun alussa, että minulla on joitakin asioita, joita haluan kysyä, mutta edetään asioissa keskustellen. En lähettänyt haastattelurunkoa etukäteen osallistujille, sillä toivoin, että voimme käydä avoimesti keskustelua yleisesti aiheen ja kysymyksieni ympäriltä. Näin riskinä, että vastaajat pohtivat liikaa vastauksiaan etukäteen, jos olisin laittanut kysymykset nähtäville ennen haastattelua.

Haastattelut toteutettiin Teams-tapaamisina elo-syyskuussa 2023. Haastatteluissa oli mukana yhteensä viisi henkilöä, neljä uutta tiimiläistä ja yksi vanha. Tiimin koko oli haastattelupyyntöjen aikaan kahdeksan henkeä, joten olisin toivonut saavani haastattelut kaikilta heiltä. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, joten olen tyytyväinen, että sain haastattelut yli puolelta tiimiltä.

Maantieteellisen välimatkan vuoksi haastattelut tehtiin Teamsin välityksellä. Teams-tapaamisessa toteutettu haastattelu toimi mielestäni pelkkää puhelinhaastattelua paremmin, sillä puhelimesta käyty keskustelu voi jäädä etäiseksi ja olla haastateltavalle liian kasvoton syvällisten vastausten antamista varten (Hyvärinen ym. 2017, luku 12). Haasteeksi Teams-tapaamisessa voi muodostua kynnyksen käyttäminen kameraa, haastattelijana pidin kameran päällä, mutta en vaatinut sitä haastateltavilta. Teams-tapaamiset työympäristössä ovat omasta mielestäni antoisampia silloin, kun osallistujat näkevät toisensa, tällöin jokainen pääsee paremmin hyödyntämään myös sanatonta viestintää kuten ilmeitä ja eleitä.

Haastattelut olivat ennalta yhteisien aikataulujen mukaan sovittuja. Haastattelijana uskon olleeni haastateltaville työtehtävistä nimeltä tuttu, sillä työskentelen itse haastateltavien kanssa samassa työtehtävässä, mutta eri tiimissä. Koska työ on minulle tuttua, pyrin jättämään haastattelun ulkopuolelle henkilökohtaiset ajatukseni omasta tavastani tehdä töitä tai oman tiimini tavan työskennellä. Haastateltavilla kuitenkin oli taustani heitä vastaavassa työtehtävässä tiedossa. Kaikki haastattelut olivat mielestäni tunnelmaltaan mukavia juttutuokioita ja itselleni välittyi tunne siitä, että keskustelu oli avointa. Haastattelut etenivät mielestäni luontaisen keskustelun omaisesti, pääasiassa aiheen ympärillä erittäin hyvin pysyen, mutta välillä haastattelurungostani poiketen.

4.4 Aineiston analysointimenetelmä

Ääni- tai kuvataallenteet voidaan litteroimalla muuntaa tekstiksi. Litteroinnin tarkkuustason voi määrittää tarpeen mukaisesti, tarkkuutta voi arvioida tutkimuksen kannalta olennaisen sisällön mukaan esimerkiksi sanottu sisältö on merkittävää, mutta puhetapa ei. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, luku 21.)

Kerättyä aineistoa on mahdollista analysoida erilaisin keinoin, laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä voidaan käyttää sisällönanalyysiä (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4). Sarajärvi & Tuomi (2018, luku 4.4) kuvaavat sisällönanalyysin tarkoituksiksi etsiä tekstin merkityksiä ja menetelmän avulla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja mahdollisimman objektiivisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada aineisto helpommin luettavaan muotoon ja lisätä aineiston informaatioarvoa, siksi sisällönanalyysi sopii hyvin laadullisiin tutkimuksiin ja siksi myös itse valitsin sisällönanalyysin tutkimukseni aineiston analysointimenetelmäksi. Sisällönanalyysin perusteella aineistosta tehdään johtopäätökset. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.4.2.)

Sisällönanalyysi voidaan perinteisesti toteuttaa kolmesta eri lähtökohdasta, teorialähtöinen, teoriaohjaava tai aineistolähtöinen. Teorialähtöistä sisällönanalyysiä ohjaa olemassa oleva teoria tai malli. Teoriaohjaava sisällönanalyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta teoriolla vahvistetaan aineiston tulkintaa. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu kerättyyn aineistoon. Koska tutkimukseni tarkoituksena on saada haastateltavien oma ääni kuuluviin, koen aineistolähtöisen sisällönanalyysin parhaana tapana tarkastella syntynyttä aineistoa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.4.2.)

Sarajärvi & Tuomi (2018, luku 4.4.3) kuvaavat aineistolähtöisen analyysin kolmeksi prosessin päävaiheeksi aineiston redusoinnin eli pelkistämisen, aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn ja abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia tehdessä ei voida etukäteen määritellä millaisia luokkia aineistosta muodostuu, toisin kuin teorialähtöisessä analyysissä muodostetaan jo etukäteen analyysirunko esimerkiksi aiemman teorian tai käsitejärjestelmän mukaisesti (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.4.4).

5 AINEISTON SISÄLLÖNANALYYSI JA TULOKSET

5.1 Aineiston analysointi

Alkuperäinen ajatukseni oli käsitellä vanhojen ja uusien tiimiläisten vastauksia erikseen aineistoa analysoidessa. Koska uusien ja vanhojen vastauksissa oli suuri määrällinen ero, vanhoja tiimiläisiä oli vain yksi, koin liian yksilöivänä käsitellä yhden ihmisen vastauksia erillisenä osionaan. Lisäksi aineisto muodostui sisällöltään hyvin vastaavaksi riippumatta vastaajasta, joten päätin sisällyttää vanhan tiimiläisen vastaukset samaan aineistoon uusien tiimiläisten kanssa. Vastauksissa siten määrällisesti korostuu uusien tiimiläisten näkökulma, lisäksi osa kysymyksistä ja vastauksista liittyy suoraan uusien tai vanhojen työntekijöiden näkökulmaansa.

Teams-tapaamisina toteutetut haastattelut nauhoitettiin äänen ja kuvan kanssa. Nämä ääni- ja kuvataallenteet muunsin tekstiksi eli litteroin haastattelut. Omaan tutkimuskysymykseeni ja analyysitaapaan koin riittäväksi tarkkuudeksi litteroida kysymykset ja vastaukset, mutta jättää ulkopuolelle varsinaisesti tutkimusaiheeseen liittymättömät keskustelut ja tarkat kuvaukset esimerkiksi puheen tauoista.

Aineiston käsittelyssä ensimmäinen vaihe oli litteroidun aineiston perusteella tehtävä redusointi ja pelkistäminen. Kävin aineiston läpi siten, että etsin litteroiduista haastatteluista aiheeseen liittyviä ilmaisuja ja sain sitä kautta aineistoa pilkottua osiin ja tiiviimpään muotoon. Alkuperäisistä, suoraan haastateltavien suusta olevista ilmaisuista muodostin pelkistettyjä ilmaisuja. Esimerkiksi haastateltavan kertoma ”Jokainen on omana itsenään ja saa olla mukana sellaisena, kun on.” pelkistyi muotoon ’Jokainen saa olla oma itsensä’.

Toisessa vaiheessa eli aineiston klusteroinnissa tutkimusaineisto tiivistyy entisestään. Pelkistetyistä ilmaisuista saadaan klusteroinnin eli ryhmittelyn avulla etsittyä sekä samakaltaisuuksia että eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet olen koonnut alaluokkiin ja nämä edelleen yläluokkiin. Aiemmin muodostunut ’Jokainen saa olla oma itsensä’ liittyi klusteroinnissa alaluokkaan ’Positiivinen tunne yhdessäolosta’, jonka yläluokaksi muodostui ’Yhteenkuuluvuus’.

Kolmas vaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa aiemmin määritellyiden yläluokkien perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä, jotka esittelen seuraavassa luvussa. Tällä aineiston käsittelyllä pyritään liittämään teoreettiset käsitteet haastatteluilla kerättyyn aineistoon. Käsitteitä ja niistä muodostuneita johtopäätöksiä käsitellessä tulisi pyrkiä ymmärtämään asioiden merkitys tutkittavien näkökulmasta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.4.3.)

5.2 Tulokset

Muodostin yläluokista käsitteet (TAULUKKO 1) tiimiytyminen, turvallisuuden tunne, osaaminen ja vuorovaikutus. Alkuperäinen aineisto kulkee aineiston käsittelyn mukana ja nämä neljä käsitettä kuvaavat mielestäni koko aineistoa hyvin. Aineistonkäsittelyä olisi voinut jatkaa edelleen pääluokista eteenpäin, kunnes löydetään kaikkia käsitteitä yhdistävä luokka. Tutkimuksessani aineiston tiivistyminen neljään pääkäsitteeseen on mielestäni riittävä, sillä näiden neljän tekijän perusteella pääsen tekemään johtopäätöksiä monipuolisemmin, kuin vielä edelleen tiivistetyistä ylemmistä luokista.

TAULUKKO 1. Aineistosta nousseet käsitteet.

Yläluokka	Päälukokka eli käsitteet
Yhteenkuuluvuus Yhdessä onnistuminen	Tiimiytyminen
Turvallisuuden tunne	Turvallisuuden tunne
Substanssiosaaminen	Osaaminen
Läsnäolo Kommunikointi	Vuorovaikutus

Tiimiytyminen, turvallisuuden tunne, osaaminen ja vuorovaikutus muodostuivat käsitteiksi aineiston sisällönanalyysin tuloksena. Käsitteiden muodostaminen oli osittain haastavaa sen vuoksi, että moni tekijä olisi kuvannut hyvin yläluokkia. Lisäksi moni aineistossa esillä ollut teema oli hyvin lähellä toisiinsa ja siten niiden erottelussa oli haasteita. Haastavassa hetkessä peruutin aineistossa taaksepäin, jotta pysyin perillä luokittelun syistä eli alkuperäisistä ilmaisuista. Seuraavissa alaluvuissa esittelen tarkemmin aineistoa, jonka perusteella olen muodostanut käsitteet.

5.2.1 Tiimiytyminen

Tiimiytymisen teemasta alaluokkina aineistoissa esiintyivät tervetullut olo, tiimin tuki lähellä arjessa, positiivinen tunne yhdessäolosta, yhteinen näkemys tavoitteista sekä tiimin jäsenten erilaiset vahvuudet. Nämä kertovat halusta onnistua yhdessä sekä yhteenkuuluvuuden tunteesta.

Tiimistä välittyi tunne, että tiimissä on sopivan koon lisäksi uusien ja vanhojen tiimiläisten sopiva liitto. Kaikki haastateltavat kokivat, että tiimissä on hyvä olla ja uudet jäsenet toivotettiin tervetulleiksi. Tiimin jäsen totesi, että ”helppo tulla ja olla siinä porukassa”.

Tiimin vastauksista kävi ilmi, että erityisesti toimistolla työskennellessä tiimi on fyysisesti läsnä, jolloin tuki on helposti saatavilla, ns. apua kädestä pitäen. Uudet tiimin jäsenet kokivat, että tiimistä saa helpoiten parhaan tuen, verrattuna muihin tuen kanaviin kuten myyjän tuki, koska tiimi on lähellä niin etänä kuin toimistolla ja tiimiläisiltä on matala kynnys pyytää apua. Lähellä oleva tuki koettiin tärkeäksi ja helposti saatavilla olevaksi, joten määrittelin tämän seikan liittyvän tiimiytymisessä onnistumiseen ja siksi valitsin tiimiytymisen tämän osalta käsitteeksi. Ajatukset tämän takana osittain voisivat liittyä myös turvallisuuden tunteeseen ja osaamiseen, sillä konkreettinen tuki ilmenee monessa teemassa, vastauksissa kuitenkin painottui matala kynnys pyytää apua juuri oman tiimin jäseniltä, vaikka muitakin kanavia on. Uudet tiimiläiset kokivat erityisesti helposti tiimistä saatavilla

olevan tuen vuoksi, että oli hyvä tulla olemassa olevaan tiimiin, ”Olis tarvinnut enemmän tukea valmentajilta ja myyjän tuelta, jos oltais aloitettu kokonaan uutena tiiminä.” toteaa eräs uusista työntekijöistä.

Koko tiimi koki, että tiimissä vallitsee tasavertaisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunne. Jokainen sai haastateltavien mielestä olla oma itsensä ja tuoda ajatuksiaan julki. Haastateltavissa heräsi myös ajatuksia siitä, että vaikka jokaisella varmasti on omat vahvuutensa, niitä ei vielä näin hiljattain muodostuneessa tiimissä osata välttämättä aina tunnistaa ainakaan täydellä potentiaalilla. Nähtiin kuitenkin, että jokainen tiimin jäsen tuo oman osansa tiimiin. Erilaiset vahvuudet ovat seikka, joiden tarkastelu ja hyödyntäminen jatkossa varmasti lisäisivät paitsi tiimiytymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta myös lisäisivät tavoitteissa onnistumista.

Tavoitteiden ymmärtämisessä osa haastateltavista oli kokenut haasteita, tätä pyrittiin ratkomaan tiimin sisällä mm. sillä, että tavoitteita käydään läpi yhdessä ja pidetään näistä myös kirjaa. Yhteiset tavoitteet kuitenkin koettiin merkityksellisesti erityisesti etätyössä, tulosten näkyviin kirjaaminen koettiin hyväksi, eräs haastateltava kertoi, että siitä ”tulee olo, että kaikki tekee töitä yhteisen tavoitteen eteen.”

5.2.2 Turvallisuuden tunne

Turvallisuuden tunteen alaluokkina aineistossa esiintyivät epävarmuus, vertaistuki ja avoimuus.

Uusien työntekijöiden keskuudesta nousi esille tunnetta siitä, ettei haluta olla vaivaksi muille, erityisesti vanhoille tiimin jäsenille. Epävarmaa oloa kuitenkin helpotti tiimin jäsenten hyvä vastaanotto. Eräs uusista tiimin jäsenistä kertoi, että ”Itse mietti, stressaako se heitä, kun tullaan, mutta ei ole tullut tämmöistä mielikuvaa, mikä ollut huojentavaa itselle.”

Vertaistuen merkitys korostui erityisesti uusien tiimiläisten keskuudessa, he kokivat, että yhtä aikaa aloittaneisiin oli helpompi tukeutua tunneasioissa. Vastauksista kumpusi, että vertaistukea aloitustilanteeseen ja sen aiheuttamaan henkiseen kuormaan kaivataan ja saadaan tiimin jäseniltä. Tietotaitoon liittyen turvallisuuden tunne näkyi eniten uskalluksena kysyä kysymyksiä, jonka liitän vahvemmin osaamisen teemaan kysymyksiä yleisemmin liittyen substanssiosaamiseen. Vastauksissa senkin osalta kuitenkin korostui turvallinen ja salliva ympäristö kysyä ja kyseenalaistaa.

Kaikista haastatteluista nousi esille tiimin avoin keskustelukulttuuri sekä ylipäättään helppous jakaa omia ajatuksiaan vapaasti. Tiimin jäsenet kokivat, että kaikki ovat päässeet vaikuttamaan tiimin toimintaan, eikä uusille työntekijöille ole ollut tarvetta sopeutua mihinkään tiettyyn olemassa olevaan normiin tai marssijärjestykseen.

5.2.3 Osaaminen

Osaamiseen liittyen erityisesti substanssiosaaminen oli esillä. Tukea tiimiltä kaivattiin ja saatiin erityisesti tilanteissa, joissa uusi tiimin jäsen ei ole osannut itsenäisesti ratkaista asiakkaan ongelmaa. Tiimistä kerrottiin, että esimerkiksi etätyössä on katsottu Teamsin välityksellä yhdessä ongelmaa ja annettu apua sen ratkaisuun tai työpaikalla on katsottu, ettei tiimiläinen ole puhelimesta ja menty kysymään neuvoja tältä. Osaamiseen koettiin vaikuttaneen paitsi onnistunut perehdytys myös rohkeasti työtehtäviin tarttuminen sekä kysymysten esittäminen tiimin jäsenille. Yleisesti kysymyksiä

tiimin sisällä esitettiin eniten tilanteissa, jossa haluttiin saada käsiteltävästä asiasta lisätietoa tai ratkaisuehdotuksia, ei niinkään kyseenalaistamisen vuoksi.

Edellä kuvattu avoimuus on ollut helpottava tekijä substanssiosaamisen kehittymisessä kysymyksiä esittämällä ja vastauksia etsimällä. Tiimissä koettiin, että kysymykset ovat aina sallittuja ja niiden kanssa saa aina apua, uusia työntekijöitä kannustettiin esittämään kysymyksiä. Uusi tiimiläinen kertoo, että ”Sanottu ääneen, että saa kysyä ja apua on kyllä tullut.”, vastaava kokemus oli esillä muissakin vastauksissa. Erityisesti uudet työntekijät pitivät merkittävänä, että tiimi tarjoaa helposti tukea uuden tiedon ja uusien taitojen oppimiseen.

Haastatteluissa nousi vahvasti esille myös uuden työn substanssiosaamisen laajuus. Uutta tietoa on paljon eikä kaikkea voi sisäistää eikä opettaa perehdytysjakson aikana, mutta koettiin että perehdytys antoi hyvät lähtökohdat tietotaidolle sekä välineet etsiä tietoa ja ratkaisuja. Työtehtävän tekemiseen tarvitaan ajoittain tukea, tiimin haastatteluissa nousi esiin ymmärrys siitä, että työtehtävän oppii vain tekemällä ja työ näin aloitetaan melko vajavaisin tiedoin, mutta kuitenkin hyvillä taidoilla etsiä tietoa.

5.2.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus koostui haastattelujen perusteella isoksi osaksi läsnäolosta ja kommunikoinnista. Alaluokista oli löydettävissä kasvokkain olemisen merkitys, tiimihenki etätyössä, toisten huomiointi kokemuksiin jakaen sekä ryhmäytyminen.

Ryhmäytymisen teema nousi osaksi vuorovaikutusta, sillä tähän liittyen haastateltavat kokivat, että tiimiläisten omalla panostuksella yhteisiin hetkiin on suuri merkitys ryhmän dynamiikalle. Koin tämän seikan olevan enemmän vuorovaikutukseen kuin varsinaiseen tiimiytymiseen liittyvää, sillä vastauksissa oli ajatuksia vahvasti tiimin sisäiseen viestintään liittyen. Yhteisistä hetkistä sanottiin mm. ”Eri-tyisesti alussa, ja edelleenkin, olis kiva, että pidetään kameraa päällä.” ja ”Tiiminä niitä sovittuja läsnäolon hetkiä, että kaikki pyrkisivät osallistumaan sovituille päville.”. Ryhmäytymisen teeman liittyen uusien työntekijöiden haastatteluista nousi ajatuksia siitä, että tiimin yhteiselle Teams-kanavalle olisi ollut mukava päästä jo perehdytysvaiheessa ja alkuun olisi toivottu enemmän aikaa tutustumiselle ja keskusteluille, paremmalle vuorovaikutukselle olisi siis ollut sijaa alusta saakka ja siksi otin ryhmäytymiseen liittyvän teeman osaksi vuorovaikutuksen käsitettä, vaikka se olisi sopinut myös tiimiytymisen käsitteeseen liittyväksi asiaksi.

Kaikki haastateltavat toivat esiin, että keskustelut ja kohtaaminen kasvokkain koetaan merkitykselliseksi. Tiimiläiset kertovat etätyön olevan tiimin suosiossa, osa viihtyisi enemmänkin yhdessä, mutta kaikki näkivät tärkeänä pitää kiinni vähintään sovituista viikoittaisista tapaamisista, ankkuripäivistä. Kasvokkain käydyt keskustelut koettiin rakentavana sekä tiimihengen parantuvan kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta.

Etätyön ei koettu olevan este tiimiytymiselle tai tiimihengen ylläpitämiselle, mutta etätyön tunnustettiin olevan haaste. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että yhteisissä kasvokkain tapahtuneissa hetkissä luotu pohja välittyy myös etätyöhön. Kasvokkain kohtaamisen koettiin myös madaltavan kyn-

nystä pyytää apua etätöitä tehdessä. ”Ollaan tiimi, vaikka me ei olla päivittäin toimistolla, työn luonnekin on sellainen.”, moni koki, että etätö antaa myös mahdollisuuden keskittyä omaan työsuoritukseen, mutta tiimin olemassaolo ei unohdu etätöissä.

Tiimissä nousi esiin, että omien kokemusten jakaminen ja toisten kokemuksiin reagoiminen koettiin merkitykselliseksi, paitsi vaikutusmahdollisuuden vuoksi, mutta myös omien oppien jakamista pidettiin tärkeänä. Eräs haastateltava kertoi omasta tunteestaan asioiden jakamiseen, että ”Tulosten jakamisella ei ehkä merkitystä suoraan onnistumisten kanssa, mutta toisten onnistumisiin on mukava reagoida ja omia onnistumisia jakaa toisille.”.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuskysymyksenäni oli selvittää, millaiset tekijät tiimin toiminnassa tukevat tiimin uutta työntekijää. Tuloksia tulkitessa on hyvä muistaa, että tutkimus ja sen tulokset koskevat tätä tutkittua tiimiä, mutta jotkut tuloksista saattavat olla myös yleisesti sovellettavaksi sopivia. Uutta tiimin jäsentä tukevat tekijät ovat tulosten perusteella tiimiytyminen, turvallisuuden tunne, osaaminen ja vuorovaikutus.

Tiimiytyminen, turvallisuuden tunne, osaaminen ja vuorovaikutus ovat teemoja, jotka vahvistavat toinen toistaan ja osittain sekoittuvat keskenään, erityisesti vuorovaikutus tuntuu olevan vahvasti sidoksissa muihin tekijöihin. Vuorovaikutus lisää tiimiytymistä ja osaamista, osaaminen ja tiimiytymisen lisäävät turvallisuuden tunnetta, vuorovaikutus on osa tiimiytymistä ja osaamista. Näistä on siis löydettävissä useampia samankaltaisuuksia ja yhdistäviä tekijöitä ja yhden tekijän kehittyminen vahvistaa koko tiimin toimintaa.

Uusille työntekijöille tuli tervetullut olo ja he kokivat, että heidät on otettu hyvin mukaan tiimiin. Tähän tiimissä ei löydetty varsinaisesti aiheuttavaa tekijää, vaan vastauksissa kuvattiin enemmän tunnetta, joka tiimistä välittyi, "tervetullut olo". Tähän vaikuttavia tekijöitä voinee löytää esimerkiksi onnistuneesta vuorovaikutuksesta ja tiimiytymisestä, ketään ei ole jätetty porukan ulkopuolelle. Tiimistä kerrottiin, kaikkia tiimin jäseniä kohdellaan tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti, tämä on merkittävä asia työhyvinvoinnille ja psykologiselle turvallisuudelle, että töissä voi toimia omana itsenään. Yhdenvertaisuus näkyi tiimissä esimerkiksi siinä, että kaikki saavat suun vuoron yhteisissä hetkissä ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan, myös uusien työntekijöiden ideoita ja toiveita.

Mielestäni avainasemassa onnistuneeseen tiimiytymiseen on avoin keskustelukulttuuri ja vuorovaikutus ylipäättään. Sen tuominen ilmi myös uusille työntekijöille on merkittävä tekijä uuden tiimiläisen aloittaessa, uusi tiimiläinen pääsee heti mukaan keskusteluihin ja saa uskallusta kysyä, tätä kautta uusi tiimiläinen oppii työstä ja tiimistä heti lisää, eikä asioita tarvitse jäädä pohtimaan tai murehtimaan yksin. Tiimissä nousi esiin myös etätyön vaikutus vuorovaikutukseen, sen haasteellisuus tunnistettiin, mutta toisaalta kerrottiin tiimityöskentelyn sujuvan myös etänä. Vuorovaikutus on työelämässä keskeisessä roolissa. Tiimin tulee pystyä viestimään käytänteistä ja rajoista organisaation sisällä ja myös toisilleen, tiimiälyä hyödyntävät tiimit saavatkin tämän toimimaan itsensä kannalta parhailla keinoilla. Digitaaliset työvälineet, etätyöskentely ja esimerkiksi eri sukupolvien väliset erilaiset odotukset vaativat tiimeiltä kykyä uudistaa vuorovaikutustaan. Hyvä vuorovaikutus koostuu empatiasta, palautekulttuurista ja rakentavasti puheesta, lisäksi onnistuneessa vuorovaikutuksessa myönteisyydellä on tärkeä rooli. Vuorovaikutuksessa ei voida unohtaa sanattoman viestinnän merkitystä, tämä voikin etätyössä kuvakkeiden takaa työskennellessä välillä unohtua ja siihen olisi syytä kiinnittää huomiota. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, luku 5.)

Osaamisen perusteet luodaan perehdytyksessä, mutta tulosten pohjalta tiimin tuella on kuitenkin suuri vaikutus osaamisen kehittymiseen. Tiimiläiset auttavat toisiaan ratkaisemaan, erityisesti perustehtävään liittyviä, ongelmia. Tiimiläiseen otetaan yhteyttä etänä tai toimistolla ja tarkastellaan yh-

dessä ongelmaa, tilanteessa, jossa uusi tiimin jäsen ei itsenäisesti tiedä vastausta esimerkiksi asiakkaan kysymykseen. Apua tähän on tarjottu sekä ääneen kannustettu uusia tiimiläisiä kysymään apua tai muutoin avaamaan suunsa, jos jokin mietityttää. Osaamisen vahvistaminen ja sitä kautta työtehtävissä onnistuminen lisää työntekijän itsetuntoa. Kun työntekijä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja onnistuu jossain uudessa, itsetunto vahvistuu. Hyvä itsetunto auttaa toimimaan joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti työelämässä, tekemään itsenäisiä päätöksiä ja myös ehkäisee mm. työuupumusta ja palautetilanteiden ylimitoitettuja reaktioita. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, luku 5.)

Tuloksissa oli esillä toisten huomiointi kokemuksia jakaen sekä yhteinen näkemys tavoitteista. Koin näiden vaikuttavan vuorovaikutuksen ja tiimiytymisen teemoissa. Tiimissä oli ajatusta, että esimerkiksi tulosten jakamisella ja seuraamisella on lähinnä yhteenkuuluvuutta vahvistava merkitys, mutta juuri tiedon ja kokemusten vaihto tukee psykologista turvallisuutta ja auttaa saavuttamaan yhteiset tavoitteet (Työterveyslaitos 2021). Tavoitteet ovatkin yksi tärkeimmistä tiimin toimintaa ohjaavista tekijöistä, joten on tärkeää, että tiimin työntekijä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, luku 5). Haastatteluissa tavoitteista kysyessä oli selkeitä eroavaisuuksia siinä, miten uudet työntekijät olivat ymmärtäneet ne. Osa koki tavoitteet selkeinä, osa uskoi niiden selkeytyvän ajan kanssa paremmin ja osa ei tunnistanut tiimin tavoitteita juurikaan. Tiimi voisi ottaa selkeämmin tavoitteiden käsittelyn tukimuodoksi uusille työntekijöille, sillä tavoitteet ovat kuitenkin tiimi-toiminnan olennainen osa ja nyt tavoitteiden ymmärtämisessä oli ollut epäselvyyksiä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Aineistossa ilmi nousseet asiat ovat mielestäni johdonmukaisia, haastateltavien kertomasta löytyi paljon samankaltaisuuksia, mutta toisaalta myös yksilökohtaisia eroavaisuuksia. Näiden seikkojen vuoksi vaikuttaa, että haastateltavat ovat rehellisesti kertoneet mielipiteensä ja siksi pitäisin aineistoa luotettavana johtopäätöksien tekemistä varten.

Haasteita aineiston luotettavuudelle tekee vähäinen osallistujamäärä, haastatteluja tehtiin vain viisi, joista vain yksi oli vanha tiimin jäsen ja loput uusia. Tuloksissa siis painottuu uusien työntekijöiden näkökulma, toisaalta vanhan tiimin jäsenen haastattelussa ei ollut mielestäni mitään poikkeamaa uusien työntekijöiden kertomaan, mitä pidän hyvänä merkinä luotettavuutta arvioidessa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje (2019) antaa yleiset eettiset periaatteet ihmisiin kohdistuville tutkimuksille. Ohjeessa eettiset periaatteet on jaettu kolmeen osaan: Tutkittavien itsemääräämisoikeus ja ihmisarvo, kulttuuriperinnön ja luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen tavalla, joka ei aiheuta haittaa tutkimuksen kohteille. Mielestäni onnistuin toimimaan tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa näiden seikkojen mukaisella tavalla.

Työhöni liittyy erityisesti tutkittavien itsemääräämisoikeus. Haastateltavilla on mm. oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistuminen tai esimerkiksi olla vastaamatta johonkin haastattelukysymykseen. Tutkittavilla on myös oikeus saada tietoa työn sisällöstä, sen etenemisestä ja tarkoituksesta sekä henkilötietojen käsittelystä.

Tutkittavien myös tulee tietää olevansa tutkittavina, vaikka esimerkiksi haastattelu vaikuttaisi tavalliselta arkikeskustelulta. Koska haastattelutilanteet olivat hyvin keskustelunomaisia, korostin sekä

haastattelun alussa, että haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan sopivin osin sekä lopussa muistutin haastattelun tulevan aineistoksi tutkimukseeni.

Aineiston analysointi ja sen käyttö työssä tulee toteuttaa niin, että haastateltavien identiteetti säilyy tunnistamattomana. Haastatteluja varten tarvitsin haastateltavilta nimen sekä työsähköpostiosoitteen, mutta näitä tietoja ei lopullisessa aineistossa ole käytetty. Haastatteluiden videotallenteita ei julkaista, ainoastaan litteroituitua haastattelumateriaalia on käytetty työssä. Myöskään litteroitua aineistoa ei julkaista kokonaisuudessaan, ainoastaan muutamia suoria lainauksia on esitetty työssä.

Eettisestä näkökulmasta haasteena on oma suhteeni haastattelijana suhteessa haastateltaviin. Kyseessä on sisäpiirihaastattelu, sillä jaamme saman työtehtävän ja toimimme omissa tiimeissämme osana isompaa tiimien kokonaisuutta. Sisäpiirihaastattelun hyötynä on, että käsitteet ja teemat ovat valmiiksi tuttuja. Sisäpiirihaastattelussa tulee kuitenkin erityisesti varoa tulkitsemasta tutkimuksessa asioita siten, kuten asiat itse sisäpiiriläisenä kokee. Pystyin omasta mielestäni pitämään haastattelu-tilanteen puhtaasti tiedon keruuna, sen sijaan, että olisin kertonut omia mielipiteitäni asioista. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 19.)

7 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin tutkimukseni tuloksia sekä tutkimuksen onnistumista.

Tiimityöskentelyä arvioidessa tiimeissä näytetään toimivat OP Ryhmän oman ketterän toimintatavan perusteiden mukaisesti. Tiimiläiset ovat itse suunnittelemassa toimintaansa ja johtavat tiimin toimintaa itseohjautuvasti, tiimiläisillä on vastuu ja vapaus osallistua ja olla aktiivinen. Haastatteluiden perusteella tiimi vaikutti hyvin itseohjautuvalta sekä erityisesti tiimiytymisen osalta aktiivisilta ja toisistaan kiinnostuneilta. Tämä on hyvä merkki myös tiimin tulevaisuutta ajatellen.

Haastatteluissa esiin nousseet asiat ovat vahvasti sidoksissa psykologiseen turvallisuuteen ja se olisi-kin monilta osin ollut jopa sopiva pääluokkien yhdistäväksi tekijäksi, tämä olisi kuitenkin mielestäni ollut hieman liian suoraviivaista. Psykologisen turvallisuuden ja onnistuneen tiimityöskentelyn käsitteet ovat mielestäni avainasemassa, kun tiimi uudistuu ja saa uusia jäseniä. Vaikka psykologisen turvallisuuden teemat ovat taitoja, joita tulee kehittää ja ylläpitää, on näistä löydettävissä uutta työntekijää tukevia tekijöitä tiimin toimintaa tarkastellessa.

Teoriaosuudessa esitelty tiimiäly ja sen tekijät itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, luku 5) heijastuvat hienolla tavalla tutkimuksen tuloksissa.

Haastatteluissa nousi mielenkiintoisena seikkana esiin, että tiimin jäsenet eivät välttämättä ole aktiivisesti ajatelleet psykologisen turvallisuuden merkitystä tai tarkoituksella kehittäneet sitä toimissaan, mutta kerrotun perusteella tiimin toiminnan ansiosta tiimin jäsen pystyy esimerkiksi toimimaan avoimesti ja olemaan oma itsensä. Nämä ovat tärkeitä psykologisen turvallisuuden tekijöitä ja avainasemassa sujuvaan yhteistyöhön tiimissä (Työterveyslaitos 2021).

Etätyöskentelyn haasteet tunnistetaan varmasti monessa organisaatiossa, miten pitää koko tiimin konseptia yllä, jos tiimi ei koskaan tosiasiansa tee asioita yhdessä. Arki kuitenkin on etätyötä, joten sen kanssa tulee oppia elämään sekä nähdä myös sen tuomat mahdollisuudet, kuten haastatteluissa esiin nousut parempi keskittyminen työtehtävään. Tiimissä tunnistettiin läsnäolo ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus tärkeänä tekijänä tiimin toiminnan ja erityisesti uutena aloittavien työntekijöiden kannalta. Kasvokkain kohtaaminen on varmasti tiimin tulevaisuuden kannalta merkittävä asia, miten pitää läsnäoloa yllä etätyöhön painottuvassa hybrityön maailmassa jatkossakin. Viikoittaiset yhteiset hetket oli tunnistettu tärkeänä, mutta osa haastateltavista toivoi enemmänkin läsnäoloa. Etätyössä läsnäoloa arjessa voisi vahvistaa jo yksinkertaisillakin keinoilla, kuten etänä tapahtuviin yhteisiin hetkiin panostamalla, välillä Teams-palaverissa esimerkiksi kamera päälle ja vaikkapa viikoittaisen yhteisen etä-taukohetken hyödyntämisellä.

Avoin keskustelukulttuuri on itseään ruokkiva ilmiö, josta syntyy lisää keskustelua ja edelleen lisää avoimuutta. Avoin keskustelukulttuuri on parhaimmillaan omiaan vahvistamaan tiimin toiminnan muita osa-alueita, kuten yhteenkuuluvuutta, itsetuntoa, sallivaa ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Nämä ovat tekijöitä, jotka lisäävät psykologista turvallisuutta ja tiimiälyä. Lisäksi on todettu tutkimuksien osoittavan, että korkean psykologisen turvallisuuden tiimeissä, myös tuloksellisuus kasvaa. Aineis-

tossa oli nähtävissä, että haastateltavat ajattelivat vaikkapa tiimiytymisen olevan psykologisesti tärkeää, mutta eivät kokeneet sen vaikuttavan suoraan tuloksiin, vaikka kyseessä kuitenkin on tuloksia edistävä asia psykologisen turvallisuuden ja tiimiällyn näkökulmasta. Tiimissä toimitaan ikään kuin vahingossa juuri oikein, tämä voisi olla asia, johon olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota.

Uudet työntekijät tulivat osaksi olemassa olevaa tiimiä, tämä koettiin haastatteluissa ideaalina ratkaisuna. Uusien ja vanhojen työntekijöiden tiimi mahdollistaa hyvin konkreettisen tuen, kuten vierellä auttamisen ja pohdinta-avun. Toisaalta kyseenomaisella tiimillä ei ole vertailukohtaa, olisiko esimerkiksi kokonaan uutena aloittanut tiimi voinut olla yhtä tyytyväinen tiimistä saamaansa tukeen. Toisaalta kuten aineistossa nousi esille, uutena aloittaessa voisi tietotaitoon liittyvissä asioissa tarvita enemmän tiimin ulkopuolista tukea, vaikka varsinaisesti itse tiimiin ja sen toimintaan olisikin tyytyväinen muilla osa-alueilla. Tässä asiassa substanssiosaamisella lienee suuri merkitys, jos uusi tiimi muodostuisi organisaation omista työntekijöistä, voisi osaamisen teema olla painotukseltaan toisenlainen, kun varsinaiseen substanssiosaamiseen ei tarvita läheskään niin paljon tukea, kuin kokonaan organisaatiossa uutena työntekijänä aloittaessa.

Aineistosta oli paikoin itselleni haastavaa löytää tunteiden lisäksi se yksilöitävä tuki, jota tiimi tarjoaa. Voi olla, että tähän olisi voinut varautua paremmin harkituilla haastattelukysymyksillä tai haastattelun aikana kysymysten laajentamisella. Toisaalta vastauksista nousi esiin paljon positiivista tunnetta tiimiä kohtaan ja moni haastateltavien kertoma asia liittyi oleellisesti esimerkiksi tiimiällyn tai psykologiseen turvallisuuteen ja näiden vahvistaminen itsessään tukee koko tiimiä.

Olin valinnut litterointiin melko löyhän tarkkuuden, litteroin kuitenkin haastateltavien kysymyksiin vastaukset tarkasti siten, miten he sanoivat, en kuitenkaan merkinnyt esimerkiksi äänenpainoja tai kaikkea muuta käytyä keskustelua litterointiin. Tästä huolimatta litterointi oli melko työläs vaihe tutkimuksessa ja varaisin sille enemmän aikaa jatkossa. Litteroinnin osalta itselleni suunnittelema tutkimusaikataulu ei pitänyt, mutta muilta osin eteneminen oli johdonmukaista suhteessa opinnäytetyön valmistumiseen.

Litteroitua materiaalia oli paljon ja kun kävin sitä läpi aineiston analyysissä, huomasin nopeasti, että tietoa on saatu laajasti, mutta kaikki tieto ei välttämättä ole olennaista tutkimukseni kannalta. Myös tässä herää kysymys haastattelukysymyksien tarkentamisesta, mutta näen tämän haasteen positiivisempänä näin päin, että tietoa on paljon, kuin että sitä ei olisi saatu riittävästi. Saatu aineisto oli laaja, mutta aineistolähtöinen sisällönanalyysi oli helppo tapa suodattaa tarvittavaa tietoa aineistosta.

Tutkimukseni on mielestäni pystynyt löytämään tutkimusongelmaan ratkaisun, lisäämään ymmärrystä ja antamaan tietoa toimeksiantajalle tiimin uudelle työntekijälle tarjoamasta tuesta. Osallistujajoukko olisi voinut kattaa koko tutkittavan tiimin, jolloin tulos olisi ollut tasapuolisempi myös vanhojen työntekijöiden näkökulmasta. Tällöin näkökulmia vanhojen ja uusien tiimiläisten välillä olisi pääsyt vertailemaan, lopputulos ja johtopäätökset olisivat siitä huolimatta tietysti voineet olla samat kuin nyt tutkimukseen käytetyllä kohdejoukolla.

Jatkotutkimuksen aiheena ja kehitysehdotuksena voisi olla sellaisten konkreettien keinojen löytäminen tiimin uuden jäsenen tukemiseen, että ne olisivat vietävissä toisiin tiimeihin, ikään kuin oppaana. Tutkimuksen tuloksesta herää kysymys, onko tämän tiimin keinot sellaisenaan vietäviä esimerkiksi muiden tiimien käyttöön vai onko tiimin tuki ollut enemmän sattumaa siitä, miten tiimin jäsenet jo valmiiksi luontevasti toimivat tiimityössä. Tuloksesta on kuitenkin selvää, että psykologisen turvallisuuden ja tiimiällyn kehittäminen ovat taitoja, joita jokaisessa tiimissä tulisi aktiivisesti ottaa huomioon, sillä näiden tekijöiden vahvistamisella tiimin jäsen saa tiimiltään parhaan mahdollisen tuen.

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni opin valtavasti uutta tutkimuksen tekemisestä. Opintojaksot olivat valmentaneet hyvin tutkimuksen teon peruseriaatteet, mutta tutkimuksen tekeminen itse vaati yksityiskohtaisempaa perehtymistä mm. tutkimus- ja analysointi menetelmiin ja niiden valintaan. Opinnäytetyön kirjoittamisen myötä opin paremmin sanoittamaan ja perustelemaan tekemiäni valintoja, kun prosessia auki kirjoittaessa nämä tuli kirkastaa lukijalle, eikä tietoa perusteluista voinut jättää "itsestään selvänä" vain omaan päähän. Myös viestinnän kannalta on ollut hienoa päästä kirjoittamaan pidempää raporttia pyrkien saavuttamaan informatiivinen, luontevasti etenevä ja sujuvasti luettava prosessikuvaus.

Ammatillisesti oma osaamiseni ja ymmärrykseni erityisesti laajemmasta työhyvinvoinnin kokonaisuudesta pääsi kehittymään. Psykologinen turvallisuus on trendikäs työelämän teema, joten oli mielenkiintoista sukeltaa sisään siihen, millaiset tekijät tukevat uutta tiimin jäsentä tiimin sisältä päin. Oli iloinen asia huomata, että tiimiällyn ja psykologisen turvallisuuden merkitys aiheessa on suuri. Näitä teemoja on mielenkiintoista peilata omaan aiempaan työelämän kokemukseen tiimityöskentelystä. Omasta mielestäni tiimeissä, joissa työskentely on alusta saakka ollut kaikista helpointa, on vallinnut nimenomaan korkea psykologinen turvallisuus sekä aktiiviset toimet sen eteen on ollut havaittavissa.

LÄHTEET

Hiila, Ilona, Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. E-kirja. Jyväskylä: Tuuma. Viitattu 24.11.2023.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 25.11.2023.

Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 25.11.2023.

Jackson, Jenni 2021. Etätyön vaikutukset tiimin työskentelyyn. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutus. Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021122290397>. Viitattu 23.11.2023.

Jääskeläinen, Henni 2022. Tutkimukset osoittavat tiimityön kiistattomat hyödyt. Brik -verkkolehti. 13.4.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/tutkimukset-osoittavat-tiimityon-kiistattomat-hyodyt/>. Viitattu 12.11.2023.

Liimatainen, Tarja 2021. Tiimityön muotoutuminen. Opinnäytetyö. Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060815143>. Viitattu 23.11.2023.

OP Ryhmä julkaisuaika tuntematon a. Ketterä toimintatapa. Verkkojulkaisu. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. Viitattu 4.11.2023.

OP Ryhmä julkaisuaika tuntematon b. Liiketoiminta-alueet. Verkkojulkaisu. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>. Viitattu 22.11.2023.

Puustinen, Pekka 2019. Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. OP Median blogi. 30.1.2019. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/puhetta-tyoelamasta/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain/>. Viitattu 4.11.2023.

Salminen, Jari 2020. 10 keinoa, joiden avulla hioa tiimityöskentely huippuunsa. Brik -verkkolehti. 5.8.2020. <https://brik.fi/brik-lehti/10-keinoa-joiden-avulla-hioa-tiimityoskentely-huippuunsa/>. Viitattu 12.11.2023.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 4.11.2023.

Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon. Tietoa tilastoista. Käsitteet: Tiimityö. Verkkojulkaisu. <https://www2.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Viitattu 12.11.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viitattu 23.11.2023.

Tyrni, Joonas 2018. Tiimin kehitysvaiheet ja tiimin identiteetti. Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018091815207>. Viitattu 23.11.2023.

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2021. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5358>. Viitattu 24.11.2023.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>. Viitattu 24.11.2023.

Valtonen, Pirita 2022. Psykologinen turvallisuus on työyhteisön voimavara. Husari-lehden 3/2022 artikkeli, julkaistu verkossa 27.9.2022. Helsingin yliopistollinen sairaala. <https://www.hus.fi/ajankoh-taista/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteison-voimavara>. Viitattu 4.11.2023.

LIITE 1: SAATEKIRJE

SAATEKIRJE 15.6.2023

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelen Savonia ammattikorkeakoulussa tradenomiksi wellness-liiketoiminnan tutkinto-ohjelmassa. Teen opinnäytetyönä tutkimuksen aiheesta, miten tiimi tukee uusia työntekijöitä. Tutkimukselle on tehty opinnäytetyösopimus opiskelijan, Savonia ammattikorkeakoulun ja Pohjola Vakuutus Oy:n kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten uudet työntekijät saavat kiinni tiimin toiminnasta ja miten uusien tiimiläisten tuleminen vaikuttaa tiimin toimintaan ja dynamiikkaan. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää Pohjola Vakuutuksen ketterää kulttuuria ja psykologisen turvallisuuden syntymistä asiakaspalvelutiimien työntekijöiden vaihtuessa. Tutkimuksen avulla toimeksiantajana toimiva Pohjola Vakuutus saa tietoa millaisia toimia tiimeissä tapahtuu uusien työntekijöiden aloittaessa tiimeissä perehdytysjakson jälkeen.

Opinnäytetyö toteutetaan haastattelututkimuksena. Aineisto kerätään yksilöhaastatteluina Teams:issä tiimissä uutena työntekijänä aloittavilta sekä tiimin vanhoilta työntekijöiltä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää koska tahansa. Haastattelut toteutetaan työaikana, erikseen sovittavana ajankohtana.

Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja litteroimaan. Litteroitua materiaalia käytetään opinnäytetyön materiaalina siten, ettei tutkittavaa voida tunnistaa julkaistavasta tutkimuksesta. Haastattelumateriaalia ja henkilötietoja tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti ja vain tutkimustarkoituksiin. Pyydän tutustumaan viestin liitteenä olevaan tietosuojailmoitukseen, jossa on kerrottu tarkemmin henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen aikana.

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa kesän aikana ja opinnäytetyön on tarkoitus valmistua vuoden 2023 loppuun mennessä. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan osoitteessa <http://theseus.fi>.

Opinnäytetyöni ohjaajana Savonia ammattikorkeakoulussa toimii lehtori [nimi ja puhelinnumero poistettu opinnäytetyön liitteestä].

Yhteyshenkilönäni Pohjola Vakuutuksella toimii Ops lead [nimi ja puhelinnumero poistettu opinnäytetyön liitteestä].

Vastaan mielelläni kysymyksiin ja sovin tarkemmat haastatteluajat Teams-viesteillä. Minulta ja yhteyshenkilöiltäni on mahdollista kysyä lisätietoja myös haastatteluiden jälkeen tutkimuksen edetessä.

Perehdytystä on tutkittu paljon, mutta perehdytyksen jälkeisen ajan tutkimukset ovat hyvin paikallisia. Koska tutkittava joukko on tässäkin tapauksessa pieni, koen jokaisen haastattelun tärkeäksi osaksi tutkimuksen valmistumista sekä sen toimeksiantajalle antamaa tietoa ja luotettavuutta. Kiitos siis jo etukäteen, mikäli päätät osallistua tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin,

Hanna Strengell, LW19SM
Savonia ammattikorkeakoulu
hanna.strengell@edu.savonia.fi



**OPINNÄYTETYÖHÖN LIITETTÄVÄ
TIETOSUOJASELOSTE/-ILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus
13 ja 14 artiklat
Laatimispäivä: 15.6.2023**

Tietoa tutkimukseen osallistuvalla

Olet osallistumassa Savonia-ammattikorkeakoulussa tehtävään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 14 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Nimi: Hanna Strengell

Osoite: [osoitetiedot poistettu opinnäytetyön liitteestä]

Puhelinnumero: [puhelinnumero poistettu opinnäytetyön liitteestä]

Sähköpostiosoite: hanna.strengell@edu.savonia.fi

2. Kuvaus tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Henkilötietoja tullaan käsittelemään Savonian opiskelijan Hanna Strengellin opinnäytetyön aineistonkeruuta varten. Aineisto kerätään haastatteluiden avulla. Haastatteluiden järjestämistä ja aineiston käsittelyä varten haastateltavilta täytyy kerätä henkilötietoja. Henkilötietoja tullaan käsittelemään valmiissa työssä siten, että tutkittavia ei voi tunnistaa.

3. Tutkimuksen suorittajat

Tutkimuksen kuluessa henkilötietoja käsittelee Hanna Strengell. Tutkimusrekisteriä voidaan joutua käsittelemään myös ohjaavan opettajan [nimi poistettu opinnäytetyön liitteestä] (Savonia AMK) kanssa.

4. Tutkimuksen nimi ja tutkimuksen kestoaika

Tutkimuksen nimi: Miten tiimi tukee uusia työntekijöitä.

Henkilötietojen käsittelyn kesto:

Kestoa ei voida määrittää tarkasti. Henkilötietojen käsittelyn kesto määräytyy opinnäytetyön etene-
misen mukaan. Opinnäytetyön on määrä olla valmis vuoden 2023 loppuun mennessä.

5. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella.
Henkilötietojen käsittelyperusta tässä tutkimuksessa on

- tutkittavan suostumus
- tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

6. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Etu- ja sukunimi

Työpaikka

Ammatti

Työsähköpostiosoite

Haastateltavan ääni ja kuva (videotallenne haastattelusta)

7. Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

8. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Tallennettavat tiedot (nimi ja työsähköpostiosoite) tullaan saamaan tutkimuksen yhteistyössä ole-
valta työnantajalta Pohjola Vakuutus Oy:ltä tutkittavien henkilöiden esihenkilöltä. Äänen ja kuvan
sisältävät videotallenteet nauhoitetaan haastattelutilanteessa työorganisaation Teams-yhteyden
kautta.

9. Tietojen siirto tai luovuttaminen edelleen

Henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta eteenpäin.

10. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta eteenpäin.

11. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

- Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Manuaalisen aineiston suojaaminen: Aineistoa säilytetään tutkimuksen ajan Microsoft OneDrive:ssä,
käyttäjätunnuksen ja salasanan takana. Haastattelut litteroidaan ja litteroitua aineistoa voidaan

käyttää lopullisessa tutkimuksessa. Litteroidusta aineistosta poistetaan mahdolliset henkilö- tai tunnistetiedot.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

- käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta
 muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa
 Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin

12. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

- Tutkimusrekisteri hävitetään
 Tutkimusrekisteri arkistoidaan:
 ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

13. Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavan yhteystiedot

Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava on hallinnon suunnittelija Mervi Hätinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@savonia.fi

Savonian tietosuojavastaavalta saat tietoa mm. tietojärjestelmien suojauksista, tietojärjestelmä- ja rekisteriselosteista ja muista tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvistä menettelyistä.

14. Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettua käsittelyä lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojasi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta

- c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuressi käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista
- c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odotettaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koineellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja(at)om.fi

LIITE 3: HAASTATELURUNKO

Vanhat tiimiläiset:

- Miten arki on muuttunut uusien tiimin jäsenten myötä? (Oliko toiveena, että uudet tiimiläiset sopeutuvat olemassa oleviin normeihin vai lähdittekö tietoisesti rakentamaan "uutta" tiimiä uusien jäsenten myötä?)
- Miten tiimissä varauduttiin uusiin työntekijöihin? (Oliko siinä jotain konkreettisia toimia tai uusi sopimuksia arjessa toimimisesta teidän vanhojen tiiminjäsenten kesken?)
- Millaista tukea esihenkilöiltä on tullut tiimiytymiseen?
- Oletteko löytäneet hyvän yhteenkuuluvuuden tunteen? Ja miten se on saavutettu?
- Onko etätöiden tekeminen vaikuttanut tiimiytymiseen? (Miten?)
- Mitä olet omalta osaltasi tehnyt, jotta uudet tiimiläiset ovat
 - a) tunteneet olonsa tervetulleiksi?
 - b) kehittyneet substanssiosaamisen näkökulmasta toimivaksi osaksi matkalla kohti tiimin tavoitteita?
- Millainen porukka olette nyt? (Voiko jokainen olla oma itsensä ja kaikkein vahvuuksia tunnustetaan ja hyödynnetään?)
- Onko perehdytyksessä mielestäsi jotain kehitettävää?
- Olisiko tiiminne voinut jossakin asiassa toimia toisin perehdytyksen jälkeen uusien työntekijöiden saapuessa tiimiinne?

Uudet tiimiläiset:

- Millainen vastaanotto tiimissä oli? (Olitteko odotettuja?)
- Millaiseksi koit tilanteen, jossa tulet osaksi olemassa olevaa tiimiä?
- Oletko saanut tarpeeksi sosiaalista tukea vanhoilta tiimin jäseniltä? (Millaista tuki on ollut? Onko saman perehdytysryhmän työntekijöihin helpompi tukeutua sosiaalisesti?)
- Mikä auttoi pääsemään kiinni uuteen työtehtävään?
- Onko etätöiden tekeminen vaikuttanut tiimiytymiseen? (Miten?)
- Millainen vaikutus tiimin muilla jäsenillä on ollut substanssiosaamisen kehittymiseen?
- Koitko haasteita
 - a) löytää oma paikkasi osana tiimiä?
 - b) ymmärtää tiimin tavoitteet ja odotukset?
- Oletko päässyt vaikuttamaan tiimin toimintatapoihin ja käytäntöihin?
- Millainen porukka olette nyt? (Voiko jokainen olla oma itsensä ja kaikkein vahvuuksia tunnustetaan ja hyödynnetään?)
- Onko perehdytyksessä mielestäsi jotain kehitettävää?
- Olisiko tiimi voinut jossakin asiassa toimia toisin perehdytyksen jälkeen, kun te uudet työntekijät aloitte osana tiimiä?