

**Minna Kastarinen –  
Kohti itseohjautuvaa tiimiä**



Restonomi

Syksy 2017



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Kastarinen Minna

**Työn nimi:** Kohti itseohjautuvaa tiimiä

**Tutkintonimike:** Restonomi YAMK

**Asiasanat:** Tiimi, Tiimityö, Tiimityön kehittäminen

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli Lapinlahden kunnan siivousyksikön tiimityön nykytilan selvittäminen ja kehittäminen. Siivousyksikön työntekijät olivat aloittaneet tiimityön keväällä 2017 ja siivousyksikön esimies halusi selvittää, miten tiimityötä voitaisiin edelleen kehittää enemmän kohti itseohjautuvaa tiimityöskentelyä. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia konkreettinen tiimityön kehittämissuunnitelma Lapinlahden kunnan siivousyksikön käyttöön.

Tutkimus toteutettiin konstruktivisella tutkimusotteella, jolloin ratkaistaan reaali maailman ongelma sekä luodaan uusi konstruktio. Tutkimuksessa haastateltiin Lapinlahden kunnan siivousyksikön kaikki kolme tiimiä, joten tutkimuksen käyttöön saatiin kaikkien tiimityötä tekevien työntekijöiden näkemykset ja kokemukset aloitetusta tiimityöstä sekä sen kehittämistarpeista. Ryhmähaastattelujen pohjana oli kaikille tiimeille laaditut samat kysymykset. Ryhmähaastattelu tilanteissa esitettiin lisäkysymyksiä, mikäli vastaukset olivat sellaisia mihin haluttiin saada tarkempaa selitystä asiasta.

Kehittämissuunnitelmaan nostettiin haastatteluissa keskeisesti esiin tulleet asiat. Haastatteluista nousi esiin tiimien nykytilaan ja johtamiseen sekä tiimityötaitoihin liittyviä asioita. Tiimien nykytilan selvityksessä tuli esille, miten jokainen tiimi ja tiimien jäsenet kehittyvät oman kehityskaarensa mukaisesti. Tiimien johtamisessa tarvitaan esimiehen ja tiiminvetäjän panosta, mikään tiimi ei kehity, jos ei saa tukea omaan toimintaansa. Tiimin esimiehen ja tiiminvetäjän panoksia tarvitaan, jotta tiimityö kehittyisi kokonaisvaltaisesti kohti itseohjautuvaa tiimityöskentelyä. Tiimityötaitoista tarvitaan erityisesti vuorovaikutustaitoja, kun työskennellään erilaisten ihmisten ja tiimien kanssa.

## **Abstract**

**Author(s):** Kastarinen Minna

**Title of the Publication:** Towards a self-directed team

**Degree Title:** Master of Hospitality Management

**Keywords:** Team, Teamwork, Development of teamwork

The starting point of this thesis was to evaluate how teamwork is currently applied in the cleaning unit of Lapinlahti municipality and how it could be developed. The teamwork among the employees of the cleaning unit was initiated during the spring of 2017 and the foreman of the unit wanted to find out how teamwork could be developed towards a more self-directed format. The target of the thesis was to create a concrete development plan for the cleaning unit of Lapinlahti municipality.

The research was carried out with a constructivist method where the idea is to find a solution for a real problem and to create a new construction of the reality. All the three teams of the Lapinlahti cleaning unit were interviewed to acquire the views and experience of all team members on teamwork and perceived development needs. The group interviews of each team were based on identical research questions. During the group interview additional questions were asked if the received answers were considered to require further clarification.

The development plan consists of the major findings that emerged during the interviews. Among those issues were the current status of the teams, their management and the teamwork skills. The status review of the teams revealed how each team as well as each member of the team develop according to their own development path. The effort of both the foreman and the team leader are needed in order to develop the teamwork in an integrated manner to become self-directed. While working with different people and teams essential teamwork skills needed are the communication skills.

## Sisällys

- 1 JOHDANTO1
- 2 TIIMI2
- 3 TIIMITYÖ4
  - 3.1 Tiimin johtaminen6
  - 3.2 Tiimisopimus8
  - 3.3 Erilaiset tiimityypit10
  - 3.4 Tiimin elinkaari12
  - 3.5 Keskeiset tiimityötaidot15
  - 3.6 Tiimin jäsenten valinta ja roolit18
- 4 TIIMIN ITSEOHJAUTUVUUS23
- 5 TUTKIMUS TIIMITYÖN TOIMIVUUDEN KEHITTÄMISESTÄ27
  - 5.1 Tutkimusote ja -menetelmä27
  - 5.2 Aineistonkeruumenetelmät28
  - 5.3 Aineiston analyysi ja tulkinta30
  - 5.4 Tutkimuksen luotettavuus31
  - 5.5 Tulokset ja tulkinta32
    - 5.5.1 Tiimien nykytilanne34
    - 5.5.2 Tiimien johtaminen37
    - 5.5.3 Toiminnan vastuut, pelisäännöt ja tavoitteet39
    - 5.5.4 Vuorovaikutustaidot40
- 6 TIIMITYÖN KEHITTÄMISSUUNITELMA43
- 7 POHDINTA46

Liitteet

## 1 JOHDANTO

Tämän päivän yhteiskunnassa tarvitaan yhteistyötä ja tiimityöskentelyä, koska niiden avulla pystytään paremmin kohtaamaan ja hallitsemaan asiakkaiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elämään yhteiskunnan muuttuvissa olosuhteissa. (Spiik 2004, 110.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tiimityö toimimaan ja sitä kautta ottaa yhdessä vastuuta erilaisten tilojen puhtaanapidosta sekä saada työskentelyyn enemmän itseohjautuvuutta tiimityön myötä. Opinnäytetyön konkreettisenä tavoitteena oli laatia tiimityön kehittämissuunnitelma Lapinlahden kunnan siivousyksikölle. Suunnitelman avulla voidaan kehittää laitoshuoltajien tiimityötä Lapinlahden kunnassa. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli se, miten tiimityö toimii tällä hetkellä ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimusongelman apukysymyksinä tutkimuksessa olivat, mitkä asiat edistävät tiimityön tekemistä ja mitkä asiat ovat olleet haasteena tiimityön tekemiselle.

Mikään tiimi ei ole valmis tiimin syntyhetkellä, vaan tiimien on kehitettävä monipuolisesti kaikkia taitoja. Onnistuakseen tiimityössä tiimien tulee sisäistää vastuut, tehtävät, tavoitteet ja pelisäännöt sovittaen ne yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa, jolloin voidaan puhua varsinaisesta tiimityöstä. Tiimi tarvitsee erilaisia taitoja kuten vuorovaikutus- päätöksenteko- ongelmanratkaisutaitoja sekä toiminnallista asiantuntijuutta. (Katzenbach & Smith 1998, 62; Spiik 2004, 47.)

Opinnäytetyöni perustuu konstruktiviseen tutkimusotteeseen. Konstruktivisella tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja luomaan uusi konstruktio. Tutkimuksen aineiston keräämisessä käytin teemahaastatteluita ja havainnointia, joiden avulla sain vastauksia tutkittaviltani asettamiini kysymyksiin tiimityöstä ja sen mukana tulleista tuntemuksista ja ajatuksista. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käytettiin eri tutkijoiden erilaisia aineistoja. Erialaisiin aineistoihin perustuen tarkasteltiin keskeisesti tiimityöhön liittyviä käsitteitä ja määritelmiä kuten esimerkiksi tiimiä, tiimityötä sekä itseohjautuvan tiimin määritelmää. Opinnäytetyö etenee teoreettisen osuuden ja haastattelujen myötä konkreettiseen kehittämissuunnitelmaan.

## 2 TIIMI

Tiimi on käsitteenä suhteellisen uusi, vaikkakin tiimejä on ollut erilaisten tehtävien suorittamiseen jo tuhansia vuosia. Tiimi käsite on keksitty 1900 luvulla ja se on yhteistyömuoto, joka oikein sovelluttuna nostaa yritykseen uusia henkisiä voimavaroja. Kirjallisuudessa tiimikäsitettä määritellään usealla eri tavalla ja jokaisessa tieteenalassa tuodaan tiimin määrittelyyn oma sävyensä. Alkujaan tiimin käsite on syntynyt organisaation ja työn kehittämisen traditiosta. (Rissanen, 2007, 362; Mäntylä 2002, 16.)

Tiimi on organisaatioyksikkö, jonka muodostaa mahdollisemman itseohjautuvasti toimiva ryhmä. Ryhmän jäsenet toimivat vastuullisesti ja aktiivisesti keskenään hyödyntäen kunkin jäsenen erityisosaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan. Tiimin ihmiset ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja erikseen määritettyihin suoritustavoitteisiin. He ovat yhteisesti vastuussa tiimin saavuttamista tuloksista. (Katzenbach & Smith 1997, 34; Flirander 1997, 8.)

Pirnes (1994, 18). on määritellyt tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka tiiviissä yhteistyössä, yhteisvastuullisesti sekä itsejohtoisesti suorittavat tiettyä työkokonaisuutta tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen ja pyrkien yhteisiin tavoitteisiin sekä arvopäämääriin pelisääntöjen puitteissa.

Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä, suoritustavoitteet sekä toimintatavat ja tiimin sisäisillä henkilöillä on erilaisia taitoja, joita he hyödyntävät toimiessaan tiimissä. Tiimi tuntee olevansa yhteisesti vastuussa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimi voidaan määritellä myös kiinteäksi ryhmäksi ihmisiä, jossa jokaisella yksilöllä on merkittävä rooli työn ja osaamisen puolesta. Tällöin jokaisen osaaminen täydentää tiimin toimintaa niin, että yhteistyö, vastuunkanto, avunanto, riippuvuus ja yhteiset normit ohjaavat työskentelyä. Tiimi määritellään myös ryhmäksi henkilöitä, jotka yhdistävät voimavaransa ja pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen olemalla riippuvaisia toistensa osaamisesta. (Thompson 2001, 4; Heikkilä 2002, 16-17; Rissanen 2007, 362.)

Spiik (2004, 39.) määrittelee tiimin usean eri määritelmän mukaan, lyhyesti kerrottuna tiimi on itseohjautuva työryhmä. Toisen määritelmän mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhdessä. Kolmannen määritelmän mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat suhteellisen pysyvä ryhmä

jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi, sovitun päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi yhteistyössä.

### 3 TIIMITYÖ

Jotta pystymme elämään jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa, tarvitaan tiimityöskentelyä ja yhteistyötä. Näiden avulla pystymme paremmin kohtaamaan sekä hallitsemaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet. Tiimityöskentely vaatii uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä usein omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. (Spiik 2001, 110,33.)

Tiimityöskentely on luonteeltaan prosessi. Prosessilla tarkoitetaan sitä, miten tiimi työskentelee. Yhteisen työn tuote tai tulos ei ole tiimin jäsenille kaikki kaikessa vaan sillä on olemassa oma merkityksensä. Tiimityössä ennen kaikkea kiinnitetään huomiota siihen, miten yhteiseen päämäärän päästään. Prosessin alussa ei voida kuvitella, millainen lopputulos tiimityöskentelyllä saavutetaan. Lopputulos muovautuu työn edetessä ja ymmärryksen kasvaessa. (Heikkilä 2002, 231.)

Tiimityöskentelyn keskeisenä ehtona on se, että tiimeillä on yhteinen tavoite, jonka myös kaikki tiimin jäsenet mieltävät yhteiseksi. Yhteinen tavoite ei ole sama kuin sama tavoite. Johdon tehtävänä onkin huolehtia, että tiimin jäsenet mieltävät yhteisen tavoitteen yhtäaikaa yhteiseksi, tiimin ja organisaation omaksi tavoitteeksi. Jotta työryhmästä siirtyminen tiimiksi onnistuu, on olennaista, että tavoite tiedostetaan ja tehdään näkyväksi. Tiimin oppimista ohjaa tiimin sisäinen malli, tiimin yhteiset arvot ja tiimin yhteinen visio. Tiimin toiminnan suunnittelussa päätetään mitä kukin tekee ja miten. Tiimi tekee analyysin siitä mitä osaamista tiimissä on ja mitä uutta osaamista pitää opetella tai hankkia, jos se on tarpeellista. (Husko 2007, 82; Sydänmaanlakka 2007, 52–53.)

Taipaleen (2004, 33) mukaan tiimin kehittyminen todelliseksi tiimiksi vaatii asioiden tulkintaa yhdessä, joka synnyttää yhtenäistä näkemystä ja päätöksiä keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Tiimityöskentely alkaa siitä, kun tiimin jäsenet aloittavat uudenlaisen ajattelun sekä keskustelun tiimin vastuualueista, tavoitteista ja pelisäännöistä. Kun tiimi on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa, pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen kanssa niin, tässä vaiheessa voidaan puhua tiimityöstä. (Spiik 2004, 46-47.)

Tiimityöhön siirtyminen ei ole mikään helppo asia, vaan kyseessä on monimutkainen muutosprosessi. Tiimityöskentely vaatii uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. Tiimityö tuo mukanaan vapautta ja vastuuta

minkä työntekijät saattavat tuntea epämiellyttävänä tai jopa pelottavana asiana. Tiimityö vaatii jäseniltään valmiiksi tuntemattomuuden sietämistä, sillä tiimit elävät erilaisten tilanteiden mukaan. (Spiik 2004, 46-58.)

Tiimityöllä tavoitellaan kahta erilaista tavoitetta, strategisia ja operatiivisia tavoitteita. Strateginen tavoite mielletään asiakastyytyvyyden ja – läheisyyden parantamiseen, organisaation madaltamiseen, kannattavuuden parantamiseen sekä organisaation ydinprosessien kehittämiseen. Operatiivinen tavoite tarkoittaa työtyytyvyyden ja yksilöiden välistä yhteistyön parantumista ja työn uudelleen muotoilua sekä toiminnan tehostumista. Näiden näkökulmien mukaan tiimityö antaa organisaatiolle sekä strategisia, että operatiivisia mahdollisuuksia prosessin hallintaan ja yhteistoimintaan liittyviä välineitä. (Jutila ym 1996, 18.)

Kun aikaisemmin kaikki tehtävät tulivat esimieheltä nyt tiimin tehtävät määrittelevät sisäiset tai ulkoiset asiakkaat. Näin suurin osa työnjohdon tehtävistä siirtyvät tiimille. Tiimin toiminnan kannalta onkin tärkeää, että tiimissä jokainen ymmärtää miksi tiimi on olemassa ja mistä tiimin tehtävät tulevat. Työn suunnittelu jää tiimille itselleen ja siksi on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen tietää kuka tekee mitäkin ja missä vaiheessa. Tiimityön menestyminen edellyttää, että tavoite on selkeä, työskentely tapahtuu intensiivisesti ja fyysisesti lähekkäin kuitenkin unohtamatta informaation kulun tärkeyttä. Tiimin tärkein tehtävä on vastata tiimille annetusta tehtävästä. Jos tiimi muuttaa järjestystä niin, että ensimmäisenä tulee tiimin henki ja sitten vasta tehtävä syntyy ongelmia. Tällöin sielu on kiinni tiimissä ja näin tiimi on unohtanut olemassaolon syyn. (Spiik 2004, 141, 181-182; Rissanen 2007, 365.)

Tiimityö vaatii myös esimieheltä oman esimiestyön tarkastelua, sillä omien työskentelytapojen kyseenalaistaminen on haasteellista. Esimieheltä vaaditaan rohkeutta delegoida tehtäviä ja luottaa alaisiinsa ja heidän ongelman ratkaisutaitoihinsa. Tiimityöhön siirtymisen jakaa vastuun sen jäsenille ja päätäntävalta siirtyy tiimissä työskenteleville. Esimies luo toimintaedellytykset tiimeille ja hänen tehtävänään on ohjata ja kannustaa työntekijöitä kohti onnistumista organisaation ohjeistaman strategian toimintamallin mukaisesti. Pitämällä kaikki langat käsissään, esimies passivoi alaisensa ja tekee heistä itsestään riippuvaisia. Esimiehen rooli tiimityön onnistumisessa on mahdollistajan rooli. Mikäli esimies ei näe tiimityössä mitään hyvää, eikä koe tiimityötä tarpeelliseksi, ei tiimityöllä ole

tulevaisuutta kyseisessä organisaatiossa. (Spiik 2004, 76-77; Koivukoski, ym. 2009, 76–81.)

### 3.1 Tiimin johtaminen

Tiimin johtamisessa erotetaan kaksi erilaista johtamisen tasoa: tiimin esimiehen taso ja tiiminvetäjän taso. Tiimityöskentelyssä esimiehen tehtävät eivät suinkaan katoa, vaan niiden toteuttaminen tapahtuu eri tavalla. Tiimin esimiehen tehtävänä on toimia valmentajana ja olla käytettävissä asiantuntijana sekä toiminnan rakentajana. Tiimin esimies tasolla toimiva johtaja siirtyy tiimin ulkopuolelle varmistamaan tiimityöskentelylle hyvät työskentelyolosuhteet ja työskentelyyn tarvittavat tiedot. Tiimille tulevat tehtävät eivät tule esimiehen kautta vaan suoraan sisäisiltä tai ulkoisilta asiakkailta. Kuitenkin tiimin esimiehen tulee olla tietoinen tiimin asioista, koska hänen tehtävä on varmistaa tiimin toimivuus kokonaisuudessaan. Yleensä tiimeille kannattaa valita esimiehen rinnalle tiiminvetäjä, joka toimii yhteyshenkilönä esimiehen ja tiimin välillä. Osittain tiimin esimiehen ja tiiminvetäjän tehtävät ovat päällekkäisiä ja samankaltaisia. (Spiik 2004, 182 – 184.)

Tiimityö tarvitsee esimiehen, mutta hänellä ei tarvitse olla korostunutta roolia, vaan tarvittaessa esimies ottaa itselleen näkyvyyttä arkipäivässä. Varsinainen esimies toimii tiimin ulkopuolella. Tiimityön johtamisessa ei ole kyse vallan menettämisestä, vaan vallan ja vastuun jakamisesta. Esimies ohjaa tiimiä itsenäiseen päätöksentekoon ja kantamaan niistä vastuuta. Hänen tulee ohjata tiimiä toimimaan itsenäisesti työn suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Vastuun jakaminen vapauttaa esimiehen suurempiin kokonaisuuksiin hallintaan ja käytännössä toiminnan toteutumisen varmistavat tiimin jäsenet. (Koivukoski & Palomäki 2009,82.)

Johtaessaan tiimiä esimies tarvitsee ihmisten johtamisen taitoa. Esimiehen tehtävänä on arvioida tiimien taidot ja autettava tiimin jäseniä hyödyntämään taitojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tulee kannustaa omia alaisiaan oma-aloitteisuuteen antamalla ohjausta, auttamalla vaihtoehtojen määrittämisessä, tarjoamalla ideoita ja tuomalla esiin kysymyksiä sekä hankkimalla palautetta. Tiimien johtaminen edellyttääkin esimieheltä, että hän saa mielipiteitä omalta henkilöstöltään päätöksenteon tueksi ja näin hän pystyy delegoimaan tietyt päätökset tiimille. (Shonk 1994, 133.)

Ristikankaan (2014, 27.) mukaan tiimin esimies toimii jatkossa enemmänkin coaching roolissa, jolloin esimies sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään. Näin esimies auttaa tiimin jäseniä ajattelemaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa ja löytämään persoonallisen äänensä. Coaching roolin tavoitteena on ajatteluttaa ja oivalluttaa ihmisiä löytämään omat voimavaransa ja vahvuutensa työn tekemiseen.

Esimiehen tuleekin ohjata ja viedä yksikköä eteenpäin organisaation strategian mukaisesti. Esimiehen tehtävänä on huolehtia henkilöstön voimavaroista ja resursseista eri tilanteissa. Esimiehen on tunnistettava ne asiat, joita ei tarvitse ulottaa tiimin päätettäväksi, mutta kuitenkin tiimin jäsenten tulee saada vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Johtajan tuki on tärkeää tiiminvetäjälle ja johtaja tukee tiiminvetäjää olemalla tietoinen tiimin asioista ja hänen tulisi auttaa tiiminvetäjää kehittymään työssään. Tiimiä rakennettaessa tulee johtajaksi valita henkilö, joka uskoo tehokkaan tiimityöskentelyn voimaan ja pyrkii rakentamaan mahdollisemman tehokkaan tiimin. (Koivukoski & Palomäki 2009, 79; Katzenbach ja Smith 1998, 164.)

Tiimin johtajasta käytetään erilaisia nimityksiä kuten esimerkiksi tiimin leader (team leader), tiimin johtaja (team manager), valmentaja (coach), tiimirakentaja (team builder) ja fasilitaattori (facilitator). Aloittavalla tiimillä tulee olla leader - johtaja, joka toimii fasilitaattorina, työskentelyn mahdollistajana ja auttajana. Keskeistä tiimin toiminnan kannalta on vuorovaikutustaitojen sujuva hallinta sekä ihmisten johtaminen. Tiiminvetäjän, esimiehen ja itse tiimin välisten tehtävien ja vastuiden jakaminen on yksi peruselementti tiimin toiminnassa. Tiiminjohtajan ja tiimivetäjän tehtävät selviävät yhteisissä keskusteluissa, joissa pohditaan kokonaistilannetta ja esiin nousevien tilanteiden kautta sovitaan tehtävänjaosta tarkemmin. (Heikkilä 2002, 41, 129-130; Spiik 2004, 185.)

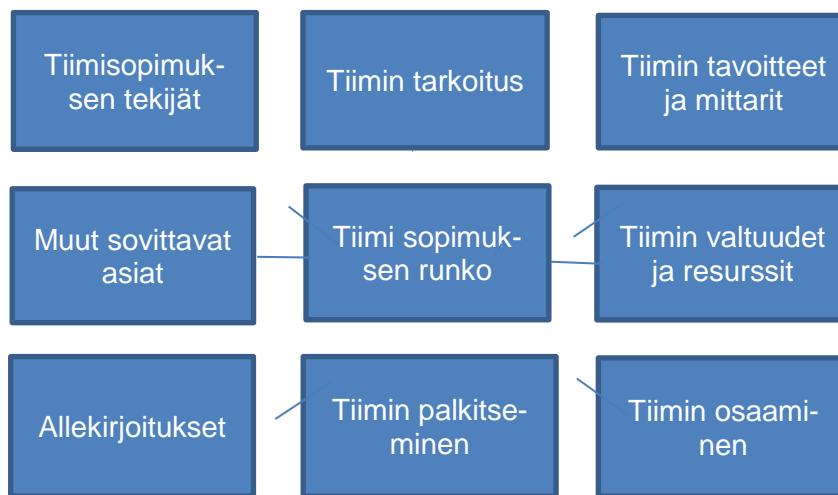
Tiimi tarvitsee tiiminvetäjää, olipa kyseessä väliaikainen tai pysyvä tiimi, joka tapauksessa tiiminvetäjä on aina avainroolissa. Tiiminvetäjällä tulee olla prosessoinnin taitoja, palautteen antamisen taitoa, kykyä tehdä päätöksiä ja kykyä ratkaista ongelmia sekä taitoa yhteistyöverkostojen aktivoimiseen ja ylläpitämiseen. Leaderillä tulisi olla kokemusta tiimityöskentelystä, jotta hän ymmärtäisi tehtävän vaativuuden. Silloin kun leaderillä on tarvittavat taidot ja tiedot sekä usko tiimin tarjoamiin etuihin, tiimin rakentaminen voidaan aloittaa tosin muistaen, että kyseessä on jatkuvasti muuttuva prosessi. (Virtanen 2005, 108; Heikkilä 2002 41.)

Tiiminvetäjälle on tärkeää, että hän ymmärtää, ettei hänen omat henkilökohtaiset tavoitteet tai menestyminen ole tärkeintä, vaan tärkein asia on tiimin suoritus. Tiiminvetäjän tärkeimpänä ominaisuutena pidetään oikeaa asennetta, jolloin hän voi kertoa tiimille, ettei hän tiedä vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Hän ei tee päätöksiä yksin, koska tiimissä päätökset ovat yhteisiä. Tiimissä hyödynnetään kaikkien erilaisia tietoja ja taitoja mahdollisemman paljon. Tiiminvetäjän tehtävänä on kasvattaa tiimin sitoutumista ja itseluottamusta. Hänen odotetaan hoitavan suhteet tiimin ulkopuolisiin tahoihin ja tätä odottavat niin tiimin jäsenet, että ulkopuoliset henkilöt. Tiiminvetäjän tulee antaa vakuuttava kuva tiimin päämäärästä, tavoitteista ja toimintamallista jokaiselle, joka voi vaikeuttaa tiimin toimintaa. Hänen on myös osattava puuttua mahdollisiin esteisiin, jotka estävät tiimiä toimimasta. Hänen onkin rakennettava toimiva tiimi sekä johtaa, valmentaa ja koordinoida tiimin jäsenten työtä. Lisäksi hän hoitaa tiimin pr- suhteiden organisointia. (Katzbach & Smith 1998, 148, 156-180; Heikkilä 2002, 139.)

### 3.2 Tiimisopimus

Tiimisopimuksen ideana on määritellä tiimiä koskevat asiat niin, ettei tiimi tarvitse ulkopuolista ohjausta. Tiimisopimus räätälöidään jokaiselle tiimille erikseen ja mukaan otettavat asiat tulee harkita tarkkaan ja sopia yhdessä tiimin kanssa. Tiimi toimii sopimuksen mukaan itsenäisesti. (Spiik 2004, 230.)

Skytän (2005,92) mukaan tiimisopimus on esimiehen tärkein johtamisen ja ohjaamisen työkalu, jonka avulla toimintaa ohjataan kohti päämääriä sekä tavoitteita. Tiimisopimus solmitaan aina tiimin aloittaessa toimintansa, jolloin tämä on ensimmäinen vaihe tiimin tiimiytysprosessissa. Tiimisopimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja edistää tiiminä kasvamista. Esimiehen ja tiimin yhdessä tekemä tiimisopimus on tiimitoiminnan perusta. Tiimisopimus ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee prosessoida ja täydentää tietyin aikaväleihin.



Kuva 1. Tiimisopimuksen runko: (Skyttä 2005, 92)

Tiimisopimuksessa käydään läpi tiimityöskentelyn peruselementit ja sovitaan työskentelyn peruspelisäännöt. Tiimisopimuksen puitteissa esimies täyttää suurimman osan tiimi johtamisen osa-alueista ja toimenpiteistä. Kun nämä asiat on kirjattu, on niitä helpompi toteuttaa käytännössä. Tiimin tarkoitus kohdassa selkiytetään asiakkuudet, asiakastarpeet ja asiakkaiden saama hyöty, koska tiimit työskentelevät asiakkailleen. (Skyttä 2005, 92 –94.)

Ensimmäisessä vaiheessa tiimin kanssa mietitään tavoitteet, vaikkakin tavoitteet luodaan jo alussa ja kirjataan sopimukseen. Tiimin tavoitteet vaihtuvat sitä mukaa kun tilanteet muuttuvat. Tässä vaiheessa esimies päivittää muuttuneen tilanteen tiimisopimukseen. Tiimin tavoitteiden rinnalle luodaan mittarit, joilla mitataan tavoitteiden toteutusta. Mittareiden rakentamisessa on hyvä pitää mielessä erilaiset laatuksiteerit kuten yksinkertaisuus, ymmärrettävyys, hyvä levitettävyyys, edullisuus, helppokäyttöisyys, riittävä tarkkuus, oikeiden mukaisuus ja dynaamisuus. (Skyttä 2005,92-94, 96.)

Sopimuksessa sovitaan myös tiimin valtuuksista, sillä tiimitoiminnan lähtökohtana on 100 % valmiudet toimia tiiminä. Tiimin valtuuksiin katsotaan kuuluvaksi päätöksentekovaltuudet, resurssienkäyttövaltuudet ja kehittämisvaltuudet. Yksi tärkeä tiimiksi kasvamisen edellytys on vastuunoton ymmärtäminen. Jos tiimissä ei haluta ottaa tai ymmärretä ottaa vastuuta itsestään ja tavoitteistaan, tiimi ei tule pääsemään huipputuloksiin. Tiimin on tarkoitus kantaa vastuu omasta toiminnastaan ja jakaa vastuuta tiimin jäsenille.

Seuraavana onkin kyseessä tiimin osaamisen hahmottelu, sillä tiimin sisältä tulisi löytyä monenlaista osaamista ja osaamisen tulisi täydentää toisiaan. Toisiaan täydentävät tai-

dot voivat tarkoittaa koulutusta, osaamista tai tiimirooleja ja jäsenten erilaisuutta. Toisaan täydentävien taitojen merkitys korostuu eri tavoin riippuen siitä, miten paljon tiimin jäsenten tekemiset ovat riippuvaisia toisistaan ja miten paljon tiimin jäsenet korvaavat toisiaan. Kun tiimiä rakennetaan tutuista ihmisistä, tulevat luonteenpiirteet ja yhteistyötaidot esille osaamisen ja työn vaatimusten ohella. (Skyttä 2005, 107; Huusko 2007, 70.)

Kun siirrytään tiimiorganisaatioon olisi hyvä myös uudistaa palkitsemislogiikka ja aloittaa tiimikohtainen suoritusten palkitseminen. Tiimin palkitseminen perustuu palkkioihin ja huomioimiseen. Palkitseminen voi olla sidoksissa tiimin toiminnan tuloksiin tai palkkio voi olla rahamääräinen suoritus. Palkitseminen on toimivaa silloin, kun tiimin jäsenet kokevat palkkioiden riippuvan tiimin edistymisestä. Kun tiimin jäsenet tietävät, että hyvät tulokset ja suoritukset tullaan palkitsemaan, tiimin toiminta on sitoutuneempaa ja motivoituneempaa. Palkitseminen edistää myös tiimien välistä yhteistyötä sekä auttamista. (Jutila ym. 1997, 126,128 -129; Skyttä 2005, 107.)

### 3.3 Erilaiset tiimityypit

Lämsän ja Hautalan (2008, 133) mukaan tiimejä voidaan erotella toisistaan tiimityyppinsä perusteella. Tavallisempia erottelukriteereitä voivat olla tehtävät, itsenäisyys sekä suorituskky. Tyypillisiä tehtävän sisällön mukaisesti määriteltyjä tiimejä ovat operationaaliset tiimit, tiedonkulkua edistävät tiimit, toimintojen väliset tiimit ja ongelmanratkaisutiimit.

**Operationaalinen tiimi** hoitaa yleensä käytännön työtoimintaa, jolloin tiimille on keskeistä se, että tiimin toinen jäsen voi hoitaa tarvittaessa toisen työntekijän työpanoksen tämän poissaollessa. **Tiedonkulkua edistävissä tiimissä** tiimin jäsenten työt ovat riippuvaista toisista. Tiimin jäsenet voivat edustaa yrityksen eri organisaatiotasoa tai tulla samalta tasolta. Silloin tiimi voi olla horisontaalinen eli vaakasuora tai vertikaalinen eli pystysuora. Tiimit välittävät ja keräävät tietoa nopeasti eri puolilta organisaatiota. Kun tiimin jäsenet tulevat eri organisaation tasolta silloin puhutaan **toimintojen välisistä tiimeistä**. Tällainen tiimi tavoittelee sitoutumista organisaation hankkeisiin ja toiminnan joustavuuteen. Näiden tiimien avulla organisaatiossa muodostuu yhteen kytkeytyviä ominaisuuksia, jolloin tietämys siirtyy nopeasti paikasta toiseen ja osastojen väliset raja-aidat kaatuvat. (Lämsä & Hautala 2008, 133–135.)

Kun tiimin jäsenet keskustelevat ja analysoivat omaan toimintaansa liittyvistä ongelmista voidaan puhua **ongelmaratkaisutiimistä**. Tiimi soveltaa käytännössä usein jotakin työn tai organisaation kehittämisen menetelmää kuten esimerkiksi laatujohtamista. On myös mahdollista ryhmitellä tiimejä sen itsenäisyyden mukaan. Puhutaan ulkoisesti johdetuista tiimeistä, jolloin tiimin johtaja kertoo tiimille mitä heidän tulee tehdä. Korkean suorituskyvyn omaava tiimi voi tehdä toimintaansa koskevia kehittämis ehdotuksia ja itseohjautuva tiimi on hyvinkin pitkälle itsenäinen omassa tiimin toiminnassaan. Tällöin jäsenet jakavat vastuut ja työtehtävät keskenään. (Lämsä & Hautala 133–135.)

Heikkilä jakaa tiimit päämäärän ja toiminnan mukaan. Jaottelu on havainnollinen ja kuvastaa hyvin erityyppisiä tiimejä. Hän jakaa tiimit **verkko-, isku-, strategia ja Cat** -tiimeihin. **Verkkotiimit** ovat epävirallisia saman tai eri työorganisaation johtajien tai osakkaiden muodostamia tiimejä. Jäsenet kommunikoivat toistensa kanssa yli osasto- ja yritysrajojen. Yleensä näitä tiimejä rakennetaan kansainvälisissä suurissa organisaatioissa. **Iskustiimit** muodostetaan tiettyä tarkoitusta varten ja luonteeltaan ne ovat lyhytaikaisia. Tällaisia tiimejä kuvataan hyvin liikkuviksi tiimeiksi, jotka matkustavat ongelma-alueille silloin kun tarve sitä vaatii. Paikalle saapuessaan muodostetaan tiimi työntekijöiden kanssa, jonka tarkoituksena on antaa energiaa ja potkua vanhoille väsyneille tiimeille. (Heikkilä 2002, 27-28.)

**Strategiatiimit** perustuvat jäsenten laajalle kokemukselle sekä asiantuntemukselle. Niimensä mukaisesti tämän tiimin tehtävänä on pitkän kuin lyhyenkin tähtäyksen strategioiden laadinta. Strategiatiimien jäsenet suunnittelevat ja soveltavat strategioita uusien ideoiden luomiseksi verkkotiimeille tai CAT-tiimeille. Strategiatiimillä ei ole valtaa itse päättää kehittämiensä strategioiden toimeenpanosta vaan niiden tehtävänä on suunnittelu ja vaihtoehtoisten lähestymistapojen suosittelu. **CAT tiimit** toimivat ongelmanratkaisutiiminä, joilla on valta toteuttaa ratkaisut käytännössä. Yleensä CAT-tiimeille ongelmia siirtävät erilaiset työryhmät. CAT tiimien jäsenet etsitään eri alueiden asiantuntijoista ja organisaation johtajista. Tiimi työskentelee vain sen aikaa, kun ongelma on ratkaistu. Saman tiimin jäsenet voivat toimia samanaikaisesti useamman kuin yhden CAT – tiimin jäsenenä. (Heikkilä 2002, 27-28.)

### 3.4 Tiimin elinkaari

On tärkeää, että organisaatio ymmärtää, ettei tiimien muodostaminen synny esimerkiksi pelkällä johdon päätöksellä, jonka jälkeen ne toimivat itsekseen ja itsenäisesti. Organisaation johto ei voi suunnitella uutta tiimiorganisaatiota tai määritellä, ketkä kuuluvat mihinkin tiimiin ilman keskustelua ja työyhteisön näkemyksiä. Jos tiimityöhön siirtyminen tapahtuu ilman koulutusta ja suunnittelua, voi muutos olla liian suuri verrattuna entiseen työskentelytapaan. Siirtyminen tiimityöhön kannattaa aloittaa keskustelemalla avoimesti yhteistyöstä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Tiimin kehittymiselle pitää antaa myös aikaa, jotta sen vastualueet, tavoitteet ja pelisäännöt selkiytyvät. (Spiik 2004, 35-36,47.)

Jos organisaatio tukee tiimejä ja tiimin rakentaminen on tehtävän kannalta parempi vaihtoehto, voidaan ryhtyä rakentamaan varsinaista tiimiä. Tiimin rakentaminen on tiimityöskentelyn tärkein vaihe. Tiimin rakennusprosessi vaatii onnistuakseen työorganisaatiolta, että tiimin jäseniltä paljon aikaa, paneutumista ja henkisiä voimavaroja. Vain hyvin rakennetut tiimit voivat kehittyä huippuosaajiksi. (Heikkilä 2002, 35.)

Hayesin (2002, 56) mukaan tiimin rakentamisessa on ennen kaikkea kysymys me - hengen luomisesta. Mikäli tiimin jäsenet eivät näe toisiaan tiiminä, vaan joukkona yksilöitä ei tiimi voi toimia. Tämä liittyy ihmisen luonnolliseen haluun kuulua johonkin ryhmään. Ihminen tuntee olonsa turvalliseksi tiiviissä ryhmässä ja haluaa tehdä asioita yhdessä muiden kanssa sekä jakaa kokemuksiaan.

Tiimin rakentamisessa tulee ottaa kantaa tiimien kokoonpanoon henkilömääränä, rooleina, osaamisena sekä tiimin asemaan organisaatiossa. Tiimin rakentamista on hyvä tarkastella työnantajan, että tiimin jäsenten näkökulmasta. Näkökulmat yhdistyvät, kun tiimien uskotaan tuovan työelämään uutta kollektiivisuutta. Tämä kollektiivisuus tulisi käsitellä työnantajan ja työntekijöiden välisenä sekä työntekijöiden keskinäisenä kollektiivisuutena. Tämä muodostaa jatkossa yhteisvastuun tiimin toimintaan. Lisäksi kollektiivisuus tuo perustan sille, että työnantaja voi käsitellä tiimiä kokonaisuutena, johon työnjohto- ja valvontatoimet kohdistetaan. (Huusko 2007, 66.)

Strömmerin mukaan (1999, 124-125) tiimiorganisaation toiminnansuunnittelu on oppimisprosessi, jossa tarkastellaan aikaisempia organisaatorakenteita ja toimintatapoja sekä lähdetään liikkeelle organisaation alkutilanteen ehdoilla. Strömmer kuvaa teokses-

saan tiimiorganisaation prosessin sisältämiä vaiheita Mohrmanin, Ledfordin ja Mohrmanin (1989) mukaisesti. Toiminnansuunnittelussa edetään kolmen eri vaiheen kautta 1) pohjustamisvaihe, 2) suunnitteluvaihe ja 3) toteutusvaihe.

Muutoksen **pohjustamisvaiheessa** tiimiorganisaatiossa luodaan yhteinen näkemys organisaation strategiasta ja tavoitteista. Yhteisen alkukeskustelun tulee olla avointa ja yhteistä. Tässä vaiheessa etsitään paljon tietoa siitä, miten tiimin tavoitteet tullaan saavuttamaan. Tämän vaiheen tavoitteena on luoda toiminnalle kehykset ja kriteerit tiimiorganisaation kehittämistä varten. (Strömmer 1999, 124-125.)

Tiimiorganisaation **suunnitteluvaiheessa** edetään seuraavien vaiheiden mukaisesti:

- ✓ *tiimin tehtävien ja luonteen yksilöiminen*
- ✓ *integraatiotarpeiden eritteleminen*
- ✓ *johtamisrakenteen ja johtamisroolien selkiyttäminen*
- ✓ *integraatioprosessien suunnitleminen*
- ✓ *suoritusten ohjaamisen kehittäminen* (Strömmer 1999, 124-125.)

**Toteutusvaihetta** voidaan kutsua kokeilu ja oppimisvaiheeksi, jolloin käytäntöön siirtyminen, arviointi, kehittämistoimet ja tiedon hankinta seuraavat toisiaan. Tähän vaiheeseen tarvitaan aikaa, tukea ja tietoista arviointia. Alusta alkaen tulee sallia virheitä sekä epäonnistumisia, jotta ne voidaan kääntää kehittämisen rakennusaineiksi. Tässä vaiheessa on hyvä mitata tiimin toimivuutta asiakastyytyväisyydellä, tavoitteiden saavuttamisella, taloudellisilla tuloksilla ja itsearviointilla. (Strömmer 1999, 124-125.)

Tiimin toimintaa ei voida olettaa alkavaksi heti ensimmäisen tapaamisen perusteella. Jotta saadaan toimiva tiimi, joka kykenee tehokkaaseen ja tuloksekkaaseen työskentelyyn, sen tulisi käydä läpi neljä kehitysvaihetta: muotoutumisvaihe, myrskyvaihe, sopimisvaihe sekä suoritusvaihe (Heikkilä 2002, 24.)

**Muotoutumisvaiheessa** tiimin jäsenet opettelevat kohtaamaan toisensa. Tällöin jokainen ajattelee itsekseen ja miettii mitä minulta vaaditaan, eikä suinkaan mitä tiimiltä vaaditaan. Tällöin päällimmäisenä ajatuksena on miltä itse näyttää toisten silmissä. Ensimmäisenä halutaan välttää pahoittamasta kenenkään mieltä ja katsotaan rauhassa, mil-

laiseksi tilanne kehittyy. Vähitellen syntyy pienryhmiä, jossa luottamus syvenee ja asioihin voidaan ottaa kantaa. Jotta kehitystä tapahtuisi tulee jokaisen reflektoida omia ristiriitaisia tunteita ja ahdistuksiaan. Jos ei tapahdu yksilön kehittymistä, ei voi tiimikään kehittyä. (Heikkilä 2002, 280-281.)

**Myrskyvaiheen** sanotaan olevan tiimin kehityksessä vaikeimmin työstettävä vaihe. Tällöin syntyy kilpailua, jolloin tunteet ovat pinnassa ja ratkaistavaksi tulee ennalta arvaamattomia konflikteja. Hämmennyksen aiheuttajia ovat syvät tunnetilat, ryhmäkonfliktit ja ennakoimattomat tilanteet. Tämä kaikki on tarpeellista, jotta saadaan vauhtia tiimin asioiden käsittelyyn. Tässä vaiheessa johtajan tehtäväksi tulee ottaa myös valmentajan rooli. Tällöin ryhmän on selvitettävä itselleen hämmennyksensä, jonka se on itselleen aiheuttanut. Jokaisen on kannettava vastuuta itsestään, että tiimin toiminnasta. (Heikkilä 2002 286-287.)

**Sopimusvaiheessa** kokonais käsitys tiimin tehtävistä alkaa hahmottumaan ja tiimi-identiteetti kehittyy. Kaikki jäsenet ovat tarpeen erilaisuudesta huolimatta tai juuri sen ansiosta. On kehitettävä keskinäistä avointa yhteistyökulttuuria, jotta voidaan tunnustaa myös tiimin heikkoudet ja virheet. Tässä vaiheessa tiimin jäsenet tunnistavat toisensa ominaisuudet ja näin päätöksenteko nopeutuu samalla laadun parantuessa, kun asioita osataan käsitellä rakentavasti. (Heikkilä 2002, 287-288.)

**Suoritusvaiheessa** jokaisen yksilöllinen ote hyväksytään, koska sitä tarvitaan yhteisen informaation tuottamiseen. Yhteissuoritukset vaativat tiimin jäsenten huomattavaa kasvua. Tällöin tiimi tuottaa uusia ideoita, joista voidaan kehittää konkreettisia innovaatioita. Tiimin rakenteen tulee olla joustavasti muuttuva, jotta tiimillä olisi paras käsitys ympäröivästä maailmasta. Ihanne tapauksessa tiimin jäsenet osoittavat täydellistä lojaalisuutta tiimiä kohtaan. (Heikkilä 2002, 289.)

Tiimin kehittyessä niin pitkälle, että se pystyy itse ohjaamaan sekä johtamaan omaa toimintaansa voidaan puhua huipputiimistä. Huipputiimi kykenee arvioimaan, kehittämään ja organisoimaan sekä mukauttamaan omaa toimintaansa työhyvinvointia riskeeraamatta. Huipputiimien tunnusmerkkejä ovat alla olevien piirteiden toteutuminen ja tiimin kyky korjata omaa toimintaansa ongelmien ilmaantuessa jollakin näistä alueista:

- *tiedonjakaminen muille*

- *muiden erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen*
- *muiden tukeminen vaikeissa tilanteissa*
- *asiallinen kommunikointi*
- *ristiriitojen hoitaminen taidokkaasti, empatiaa vaalien*
- *omien tunteiden kanavoiminen luottamusta ylläpitäen*
- *muiden oppimisen tukeminen*
- *kyky vastaanottaa palautetta*
- *kyky antaa palautetta (Ilmarinen n.d.)*

### 3.5 Keskeiset tiimityötaidot

Tiimityötaitoja tulee jokaisen opetella, sillä tiimi ja tiimityö tarvitsevat erilaisia taitoja. Koska tiimit etsivät yhteistyössä keinoja ja menetelmiä, päästäkseen tavoitteisiin tarvitaan hyvää yhteistyötä. Edellytyksenä on asioista sopiminen ja päättäminen yhdessä. Hyvässä yhteistyössä oma työ linkitetään toisten työhön. Jokaiselle tiimille tulee eteen ongelmia ja mahdollisuuksia, tästä syystä jokainen tarvitsee päätöksentekotaitoja. Erilaisia ratkaisuja ja kompromisseja tarvitaan, kun työtehtävissä edetään rakentavasti. Nämä taidot kehittyvät parhaiten itse työnteossa. (Hätönen & Sarala 2000, 32- 41.)

Vuorovaikutustaidot ovat tiimin toiminnan kulmakivi, koska yhteinen päämäärä ja yhteisymmärrys eivät synny ilman kommunikaatiota ja rakentavia ristiriitoja. Vuorovaikutustaidoista on tärkeää opetella avoimien ja tunnustelevien kysymysten esittäminen, jotka edistävät tiimin jäseniä ajattelemaan itsenäisesti. Suurin osa tiimin asioista hoidetaan vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin ja asiat hoidetaan yhdessä, jolloin pitää pystyä kohtaamaan asiakkaita, työkavereita ja yhteistyökumppaneita. (Heikkilä 2007, 42; Skyttä 2005, 121).

Aktiivinen kuunteleminen on merkittävä tiimitaito toisten työskentelyn tukemisen lisänä. Jotta ongelmien ratkaisemisesta tulisi yhteinen asia, olisi tiimin jäsenten hyvä harjoitella erilaisia ideointitekniikoita. Kuuntelu auttaa toisten työskentelyn tukemisessa ja hyvät vuorovaikutustaidot edistävät uuden etsimistä ja ne pakottavat tiimin jäsenet itsenäiseen ajatteluun. (Heikkilä 2002, 42.)

Jokainen ihminen sitoutuu työhönsä hyvin eri lailla. Työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioon sen takia, ettei hän usko saavansa toisesta organisaatiosta niin hyviä etuja. Etuina voivat olla työkaverit, työn määrä ja laatu sekä palkkaus. Myös velvollisuus voi olla yksi tekijä, jolloin yksilö kokee, että on liian aikaista lähteä tai hänen lähtönsä haittaa työyhteisön toimintaa. Sitoutuminen on voimakkainta, kun työntekijä kokee organisaation arvot, tavoitteet ja tarkoituksen itselleen läheisiksi. Silloin yksilö on sitoutunut tunteillaan ja haluaa olla rakentamassa organisaation tulevaisuutta. Kun työntekijä on sitoutunut tunteillaan, hän haluaa panostaa osaamiseensa ja on motivoitunut suorituksiinsa ja kantaa vastuuta työstään. (Kjelin ym.2003 26 – 27.)

Yksittäisen henkilön sitoutumisesta työhön tarkoitetaan usein hänen sitoutumistaan organisaatioon ja sen toimintaan. Kun työntekijä saadaan sitoutumaan työn tavoitteisiin ja organisaatioon, tällöin on mahdollisuus hyvään työn tulokseen. Sitoutumisen mittarina voidaan pitää sitä, miten paljon henkilö on valmis ponnistelemaan organisaation eteen. Se miten organisaatio nähdään innostavana työpaikkana ja kerrotaanko organisaatiosta positiivisesti ystäville ja miten paljon organisaation ja yksilön arvot kohtaavat ja miten organisaation menestys liikuttaa henkilöstöä. (Työturvallisuuskeskus 2002, 40 – 41.)

Jotta päästään tehokkaaseen tiimityöskentelyyn, tarvitaan jokaiselta sitoutumista. Sitoutuneet henkilöt tuottavat yhdessä paljon synergiaa. Tiimi toimii tehokkaasti, jos sitoutuminen tiimin visioon, tehtävään, periaatteisiin ja menettelytapoihin on vahva. Sitoutumista edistää, kun kaikki tiimin jäsenet ovat päättämässä yhteisestä työskentelystä. Tiimiin sitoutumisesta voidaan puhua silloin, kun sinne on antanut osan sielustaan. On kuitenkin muistettava, ettei työ omista meitä, vaan tehtävä liittyy laajempaan kokonaisuuteen, jossa me olemme mukana. (Heikkilä 2002, 42; Spiik 2004, 141).

Tiimissä ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan, joten jokaisen tiimin jäsenen on hyväksyttävä sosiaalinen vastuunsa. Vastuun ymmärtäminen ja ottaminen ovat keskeinen asia tiimityöskentelyssä, koska se merkitsee oman käyttäytymisen ohjaamista ja kontrolloimista. Jokainen tiimin jäsen on vastuussa yleisestä ilmapiiristä ja vaikuttaa omalla suhtautumisellaan siihen tukeeko tiimin ilmapiiri mielenterveyttä. (Spiik 2004, 137-138.)

Tiimityö vaatii paljon yhdessä pohtimista, jolloin tiimipalavereiden pitäminen on tarpeellista. Tiimityössä on paljon ideointia, tiedon jakamista, suunnittelua, ongelmien ratkaise-

mista sekä päätösten tekemistä. Tiimipalaverit edistävät tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista sekä tehostaa tiimin yhteistoimintaa. (Heikkilä 2002, 232 - 233.)

Tiimit pystyvät tiimipalaverien avulla tarkistamaan suuntansa ja sopimaan asioista. Tiimipalaverit ovat osa tiimin itseohjautuvuutta, jolloin vaaditaan tiimipalaverien käytännön opettelemista. Tiimipalaveri vaatii suunnan, jolloin keskustelut ovat tavoitteellisia joita määrittää toiminnan kannalta oleelliset asiat. Välillä käsiteltävät asiat ovat yksittäisiä ongelmia ja välillä ne ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Tiimipalaverin toteutus vaatii erilaisia toimijoita kuten vetäjä, sihteeri sekä ajankäytön tarkkailija. Nämä roolit tulee jokaisen tiimin jäsenen hallita. (Spiik 2004, 212–213; Skyttä 2005, 141–144.)

Tiimin toimintaa ja vuorovaikutusta voidaan kehittää tiimipalaverien tehostamisella. Helinin (2006, 195,197) mukaan tiimipalaverien tehostamisessa kannattaa huomioida joitakin asioita. Suunnittelussa mietitään miten kauan tiimin jäsenet jaksavat keskittyä ja voiko asioiden käsittelytavoista tehdä aktiivisia. Asialistan suunnittelussa kannattaa harkita miten se edesauttaisi kokouksen tehokkuutta. Kokoustilasta tulisi kalustaa niin, että saataisiin aikaan hyvä ilmapiiri ja sitä kautta voitaisiin vaikuttaa tiimin jäsenten aktiiviseen osallistumiseen sekä luovuuteen.

Yksi tärkeä asia tiimipalaverissa on huomioida hiljaiset jäsenet, joiden näkemykset jäävät monesti hyödyntämättä. Usein hiljaiset ihmiset pitävät varjokokousta, kun he eivät pääse ääneen varsinaisessa kokouksessa vaan vasta sen jälkeen. Hiljaisilla tiimin jäsenillä ei usein ole rohkeutta pyytää puheenvuoroa, vaikka heillä olisi käsiteltävään asiaan hyvä ehdotus. He saattavat pelätä ehdotukseensa kohdistuvaa kritiikkiä. Juuri hiljaiset ihmiset ovat tiiminroolin mukaan hyviä ajattelijoita ja asiantuntijoita, jolloin heidän laadukkaat ajatukset kannattaa huomioida. Jotta hiljaiset tiimin jäsenet saadaan mukaan toimintaan ja heidän ajatuksensa tiimin käyttöön, kannattaa tiimipalaverissa hyödyntää osallistavia kokousmalleja. Näin hiljaiset ja äänekkäät tiimin jäsenet pääsevät tuomaan omia ajatuksiaan ja ehdotuksiaan tasavertaisesti. (Helin 198-201.)

Rakentavan tiimipalaverin kivijalkana voidaan pitää seuraavia asioita:

- *huolellinen etukäteissuunnittelu*
- *toimivat kokoustilat*

- *kaikille kerrotaan kokouksen tarkoitus ja päämäärä*
- *kaikki osallistuvat palaveriin*
- *palaveriin käytettävä aika jaetaan tarkoituksenmukaisesti*
- *osallistujia rohkaistaan kommunikoimaan tehokkaasti*
- *päätöksenteossa pyritään konsensukseen*
- *palaveri johdetaan tehokkaasti*
- *osallistujat arvioivat palaverin tehokkuuden*
- *palaverin päätökset viedään käytäntöön (Heikkilä 2002, 233.)*

### 3.6 Tiimin jäsenten valinta ja roolit

Tiimin jäsenten valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeitä valintaperusteita. Tiimin jäsenten valinnassa tarkoituksena on etsiä erilaisia ihmisiä työskentelemään yhdessä, jotka täydentävät toistensa osaamista ja asiantuntemusta. Tiimin jäsenten valinta tulee tehdä taitojen ja taitopotentialin sekä persoonallisuuksien mukaan. Tiimissä tulee olla yhdistelmä työn tekemiseen tarvittavia erilaisia taitoja. Tarvittavat taidot jaetaan kolmeen eri kategoriaan: tekniset ja toiminnalliset taidot, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Jotta tiimin toimintaa voidaan kehittää, tulee tiimiin löytää oikeassa suhteessa erilaisia jäseniä, joilla on tarvittavat tiedot, sekä taidot ja jäsenet joita voidaan kehittää. (Heikkilä 2007, 45; Sarala, Sarala 1997, 163.)

Persoonatasolla tiimi tarvitsee hallitsevia sekä mukautuvia jäseniä. Hallitsevat tiimin jäsenet ajattelevat nopeasti ja tekevät päätösehdotuksia ennen muita. He vaikuttavat ympäristöönsä hyvin hallitsevasti. Mukautuvat jäsenet taas sopeutuvat ryhmään ja tasapainottavat ryhmän työskentelyä. Päätösehdotuksia he harkitsevat pitempään ja näin aikaa tarvitaan hiukan enemmän. Hallitsevilta tiimi saa nopeita päätöksiä ja toisinaan jopa rohkeutta riskien ottamiseen. Mukautuvilta tiimi saa laadukkaita ja harkittuja päätöksiä, jotka perustuvat rehelliseen keskusteluun. (Spiik 2004, 134.)

Voidaan puhua myös ihmiskeskeisistä ja asiakeskeisistä ihmisistä. Ihmiskeskeiset viihtyvät tiimissä, he tekevät mielellään yhteistyötä ja heidän työskentely on epämuodollista, joustavaa ja rentoa. Työskennellessään he näyttävät tunteita ja innostuneisuutta. Asiakeskeiset ihmiset keskittyvät enemmän asioihin, heitä kiinnostaa työ ja sen eteneminen. He tukeutuvat sovittuihin pelisääntöihin ja kirjallisiin ohjeisiin. Työskennellessään he ovat asiallisia ja harkitsevia. (Spiik 2004, 134.)

Kukaan tiimin jäsen ei ole jotain näistä, vaan kaikissa ihmisissä on kaikkia puolia: hallitsevuutta, mukautuvuutta, ihmiskeskeisyyttä ja asiakeskeisyyttä. Tästä syntyykin ihmisten erilaisuus. Mitä erilaisempaa osaamista tiimistä löytyy, sen rikkaampaa työskentely tulee olemaan. Tiimin tulisi osata hyödyntää omassa työskentelyssään ihmisten erilaisuutta. Tiimit ja työyhteisöt joissa on sopivasti erilaisuutta, ovat tuloksellisempia ja tehokkaampia kuin homogeeniset tiimit. Työyhteisössä tuleekin osata hyödyntää tiimin jäsenten erilaisuutta ja sitä kautta tiimit saavatkin kykyä mukautua erilaisiin muutostarpeisiin. (Spiik 2004, 135; Ilmarinen n.d)

Tiimin rakentamisvaiheessa erotetaan kaksi eri roolia: työrooli ja tiimirooli. Työroolilla tarkoitetaan niitä tietoja ja taitoja, joita tarvitaan työn tekemisessä. Kyseessä on ammattilainen, jonka tekniset tiedot ja taidot muodostavat perustan sille, millaiseen työrooliin hän tiimin jäsenenä soveltuu. Tiimirooli on eräänlainen persoonallisten käyttäytymiskuvioiden toimintaverkko, jolloin yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys. Rooli viittaa siihen, miten yksilö käyttäytyy ja tukee tiimin tavoitteita sekä työskentelee ja toimii muiden tiimin jäsenten kanssa. (Heikkilä 2002, 62-63.)

Eri tutkijoilla on erilaiset painotukset kuvatessaan tiimin rooleja. Jokaiselle olisi tärkeää löytää oma rooli, jotta yksilöt antavat oman potentiaalinsa tiimin yhteiseen käyttöön. Yhdellä ja samalla yksilöllä voi olla useampi rooli riippuen omasta halukkuudesta ja kyvykkyydestä hoitaa tiimin tehtäviä. Useat tiimikirjallisuuden tutkijat käyttävät Belbinin tiimiroolijakoa määritellessään ja rakentaessaan erilaisia tiimejä. Yksilöt oppivat kulkemaan tiettyjä polkuja elämässään ja sitä kautta he valitsevatkin oman tiimiroolinsa siten, että se sopii hyvin yhteen heidän sosiaalisten tarpeidensa ja luonteenpiirteidensä kanssa. (Heikkilä 2002, 67, 122-123)

**Keksijät** luovat ja ideoivat uusia ratkaisuja ennennäkemättömän mielikuvituksensa avulla. Heille annetaan rauha pohtia asioita, he löytävät ratkaisut vaikeimpiinkin haasteisiin. Keksijät ovat usein jalat irti maasta ja unohtavat protokollan. Usein he työskentelevät

itsenäisesti ja heitä kuvataan individualisteiksi ja epäsovinnaisiksi ihmisiksi. (Heikkilä 2002 69 -70)

**Resurssien kartoittajat** luovat uutta jo olemassa olevista ideoista. He ajattelevat jalat maassa ja ovat rentoja, tiedonhaluisia, uteliaita sekä suosittuja tiimin jäseniä. He osaavat neuvotella asioista ja he saavat puhtia tiimin muihin jäseniin. He tarvitsevat toisten ihmisten ajatuksia ja virikkeitä työskennelläkseen tehokkaasti. Tosin he menettävät kiinnostuksen asiaan, kun uutuudenviehätys menee ohi. (Heikkilä 2002, 70-72.)

**Koordinaattorit** työskentelevät kurinalaisesti, rauhallisesti ja itseensä luottaen. He auttavat tiimiä työskentelemään kohti yhteistä päämäärää. He delegoivat hyvin asioita ja tehtäviä sekä kommunikoivat sujuvasti. Valitettavasti koordinaattorit ottavat kunnian myös tiimin muiden jäsenten onnistumisista. (Heikkilä 2002, 73-74.)

**Muokkaajat** nauttivat tavoitteiden asettamisesta ja ovat saavustusorientoituneita. Muokkaajat vaativat tuloksia ja tönivät muita tiimin jäseniä toimimaan tulosten eteen. Muokkaajat ovat dynaamisia, jotka pursuavat hermostunutta energiaa. Muokkaaja pystyy tekemään myös epämiellyttäviä päätöksiä. (Heikkilä, 2002 76-77.)

**Arvioijat** ovat harkitsevan varovaisia ja sisäänpäin kääntyneitä introvertteja. Vahvuutena pidetään heidän toimintaansa tiimin kiihkottomina ja puolueettomina toisten ideoiden arvioijina ja he tekevät tiimin toiminnan kannalta hyviä päätöksiä. Arvioijan sanotaan olevan tunteeton ja säälimätön tyyppi. (Heikkilä 2002, 79-80.)

**Tiimityöskentelijät** ovat hyviä kuuntelijoita, diplomaatteja sekä tiimille lojaaleja tyyppejä. Heillä on kyky vastata ihmisten tarpeisiin sekä toimia erilaisissa tilanteissa tiimihenkeä edistäen. Heidän avoimuus auttaa muiden tiimin jäsenten välistä kommunikointia. (Heikkilä 2002, 82-83.)

**Toimeenpanijat** ovat henkilöitä jotka saavat omalla organisoinnillaan lennokkaatkin yleisellä tasolla olevat ideat käytännön toimintasuunnitelmaksi. He ovat konservatiivisia, velvollisuudentuntoisia, kovia työntekijöitä sekä systemaattisia. He pyrkivät järjestykseen sekä kokevat muutoksen epämiellyttävänä ja ovat hitaita hyväksymään uusia ideoita. (Heikkilä 2002, 85-86.)

**Viimeistelijät** ovat omantunnontarkkoja varsinaisia tunnollisuuden perikuvia. He tarkistavat yksityiskohdat moneen kertaan ennekuin ovat tyytyväisiä. Viimeistelijät työskentelevät

huolellisesti, järjestelmällisesti ja perinpohjaisesti. Tavalla tai toisella he tiedottavat tiimin muille jäsenille tehtävien aikarajoista sekä kiireellisyydestä. Viimeistelijä ei ole valmis delegoimaan ja murehtii kohtuuttomasti pikkuasioista. (Heikkilä 2002, 87-88.)

**Spesialistit** ovat huippuosaajia, jotka tietävät omasta erityisalueestaan taidollisesti ja tiedollisesti muita enemmän. Spesialistit eivät osaa hahmottaa tiimin kokonaisuutta vaan ovat omistautuneet kapeaan erikoisalaansa. He ovat usein yksineläjiä, jotka eivät juurikaan osoita mielenkiintoa toisia ihmisiä kohtaan. Heillä on voimaa, päättäväisyyttä ja omistautuneisuutta kasvaa asiantuntijaksi. (Heikkilä 2002, 89-90.)

Helinin (2006, 223.) mukaan tiimiroolijako pohjautuu kahdelle eri ulottuvuudelle asiat/ ihmiset ja aika. Asiat ja ihmiset ulottuvuus tarkoittaa sitä, että osa ihmisistä kiinnittää huomioita asioihin ja niitä tekeviin ihmisiin. Aika ulottuvuus kertoo osan ihmisistä huolehtivan tulevaisuudesta ja osan elävän tässä hetkessä sekä osan niiden välimaastossa. Näiden perusteella Helin on luonut kuusi perusröolia kehittäjä, organisoija, toteuttaja, innostaja/innostuja, sovittelija ja huoltaja.

**Kehittäjät** suuntaavat tulevaisuuteen ja ajattelevat kriittisesti sekä haluavat muuttaa asioita. **Innostajatkin** ajattelevat tulevaisuutta, mutta on enemmän tunnekeskeisiä kuin asiakkeskeisiä. Innostajat eivät olen niin kriittisiä ja pitkäjänteisiä kuin kehittäjät. **Organisoijat** puolestaan haluavat ratkaista ongelmia ja muuttaa ideoita käytännön teoiksi. Organisoijat tykkäävät päätöksien tekemisestä, kun sen jälkeen voivat aloittaa itse toiminnan. **Sovittelijat** ovat taasen diplomaatteja, jotka pohtivat johtopäätösten tekemistä ja peilaavat asiaa useasta eri näkökulmasta kuunnellen kaikkia osapuolia ennen päätöstä. **Toteuttajat** keskittyvät tähän hetkeen ja arvostavat tehokkuutta sekä aikaansaannoksia. He eivät arvosta mitään ideointia tai suunnitelmien tekemistä, vaan ovat enemmän tekijöitä. **Huoltajat** ovat sosiaalisia ja keskittyvät tähän hetkeen sekä ottavat muiden tarpeet huomioon. He kiinnittävät huomiota enemmän ihmisiin kuin aikaansaannoksiin. Huoltaja onkin usein tiimin taustavaikuttaja ja tekee tiimin näkymättömät työt. (Helin 2006, 225-227.)

Jotta tiimistä voidaan muodostaa kokonaiskuva, tiimin jäseniä tulee informoida omista tiimirooleistaan, jolloin sitä kautta pystytään kehittämään niitä puolia, jotka ovat heikoimmin edustettuna tiimityöskentelyn ja vuorovaikutustaitojen sujuvuuden kannalta. Tiimin jäsenen on hyvä tietää millainen tiimiroolien ja taitojen sekoitus tiimissä vallitsee, millä alueilla tiimin yksilöt ovat vahvimmillaan ja mitkä alueet ovat heikoimmin edustettuna. (Heikkilä 2002, 41-42.)

Jokainen tiimi itse selvittää, ovatko tiimin jäsenet sopivia siihen mihin heidät on valittu. Hyvä tiimi muodostuu erilaisista ihmisistä, joiden arvot, taidot ja luonteen piirteet täydentävät toisiaan. Jos tiimissä on paljon samanlaisia jäseniä, se aiheuttaa ongelmia tiimin toiminnalle. Useat tiiminvetäjät ajattelevat, että heti alusta alkaen tarvitaan oikeanlaiset ihmiset. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla, sillä tiimin jäsenet kehittyvät taidoiltaan tiimityöskentelyn aikana, joten ei ole välttämätöntä, että tiimiin valitaan kaikki tarvittavat taidot osaavat henkilöt. (Flirander 1997, 28.)

Jos tiimirooli ei ole sopiva tai tiimiroolia ei ole selkeästi määritelty tiimin roolikonfliktien määrä lisääntyy. Roolikonflikti voi johtua esimerkiksi roolien yhteensopimattomuudesta, jolloin roolit ajautuvat konfliktiin keskenään. Kun tiimin jäsenellä on esimerkiksi kaksi eri roolia, voi henkilö tuntea olevansa ylikuormitettu, jolloin henkilö ei pysty täyttämään roolien asettamia vaatimuksia. Alimitoitetussa roolissa henkilö tuntee, että rooli on hänen oman potentiaalinsa vastainen ja tällöin roolin epäselvyys voi aiheuttaa konflikteja. Silloin ei tiedetä, mikä on yksilönrooli tiimitoiminnassa. Tiimin jäsenet voivat muuttaa tiimiroolinsa sisältöä, mikäli siihen on tarvetta. (Heikkilä 2002, 15,126–127.)

#### 4 TIIMIN ITSEOHJAUTUVUUS

Nykyisin puhutaan itseohjautuvista tiimeistä, millä korostetaan johtajuuden siirtymistä esimiehiltä tiimille itselleen. Muutos on seurausta monesta seikasta, toiminnan tehostamistarpeista sekä kustannustavoitteista. Itseohjautuvien tiimien ajattelutapa, kuitenkin tukee hyvin nykyaikaista ihmiskuvaa ja antaa työyhteisölle hyvät mahdollisuudet vaikuttaa oman työn kulkuun ja työoloihin. (Ilmarinen n.d.)

Itseohjautuva tiimi voidaan määritellä tiimiksi, jolla on toimivalta valvoa ja hallita käyttämiään suoritustapoja, sekä päättää tiimin suhteesta muuhun organisaatioon. Itseohjautuva tiimi voi päättää myös omasta rakenteestaan, sekä asettaa itselleen omat tavoitteensa. Itseohjautuvalla tiimillä tulee olla monitaitoisia jäseniä, mahdollisuus päättää työtavoista, aikatauluista, tehtävien jakautumisesta sekä saada palkkio suorituksistaan. (Polley & Ribbens, 1998,9; Cummings, 1978, 626)

Organisaatiossa missä tiimi toimii, tulee olla tai pitäisi olla selkeä päämäärä. Organisaation tulee luoda puitteet, sekä asettaa reunaehdot ja pelisäännöt kokonaistoimivuuden kannalta. Yhteiset pelisäännöt helpottavat asioiden hoitamista, kun kaikki osapuolet tietävät, miten organisaatio ja tiimi toimivat. Näin tiimi voi toimia itseohjautuvasti organisaation pelisääntöjen mukaisesti. (Spiik 2001, 148.)

Tiimien tehtävien ja vastualueiden määrittelemisen onkin osoittautunut käytännössä vaikeammaksi, mitä tiimit ovat sitä ennakolta ajatelleet. Tilanteet muuttuvat, sekä samalla myös tehtävät ja vastuut tiimin sisällä. Kun tiimissä vallitsee hyvä henki ja jäsenet tuovat avoimesti ajatuksiaan esille, usein tiimi löytää motivoivan ja järkevän työskentelytavan. Käytännössä itseohjautuvien tiimien sanotaan korvaavan perinteisen esimiehen ja johtajan toiminnan. Näin johtajat vapautuvat opettamaan, valmentamaan sekä toimimaan fasilitaattoreina. Heitä ei tarvita enää antamaan määräyksiä. Jotta itseohjautuva tiimi voisi käyttää resurssejaan täysimääräisesti, tulee tiimin jäsenten kokea vapautta, sekä saada ottaa riskejä pyrkiessään innovatiivisiin ratkaisuihin. (Heikkilä 2002, 385; Spiik 2004, 58.)

Kehitettäessä tiimin toimintaa kohti itseohjautuvaa työskentelyä, annetaan tiimille kokonaisvastuu suoritettavasta tehtävästä. Tällöin tiimiin tulee valita henkilöt, joilla on tiimin tarvitsemaa osaamista. Tiimin jäsenet ja sen päätehtävän valitsee yleensä yrityksen johto.

Tiimin jäsenet käyttävät itsenäistä valtaa valitessaan työskentelytapoja, aikataulua ja erilaisten tehtävien suorittajia. Itseohjautuvaan tiimiin tulevan jäsenen on määriteltävä ja tiedostettava oma työrooli ja panos, jonka hän pystyy tarjoamaan perustehtävien toteuttamiseen. Itseohjautuvassa tiimissä toimisen edellytys on kokonaisuuden käsittäminen, yhteisen tavoitteen tiedostaminen ja halu työskennellä tavoitteen saavuttamiseksi. Ihanne tapauksessa voidaan odottaa, että itseohjautuvan tiimin jäsenet ovat yksilöinä moniosajia. (Heikkilä 2002, 384.)

Itseohjautuva tiimi toimii kuten pieni yritys, ne johtavat itse työskentelyään ja jäsenet luottavat entistä enemmän omiin kykyihinsä ja toisiinsa. Jäsenet kantavat vastuunsa yhdessä tiimin määrällisistä ja laadullisista tuloksista. Tulokellinen itseohjautuvuus edellyttää, että jäsenet ovat sitoutuneita tiimin tehtäviin ja tavoitteisiin. Yhteistyön tulee olla saumatonta ja vuorovaikutuksen avointa, työkaveria autetaan oikeaan aikaan ja oikeissa tilanteissa. (Spiik 2004, 209.)

Wellins`n (1991,189–215.) mukaan tiimistä saadaan itseohjautuva tiimi kehittämällä kuutta keskeistä osa-aluetta: sitoutumista, luottamusta, tavoitetietoisuutta, kommunikointia, osallistumista ja prosessorientaatiota. Sitoutumisen tarkoituksena on, että kaikki tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa yhteiseen joukkoon. Kaikki toimivat yhdessä ja ovat ensisijaisesti sitoutuneet tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja hylkäävät henkilökohtaiset intressinsä. Sitoutumisen kehittyminen seuraa tiimin kehitysvaiheita, jolloin alkuvaiheessa ei tapahdu sitoutumista tai silloin sitoudutaan erillisryhmiin eikä tiimiin. Myöhemmin tiimin jäsenet voivat olla sitoutuneita suorittamaan työnsä, mutta vasta hyvin kehittyneellä tiimillä sitoutuminen koskettaa koko organisaatiota ja tiimiä.

Luottamuksella tarkoitetaan käsitystä ja uskoa, jotka kehittyvät tiimin jäsenissä tiimityöskentelyn aikana. Toisten käsityksiä kunnioitetaan ja ymmärretään tukien muita ja muilta tukea vastaanottaen. Pirneksen mukaan luottamus on suhteessa tiimin kypsyystasoon, jolloin matala kypsyystaso tiimissä ilmentää alhaista luottamusta. Korkea kypsyystaso ilmentää taasen korkeaa luottamusta, jonka tiiminjäsenten toisilleen osoittama luottamuksen vahvistaminen ja osoittaminen ovat aikaansaaneet. Keyton taasen esittää, että ryhmän jäsenten on ansaittava luottamus ja luottamuksen rakentaminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. (Wellins 189; Pirnes 1994, 12-126; Keyton 1998, 195, 211.)

Tavoitetietoisuus kertoo siitä, miten hyvin tiimin jäsenet ovat sisäistäneet tiimin tarkoituksen ja sen merkityksen koko organisaation kannalta. On tärkeää huomioida oman roolin

merkitys tiimissä ja kuinka tiimin tavoitteet saavutetaan yhteistyössä. Yhteiset tavoitteet ja päämäärät antavat toiminnalle suuntaviivat, jolloin toiminnalle saadaan innokkuutta ja tiimin jäsenien sitoutuminen kasvaa. Oikeat tiimit eivät koskaan lopeta päämäärän parissa työskentelyä, koska se selkiyttää toiminnan perusteita. (Wellins ym. 1991, 181; Katzenbach ja Smit 1988, 71-72.)

Kommunikaatiossa korostuu vuorovaikutustyylien syvyys ja laajuus tiimin jäsenten välillä, sekä tiimin ulkopuolisissa yhteyksissä. Myös kommunikaation syvyys ja laajuus kehittyvät tiimin kehittymisen mukaan. Tiimin alkuvaiheessa kommunikaatio on epäröivää ja tunnus-televaa sekä suoraa tai hyökkäävää. Tiimin kehittyessä kommunikointi voi kehittyä tehtäväorientoituneesta kommunikoinnista moni-ilmeiseen ja monisuuntaiseen kommunikointiin. Yhteinen keskustelu on edellytys myös tiimityön kehittymiselle. (Wellins ym. 1991, 189–215; Ojala 1996).

Osallistumisessa keskeisintä on tiimiroolien ymmärtäminen ja se, että päätökset tehdään yhdessä. Tiimin jäsenten erilaisuudesta huolimatta jäsenet tuntevat kumppanuutta ja jokaisen reagoitua kunnioitetaan. Alkuun tiimin jäsenet haluavat selkeitä rajoja ja määritelmiä, jolloin osallistuminen on epätasaista. Jotkut tiimin jäsenet voivat tässä vaiheessa dominoida ryhmää. Kun tiimi on kehittynyt enemmän kohti itseohjautuvuutta, osallistuminen kehittyy oman roolin tiedostamisesta kohti yhteistä osallistumista. (Wellins ym. 1991, 189–215.)

Katzenbach ja Smith (1998, 71–72) lähestyvät osallistumista kuvaamalla tiimien yhteistä toimintamallia. Tutkijoiden mukaan tiimien on kehitettävä yhteiset työskentelytavat, joilla pyritään kohti tiimin asettamaa päämäärää. Toimintamallin ydinasioita ovat työn yksityiskohdista sopiminen ja yksilöllisten taitojen ja tiimisuoritusten yhteensovittaminen. Itseohjautuvissa tiimeissä erilaisten sosiaalisten tehtävien omaksuminen on tärkeä piirre. Tiimin jäsenet voivat olla kyseenalaistajia, tulkintojen esittäjiä, tuen tarjoajia, tärkeiden asioiden muistajia. Sosiaalisen toimintamallin tiedostavat tiimit kehittävät omat ainutlaatuiset prosessinsa aktivoitakseen ja kannustaakseen toisiaan, sekä pitääkseen toisensa ajan tasalla.

Kun tiimi ymmärtää prosessorientaation, se on samalla osoitus tiimin tarkoituksen ymmärtämisestä. Silloin ymmärretään, miksi ja miten toimitaan. Tarvitaan ongelmanratkaisun hallintaa, suunnittelua, päätöksentekoa ja niiden toteuttamista käytännössä. Tiimin

perustamisen alkuvaiheessa saattaa alkaa kehittymään erilaisia työskentelymalleja, jolloin ne voivat tuntua kovin vierailta ja vaikeilta tiimin varsinaisessa toiminnassa. Kun tiimi on kehittynyt pitkälle, tiimiprosessit ovat olennainen osa työskentelyä. Tällöin laatua ja parantamista arvostetaan jo aidosti. (Wellins ym. 1991, 189–215.)

## 5 TUTKIMUS TIIMITYÖN TOIMIVUUDEN KEHITTÄMISESTÄ

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana oli se, miten tiimityö toimii tällä hetkellä ja miten sitä voidaan kehittää?

Tutkimuskysymyksinä olivat:

Mitkä asiat edistävät tiimityön tekemistä?

Mitkä asiat ovat haasteena tiimityön tekemiselle?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tiimityö toimimaan ja sitä kautta ottaa yhdessä vastuuta erilaisten tilojen puhtaanapidosta sekä saada työskentelyyn enemmän itseohjautuvuutta tiimityön myötä. Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena oli laatia tiimityön kehittämissuunnitelma Lapinlahden kunnan siivousyksikölle. Suunnitelman avulla voidaan kehittää laitoshuoltajien tiimityötä Lapinlahden kunnassa.

### 5.1 Tutkimusote ja -menetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisussa käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta, koska opinnäytetyön tehtävänä oli luoda konkreettinen tuotos tiimityön kehittämisestä. Konstruktivistisen tutkimuksen tavoitteena on luoda käytännön ongelmaan perusteltu ratkaisu, joka tuo työyhteisöön uutta tietoa. Konstruktivistisessa lähestymistavassa korostuu toteuttajien ja hyödyntäjien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio. Kyseessä on lähestymistapa, jolla pyritään muuttamaan organisaation toimintaa tai käytänteitä. Sano taankin, että lähestymistavalla on niin sanottu pragmaattinen tai käytännöllinen totuuskäsitys, jossa totta on se mikä toimii. (Ojasalo ym 2014, 65-66.)

Tutkimusmenetelmät on periteisesti jaettu kvantitatiiviseen (määrällisiin) tai kvalitatiiviseen (laadullisiin) menetelmiin. Tässä opinnäytetyössä tulee kysymykseen kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineisto käyttää sanoja sekä lauseita ja sillä pyritään jonkun ilmiön syvälliseen kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkinnan antamiseen. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden ilmiön rikkaaseen kuvaamiseen sekä selittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita

siitä, miten ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Laadullisella tutkimuksella kehitetään reaali maailmaa selittäviä malleja ja teorioita. (Kananen 2014, 17-19.)

Laadullisen tutkimuksen sanotaan tarkastelevan todellista elämää, jolloin kiinnostus keskittyy asioihin, jotka eivät ole mittavissa määrällisesti. Tällöin todellisuus on moninaista, jolloin eri tapahtumien väliltä voi löytää vaikuttajia ja suhteita, jotka taas muokkaavat toisiaan. Tällöin tutkittava asia huomioidaan mahdollisemman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen päätehtävänä on paljastaa tosiasioita, ei todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, koska tutkimus tapahtui luonnollisessa työympäristössä ja aineisto kerättiin vuorovaikutussuhteessa. Laadullinen tutkimusote oli tässä tapauksessa perusteltua, koska tutkittiin kolmea eri tiimiä ja tarkoituksena oli ymmärtää haastateltujen henkilöiden käsityksiä ja tuntemuksia tiimityöstä. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla saatiin monipuolinen kuvaus tiimityöstä ja sen kehittämisen tarpeista.

## 5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Teemahaastattelu on yksi yleisin laadullisen tutkimuksen käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu on hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Tällöin yksilöllä on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisemman vapaasti. Haastattelun tehtävänä on asioiden syventäminen tai selventäminen ja se antaa mahdollisuuden vaikeiden tai arkojen asioiden selvittämiseen. Teemahaastattelua käytetään silloin, kun halutaan saada ymmärrystä kohteesta. Teema tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta kuin kysymys, teema on aihe, josta keskustellaan. Teemahaastattelulle on tyypillistä sen eteneminen vastaajan ehdoilla. (Ojasalo ym 2014,106; Kananen 2014,76.)

Teemahaastattelussa tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on mukana ihminen ja hänen toimintansa. Teemahaastattelussa ilmiötä pyritään avaamaan teemojen avulla. Haastattelu on kuin palapeli, jossa vastaukset ovat osa kokonaisuutta. Kysymykseen saatavat vastaukset tuottavat pienen palan ymmärrystä, jonka pohjalta nousee uusia kysymyksiä. (Kananen 2014,72.)

Kun haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan, se tuo haastateltavan äänen kuuluviin. Se huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Yksi haastattelun aspekti on se, että haastattelun aihepiiri ja teema-alue ovat kaikille samat. Teemahaastattelulla voidaan tulkita kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. (Hirsjärvi, Hurme, 2008, 47-48.)

Tutkimusta tehdessäni käytin aineiston tiedonkeruumenetelminä teemahaastattelua ja havainnointia. Haastattelut olivat puolistrukturoituja jolloin, kaikille esitettiin samat kysymykset joihin ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu sopi hyvin käytettäväksi tapauksissa, joissa haetaan tutkittavien erilaisia kokemuksia jo koetuista tilanteista. Tässä tutkimuksessa haettiin kokemuksia ja näkemyksiä tiimityöstä ja sen toimivuudesta sekä kehittämisestä. Teemahaastattelun käyttö oli perusteltua, koska samalla voitiin esittää tarkentavia, että täydentäviä kysymyksiä ja tätä kautta saatiin haastattelut pysymään itse aihealueessa.

Laadullisen tutkimuksen rinnalle toiseksi tutkimuksen menetelmäksi sopii hyvin havainnointi. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa siitä, miten ihmiset toimivat ja se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Kun puhutaan havainnoinnista, niin tutkija on tavallaan kahdessa eri persoonassa, toisaalta osallistujana ja toisaalta muiden käyttäytymisen seuraajana. Havainnointi on passiivista silloin, kun tutkija osallistuu tilanteeseen ilman vaikuttamista. Havainnointia tapahtuu myös eleiden, ilmeiden ja liikkeiden avulla tapahtuvasta kommunikoinnista. Tutkijan on varottava liioittelemasta tai tulkitsemasta väärin ei kielellisiä viestejä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tutkimuksen haastattelut toteutin ryhmähaastatteluina, kun se loi rennon ilmapiirin ja keskusteluista saatiin monipuolisempia. Ryhmähaastattelun käyttö oli luonnollista, koska ryhmähaastatteluun osallistui luonnollinen työryhmä. Tässä tapauksessa oli kyseessä Lapinlahden kunnan siivousyksikön kolme tiimiä, joissa työskentelee kaiken kaikkiaan kymmenen henkilöä, joilla kaikilla on laitoshuoltajan koulutus. Jokainen tiimi haastateltiin erikseen sovittuna aikana, heidän ilmoittamassaan paikassa. Haastattelujen aikana tutkija teki havaintoja, jolloin saatiin esille tiimeissä vallitsevat asenteet sekä tavat ja tiimin jäsenten väliset vuorovaikutustilanteet.

### 5.3 Aineiston analyysi ja tulkinta

Aineiston analysoinnilla selvitetään, mitä tutkittavaan ilmiöön liittyvää nousee esille tulkinnan kautta. Laadullisen tutkimuksen aineiston tavallisimpana analyysitapana on sisällönanalyysi, jossa aineisto luokitellaan toistuvien tai yleisten teemojen mukaan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan oma tulkinta ja päättely korostuvat, koska lähdetään kokemusperäisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Lopputuloksena on empiirisestä aineistosta teoreettisten käsitteiden kautta luotu malli, käsitejärjestelmä tai vastaava tuotos. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113.)

Laadullisen aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe on aineiston tuottaminen tekstin muotoon. Litterointi tarkoittaa eri tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä manuaalisesti. Eri tallenteet voivat olla esimerkiksi äänitteitä, kuvia, videoita tai erilaisia tallenteita. (Kananen 2014, 101-102.)

Tyypittelyssä tulee tarkastella aineistoa, jotka ovat nousseet esille useammalta haastattelutavalta. Aineisto tyypitellään yhteisten piirteiden mukaisesti. Haastattelun aineisto tulee purkaa mahdollisemman nopeasti haastattelun jälkeen, koska tieto on vielä haastattelijan tuoreessa muistissa. Tyypittelyn jälkeen aineisto tulee käsitteellistää eli abstrahoida. Abstrahoinnin tarkoituksena on erotella tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja edetä alkuperäisistä ilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Luokittelua voidaan jatkaa niin kauan kuin se on mahdollista aineiston näkökulmasta. Lopuksi luodaan luokka tai kategoria, joiden avulla tutkimusongelmaan vastataan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101, 111–112; Ojasalo ym 2014, 110-111.)

Jotta tämän tutkimuksen nauhoitettujen haastattelujen tulokset saatiin tekstimuotoon, aineisto tuli litteroida. Aineisto kirjoitettiin mahdollisemman sanatarkasti tekstimuotoon ja sen jälkeen poistettiin asiaankuulumaton materiaali. Aineisto luettiin useaan kertaan läpi. Aineisto tyypiteltiin eri teemojen mukaisesti, jonka jälkeen etsittiin esiin nousseet olennaiset asiat ja sitä kautta saatiin pohja tiimityön kehittämissuunnitelmalle.

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Se että tutkitaan oikeita asioita, liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja siihen, että aineiston syy-seuraussuhteet tehdään oikein. (Kananen 2014, 146-147.)

Tutkija ei voi koskaan olla täysin varma keräämänsä aineiston luotettavuudesta ilman varmistuskeinoja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus onkin tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on ”paljun vartija”, jolloin hän tekee päätöksen, ketä tutkitaan mitä kysytään ja mitä ei kysytä ja miten aineisto analysoidaan ja tulkitaan. (Kananen 2014,151.)

Laadullisen tutkimuksen yleisinä luotettavuuskriteereinä käytetään

- vahvistettavuus
- arvioitavuus
- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus
- saturaatio

Vahvistettavuuden yksikertaisin tulkinnan todentamistapa on luetuttaa aineisto ja tulkinta henkilöillä, jotka sen ovat antaneet. Tällöin voidaan todeta tutkimuksen olleen luotettava tutkittavan kannalta. Kun tutkittava vahvistaa tutkijan kuvauksen ja tulkinnan oikeaksi on tilanne tutkijan kannalta ongelmaton. Mikäli haastattelu päättyy tulkinnassa eri linjoille, voidaan tietojen julkistaminen kieltää. (Kananen 2014, 151.)

Tutkimuksen arvioitavuudessa tulee kysymykseen aineiston dokumentaatio. Dokumentaatio on yksi tärkeimmistä asioista, joka tuo tutkimukselle uskottavuutta. Kaikki eri ratkaisut kannattaa kirjata ylös, koska asioille tulee löytyä syyt ja perustelut. Lisäksi kannattaa perehtyä etukäteen menetelmiin, jolloin tiedetään menetelmän soveltuvuus tutkimusilmistöön. Valittaessa tiedonkeruu- analysointi- ja tutkintamenetelmää kannattaa kirjata valinnan syyt ja perustelut. (Kananen 2014, 153.)

Tulkinnan tekemisessä ei ole tarkkoja ja täsmällisiä tulkintasääntöjä. Teemahaastattelulla tehdyn tutkimuksen tulkinnassa on niin monta tulkintaa kuin on tulkitsijaa. Tutkimuksessa usein käytetään eri lähteitä ja tällöin tulkinta tehdään monilähteisenä synteesinä. Kun aineisto kerätään teemahaastattelulla, silloin aineiston tulkinnassa voi olla eroja. Tulkinnan voi varmistaa sillä, että toinen tutkija tulee samaan johtopäätökseen. (Kananen 2014, 153.)

Saturaatio on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiskeino ja se on käytökelpoinen vahvistamiskeino. Uusia havaintoyksiköjä otetaan tutkittavaksi niin kauan kuin ne tuottavat jotain uutta. Saturaatio tarkoittaa sitä, että eri lähteiden tulokset alkavat toistua tutkimuksen tuloksissa. Tällöin on saavutettu tutkimuksen kylläätymispiste eli saturaatio. (Kananen 2014, 151-152.)

## 5.5 Tulokset ja tulkinta

Tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut Lapinlahden kunnan siivousyksikön tiimeille saivat hyvinkin haasteelliseen aikaan, koska yksikössä on tulossa säästöjä ja tätä myötä tapahtuu henkilöstön vähennystä. Seurauksena tästä on kaikkien työalueiden ja -tehtävien uudelleen suunnittelu vuoden 2018 alussa. Toisaalta Spiikin sanoin joudumme elämään jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa, jolloin tarvitaan tiimityöskentelyä ja yhteistyötä. Näiden avulla pystymme paremmin kohtaamaan sekä hallitsemaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet.

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla Lapinlahden kunnan siivousyksikön tiimeille. Kaikille tiimeille suunniteltiin samat kysymykset (liite 1). Haastattelut etenivät seuraavien teemojen mukaisesti; tiimien nykytilanne, vuorovaikutustaidot, yhteenkuuluvuus sekä kehittäminen. Teemahaastattelun kysymykset mietittiin niin, että ne kattaisivat hyvin tutkittavana olevan ilmiön. Haastattelu tilanteiden alkaessa painotettiin sitä, ettei nauhoitettuja materiaaleja käytetä kuin ainoastaan opinnäytetyön sekä kehittämissuunnitelman tekemiseen aineiston analyysin vaiheessa. Tutkija kertoi haastateltaville, ettei ketään voida tunnistaa vastausten perusteella. Teemahaastattelun kysymyksiä ei lähetetty etukäteen, etteivät haastateltavat voi miettiä vastauksia ennakkoon yhdessä muiden kanssa. Näin varmistettiin, että tutkimuksen käyttöön saatiin yksilölliset ja spontaanit vastaukset.

Tiimityön nykytilaa selvitettäessä jokaiselle tiimille esitettiin kysymykset yksi ja kaksi, koska on tärkeää selvittää, missä kehitysvaiheessa kukin tiimi on tällä hetkellä. Tiimien eri kehitysvaiheet kertovat kuinka tällä hetkellä toimitaan ja mihin toiminta perustuu sekä miten organisaatio tukee tiimityön tekemistä. Tiimien toiminnan pohjalle rakennetaan yhteinen arvopohja, johon tehtävät perustuvat ja siksi on hyvä tietää mistä tilanteesta työtä lähdetään kehittämään. Kysymys kolme otettiin mukaan, koska vuorovaikutustaidot ovat yksi keskeinen elementti tiimityön onnistumiseen. Tiimityön onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää hallita ihmisten johtaminen, sekä sujuvat vuorovaikutustaidot. Tiimien yhteinen päämäärä ja yhteisymmärrys eivät synny ilman kommunikaatiota, koska kaikki ihmiset eivät koe asioita samalla tavalla. Tiimityössä vuorovaikutustaitojen tärkeys korostuu, kun tiimi pohtii ja kyseenalaistaa oman työnsä toimintamallia ja järkevyyttä vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kesken. Tiimien jäsenten tulee pystyä kohtamaan asiakkaita, yhteistyökumppaneita sekä työkavereita, jolloin tarvitaan vuorovaikutustaitoja.

Kysymyksessä neljä kysyttiin mitkä asiat ovat edistäneet tiimityötä. Tällä kysymyksellä haettiin tiimin yhteenkuuluvuutta sekä me - hengen tuntemista. Yhteenkuuluvuus osoittaa miten houkuttelevaksi ja motivoivaksi ihmiset kokevat tiimin jäsenyyden. Tiimin toiminta perustuu joukkona toimimiseen ja haluun tehdä asioita yhdessä muiden kanssa. Kysymysten viisi ja kuusi tarkoituksena oli saada selville, miten tiimien toimintaa voidaan kehittää kohti itseohjautuvampaa työskentelyä. Kysymysten myötä selvitettiin, onko tiimityössä ilmennyt haasteita ja millaisia asioita haastateltavien mielestä tulisi kehittää. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia tiimityön kehittämissuunnitelma, johon tarvitaan tiimityötä tekevien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia pohjaksi suunnitelman tekemiselle. Nämä kysymykset esitettiin koska, tiimien työntekijät tietävät parhaiten, miten ja miksi toimintaa tulisi kehittää.

Tiimien ryhmähaastatteluista haluttiin tehdä mahdollisemman sujuvat ja vaivattomat osaksi tavallista työpäivää. Haastatteluihin kysyttiin aika sekä paikka itse haasteltavilta, jotta heille saatiin mahdollisemman tuttu ja turvallinen ympäristö. Kaikki haastattelut tehtiin eri tiimien työkohteiden kahvihuoneissa. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2017 viikoilla 41, 42 ja 44. Haastatteluihin varattiin aikaa tunnista puoleentoista tuntiin, mutta todellisuudessa haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin. Nauhoitettujen haastatteluiden yhteiskesto oli puolitoista tuntia. Haastattelujen kesto oli suhteessa tiimin kokoon sekä siihen, kuinka puheliaita haastateltavat olivat. Jokainen haastateltava vastasi kysymyksiin omin sanoin ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä.

Nauhoitetut ryhmähaastattelut litteroitiin mahdollisemman sanatarkasti tekstimuotoon välittömästi haastattelujen jälkeen. Litteroitua tekstiä kertyi neljä A4 sivua, joka luettiin useampaan kertaan läpi. Litteroinnin jälkeen aineistosta karsittiin kaikki epäolennainen asia pois. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta poistettiin aiheeseen kuulumattomat asiat. Vastaukset tiivistettiin yhteiseen tiedostoon alkuperäisen ilmaisun mukaan ja sen jälkeen ilmaisu pelkistettiin, jonka jälkeen saatiin alakategoria ja lopuksi pääkategoria. Lopulta aineistosta esiin nousseet tutkimusongelman kannalta olennaiset tiedot koottiin johtopäätöksiksi, jotka voitiin siirtää yleiselle, käsitteellisemmälle tasolle kehittämissuunnitelmaan.

<b>Alkuperäinen ilmaisu asialle</b>	<b>Pelkistetty ilmaisu</b>	<b>Alakategoria</b>	<b>Pääkategoria</b>
Kaivataan rakentavan palautteen antoa  Täällä ei ole pakko olla	Palautteen antamisen taito	Vuorovaikutustaidot	Tiimityötaidot

Kuva 2. Esimerkki aineiston luokittelusta

### 5.5.1 Tiimien nykytilanne

Tehtyjen ryhmähaastattelujen pohjalta voidaan arvioida Lapinlahden kunnan siivousyksiköiden eri tiimien kehitysvaiheita. Alkuun haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millainen tilanne tiimeissä on tällä hetkellä ja millaisena he olivat kokeneet tiimityöskentelyn. Haastattelun kolmea eri tiimiä. Osassa tiimeissä oli hyvinkin ristiriitainen tunne tiimiin kuulumisesta ja yleensä tiimityöstä puhumisesta. Haastatteluissa selvisi, että he eivät tunne olevansa tiimi, kun he eivät työskentele samassa kiinteistössä, vaikkakin on nimetty saman tiimin jäseniksi. He kokivat jotenkin, että samassa kiinteistössä työskentely olisi yksi vaatimus tiimityön onnistumiselle. Kuitenkin haastattelun edetessä samat henkilöt kokivat tekevänsä tiimityötä ja pohtivat miten he voisivat suunnitella työn tekemistä enemmän yhdessä. Jokainen tiimi oli omassa kehitysvaiheessaan ja suurin osa tiimien jäsenistä koki tiimityön positiivisena ja hyvänä asiana. Tiimityö kehittyy eri kehitysvaiheiden kautta ja

sanotaan, että tiimityöskentely on oppimisprosessi. Heikkilän (2002,24) tutkimuksien mukaisesti tiimien kehitysvaiheet jaetaan muotoutumis-, myrsky-, sopimis- ja suoritusvaiheeseen.

Yksi haastateltavana ollut tiimi oli selkeästi käymässä läpi myrskyvaihetta. Tässä kehitysvaiheessa tiimeissä syntyy kilpailua, jolloin tunteet ovat pinnassa ja ennakoimattomat tilanteet sekä ryhmäkonfliktit ovat tavanomaisia toimintatapoja. Tiimin tulisi selvittää hämmennys, jonka on aiheuttanut itselleen ja jokaisen tiimin jäsenen tulisi ottaa vastuuta tiimin toiminnasta kuten Heikkilä mainitsee kirjassaan tiimien eri kehitysvaiheista. Tämän tiimin haastattelussa oli selkeästi havaittavissa, että tunteet vaihtelivat, kun tiimin jäsenet kertoivat omia kokemuksiaan tiimityöstä ja sen myötä tulleista muutoksista. Tiimin sisällä oli noussut tiimityöskentelystä useita kysymyksiä, mitkä heidän tulisi ratkaista ja sopia erilaisista toimintatavoista tiimin jäsenten kesken. Tutkijan havainnon mukaan alkuun haastateltavat olivat jännittyneitä, epävarmoja ja hieman arkoja vastaamaan kysymyksiin. Kun tutkija kertasi, ettei nauhoitettua materiaalia käytetä kuin opinnäytetyön ja kehittämissuunnitelman tekemiseen, eikä kenenkään henkilöllisyys tule ilmi niin tilanne rentoutui.

*Kuusi vuotta olen tehnyt töitä yksin ja on hankala tulla tekemään töitä toisten kanssa. Olen saanut määrätä työtahdin ja nyt pitää huomioida toinen, välillä on haasteellista toimia porukassa.*

*Uusi tiimi olen tullut kaksi kuukautta sitten tiimiin ja on vaikea sanoa miten tiimi on toiminut.*

*On niin kiire, ettei jouda tiimissä suunnittelemaan töitä, menisi kotona miettimiseksi*

*Olen joutunut tekemään yksin sekä yhdessä ja porukka on vaihtunut tiheään, on pakko selvittää, ei auta ruveta puimaan nyrkkiään, jos meinaa olla töissä. Tulen toimeen tiimissä, jos kukaan ei rupea silmille hyppimään.*

*Siivoojien tulee sopeutua kaikkiin tilanteisiin, siivoojaa ei arvosteta, ei huomata ennen kuin ollaan poissa.*

Yksi haastateltavana ollut tiimi oli selkeästi edennyt hieman pidemmälle ja oli käynyt jo kaksi ensimmäistä vaihetta läpi ja voidaan sanoa, että tiimi oli menossa sopimusvaiheessa.

Tutkimuksissaan Heikkilä (2002, 24) on todennut sopimusvaiheessa olevan tiimin jo hahmottavan tiimin tehtävät sekä kehittyneen tiimi-identiteetin. Tässä vaiheessa tiimin jäsenet tunnustavat toistensa ominaisuudet ja virheet, jolloin päätöksenteko nopeutuu ja laatu parantuu, kun asioita käsitellään rakentavasti. Tätä tiimiä haasteltaessa kävi selkeästi ilmi, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja voivat jopa heittää vitsiä keskenään. Tiimin haastattelu tilanne oli rento ja luonteva. Tiimin jäsenet olivat jo päässeet tututuiksi keskenään ja tiimityöskentely oli arkipäivää. Tiimissä oli selkeä työnjako ja kaikista muuttuvista tilanteista he selviävät suunnittelemalla ja keskustelemalla asioista.

*Tiimityö on kivaa, kun on kaveri, hän on tukena ja saa jutella sekä vaihtaa ajatuksia työasioista.*

*Vuoroviikoin työtehtävät vaihtuvat ja meillä on hirveen hyvä puheyhteys, on pysytty suunnittelemaan työt ilman tappeluja.*

*On mukava, kun toinen muistaa jonkun asian mitä ei itse juuri sillä hetkellä muista, tässä tuemme toinen toistamme*

*Tiimityöskentelyä on auttanut selvät työalueet sekä se mitä ja milloin missäkin teet, sekä paperille tehty työjärjestys.*

*Jos joku työtehtävä jää tekemättä tänään, niin se tehdään huomenna*

Yksi haastateltavana oleva tiimi ei oikein vielä kokenut olevansa varsinainen tiimi. He kokivat, että ennemminkin kaikki Lapinlahden kunnan siivousyksikön laitoshuoltajat ovat yksi iso tiimi. Haastateltavista tiimityö tuntui olevan vielä niin uusi asia, koska kaksi tiimin jäsentä työskentelee samassa kiinteistössä ja yksi tiimin jäsen kadun toisella puolella olevassa kiinteistössä. Tiimin sisäinen yhteistyö ei ole päässyt alkamaan ollenkaan. He kokivat, että työkuviot eivät kohtaa erilaisen työajan sekä yhteisen työalueen uupumisen vuoksi. Heillä jokaisella on oma alue, mistä he vastaavat. Kuitenkin tiimin jäsenet toivat esille, että miten mukava olisi, kun vastuu jakautuisi kaikille tasapuolisesti ja työtehtäviä voitaisiin suunnitella yhdessä. Tiimityö koettiin hyvänä asiana, jolloin voidaan purkaa asioita yhdessä ja silloin ei ole yksin olemisen tunnetta.

Tässä tiimissä mennään muotoutumisvaihetta läpi, jossa tiimin jäsenet opettelevat kohtaamaan toisensa. Kuten Heikkilä (2002, 280-281) kirjassaan kertoo, muotoutumisvaiheessa jokainen ajattelee itsekseen ja miettii mitä minulta vaaditaan. Tämä tiimi ei vielä

näe mitä tiimiltä vaaditaan, vaan päällimmäisenä ajatuksena on se, ettei vain pahoiteta kenenkään mieltä ja rauhassa katsotaan, millaiseksi tilanne kehittyy.

*Aika uusi tämä meidän tiimi*

*Joskus oli, että kuulun tähän tiimin, mutta kävin vain katsomassa tilat*

*Kaikki siivoojat ovat yksi iso tiimi*

*Ei tehdä samassa kiinteistössä töitä*

*Ainoastaan kesäaikaan suunnitellaan työt yhdessä*

### 5.5.2 Tiimien johtaminen

Tiimityö vaatii johtamista kahdelta eri tasolta, tiimityössä tarvitaan esimies ja tiimin vetäjä. Spiik (2004, 183) on tutkimuksissaan todennut, että tiimin esimiehen tehtävänä on toimia valmentajana ja olla käytettävissä asiantuntijan sekä toiminnan rakentajana. Esimies tasolla oleva johtaja siirtyy tiimin ulkopuolelle ja antaa tiimityöskentelylle hyvät työskentelyolosuhteet. Eri tutkijoiden mukaan tiimityölle tarvitaan myös tiiminvetäjä, jonka tehtävänä on kasvattaa tiimin sitoutumista ja itseluottamusta, sekä toimia tiimin jäsenten valmentajana sekä työnjohtajana, että työn koordinoinnissa.

Haastatelluissa kysyttiin mitkä asiat ovat olleet haasteena tiimityön tekemiselle ja millä tavalla tiimityötä tulisi kehittää. Seuraavana onkin kerrottu, millaisia asioita eri tiimien haastatteluissa nousi esille koskien tiimityön johtamista. Haastatteluissa selvisi, että esimiestason johtamista löytyy, mutta siinä eri tiimit kokivat erilaisia haasteita. Haasteet mitkä nousivat haastattelujen myötä, koskivat enemmänkin eri tiimien tasapuolista kohtelua. Joku tiimi koki, että työalueet sekä työaika ovat yksi asia, mitkä eivät ole tasapainossa kaikkien tiimien välillä. Jossakin tiimissä pohdittiin, miten he saisivat selkeät työalueet mitä hoitaa, jolloin arkipäiväinen työskentely olisi sujuvampaa. Joku tiimi taas kertoi, miten hyvin asiat hoituvat, kun on selkeät alueet mitä he siivoavat. Eräässä tiimissä nousi esiin esimiehen kuuntelemisen taito ja he toivoivat, että asioista voisi keskustella sekä tehdä yhdessä päätöksiä koskien tiimityötä. Jossakin tiimissä kehitettävien asioiden listalle

nousi asiakaspalautteiden käyttöönotto. He toivoivat säännöllistä asiakaspalautetta asiakaskyselyn muodossa koskien heidän työskentelyään, jotta palaute olisi silloin kaikkien saatavilla kirjallisessa muodossa.

*Esimies määrää mihin aikaan työ tehdään, tiimissä ei ole saatu päättää työaikoja, niissä ei jousteta.*

*Työntekoa ohjataan, mutta osa työntekijöistä on saanut valita työajan*

*Kun tullaan eri aikaan töihin, niin miten saadaan työtehtävät jaettua, niin ettei aina ns ikävät työtehtävät satu samoille?*

*Miten voimme tehdä suunnitelmia, kun koko työaika menee työtä tehdessä?*

*Itse saadaan suunnitella mitä tehdään ja missä sekä milloin, esimies ei puutu asioihin, joissakin asioissa kysytään siunausta.*

*Sekavaa kun tuurauksia tulee, minne ja kuka menee, äkilliset muuttuvat tilanteet, mutta ne pitää vaan suunnitella hyvin*

*Esimies vastaa viime kädessä kuka lähtee tiimistä tuuraamaan, kun sairausloma tilanne tulee, lopullinen vastuu esimiehellä, jos jokin tila jätetään siivoamatta*

*Ei kukaan halua ruveta kukkoilemaan, mutta kyllä laitoshuoltaja itse tietää oman työnsä paremmin mitä missäkin työalueella tapahtuu*

*Ei sitä yhteistyötä ole tiimien kesken*

*Kerran kuussa tavattaisiin tiimipalaverien merkeissä. Tiedettäisiin mitä toisille kuuluu ja saatas ideoita, miten mitäkin tehdään toisessa pisteessä.*

*Tiimin ja esimiehen välisien asioiden kehittäminen, yhdessä tulisi tehdä päätökset*

*Ei oikeastaan ole yhteistyötä muiden tiimien kanssa, vain sijaisena toimitaan.*

### 5.5.3 Toiminnan vastuut, pelisäännöt ja tavoitteet

Taipaleen (2004, 33) sanoin voidaan kuvata tiimityöskentelyn alkamista, tiimityöskentely alkaa siitä, kun tiimin jäsenet aloittavat uudenlaisen ajattelun, sekä keskustelun tiimin vastuualuista, tavoitteista ja pelisäännöistä. Myös Huusko (2007, 82) toteaa, että tiimityöskentelyn keskeinen ehto on se, että tiimeillä on yhteinen tavoite, jonka kaikki tiimin jäsenet kokevat yhteiseksi. Johdon tehtävänä onkin huolehtia, että tiimin jäsenet mieltävät yhteisen tavoitteen yhtäaikaan yhteiseksi, tiimin ja organisaation omaksi tavoitteeksi

Tiimien haastatteluissa nousi esille, että kaikille tiimeille ei ollut selvinnyt, mitkä ovat oman tiimin pelisäännöt ja vastuut. Jokainen tiimi tiedostaa, että he ovat vastuussa varsinaisista työtehtävistä, mutta muulta osin heillä ei ollut tiedossa, mistä kaikesta he saavat päättää tiimin sisällä. Jossakin tiimissä nousi huolenaiheeksi tasapuolinen tehtävien jakaminen tiimin jäsenten kesken olemassa olevan ajan puitteissa. Tiimi koki, että työaika menee varsinaisten työtehtävien tekemiseen, jolloin aikaa ei jää suunnittelemiseen. Haastatteluissa nousi esille myös asiakkaan näkökulman huomioiminen siivoustyössä. Eräässä tiimissä pohdittiin, että onko asiakkaan edun mukaista, jos työntekijä vaihtuu työkohteessa suhteellisen usein. Työntekijä oppii tuntemaan ns. talon tavat ja pystyy huomioimaan sen omassa työskentelyssään asiakaskohteessa. Koettiin, että ei olisi järkevää vaihtaa työntekijää usein, koska olemassa oleva henkilö tietää ja tuntee työkohteen henkilökunnan ja asiakkaat, sekä sen miten talon toiminta vaikuttaa siivoushenkilöstön työskentelyyn.

*Itse vastataan varsinaisista työtehtävistä, mutta selkeää vastuuta ei ole annettu.*

*Miten työtehtävät saadaan jaettua tasapuolisesti?*

*Omissa kohteissa suunnitellaan työtehtävät, mutta kaksi eri rakennusta, tulisi lii-  
kaa uutta ajattelemista, ei ehdi suunnitella molempien työtehtäviä*

*Onko tarkoitus ajaa siihen, että vaihdellaan työpaikkaa jatkuvaan?*

*Asiakkaan näkökulma pitäisi saada esiin, mutta ei mene tällä hetkellä niin, kenen etu se on?*

*Äkilliset muuttuvat tilanteet ovat haasteellisia, mutta ne pitää vain suunnitella hyvin*

*Haasteita varmaan tulisi, jos olisi enemmän porukkaa, lisäalueet eivät varsinaisesti vaikuta työskentelyyn*

*Tiimille enemmän valtaa työn suunnitteluun*

*Tiimille enemmän valtaa ja vastuuta työn suunnittelemisesta*

#### 5.5.4 Vuorovaikutustaidot

Nykypäivänä tarvitaan vuorovaikutustaitoja, koska toiminnassa korostuu erilaisia ryhmissä ja tiimeissä työskenteleminen. Yhtenä tiimityön kulmakivenä pidetäänkin vuorovaikutustaitoja, joita tarvitaan, kun kommunikoidaan tiimeissä ja tiimien ulkopuolisille henkilöille. Yksilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat siihen, miten henkilö toimii ryhmän tai tiimin jäsenenä. Vuorovaikutus ei ole pelkästään puhumista vaan viestimme myös ilmeillä, eleillä ja äänenpainolla. Katzenbachin ja Smithin (1998, 62). tutkimuksissa vuorovaikutustaidot tarkoittavat riskinottoa, aktiivista kuuntelua, hätköityjen syytösten välttämistä sekä toisten saavutusten tunnustamista ja tukemista sekä kykyä antaa rakentavaa palautetta sekä taitoa pysyä objektiivisena.

Tiimien haastatteluissa yhdeksi keskeiseksi aiheeksi havaittiin tiimien välinen yhteistyö, jota minkään tiimin mukaan tällä hetkellä ei ole olemassa. Tiimien välistä kommunikaatiota ei ole ja tiimien mielestä olisi hyvä keskustella asioista kaikkien tiimien kesken. Tiimien olisi hyvä tietää millainen työtilanne eri asiakaskohteissa on ja miten asiat ovat kokonaisuudessa hoituneet. Vaikka osa tiimeistä koki, että on kiireistä työssä, niin siitä huolimatta haluttaisiin tiimien välisiä palavereita, joissa he voisivat vaihtaa kuulumisia. Tiimien sisäiset palaverit olivat jossakin tiimissä käytössä ja jokin tiimi kertoi haastattelun aikana, että jatkossa kokoonnumme kerran kuussa miettimään tiimin asioita. Tiimien ja esimiehen välisissä vuorovaikutus tilanteissa koettiin olevan kehittämistä, osa tiimeistä koki, ettei heitä kuunnella ja heidän mielipiteitään ei oteta huomioon suunniteltaessa toimintaa. Jossakin tiimissä koettiin, että esimies tekee päätökset, he kokivat, ettei asioista keskustella etukäteen. Tiimien ja esimiehen välisiä palavereita on ollut jonkin verran, mutta mistään säännöllisistä tapaamisista ei ole sovittu.

*Vuorovaikutus toimii ei ongelmia, nyt osataan jo tuoda oma mielipide esille ja ns. kuherruskuukausi on jo ohi.*

*Ei meitä kuunnella ja kysytä kuinka me jaksamme? Ei sitä kysytä*

*Menee puurot ja vellit sekaisin, kun ruvetaan toisille sössöttämään, voi kauheaa, kun oli hiekkaa, ei viikoittain kuulumisen vaihtelua, ei minusta ole siihen.*

*Työaikana tulisi järjestää yhteistä toimintaa enempi, silloin kaikki nähtäisiin toisiamme*

*Palautteen asiakas voisi antaa työnjohdolle asti*

*Kaivataan rakentavan palautteen antamisen taitoa*

*Hyvä työilmapiirin luominen, jolloin kaikkien olisi kiva olla.*

*Asiakaspalvelutyötä ja silloin asiakkaille työ tehdään. Asiakkailta toivottaisiin vastavuoroisuutta joustoa ja positiivisuutta*

Tämän tutkimuksen haastateltavien vastausten luotettavuutta mietittäessä on huomioitava monta asiaa ja näkökulmaa. Haastateltavat olivat kokeneet tiimityön aloittamisen uutena asiana ja haastatteluilla tutkittiin yksilön ajatuksia, kokemuksia ja tuntemuksia tiimityöstä ja sen kehittämisestä. Haastattelut tehtiin ryhmähaastatteluina Lapinlahden kunnan siivoojille, jotka tekevät tällä hetkellä tiimityötä. Tutkimuksen vastausten luotettavuutta on haasteellista todentaa, koska ihmisen kokemukseen vaikuttavat monet erilaiset tuntemukset sekä tilanteet. Tutkittavat voivat puhua eri lailla haastattelutilanteessa kuin sen ulkopuolisessa tilanteessa.

Yhtenä suurimpana vaikuttajana uskoisin olevan haastattelujen ajankohdan, sillä henkilöstöä tullaan vähentämään ja tiimien työt suunnitellaan uudestaan vuoden 2018 alussa. Työt tulee tehdä pienemmällä tuntimäärällä kuin aikaisemmin ja tämän vuoksi muutokseen suhtautuminen oli haasteellista. Muutoksessa tulee omaksua uusia toimintatapoja ja ajatuksia. Uusista toimintavoista ei olla varmoja ja samalla on luovuttava vanhasta. Muutos on uuden aloittamista ja se tuottaa aina epävarmuutta. Osa haastateltavista oli työskennellyt jopa kuusi vuotta yksinään, jolloin ei ole tarvinnut huomioida muita työn suunnittelussa tai missään muussakaan työtä koskevassa asiassa. On haasteellista opetella erilaisia tiimityötaitoja samaan aikaan sopeutuen uuteen työkohteeseen.

Haastattelujen toteuttamisen aikaan Lapinlahden kunnan siivousyksikön työntekijät olivat tehneet tiimityötä puoli vuotta, osa ainoastaan kahden kuukauden ajan. Voidaan sanoa, että asia on kaikille suhteellisen uusi ja se aiheuttaa monenlaista tunnetta. Erilaiset tunnetilat voivat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin ja sekä aihe, miten he kokevat sen henkilökohtaisella tasolla. Voidaan olettaa, että haastattelujen tuloksiin vaikutti myös se, että haastattelut olivat sovittu etukäteen ja itse haastattelu tilanne ei ollut niin arkipäiväinen asia.

Kun kyseessä on kokemusperäinen aineisto, niin siinä myös korostuu tutkijan oma tulkinta ja päättely. Tutkijan tulee mieltää itsensä samanlaiseksi kokevaksi henkilöksi kuin tutkittavana olevat henkilöt. Tutkimustyö on aina subjektiivista siis asioiden tulkintaa. Tutkittaessa kokemuksia, se ei tuota mitään yleispätevää ymmärrystä, vaan perustuu yksittäisiin tutkimukseen osallistuvien kokemuksiin. Tutkijan tavoitteena on ymmärtää ja kuvata ilmiö sellaisena kuin se on. Me ymmärrämme toisiamme sen mukaan, kuinka itse olemme ymmärtäneet ja kokeneet ilmiön omalla kohdallamme. Tutkija pyrkii välttämään luontaista tapaa ymmärtää asioita etukäteen ja korvaamaan sen tieteellisellä asenteella. (Perttula 2006: 140, 143–144, 154; Lehtomaa 2006: 163–164.)

Tutkija pystyy tekemään omia tulkintoja ja perusteluja tiimin toiminnasta ja sen kehittämisestä. Tämän tutkimuksen tekijä on pyrkinyt asettumaan niin, että asenne on ollut koko tutkimuksen tekemisen ajan tieteellinen. Tutkijalla on ollut halu toimia objektiivisesti. Tutkija ei käyttänyt haastatteluissa ohjaavia kysymyksiä vaan haki tutkittavien mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia tiimityöstä. Tutkija korosti tutkimuksen luottamuksellisuutta kertomalla, että nauhoitettuja haastatteluja käytetään ainoastaan opinnäytetyön tekemiseen ja kenenkään henkilöllisyys ei selviä vastauksissa. Tutkimuksen lopputulos perustuu aitoon vuorovaikutustilanteeseen tutkittavien ja tutkijan välillä. Tutkija on tehnyt aineiston analyysin tutkittavien haastattelujen perusteella mahdollisemman realistisesti ja oikeudenmukaisesti sekä rehellisesti.

## 6 TIIMITYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämissuunnitelman pohjana olivat tiimien haastattelut, joiden perusteella saatiin nostettua kolme teemaa tiimien kehittämissuunnitelmaan. Tutkimuksen tulosten mukaan keskeiseksi kehittämissuunnitelmaan kirjattaviksi toimenpiteiksi nousivat tavoitteiden ja roolien selkeyttäminen, tiimisopimuksen laatiminen, tiiminvetäjien nimeäminen, palaveri järjestelyistä sekä asiakaspalautteiden käyttöönotosta sopiminen ja rakentavan palautteen antaminen kannustavasti.

TEEMA	TOIMENPIDE	MILLOIN	KUKA
<b>Tiimien nykytilanne</b>	1. Laatia selkeät tavoitteet tiimeille	Syksy 2017	Esimies
<b>Tiimien johtaminen</b>	1.Esimiehen roolin selkeyttäminen	Syksy 2017	Esimies ja tiimin jäsenet
	2.Tiimisopimuksen laatiminen	Kevät 2018	Esimies ja tiimien jäsenet
	3.Tiiminvetäjien nimeäminen	Kevät 2018	Esimies ja tiimin jäsenet
	4.Tiimipalavereista sopiminen	Kevät 2018	Esimies ja tiimien jäsenet
	5.Asiakaspalautteiden käyttöönotto	Syksy 2018	
<b>Tiimityötaidot</b>	1.Rakentavan palautteen antaminen	Syksy 2017	Esimies ja tiimien jäsenet

Selvitettäessä tiimien nykytilannetta sieltä nousi esiin tiimien tavoitteiden selkeyttäminen. Tiimien haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että usealla tiimin jäsenellä ei ollut selkeää kuvaa tiimin tavoitteista. Tiimissä tavoite ja yhteinen päämäärä ohjaavat työntekoa, jotta jokainen tiimin jäsen tietää oman roolinsa ja tehtävänsä. Työtehtävät antavat vastuuta ja silloin tiedetään mitä ja missä kukin tekee. Tiimien päämäärälle tulisi luoda konkreettiset tavoitteet, jotta tiimin jäsenet tiedostaisivat mitä tavoitellaan. Tavoitteet lisääisivät motivaatiota sekä onnistuminen auttaisi vahvistamaan tiimimäistä käyttäytymistä. Esteiden voittaminen tuo tiimiin yhteishenkeä ja yhdenvertaista tiimin jäseniä.

Tiimien johtamiseen liittyvät asiat ilmenivät tiimien haastattelujen myötä. Tiimin johtamisessa yhdeksi kehitettäväksi toimenpiteeksi on kirjattu esimiehen roolin selkeyttäminen. Organisaatiossa olisi hyvä selkeyttää esimiehen roolia ja määritellä missä ja millaista johtajuutta tiimissä on. Tässä kyseisessä organisaatiossa tulisi määritellä vallan ja vastuun jakaminen. Tiimeille tulisi antaa vastuuta omasta toiminnastaan, jolloin esimies voisi toimia omassa sparraajan roolissa. Esimies voisi silloin keskittyä toimimaan valmentajana ja asiantuntijana sekä toiminnan rakentajana. Organisaatioon olisi hyvä laatia tiimisopimus, missä voitaisiin sopia yhteisesti tiimien toimintaan liittyvät perusasiat kuten esimerkiksi tavoitteet, osaaminen ja tarkoitus. Tiimisopimus olisi hyvä johtamisen väline esimiehelle, jolloin saataisiin tiimien mielipiteet pohjaksi esimiehen päätöksenteolle. Esimiehen rinnalle olisi hyvä nimetä tiiminvetäjät. Tiiminvetäjien tehtävänä olisi toimia esimiehen ja tiimin välisenä yhteyshenkilönä. Tiiminvetäjän ja esimiehen väliset tehtävät ja vastuut olisi hyvä määritellä, jotta kaikki olisivat tietoisia, miten missäkin tilanteessa toimitaan.

Tiimien haastatteluissa ilmeni, ettei heillä ole käytössä sovittua palaveri järjestelmää. Tiimipalavereista sopiminen edesauttaisi yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista sekä tehostaisi tiimien toimintaa. Tiimipalavereihin olisi hyvä valmistautua huolellisesti ja pohjata työskentely avoimelle ja rakentavalle keskustelulle. Tiimipalavereissa tulisi tehdä selkeitä päätöksiä ja määritellä kuka ottaa vastuun asiasta sekä seurata sovittujen asioiden toteutumisesta. Yhtenä kehittämisen kohteena tiimit näkivät asiakaspalautteiden käyttöönoton. Asiakaspalautteiden käyttöönoton myötä saataisiin tietoa siivouksen laadusta itse tilojen käyttäjiltä. Asiakkailta saatava palaute on tärkeää koko tiimin, yksilön ja organisaation kannalta. Lapinlahden kunnassa olisi hyvä ottaa käyttöön asiakaspalautteet,

koska silloin voitaisiin määritellä tiimeille uusia asiakaslähtöisiä tavoitteita. Asiakaspalautteiden käyttöönotto vaiheessa olisi hyvä sopia miten ja mistä palautetta kerätään, kuinka usein sekä mihin tieto tallennetaan ja mitä sen jälkeen tehdään.

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan tiimityötaidoista koettiin yhdeksi kehittämisen toimenpiteeksi rakentavan palautteen antaminen. Työyhteisössä saatavan ja annettavan palautteen merkitys koetaan suurena koko työyhteisön, että yksilöiden kannalta. Työntekijän työmotivaation sekä työtehtävien kannalta on keskeistä saada palautetta tehdystä työstä. Tutkimuksen mukaan kyseisessä organisaatiossa on paikallaan pohtia ja miettiä yhdessä miten rakentavan palautteen antaminen saataisiin toimimaan molemminpuolisesti. On muistettava, että rakentavaa palautetta annettaessa se kohdennetaan henkilön tekemisiin eikä hänen persoonaansa. Rakentavan palautteen antamisen tulisi olla kannustavaa sekä jämäkkää. Tänä päivänä palautteen antaminen kuuluu työhön ja se ei ole pelkästään esimiehen asia, vaan hyvässä työpaikassa kaikki antavat rakentavaa palautetta toisilleen.

Nämä teemat ja toimenpiteet mitkä ovat nostettu kehittämissuunnitelmaan ovat tiimityön onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa niin teoriassa kuin käytännön työelämässä. Yrityksen johdon kannalta asioita ajateltaessa tiimityössä tarvitaan asioiden, ihmisten sekä itsensä johtamista. Tiimityötä tekevät henkilöt tarvitsevat kykyä ja taitoa toimia muuttuvassa työympäristössä erilaisten ihmisten kanssa ottamalla vastuuta omasta toiminnastaan. Tiimityö on yksi oiva keino päästä kohti itseohjautuvampaa työskentelyä, kun tiimien kehittymiselle annetaan aikaa. Kehittämissuunnitelmaan nostetut toimenpiteet eivät hoidu itsestään, vaan niistä tulee sopia esimiehen ja tiimien välisissä tiimipalaverissa. Kehittämissuunnitelmaan on laadittu aikataulu sekä vastuuhenkilöt. Esimies yhdessä tiimin jäsenten kanssa käy kehittämistä vaativat asiat läpi ja yhteisellä päätöksellä hyväksyvät aikataulun sekä, sen miten asiat hoidetaan kuntoon. Kehittämistä vaativat asiat on hyvä kirjata tiimipalaverissa muistioon ja seuraavassa tiimipalaverissa tarkistaa onko sovittujen asioiden eteen tehty vaativia toimenpiteitä tai onko asia kunnossa.

Kehittämissuunnitelman käyttöönotossa voi olla myös joitakin riskejä. Organisaation henkilöstön vähennys voi vaikuttaa asiaan, niin ettei tiimityötä lähdetä kehittämään kehittämissuunnitelman mukaisesti. Riskinä voidaan pitää myös sitä, ettei muutosvaiheessa nähdä mitään hyötyä kyseistä suunnitelmasta. Ajankäyttö sekä tahtotila voivat muodostua myös haasteeksi suunnitelman käyttöönotossa.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen ja kehittämistyön mukaan voidaan todeta, että tiimityön käynnistämisessä on monta asiaa, mitkä tulee huomioida kun, itse tiimityötä ruvetaan suunnittelemaan, tekemään sekä kehittämään. Tiimityössä kaikki asiat kulkevat hyvinkin rintarinnan ja on vaikea sanoa, että yksi asia vaikuttaisi ainoastaan tiettyyn asiaan. Sanotaan, että tiimityö on muutostilanteen voimavara ja parhaimmillaan se tuottaisi ajan sekä resurssien säästöä. Tähän ajatukseen pohjautuen olisi hyvä, jos Lapinlahden kunnan siivousyksikkö panostaisi tiimityön kehittämiseen. Tiimityön kehittäminen antaisi eväitä koko organisaatiolle muutoksen kokemiseen ja muutosprosessin läpiviemiseen.

Tutkimuksen haastattelujen myötä selkisi joitakin asioita, joita on hyvä nostaa esille tiimien kehittämisen näkökulmasta. Voidaan sanoa, että useammassa tiimissä haasteelliseksi asioiksi nousivat pienet, mutta arjen työskentelyä haittaavat asiat. Tiimien haastatteluissa henkilöt kokivat haasteina tiimien tasapuolisen kohtelun, työalueista sekä työajoista sopimisen ja asiakaspalautteiden uupumisen. Tiimeissä koettiin, ettei esimies kuuntele tiimien mielipiteitä asioista päätettäessä. Samalla pohdittiin rakentavan palautteen antamisen kykyä. Tässä opinnäytetyön kehittämissuunnitelmassa on haettu mahdolliset toimenpiteet kyseisten asioiden ratkaisemiseen. Kehittämissuunnitelmaan kirjoitetut toimenpiteet olisi hyvä pohja tiimityön eteenpäin viemiselle kohti itseohjautuvampaa tiimityötä.

Tämän tutkimuksen ja kehittämistyön pohjalta voidaan todeta, että tiimityön kehittäminen vaatii esimieheltä johtajuuden siirtämistä ja jakamista tiimeille. Tiimien jäsenten tulisi kiinnittää huomioita tiimi roolin sisäistämiseen sekä yhteisen tavoitteen tiedostamiseen ja epävarmuuden sietämiseen. Tiimityön keskeisinä asioina voidaan pitää yhteistoiminnallisuutta sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Näistä asioista yhdessä keskustelemalla ja päättämällä tiimit ottavat yhden tai jopa useamman askeleen kohti itseohjautuvampaa tiimityöskentelyä. Lapinlahden kunnan jokainen tiimi oli omassa kehitysvaiheessaan ja vielä vaaditaan aikaa sekä vastuiden selvittämistä, jotta tiimit kehittyisivät ja voisivat toimia itseohjautuvammin. Siteeraankin Spiikin (2004, 209) sanoja, itseohjautuva tiimi toimii kuten pieni yritys, ne johtavat itse työskentelyään ja jäsenet luottavat entistä enemmän omiin kykyihinsä ja toisiinsa. Jäsenet kantavat vastuunsa yhdessä tiimin määrällisistä ja laadullisista tuloksista.

Tutkija kiinnitti huomioita siihen, miten tiimien johtaminen on haasteellista tiimityön toteuttamisen kannalta. Lapinlahden kunnan siivoojat hoitavat käytännön työtoimintaa, jolloin tiimeille on keskeistä se, että tiimin toinen jäsen voi hoitaa tarvittaessa toisen työntekijän panoksen tämän poissa ollessa, kuten operationaalisissa tiimeissä yleensä tehdään. Operationaalisten tiimien johtamisessa on varmaan oma haasteensa, kun joudutaan tekemään päätöksiä kuka, milloinkin lähtee paikkaamaan toisen työpanosta. Tämä voi olla yksi syy, miksi tiimien jäsenet kokevat eriarvoisuutta tiimien tasapuolisessa kohtelussa. On asiakaskohteita, joissa ei voida siivota kuin tiettyyn aikaan kohteen ydintoiminnan vuoksi asiakasturvallisuutta vaarantamatta.

Jutilan (1996, 18) tutkimuksen mukaisesti tiimityöskentelyn tavoitteena pidetään strategiasia ja operatiivisia tavoitteita. Strateginen tavoite mielletään asiakastytyväisyyden ja – läheisyyden parantamiseen, organisaation madaltamiseen, kannattavuuden parantamiseen sekä organisaation ydinprosessien kehittymiseen. Operatiivinen tavoite tarkoittaa työtyytyväisyyden ja yksilöiden välistä yhteistyön parantumista ja työn uudelleen muotoilua sekä toiminnan tehostumista. Lapinlahdella asiakastytyväisyyttä saataisiin parannettua asiakastytyväisyys kyselyjen käyttöönoton myötä ja työhyvinvoinnin parantumista tapahtuu, kun kehittämissuunnitelmassa mainitut asiat toteutettasiin. Jossakin tiimissä mainittiinkin, että luodaan hyvä ilmapiiri missä kaikkien on hyvä olla.

Tiimien jäsenten roolit selvisivät osittain, sillä tiimien vanhimmat työntekijät kiinnittivät huomiota aika käsitteeseen. He elivät aika ulottuvuudessa, jolloin he huolehtivat tulevia tapahtumia. Päällimmäisenä huolena tällaisilla henkilöillä oli vuoden 2018 alku, jolloin työalueet tullaan määrittelemään uudestaan. Tiimien nuorimmat henkilöt kiinnittivät huomiota asioihin ja niitä tekeviin ihmisiin. Tutkija pohti voisiko koulutuksella olla merkitystä kyseiseen asiaan, sillä koulutuksen viimeisempänä saaneet henkilöt eivät huolehtineet tulevaisuutta. Voisiko olla, että koulutuksessa pohditaan enemmän työtehtäviä ja työn suunnittelemisen tärkeyttä. Voidaan todeta, että tiimeissä työskentelee erilaisia ihmisiä, mikä tekee työskentelystä haasteellisempää, että rikkaampaa. Lapinlahdella tuleekin muistaa Saralan (1997, 163) sanat, jotta tiimien toimintaa voidaan kehittää; tiimin tulee löytää oikeassa suhteessa erilaisia jäseniä, joilla on tarvittavat tiedot, taidot sekä jäsenet, joita voidaan kehittää.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmävaihetta ja luotettavuuden arviointia ei oikein voitu erottaa toisistaan, vaan luotettavuudenarviointi koski koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen pätevyys eli valideetti toteutui, koska tässä tutkimuksessa saatiin tietoa ilmiöstä eli tiimityöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haasteellista

todentaa tulosten pysyvyys sekä tutkimuksen uusittavuus, sillä tutkimuksessa ei ole käytävissä minkäänlaisia mittareita.

Tämä tutkimus oli mielekästä toteuttaa kokonaistutkimuksena, jolloin tutkimuksen käyttöön saatiin kaikkien haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimuksen luotettavuutta sekä laatua lisää se, kun tutkimusta teki yksi ihminen ja organisaatio oli ennestään tuttu, sekä aineiston litterointi tehtiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Käyttämällä ryhmähaastatteluita tutkimukseen saatiin monipuolisempi aineisto ja kun tutkija oli organisaation ulkopuolinen henkilö, niin kenelläkään tutkittavalla ei ollut painetta vastata organisaatiota miellyttäen. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää tiimissä vallitseva hierarkia, jolloin joku tiimin jäsen voi dominoida tilannetta. Haastattelu tilanteessa osa oli hiljaisempia ja tällöin tutkija puuttui tilanteeseen antamalla puheenvuoron hiljaisemmalle henkilölle. Tutkijan on pidettävä mielessään, että kaikkien antama palaute on yhtä arvokasta ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdoton saada täydellistä luotettavuutta.

Tutkijan velvollisuus on noudattaa tutkimusetiikkaa eli hyvää tieteellistä käytäntöä. Tässä tutkimuksessa on toimittu niin, ettei tutkimuksen kohderyhmää ole loukattu. Tutkimuksen tavoite, aineiston kerääminen ja käsittely sekä tulosten esittäminen on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tässä tutkimuksessa tutkimusaiheesta on keskusteltu ja sovittu organisaation esimiehen kanssa, jolloin tutkija on saanut luvan kyseisen tutkimuksen toteuttamiseen sekä tutkimusmenetelmän käyttämiseen. Myös tutkimuksen raportointi tavasta ja sen julkisuudesta on sovittu organisaation esimiehen kanssa. Tutkimukseen osallistuminen ei ole ollut pakollista, vaan osallistuminen perustui tutkittavien vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksen ryhmähaastattelujen alussa tutkija korosti, ettei aineistoa käytetä missään muussa kuin tutkimuksen aineiston analyysin ja kehittämissuunnitelman tekemisessä. Tutkimus lähetetään luettavaksi Lapinlahden kunnan siivousyksion esimiehelle olettaen, että kehittämissuunnitelma otetaan tiimityön kehittämisen välineeksi. Tutkija on toiminut niin, ettei aineiston keräämisen eikä aineiston analyysin vaiheessa kehtää voida tunnistaa. Tutkimuksen aineiston raportointi sekä tutkimuksen johtopäätökset on pyritty toteuttamaan mahdollisemman rehellisesti sekä tarkasti tutkimusaineistoon pohjautuen.

Tässä kehittämistyössä ei juurikaan voida puhua yleistettävyydestä. Yksittäisiä tapauksia tutkittaessa tarpeeksi perusteellisesti, voidaan saada viitteitä muihin vastaavanlaisiin tapauksiin. Yleistettävyyden kriteerinä pidetään aineiston kokoamista, jolloin tutkimus-

seen haastateltavilla henkilöillä tulisi olla suhteellisen samanlainen kokemus ja tieto tutkimuksen aihepiiristä. Tähän tutkimukseen verrattaessa haastateltavilla henkilöillä tulisi olla kokemusta tiimityön tekemisestä puolen vuoden ajalta sekä tiedossa olevia henkilöistä vähennyksiä. Jokainen työyhteisö on omanlaisensa ja jokaisella yksilöllä on henkilökohtainen näkemys sekä kokemus tutkittavasta asiasta. On muistettava, että jokaisessa kehittämisprosessissa on omat ainutlaatuiset tulokset sekä tuotokset.

Pohtiessani omaa tutkimuksen tekemistäni voisin todeta, että sijoittaisin tutkimuksen tekemisen seesteisempään ajankohtaan. Teoreettisen osuuden tiedonhankintaan olisin voinut hyödyntää erilaisia verkostoja enemmän. Tutkimuksen tekeminen tuttuun organisaation jotenkin oli samalla kertaa sekä haasteellista että huojentavaa. Osittain rennon ilmapiirin takana oli varmaankin se, että tunsin entuudestaan lähes kaikki haastateltavat. Kolikon toisena puolena voidaan pitää sitä, uskalsiko kaikki tuoda mielipiteensä julki tutulle henkilölle. Tutkimuksen tutkimusongelmana oli se, miten tiimityö toimii tällä hetkellä ja miten sitä voidaan kehittää. Opinnäytetyö ja kehittämissuunnitelma antavat vastauksen kyseiseen tutkimusongelmaan. Jatkotutkimuksessa voisi tutkia sitä, miten kehittämissuunnitelma on toteutunut ja onko sen avulla päästy kohti itseohjautuvampaa tiimityöskentelyä Lapinlahdella.

Oman kehittymisen kannalta voidaan heti alkuun todeta, että tutkija on tuntenut koko prosessin ajan olevansa vieraalla maaperällä. Tutkijan roolissa oleminen on oman mukavuusalueen ulkopuolista toimintaa. Voidaan todeta, että olen saanut uutta kokemusta sekä näkemystä haasteellisessa roolissa toimimisesta. Opinnäytetyön teoreettisen osuuden kautta olen saanut syvempää tietoa tiimityöstä sekä itseohjautuvan tiimin toiminnasta. Työn tekemisen myötä tiimityön kokonaisuus on selvinnyt sekä se, mitkä kaikki asiat vaikuttavat toimivan tiimityön itseohjautuvuuteen. Tutkimuksen tekeminen on vaatinut myös oman itsensä johtamista. Itsensä johtamisen kautta olen oppinut aikatauluttamaan opintovapaani sekä toteuttamaan omia tavoitteitani opinnoissa kuin muissakin elämän osa-alueissa.

Lopuksi voinkin todeta jonkun viisain sanoin:

*Virheet tulee hetkessä ja suunnittelematta. Oikein tekemiseen menee joskus koko elämä.*

## LÄHTEET

Cummings, T. G. (1978). Selfregulating Work Groups: A Socio technical Synthesis. *Academy of Management Review*, 3, 625–633.

Flirander, P. (1997). Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu Tekoprint.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hayes, N. (2002). *Managing Teams. A strategy for success.* Thomson Learning. Lontoo.

Heikkilä, K. (2002). *Tiimit avain uuden luomiseen.* Jyväskylä Talentum Media Oy.

Helin, K. (2006). *Yhdessä menestymisen taito.* Talentum. Helsinki.

Huusko, L. (2007). *Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen.* Helsinki Edita Prima Oy.

Hätönen, Heljä ja Sarala, Urpo. (2000). *Oppia tiimistä.* Educa-Instituutti Oy.

Ilmarinen, työyhteisötaidot. Viitattu 25.8.2017

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E. & Kvist, H. (1996). *Valtuutuksen aika.* Helsinki: Sedecon.

Kananen, (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen tutkimuksen vaihe vaiheelta.* Jyväskylä, Juves Print.

Katzenbach J.R & Smith D. (1998). *Tiimit ja tuloksekas yritys 5.painos* Porvoo WSOY.

Keyton, J. (1998). *Group communication. Process and analysis.* London: Mayfield Publishing Company.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksen tekijäksi.* Talentum.

- Koivukoski, S. & Palomäki, U. (2009). Hoitotyön tiimikirja. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. (2008). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lehtomaa, Merja (2006). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, Juha – Latomaa, Timo (toim.) 2006: Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia Oy. 163–194.
- Mäntylä, R. (2002). Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ojasalo, Katri., Moilanen, Teemu., Ritalahti Teemu. (2014). Kehittämistyön tulokset, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro 3. painos.
- Otala, L. (1996). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Perttula, Juha (2006). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, Juha – Latomaa, Timo (toim.) 2006: Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia Oy. 115–163.
- Pirnes, U. (1994). Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Polley, D., Ribbens, B. (1998). Sustaining self-managed teams: a process approach to team wellness. *Team Performance Management*, 4 No.1, 3-21.
- Ristikangas, M-R. (2014). Valmentava esimies. Print Best. Viro.
- Rissanen, T. (2007). Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.
- Sarala & Sarala (1997). Oppiva organisaatio. Tampere. Tammer paino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 25.11.2017 .

Shonk, J. H. (1994). Tiimipohjaiset organisaatiot. Suomennos Inkeri Palmroth. Helsinki: Rastor.

Skyttä, A. (2005). Tiimiytys ja sen läpivienti Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.

Spiik, K-M. (2001). Tiimityöstä voimaa. Helsinki WSOY.

Spiik, K-M. (2004). Tulokseen tiimityöllä. Helsinki WSOY.

Sydänmaanlakka, P. (2007). Älykäs organisaatio Hämeenlinna Talentum Media Oy.

Taipale, Maria Elina. (2004). Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi: tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Tampere University Press. Viitattu 13.9.2017 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67421/951-44-6078-2.pdf?sequence=1>>.

Thompson, L. (2001). Making the Team: A Guide for Managers. 2. uud. p. New Jersey: Pearson. Prentice Hall.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, toim. Suurnäkki T. (2002). Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen, Asiantuntijat kertovat. 1. painos. Gummerus.

Virtanen, P. (2005). Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Wellins, R., Byham, W. & Wilson, J. (1991). Embowered teams. Creating selfdirected-work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Haastattelija Minna Kastarinen  
Teemahaastattelun kysymykset

Tiimin nykytila:

1. Mitä teidän tiimityölle kuuluu, mikä tilanne on tänään?
2. Millaisena olet kokenut tiimityöskentelyn?

Tiimin vuorovaikutustaidot;

3. Miten vuorovaikutus on sujunut tiimissä?

Tiimin yhteenkuuluvuus;

4. Mitkä asiat ovat edesauttaneet tiimityötä?

Tiimin kehittäminen;

5. Mitkä asiat ovat olleet haasteena tiimityöskentelylle?
6. Millä tavalla teidän tiimityöskentelyä tulisi kehittää?