



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sari Bohm-Haapanen

**Työyhteisötaidot:
jaettua johtajuutta rakentamassa**

Johtamisen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Sari Bohm-Haapanen		
Tutkielman nimi:	Työyhteisötaidot: jaettua johtajuutta rakentamassa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotieteet		
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	78

TIIVISTELMÄ:

Nopeasti muuttuva ja systeeminen ympäristö on tuonut niin organisaatioille, johtajuudelle kuin työntekijöillekin uudenlaiset haasteet ja vaatimukset. Yhä tärkeämpää on, että kaikki organisaation työntekijät olisivat tietoisia toimintaympäristön kompleksisuudesta ja systeemisyydestä, jotta asiat tulisivat hahmotettua kokonaisuuksina, osana jotain suurempaa ilmiötä. Tämän lisäksi on ensiarvoista, että niin johtajilla, esimiehillä kuin työntekijöilläkin olisi hyvät työyhteisötaidot, jolloin vastuu työn tekemisestä ja tuloksista jaettaisiin yhdessä. Silloin jos olisi tämä ymmärrys, mahdollistuu monialainen yhteistyö ja palvelurakenteiden integroiminen helpommin ja rakentavammin sekä työntekijät kokisivat työnsä merkityksellisenä, arvokkaana ja tarkoituksenmukaisena.

Tutkielman kohteena oleva tiimi on julkishallinnon sektorilla toimiva monialainen työryhmä, joka koostuu kahden eri organisaation työntekijöistä. Toisen organisaation työntekijät ja esimiehet tulevat kahdesta eri hallintokunnasta. Ryhmään kuuluu neljä työntekijää ja kolme esimiestä. Heidän lisäksi haastateltiin molemmista organisaatioista esimiesten esimiehet. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli kvalitatiivisten teemahaastattelujen avulla selvittää työyhteisötaitojen ja jaetun johtajuuden välistä yhteyttä monialaisen työryhmän kontekstissa. Teemahaastattelussa kartoitettiin myös haastateltavien näkemyksiä työyhteisötaidoista ja sitä, millaisiksi he kokivat omat ja muiden työryhmäläisten työyhteisötaidot. Näiden lisäksi haastattelussa kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä jaetusta johtajuudesta sekä sitä, miten johtajuus toteutuu monialaisessa työryhmässä.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisötaidoilla ja jaetulla johtajuudella on monia eri yhteneväisyyksiä monialaisen työryhmän kontekstissa. Lisäksi tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että työryhmän asiantuntijoiden työskentelyssä oli todennettavissa monia jaetun johtajuuden piirteitä, mutta esimiesten työskentelyssä näkyi enemmän asioiden johtamiseen kuuluvia piirteitä. Parhaiten haastateltavat tunnistivat työyhteisötaidoista inhimilliseen pääomaan sekä vuorovaikutuksessa rakentuvan dialogiin liittyviä ominaisuuksia. Omiksi vahvuusikseksi lähes kaikki haastateltavat totesivat sosiaaliset taidot. Vaikka työryhmän sosiaalinen pääoma olikin vaikuttavaa, jotkut haastateltavat toivoivat vieläkin avoimempaa ja luottamuksellisempaa ilmapiiriä, jolloin rajan ylitykset hallintokuntien rajapinnoilla mahdollistuisivat vieläkin paremmin.

AVAINSANAT: johtajuus, jaettu johtajuus, osallisuus, yhteistyö, tavoitteet, työyhteisötaidot

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimusongelmat	8
3	Jaettu johtajuus	9
3.1	Tavoitteet – yhteinen visio	11
3.1.1	Tavoitteet – yhteinen visio vuorovaikutuksen näkökulmasta	12
3.1.2	Tavoitteet – yhteinen visio arvojen näkökulmasta	13
3.2	Työyhteisötaidot	14
3.2.1	Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma osana työyhteisötaitoja	15
3.2.2	Oppiminen osana työyhteisötaitoja	17
3.2.3	Vuorovaikutuksessa rakentuva dialogi osana työyhteisötaitoja	20
3.2.4	Työyhteisötaidot työntekijän näkökulmasta	21
3.2.5	Työyhteisötaidot johtajuuden näkökulmasta	22
3.3	Osallisuus - yhteistyö	25
3.3.1	Osallisuus – yhteistyö johtajuuden näkökulmasta	25
3.3.2	Osallisuus – yhteistyö työryhmän kehitysvaiheiden näkökulmasta	26
4	Tutkimusaineistot ja -menetelmät	31
4.1	Tutkimuskohteen kuvaus	32
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston hankinta	34
4.3	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	40
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Työryhmän näkemykset tavoitteista - yhteisestä visiosta	44
5.1.1	Tavoitteet – yhteinen visio vuorovaikutuksen näkökulmasta	45
5.1.2	Tavoitteet – yhteinen visio arvojen näkökulmasta	46
5.2	Työryhmän näkemykset työyhteisötaidoista ja niiden toteutumisesta	47
5.2.1	Työryhmän jäsenten käsitykset työyhteisötaidoista	47
5.2.2	Työryhmän jäsenten käsitykset työyhteisötaidoista inhimillisen ja sosiaalisen pääomien näkökulmista	48

5.2.3	Työryhmän jäsenten käsitykset työyhteisötaidoista oppimisen näkökulmasta	52
5.2.4	Työryhmän jäsenten käsitykset työyhteisötaidoista vuorovaikutuksessa rakentuvan dialogin näkökulmasta	54
5.3	Työryhmän näkemykset osallisuudesta – yhteistyöstä	56
5.3.1	Osallisuus – yhteistyö johtajuuden näkökulmasta	56
5.3.2	Osallisuus – yhteistyö työryhmän kehitysvaiheiden näkökulmista	58
5.4	Työryhmän näkemykset jaetusta johtajuudesta ja sen toteutumisesta	60
5.4.1	Työryhmän jäsenten käsitykset jaetusta johtajuudesta	61
5.4.2	Työryhmän näkemykset johtajuuden toteutumisesta monialaisessa työryhmässä	61
6	Johtopäätökset ja pohdinta	63
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta	63
6.2	Kehittämisehdotuksia työn sujuvuuden ja johtajuuden parantamiseksi	67
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta	68
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	70
	Lähteet	71
	Liitteet	76
	Liite 1. Sähköposti 1	76
	Liite 2. Sähköposti 2	77
	Liite 3. Sähköposti 3	78

Kuviot

Kuvio 1. Jaettu johtajuus	11
Kuvio 2. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala, 2005, s. 116).	15
Kuvio 3. Uuden tiedon luomisen sykli (mukaillen Juuti, 2013, s. 167).	18
Kuvio 4. Aineiston ylä- ja alaluokkien ryhmittelyn toteutus	42

Taulukot

Taulukko 1. Dialogi työyhteisössä (mukaillen Wink, 2013, s.103).	21
Taulukko 2. Työyhteisötaidot jaettua johtajuutta rakentamassa	44

Lyhenteet

KP1	kotipesä 1	hallintokunta 1	organisaatio A
KP2	kotipesä 2	hallintokunta 2	organisaatio B
KP3	kotipesä 3	hallintokunta 3	organisaatio B
KP4	kotipesä 4	hallintokunta 4	organisaatio B
KP1-työntekijä KP1-esimies	kotipesä 1	hallintokunta 1	organisaatio A
KP2-työntekijä(t) KP2-esimies	kotipesä 2	hallintokunta 2	organisaatio B
KP3-työntekijä KP3-esimies	kotipesä 3	hallintokunta 3	organisaatio B
KP4-työntekijä	kotipesä 4	hallintokunta 4	organisaatio B

1 Johdanto

Vajaan viidentoista vuoden terveydenhoitajaurani aikana on selvästi ollut nähtävissä, miten selviteltävät ja hoidettavat asiat ovat muuttuneet monitasoisiksi, monitahoisiksi sekä monisyisiksi, joissa ei yksin terveydenhoitajan osaaminen riitä. Sen lisäksi, että työ on muuttunut haasteellisemmaksi, on eri toimijoita tullut työkentälle koko ajan enemmän. Monialaisesta yhteistyöstä onkin tullut tärkeä osa päivittäistä perustyötä, minkä tavoitteena on mahdollistaa asiakkaan kokonaisvaltainen kohtaaminen.

Puusa ja muut, (2010, s. 1–4) sekä Vartiainen ja muut (2018, s. 103–109) kuvaavat artikkeleissaan työelämän pitkään jatkunutta murrosta. Niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla työtä tehdään yhä enemmän yhdessä toisten kanssa monialaisissa työryhmissä, joiden jäsenet on sulautettu yhteen yli hallintokuntarajojen. Työtä tulisi tehdä yhä tehokkaammin ja laadukkaammin pienemmällä työntekijämäärällä. Henkilöstön olisi kyettävä rakentamaan tietoa ja tekemään työtä yhdessä sekä kannustamaan niin itseään kuin toisia ammatillisessa kehittämisessä.

Työn monialaisuus vaikuttaa myös työryhmien johtamiseen. Työryhmässä saattaa olla useita esimiehiä riippuen siitä, kuinka monesta hallintokunnasta työntekijät tulevat. (Puusa ja muut, 2010, s. 15.) Vartiainen ja muut (2016, s. 249–253) kirjoittavat johtamisen olevankin yhä enemmän vuorovaikutteista. Saman näkemyksen jakavat Mönkkönen ja Roos (2009, s. 107–144) kuvaten johtamisen näkyvän työntekijöiden keskinäisissä sekä työntekijöiden ja johtajien välisissä suhteissa. Tilanteen mukaan kuka tahansa voi olla johtaja näissä vuorovaikutustilanteissa, jonka vuoksi työyhteisötaidot koskettavat kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Työn tulokset tehdään aina yhteisessä prosessissa, vaikka työtä tehtäisiinkin välillä yksin. (Mönkkönen & Roos 2009, s. 71–86, 145–223.) Puusan ja muiden (2010, s. 14) näkemyksen mukaan mitä paremmin ymmärretään työyhteisötaitojen merkitys ilmiönä, sitä paremmin voidaan vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen ja työn vaikuttavuuteen.

Carson ja muut (2007, s. 1217–1220) sekä Vartiainen ja muut (2018, s.103–109) kuvaavat johtamisen olevan kompleksisessa ympäristössä luottamukseen perustuvaa yhteistyötä, jossa hyödynnetään työntekijöiden osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Kompleksisessa toimintamallissa johtaminen perustuu vahvaan luottamukseen, joka kannustaa ja rohkaisee työntekijöitä luovuuteen ja itseohjautuvuuteen. Carson ja muut (2007, s. 1218–1221) kutsuvat tällaista johtajuusmallia jaetuksi johtajuudeksi, jossa kaikilla työryhmän jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja jossa osaamista, tietoa ja taitoja jaetaan.

Juha Lindell (2014, s. 30–34) kirjoittaa artikkelissaan, että osallistavalla johtamisella mahdollistetaan kaikkien monialaisen työryhmän jäsenten osallistuminen asioiden pohittamiseen, päättämiseen ja implementointiin. Tällöin tulevat eri näkökulmat huomioitua ja päätökset, vaikka ne olisivatkin kompromisseja, tulevat hyväksytyksi kaikkien taholta. Silloin kun kaikilla on ollut mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, on todennäköisempää, että vaikeatkin päätökset toteutuvat ja jäävät elämään, eivätkä päätökset jää vain näennäisiksi toteamuksiksi.

2 Tutkimusongelmat

Tämän pro gradu -tutkielman pääongelmana on selvittää työyhteisötaitojen ja jaetun johtajuuden välistä yhteyttä monialaisen työryhmän kontekstissa. Pääongelmaan haetaan vastausta kaksiosaisella tutkimusongelmalla, jonka tarkoituksena on selvittää ja kuvata monialaisen tiimin jäsenten tietoisuutta työyhteisötaidoista ja sitä, miten jäsenten mielestä jaettu johtajuus toteutuu työryhmässä. Tutkielman kohteena oleva tiimi on julkishallinnon sektorilla toimiva monialainen työryhmä, joka koostuu kolmen eri hallintokunnan työntekijöistä. Ryhmään kuuluu neljä työntekijää ja kolme esimiestä.

Tutkimuksen pyrkimyksenä on kvalitatiivisten teemahaastattelujen avulla osoittaa myös työyhteisötaitojen ja jaetun johtajuuden välistä yhteyttä. Saatujen tulosten perusteella voidaan pohtia, onko työryhmän yhteistyön sujuvuutta ja johtajuutta tarvetta kehittää, ja miten työn laatuun sekä vaikuttavuuteen voidaan vaikuttaa. Pro gradu -tutkielmani tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia ovat työyhteisötaitojen ja jaetun johtamisen väliset yhteydet monialaisen työryhmän kontekstissa?
2. Miten työryhmän jäsenet ymmärtävät työyhteisötaidot ja millaisiksi työryhmän jäsenet kokevat omat ja tiimin jäsenten työyhteisötaidot?
3. Miten työryhmän jäsenet ymmärtävät jaetun johtajuuden, ja miten johtajuus rakentuu monialaisessa työryhmässä?

3 Jaettu johtajuus

Niin Carson ja muut (2007, s. 1217) kuin Hoch & Dulebohn (2013, s. 2–3) ja Laitinen (2016, s. 147–186) ovat todenneet, miten globalisaatio, teknologian nopea kehittyminen, ekologisuus, koulutustason nousu, väestön ikääntyminen sekä työelämässä olevien sukupolvien väliset erot suhtautumisessa työelämään ja elämäntapoihin vaikuttavat siihen, ettei enää ole mahdollista johtaa organisaatioita perinteisillä, hierarkkisilla menetelmillä.

Taylorimainen asioiden johtaminen (Juuti, 2013, s. 123–125, 240–242) sopi hyvin aikakaudelle, jolloin työntekijöiden koulutustaso oli vielä alhainen. Asioiden johtamistyyllissä johtaminen on hyvin hierarkkista, ylhäältä alaspäin tapahtuvaa käskyttämistä, jossa johtamisen painopiste ja tavoitteet ovat tuloksen aikaansaamisessa. Asioiden johtaminen näkyy arjessa siten, että asiat tehdään tavalla, johon on totuttu, ja joka on todettu hyväksi. Organisaatiossa, joissa johtamisen painopiste on asioiden johtamisessa, eri hallintokunnat tekevät työtä omissa siiloissaan, eivätkä rajanylitykset ja yhteistyö yli hallintokuntarajojen ole luontevia.

Sen sijaan Carson ja muut (2007, s. 1217) kuvaavat artikkelissaan, miten asiantuntijaorganisaatioissa työtä tehdään yhä enemmän tiimeissä. Työryhmän jäsenet edustavat monia eri asiantuntijaryhmiä, ja työtä tehdään yli hallintokunta- ja organisaatorajojen. Ashford & DeRue (2012, s. 147), Greenleaf (2014, s. 17–22), Juuti (2013, s. 10–38) sekä Salas-Vallina ja muut (2020, s. 1–2) että Uhl-Bien (2006, s. 654–658) toteavat tiimeissä toteutuvan johtajuuden olevan ilmiö, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet, niin esimiehet kuin työntekijät, yhdessä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Se, miten hyvin jaettu johtajuus toimii työyhteisössä, näkyy muun muassa työyhteisön jäsenten omaksumissa työyhteisötaidoissa.

Ashfordin ja DeRuen (2012, s. 147) sekä Carsonin ja muiden (2007, s. 1217) näkemyksen mukaan jo senkin vuoksi, että organisaatioiden ympäristössä tapahtuu muutoksia nopeassa tempossa epävarmuuden kasvaessa, on tärkeää huolehtia siitä, että kuka tahansa,

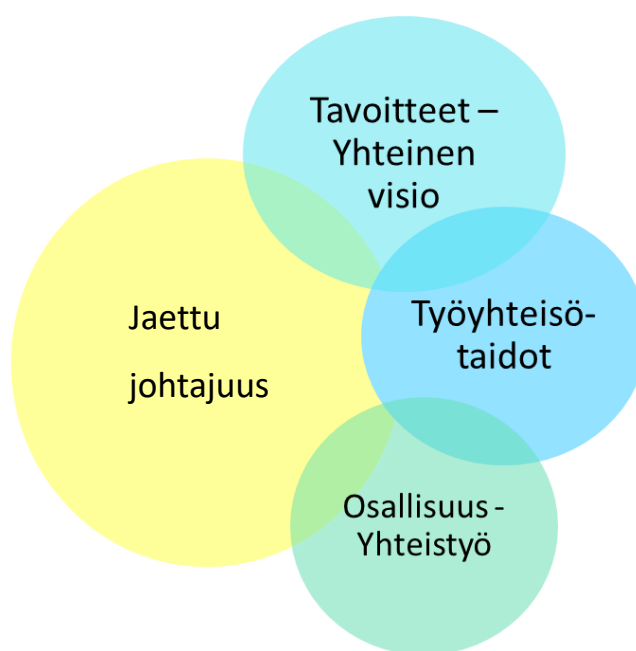
millä tahansa organisaation tasolla, kykenee tilanteen vaatiessa johtamaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Samalla jokaisella on mahdollisuus osallistua johtamiseen, mikä vaikuttaa myönteisesti asenteisiin, ajattelutapaan ja käyttäytymiseen.

Juutin (2013, s. 123–125, 240–242) kuvaamalla asioiden johtamistavalla tämä ei mahdollistu eikä tarvittavia muutoksia kyetä huomioimaan totutuissa työtavoissa ja -menetelmissä. Organisaation näkökulmasta työ näyttää tehokkaalta, eikä muutokselle koeta tarvetta. Työntekijän näkökulmasta taas työtä ei tehdä demokraattisin perustein, vaan johtajaa totellaan, ettei joutuisi huonoon valoon tai menettäisi työtään. Asioiden johtaja ei huomioi asiantuntijoiden mielipiteitä, kompetenssia eikä tunteita sillä seurauksella, että työyhteisö alkaa voida huonosti työilmapiirin ja -hyvinvoinnin laskiessa. Asiakkaan näkökulmasta tällaisessa organisaatiossa palvelut ja toiminnot eivät ole muuttuneet yhteiskunnan muutosten ja asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden tahdissa. Välttämättä asiakas ei saa sitä palvelua, mitä hän tarvitsisi. Pahimmillaan tällaisessa organisaatiossa asiakasta pompotetaan luukulta luukulle, kenenkään ottamatta vastuuta asiakkaan palvelutarpeesta.

Ashfordin & DeRuen (2012, s. 147), Greenleafin (2014, s. 17–22) sekä Salas-Vallinan ja muiden (2020, s. 1–2) että Uhl-Bienin (2006, s. 654–658) mukaan jaetun johtajuuden voi parhaimmillaan havaita työyhteisössä hyvänä ja innostavana ilmapiirinä. Asiakkaiden näkökulmasta katsottuna palveluprosessit ovat sujuvia sekä joustavia. Salas-Vallinan ja muiden (2020, s. 2) tekemän tutkimuksen valossa voidaan myös todeta, että työryhmien työn vaikuttavuus ja tuloksellisuus paranee, kun työryhmän johtajuus on jaettua ja työryhmän jäsenillä on hyvät työyhteisötaidot.

Ashford ja DeRue (2012, s. 146) näkevätkin tärkeänä, että tulevaisuuden johtamiskoulutuksessa tulisi painottaa johtajuutta, jossa johtaminen nähdään työyhteisön yhteisenä tehtävänä, jolloin kuka tahansa voi tilanteen mukaan olla johtaja. Jaettua johtajuutta voidaan pitää ilmiönä, joka rakentuu monista eri tekijöistä. Juutin (2013, s. 146) näkemyksen mukaan jaetussa johtajuudessa tarvitaan yhä yksilöllistä johtamista (tavoitteet),

jossa tulevat ilmi esimiehen johtamistaidot. Jaettu johtaminen rakentuu työryhmän eri henkilöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa (työyhteisötaidot), mutta siihen vaikuttaa myös merkittävästi työryhmän ryhmädynamiikka (osallisuus). Silloin kun eri osatekijät ovat hyvässä tasapainossa keskenään, voidaan työryhmän johtajuutta pitää jaettuna, työryhmän yhteisenä asiana. Tämän tutkielman teoriaosuudessa tarkastelen, miten yhteiset tavoitteet, työyhteisötaidot sekä osallisuus rakentavat jaettua johtajuutta monialaisessa työryhmässä (Kuvio 1).



Kuvio 1. Jaettu johtajuus

3.1 Tavoitteet – yhteinen visio

Monien tutkimusten (Asford & DeRue 2012, s. 149; Carson ja muut, 2007, s. 1217) mukaan tärkeä osa johtajuutta on organisaation yhteisten tavoitteiden ja vision luominen. Perinteisesti organisaatioiden tavoitteet ja visiot saatetaan päättää hierarkkisesti ylimmän johdon taholla, jolloin tavoitteet on helposti määritelty enimmäkseen taloudellisesta näkökulmasta. Juuti (2013, s. 24–24, 43, 87) näkeekin tällöin vaarana, että tavoitteet jäävät näennäisiksi, eivätkä ne välttämättä toteudu työn arjessa, koska tavoitteet eivät kerro organisaation toiminnallisia ja sisällöllisiä pyrkimyksiä.

Morgeson ja muut (2010, s. 14–15) kirjoittavat, että on vakuuttavaa tutkimusnäyttöä siitä, että riittävän selkeiden ja haastavien tavoitteiden määrittäminen kannustaa työryhmää tehokkaaseen toimintaan. Parhaimmillaan sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin näkyy innostuneena työn tekemisenä ja oppimisena sekä uuden kehittämisenä, vaikka välillä saatetaan olla työntekijän epämukavuusalueella. Pahimmillaan taas voi käydä niin, etteivät asiakkaat saa sitä palvelua, mitä he organisaatiolta odottavat ja haluavat.

3.1.1 Tavoitteet – yhteinen visio vuorovaikutuksen näkökulmasta

Zuckermanin (2000, s. 298–302) mukaan onnistuneen vision luomisen edellytyksenä on organisaation tietoisuus omista vahvuuksistaan ja kyvyistään. Erilaisuuden ja luovuuden nostaminen esille ja niiden hyväksyminen näkyvät työntekijöiden uskalluksena heittäytyä mukaan uusiin ajattelu- ja toimintamuotoihin, joissa huomioidaan asioiden keskinäiset ja monimutkaiset suhteet ja vaikutukset. Tutkijat (Carson ja muut 2007, s. 1222–1223; Juuti, 2013, s. 43) kirjoittavat, että silloin kun työryhmän tavoitteita suunnitellaan yhteisen dialogin avulla, voidaan keskusteluun nostaa niitä asioita, joista ei yleensä puhuta ääneen, mutta jotka voivat estää rohkeaa luovuuden käyttöä, oppimista ja työn kehittämistä.

Muun muassa Asford ja DeRue (2012, s. 147–149) ja Uhl-Bien (2006, s. 656–657) pitävät tärkeänä työryhmän jäsenten tietoisuutta siitä, että jokainen tuo vuorovaikutustilanteisiin oman eletyn elämänsä, kokemuksensa ja tunteensa, joihin sisältyy oletuksia, uskomuksia ja käsityksiä siitä, miten yritys toimii. Juuti (2013, s. 39–42) kirjoittaa tämän taas vaikuttavan siihen, että työryhmään käsiteltäviksi tulevat asiat ja aiheet ymmärretään hyvin eri tavalla, joka saattaa helposti johtaa väärinymmärryksiin.

Salas-Vallina ja muut (2020, s. 5) pitävätkin tärkeänä, että työryhmissä uskallettaisiin sanoittaa omia ajatuksia, oletuksia ja käsityksiä, jotta pystyttäisiin paremmin luomaan yhteistä ymmärrystä ja varmistamaan, että ilmiöt ymmärretään samalla tavoin. Näin pystytään luomaan yhteiset tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseen. Avoimella dialogilla mahdollistetaan pohdinnan ja ihmettelyn kautta yhteisen näkemyksen ja ratkaisun

etsiminen, jolloin ainoastaan voimakkaampien henkilöiden mielipiteet ja näkemykset eivät pääse vaikuttamaan tehtäviin päätöksiin. Samalla voidaan vaikuttaa siihen, etteivät esille tuodut kehittämissuositukset unohdu, vaan ne kehittyvät ja toteutuvat.

3.1.2 Tavoitteet – yhteinen visio arvojen näkökulmasta

Eigelesin (2003, s. 208–218) korostaa myös sitä, että yhteisten tavoitteiden ja päämäärien määrittäminen on jatkuva prosessi, jossa huomioidaan organisaatiossa näkyvät käytännöt, vuorovaikutustavat, tunteet, arvot ja asenteet. Viinamäen (2008, s. 95) mukaan yhteisten tavoitteiden ja arvojen määrittäminen on tullut yhä tärkeämmäksi ensinnäkin sen vuoksi, että työntekijät ovat itsenäisesti toimivia asiantuntijoita. Toiseksi niin yhteiskunnassa kuin organisaatioissakin tapahtuvat muutokset ovat jo osa päivittäistä arkea, jolloin työntekijöiden ohjaaminen (johtaminen) toteutuukin yhteisten arvojen kautta, joihin asiantuntijoiden toivotaan olevan sitoutuneita.

Viinamäki (2008, s. 93) kirjoittaa, että organisaation yhteisten arvojen tulisi olla selkeitä, jotka ohjaavat työntekijöitä päivittäisessä työssä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Eigelesin (2003, s. 208–218) mukaan tämän vuoksi onkin tärkeää, että yhteistä visiota määritettäessä huomioidaan myös työntekijöiden henkilökohtaiset visiot, joissa näkyvät heidän omat arvonsa ja mielenkiinnon kohteensa. Jos näitä ei huomioida, ei toivottua sitoutumista visioon tapahdu vaan visioon myönnytään, ja sitä noudatetaan vain näennäisesti tai sitä ei toteuteta lainkaan.

Viinamäen (2008, s. 94) mielestä on selvää, että arvostusriitoja tulee organisaation ja työntekijöiden omien arvojen välillä, eikä niitä pidä pelätä, vaan ristiriidat pitää nähdä mahdollisuutena yhteiselle pohdinnalle. Palautekeskustelut mahdollistavat sekä työntekijöiden omien että organisaation arvojen ja asenteiden reflektoinnin ja niiden uudelleen määrittämisen. Arvokeskustelua tulisi käydä säännöllisesti. Parhaimmillaan työntekijät osaavat soveltaa työssään määriteltyjä arvoja siten, että ne näkyvät heidän päivittäisessä työskentelyssään asiakkaiden saadessa organisaatiolta sitä palvelua, mitä he tarvitsevat ja haluavat.

Viinamäen (2008, s. 101–111) mukaan tämän edellytyksenä on, että johtamisessa kuunnellaan herkästi organisaatiota ja ympäristöä havaiten niiden vaatimat muutokset niin tavoitteissa kuin arvoissakin. Tavoitteiden ja niihin liitettyjen arvojen tulisi olla niin konkreettisia, että niiden soveltaminen työn arkeen on helppoa, mikä osaltaan motivoi työntekijöitä.

Viinamäki (2008, s. 101–111) esittää, että jos organisaatiossa keskustellaan arvoista vain silloin, kun niistä koetaan olevan hyötyä päämäärään saavuttamiseksi, on todennäköistä, ettei arvoja ole sidottu asetettuihin tavoitteisiin. Tällöin käy helposti niin, että arvioitaessa työn suorituksia ja tuloksia riittää, että päämäärä on saavutettu huomioimatta sitä, millä tavoin ja millä keinoin. Jos organisaatiossa arvoja ei ole kytketty asetettuihin tavoitteisiin, eikä niistä ole keskusteltu, on niin johtaminen kuin työn tekeminenkin päivittäistä selviytymistä. Tällöin työntekijät eivät välttämättä ole sitoutuneita asetettuihin tavoitteisiin, eikä työ tunnu mielekkäältä, eikä siitä oteta vastuuta.

3.2 Työyhteisötaidot

Työelämässä tarvitaan monenlaista osaamista, jota kaikkien ei tarvitse hallita ja osata. Sen sijaan meillä kaikilla tulisi olla hyvät työyhteisötaidot, sillä ne tulevat ilmi tehdesämme yhteistyötä toisten kanssa erilaisissa työyhteisöissä ja tilanteissa. Roos & Mönkkösen (2015) käsittelevät kirjassaan työyhteisötaitoja, joita meillä kaikilla on, mutta he tähdentävät sitä, että jokaisella ne ovat omanlaisensa.

Vartiainen ja muut (2013, s. 31–34) tuovat Roosin & Mönkkösen (2015, s. 11–14) tapaan esille sen, miten elämän varrella koetut kokemukset, koulutukset, arvot ja asenteet vaikuttavat tapamme osallistua vuorovaikutustilanteisiin. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi jokainen hahmottaa, havainnoi, kuuntelee, argumentoi sekä jäsentää asioita eri tavalla. Nuo kaikki yhdessä vaikuttavat käsitykseemme ihmisyydestä, joka heijastuu kohtaamisissa tapahtuvissa dialogeissa.

Mönkkönen & Roos (2009, s. 71–86, 145–223) kirjoittavat työyhteisötaitojen koskettavan kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. He korostavat, että työn tulokset tehdään aina yhteisissä prosesseissa, vaikka työtä tehtäisiinkin välillä yksin. Hyvät työyhteisötaidot näkyvät konkreettisesti muun muassa sujuvana työn tekemisenä, hyvänä työmotivaationa sekä haluna kehittää työtään ja itseään. Taidot näkyvät myös hyvänä käytöksenä ja avuliaisuutena toisia kohtaan. Hyvillä työyhteisötaidoilla varustettu työntekijä tekee työnsä vastuullisesti, mikä näkyy esimerkiksi annettujen resurssien käytössä. Tutkimustulokset (Carson ja muut, 2007, s. 1221) osoittavat, että jaettu johtajuus lisää työyhteisön jäsenten välistä auttamista ja yhteistyötä.

3.2.1 Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma osana työyhteisötaitoja

Salas-Vallina ja muut (2020) sekä Puusa ja muut (2010, s. 5–6) tuovat esille artikkeleissaan organisaation yksittäisten henkilöiden inhimillisen pääoman ja organisaation sosiaalisen pääoman merkittävinä työyhteisötaitojen osina. Yksittäisen työntekijän inhimillinen pääoma koostuu henkilökohtaisista valmiuksista, joihin lukeutuvat ammatillinen osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus, ongelmanratkaisukyky sekä persoonalliset valmiudet kuten paineensietokyky, positiivisuus, henkinen joustavuus ja itseluottamus (Kuvio 2).



Kuvio 2. Osaamispyramidi (mukailen Viitala, 2005, s. 116).

Keltikangas-Järvinen (2010, s. 17–19) kirjoittaa, että sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot ymmärretään toisinaan samaa tarkoittavina asioina, mutta sitä ne eivät kuitenkaan ole. Sosiaalisuus on yksi ihmisen temperamenttipiirre, jolla kuvataan sitä, miten kiinnostunut henkilö on muista ihmisistä ja hänen halustaan olla heidän seurassaan. Sosiaalisilla taidoilla puolestaan kuvataan sitä, miten taitavasti ihminen kykenee olemaan toisten seurassa, ja miten hän selviää erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Keltikangas-Järvisen (2010, s. 20–27) mukaan sosiaalisesti taitavalla työntekijällä on käytössään useita toimintamalleja, joiden avulla hän selviää rakentavasti erilaisissa työtilanteissa. Hän neuvottelee, sovittelee, tarttuu ongelmiin ja joskus vetäytyy. Hänellä on myös kyky tulkita ja ymmärtää toisten tunteita ja mielipiteitä. Sosiaalisesti taitavan työntekijän käytös on hienotunteista, ja hän kykenee asettumaan toisen asemaan ja tuntemaan myötätuntoa toista kohtaan.

DeRuen ja muiden (2012, s. 1001–1002) näkemyksen mukaan työntekijän kognitiiviset taidot ja tunnollisuus vaikuttavat siihen, miten hyvin hän pystyy käsittelemään monisyisiä ja -tasoisia kokemuksia. Mitä avoimempi työntekijä on persoonaltaan, sitä kekseliäämpi ja avarakatseisempi hän on. Tämä näkyy luontaisena uteliaisuutena uusiin asioihin, jolloin hän on myös valmiimpi kohtaamaan uusia ideoita ja muutoksia, oivaltaen niissä piilevän mahdollisuuden. Bolino ja muut (2002) jakavat DeRuen ja muiden näkemyksen, lisäten vielä kognitiivisten taitojen ja tunnollisuuden edistävän luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä, mikä puolestaan kasvattaa organisaation sosiaalista pääomaa työntekijöiden ollessa valmiimpia tekemään vähän enemmän auttaakseen työkaveriaan.

Mönkkösen & Roosin (2009, s. 253–261), Roosin & Mönkkösen (2015, s. 15–44) sekä Puusan ja muiden (2010, s. 5–9) mukaan organisaation sosiaalinen pääoma rakentuu erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa tehdään yhteistyötä sekä jaetaan tietoa ja asiantuntijuutta. Jotta organisaation sosiaalinen pääoma voisi kasvaa, tulisi työntekijöiden olla motivoituneita ja sitoutuneita organisaatioon.

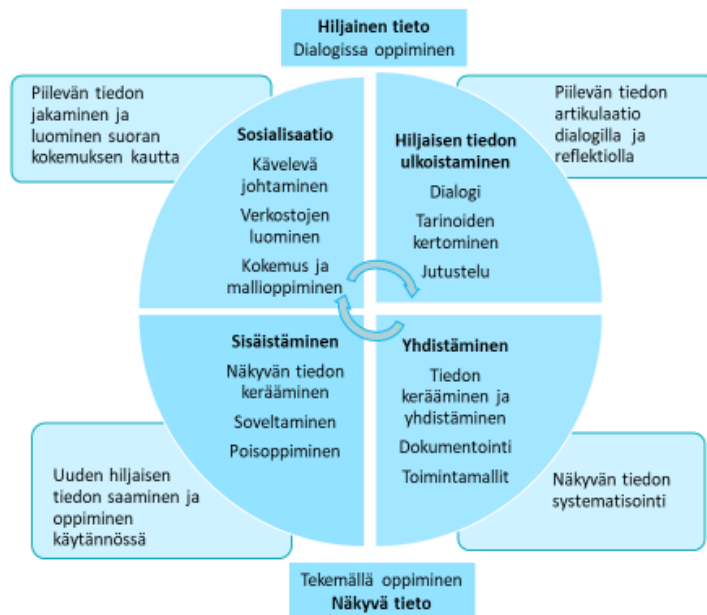
Bolinon ja muiden (2002) mukaan mitä paremmin työntekijät tuntevat toisensa ja toistensa tavat, sitä paremmin lisääntyy myös luottamus ja yhteinen ymmärrys työntekijöiden välillä. Tänä päivänä näiden pääomien nähdäänkin olevan ratkaisevia menestystekijöitä alati muuttuvilla työmarkkinoilla. Niiden on todettu vaikuttavan suuresti työn koordinointiin, tiedon kulkuun, työn vaikuttavuuteen ja kehittämiseen sekä innovatiiviseen toimintaan, jotka ovat organisaation menestyksen kulmakiviä. Samalla kun yhteistyö paranee, vähenevät transaktiokustannukset, mikä ilmenee organisaation hyvänä taloudellisena kehityksenä.

3.2.2 Oppiminen osana työyhteisötaitoja

Juutin & Luoman (2009) mukaan oppivassa organisaatiossa huomioidaan työntekijöiden yksilölliset kyvyt ja motivaatio oppia uutta ja mahdollistetaan uusien asioiden kokeilu vieden opittua jo olemassa oleviin rakenteisiin, palvelumuotoihin sekä työmenetelmiin. Juuti (2013, s. 165–169) ja Viitala (2005, s. 165–175) esittävät, miten Argyrisin ja Schönin mukaan oppiminen voi olla joko yksi- tai kaksikehäistä. Yksikehäisellä oppimisella pidetään yllä osaamista, jolloin oppiminen tapahtuu aikaisemman tekemisen kautta huomioiden tehdyt virheet. Oppimisen tavoitteena on muuttaa toimintaa huomioimatta asioihin vaikuttavia arvoja ja järjestelmiä. Kaksikehäisessä oppimisessä osaamisen ylläpitämisen lisäksi työntekijä havainnoi ja huomioi ympäristössä tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset, joista poimitaan se oleellinen osa, joka uudistaa ja kehittää organisaation palvelurakenteita ja käytössä olevia työmenetelmiä.

Organisaatiossa oppimista tapahtuu kolmella eri tasolla; työntekijän, työryhmän ja niiden kautta organisaation tasolla. Kaiken oppimisen lähtökohta on yksittäisen työntekijän oppiminen, joka on suurelta osin myös niin sanottua hiljaista oppimista. Työntekijän tieto siirtyy vuorovaikutuksen kautta ryhmän oppimisprosesseihin integroituen organisaation rakenteisiin ja prosesseihin. (Viitala, 2005, s. 175–178.) Nonaka ja Takeuchi (1995, s. 9, 71) kuvaavat oppimista uuden tiedon luomisena, jota tapahtuu työntekijän yhdistäessä vuorovaikutustilanteissa hiljaista tietoa opittuun tietoon. He korostavatkin hiljaisen

tiedon näkyväksi saamisen tärkeyttä osana organisaation oppimista ja menestymistä. (Juuti, 2013, s. 167; Viitala, 2005, s. 168–175.)



Kuvio 3. Uuden tiedon luomisen sykli (mukaillen Juuti, 2013, s. 167).

Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 9, 71) mukaan hiljainen tieto tulee näkyväksi neljän eri vaiheen välityksellä (Kuvio 3). Sosialisaation kautta tarkkailemalla toisen tekemistä sekä tekemällä yhdessä muuntuu hiljainen tieto mallioppimisen kautta näkyväksi ja siirtyy työntekijältä toiselle. Eritoten tieto, jota ei voi oppia kirjoista lukemalla, siirtyy vuorovaikutuksen kautta työntekijältä toiselle.

Tiedon ulkoistamisella mahdollistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen muille yhteisen dialogin ja reflektoinnin avulla. Yhdistämisvaiheessa hiljainen tieto dokumentoidaan osaksi organisaation palvelurakenteita, jotka kuvataan kirjallisin toimintaohjein. Sisäistämisvaiheessa työntekijä omaksuu uutta tietoa pyrkien oppimaan pois vanhoista käytänteistä. Oppiminen tapahtuu vähitellen eri vaiheiden kautta, välillä palaten joihinkin vaiheisiin yhä uudelleen ja uudelleen. Tärkeintä nyt ja tulevaisuudessa kuitenkin on, että hiljainen

tieto saatetaan näkyväksi, se dokumentoidaan ja sitä sovelletaan käytäntöön. (Juuti, 2013, s. 165–169; Viitala, 2005, s. 168–175.)

Ideointia tapahtuu monissa eri tilanteissa niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Välttämättä kaikkia ideoita ei sanota ääneen ja toisia ideoita taas jalostetaan yhdessä ryhmän jäsenten kesken. (Pesonen, 2016, s. 46–50.) Luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttaa työryhmän vuorovaikutukseen sekä myös siihen, miten avoimesti uskalletaan kyseenalaistaa jo olemassa olevia käytänteitä, kommentoida toisten esittämiä ajatuksia ja ideoita. Silloin kun työryhmä pystyy tähän, mahdollistaa se myös aidon oppimisen ja uusien menetelmien kehittämisen ja syntymisen. (Helkama ja muut, 2015; Viitala, 2005, s. 183–190.)

De Dreu (2002) ja West (2002) toteavat molemmat samoin artikkeleissaan korostaen työntekijöiden erilaisuuden olevan merkittävä tekijä uusien asioiden oppimisen ja ideoiden syntymisen edistäjänä. De Dreun mukaan mitä reflektioivampi työryhmä on, sitä parempiin tuloksiin ryhmä pääsee ja samalla myös vaikutetaan siihen, ettei huonoja ratkaisuja tule tehtyä. Tulevaisuudessa yhä tärkeämpää on ottaa myös asiakkaat mukaan tasa-vertaisiksi työryhmän jäseniksi jo ideointivaiheessa suunniteltaessa uusia palvelumuotoja ja -menetelmiä. Tämä vaatii uudenlaista asennoitumista ja työtötta kaikilta työryhmän jäseniltä. (Kallio, 2015; Laitinen, 2016, s. 173–179.) Pesosen (2016, s. 50–59) tekemän tutkielman mukaan ryhmän jäsenten erilaiset osaamisalueet, erilaiset tavat ajatella asioista ja myös erilaiset elämäkokemukset tukevat ryhmän jäsenten yhteistä ideointia.

Aira (2012) puolestaan kirjoittaa väitöstutkimuksessaan, että pelkästään keskusteleva yhteistyö ei tuota uusia ideoita, eikä ole kehittävää organisaation näkökulmasta. Airan mukaan toimivan vuorovaikutuksen tulee näkyä työntekijöiden asenteissa, jotka hyväksyvät työntekijöiden väliset ristiriidat ja niistä huolimatta jokainen sitoutuu ja pystyy luottamaan niin johtoon kuin ryhmäänkin. Pesosen (2016, s. 50–59) haastateltavat pitivät tärkeänä oman työtuloksen kyseenalaistamista ja kriittistä suhtautumista, koska ne takaavat laadukkaan ideoinnin lopputuloksen. Toisaalta haastatteluissa tuli myös esille, että liian erilaiset luonteenpiirteet nähtiin mahdollisena esteenä erilaisten

osaamisyhdistelmien rakentamiselle, sillä välttämättä kaikki työyhteisön jäsenet eivät ole valmiit eteenpäin vievään tulokselliseen keskusteluun ja pohdintaan, mikä luo epävarmuutta ja sähköisyyttä työilmapiiriin.

3.2.3 Vuorovaikutuksessa rakentuva dialogi osana työyhteisötaitoja

Uusia ideoita ja palvelu- ja toimintamalleja luovissa organisaatioissa tulisikin pyrkiä luomaan ilmapiiriä, jossa uusien ideoiden syntyminen mahdollistuu ja tulee mahdolliseksi vallitsevien toimintarakenteiden ja -tapojen rajapinnoilla. (Mönkkönen & Roos, 2009, s. 165–223; Roos & Mönkkönen, 2015, s. 15–44; Vartiainen ja muut, 2013; s. 31–38; Vartiainen ja muut, 2016, s. 248–253.) Luottamus ja avoimuus vaikuttavat työilmapiiriin siten, että uskalletaan sanoa ääneen mitä hulluimpiakin ajatuksia, pelkäämättä tulla nolatuksi.

Keskisen (2005, s. 78–83) sekä Mönkkösen & Roosin (2009, s. 107–144) mukaan luottamuksellisella ilmapiirillä vaikutetaan myös työhyvinvointiin, mikä lisää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja sitoutumista työhön. Roos & Mönkkönen (2015, s. 15–44) ja Vesterinen (2011, s. 110–121) tarkentavat vielä, että työilmapiirin ollessa luottamuksellinen, uskalletaan työryhmässä jakaa ja luoda uutta tietoa pelkäämättä oman aseman menettämistä tai virheiden esille tulemistä. Työryhmän jäsenten arvostaessaan toinen toisiaan myös innostuneisuus uuden oppimiseen ja luomiseen lisääntyy.

Keskisen (2005, s. 78–83), Mönkkösen & Roosin (2009, s. 107–144) sekä Roosin & Mönkkösen (2015, s. 15–44) että Vesterisen (2011, s. 110–121) mukaan luottamus esiintyy organisaatiossa monella eri tasolla: johtajien ja esimiesten, esimiesten ja työntekijöiden sekä työntekijöiden keskinäisissä suhteissa. Luottamus syntyy ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa dialogin kautta. Silloin kun teot ovat yhtä käydyn dialogin kanssa, syventää se luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta. Taulukossa 1. kuvataan dialogin elementtejä, jotka edistävät rakentavaa dialogia tai estävät dialogin syntymisen.

Taulukko 1. Dialogi työyhteisössä (mukaillen Wink, 2013, s.103).

YHTEISTYÖTÄ KEHITTÄVÄ DIALOGI	YHTEISTYÖTÄ TAANNUTTAVA DIALOGI
Yhteisöllisyyden kokeminen	Muodolliset yhteiset päämäärät
Keskinäinen luottamus	Kilpailu, vastakkainolo
Toisilta oppiminen, avoimuus palautteelle ja uusille näkökulmille. Itsensä kehittäminen	Itseriittoisuus, omahyväisyys
Tilaa monenlaisille näkemyksille	Oikeassa olemisen tarve
Moniäänisyys, kaikilla on oikeus osallistua	Yksiäänisyys, vahva pyrkimys yksimielisyyteen, herruus
Vuoropuhelu, dialogi	Väittely, monologi
Huolehditaan yhteisestä hyvinvoinnista Itselle nauraminen ja yhdessä nauraminen	Toisten häpäiseminen, nolaaminen Ryppyotsaisuus
Kunnioittaminen ja arvostus	Oma virheettömyys: ”Minähän sanoin.”
Tärkeää, mikä on oikein.	Tärkeää, kuka on oikeassa.

Carson ja muut (2007, s. 1222) toteavat, että työntekijän aito kohtaaminen, kuunteleminen ja avoin vuorovaikutus rohkaisevat työntekijöitä myös työntekijöiden keskinäiseen kanssakäymiseen kasvattaen yhteisöllistä luottamusta. Keskinen (2005, s. 78 – 83) sekä Roos ja Mönkkönen (2015, s. 99–113) kirjoittavat, että samalla kun opitaan tuntemaan toinen toisiaan, tulee erilaisuus myös hyväksytyksi ja työyhteisöstä tulee suvaitsevaisempi ja solidaarisempi. Johtajan osallistaessa työntekijöitä antamalla heille vastuuta ja vapautta työn kehittämisessä ja toteuttamisessa, lisää se luottamuksen lisäksi työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. (Mönkkönen & Roos, 2009, s. 8–21; Vesterinen, 2011, s. 110–121; Viitala, 2005, s. 183–191.)

3.2.4 Työyhteisötaidot työntekijän näkökulmasta

Edellä kuvatun inhimillisen pääoman lisäksi tulisi työntekijällä olla hyvät alaistaidot menestyäkseen ja pärjätäkseen työelämässä. Niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla työtä tehdään Puusan ja muiden mukaan (2010, s. 15) yhä enemmän yhdessä toisten työntekijöiden kanssa. Käsite työyhteisötaito kuvaakin tämän vuoksi alaistaitoa paremmin niitä ominaisuuksia, joita työntekijän tulisi hallita ja osata.

Carson ja muut (2007, s. 1222) sekä Puusa ja muut näkevät (2010, s. 5–10) hyvillä työyhteisötaidoilla varustetun työntekijän olevan tietoinen omasta perustehtävästään ja sille asetetuista tavoitteista. Työntekijä on kiinnostunut organisaation asioista, ja hän osallistuu mielellään vapaaehtoisestikin organisaation eri tilaisuuksiin. Hän on myös sisäistänyt organisaation strategiassa määritetyt arvot ja toteuttaa niitä omassa työssään. Bolino ja muut (2002) lisäävät edellä mainittujen lisäksi vielä, että työntekijä arvostaa työtovereitaan ja esimiestään, mikä näkyy hyvänä, asiallisena ja hienotunteisena käytöksenä erilaisissa kohtaamistilanteissa. Hän on myös valmis tekemään vähän enemmän oman työnsä lisäksi helpottaakseen toisten työtä.

Roos ja Mönkkönen (2015, s. 116–138) toteavat työntekijän, jolla on hyvät työyhteisötaidot, huolehtivan omasta hyvinvoinnistaan ja näkevän tärkeänä oman ammattitaitonsa sekä osaamisensa ylläpitämisen ja kehittämisen. Bolinon ja muiden (2002) mukaan hän haluaa ylipäättään olla mukana kehittämässä työyhteisön työtapoja ja -menetelmiä omilla luovilla ja innovatiivisilla ehdotuksillaan.

Juuti ja Salmi (2014, s. 33–38) sekä Mönkkönen ja Roos (2009, s. 225–261) toteavat työntekijöiden hyvien työyhteisötaitojen lisäävän koko työyhteisön työhyvinvointia, joka näkyy muun muassa vähentyneinä sairauspoissaoloina, työviihtyvyytenä sekä yhteisöllisyyden kokemisena. Pohjanheimo (2012, s. 103–104) yhtyy edellisten toteamukseen tuoden esille, että työntekijöiden työyhteistaidot mahdollistavat paremmin organisaatiomuutosten läpiviennin. Organisaation näkökulmasta työntekijöiden työyhteisötaidot ovatkin merkittävä kilpailutekijä, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen työn ollessa samalla vaikuttavaa (Roos & Mönkkönen, 2015, s. 116–138).

3.2.5 Työyhteisötaidot johtajuuden näkökulmasta

Missä sitten esimiehen ja johtajan työyhteisötaitoja tarvitaan? Vartiainen ja muiden (2016, s. 249–253) sekä Mönkkösen ja Roosin (2009, s. 107–144) mielestä johtaminen näkyy erityisesti työntekijöiden keskinäisenä sekä työntekijöiden ja johtajien välisenä vuorovaikutuksena, jossa tilanteen mukaan kuka tahansa voi olla johtaja. Vartiainen ja

muut (2013, s. 87–94) esittävät, että kompleksisen ajatusmaailman mukaan johtajan ei tulisi pelätä mahdollisia uhkia tai ongelmia, vaan päinvastoin ne tulisi nähdä mahdollisuuksina johonkin uuteen. Uusien asioiden kokeilu yhdessä työryhmän sekä toisten työryhmien kanssa luo hyvää ja yhteisöllistä ilmapiiriä. Laitinen (2016, s. 153) yhtyy Vartiainen ja muiden toteamukseen korostaen johtamisen adaptiivisuutta, jolla hän tarkoittaa sitä, että johtajan on tärkeää havaita ympäristössä tapahtuvat muutokset sekä haasteet, ja pyrkiä sopeutumaan niihin hyödyntäen jo aikaisemmin opittuja ja koettuja asioita.

Carsonin ja muiden (2007, s. 1223) sekä Vesterisen (2013, s. 110–121) mukaan esimiehen, jolla on hyvät työyhteisötaidot, tunnistaa muun muassa siitä, että hänen työskentelynsä on kannustavaa ja työntekijät kokevat tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Juuti (2013, s. 65) kuvaa hyvää esimiestä myös sellaiseksi, joka toimii itse esimerkillisellä tavalla. Hänen toiminnastaan on todennettavissa ne arvot, joiden hän on kertonut olevan hänelle itselleen tärkeitä, ja joita hän toivoo myös työyhteisön toteuttavan omassa toiminnassaan. Hän vie eteenpäin sellaisia asioita, joita sekä työntekijät että asiakkaat pitävät tavoiteltavina ja hyvinä. Hän luo työyhteisöön turvallisuutta ja luottamusta toimimalla siten, kun on puhunut ja luvannut.

Ahokkaan (2013, s. 199–203), Helkaman ja muiden (2015, s. 275–276) sekä Penningtonin (2005, s. 73) että Pohjanheimon (2012, s. 228–229) mukaan johtajan työyhteisötaidot punnitaan muun muassa hänen tehdessä henkilövalintoja työyhteisöön. Se, miten hyvin hän tuntee työyhteisönsä työntekijät, heidän työtapansa ja -roolinsa, helpottaa uuden työntekijän rekrytointia. Tavoitteena on, että työryhmä muodostuisi erilaisten persoonien ammattitaidoista, jotka täydentäisivät toinen toisiaan. De Dreun (2002) ja Westin (2002) toteavatkin molemmat samoin artikkeleissaan työntekijöiden erilaisuuden olevan merkittävä tekijä uusien asioiden oppimisen ja ideoiden syntymisen edistämiseksi. De Dreun mukaan mitä reflektioivampi työryhmä on, sitä parempiin tuloksiin ryhmä pääsee ja samalla pystytään vaikuttamaan siihen, ettei huonoja ratkaisuja tulisi tehtyä.

Keskinen (2005, s. 25–26) kirjoittaa, että kehityskeskusteluissa avautuu esimiehelle ja työntekijälle erinomainen tilaisuus dialogiin, jossa voidaan yhdessä pohtia (Juuti, 2013, s. 66) asetettuja tavoitteita ja mittareita, joiden avulla seurataan tavoitteisiin pääsemistä. Mönkkönen ja Roos (2009, s. 107–144) lisäävät vielä, että keskustelun aikana voidaan päivittää yhdessä työntekijän kanssa tämän toimenkuvaa ja tehdä siihen tarvittavia muutoksia. Samalla mahdollistuu molemminpuolinen palautteen antaminen ja saaminen.

Carson ja muut (2007, s. 1223) kirjoittavat, että yhdessä laaditut, kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt ja palkkioiden perusteet edistävät omalta osaltaan hyvää työilmapiiriä ja lisäävät työmotivaatiota. Uudenlainen, mahdollistava johtajuus antaa mahdollisuuden työntekijöiden itsensä johtamiseen, jolloin on todennäköisempää, että uusia ideoita ja kehittämisajatuksia lähdetään jalostamaan ja viemään eteenpäin yhdessä työryhmän kanssa (Ahokas, 2013, s. 206–207; Mönkkönen & Roos, 2009, s. 107–144; Roos & Mönkkönen 2015 s. 66–82; Pennington, 2005, s. 73, 102–110; Pohjanheimo, 2012, s. 226–228; Vartiainen ja muut, 2016, s. 249–253). Johtajuuden yhtenä haasteena onkin saada esiin se luovuus, mikä syntyy organisaation eri rajapinnoilla (Vesterinen, 2013, s. 110–121; Viitala, 2005, s. 165–174).

Carson ja muut (2007, s. 1222–1223) painottavat, että oikeudenmukainen ja mahdollistava johtajuus edesauttaa työntekijän sitoutumista työhön ja organisaatioon, mikä näkyy muun muassa siinä, miten motivoitunut työntekijä haluaa ponnistella organisaation tavoitteiden eteen jakamalla vastuuta, tekemällä yhteistyötä ja sitoutumalla yhteisiin tavoitteisiin. Juutin (2013, s. 67) mielestä työntekijän sitoutumisen näkökulmasta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, työaikaan ja työmäärään.

Keskinen (2015, s. 15) toteaaakin, että mitä enemmän sitoutunut työntekijä saa vaikuttaa oman työnsä sisältöön, aikataulutukseen, työmenetelmien valintoihin ja toimintatapoihin, sitä paremmin voidaan lisätä hänen työnhallinnan tunnettaan ja tyytyväisyyttään työhönsä. Keskinen tuo tutkimuksessaan esille myös sen, miten tärkeää esimiehen on

seurata herkällä otteella sitoutuneen työntekijän hyvinvointia ja jaksamista, jotta välttytäisiin työntekijän liialliselta kuormittumiselta ja uupumiselta.

3.3 Osallisuus - yhteistyö

Morgeson ja muut (2010, s. 6) toteavat, että organisaatioissa tehdään työtä yhä enemmän erilaisissa tiimeissä, joiden jäsenet voivat edustaa eri ammattiryhmiä, ja työtä tehdään yli hallintokuntarajojen.

3.3.1 Osallisuus – yhteistyö johtajuuden näkökulmasta

Nykyään johtaminen ja johtajuuskin ovat Juutin (2013, s. 44–47) mukaan yhä enemmän yhteisöllistä toimintaa, jolloin työntekijät voivat tuntea pirstaleisella työkentällä kuuluvansa johonkin yhteisöön. Carson ja muut (2007, s. 1223) pitävät tärkeänä, että tämä huomioitaisiin organisaatiotasolla, sillä työntekijät peilaavat esimiesten ja johtajien toimintaa muodostaen mielikuvia siitä, miten tärkeiksi ja arvokkaiksi organisaatio heidät ja heidän työpanoksensa kokee. Johtajuudessa olisikin tärkeää onnistua luomaan työyhteisössä sellainen ilmapiiri, jossa työn tekeminen koettaisiin mielekkääksi ja arvostetuksi. Tämä lisää samalla työntekijöiden osallisuuden tunnetta ja työ koetaan merkitykselliseksi. Jos johtamisessa ei onnistuta tässä, käy helposti niin, että työntekijät turhautuvat ja työ koetaan merkityksettömäksi (Juuti, 2013, s. 44–47).

Juutin (2013, s. 46–47) mukaan esimiesten ja johdon johdonmukaisella ja ymmärrettävällä toiminnalla vuorovaikutuksessa työryhmän kanssa varmistetaan se, että työntekijät pystyvät luomaan oikeanlaisia mielikuvia omasta ja organisaation tulevaisuudesta. Oikea-aikaisella ja säännöllisellä tiedottamisella on merkittävä osuus myönteisen mielikuvan syntymisessä. Silloin kun työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön siten, että hän voi myös itse päättää työn rytmityksestä, ajoituksesta, tauotuksesta sekä työympäristöstä, turvataan se, että työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja arvokkaana. Tämä lisää myös työmotivaatiota.

Esimiehen on myös tärkeää rohkaista ja kannustaa työntekijöitä luottamaan omaan asiantuntemukseensa ja osaamiseensa lisäten heidän pystyvyyden ja työn hallinnan tunnettaan. Ohjaus ja asioiden yhteinen pohdinta ovat silti edelleen tärkeitä yhteisiä hetkiä työntekijän ja esimiehen välillä. Sosiaalisen vertailuteorian mukaan on tärkeää huolehtia hyvän motivaatiotason ylläpitämisestä, ettei työryhmässä mahdollistu sosiaalinen laiskottelu, vapaamatkustus, eikä puijaaminen. Näitä voidaan ehkäistä huolehtimalla työpaaston läpinäkyvyydestä tai esimiehen seurannalla. (Pohjanheimo, 2012, s. 180–192, 214–220.) Ensiarvoista on myös, että esimies muistaa antaa palautetta tehdystä työstä säännöllisesti työntekijöilleen. Jos edellä mainitut seikat eivät toteudu työn arjessa, on vaarana altistaa työntekijä kynnisyteen ja katkeroitumiseen sen sijaan, että hän voi kokea saavuttavansa unelmiaan innokkaalla työtöteellä.

3.3.2 Osallisuus – yhteistyö työryhmän kehitysvaiheiden näkökulmasta

Katri Kallio (2019) ehdottaakin yksilöllistä työn suunnittelua sekä sellaisen yhteistyökulttuurin rakentamista, jolla voitaisiin turvata innovatiivinen ja hyvinvoiva työyhteisö. Johtajuudessa tulisi hänen nähdäkseen näkyä inhimillisuus sekä yhteistyön johtaminen, jotka mahdollistavat paremmin toinen toisilta oppimisen. Jotta nämä tekijät toteutuisivat työn arjessa, on tärkeää, että työryhmän esimies on tietoinen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työryhmän dynamiikkaan ja työskentelyyn, ja miten hän voi omalla toiminnallaan edesauttaa yhteiseen tavoitteeseen pääsemistä.

Aloitussvaihe

Työryhmä on aloitusvaiheessa (Ahokas 2013, s. 206; Pennington 2005, s. 72; Pohjanheimo 2012, s. 224–227) aina, kun ryhmään tulee uusi jäsen, tai työryhmä on koottu yhteen jonkun projektin suorittamiseksi. Vaikka projektiryhmän jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan, aloittaa se työryhmänä alusta. Käynnistysvaiheessa ryhmäläisten vuorovaikutus on varovaista ja tunnustelevaa. Carson ja muut (2007, s. 1224, 1229) toteavat tässä vaiheessa työryhmän tarvitsevan vielä johtamista, koska luottamusta, yhteisiä tavoitteita eikä sitoutumista ole muodostunut työryhmän jäsenten keskuudessa.

Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehen kannustuksella on merkittävä vaikutus siihen, että työryhmässä syntyy jaettua johtajuutta.

Morgesonin ja muiden (2010, s. 7, 11, 13) mukaan aloitusvaiheessa ryhmän ensimmäisiä tehtäviä onkin sopia yhteisistä käytännöistä ja pelisäännöistä. Työtehtävistä sopiminen ja niiden organisointi sekä tavoitteiden asettaminen ovat keskeisimpiä muotoutumisvaiheessa päätettäviä asioita, jotka mahdollistavat tehokkaan työskentelyn. Tärkeää on varmistua myös siitä, että kaikki tiimin jäsenet ovat ymmärtäneet asetetut tehtävät ja tavoitteet samalla tavoin.

Kuohuntavaihe

Työryhmän toista kehitysvaihetta kutsutaan kuohuntavaiheeksi, jolloin työryhmän ilmapiiiri on jo niin luottamuksellinen, että ryhmän jäsenet uskaltavat kyseenalaistaa tehtyjä roolituksia ja työtehtäviä. (Ahokas 2013, s. 206–207; Pennington 2005, s. 73, 102–110; Pohjanheimo 2012, s. 226–228.) Morgesonin ja muiden (2010, s. 7–8) mielestä työryhmän esimiehen tulisikin nähdä tämä onnistumisena, sillä ilman luottamuksellista ilmapiiiriä ei työryhmässä uskalleta lähteä kritisoimaan sovittuja asioita. Erimielisyyttä saattavat aiheuttaa niukat resurssit, vastuukysymykset, palkitsemisjärjestelyt, valtasuhteet, väärinymmärrykset, epäasiallinen käyttäytyminen, kilpailu ryhmän jäsenten kesken ja johtajuuteen liittyvät epäselvyydet ja pettymykset (Ahokas 2013, s. 206–207; Pennington 2005, s. 73, 102–110; Pohjanheimo 2012, s. 226–228).

Kuohuntavaiheessa esimiehen on mahdollista pohtia työntekijöiden kritiikin taustalla olevia tarpeita ja antaa tilaa avoimelle keskustelulle. Rakentavien keskustelujen kautta ryhmästä muotoutuu entistä parempi ja tehokkaampi. Esimiehen on tosin tärkeää ehkäistä yksilöllisillä keskusteluilla ryhmän sisäisten klikkien syntyminen. Sosiaalipsykologisen näkemyksen mukaan ristiriitatilanteissa parhaimpia ratkaisumuotoja ovat yhteistyö ja kompromissien löytyminen. Yhteistyössä pyritään valitsemaan kaikkien kannalta paras mahdollinen lopputulos, kompromissilla taas tavoitellaan tulosta, jonka kaikki kokevat

voivansa hyväksyä. Välttämättä erimielisyyksiä ei pystytä ratkomaan kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla, eikä näin ollen ryhmällä ole edellytyksiä jatkaa, vaan työryhmän pitää hajaantua. (Ahokas 2013, s. 206–207; Pennington 2005, s. 73, 102–110; Pohjanheimo 2012, s. 226–228.)

Yhdenmukaisuusvaihe

Ryhmän kolmatta kehitysvaihetta kutsutaan yhdenmukaisuusvaiheeksi, jolloin Morgesonin ja muiden (2010, s. 15) mukaan yhteiset toimintatavat ja -säännöt ovat löytyneet kaikkien ryhmän jäsenten kesken. Työryhmän jäsenet ovat oppineet tuntemaan toinen toisensa jo hyvin ja hyväksyvät myös erilaisuutta, joka nähdään työryhmän rikkautena (Pohjanheimo 2012, s. 228–229).

Ahokas (2013, s. 199–203) kuvaa, miten sosiometrisin mittauksin voidaan selvittää työryhmän kiinteyttä eli koheesiota, josta selviää myös työryhmän sisällä syntyneet ystävyyssuhteet. Keskinäisten valintojen jakaantuessa tasaisesti voidaan ryhmän yhtenäisyyttä pitää vahvana. Parhaimmillaan vahva ryhmäkoheesio vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia samalla kun työsuoritukset paranevat.

Toisaalta on tutkimusnäyttöä (Helkama ja muut, 2015, s. 275–276) siitä, että ryhmän ollessa liian kiinteä, voi se heikentää työn tekemistä ja tehokkuutta, työryhmän tyytyessä mukavaan yhdessäoloon työpaikalla. Pennington (2005, s. 73) kirjoittaakin, että vakavimmillaan vahva kiinteys voi johtaa niin sanottuun ryhmäajatteluun, jolloin päätöksenteossa itsenäinen kriittinen ajattelu estyy ja päätökset tehdään miettimättä erilaisia vaihtoehtoja, mikä johtaa helposti huonoihin päätöksiin.

Morgesonin ja muiden (2010, s. 9) mukaan esimiehen tehtävä on edelleenkin haastaa työntekijät kehittämään omaa ja yhteistä osaamistaan niin, ettei työtavoista tulisi rutiininomaisia. Toinen esimiehen tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että työryhmän yhteistyö yhteistyökumppaneiden kanssa on sujuvaa ja tiedonkulku onnistuu moitteetta. (Pohjanheimo 2012, s. 228–229).

Työntekovaihe

Neljättä vaihetta kutsutaan työntekovaiheeksi, jossa yhteistyö sujuu ongelmitta. Sovittujen toimintatapojen rinnalle on syntynyt luottamusta ja joustavuutta. Ilmapiiri on avointa ja luottamuksellista sekä tieto kulkee sujuvasti. (Ahokas 2013, s. 202–207; Helkama ja muut 2015, s. 277–278; Pennington 2005, s. 73; Pohjanheimo 2012, s. 229–230.) Morgeson ja muut (2010, s. 12–13) kuvaavat, miten työryhmällä voi parhaimmillaan olla niin sanottu transaktiivinen muisti, jolloin työryhmän jäsenillä on tieto siitä, miten tärkeä tieto on jakaantunut työryhmän jäsenten kesken ja kuka on minkäkin aiheen asiantuntija. Hyvässä ja luottamuksellisessa työilmapiirissä työntekijöillä on paremmat edellytykset ratkaista ongelmia ja hyödyntää omaa luovuuttaan.

Pohjanheimo (2012, s. 103–104) toteaa Seppälän ja Helkaman tutkimustulosten osoittaneen luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden, oikeudenmukaisuuden sekä matalan hierarkkisuu­den olevan yhteydessä organisaation hyvään tuloksetekokykyyn. Morgesonin ja muiden (2010, s. 13) mukaan näitä seikkoja olisikin yrityksen eri tasoilla hyvä pysähtyä pohtimaan ja jokaisen esimiestasolla olevan miettiä tykönään, miten omalla käytöksellään ja toiminnallaan voisi edistää ja lisätä näitä. Parhaimmillaan työryhmässä on nähtävissä työntekijöiden välinen avuliaisuus, jolloin jokainen on valmis tekemään vähän enemmän oman työn lisäksi helpottaakseen työkaverin työmäärää. (Juuti & Salmi, 2014, s. 33–38; Manka & Manka, 2016. s. 64–77; Pohjanheimo, 2012, s. 103–104; Virtanen & Sinokki, 2014. s. 18–39).

Juutin (2013, s. 159–160) mukaan sen jälkeen, kun ryhmä on elänyt edellä kuvatut vaiheet, voidaan ryhmää pitää kypsänä, mikä mahdollistaa aidon tiimityöskentelyn. Morgeson ja muut (2010, s. 15) kirjoittavat työryhmän työskentelyn olevan koordinoitua, mutta samalla joustavaa ja spontaania. Jokainen työryhmän jäsen tietää, kuka tekee mitäkin työn osa-alueita ja mikä on työn suunniteltu aikataulu. Työryhmän työote on luovaa sekä oppimista ja uutta kehittävää. Tätä edesauttavat yhteiset toimintatavat, jotka helpottavat työn ja vuorovaikutuksen ennakoimista. Yksi tärkeimmistä yksilöllisistä sosiaalisista

taidoista onkin kyky lukea ihmistä, ennakoida, miten työkaveri tietyissä tilanteissa reagoi tiettyihin asioihin. Kun osaa mukauttaa omaa käyttäytymistään toisen mahdolliseen reagointiin, ehkäisee se ristiriitoja ylläpitäen hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. Kun työryhmä saadaan työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, tehostuu työn tekeminen ja tulokset paranevat. Työryhmän kehitysvaiheiden myötä tulevat työntekijät tietoiseksi myös niin sanotuista implisiiteistä eli sanattomista normeista, joita ei ole erikseen sovittu, mutta jotka ovat silti selkeitä, ja muotoutuneet käytänteiksi ajan saatossa. (Pohjanheimo, 2012, s. 229–230.)

Morgesonin ja muiden (2010, s. 21) sekä Airan (2012) tutkimustulosten mukaan luottamuksen koetaan olevan avaintekijä ja perusta toimivalle yhteistyölle. Toisaalta Airan mukaan luottamus voi heikentää halukkuutta hankkia riittävästi tietopohjaa tehtäville päätöksille, jonka vuoksi tehdään huonoja valintoja. Tältä voidaan välttyä huolehtimalla siitä, että työryhmän jäsenet vaihtuvat aika ajoin. Pesosen (2016, s. 60–64) tutkimuksessa haastateltavat näkivät vaihtuvuuden ryhmän kokoonpanossa vaikuttavan myönteisesti ryhmän ideointityöhön tuoden uusia näkökulmia ja ajatuksia työryhmän keskuuteen. Uusi jäsen näkee jo tehdyt päätökset toisessa valossa mahdollisesti kyseenalaistaen ne ja vaatien perusteluja jo sovittuihin ratkaisuihin.

4 Tutkimusaineistot ja -menetelmät

Ospinan ja muiden (2018, s. 599) mukaan tutkimuksessa tulee kuvata avoimesti ja tarkasti tutkimuskohde ja se, millä perusteella tutkimuskohde on valittu ja rajattu. Tässä osiossa kuvaan ensin tutkimuskohteeni siten, etteivät tutkittavan työtiimin organisaatiot, itse työtiimi, työntekijöiden ammattinimikkeet tai -asemat tule kuvauksessa esille. Tämän vuoksi organisaatioista käytetään nimityksiä organisaatio A ja organisaatio B, josta haastateltavat tulevat kahdesta eri hallintokunnasta.

Tekstin luettavuuden ja sujuvuuden vuoksi käytän *4.1 tutkimuskohteen kuvaus* luvussa X-tiimistä nimitystä tiimi. Haastateltavat käyttivät haastatteluisissa nimitystä ”oma kotipesä”, kertoessaan näkemyksistään ja kokemuksistaan oman hallintokuntansa näkökulmasta. Tutkimusprosessin seuraamisen sujuvuuden vuoksi hyödynsin tutkielmassani käytettyä kotipesäilmausta eri hallintokunnista ja työntekijöistä seuraavasti:

Organisaatio A	hallintokunta 1	kotipesä 1	KP1	KP1-työntekijä KP1-esimies
Organisaatio B	hallintokunta 2	kotipesä 2	KP2	KP2-työntekijä(t) KP2-esimies
Organisaatio B	hallintokunta 3	kotipesä 3	KP3	KP3-työntekijä KP3-esimies
Organisaatio B	hallintokunta 4	kotipesä 4	KP4	KP4-työntekijä

Ilmausta on hyödynnetty myös muokattaessa haastateltavien suoria lainauksia siten, että organisaatioiden ja haastateltavien anonymiteetti säilyy. Tutkimuskohdetta koskeva lähdekirjallisuus on kirjattu tekstiin muotoon X-ministeriö ja lähdeluetteloon muotoon X-ministeriö ja teoksen nimeksi X-tiimin käsikirja. Tutkimuskohteen ja haastateltavien anonymiteetti haluttiin varmistaa myös kerrottaessa työtiimin tavoitteista siten, että tavoitteiden kuvauksessa korvattiin varsinaiset toiminnasta kertovat ilmaukset yleisimmillä nimityksillä. Tutkimuskohteen kuvauksen jälkeen esittelen käyttämäni menetelmät ja aineistot.

4.1 Tutkimuskohteen kuvaus

X-toiminta on alkanut hankemuotoisena 2000-luvun alussa. X-toiminnan käsikirjan (X-ministeriö, 2019, s. 15) mukaan X-toimintaa suunnitellaan, ohjataan, kehitetään ja seurataan valtakunnallisesti. Nykyään X-työtä tehdään sekä alueellisesti että paikallisesti, jolloin toiminnassa pystytään paremmin huomioimaan paikalliset erityispiirteet.

Tutkimuskohteena olevan tiimin koostumus on muovautunut kuluneen viisivuotiskauden aikana. Aloituvaiheessa tiimiin kuului työntekijä myös neljänestä hallintokunnasta, mutta pian työryhmässä huomattiin, että KP4:n työntekijän panosta tarvitaan vain harvoin. Tämän vuoksi nykyään KP4:n edustaja kutsutaan mukaan asiakastapaamisiin tilanteissa, joissa hänen asiantuntemustaan tarvitaan.

Alusta asti tiimin toiminnassa ovat olleet mukana KP2:sta sekä esimies että toinen työntekijöistä, joka on ollut kahteen eri otteeseen opintovapaalla X-toiminnan aikana. Toinen KP2-työntekijä on työskennellyt tiimissä viimeiset kolme vuotta, josta syksyn 2020 aikana hän oli pitkällä sairauslomalla. KP3-esimies aloitti työt organisaatio B:ssä vuonna 2016, josta lähtien hän on ollut yksi tiimin esimiehistä. KP3-työntekijä oli aloittamassa tiimin toimintaa vuonna 2015. KP3:n tekemien työntekijävaihdoksien vuoksi KP3-työntekijä palasi tekemään pelkästään perustyötään joksikin aikaa, mutta sisäisen hakumenettelyn jälkeen hän palasi osaksi tiimiä. KP1-työntekijä on ollut mukana tiimin toiminnassa viimeiset kolme vuotta. Eniten vaihtuvuutta on ollut KP1-esimiehessä, joka on vaihtunut lähes vuoden välein. Nykyinen KP1-esimies on toiminut tehtävässään vuoden ajan.

Kaikki tiimin työntekijät tekevät X-työtä omasta kotipesästään käsin, yhtä työntekijää lukuun ottamatta osa-aikaisesti. Toiminnan alussa toimintaa pyritettiin vain kahdeksan tunnin aikaresurssilla. Nykyään KP3-työntekijä tekee X-työtä päivän viikossa ja KP2-työntekijät kaksi päivää viikossa. KP1-työntekijä on resursoitu X-työhön lähes kokopäiväisesti.

Tiimin monialaista yhteistyötä ohjaa eri ammattialojen lainsäädäntö. Toiminnan tavoitteena on tarjota saumattomia palveluita yhdestä paikasta alle 18-vuotiaille nuorille. Yksi X-toiminnan tavoitteista on osallistaa toimintaan mukaan myös nuori itse sekä hänen huoltajansa. Toiminnan tarkoituksena on mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ottaa puheeksi havaittu huoli ja tarjota nuorelle ja hänen perheelleen sekä yksilöllisesti että kokonaisvaltaisesti räätälöityjä palveluja ja tukea. (X-ministeriö, 2019, s. 17–21.)

Käsikirjan (2019, s. 20–21, 35) mukaan X-toiminnan yksi keskeisimmistä periaatteista ja tavoitteista on monialainen yhteistyö, jonka ammattirajat ylittävä tavoite on syrjäytymisen ennaltaehkäisy, varhainen puuttuminen sekä hyvinvoinnin edistäminen. Jotta monialainen yhteistyö olisi sekä sujuvaa että vaikuttavaa, tulisi ammattiryhmien välillä olla keskinäinen kunnioitus, joka rakentuu toinen toisen arvostamisesta, tasavertaisuudesta, perehtymisestä toisen osaamiseen ja myös toisen työmenetelmien tuntemisesta. Työryhmässä on yhdessä sovittu, millaisin työtavoin ja -menetelmin pyritään saavuttamaan X-toiminnalle asetetut tavoitteet. Tutkimuskohteena olevan tiimin toiminta on kuvattu prosessikaavioin ja toimintaa ohjaavat yhdessä laaditut toimintaohjeet, jotka on auditoitu sisäisellä auditoinnilla kesällä 2019.

Käsikirjan (2019, s. 55) mukaan yksi tiimin asiantuntijoista toimii ryhmän vetäjänä. Hänen tehtävänä on huolehtia päivittäisestä toiminnasta koordinoimalla ja organisoimalla tiimin vastuualueita. Hänen tehtävänä on myös tukea yhteistyötä ja tiedonvaihtoa. Näiden lisäksi hänen tulee ylläpitää tiimiläisten työhyvinvointia ja huolehtia tiimiläisten ammattitaidon ajantasaisuudesta. Käsikirjan mukaan tiimivetäjä toimii yhteyshenkilönä esimiestiimiin, ja hänen tehtävänä on huolehtia tiedonkulusta esimiestiimin ja tiimin välillä.

X-tiimillä on oma esimiestiiminsä, joka koostuu asiantuntijoiden oman substanssialan esimiehistä. Esimiestiimin tehtävänä on johtaa tiimiä ja huolehtia paikallisista toimintaedellytyksistä, kuten riittävästä resursseista, talouden suunnittelusta ja seurannasta sekä raportoinnista ja toimintakertomuksen laatimisesta. Esimiestiimin tehtävänä on myös

arvioida ja kehittää X-toimintaa yhdessä tiimiläisten kanssa. (X-ministeriö, 2019, s. 53.) Tutkimuskohteena olevan tiimin esimiestiimi muodostuu sekä esimiehistä että työntekijöistä, eikä tiimille ole nimetty varsinaista ryhmän vetäjää.

Käsikirjan (2019, s. 37, 53–54) mukaan esimiestiimin tehtävänä on tukea yhteistyötä huolehtimalla muun muassa siitä, että käytännön toiminta toteutuu joustavalla työvuorosuunnittelulla. Tiimin työtä voidaan edistää myös jakamalla hyviä käytäntöjä ja kokemuksia sekä tietoa omista sidosryhmistä. Esimiestiimin tehtäviin kuuluu myös uusien työntekijöiden rekrytointi, jossa huomioidaan työnhakijan ominaisuudet, osaaminen ja oman alan asiantuntemus. Tärkeää rekrytoinnissa on myös arvioida hakijan työkokemusta nuorten ja perheiden kanssa, kiinnostusta ja motivaatiota ennaltaehkäisevään työhön sekä valmiuksia yhdessä tekemiseen monialaisessa työryhmässä. Esimiestiimin merkittävä tehtävä on huolehtia perehdytyksen toteutumisesta, joka on osa tiimiläisten työhyvinvointia. Esimiesten odotetaan olevan sitoutuneita ja motivoituneita X-tiimin toimintaan, joka ilmenee kiinnostuksena toimintaa kohtaan sekä osallistumisena sovittuihin palavereihin ja kehittämistyöhön.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston hankinta

Ospinan ja muiden (2018, s. 599) näkemyksen mukaan tutkimuksessa tulee kertoa mahdollisimman avoimesti ja järjestelmällisesti niistä perusteista, jotka ovat vaikuttaneet tutkimusmenetelmien valintoihin ja aineiston hankintaan. Tässä osiossa pyrin mahdollisimman selvästi ja läpinäkyvästi kuvaamaan oman opinnäytetyöni etenemistä ja perustelemaan tekemiäni metodologisia valintoja.

Puusan ja Juutin (2020c, s. 25–40, 2020b, s. 81) mukaan organisaatioissa työskentelevien ihmisten välinen yhteistyö rakentuu sosiaalisissa tilanteissa, joissa jokainen ymmärtää tilanteiden tapahtumat eletyn elämän ja senhetkisen kontekstin sekä kulttuurin valossa. Jokainen antaa näille tapahtumille oman merkityksensä eikä se läheskään aina ole kaikilla samanlainen. Tapahtumat ovat kuitenkin merkityksellisiä ja tärkeitä organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta. Hirsijärvi ja muut (2007, s. 160) esittävät Puusan

ja Juutin tapaan (2020b, s. 76–77), että tämän vuoksi ilmiötä tulisi tutkia sellaisilla lähestymistavoilla ja menetelmillä, jotka antavat jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden kertoa oman käsityksensä, tulkintansa ja sen merkityksen, minkä hän ilmiölle antaa.

Puusan ja Juutin (2020b, s. 75–80) näkemyksen mukaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa selvitetään tutkittavien kokemuksia tutkijan ja tutkimuskohteen vuoropuhelulla, joka tallennetaan ja litteroidaan tutkimusaineistoksi. Puusa (2020a, s. 103–112) lisää vielä edelliseen, että haastattelu on joustava ja vapaamuotoinen aineiston keruutapa varsinkin abstraktien ilmiöiden tutkimiseen. Myös Erlingssonin ja Brysiewiczin (2017, s. 93) mielestä haastattelun puolesta puhuu se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla oletetaan olevan omakohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta monimutkaisesta, -tahoisesta sekä -tasoisesta ilmiöstä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 74–77) näkevät haastattelun olevan hyvä metodi senkin vuoksi, että sen avulla saadaan kerättyä aineistoa mahdollisimman paljon, ja tutkija voi pyytää haastateltavia täsmentämään tai selittämään kertomaansa tarkemmin.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivisin teemahaastatteluin. Hirsijärvi ja Hurme (2009, s. 47–67) sekä Puusa (2020a, s. 112–114) näkevät teemahaastattelun etuna muuan muassa sen, että keskustelujen sisältö rakentuu ja syventyy ennalta päätetyistä teemoista tutkittavan kertoman mukaan, jolloin yksittäiset kysymykset eivät vie haastattelututkimusta eteenpäin silti tutkijan pystyessä ohjaamaan haastattelun kulkua. Tutkimuksen teemat ja aihepiirit ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat, vaikka niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella sen mukaan, miten haastateltavan kerronta haastattelutilanteessa etenee.

Mielenkiintoni tutkimuskohteena olevaan työtiimiin sai alkunsa syksyllä 2019 kysyessäni aihe-ehdotusta kandiseminaarityölleni vaikuttavuuden näkökulmasta organisaatio B:n edustajalta. Hän ehdotti vaikuttavuustutkimuksen tekemistä X-tiimin toiminnasta. Kävi kuitenkin ilmi, että tiimin toiminnan vaikuttavuudesta oli tekeillä kaksikin tutkielmaa tiimin asiakkaiden näkökulmista, ja niin kandiseminaarityöni aiheeksi valikoitui toinen aihe.

Pohdin ja kipuilin pitkään, voinko tehdä haastattelututkimusta kyseiseen tiimiin tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, koska minulla on yhteistä rajapintaa X-tiimin kanssa oman työni kautta. Kykenenkö olemaan riittävän objektiivinen? Luettuani laadullisen tutkimuksen menetelmäkirjallisuutta (Puusa & Juuti, 2020a; Tuomi & Sarajärvi, 2009) sekä aiheeseen liittyviä artikkeleita (Assarroudi ja muut, 2018; Erlingsonin ja Brysiewiczin, 2017; Ospina ja muut, 2020) tulin siihen johtopäätökseen, että rajapinta onkin yksi tutkielmani onnistumisen edellytys.

Sillä muun muassa Puusan (2020a, s. 112–114) ja Ospinan ja muiden (2018, s. 593–596) mukaan onnistuneen teemahaastattelun edellytys on ensinnäkin se, että tutkija ymmärtää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltaisesti voidakseen laatia selkeän teemahaastattelurungon, ja haastattelun aikana hän pystyy kysymään tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta. Tutkittavan aiheen hallinta mahdollistaa myös sen, ettei tutkija johdattele kysymyksillään vastaajia. Toiseksi on tärkeää, että tutkija ja tutkitavat puhuvat samaa kieltä, millä varmistetaan se, että he ymmärtävät teemojen käsitteet samalla tavoin. Kolmantena edellytyksenä on se, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä siinä kontekstissa, missä sitä tutkitaan.

Keväällä 2020 miettiessäni pro gradu -tutkielmani aihetta, vaikuttivat taustalla ensisijaisesti niin syventävissä kuin sivuaineopinnoissakin esiin tulleet näkökulmat tulevaisuuden johtajuudesta sekä johtajuuden yhteydestä ja merkityksestä työn sujuvuuteen ja vaikuttavuuteen. Havahduin siihen, että monet opinnoissa ilmi tulleet asiat olivat tiedossani passiivisesti, mutta eivät aktiivisesti. Opintojen aikana oivalsin myös sen, miten työyhteisötaidot ja jaettu johtajuus limittyvät toisiinsa.

Jäinkin pohtimaan sitä, voisiko työn vaikuttavuutta parantaa sillä, että ymmärtäisimme, mitä työyhteisötaidot pitävät sisällään ja miten jaettu johtajuus rakentuu monialaisessa työryhmässä. Niinpä rohkenin kysyä uudelleen mahdollisuutta tehdä teemahaastattelututkimusta kyseiseen työryhmään jaetun johtajuuden ja työyhteisötaitojen näkökulmista.

Sain luvan X-tiimin prosessin omistajalta tehdä aiheesta tutkimuksen, jos jokainen X-tiimin jäsen antaa siihen suostumuksensa.

Kirjoitin keväällä 2020 kaikille X-tiimin jäsenille sähköpostiviestin (Liite 1.), jossa esittelin lyhyesti tutkimusideani, ja tiedustelin heidän kiinnostustaan ja suostumustaan haastattelututkimuksen tekemiseen. Niin työntekijät kuin esimiehetkin suhtautuivat tutkimuksen tekemiseen myönteisesti. Haastatteluluvat pyydettiin syksyllä 2020 molempien organisaatioiden edustajilta (Liite 2.). Tämän jälkeen lähetin haastatteluajankohtaehdotukset (Liite 3.) tiimiläisille, jotka jakoivat keskenään haastatteluajat.

Alkuperäinen suunnitelmani oli haastatella vain X-tiimin työntekijöitä ja heidän esimiehiään. Haastatteluajakahtoduksiin olin kuitenkin laittanut yhden ylimääräinen haastatteluajan antamaan joustavuutta aikatauluun. Yllätyksekseni toisen organisaation esimiesten esimies varasi itselleen tämän niin sanotun ylimääräisen ajan. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta päätin tarjota haastattelumahdollisuutta myös toisen organisaation esimiesten esimiehelle, johon hän vastasi myöntävästi.

Puusa (2020a, s. 107) ja Assarroudi ja muut (2018, s. 48–49) pitävät tärkeänä, että aloitteleva tutkija tekisi ennen varsinaista haastattelua koehaastattelun, jonka pohjalta voi pohtia suunniteltuja teemoja sekä kysymyksiä, ja jossa tutkija voi harjoitella itse haastattelua haastattelijan positiosta. Joulukuussa 2020 tein koehaastattelun yhdelle erityistyöntekijälle, joka tekee yhteistyötä useiden eri monialaisten työryhmien kanssa. Koehaastattelu toteutettiin suunnitelluin teemoin ja kysymyksin. Haastattelun jälkeen kävimme yhdessä läpi tutkielmani teoriaosuutta, johon peilasimme tehtyä haastattelua. Olimme molemmat sitä mieltä, että niin haastatteluteemat kuin kysymyksetkin nostivat esille tutkimuskysymyksiin haettavia vastauksia.

Kaikille haastateltaville lähetettiin vielä joulukuun 2020 lopulla sähköposti, jossa ilmoitettiin sovituista haastatteluajankohdista ja -paikasta sekä haastatteluteemoista. Teemojen alle suunniteltuja kysymyksiä heille ei sen sijaan kerrottu. Puusan (2020a, s. 107)

mukaan näin välttään vaikuttamasta haastateltavien ajatuksiin ja mielipiteisiin, mikä voisi näkyä epätoivotulla tavalla haastattelujen sisällössä.

Teemahaastattelut toteutettiin tammikuussa 2021 viikolla yksi. Haastattelupaikaksi olin varannut paikkakunnan erään kahvilan kabinetin, jonne oli oma sisäänkäynti. Viimeinen haastattelu toteutettiin toisessa kaupungissa erään yhdistyksen toimistotiloissa. Haastattelujen alussa oli kahvitarjoilu, jonka lomassa kerroin vielä kaikille haastattelun teemoista sekä tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että tutkimus raportoidaan siten, että haastateltavien anonymiteetti säilyy ja siitä, että niin haastattelutallenteet kuin litteroinnitkin hävitetään asianmukaisella tavalla opinnäytetyön valmistuttua. Kaikki haastateltavat antoivat suullisesti luvan suorien lainauksien käyttöön raportoinnissa. Haastattelut nauhoitettiin ZOOM H1 Handy Recorderilla. Kesustelut kestivät 55 minuutista 75 minuuttiin. Haastattelut litteroitiin litteroidun tekstin kokonaissivumäärän ollessa 152 sivua.

Erlingsson ja Brysiewicz (2017, s. 95) pitävät tärkeänä, että laadullisen tutkimuksen tekijä tiedostaa koko tutkimusprosessin ajan omat ennakoajatuksensa ja uskomuksensa, etteivät ne vaikuttaisi alitajuisesti haastattelutilanteeseen tai analyysiprosessiin. Tutkijan on kuitenkin tärkeää hyödyntää esiyymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen eri vaiheissa. Omassa työssäni olen tehnyt X-toimintaan liittyvää monialaista yhteistyötä tiimin kahden työntekijän kanssa, ja yhdeltä työntekijältä olen pyytänyt konsultaatiota. Yksi tiimin työntekijöistä oli minulle täysin vieras. X-tiimin kaksi esimiestä ovat minulle tuttuja, joista toisen kanssa minulla on yhteinen välillinen hallinnollinen rajapinta. Haastateltavina olivat myös esimiesten esimiehet, joista toisen tapasin ensi kertaa haastattelutilanteessa, mutta toinen heistä oli tullut itselleni tutuksi organisaation tiedotustilaisuuksien kautta. Olin muodostanut hänestä tietynlaisen mielikuvan julkisten tilaisuuksien sekä kuulemieni työntekijöiden kuvausten perusteella.

Jokaisen haastattelun jälkeen, yhtä haastattelua lukuun ottamatta, annoin haastateltaville mahdollisuuden antaa palautetta haastattelun kulusta ja sisällöstä, joiden

perusteella rohkenen sanoa, että haastattelujen ilmapiiri koettiin luottamukselliseksi ja turvalliseksi, jota myös vahvistaa haastatteluun saatu laaja ja paikoin arkaluonteinen aineisto. Puusa (2020a, s. 112–114) pitääkin onnistuneen haastattelun edellytyksenä luottamuksellista ilmapiiriä. Työntekijä, jonka kanssa olin tehnyt eniten yhteistyötä, kummasteli suullisessa palautteessaan sitä, että osasin ottaa niin luontevasti haastattelijan position. Hänen mukaansa haastattelu sujui ammatillisesti, eikä hänestä tuttuus vaikuttanut haastattelun kulkuun tai sen sisältöön. Muutamat haastateltavat kertoivat kokeneensa myönteisenä myös sen, että haastattelu eteni joustavasti heidän kertomansa mukaan, eikä orjallisesti kysymys kysymykseltä.

Jokaisesta haastattelutilanteesta jäi itselleni tietynlainen muistikuva, joka vahvistui litterointivaiheessa oikeaksi, lukuun ottamatta haastatteluja, jossa haastattelin henkilöä, kenestä olin muodostanut itselleni tietynlaisen mielikuvan kuulemani perusteella. Nimitäin haastattelujen purkuvaiheessa huomasin tämän etukäteen muodostuneen mielikuvan vaikuttaneen haastattelutilanteessa siten, että olin poiminut muistikuvaani hänen kertomastaan ne asiat, jotka vahvistivat etukäteen hänestä muodostunutta mielikuvaani.

Litterointi- ja analyysivaiheessa muodostamani mielikuva ja käsitykset kyseisestä haastattelusta muuttuivat täysin kuunnellessani haastatteluja toisin korvin sekä lukiessani litteroitua tekstiä toisin silmälasein. Itse haastattelun kulkuun ei mielikuvani kuitenkaan ollut mielestäni vaikuttanut, sillä niin hänen kuin muidenkin haastatteluja kuunnellessani, olin selkeästi kuuntelija vieden haastatteluteemoja eteenpäin samoilla kysymyksillä, jotka oli laadittu kirjallisuuskatsauksen teorian pohjalta. Tarkentavat ja selventävät kysymykset tosin vaihtelivat haastateltavan kertoman mukaan. Sekä Erlingsson ja Brysiewicz (2017, s. 95) että Puusa (2020a, s. 103–107) kirjoittavatkin, että tutkijan on tärkeää tiedostaa oma positionsa, sillä hän voi vaikuttaa merkittävästi aineiston sisältöön ja analyysiin.

4.3 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Puusa (2020b, s. 145–151) pitää tärkeänä, että jo aineiston keruuvaiheessa tutkijalla on tiedossa, millä tavalla hän aikoo saadun aineistonsa analysoida. Yhtenä vaihtoehtona on induktiivinen lähestymistapa, jolloin analyysia ohjaavat aineistosta nousevat asiat. Assarroudin ja muiden (2018, s. 43) mielestä induktiivinen tekniikka onkin tarkoituksenmukainen erityisesti silloin, kun tavoitteena on löytää uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja luoda uusia käsitteitä tai teorioita.

Toisena vaihtoehtona on lähestyä analysoitavaa aineistoa deduktiivisesti, jolloin analyysi tehdään teoreettisin perustein. Tällöin aineistosta poimitaan osioita valitun teorian lähdekohdista, ja tutkimuksen tavoitteena on löytää erilaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Deduktiivisella lähestymistavalla voidaan myös selvittää, miten ilmiö toteutuu tietyssä rajatussa kontekstissa. (Puusa, 2020b, s. 145–151; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95–117)

Assarroudi ja muut (2018, s. 48–51) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 97–98, 113–117) kirjoittavat teemojen ohjaavan teorialähtöistä sisällönanalyysia deduktiivisesti. Tällöin analyysin luokittelu rakentuu tutkielman viitekehykseen, joka on luotu jo tunnetun teorian pohjalta. Analyysissä vaihtelevat valmiit teoreettiset mallit ja aineistolähtöisyys.

Tutkielmassani teemahaastattelurunko muodosti analyysirungon sekä yläluokat. Haastattelun tarkentavien kysymysten kautta saatiin haastatteluissa esille tutkittavan ilmiön ominaisuuksia ja ulottuvuuksia, joista muodostuivat analyysin alaluokat. Analysoin haastatteluun saatua aineistoa deduktiivisesti, eli yleisestä yksittäiseen. Puusa (2020b, s. 146) toteaa, että yleensä laajasta aineistosta nousee yllättäviä ja kiinnostavia seikkoja, joihin olisi mielenkiintoista myös paneutua, mutta on tärkeää pystyä pitäytymään rajatussa ilmiössä, joka antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tässä pro gradu -työssäni tavoitteenani on vastata tutkimuskysymyksiin analysoimalla teemahaastatteluista jaetun johtajuuden piirteitä sekä vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia ovat työyhteisötaitojen ja jaetun johtamisen väliset yhteydet monialaisen työryhmän kontekstissa?
2. Miten työryhmän jäsenet ymmärtävät työyhteisötaidot, ja millaisiksi työryhmän jäsenet kokevat omat ja tiimin jäsenten työyhteisötaidot?
3. Miten työryhmän jäsenet ymmärtävät jaetun johtajuuden, ja miten johtajuus rakentuu monialaisessa työryhmässä?

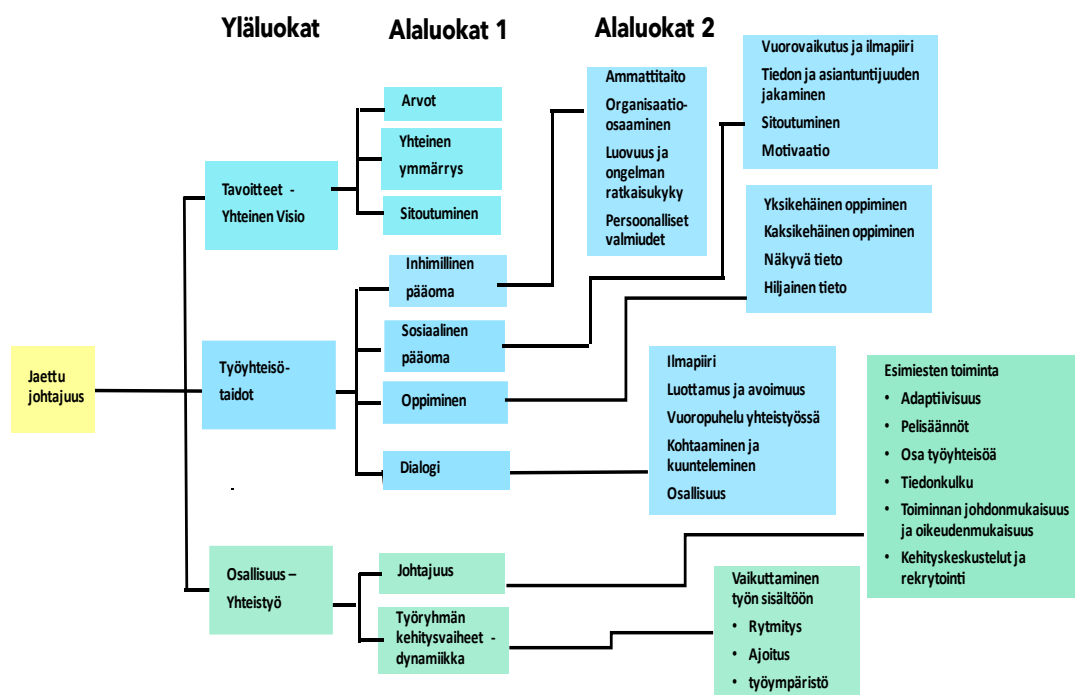
Sekä Assarroudi ja muut (2018, s. 49–51) että Puusa (2020b, s. 151–154) toteavat analyysiprosessin alkavan aineistojen toistuvasta lukemisesta. Jo haastattelu- ja nauhoitus-ten litterointivaiheissa tutkija on saanut tietynlaisen kuvan aineistosta. Mitä paremmin tutkija tuntee tutkittavan aineiston, sitä laadukkaampi analyysi yleensä on. Lukiessaan aineistoa tutkija voi tehdä omia merkintöjä havainnoistaan, ajatuksistaan sekä muita muistiinpanomerkintöjään, joiden avulla aineistosta on helpompaa muodostaa kokonaiskuva ja merkityskokonaisuuksia. Aineistosta etsitään ilmaisuja, jotka kuvaavat ilmiötä valitun teorian pohjalta, ja samankaltaiset lausumat viedään sopivan luokan alle. Analyysin tässä vaiheessa tutkijan positiolla on merkittävä vaikutus hänen päättäessään siitä, mitkä lausumat kuuluvat samaan tai eri luokkaan. Analyysin tavoitteena on löytää aineistosta se aines, jolla päästään tutkimuksen tavoitteeseen ja pystytään vastaamaan annettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimukseni teoriaosuutta rakentaessani oli jo tunnistettavissa se, miten jaettu johtajuus ja työyhteisötaidot integroituvat ja se, miten ne täydentävät toinen toisiaan. Haastattelujen purkuvaiheessa tein jo joitain kommenttimerkintöjä marginaaleihin liittyen teemoihin tai siihen, miten jaetun johtajuuden yhteys työyhteisötaitoihin tulee ilmaisuissa esille. Lukiessani litteroituja haastatteluja tein merkintöjä niihin tekstikohtiin, jotka liittyivät haastatteluteemoihin, ja jotka ovat myös analyysini yläluokkia. Tämän

jälkeen ryhmittelin valitut ilmaisut sopivien yläluokkien alle. Monet ilmaisut sopivat useamman ylä- ja alaluokan alle, mikä puolestaan antaa viitteen siitä, miten jaettu johtajuus ja työyhteisötaidot liittyvät olennaisesti toisiinsa niin teoriassa kuin käytännössä.

Aineistosta ilmeni myös tutkimusaiheen ulkopuolelle jäävää mielenkiintoista materiaalia, johon havahduin jo haastatteluvaiheessa, jolloin pyrin palauttamaan keskustelun takaisin tutkimuksen teemoihin. Haastattelutilanteessa muistutin ajatuksissani itselleni toistuvasti siitä, että mihin asioihin haen haastatteluilla vastauksia, enkä lähtenyt uteliaisuudestani huolimatta kysymään tarkentavia kysymyksiä aiheista, jotka eivät liittyneet tähän tutkimukseen. Siitä huolimatta tutkimukseen kuulumattomia asioita kuitenkin jossain määrin pilkkahtaa litteroiduissa teksteissä. Nämä tekstiosiot hylättiin analysoitavasta aineistosta (Puusa, 2020b, s. 146; Tuomi & Sarajarvi, 2009, s. 92).

Ryhmiteltyäni aineiston yläluokkiin, jatkoin aineiston ryhmittelyä alaluokkiin (Kuvio 4).



Kuvio 4. Aineiston ylä- ja alaluokkien ryhmittelyn toteutus

5 Tutkimustulokset

Luvussa 5 kuvaan tarkemmin aineiston analyysissä ilmenneitä asioita tutkielmani viitekehysten mukaan. Ensin raportoin siitä, miten *tavoitteet – yhteinen visio* on määritelty ja käsitelty työryhmässä. Seuraavaksi raportoin, miten haastateltavat ymmärtävät *työyhteisötaidot*, ja miten he kokevat omat ja toisten työyhteisötaidot. Sen jälkeen tarkastelen, miten *osallisuus – yhteistyö* toteutuu X-tiimissä saadun aineiston pohjalta. Lopuksi käsitelen vielä sitä, miten työryhmäläiset ymmärtävät *jaetun johtajuuden*, ja miten heidän mielestään johtajuus toteutuu X-tiimissä.

Haastateltavien anonymiteetin vuoksi litterointivaiheessa heille arvottiin henkilönumerot (H1-H9), joita käytetään suorien lainauksien yhteydessä. Kunnioittaakseni haastateltavilta saatua luottamusta, en ole käyttänyt suoria lainauksia niissä kohdin raportointia, joissa tuli ilmi kaikkein arkaluonteisimpia asioita. Eräältä haastateltavalta pyysin vielä erikseen lupaa yhden suoran lainauksen käyttöön varmistaakseni, etten loukkaa hänen anonymiteettiään. Koin kuitenkin lainauksen käytön tärkeäksi tutkimustulosten ja tutkimuksen uskottavuuden kannalta. Luettuani haastateltavalle tekstikappaleen, jossa lainaus esiintyi, hän antoi luvan lainauksen käyttöön. (ks. Aaltio & Puusa, 2020, s. 177–184.)

Tutkielmani ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä etsitään vastausta siihen, millaiset ovat jaetun johtajuuden ja työyhteisötaitojen väliset yhteydet monialaisen työryhmän kontekstissa. Yhtenevät piirteet on koottu taulukkoon 2. Teemahaastattelujen analyysistä on myös poimittu jaetun johtajuuden ja työyhteisötaitojen välisiä yhteyksiä kuvaavia ilmaisuja monialaisen työtiimin kontekstissa (Taulukko 2).

Taulukko 2. Työyhteisötaidot jaettu johtajuutta rakentamassa

Työyhteisö- taidot	Tavoitteet - yhteinen visio	Osallisuus - yhteistyö	Jaettu johtajuus
Inhimillinen pääoma	Tietoisuus omista vahvuuksista, kyvyistä, arvoista, uskomuksista, käsityksistä ja mielenkiinnon kohteista.	Työn tekeminen on sujuvaa, kaikilla on hyvä työmotivaatio sekä kaikki ovat valmiita auttamaan toisiaan.	<i>"Jollan tavoin persoona kysymys kuitenkin, että, että, jokainen nähdään ehkä asiat hiukan eri tavalla, ja ehkä silloin kuin tulee niit päivittäises työs esiin, niinku tämmösiin näkemyseroja, nii ehkä näkee niit eroja" (H3).</i>
Sosiaalinen pääoma	Yhteinen ymmärrys asetetuista yhteisistä tavoitteista ja sitoutuminen niihin, mikä näkyy innostuneena työn tekemisenä.	Asiantuntijuuden ja tiedon jakaminen työntekijöiden kesken yli hallintokuntarajojen. Työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita.	<i>"Mää saatan ihan ex tempore, voin lähtee vaik KP1:n kans jonnekii, ja ruvet jotakin asiaa selvittämään sitt, sillai lennosta. Vaikk kyll mä tiedän ett, on nämä meijän prosessit ja näin, mutt tarkotan ett, tota mull ei oll oike mittä semmost kaavaa niigon tehdä tätä työtä" (H2).</i>
Oppiminen	Selkeät ja haastavat tavoitteet kannustavat tehokkaaseen ja vaikuttavaan toimintaan sekä uusien asioiden oppimiseen.	Ympäristössä ilmenevien muutosten havaitseminen sekä hiljaisen tiedon jakaminen yhteistyöverkostoissa vieden tietoa organisaatioiden rakenteisiin ja toimintaan.	<i>"Reflektointi on itseasias aika isokin osa kot ota tiimityöt, voidaan niikon jakaa, jakaa sitä hiljast tietoo ja päästä ehkä jyväl ehkä helpommin niinko sit siihen, mikä on se ongelma ja voidaan kyl sit auttaa sen mukaan. Ett se on kyl" (H1).</i>
Dialogi	Erilaisuuden ja luovuuden hyväksyminen mahdollistaa yhteisen keskustelun implisiittäkin asioista, mikä taas edistää luovien ja innovatiivisten ratkaisujen löytymisen.	Yhteistyötä kehittävä dialogi luo luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä, joka kasvattaa työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja sitoutumista työhön sekä lisää yhteisöllistä luottamusta.	<i>"No tota, mää ajattelen muutenkin tätä verkostotyössä, kun ollaan vieraan ihmisen kanssa, nii se kestää ennen kun, tavallaan niin kun toinen toistens työtävät tulee tutuiks ja osataan luottaa siihen, ett mitä se toinen sanoo, ja mitä tekee ja jotenkin semmoset nii. Nii ne vie aina, mis tahansa työs. Mutt täs ollaan viel kokoajan tehdään yhdessä ja eri työparien kans . Nii ett täs tiimis se näkyy ehkä nopeemmin, tai enemmän, mitä sellases miss tehdään yksilötyötä" (H4).</i>

5.1 Työryhmän näkemykset tavoitteista - yhteisestä visiosta

Kaikkien haastateltavien mielestä tiimin tämän hetken tärkein tavoite on varhainen puuttuminen nopealla aikataululla lapsen tai nuoren poikkeavaan käyttäytymiseen, millä toivotaan olevan pysäyttävä vaikutus niin, ettei epätoivottavaa kierrettä pääsisi synty-mään. *"Ja sillai laajemmin mää ajattelen, se on semmonen sisäisen turvallisuuden pa-rantaminen tämä työmuoto" (H2).*

Toiset näkivät varhaisen puuttumisen olevan ennaltaehkäisevä työmuoto, mutta toiset sen sijaan pitivät sitä jo korjaavana työnä. *"Toki, joidenkin kohdal ei olla enää varhain puuttumassa, vaan tehdään jo huomattavasti korjaavaa työtä" (H4).* Erilaisia näkemyksiä ilmenikin siinä, pidettiinkö tiimin tavoitteena työskennellä ennaltaehkäisevästi vai ei. Yksi haastateltava painotti vastauksessaan tiimin ennaltaehkäisevän työn luonnetta. *"X-tiimin tehtävä on ennen kaikkea keskittyä lasten ja nuorten kohdalla ennaltaehkäisevään työhön, elikkä mielellään painopiste, tai ainakin oma toivomus on, että pystyttäisiin jo*

toimimaan jo ennen kuin mitään oireilua tulee” (H9). Toinen vastaajista puolestaan näki roolien menevän sekaisin, jos tiimin tavoitteena ja painopisteenä olisi ennaltaehkäisevä työ. ”Sillohhan, jos rupee tekemään laajempaa preventiivistä työtä, niin silloin sieltä pitää joku ottaa pois”(H6).

5.1.1 Tavoitteet – yhteinen visio vuorovaikutuksen näkökulmasta

Aineistosta ilmeni myös eriäviä tulkintoja siitä, mitä ennaltaehkäisevä työ on. Suurimman osan mielestä X-tiimin ennaltaehkäisevä työ sisältäisi tilaisuuksien pitämistä eri teemoista lapsille ja nuorille lähinnä kouluissa. Osa taas näki ennaltaehkäisevän työn verkostoitumisena muun muassa koulumaailman toimijoiden kanssa siten, että voidaan herkästi reagoida niin sanottuihin heikkoihin signaaleihin. Lähes kaikki haastateltavat pitivät ennaltaehkäisevän työn tavoitetta tärkeänä, mutta kaikki totesivat samaan hengetoon, että sitä on mahdotonta toteuttaa tällä hetkellä.

”Sitt tietenkkin resurssit vaikuttaa siihen, ett pitäishän oll paljon enemmän semmost niinku ennaltaehkäisevää työtä mahdollist tehdä, ett oltais kouluis ja tehtäis sitä semmost, no valistustyö on huono sana, mut niinku sen tyyppistä ennaltaehkäisevää, mutt sit näil resursseil ei pystytä kyll siihe kauheesti panostamaan” (H8).

Työntekijät olivat hyvin tietoisia siitä, että niin työntekijät kuin esimiehetkin ovat sisäistäneet asetetut tavoitteet eri tavoin. *”Ajattelen, ett sekä tiimityöntekijöiden keskuudes, mutt myös esimiesten keskuudes, nii meill ei oo ehkä ihan aina yhteist käsityst siitä, että mitä on varhainen puuttuminen” (H2).* (vrt. Asford & DeRue, 2012, s. 149; Carson ja muut, 2007, s. 1217; Eigeles, 2003, s. 208–218; Juuti, 2013, s. 24–48, 87.) Muutamissa ilmaisuissa koettiin, etteivät tiimiläiset ymmärrä toinen toisiaan samalla tavalla eikä sitä näkökulmaa ja kokonaisuutta, mistä käsin työtä tehdään. Välttämättä kaikki eivät edes tiedosta sitä, mikä merkitys ja vaikutus omalla työotteella on muiden työhön. (vrt. Salas-Vallina ja muut, 2005, s. 5)

Oman koulutuksen ja osaamisen nähtiin olevan suurimpana syynä siihen, että tavoitteet sisäistetään ja niitä lähestytään eri tavoin, mutta myös työntekijän persoonallisuudella koettiin olevan merkitystä. Sitä, että tavoitteet ymmärretään omasta substassiosaamisesta käsin ei pidetty pelkästään huonona asiana, vaan myös rikkautena, sillä edellytyksellä, että *”sit tietyl tapaa meidän täytyy osata tiimissä, että se toimii ja se työryhmässä osataan arvostaa ja ymmärtää sitä, ett miksi se toinen suhtautuu eri tavalla”* (H4). (ks. Eigeles, 2003, s. 208–218; Zurkerman, 2000, s. 298–302.)

5.1.2 Tavoitteet – yhteinen visio arvojen näkökulmasta

Haastatteluissa ilmeni myös näkemyksiä, joiden mukaan *”Ei KP1:llä ole niinku mistään arvoist ja linjauksis, nii tämmösis niinku sill taval niinku tietoo ja näit tavoitteit”* (H8). Tämä tuli hyvin ilmi keskusteltaessa X-tiimin arvoista, jotka olivat ylipäätään kaikille enemmän tai vähemmän vieraita keskustelun pysyessä hyvin yleisellä tasolla. Tiimille ei ollut luotu omia yhteisiä arvoja eikä yhteistä keskustelua niistä ollut käyty. Muutamat arvelivat kaupungin asettamien arvojen ohjaavan sovelletusti X-tiimin toimintaa. Joissain näkemyksissä tuli ilmi omien pohdintojen pohjalla olevan oman kotipesän arvot tai eettiset ohjeet. (vrt. Viinamäki, 2008, s. 93–95.)

Pääsääntöisesti keskustelu arvoista koettiin melko vaikeana ja ehkäpä jopa hieman hämmentävänä. Tosin kaikki pitivät yhteisiä arvo- ja tavoitekeskusteluja tärkeinä, mutta niiden merkitykseen moni havahtui vasta nyt haastattelun aikana. *”Mul jäi ny päällimäiseksi se niikun ett noist arvoist ja pelisäännöist , mutt mul tuli nyt vast täs, ett miksei semmosii oo tosiaan tehty”* (H1). Niin ikään tärkeänä pidettiin sitä, että arvojen tulisi olla riittävän konkreettisia, ja *”pitäis olla niin lähellä arkea olevat arvot, jotka, esimerkiks on arvoi ihmisen, ihminen löytää niingo omalle toiminnalleen jatkuvuuden ja huomisen päivän”* (H6). (ks. Viinamäki, 2008, s. 93.)

5.2 Työryhmän näkemykset työyhteisötaidoista ja niiden toteutumisesta

Tässä opinnäytetyössä *työyhteisötaitoja* on tarkasteltu *inhimillisen* sekä *sosiaalisen pääoman*, *oppimisen* sekä *vuorovaikutuksessa rakentuvan dialogin* näkökulmista. Tässä luvussa raportoin, miten työryhmän jäsenet ymmärtävät työyhteisötaidot, ja mitkä työyhteisötaidot koettiin omiksi ja toisten vahvuuksiksi sekä missä taidoissa nähtiin kehittämisen tarvetta.

5.2.1 Työryhmän jäsenten käsitykset työyhteisötaidoista

Analyysissä ilmeni, että vain yksi vastaajista näki jatkuvan oppimisen olevan osa työyhteisötaitoja. Eniten työyhteisötaidot ymmärrettiin dialogin kautta. Winkin (2013, s. 97–99) mukaan yhteistyötä rakentavassa dialogissa ilmenee muun muassa erilaisuuden ja moniäänisyyden hyväksyminen. Tämä tuli esille ryhmäläisten käsityksissä siten, että monien mielestä hyvillä työyhteisötaidoilla varustetusta työntekijästä näkyy juuri se, että *”hyväksyy erilaisuutta, erilaisii mielipiteit, näkökulmii...”*(H4). (ks. Roos & Mönkkönen, 2015, s. 99–113.)

Työyhteisötaitona nähtiin myös työyhteisöön kuuluvien ja heidän työnsä arvostaminen sekä toisten auttaminen tilanteissa, kun apua tarvitaan. Yhtenä työyhteisötaidon ulottuvuutena pidettiin myös sitä, että *”tartutaan siihen työhön ja uskaltaa sanoa, ett mitä mielt sitt on siit asiast, ja sano sen sitt ääneen kans”* (H5) niin, että *”on niinku itte osallisena ja niinku, ettei jäädä syrjään, vaan osallistutaan siihen.... ”* (H4). Moni kertoi pitävänsä tiimityötaitoa osana työyhteisötaitoa. Silloin työryhmäläisten mielestä työntekijä toimii työyhteisössä rakentavasti yhdessä muiden kanssa tietäen oman paikkansa ja yhteistyö sujuu niin *”työkavereiden kanssa, asiakkaiden kanssa, esimiesten kanssa, eri yhteistyökumppaneiden kanssa, ett tule niin kun toimeen.”* (H8). (ks. Keltikangas, 2010, s. 20–27.)

Työyhteisötaidot ymmärrettiin myös hyvinä sosiaalisina taitoina, jolloin työntekijällä on *”kykyä kuunnella, olla osallisena ja antaa tilaa muille”* (H4). Hyviä käytöstapoja pidettiin myös työyhteisötaitona, joka näkyy työssä hyvänä käyttäytymisenä ja asiallisena

kielenkäyttönä. (ks. Juuti, 2013, s. 39–42.) Eräs haastateltava näki työyhteisötaidon olevan myös sitä, että työntekijä on motivoitunut sekä osaa hyödyntää omaa luovuuttaan ja ongelmaratkaisutaitojaan vaikeissa tilanteissa hahmottaen laajempia kokonaisuuksia. Ammattitaidon ja työkokemuksen nähtiin olevan myös osa työyhteisötaitoa. Työryhmässä ymmärrettiin myös se, että persoonallisuus on osa inhimillistä pääomaa, että *”jokaisella on hyvät puolet ja huonot puolet”* (H2). (ks. Salas-Vallinan ja muut, 2020.)

5.2.2 Työryhmän jäsenten käsitykset työyhteisötaidoista inhimillisen ja sosiaalisen pääomien näkökulmista

Työryhmässä koettiin selvästi omana vahvimpana työyhteisötaitona sosiaaliset taidot, joista kuunteleminen nimettiin omaksi vahvuudeksi. Yksi haastateltavista koki myös sen *”että mä saan sanoa asiat kauniisti ja mun on ollu tosi helppoo tommoses ryhmäs työskentely”* (H1) omiksi vahvuuksikseen. Haastatteluissa ilmeni, että sosiaalisuus miellettiin myös työyhteisötaidoksi. (vrt. Keltikangas, 2010, s. 17–19.)

Aineistosta ilmeni näkemyseroja siitä, miten asioista puhutaan ja keskustellaan lasten, nuorten ja heidän perheidensä, mutta myös työkavereiden kanssa. *”Toiset, toisilla on erilainen tapa keskustella ku toisilla. Että ihan tämmösistä käytännön asioista, että millä ko työkennellä, millä tavalla asioista puhellaan ja millä sanoi käyttää”* (H3). Toiset kokivat karskin kielenkäytön jopa työtä kuormittavan tekijänä, mistä on tullut myös palautetta asiakkailta.

Sosiaalisissa työyhteisötaidoissaan kehitettävänä asiana eräs haastateltava tunnisti sen, että tietyissä tilanteissa hän käyttäytyy liian päämäärätietoisesti, kun omasta mielestään hän voisi tiukoissakin paikoissa olla kuuntelevampi ja hillitympi. Toinen taas halusi kehittyä jäməkämmäksi, ettei olisi liian kiltti. Kysyttäessä muiden tiimiläisten työyhteisötaitojen kehittämistarpeista, toivottiin enemmän kuuntelutaitoa ja vuorovaikutteisempaa keskustelua, jossa voitaisiin pohtia, mitä voitaisiin tehdä paremmin.

Toiseksi eniten haastateltavat kertoivat omana vahvana työyhteisötaitona oman ammatitaidon, mitä kuvattiin tavoitteellisuutena, kehittämisen haluna, asiakokonaisuuksien hallintana, tunnollisuutena, vastuunkantona ja päätöksentekokykyinä. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että *”sitten pitää osata dokumentoida asianmukaisesti ne omiin tietojärjestelmiin niin, että ajatus on asiakaslähtöinen”* (H7).

Eräs vastaajista näki tärkeänä vahvuutenaan stressinsietokyvyn, joka *”on kyl kasvanu vuosien varrel aika paljon”* (H5). Myös se, että uskaltaa sanoa asioita ääneen koettiin omaksi vahvuudeksi, kuin myös se, että sietää omaa kaoottista työpöytää tietäen jokaisen paperin ja muistiinpanon paikan. Muidenkin vastauksissa tuli haastattelujen edessä persoonallisuuteen liittyviä työyhteisötaitoja kuten positiivinen asenne, itseluottamus ja paineensietokyky. Yksi vastaajista näki yhtenä ammatillisena riskinä juuri sen, ettei uskalleta puuttua tai ottaa asioita puheeksi riittävän varhain.

”Ett ei uskalleta toimia, tai ei uskalleta sanoa, ei uskalleta puheeks ottaa Se on mejän ammatillisia riskejä, ett totta kai me voidaan, mut se osoittaa sen ett, sillon, en tiedä onko arvoja pohdittu tai jotain muuta, mutta se on liian ylätasolla ollu se toiminta silloin” (H6).

Yksittäinen työntekijä kuvasi omana vahvuutenaan sekä heikkoutenaan tietynlaista rajattomuutta, jota voidaan pitää luovuutena sekä ongelmanratkaisukykyä. Hänen kuvaa-mansa rajattomuus näkyy työnteossa uskalluksena ylittää rajoja ja tarttua ilmeneviin asioihin ketterästi asiakkaan tarvetta kuunnellen. DeRuen ja muiden (2012, s. 1001–1002) mukaan ammattitaitoinen ja tunnollinen työntekijä, joka suhtautuu asioihin avoimesti ja avarakatseisesti, kykenee reagoimaan nopeasti ja toimimaan tapahtumien vaatimalla tavalla.

Bolinon ja muiden (2002) mukaan luova ja ketterä toiminta lisää työryhmän sosiaalista pääomaa, joka on tänä päivänä organisaatioiden yksi merkittävä menestyksen kulmakivi. Haastatteluissa ilmeni myös muiden työntekijöiden olevan nopeita reagoimaan,

sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin sekä toimimaan ketterästi ja luovasti erilaisissa akuteissa ja haasteellisissa työtilanteissa, vaikka he eivät niitä vahvuuksikseen nimenneetkään. *”Tottakai ne ain joustaa ja lennost heitetään niinku välil tuntuu, ett ite on enemmän KP1-työntekijä ja toinen taas joku muu ja sil samal niinku mut...” (H1).* Työyhteisötaitojen kehittämis ehdotuksia kysyttäessä tuli esille toivomus siitä, että pystyttäisiin toimimaan ketterämmin ilman selkeitä toimintaohjeita ja niin, ettei asioita vietäisi kaavamaisesti eteenpäin vaan tilannetta kuunnellen ja uskaltuen ottaa rohkeasti askeleita hallintokuntien rajapinnoilla.

Yksi inhimillisen pääoman ulottuvuus on organisaatio-osaaminen, jota kukaan haastattelusta ei ilmaissut omaksi vahvuudekseen siitä huolimatta, että aineiston perusteella voidaan todeta heidän käyttävän annettua niukkaa aikaresurssia eriomaisesti. Tunnustusta tosin annettiin: *”ett nykyinen työntekijä on siel yks päivää viikos ja hyvin joustavast niinku ottaa muinakin päivin ku X-päivin, ett sekottuu. Hän kyl pystyy sumplaamaan, sompailemaan vähän tai sillai...” (H8).* (ks. Mönkkönen & Roos, 2009, s. 71–86, 145–223.)

Haastatteluista ilmeni myös se, että niukat aikaresurssit aiheuttavat työn pirstaloitumista ja hankaloittavat tehokasta työajan käyttöä paikasta toiseen siirtymisillä. Eniten työntekijöitä harmitti kuitenkin se, että vähäinen resurssi vaikeuttaa yhteisten asiakastapaamis-aikojen sopimista.

”Sit me ei pystytä sille viikolle sopimaan tavallaan mun ja KP2-työntekijän, ja mää oon paljon KP2-työntekijän työparina, niin me ei pystytä siihen sopimaan nii paljon tapaamisii. Siihen voi tulla semmost, tavallaan joutoaikaa tai..... Ja sit taas, ett niit sovitaan paljon muuhun viikkoon, nii se on omal tavallas kauheen kuormittavaa ja sitä sirpaleist, ett koko ajan liikkuu ja ettii parkkipaikkoi. Mut sit mää ajattelen, ett mää olen sitoutunut siihen tiimiin” (H4).

Tiimiläisten mielestä tiimin ketteryys ja joustavuus on viime kuukausien aikana kuitenkin heikentynyt nimenomaan niukan aikaresurssin ja perustyöhön tulleiden uusien

työtehtävien vuoksi. (vrt. Morgeson ja muut, 2010, s. 7–8.) Tämä näkyy eritoten siinä, ettei enää pystytty työskentelemään X-tiiminä, vaan mukaan tulee ulkopuolisia asiantuntijoita, jolloin asiakasta joudutaan luukuttamaan enemmän. Kehittämisehdotuksia pohdittaessa tuli ilmi, että jotkut kokivat esimiehet etäisiksi ja vieraisiksi, ja kaikkia työntekijöitä pohditutti myös se, tietävätkö esimiehet X-tiimin työn arjesta ja sen vaativuudesta riittävästi. Yksi haastateltava pitikin haasteenaan rajallista ajankäyttöä, jonka vuoksi riittävä paneutuminen X-tiimin asioihin ei ole ollut mahdollista, ja jonka vuoksi hän ei ole pystynyt olemaan tiimiläisen tukena riittävästi.

Bolinon ja muiden (2002) mukaan työryhmän sosiaalinen pääoma on sitä parempi, mitä paremmin työryhmän jäsenet tuntevat toinen toisensa, ja kotipesänsä lähestymistavan asioihin. Tämä tuli hyvin esille kysyttäessä haastateltavilta muiden jäsenten työyhteisötaitojen vahvuuksista. *”On paljo hyvii, on paljo vahvuksii ja semmosii, ett on oppinu, ett tietää ja tuntee toisen” (H4).*

Vastauksissa tuli esille sekin, miten huumori vahvistaa ja rakentaa dialogia, ja miten huumoria osataan hyödyntää myös raskaiden asioiden purkutilanteissa (ks. Wiik, 2013). Hyvää ja luottamuksellista ilmapiiriä työryhmässä luo tunne siitä, että asiakkaista puhutaan kunnioittavasti sekä se, että vaikeissa ja haastavissakin tilanteissa pidetään yllä toiveikkuutta (ks. Bolino, 2002). Työryhmän vastauksista ilmeni myös, miten erilaisuutta hyödynnetään muun muassa päätöksenteossa toisten peilattaessa, pohdiskellessa ja etsiessä ratkaisua, jonkun taas ollessa jäməkämpinen sanoen, miten tehdään ja toimitaan. Muutamat antoivat työryhmälle tunnustusta siitä, että *”annetaan tilaa ja tuoda omii ajatuksii esille mis näkee kaikki esimiehet, nii jotenkin mää ajattelen, ett niis on ihan hyvää keskusteluu. Niis o huumorii ja jotenkin....” (H4).* Erään vastaajan mielestä ryhmässä myös pohditaan yhdessä tiimiläisten persoonallisuuksia huumorin valossa. (ks. Wiik, 2013, s. 103.)

Haastatteluissa ilmeni myös se, että tiimityötaitojen merkitys on koettu työryhmässä siten, että *”on siin ollu sitäkin että, ei ole ollu tiimityöskentelytaitoja” (H7).* Moni

haastateltava piti tärkeänä, että jokainen näkee ja ymmärtää toistensa työn sisällön ja merkityksen sekä huomioi muut antamalla tilaa erilaisille näkökannoille.

”Siin oli semmosii ristiriitoo meidän tiimin sisällä, että KP3-työntekijä näki eri lailla toin moniammatillisen tiimityön, mitä me nähtiin, ja sitä nostettiin siltä niikun esille, ja otettiin niikun näit kohtii, mitkä siltä teetti sitä ristiriitaa ja tota, sitten nii KP3-esimies päätyi siihen, että sisäisellä haulla laitti tämän KP3:n edustajan paikan auki” (H2).

Kysyttäessä mitä kehitettävää toisten työyhteisötaidoissa nähtiin olevan, tuli esille se, miten erilaisesti ryhmän ilmapiirin ja sosiaaliset taidot ryhmässä koetaan. Vastausten perusteella ilmapiiriä parantaisi ensinnäkin se, että asioita tarkasteltaisiin laajemmin eri kotipesien näkökulmista. Vastauksissa toivottiin myös sitä, ettei asioihin suhtauduttaisi tai niitä lähestyttäisi negatiivisuuden kautta. Lopuksi voidaan todeta ryhmän työyhteisötaidoista inhimillisen ja sosiaalisen pääoman näkökulmasta se, että kaikki työntekijät ovat erittäin sitoutuneita X-tiimin työskentelyyn ja ovat valmiita ketterään toimintaan oman jaksamisensa rajoissa.

5.2.3 Työryhmän jäsenten käsitykset työyhteisötaidoista oppimisen näkökulmasta

Jatkuva yhteiskunnallinen muutos näkyy myös X-tiimin toiminnassa, ja oman ammattitaidon ylläpitäminen oli kaikille tärkeää. *”Noo, se on tosi tärkeä, ko meil on siis se tilanne ett, kaikki lait ja asetukset muuttu niigo koko aika ja määräykset, ett.....mun on pakko pitää itteni ajantasalla” (H5).* (ks. Juuti, 2013, s. 167.) Kaikki tiimiläiset pitivät tärkeänä valtakunnallisia X-koulutuspäiviä, joissa aiheet koskettavat juuri X-tiimin päivittäisiä haasteita. Vierailuja naapurikaupungin tiimin luona pidettiin myös antoisina. Niin esimiehet kuin työntekijätkin kokivat, että X-tiimiläiset ovat *”ehkä jopa saaneet enemmän koulutusta kuin mitä muut” (H7).* (ks. Juuti, 2013, s. 165–169) Tiimiläisten keskuudesta ilmeni myös toive, että esimiehet osallistuisivat valtakunnallisille koulutuspäiville, joissa on mahdollisuus verkostoitua toisten esimiesten kanssa ja vaihtaa näkemyksiä X-tiimitoiminnan pyörittämisestä sekä kehittämisestä.

Kaikki olivat sitä mieltä, että tiimissä pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti ympäristössä ilmenneisiin ilmiöihin, ja yhteistyötä lähdetään tekemään eri toimijoiden kanssa. *”Sitt on ehkä niitä, jos on jotain kausittaisii nuorten kohnotuksii, nii sitt yritetään niinhin puuttuu, mut ett...”* (H1). Juuti (2013, s. 167) kuvaakin kaksikehäisessä oppimisessa työntekijöiden lähtevät toimimaan ja kehittämään omaa osaamistaan ympäristössä havaittujen ilmiöiden vaativalla tavalla.

Eräs kehittämisehdotus oli, *”ett viel enemmän vois ol sellast, ett miten joku case hoidettiin, miten sen olisi voinut hoitaa vielä paremmin tai erilailla, tai sitä olis viel voitu ottaa viel tähän mukaan tai niinku vähän sellast niiku”* (H8). Suurin osa työryhmästä piti yhteistä pohdintaa tärkeänä, mutta *”nyt tuntuu semmoselt, ett jotenkin niinku me ollaan liian kiireissi kaikki täll hetkell. Se on jääny vähäseks se reflektointi, ja semmonen pohdiskelu”* (H2). (vrt. Juuti, 2013; Viitala, 2005, s. 186.) Aineistosta nousi esille myös se, että omiin kotipesän palavereihin ja työohjauksiin ei koettu luontevana viedä X-tiimin asioita, koska niissä ei välttämättä löydy sitä ymmärrystä, mitä tiimin asiakastapauksiin liittyy. X-tiimin prosessit ja toimintaohjeet on kuvattu, ja ne on auditoitu sisäisellä auditoinnilla kesäkuussa 2019.

”Joo, se on totta joo, ja se olikin semmonen voiman ponnitus koska, tiettenkin ko se on tommonen monialainen tiimi niin, jokainen tulee vähä eri kotipesestään. Eli toi noi oli semmonen voimanponnistus, mutta hyvin se meni ja kaikil oli hyvä mieli sitte ko saatii se.....” (H7).

Nyt työryhmässä esiintyi toivetta, että X-tiimin prosessien terävöittämiseen löytyisi aikaa. Vaikka työ on vaihtelevaa, eivätkä tapaukset noudata tiettyjä kaavoja, vaan ovat hyvin omanlaisiaan, silti nähtiin tarvetta selventää perusraameja: kuka tekee ja mitä, ja missä kohtaa, ja mitä voisi tehdä enemmän työn rajapinnoilla.

Muutamat haastateltavat pitivät työyhteisötaitovahvuutenaan työn kehittämistä, toden sen olevan myös heikkous. Kotipesänsä näkökulmasta toinen koki olevansa liian innokas kehittäjä, eikä saa muita kotipesän työntekijöitä innostumaan kehittämistyöhön mukaan. Toinen puolestaan taas koki heikkoudeksi sen, ettei kykene asettumaan pysyvään ja pitkäaikaiseen toimintaan, vaan aina pitäisi olla mukana jossain kehittämissuorituksissa. Yhteenvetona oppimiseen onkin hyvä lainata erään haastateltavan kommentti työn kehittämisestä.

”Ihan peruskoulutukseen kuuluu: suunnittele, toteuta, kehitä ja arvio. Ja sen takii minust siihen ei tarvita mitään maailman keksijää tai esimiesmandaattia. Joka ei arvioi ja kehitä omaa, omaa toimintaa ja se meil organisaatiossa todella ontuu, ja mä olen kauhean yllättynyt siitä, siitä ett odotetaan ett joku tulee ylemmältä taholta ja se on kauhean vaikeeta. Koska arviointi ei ole pelkästään sitä, että tuotetaan lisää” (H9).

5.2.4 Työryhmän jäsenten käsitykset työyhteisötaidoista vuorovaikutuksessa rakentuvan dialogin näkökulmasta

Lähes kaikki pitivät tiimin tämänhetkistä ilmapiiriä hyvänä, *”mutta ei see mikää itsestään selvyys ole ollu koko tämän viiden vuoden ajan. Kyl, kyl siel on ollut tota, semmosia huonojakain vaiheita...”* (H7). Lähes yhtä moni, joka koki ilmapiirin hyvänä toi esille nykyisen työtilan olevan pieni avokonttoriksi, mikä tuo haasteita erityisesti puhelinkeskusteluihin ja omaan kirjalliseen työhön keskittymiseen. Haastattelujen aikana puhuttiin myös pelisäännöistä, joita ei X-tiimille ollut luotu. Moni miettikin, voisiko pelisäännöin, jotka olisi yhdessä luotu ja kaikkien nähtävillä, tuoda helpotusta niin sanottuun melukuormaan. Carsonin ja muiden (2007, s. 1223) mukaan kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt edistävät osaltaan hyvää työilmapiiriä sekä työhyvinvointia.

Monet kokivat avoimuuden olevan yksi luottamusta rakentava tekijä. Joku tosin toivoi, että asioista voitaisiin puhua vieläkin avoimemmin, mitä nyt tiimissä tehdään. Yhtenä luottamuksen rakennuspalikkana nähtiin myös *”kunnioitus sen toisen ammattitaitoo*

kohtaan, jollain taval luottaa siihen ett, se tiimikaveri on oman asiansa asiantuntija ja se osaa hoitaa sen asiansa siten, ett toisen ei tarvii siihen puuttua” (H2). Suurimpana luottamuksen rakentajana koettiin se, että on oppinut tuntemaan toisen ja hänen työskentely- sekä reagoititapansa eri asioihin. Morgesonin ja muiden (2010, s. 12–13) mukaan edellä kuvattu niin sanottu transaktiivinen muisti lisää työntekijöiden välistä luottamusta, jolloin luovuuden hyödyntäminen ongelmia ratkaistaessa on työryhmässä helpompaa.

”Sitt mää aattelen ett, ollaan pikkuhiljaa tultu tietoiseks niist toisten työtavoist, toimintatavoista ja tultu enemmän tutuiksi niiku, nii se on varmaan se iso osatekijä, ja vaihtuvuut ei oo, ja sää opit mikä on sen kaverin toimintatapa tai työskentelytapa jos nyt vaiks yhteistyös työparin jotain tavataan niin tietää, mitä se toinen osaa ja kysyy, millai se toimii. Niin varmaan sen sorttinen luo semmost” (H8).

Ristiriitaisia näkemyksiä ryhmäläisten kesken esiintyi sen sijaan siitä, voidaanko työryhmässä puhua avoimesti mistä vain. Toiset kokivat, että mistä tahansa voidaan puhua toisten taas ajatellessa, ettei aivan kaikkea voi ottaa puheeksi liittyen tiimiläisten toimintatapoihin. Aineistosta ilmeni, että jonkin asteista säröä koettiin tiimiläisten keskinäisessä luottamuksessa, *”ei se varmaan ihan täysin kohdallaan se luottamus oo...” (H3).* (ks. Mönkkönen & Ros, 2009, s. 165–223; Vartiainen ja muut, 2013, s. 31–38.)

Yhtenä mahdollisena syynä ilmenneisiin säröihin nähtiin ristiriidat oman kotipesän kanssa, jotka eivät välttämättä liity X-tiimin toimintaan. Toisena mahdollisena syynä nähtiin myös työntekijöiden vaihtuvuuden vaikuttaneen toimintaan siten, ettei enää välttämättä tavoiteta sitä samaa työtettä, mikä on ollut X-toiminnan käynnistyessä. Vuorovaikutus rakentamassa dialogia -luku onkin hyvä päättää toteamukseen, joka kuvaa yhtä tärkeimmäksi koettua työyhteisötaitoa, ja joka ilmenee monella eri rintamalla asiakkaiden, työntekijöiden ja esimiesten välillä.

” Tai jotenkin mää ajattelen, ett paljon täs työs kohtaa, kohtaamisel on paljon merkityst siin varhaises puuttumises, jo se ett ketä meidän tiimist ekana kohtaa, nii mill

tavalla me kohdataa se työntekijä tai perhe tai nuori tai mikä, nii jotenkin määhän ajattele ett, me voidaan saada se sil ensimmäisel kohtaamisel jotenkin heti ne ihmiset heti varpailleen tai jotenkin vastustuslinjalle, ett määhän en lähde tähän työskentelyyn ollenkaan” (H4).

5.3 Työryhmän näkemykset osallisuudesta – yhteistyöstä

Tässä luvussa raportoin tutkittavien näkemyksiä työryhmän *osallisuudesta – yhteistyöstä*. Opinnäytetyössä on tarkasteltu *osallisuutta – yhteistyötä johtajuuden ja työryhmän kehitysvaiheiden* näkökulmista.

5.3.1 Osallisuus – yhteistyö johtajuuden näkökulmasta

Kaikilla X-tiimin asiantuntijoilla oli käsitys siitä, että heihin luotetaan ja heidän työtään arvostetaan, mutta samalla luottamusta varjosti ja murensi epävarmuus ja epätietoisuus tulevaisuudesta. Carsonin ja muiden (2007, s. 1223) mukaan johtajuudella on erityinen vaikutus siihen, miten tärkeänä ja merkityksellisenä työntekijät kokevat oman työpanoksensa ja miten turvalliseksi he olonsa kokevat työryhmässä.

” Kyl kaikki on saamaa mielt siitä, ett työ on tärkeä, mitä me tehdään ja, ja, niingo siinäkin, ett sitä pitää lähteä laajentaa. Mutt, että en oo ihan tarkkaa, enkä uskal sanoa, ett onk oikeesti kaikki sitä mielt, vai onk se vaan sitä, mitä meil näytetään, ett niigo siin roolissa sit sillo X-tiimissä....” (H1).

Tiedonkulun eri hallintokuntien työntekijöiden välillä koettiin sujuvan jouhevasti. Tätä varten tiimissä on kehitetty erillinen suostumuslomake. *”Me otetaan ain siin ensimmäisen tapaamisen se suostumuslomake, eli siis me otetaan se sieltä kaut se suostumus, ett me voidaan keskustella niistä asioista, eli käytännös siihen caseiin liittyvist meill on niigon oikeus käsitellä, ett sillä perusteella kyllä jutellaan” (H5).* Esimiesten välillä tiedonkulun ajateltiin olevan heikompaa, minkä koettiin tuovan omalta osaltaan epävarmuutta X-

tiimin toimintaan ja sen kehittämiseen. Jotkut kokivat epätietoisuuden tulevaisuudesta olevan jopa kuormittavaa tuoden ylimääräistä pohdittavaa. (vrt. Juuti, 2013, s. 46–47.)

Esimiehet sen sijaan pitivät noin neljä kertaa vuodessa toteutuvien esimiestiimien olevan riittävää X-tiimin asioiden kuulemiseen ja hoitamiseen, joita täydennetään tarvittaessa sähköpostiviestein tai puheluin. Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikki työntekijät toivoivat esimiesten järjestävän omia keskinäisiä palavereita, joissa tieto kulkisi organisaatioiden välillä paremmin. Esimiesten omia palavereita toivottiin senkin vuoksi, että he pohtisivat X-tiimityön reunaehtoja ja tavoitteita, ja että he tulisivat tutummiksi keskenään. Nyt nimittäin työntekijät kokivat, että heidän pitää välillä muistuttaa esimiehiä toistensa olemassaolosta esimerkiksi kutsuttaessa ylimääräisiä palavereita kokoon.

Lähes kaikki työntekijät keskustelivat oman esimiehensä kanssa myös X-tiimin asioista, jotkut päivittäin, toiset tarvittaessa. Vaikka keskinäisiä keskusteluja olisikin käyty päivittäin toivoi joku, että olisi saanut joistain asioista tiedon jo aikaisemmassa vaiheessa. Aineistosta ilmeni myös, että kaikilla työntekijöillä ei ollut suoranaista mahdollisuutta tuoda esiin X-tiimin asioita. *”Niin mul on semmonen olo, ett mul sanotaan mones paikas, ett ei tää kuulu tänne.... Ja sit meil on kuitenkin tosi harvoin niit esimiestiimeit, ja sillo, sinne ei kuulu taas se meidän kotipesään liittyvä...”* (H4). (vrt. Juuti, 2013, s. 44–47.)

Näkemykset esimiestiimeissä käsiteltävistä asioista erivät niin työntekijöiden kuin esimiestenkin keskuudessa siinä, mihin asioihin tulisi esimiestiimipalavereissa keskittyä, ja mitkä tulisi käsitellä omissa kotipesän palavereissa. *”Varmaan siinäkin olis parennettavaa. Ehkä siinä on sitten kon, he kattoo niin eri näkökulmast mitä itte kattoo niin, että välillä tuntuu, ett siel puhutaan ihan eri asioita mitä ite, ite pitää sillä tavalla niigon tärkeänä”* (H3). Työntekijöitä pohditutti myös se, että ovatko kaikki esimiehet yhtä selvillä siitä, mitä X-tiimin toiminta on, ja ovatko kaikki ylipäättään kiinnostuneita X-tiimin toiminnasta ja sen kehittämisestä.

Vaikka suurin osa tekee X-tiimityötä osa-aikaisesti, moni koki pystyvänsä vaikuttamaan työn rytmitykseen siten, että työ on mielekästä ja sujuvaa. *”Nyt mää huomaan, että viime vuosi on ollut sillai, että mun esimiehen luottaa siihen, että mää pysty itse joutamaan sill, nii mä voin tehdä X-työtä muinaki päivin, mikä on mun mielest kivaa luottamust, ett voin hoitaa niit asioit myös lomittain” (H1).* (ks. Juuti 2013, s. 46–47.) Aineistosta ilmeni myös se, että jotkut kokivat pystyvänsä tekemään X-työtä vain pienen osan pintaa raapaisten siitä huolimatta, että pystyi rytmittämään työtään joustavasti. Työntekijävaihdoksiin liittyneet erilaiset käytännöt ovat antaneet epäjohdonmukaisen kuvan esimiesten toiminnasta vähentäen luottamusta, jonka vaikutus nähtiin huonontuneena työilmapiirinä. (vrt. Juuti 2013, s. 46–47.) Haastatteluaineistosta ilmeneekin toiminnan sujuvuuden ja ketteryyden heikentyneen siitä, mitä se on ollut aikaisemmin.

X-tiimiläisten kehityskeskustelut toteutuivat, ja ne koettiin hyvin erilaisesti. Joku kävi kehityskeskustelunsa esimiehen kanssa, joka ei ole mukana X-tiimitoiminnassa. Toinen taas suhtautui kehityskeskusteluun varautuneesti, mutta oli myös niitä, jotka odottivat kehityskeskusteluja toivoen niitä olevan useammin kuin kerran vuodessa. Yksi esimiehistä tunnisti haasteekseen palautteen antamisen vedoten rajalliseen aikaresurssiin ja alaisten suureen määrään, mikä ei poikennut merkittävästi toisten haastateltujen esimiesten alaisten määrästä. Kaikki tiimiläiset kokivat kuitenkin saaneensa palautetta niin asiakailta kuin melkein kaikilta esimiehiltäänkin, ja se koettiin tärkeäksi. (ks. Pohjanheimo, 2012, s. 180–192, 214–220.)

5.3.2 Osallisuus – yhteistyö työryhmän kehitysvaiheiden näkökulmista

Tutkimuskohteena olevan X-tiimin toiminta on alkanut viisi vuotta sitten. Monien henkilövaihdoksien vuoksi X-tiimi on työryhmän kehitysvaiheteorian mukaan ollut aloitusvaiheessa lähes vuosittain. Tutkimusaineistosta ilmeneekin työryhmän käyvän monia kehitysvaiheita läpi samanaikaisesti.

Muun muassa Pohjanheimon (2012, s. 224–227) mukaan työryhmä on aina aloitusvaiheessa, kun työryhmässä tapahtuu henkilövaihdoksia, vaikka työryhmän jäsenet

tuntisivat toisensa entuudestaan. X-tiimissä on ollut vaihtuvuutta niin työntekijöissä kuin esimiehissäkin, mikä näkyy ryhmän toiminnassa monin tavoin. Tutkielman tavoitteet – yhteinen visio osuudessa ilmenikin jo, ettei ryhmässä olla keskusteltu yhdessä työryhmän tavoitteista eikä arvoista, joilla on tärkeä merkitys työryhmän tavoitteelliselle työskentelylle (Morgeson ja muut, 2010, s. 14–15).

Haastatteluissa ilmeni myös se, että sellaisia pelisääntöjä, *”mitä henkilöstöjohtamises todetaan, niin ei, ei, ei varmaste semmosii pelisääntöjä ei ole”* (H7) työryhmään luotu. Haastateltavat kokivat ne kuitenkin tärkeiksi. *”Mä itte koen, ett se jaksamisen kannalt olis jaksamisen kannalt kauheen tärkeet”* (H4). Työryhmän pieni avokonttoritila koettiin haasteelliseksi neljälle työntekijälle ja pelisääntöjen ajateltiin mahdollistavan paremman työrauhan syntymisen *”selkeyttämäl paljonki niinku, vaikkei oliskaa mitään isompii siis mutkii, mutta.....”* (H1). (ks. Keltikangas, 2010, s. 25.)

Työryhmä on aloitusvuotensa jälkeen toiminut hyvin itsenäisesti työntekijöiden kaivattessa selkeämpää johtamista. Carsonin ja muiden (2007, s. 1224, 1229) mukaan työryhmän ollessa aloitusvaiheessa, tarvitsee se vielä selkeämpää johtamista ja esimiesten kannustusta, jonka vaikutuksesta työryhmässä voi syntyä jaettava johtajuutta. X-tiimille ei kuitenkaan ole nähty tarvetta nimetä tiimivetäjää, jonka tehtävä olisi X-käsikirjan (2019, s. 55) mukaan huolehtia muun muassa riittävästä resurssoinnista sekä toimia tiedonvälittäjä esimiesten ja tiimiläisten välillä.

”Nii, joka pitäis selkeäst , joka olis oikee nimetty tiimivetäjäks? Semmoista meil ei kyl ole. Mää en oo ainakaan pysty sanomaan täll hetkel olis se tiimivetäjä? Noo, minust tämä on toiminut, ettmää jotenkin vierastan sitä, ett jos me lähdetään siihen suuntaan ett, tämä X-tiimi olis ihan tämmönen oma palanen täällä jossakin, irti niinku meidän kotipesistä ja siel olis todellakin tiimivetäjät ja semmoset Mää haluaisin, että se kytketään sinne, se oma kotipesä olis selkeä ja se olis pysyvä. Ja, ja täl meidän nykyisel mallil se on näin.” (H7)

Tutkimusraportin luvussa *työyhteisötaidot vuorovaikutuksessa rakentuvan dialogin* näkökulmasta ilmeni jo, että työntekijät kokevat X-tiimissä olevan pääasiassa hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri, vaikka pieniä näkemyseroja siinä nähtiinkin olevan. Morgesonin ja muiden (2010, s. 7–8) mukaan, silloin kun ilmapiiri koetaan luottamukselliseksi, uskaltaavat työntekijät kyseenalaistaa ryhmän toiminnassa esiintyviä asioita. Tutkimusaineistosta ilmeni muun muassa jouhevan yhteistyön, luottamuksen ja työilmapiirin heikentymistä, joiden takana saattavat olla esimerkiksi niukat resurssit, epäasiallinen käyttäytyminen, valtasuhteet tai johtajuuteen liittyvät epäselvyydet ja pettymykset (Ahokas 2013, s. 206–207; Pennington 2005, s. 102–110; Pohjanheimo, 2012, s. 226–228).

Niin ikään raportin *työyhteisötaidot vuorovaikutuksessa rakentuva dialogi* -luvun näkökulmasta aineistossa ilmeni yhdenmukaisuus vaiheeseen kuuluvien piirteiden näkyvän tiimissä siten, että X-tiimin jäsenet ovat oppineet tuntemaan toinen toisensa, ja jonkin asteista koheesiota on työntekijöiden välille syntynyt. (ks. Morgeson ja muut, 2010, s. 15.) Yhteiset toimintatavat on dokumentoitu yhteisiksi prosesseiksi ja toimintaohjeiksi, mutta pelisäännöt, jotka omalta osaltaan ohjaisivat työntekijöiden käyttäytymistä ja toisten huomioimista, on jäänyt laatimatta. Työntekovaiheen piirteet taas näkyvät työryhmässä siten, että työntekijät tietävät ja tuntevat toinen toisensa sekä sen, kuka tietää ja osaa mitäkin. Mutta ryhmän ollessa samanaikaisesti kuohuntavaiheessa, on työryhmän jouheva ja ketterä työnteko heikentynyt, minkä vuoksi asiakkaita on jouduttu luukuttamaan.

5.4 Työryhmän näkemykset jaetusta johtajuudesta ja sen toteutumisesta

Tässä opinnäytetyössä jaettua johtajuutta on tarkasteltu *tavoitteiden – yhteisen vision, työyhteisötaitojen ja osallisuuden – yhteistyön* näkökulmista. Tässä luvussa raportoin ensin, miten haastateltavat ymmärsivät käsitteen *jaettu johtajuus* ja sen jälkeen raportoin, miten johtajuus heidän mielestään toteutuu X-tiimin arjessa.

5.4.1 Työryhmän jäsenten käsitykset jaetusta johtajuudesta

Analyysissa ilmeni, että käsite jaettu johtajuus koettiin enemmän tai vähemmän vieraaksi tai kokonaan uudeksi. Yhden näkemyksen mukaan varsinkin monialaisessa tiimissä jaettu johtajuus kytkeytyy yhteisen vastuun jakamiseen niin hallinnollisesti kuin päivittäisen työn tekemisessäkin. Joillakin ajatus jaetusta johtajuudesta oli se, että *”kai se o just, ett jokainen saa kantaa se oman kortes siihe, ett olis joku oma, ett jokaisel olis se oma, tai sama punainen lanka, mut ehkä tuo sen oman alansa niin kun, sillail mää sen niingon nään”* (H1). (ks. Carson ja muut, 2007, s. 1218–1221.)

Muutamit haastateltavat näkivät jaetun johtajuuden rakentuvan kaikista aikaisemmin haastattelussa käydyistä teemoista, toisen heistä ajatellessa, että *”ollaan ehkä koko Suomesakin semmosen niikun jaetun johtamisen, systeemisen johtamisen niinku alkulähteil nyt”* (H8). Erään haastateltavan mukaan taas johtajuuden tulisi kiertää, jotta tapahtuisi toivottua sitoutumista sovittuihin tavoitteisiin ja tehtäviin sekä osaaminen vahvistuisi. Hänen avatessa ajatustaan tarkemmin, hän havahtui huomaamaan, että ajatus johtajuudesta kytkeytyi vahvasti työyhteisötaitoihin, joista haastattelussa oli aiemmin keskusteltu.

”.....se sitouttaa ihmisiä riittävästi ja sitä kautta osaaminen vahvistuu asioiden kiteyttäminen ja se, miten sää kuuntelet, kuuntelet toista ja miten sä saat kysymyksillä sen olemassa olevan tiedon niin, ettei se ole sen yhden ihmisen päässä, mutta nyt näyttää olevan hiukan samoja yhtymäkohtia, mutta enemmän sitt näihin työyhteisötaitoihin.....” (H6).

5.4.2 Työryhmän näkemykset johtajuuden toteutumisesta monialaisessa työryhmässä

Aineistosta ilmeni, että johtajuudessa nähtiin tärkeänä se, että johtaminen olisi oikeudenmukaista ja kaikilla olisi sama tahtotila, samat tavoitteet sekä *”sama tieto siit ett, mitä sen on se, tämän tiimin työskentely ja arki”* (H2). Yhtenä johtajuuden tärkeimpänä

tehtävänä pidettiin myös sitä, *”että se osaaminen tulee esille ja asiantuntemus ja epäselvät asiat. Ja kokouksen päätyttyessä, tiedetään, mitä on sovittu ja kuka tekee mitäkin, mihin mennessä, niin se on sitä keskeistä”* (H6).

Pääasiassa haastateltavat kuitenkin näkivät jaetun johtajuuden tapahtuvan X-tiimissä esimiestasolla, josta se ikään kuin valuu ruohonjuuritasolle. *”Se on just tätä, elikkä, näin mää ainakin tajua sen, että tota, tässä ei ole nimettyä yhtä johtajaa, joka tätä tiimiä vetäisi, vaan meitä on useampia johtajia, ja me tullaan omilla kotipesillämme siihe, siihen tota sen tiimin työskentely”* (H7).

X-tiimiläisten mielestä tällä hetkellä tiimin johtaminen on *”mää ajattelen, ett se on sellast tietyl tapaa vähän hajanaist, vähä epäselvää”* (H4) ja *”ett aika itsenäisest me joudutaan toimimaan”* (H2). Kokemus tiimin johtajuudesta ja johtamisesta oli työntekijöiden kesken yhtenäinen ja voimakas. Yksinäisyyden tunne epäselvissä tilanteissa koettiin hyvin voimakkaasti. Vaikka asioita on otettu puheeksi esimiesten kanssa, oli silti joitain asioita, jotka ovat jääneet leijumaan ilman päätöstä tai tarkempaa selvitystä. Haastatteluissa ilmeni, että esimiehet ovat suhtautuneet kehittämisideoihin aina myönteisesti, mutta koska tutkimuskohteen toisessa organisaatiossa tapahtuneet muutokset oli toteutettu siten, ettei tiimiläisten ääni tullut kuulluksi, olivat jotkut kokeneet paremmaksi vaieta ja tehdä X-tiimityötä vain niissä aikaresursseissa, jotka siihen on osoitettu. (ks. Juuti, 2013, s. 123–125, 240–242.)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen tutkielman keskeisimpiä johtopäätöksiä ja esitän kehittämisehdotuksia työn sujuvuuden ja johtajuuden parantamiseksi. Arvioin myös tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi pohdin vielä kiinnostavia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää työyhteisötaitojen ja jaetun johtajuuden välistä yhteyttä monialaisen työryhmän kontekstissa. Lisäksi tavoitteena oli tutkia monialaisen tiimin jäsenten tietoisuutta työyhteisötaidoista ja sitä, millaisiksi he kokivat omat ja muiden työryhmäläisten työyhteisötaidot. Tutkielmassa selvitettiin myös haastateltavien näkemyksiä jaetusta johtajuudesta ja sitä, miten johtajuus toteutuu monialaisessa työryhmässä.

Nopeasti muuttuva ja systeeminen ympäristö on tuonut niin organisaatioille, johtajuudelle kuin työntekijöillekin uudenlaiset haasteet ja vaatimukset. Yhä tärkeämpää on, että kaikki organisaation työntekijät olisivat tietoisia toimintaympäristön kompleksisuudesta ja systeemisyydestä, jotta asiat tulisivat hahmotettua kokonaisuuksina, osana jotain suurempaa ilmiötä. Tämän lisäksi olisi ensiarvoista, että niin johtajilla, esimiehillä kuin työntekijöilläkin olisi hyvät työyhteisötaidot, jolloin vastuu työn tekemisestä ja tuloksista jaettaisiin yhdessä. Silloin kun on tämä ymmärrys, mahdollistuu monialainen yhteistyö ja palvelurakenteiden integroiminen helpommin ja rakentavasti.

Tutkielmani teoriaosuudessa tarkastelin jaettua johtajuutta *tavoitteiden – yhteisen vision, työyhteisötaitojen* sekä *osallisuuden – yhteistyön* näkökulmista sekä sitä, miten nämä osa-alueet kietoutuvat yhteen. Jaetun johtajuuden ja työyhteisötaitojen yhteisiä piirteitä sekä ulottuvuuksia on kuvattu taulukossa 2. Tarkasteltaessa tutkielman haastatteluin saatua aineistoa, vahvistuu työyhteisötaitojen ja jaetun johtajuuden välinen yhteys vääjäämättömästi monialaisen työryhmän kontekstissa monin eri tavoin.

Jaetun johtajuuden näkökulmasta silloin, kun työntekijöillä on yhteinen visio ja yhteiset tavoitteet, voi yksittäinen työntekijäkin sitoutua niihin. Yhteisten arvojen tulisi olla niin konkreettisia, että ne ohjaisivat työntekoa tehden työstä sujuvaa ja vaikuttavaa. Nämä kaikki yhdessä lisäävät työntekijöiden motivaatiota sekä työhyvinvointia.

Kaikki haastateltavat kokivat yksiselitteisesti työryhmän tavoitteeksi varhaisen puuttumisen. Mutta siitä, mitä se tarkoittaa, ja millä tavoin puututaan varhain, ei ollut käyty yhteistä keskustelua, ja ehkä juuri sen vuoksi näkemykset olivat erilaisia. Ennaltaehkäisevä työ niin ikään nähtiin tärkeänä, mutta se ymmärrettiin eri tavoin. Ylipäättään siitä, kuuluuko ennaltaehkäisevä työ työryhmälle, oltiin haastateltavien keskuudessa eri mieltä. Työryhmälle ei myöskään ollut luotu yhteisiä arvoja, jotka olisivat kytkeytyneet tavoitteisiin, ja jotka ohjaisivat työntekijöitä itsenäisessä asiantuntijatyössä samaan suuntaan. Aihetta on käsitelty luvussa 3.1.

Yhteinen ymmärrys edellä mainituista asioista voisi syntyä yhteisissä keskusteluissa, ja ehkä silloin työntekijöiden odotukset ja toiveet rajapinnalla tapahtuvasta yhteistyöstä voisivat tulla esiin, ja siten ne voisivat myös toteutua. Ja mikä tärkeintä, nuori tulisi kohdatuksi oikea-aikaisesti, ehkä jopa etupainotteisesti saaden sitä palvelua, tukea ja pysähtymistä, mitä hän sillä hetkellä tarvitsee.

Jaetun johtajuuden näkökulmasta silloin, kun työryhmällä on yhteinen ymmärrys asetetuista yhteisistä tavoitteista, näkyy se sitoutuneena, innostuneena sekä motivoituneena työntekemisenä. Silloin asiantuntijuutta ja tietoa jaetaan työntekijöiden kesken yli hallintokuntarajojen. Haastatteluin saadun aineiston perusteella voin todeta, että X-tiimin työntekijät ovat erittäin ammattitaitoisia, valmiita ketterään toimintaan sekä kehittämään omaa työtään ja itseään. Työntekijöiden inhimillinen pääoma on välttämätön perusta työryhmän sosiaalisen pääoman rakentumiselle. Kerätyn aineiston perusteella voinkin todeta, että työryhmän sosiaalinen pääoma on vaikuttava siitä huolimatta, että työryhmässä on meneillään työryhmän eri kehitysvaiheita samanaikaisesti. Lähes kaikki

työntekijät ovat tulleet pois omien kotipesiensä siiloista, ja he pystyvät hyvin luovasti hyödyntämään niin omaa kuin toistensa osaamista niissä rajoissa, mitä heille on annettu.

Parannustoiveita toki työyhteisötaidoissa ilmeni. Ensinnäkin toivottiin rohkeampaa rajapintojen ylitystä, käväisyä välillä ”toisten tontilla”, kun tilanne sitä vaatii ja asiakas siitä hyötyisi. Toiseksi työryhmän työrauhaa ja -ilmapiiriä pystyttäisiin parantamaan helpolla tavalla laatimalla yhteiset pelisäännöt muun muassa siitä, miten pienessä avokonttorissa huomioidaan toiset työntekijät. Kolmanneksi meidän itse kunkin on aika ajoin hyvä pysähtyä pohtimaan omia sosiaalisia taitojaan, peilaten niitä työryhmätyöskentelyyn: missä onnistuin, missä olin hyvä, missä voisin kehittyä. Luvussa 3.2.1 on käsitelty työyhteisötaitoja inhimillisen ja sosiaalisen pääomien näkökulmista.

Jaetun johtajuuden näkökulmasta selkeät ja haastavat tavoitteet kannustavat tehokkaaseen toimintaan sekä uusien asioiden oppimiseen. Tällöin ympäristössä tapahtuneet muutokset havaitaan helpommin ja toimintaa muutetaan niiden vaatimalla tavalla. Hiljaisista tiedoista jaetaan ja se viedään organisaation rakenteisiin ja toimintaan.

Kaikki pitivät oman ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä tärkeänä. Mutta mikä on saanut työn kehittämisen hiipumaan työryhmässä jopa siinä määrin, että toiset kokevat paremmaksi vetäytyä ja jättää kehittämisen taka-alalle? Johtajuuden yksi haaste kun nimenomaan on saada osaaminen ja kehitysideat työn rajapinnoilta esille. Onko ajankohdasta tarkastella työn tekemisen organisointia, johtajuutta ja työntekijöiden motivointia?

Vuoropuhelu tiimiläisten ja esimiesten kesken toteutui harvakseltaan, mutta tiimiläisten mielestä esimiehet olivat kuitenkin suhtautuneet kehittämisideoihin aina myönteisesti. Haastatteluaineistosta ilmeni, että perustyössä tapahtuneet muutokset heijastuivat X-tiimityöhön heikentäen palveluprosessien ketteryyttä ja sujuvuutta. Voisiko ilmiölähtöisellä kehittämistyöllä vaikuttaa siihen, että mahdollisimman moni, ketä muutos koskettaa, tulisi otettua huomioon etupainotteisesti, ja kaikki muutokseen piiriin kuuluvat tulisivat kuulluksi? Oppimista työyhteisötaitojen näkökulmasta on tarkasteltu luvussa 3.2.2.

Ehkä silloin emme sammuttaisi työntekijöiden paloa ja innokkuutta kehittää ja innovoida. Ehkä silloin, jos luottaisimme heidän arvioonsa työajan käytössä tiimin ja kotipesän kesken rajaamatta sitä tiukasti tiettyihin päiviin, mahdollistuisi paremmin asiakkaiden kokonaisvaltainen kohtaaminen ilman luukuttamista. Ehkä silloin myös jokainen voisi kokea oman työnsä merkityksellisenä ja tarkoituksenmukaisena. Samalla työn sujuvuus sekä vaikuttavuus paranisivat. Ajattelen myös, että esimiehiltä saadun palautteen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa vieläkin enemmän, jotta jokainen voisi kokea oman työpanoksensa merkityksellisenä ja arvokkaana. Saatu palaute vaikuttaa merkittävästi niin työhön sitoutumiseen kuin työssä viihtymiseenkin. Aihetta on käsitelty luvussa 3.2.5.

Jaettu johtajuus toteutuu silloin, kun työryhmällä on yhteiset tavoitteet ja yhteistyö sujuu rakentavissa vuorovaikutustilanteissa. Tällöin tietoa ja osaamista jaetaan asiakkaan saadessa tarvitsemaansa palvelua jouhevasti ja oikea-aikaisesti. Mitä paremmin johtaja tuntee työntekijänsä, sitä yksilöllisemmin hän pystyy heitä johtamaan, ohjaamaan, valmentamaan, osallistamaan ja valtuuttamaan. Näissä tehtävissä johtajan vuorovaikutustaidot ovat merkityksellisiä kyetäkseen aitoon dialogiin työntekijän kanssa, ja jotta johtajuus olisi jaettua johtajuutta. (ks. Mönkkönen & Roos, 2009, s. 107–144; Puusa ja muut, 2010, s. 14–15)

Mitä herkemmin nähdään asiakkaiden muuttuvat tarpeet, sitä paremmin voidaan organisaation toimintaa muuttaa vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Työryhmän asiantuntijoiden toiminnassa on tunnistettavissa monia jaetun johtajuuden piirteitä, vaikka haastattelujen perusteella he eivät sitä välttämättä itse tiedostaneetkaan. Esimiesten osallistuminen X-tiimin työskentelyyn on jäänyt etäiseksi, ja heidän työssään on nähtävissä enemmänkin työn tekemistä omissa siiloissaan kuin jaetun johtajuuden piirteitä.

Tämän tutkielman perusteella yhteinen keskustelu tavoitteista ja niihin kytkeytyvistä arvoista voisi mahdollistaa yhteisen ymmärryksen syntymisen. Tällöin kaikille yhteiset arvot voisivat aidosti ohjata monialaisen työryhmän työskentelyä, ja ne voisivat toimia myös kehityskeskusteluissa keskustelujen runkona arvioitaessa mennyttä työvuotta ja

työn vaikuttavuutta. Muutos ei varmastikaan ole helppo, koska työryhmä muodostuu kahden eri organisaation jäsenistä, joissa on omat organisaatiokulttuurinsa. Mutta juuri sen vuoksi näen näiden asioiden äärelle pysähtymisen olevan tärkeää.

Yhteistä pysähtymistä tukevat niin ikään Eezy Oyj:n kesäkuussa 2020 julkaisemat tutkimustulokset suomalaisesta työkuulttuurista ja siitä, minkälaista työkuulttuuria 16–65-vuotiaat työkäiset toivovat. Tuloksista selvisi, että vain 15 % vastanneista koki työpaikan ilmapiirin turvalliseksi tai lämminhenkiseksi. Erityisesti 35–44-vuotiaat kokivat työarjen kiireisenä. Stressaantuneimpia olivat vastausten perusteella 25–34-vuotiaat työntekijät. Eniten vastaajat toivoivat kannustavaa ja reilua työilmapiiriä. Toiseksi eniten toivottiin turvallisuutta sekä sitä, että asiat olisivat järjestyksessä. Työilmapiiriin toivottiin myös kehittyvän ihmiskeskeisemmäksi.

6.2 Kehittämisehdotuksia työn sujuvuuden ja johtajuuden parantamiseksi

Tässä luvussa kokoon yhteen *tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta* luvun pohdintoja viideksi kehittämisehdotukseksi.

Kehittämisehdotus 1.

Käydään avointa keskustelua X-tiimin tavoitteista ja niihin liittyvistä arvoista siten, että varmistetaan kaikkien ymmärtävän niin tavoitteet kuin arvotkin mahdollisimman samalla tavoin. Tällöin arvot tukevat tiimin itseohjautuvaa toimintaa mahdollistaen asiakkaiden oikea-aikaisen kohtaamisen työn ollessa ketterää, sujuvaa sekä vaikuttavaa työn rajapinnoilla.

Kehittämisehdotus 2.

Luodaan tiimille omat pelisäännöt, joista keskustellaan avoimesti siten, että kaikki ymmärtävät säännöt mahdollisimman samansisältöisesti. Keskustelu sosiaalisten taitojen ja sosiaalisuuden eroista voisi osaltaan tasoittaa tiimin ilmapiirissä koettuja säröjä.

Kehittämisehdotus 3.

Lisätään yhteistä keskustelua oppimisen prosessista ja siitä, miten työryhmässä voitaisiin vaikuttaa siihen, että hiljainen tieto tulisi paremmin näkyväksi ja tallennetuksi. Vaikka työryhmän sosiaalinen pääoma vakuuttikin, jäi hiljaisen tiedon näkyväksi saaminen vähäiseksi.

Kehittämisehdotus 4.

Käydään avointa keskustelua jaetun johtajuuden osa-alueista ja siitä, miten itseohjautuvasti työryhmä voi ja saa toimia. Määritellään selkeästi, missä asioissa tarvitaan esimiesten valtuutus. Käsitykset ja ymmärrys jaetusta johtajuudesta vaihtelivat työryhmässä.

Kehittämisehdotus 5.

Keskustellaan työryhmän esimiesten toimintaan kohdistuvista toiveista, ja selvitetään leijumaan jääneet asiat. Esimiesten toiminta koettiin etäiseksi ja paikoin epäjohtonmuokaiseksi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta

Aaltion ja Puusan (2020, s. 177–181) mukaan tarkasteltaessa tutkimuksen reliiabiiliutta arvioidaan silloin sitä, onko tutkimus toteutettu siten, ettei itse tutkimustilanne, tutkija, tai muut satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet saatuihin tutkimustuloksiin. Laadullinen tutkimus on sitä uskottavampi, mitä tarkemmin ja perustellummin tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu ja perusteltu. Tutkimuksen validius puolestaan kertoo siitä, onko tutkija onnistunut tutkimaan juuri sitä ilmiötä, mitä on ollut tarkoituskin. Laadukkaassa tutkimuksessa tutkija on osannut operationalisoida tutkittavan ilmiön niin tarkasti ja selkeästi, että tutkimustulokset lisäävät ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Mitä paremmin tutkija on kuvannut tutkimuksen eri vaiheita mahdollisimman läpinäkyvästi, selkeästi, havainnollisesti ja yksityiskohtaisesti, sitä vakuuttuneempi tutkimuksen lukija voi olla siitä, että tutkimus on tehty tieteellisiä ohjeita noudattaen, ja tutkimus on toteutettu asianmukaisesti.

Tämän tutkielman teoriaosuudessa olen kuvannut tutkittavaa ilmiötä ja sen ulottuvuuksia mahdollisemman tarkasti ja moniulotteisesti hyödyntäen teoriatriangulaatiota. Aaltion ja Puusan (2020, s. 185) mukaan tutkimuksen luottavuus paranee, kun tutkimusaihetta lähestytään erilaisista teoreettisista lähtökohdista, ja tutkimuksessa hyödynnetään monia teoreettisia näkökulmia. Teemahaastattelun runko muodostui tutkielman viitekehksestä ja tarkentavat kysymykset nousivat suoraan teorioista.

Tutkielman luvuissa *4.2 Tutkimus menetelmät ja tutkimusaineiston hankinta* ja *4.3 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi* olen pyrkinyt kuvaamaan kaikki tutkielman eri vaiheet mahdollisimman tarkasti, selkeästi ja niin läpinäkyvästi kuin se oli mahdollista. Tämän tutkielman erityinen haaste oli se, että tutkimuskohde, sen tavoitteet, arvot ja toimintaa ohjaava käsikirja piti kuvata siten, etteivät tutkimuskohde ja haastateltavat ole tunnistettavissa. Tämä saattaa joltain osin vähentää tutkimuksen uskottavuutta, mutta toisaalta arvioitaessa tutkielman eettisyyttä koen muokkausten olleen välttämättömiä.

Valittu teemahaastattelumetodi sopi mielestäni hyvin tämän tutkielman aineistonkeruutavaksi. Ajattelen, että haastattelutilanne ja ilmapiiri koettiin turvalliseksi ja luottamukselliseksi. Analyysiä tehdessäni pitäydyin edelleen tutkijan positiossa, pyrkien tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti. Ajattelen, että jotkut ilmaisut saattoivat aueta itselleni kuitenkin juuri sen vuoksi, että monialainen yhteistyö on omaa perustyötäni lasten ja nuorten parissa. Sitä, kuinka paljon oma substanssini vaikutti tiedostamatta tekemiini valintoihin, on vaikea arvioida. Ajattelenkin, että sen arvioinnin pystyvät tekemään vain haastateltavat heidän lukiessaan ja arvioidessaan tutkielman tuloksia.

Tuloksia raportoidessani käytin haastateltavien luvalla heidän suoria ilmaisujaan tukemaan tekemääni analyysiä. Suorien lainauksien valinnassa pyrin olemaan mahdollisimman tasapuolinen siten, että samoja tarkoittavista ilmauksista valitsin sen ilmaisun, joka parhaiten sopi kuhunkin yhteyteen. Tavoitteena oli kuitenkin, että jokaisen haastateltavan ääni tulisi esille. Eettisesti koin suorien lainauksien käytössä haasteena anonymiteetin varmistamisen. Työryhmä on pieni ja tiivis heidän tuntiessa toinen toisensa melko

hyvin. Varmistaakseni, etten loukkaisi kenenkään anonymiteettiä, olin jälkikäteen yhteydessä yhteen haastateltavaan saaden häneltä luvan erään lainauksen käyttöön.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän teemahaastattelun aineistossa vilahti useasti X-tiimin toiminnan mahdollinen laajeneminen yhteistyössä naapurikaupungin X-tiimin kanssa. Toiminnan laajetessa ollaan yhdistämässä kaksi erilaista toimintamallia ja -kulttuuria yhteen palvelemaan laajempaa asiakaskuntaa. Asiakokonaisuudet ovat varsin laajoja, minkä vuoksi ajattelenkin, että laajenemistyötä olisi mielenkiintoista lähteä suunnittelemaan, toteuttamaan sekä arvioimaan yhteistyössä tutkijaryhmän kanssa kompleksisuusajatteluteorian näkökulmasta. Yhteistyöllä voitaisiin paremmin varmistaa ensinnäkin se, että kehittämisessä otettaisiin huomioon ilmiölähtöinen lähestymistapa, joka on vielä varsin uutta. Toiseksi asioiden tarkastelu kompleksisuusajatteluteorian näkökulmasta toisi paremmin esille X-tiimissä käsiteltävien ja selviteltävien asioiden yhteen nivoutumisen muodostaen niin sanottuja pirullisia ongelmia. Juuri näiden seikkojen vuoksi näenkin yhteistyön olevan todellinen mahdollisuus rakentaa yhteistyömalli, jonka turvin X-toiminnalla pystyttäisiin turvaamaan parhaalla mahdollisella tavalla kansallista kokonaisturvallisuutta.

Tämän tutkielman viitekehystä voisi jatkossakin hyödyntää ensinnäkin silloin, kun suunnitellaan eri sote-palvelujen integroimista. Toiseksi tutkielman viitekehystä voitaisiin hyödyntää silloin, kun halutaan selvittää eri rajapinnoilla työskentelevien työryhmien työn sujuvuutta ja vaikuttavuutta. Varsinkin nyt, kun jo tiedämme eritoten lasten ja nuorten kärsineen Covid-19-pandemian rajoituksista, on sujuvan ja jouhevan monialaisen yhteistyön merkitys kasvanut entisestään. Monialaisella yhteistyöllä meillä on paremmat edellytykset ehkäistä lasten ja nuorten syrjäytymistä, jonka nähdään olevan yksi suurimmista uhista kokonaisturvallisuudelle. Kolmanneksi juuri tästä näkökulmasta voitaisiin olla aiheellista ja ajankohtaista tarkastella, miten työyhteisötaidot rakentavat jaettava johtajuutta oppilashuollon rajapinnoilla.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 177–188). Gaudeamus.
- Ahokas, M. (2013). Ryhmät ja niiden väliset suhteet. Teoksessa Suoninen, E., Pirttilä-Bakman, A-M., Lahikainen, A. R. & Ahokas, M. *Arjen sosiaalipsykologia*. (s. 185–242). Sanoma-Pro Oy.
- Aira, A. (2012). *Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>
- Ashford, S. & DeRue D. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41 (2), 146–154. <https://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.008>
- Assarroudi, A., Fatemeh, H.N., Mohammad, R.A., Abbas, E. & Mojtaba, V. (2018). Directed qualitative content analysis: The description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. *Journal of Research in Nursing*, 23 (1), 42–55. <https://doi.org/10.1177/1744987117741667>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566023>
- Carson, J.B., Tesluk P.E. & Marrone J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy on Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- De Dreu, C.K.W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European journal of work and organizational psychology*. 11(3), 285–298. <https://doi.org/10.1080/13594320244000175>
- DeRue, D., Nahrgang, J., Hollenbeck, J. & Workman, K. (2012). A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied psychology*, 97(5), 997–1015. <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/759>

- Eezy Oyj. (2020). *Suomalainen työkuulttuuri – toiveet ja todellisuus*. [Verkkajulkaisu] Noudettu 2020-06-11 osoitteesta <https://eezy.videosync.fi/suomalainen-tyokulttuuri-tutkimuksen-julkistamistilaisuus?seek=1333>
- Eigeles, D. (2003). Facilitating Shared Vision in the Organization. *Journal of European Industrial Training*, 27(5), 208–219. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090590310469597>
- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*. 7(3), 93–99. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Greenleaf, R. (2014). Who is the servant leader? *The International Journal of Servant-Leadership*. 10(1), 17–22. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/who-is-servant-leader/docview/2220697526/se-2?accountid=14797>
- Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J.-E., Hankonen, N., Mähönen, T. A., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. (2015). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. (13., osin uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoch, J.E. & Dulebohn J.H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114–125. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.hrmr.2012.06.007>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009.) *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Otava.
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. PS-kustannus.
- Kallio, K. (2019 10. marraskuuta). Ensin työntekijä, sitten asiakas. *Turun Sanomat*. s.11.

- Kallio, K. (2015). *Collaborative learning with users as an enabler of service innovation*. Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8351-5>
- Keltikangas-Järvinen, L. (2010). *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot*. WSOY.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Laitinen, I. (2016). Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (s. 147–186).
- Lindell, J. (2014). Fostering Organizational Change through Deliberations: the Deliberative Jury in a University Setting. *Tertiary Education and Management* 20 (1), 30–43. <http://dx.doi.org/10.1080/13583883.2013.85817>
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Morgeson, F., DeRue, D. & Karam, E. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*. 36 (1), 5–39. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177%2F0149206309347376>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2009). *Työyhteisötaidot*. UNIpress.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* Oxford University Press.
- Ospina, S., Esteve, M. & Lee, S. (2018). Assessing qualitative studies in public administration research. *Public Administration Review*. 78 (4), 593–605. <https://doi.org/10.1111/puar.12837>
- Pennington, D. C. (2005). *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Gaudeamus.
- Pesonen, A. (2016). *Kollektiivinen luovuus tiimityössä: työntekijöiden kokemuksia luovuutta edistävästä ja estävästä tekijöistä*. [Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto] <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201611172603>
- Pohjanheimo, E. (2012). *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Talentum.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 103–117). Gaudeamus.

- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 145–156). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 75–85). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020c). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 25–55). Gaudeamus.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. (2010). Onko kaikki todella johtamisesta kiinni? Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIpress.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. (2015). *Ihmiseksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta*. UNIpress.
- Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A. & Herrera, J. (2020). Fosterin the healthcare workforce during the Covid-19 pandemic: Shared leadership, social capital, and contagion among health professionals. *The International Journal of Health Planning and Management*. 03. <https://doi.org/10.1002/hpm.3035>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- X-toiminnan käsikirja. (2019). X-ministeriön julkaisuja 2019:16.
- Vartiainen, P., Raisio, H., & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (s. 227–268). Juvenesprint.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla*. Gaudeamus Oy.

- Vartiainen, P., Raisio, H. & Viinamäki, O-P. (2018). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa Lammintakanen, J. & Laulainen, S. (toim.). *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. (s. 103–109). Grano Oy.
- West, M.A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *An International Review*. 7/2002. Vol. 51. 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Vesterinen, P-L. (2011). Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. (s. 110–130). Hansaprint.
- Viinamäki, O-P. (2008). *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-218-2>
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otava.
- Wink, H. (2013). Työyhteisöjen kehittäminen kehittämishankkeiden avulla. Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. (s. 94–109). Hansaprint.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma Oy.
- Zuckerman, A. (2000). Creating a vision for the twenty-first century healthcare organization. *Journal of Healthcare Management*, 45(5), 294–305. <https://doi.org/10.1097/00115514-200009000-00005>

Liitteet

Liite 1. Sähköposti 1

Terveydenhoitaja Sari Bohm-Haapanen tässä hei. Olen tehnyt teistä useamman kanssa yhteistyötä opiskelijoiden asioissa, mutta tällä kertaa lähestyn teitä omalla opinnäytetyöasiallani. Olen parhaillaan vuorotteluvapaalla. Syyskuusta 2019 lähtien olen opiskellut sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriopintoja Vaasan yliopistossa, sivuaineena työ- ja organisaatiopsykologia. Parhaillaan on menossa tämän lukuvuoden viimeinen syventävä Tieteellisen kirjoittamisen -opintopaketti, johon sisältyy tutkimussuunnitelman laatiminen. Havahduin siihen, että syksyn gradu -seminaarit alkavat tuota pikaa, ja tutkimukseen tarvitaan tutkimuslupa. Olen pohtinut mahdollisia gradu -aiheita, ja X-tiimi on ollut mielessäni, koska työryhmä koostuu kolmen eri hallintokunnan työntekijöistä, ja työryhmällä on kolme esimiestä.

Tutustuin XXXXX kaupungin tutkimuslupaprosessiin, jossa neuvottiin sopimaan ennen lupahakemuksen sisälle jättöä työryhmän esimiehen kanssa alustavasti tutkimuksen tekemisestä.

Soitin koulutussuunnittelija XXXX XXXXXlle Hän neuvoi minua olemaan yhteydessä XXXXXXpalvelujen johtajaan, joka on X-tiimin prosessinomistaja. Hän suhtautui tutkimukseen myönteisesti ja antoi luvan tutkimuksen tekemiselle, jos työryhmä suhtautuu siihen myönteisesti. **Lähestynkin nyt teitä kysyen, sopiiko, että seuraavassa, tässä vaiheessa karkeasti kuvattu haastattelututkimus toteutettaisiin X-tiimissä. Haastatteluvina olisivat niin työntekijät kuin esimiehetkin.** Haastattelut toteutettaisiin marraskuun 2020—tammikuun 2021 aikana.

Vaasan yliopistossa painotetaan johtamisopinnoissa kompleksisuusjohtamis teoriaa, jonka mukaan johtajuus syntyy vuorovaikutustilanteissa, ja kuka tahansa työryhmänjäsen voi toimia johtajana tilanteen mukaan. Työyhteisötaidot puolestaan vaikuttavat siihen, millaisiksi vuorovaikutustilanteet muodostuvat. Tutkimuksista saadut tulokset viittaavat siihen, että työyhteisötaidoilla on yhteys työn vaikuttavuuteen sekä työhyvinvointiin.

Itsenäni kiinnostaisi lähteä tutkimaan, miten X-tiimiläisten työyhteisötaidot rakentavat työryhmän jaettua johtajuutta. Suunnittelemani tutkimuksen tavoitteena olisi selvittää X-tiimin työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia työyhteisötaidoista, ja miten ne heidän mielestään rakentavat työryhmän johtajuutta. Saatujen tutkimustulosten pohjalta voitaisiin vaikuttaa ja kehittää työryhmän työn sujuvuutta kuin myös vaikuttavuutta. Tutkimustuloksia voisi hyödyntää myös muiden työryhmien muutos- ym. tilanteissa.

Myönteistä suhtautumista toivoen ja vastauksianne odottaen (kesäkuun aikana, jos vaan mahdollista)

Liite 2. Sähköposti 2

Hei

Olen toisen vuoden sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriopiskelija, ja olen aloittanut pro gradu -tutkielman työstämisen tämän syksyn aikana. Aihetta olen miettinyt, pohtinut ja hieman työstänytkin keväällä 2020, jolloin olin yhteydessä X-tiimiprossin omistajaan XXXXXXpalveluiden johtajaan. Sain häneltä luvan haastatella X-tiimin työntekijöitä, jos työntekijät suhtautuvat tutkimukseen myönteisesti.

Keväällä 2020 sain X-tiimin työntekijöiltä ja heidän esimiehiltään luvan tehdä pro gradu -tutkielman aiheesta ”Työyhteisötaidot rakentamassa jaettava johtajuutta”.

Vaasan yliopiston näkemyksen mukaan silloin, kun asiantuntijoille suunnatun tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, etteivät kohteena olevat organisaatiot, tutkittavat asiantuntijat tai heidän asemansa tule ilmi, riittää tutkimuksen tekemiselle lupa esimiesten esimiehiltä.

Pyydänkin nyt teiltä lupaa teemahaastattelututkimuksen toteuttamiseen X-tiimin työntekijöille ja esimiehille. Tarkemmat pro gradu -tutkielman yksityiskohdat ovat luettavissa liitteenä olevasta tutkimussuunnitelmasta.

Haastattelut on tarkoitus tehdä tammikuun 2021 aikana. Tavoitteena on, että tutkimus valmistuisi kevään–kesän 2021 aikana.

Pro Gradu -tutkielmani ohjaajana toimii professori Harri Jalonen, p. 044 907 4964, harri.jalonen@univaasa.fi

Ystävällisin terveisin

Sari Bohm-Haapanen

Liite 3. Sähköposti 3

Hei

Viimeksi kun viestittelimme, kevät vaihtui kesään, ja nyt eletään jo syystalvea. Aika rientää.

Kuluneen syksyn aikana ole työstänyt Työyhteisötaidot Jaettua johtajuutta rakentamassa -gradu tutkielmaani, ja nyt olisi aika suunnitella sekä sopia haastatteluajankohdat. Olen saanut haastatteluluvat molemmilta organisaatioilta.

Koska tiedän teidän olevan kiireisiä ja ajanvarauskirjojen täyttyvän nopeasti, yritän olla ajoissa liikkeellä.

Ehdottaisin haastatteluja tammikuun viikolle 1 2021 seuraavasti:

ma 4.1. klo 10.00
klo 13.00

ti 5.1. klo 9.00
klo 11.00
klo 14.00

to 7.1. klo 9.00
klo 11.00
klo 14.00

Voidaanko tehdä niin, että sopisitte keskenänne haastatteluajat, jonka jälkeen joku teistä lähettäisi ne keskitetysti minulle. Jos aikatauluunne eivät sovi ehdottamani ajankohdat, laittakaa viestiä tai soittakaa, niin yritetään sopia joku toinen ajankohta.

Haastattelupaikan ilmoitan lähempänä ajankohtaa, samalla kun lähetän teille teema-haastattelurungon.

Luvallanne teemahaastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne litteroidaan. Tutkimuksen päätyttyä niin nauhoitukset kuin litteroinnitkin hävitetään asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkimustulokset raportoidaan siten, etteivät organisaatiot, X-tiimi, haastateltavat asiantuntijat tai heidän asemansa tule ilmi.

Pro gradu -tutkielmani ohjaajana toimii professori Harri Jalonen, p. 044 907 4964, harri.jalonen@univaasa.fi

Syksyisin terveisin ja yhteistyöstä kiittäen

Sari