

Anna-Kaisa Kekolahti

RYHMÄDYNAMIIKAN YMMÄRTÄMINEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA

RYHMÄDYNAMIIKAN YMMÄRTÄMINEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Anna-Kaisa Kekolahti
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t): Anna-Kaisa Kekolahti

Opinnäytetyön nimi: Ryhmädynamiikan ymmärtäminen johtamisen työkaluna

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 46+4

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitkä ovat asioita jotka vaikuttavat ryhmädynamiikkaan ja sen toimivuuteen: miten kaveri- ja rakkaussuhteet sekä työntekijöiden vaihtuvuus ja liikkeiden yhdistäminen vaikuttavat siihen. Tarkoitus oli tutkia myös erilaisten työ sopimusten mahdollista vaikutusta ryhmädynamiikkaan. Opinnäytetyöhön on valittu case-yritys, joka työllistää ympäri Suomen tavoitteellista myyntityötä tekeviä myyjiä. Tutkimuksella on tarkoitus saada esimiehille ja etenkin uusille esimiehille lisää ymmärrystä ryhmän käyttäytymisestä sekä siihen vaikuttavista asioista ja tarjota heidän johtamiseen lisää työkaluja.

Työn teoriataustana on käytetty useita eri lähteitä koskien ryhmädynamiikkaa, esimiestyötä, tiimien toimivuutta, kaveri- ja rakkaussuhteita sekä kirjoittajan osittain omia henkilökohtaisia kokemuksia koskien esimiestyötä tavoitteellisessa myyntityössä. Työn empirinen osa tehtiin kyselylomakkeena keväällä 2018 ja se suunnattiin case-yrityksen yhden maantieteellisen alueen esimiehille.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimiehet olivat huomanneet omassa työryhmässään ryhmän eri muodostusvaiheita. Nämä vaiheet koettiin ryhmästä riippuen positiivisena tai negatiivisena vaikutuksena ryhmädynamiikkaan. Lisäksi kävi ilmi, että muutosvaiheissa esimiehen tuki ja läsnäolo koettiin tärkeäksi. Kaverisuhteilla oli yleensä positiivinen vaikutus ryhmään, mutta joskus ne koettiin myös uhkana mahdollisten kuppikuntien syntymisenä. Rakkaussuhteista ei saatu vastauksia. Työntekijöiden vaihtuvuus nähtiin positiivisena asiana sen tuodessa uusia ja erilaisia näkökulmia kenties jo rutinoituneeseen työryhmään. Jos vaihtuvuutta oli liikaa, se nähtiin ryhmän taantumisenä takaisin ryhmän muodostusvaiheeseen. Erään esimiehen mukaan vaihtuvuus vaikutti eniten ryhmää vaihtavaan henkilöön ja hänen sopeutumiseensa uudessa ryhmässä. Näissä tilanteissa esimiehen rooli koettiin tärkeäksi.

Tämän opinnäytetyön tietoperustaa ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää uudelle vasta asiantuntijasta esimieheksi nousseelle henkilölle perehdyttämispakettina, varsinkin jos hänellä ei ole työhön soveltuva koulutustaustaa. Hän tulee ymmärtämään paremmin ryhmädynamiikkaa ja saamaan käsityksen siihen vaikuttavista asioista. Lisäksi hänen työnsä esimiehenä helpottuu ymmärryksen myötä. Haastateltavien esimiesten vastauksista uusi esimies voi ottaa opiksi sekä hyödyntää tietoja tulevaisuudessa omassa työssään. Koska opinnäytetyöni on kirjoitettu esimiehen näkökulmasta ja tämän vuoksi ryhmädynamiikkaa on myös tutkittu samasta näkökulmasta, joten jatkoa ajatellen voisi olla syytä tutkia miten ryhmädynamiikka vaikuttaa johtamiseen case-yrityksessä?

Asiasanat: Ryhmädynamiikka, ryhmä, ryhmän muodostusvaiheet, Belbinin ryhmäroolit, esimies, johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author(s): Anna-Kaisa Kekolahti

Title of thesis: Understanding Group Dynamics as a Management Tool

Supervisor(s): Eija Svanberg

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 46+4

The purpose of this thesis was to investigate which issues affect group dynamics. How mates and relationships affect the performance of the group, whether the turnover of employees and the mergers of the stores are influenced, or whether different contracts affect to the group dynamics. A case company has been selected for this thesis which employs salesmen all over Finland. The aim of the research is to get the supervisors and especially the new supervisors to more understanding of the behavior of the group and of the issues affecting it and to provide more tools for their management.

The theoretical background of the thesis has been used in a variety of sources concerning group dynamics, supervisorship, teamwork, friendships and love relationships, and the writer's own personal experiences regarding supervisory work in goal-oriented sales work. The empirical part of the thesis was made as a questionnaire in the spring of 2018 and it was directed to the supervisors of a single geographic area of a case company.

The research showed that the supervisors had noticed in their own working group the different stages of formation of the group. These steps were, depending on the group, seen as a positive or negative effect on group dynamics. In addition, it became apparent that during the change phases the superior's support and attendance was considered important. Friendships usually had a positive impact on the group, but sometimes they also posed a threat to the emergence of potential cups. There were no answers to the love affair. Employee turnover was seen as a positive thing by introducing new and different perspectives to the already routinely working group. If the turnover was too high, it was seen as the recession fell back to the formation phase of the group. According to one of the superiors, the turnover influenced most of the person changing the group and his adaptation in the new group. In these situations, the role of a supervisor was considered important.

The knowledge base and the research results of this thesis can be utilized to a newly appointed superiors as an introductory lesson, especially if he or she does not have the appropriate training background. He will understand better the group dynamics and gain an insight into the issues that affect him. In addition, his job as a supervisor is facilitated by understanding. The answers of interviewed supervisors can be learned by a new supervisor and utilized in future information in their own work. Since my thesis is written from a supervisor's point of view, therefore group dynamics have also been studied from the same perspective, so it might be worth looking at how group dynamics influences management in a case-company?

Keywords: Behavior of the group, group, stages of formation of the group, Belbin teamroles, supervisor, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	JOHTAMINEN	9
2.1	Esimiehen rooli.....	11
2.2	Asiantuntijasta esimieheksi	13
2.3	Esimiehen vaikutukset ryhmädynamiikkaan	15
3	RYHMÄN MUODOSTUSVAIHEET	17
3.1	Mikä on ryhmä case-yrityksessä?	18
3.2	Ryhmän kehitysvaiheet case-yrityksessä	19
3.2.1	Muodostusvaihe.....	19
3.2.2	Kuohuntavaihe	20
3.2.3	Sopimisvaihe.....	21
3.2.4	Hyvin toimiva ryhmä.....	22
3.2.5	Ryhmän hajoaminen	23
4	TYÖYHTEISÖN RYHMÄROOLIT JA TAUSTATEKIJÄT	24
4.1	Työyhteisön jäsenten roolit työpaikalla	25
4.2	Ihmissuhteet työpaikalla	27
4.3	Taustatekijöiden vaikutus	30
5	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS.....	33
5.1	Aineiston keruu ja käsittely	33
5.2	Kyselylomake	34
5.3	Vastaajat	34
6	VASTAUSTEN TULOKSET	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
8	POHDINTA	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Vietämme suurimman osan vuorokaudestamme työpaikalla. Se miten päivämme kuluu muiden työkavereiden kanssa, voi riippua henkilökemioista ja ryhmädynamiikan toimivuudesta. Jokainen meistä haluaa varmasti nousta aamuisin hyvällä tuulella aina uuteen työpäivään ja tulla työpäivän jälkeen hyvissä tunnelmissa kotiin.

Olen työskennellyt tavoitteellisessa myyntityössä yli kymmenen vuotta, joista kuuden vuoden ajan työskentelin myymäläpäällikkönä. Olen kohdannut ryhmäytymisen eri vaiheita vuosien varrella ja huomannut useissa eri ryhmissä tapahtuvan samoja kehitysvaiheita. Olen ollut mukana ryhmän muodostus-, kuohunta-, sopimisvaiheessa, hyvin toimivassa ryhmässä ja ryhmän hajoamisessa. Olen usein huomannut eri ryhmien välillä yhteneväisyyksiä työryhmän toiminnassa, mikä on monta kertaa mietityttänyt minua. Tämän opinnäytetyöni ansiosta ymmärrän nyt paremmin ryhmädynamiikkaa, sen toimivuutta ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

Tavoitteellinen myyntityö on hyvin tiivistä työskentelyä omien alaisten kanssa ja ala työllistääkin paljon nuoria miehiä. Tavoitteellinen myyntityö kiinnostaa harvoin naisia, joten olen ollut urani alusta asti yksi harvoista naisista työyhteisössäni. Olen kiinnostunut ryhmädynamiikasta juuri siksi, että omassa esimiestyössä on hyvä ymmärtää ryhmäytymisen vaiheet, miten ryhmä toimii ja mitkä asiat ryhmädynamiikkaan vaikuttavat. Ymmärryksen myötä esimies pystyy johtamaan omia työntekijöitään paremmin. Erityisesti minua kiinnostaa, miten muut esimiehet ovat kokeneet ryhmien eri vaiheet ja ovatko muiden havainnot samanlaisia.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin mitkä asiat vaikuttavat ryhmädynamiikkaan. Tässä työssä ryhmädynamiikka tarkoittaa ryhmään kuuluvien jäsenten välistä vuorovaikutusta, kommunikointia sekä sosiaalisia suhteita. Lisäksi olen kiinnostunut kaveruus- ja rakkaussuhteista sekä niiden vaikutuksesta ryhmädynamiikkaan. Onko näillä suhteilla merkitystä ryhmädynamiikan toimivuuteen ja käyttäytyvätkö työntekijät tilanteissa eri tavalla. Sen lisäksi minua kiinnostaa, miten työntekijöiden vaihtuvuus sekä nykypäivänä liikkeiden yhdistäminen vaikuttavat ryhmädynamiikkaan. Työntekijöillä on erilaisia työopimuksia, johtuen siitä että eri ketjuja on yhdistetty ja näin saatu yrityksen toimintaa yhtenäisemmäksi.

Ryhmädynamiikkaan vaikuttaa myös jäsenten persoonallisuus, ikä sekä erilaiset taustatekijät. Koska ideaali ryhmä muodostuu ryhmänkehitysvaiheiden kautta, jokaisella ryhmän jäsenellä on selkeä rooli sekä asema, heillä kaikilla on yhteinen tavoite sekä toimintatavat ja pelisäännöt miten työyhteisössä toimitaan. Ryhmää ohjaa esimies, joka on työnantajan ja organisaation edustaja. Kopakkalan mukaan ihmiset ovat tuloshakuisia vuorovaikutustilanteissa, joissa he pyrkivät saamaan etuja itselleen sekä hyvän aseman työyhteisössä. Ryhmistä on nähtävissä erilaisia käyttäytymismalleja sekä säännönmukaisuuksia toistuvasti, joten näiden mallien tunnistaminen auttaa ennakkoimaan ryhmien toimintaa sekä vaikutuksia siihen. (Kopakkala 2005, 38.) Hän jatkaa, ettei yksittäisten ryhmän jäsenten käytöksestä voida päätellä miten koko ryhmä toimii omalla tavalla, johon ryhmädynamiikka ja ryhmäilmiö viittaavat. (Kopakkala 2005, 37.)

Olen valinnut tähän opinnäytetyöhöni case-yrityksen, joka työllistää paljon nuoria, pääsääntöisesti miehiä. Yritys työllistää noin 1700 ihmistä ympäri Suomen. Case-yritys on eräs suomalainen tietoliikennekonserni, jonka palveluita ovat esimerkiksi matkaviestin- sekä laajakaistapalvelut. Yrityksellä on Suomessa useita eri toimipisteitä. Myymälöitä ja puhelinpalvelupisteitä löytyy sekä kuluttajille ja yrityksille.

Case-yritys valikoitui siksi, koska myyjät tekevät siellä tavoitteellista myyntityötä ja itselläni on siitä paljon työkokemusta. Olen työskennellyt kyseisessä yrityksessä yli kymmenen vuotta ja samalla tehnyt omia havaintojani yrityksen eri murrosvaiheissa. Opinnäytetyöni tietoperustassa hyödynnän myös omia henkilökohtaisia kokemuksia, joten halusin tutkia miten ryhmäytymisen eri vaiheet vaikuttavat työyhteisöön ja sitä kautta ryhmädynamiikkaan. Miten erilaiset taustatekijät kuten, roolit, kaveri- ja rakkaussuhteet vaikuttavat ja onko erilaisilla työsopimuksilla vaikutusta ryhmädynamiikkaan. Onko muutoksissa havaittavissa ryhmäytymisen eri vaiheita ja miten ne konkreettisesti näkyvät työyhteisössä. Tutkimuksella on tarkoitus saada esimiehille ja varsinkin uusille esimiehille ymmärrystä ryhmän käyttäytymisestä sekä tarjota omaan johtamiseen lisää työkaluja. Opinnäytetyöni on kirjoitettu johtamisen näkökulmasta, joka perustuu osittain henkilökohtaiseen kokemukseeni esimiehenä toimimisesta tavoitteellisessa myyntityössä.

Tutkimus on tehty kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. (Vilka 2015, 118). Tutkimusaineisto on kerätty kyselylomakkeena. Kyselymenetelmä säästää tut-

kijan aikaa ja vaivannäköä, koska sen avulla voidaan kerätä mahdollisimman laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voi osallistua yhtä aikaa useita henkilöitä ja sen avulla voidaan kysyä monia asioita. Tämä nähdään myös kyselytutkimuksen etuna. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 195.)

Tutkimukseen ja kyselyyn olen valinnut case-yrityksen neljä myymäläpäällikköä, samalta maantieteelliseltä alueelta. Kyselylomake tapahtui sähköpostin välityksellä, Google Forms:n kautta. Heillä oli aikaa vastata kyselyyn kaksi viikkoa. Tarkemmat haastattelukysymykset löytyvät liitteestä numero yksi.

2 JOHTAMINEN

Case-yritys työllistää paljon nuoria aikuisia miehiä ja työntekoon ei vaadita erityistä myynnillistä koulutusta. Yritys kouluttaa uuden työntekijän työtehtäviinsä, jonka lisäksi yritys järjestää vuoden aikana useita erilaisia myyntikoulutuksia, joissa käyvät niin työntekijät kuin esimiehetkin. Näissä koulutuksissa vaihdetaan myös paljon omia ajatuksia toisten työntekijöiden kanssa ja haetaan erilaisia näkökulmia omaan työhön. Työntekijät ja esimiehet voivat olla myös yhteydessä ketjukouluttajaan, joka käy tarvittaessa toimipaikan työpisteessä kouluttamassa työntekijöitä kun uusia tuotteita ja palveluita tulee markkinoille. Esimiehille tarjotaan myös erilaisia koulutuksia liittyen myyntityöhön ja esimiehenä toimimiseen. Lisäksi esimiehillä on mahdollisuus suorittaa työn ohessa johtamisen erikoisammattitutkinto. Johtaminen tässä opinnäytetyössä tarkoittaa esimiehenä olemista case-yrityksen toimipisteessä.

Lähiesimiehiä koulutetaan entistä enemmän, koska yleensä lähiesimies on se, jonka tulee osata kaikki osa-alueet myymälätyössä ja hallita myös yllättävät tilanteet. Case-yrityksen liikkeessä toimivan esimiehen työnkuvaan kuuluu muun muassa menestyksellinen myynti, raportointi, työntekijöiden koulutus, ohjaus ja opastus, työvuorojen laadinta ja tarkistus sekä asiakaspalvelu. Aarnikoivu toteaa, että johtaminen ja esimiestyö nähdään usein identtisinä asioina. (Aarnikoivu 2013, 13.) Yrityksen tulisikin määrittää johtamistavat, mutta joskus pelkkä toimiala määrittää sen. Piili kertoo, että johtajuus määritellään usein menettelyksi tai käytännöksi, jolla johtaja saa työryhmän jäsenet, yksilöt sekä ryhmän toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se pitää sisällään suunnittelua, järjestämistä, asioihin vaikuttamista, hallintaa, ongelmanratkaisua ja päätösten tekemistä. Verkostojen hyödyntäminen, taloudellisten lainalaisuuksien hallinta on liike-elämässä hyvin tärkeää. (Piili 2006, 13.)

Tavoitteellisessa myyntityössä ja asiantuntijatehtävissä hyvän esimiehen tulee osata johtaa ihmistä, saadakseen heidät työskentelemään motivoituneesti, tavoitteellisemmin ja kohti sekä omia että yrityksen asettamia tavoitteita. Salmimiehen mukaan, johtajuus on vallankäyttöä, sillä johtajan tehtävänä on vaikuttaa toisiin ihmisiin siten, että nämä motivoituvat toteuttamaan asetetut päämäärät. (Salmimies 1989, 11.) Aarnikoivun mukaan johtajuus ja esimiestyö eroavat toisistaan siten, että johtamisessa osoitetaan tekemisen suunta ja luodaan toiminnan puitteet organisaatiotasolle kun taas esimiestyössä painotetaan tekemiseen ja konkreettisiin asioihin, kuten päivittäisjohtamiseen

liittyviin tehtäviin. Näitä ovat alaisten ohjaaminen, seuraaminen sekä kehityskeskustelujen käyminen. (Aarnikoivu 2013, 13–14.)

Tuloksellisessa myyntityössä menestymiseen vaaditaan myyjältä erityisiä ominaispiirteitä, että työssään menestyy. Nämä myyntiorientoituneet työntekijät ovat yleensä sosiaalisia, päämäärätietoisia, motivoituneita, tuloshakuisia, innokkaita ja valmiita tekemään paljon töitä saadakseen tulosta aikaiseksi. Tämä vaatii myös esimieheltä samaa tiedon- ja kaupanjanoa, mutta hänen tulee myös osata ohjata myyntitilanteita oikeaan suuntaan ja tarvittaessa puuttua niihin rohkeasti. Uusille tai vasta asiantuntijasta nousseelle esimiehelle tämä voi joskus olla haastavaa.

Salmimiehen mukaan, tulokellinen johtajuus on tietoisia valintoja, jotka vaativat päämäärätietoista ja suunnitelmallista toimintaa. Lisäksi johtajan tulee olla tuloshakuinen, vastuuntuntoinen sekä suunnitelmallinen. Hänellä tulee olla ratkaisu- ja analysointikykyä sekä hänen tulee osata tehdä johtopäätöksiä. Hyvään johtajaan samaistutaan, joten hän tarjoaa positiivisen ja resursseihin uskovan toimintamallin alaisilleen. (Salmimies 1989, 103.)

Johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri osioon: strategiseen, operatiiviseen ja taktiseen. Strategisesta johtamisesta vastaa ylin johto, mutta ylimmälle johdolle kuuluu myös vastuu kokonaisjohtamisesta. Operatiivinen johtaminen kuuluu työnjohdolle ja taktinen johtaminen linjajohdolle. (Aarnikoivu 2013, 14.)

Aarnikoivu jatkaa, että jokaiseen näistä osioista kuuluu myös arjen esimiestyö, vuorovaikuttaminen ja yhteistyö alaisten kanssa. Mitä ylemmäs organisaatiohierarkiassa mennään, sitä vähemmän arjen esimiestyötä valitettavasti harjoitetaan. Ei ymmärretä sitä, että myös asioita johdetaan ihmisten kautta. (Aarnikoivu 2013, 14.)

Rötkin toteaa, että vaikka alaisille oma lähiesimies on tärkein organisaation ja työnantajan edustaja hierarkiassa alaspäin mentäessä, rivityöntekijät ja alaiset odottavat ylempien esimiestasojen näkyvän, näyttäytyvän ja osallistuvan toimintaan. Jos korkeamman tason johtajat eivät koskaan ehdi tai viitsi jalkautua esimerkiksi myymälään niin kutsutun rahvaan seuraan, kertoo se ratkaisevasti organisaation johtamiskulttuurista ja tavasta toimia. (Rötkin 2015, 94–95.)

Tyypillisesti esimiestyö on jaettu ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen, muutosjohtamiseen, työhyvinvoinnin johtamiseen ja osaamisen johtamiseen, Aarnikoivu sanoo. (Aarnikoivu 2013, 17.)

Aikaisemmin kun johtamiseen ei kiinnitetty huomiota, johtaminen tapahtui etäältä. Tällöin on johdettu pelkkiä asioita, ei ihmisiä. Johtamistyyli on ollut kenties enemmän autoritäärinen eikä työntekijöiden mielipiteistä ole välitetty. Kun työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön, heidät saadaan sitoutettua työyhteisöön paremmin, he ovat motivoituneimpia ja he pyrkivät tekemään parhaan mahdollisen työpanoksensa työyhteisön hyväksi.

Salmimies kertoo, että ihmisiä voi johtaa tuloksellisesti, mutta silloin täytyy osata kommunikoida ihmisten kanssa. Esimiehen tulee ymmärtää miten ja miksi ihmiset käyttäytyvät sekä työntekijöinä että yksityishenkilönä. Lisäksi hänen tulee osata johtaa ja kohdella alaisiaan siten, että he ovat motivoituneita antamaan myös henkisen panoksensa siihen, minkä vuoksi organisaatio on olemassa. Alaisilla täytyy olla esimerkkinä tehtäviinsä ja organisaatioonsa sitoutunut johtaja, jotta he olisivat sitoutuneita työyhteisöön. (Salmimies 1989, 13-14.)

Aarnikoivun mukaan, johtaminen ja esimiestyö vaativat kiistatta puurtamista ja asioiden toistoa. Tähän tulee johtajilla ja esimiehillä olla sietokykyä – tulee jaksaa keskittyä olennaiseen. (Aarnikoivu 2013, 20.)

2.1 Esimiehen rooli

Jokaisella meillä on oma persoonallisuutemme. Meiltä löytyy useita eri rooleja päivittäisessä tekemisessämme. Aamulla olemme rakastavia vanhempia, jotka herättävät lapsensa päiväkotiin ja kouluun. Töissä olemme asiantuntijoita, joilta voi kysyä mitä tahansa tekniikkaan liittyen. Välillä saatamme olla jopa psykologeja myyntitiskin takana tai vaikkapa se kuunteleva korva sille yksinäiselle vanhukselle, jolle olet se päivän ainoa juttuseura. Nämä kohtaamiset määrittävät roolimme sekä yksityiselämässä että työelämässä. Se kenet kohtaat määrittää roolisi, mutta oma persoonallisuutesi vaikuttaa siihen, miten esität oman roolisi. Näin ollen voidaan sanoa, että roolimme ovat aika pinnallisia. Jos tapaat isoäitisi, oletettavasti käyttäytyisit toisin kuin kohdatessasi työntekijän. Kopakkala kertoo, että sosiaalipsykologiassa roolin käsite liittyy sosiaaliseen asemaan. Roolin ajatellaan määräytyvän ulkoa päin muiden odotusten kautta. Henkilö ottaa vastaan tarjolla olevan roolin ja alkaa käyttäytyä tilanteen vaatimalla tavalla. (Kopakkala 2005, 97.)

Ihmisellä on elämänsä aikana todennäköisesti useita esimiehiä. Yhtä monta erilaista kokemusta löytyy myös heistä. Kopakkalan mukaan esimiesrooleihin kohdistetaan erityisesti niitä tunteita, joita

olemme aiemmin kohdistaneet elämämme tärkeisiin auktoriteetteihin. Esimiehen ohjeet ja kritiikki tulkitaan yleensä niin kuin ne tulisivat korkeimmalta johtajalta. Kaikkien esimiesten tulisi tiedostaa, että heidän antamansa sekä hyvän että rakentavan palautteen vaikutus on suurempi työntekijöille, kuin he antavat olettaa. (Kopakkala 2005, 107.)

Jokaiselta meistä löytyy varmasti niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia esimiehistä. Näistä olemme ottaneet esimerkkejä omaan päivittäiseen tekemiseen: minkälainen minä itse haluaisin johtajana olla ja minkälainen en. Pohjanheimon mukaan esimiehen rakentaessa uutta identiteettiään olisi tärkeä tunnistaa mistä vanhasta olisi tärkeä luopua ja mitä kaikkea uusi esimiesrooli vaatii. Tämä koetaan hyvin konkreettisesti silloin, jos nousee asiantuntijasta esimieheksi, koska suurin osa esimiehistä tekee nykyään samaa työtä alaisten kanssa esimiestyön ollessa vain osa-aikainen rooli. Kuitenkin esimiehen työskentelytavat ja toiminnot tulkitaan alaisten näkökulmasta siten, että esimiestyötä tehdään kokoaikaisesti. (Pohjanheimo 2012, 62.)

Esimies on se, joka johtaa ja ohjaa alaisiaan. Hän kannustaa työntekijänsä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, motivoi ja määrittää organisaation toimintatavat alaisilleen. Hän toimii organisaation edustajana ja esimerkkinä alaisilleen omalla toiminnallaan. Esimiehen tulee tuntee myös alaisensa osataksaan johtaa heitä. Siksi onkin tärkeää, että esimies ymmärtää miten ryhmädynamiikka toimii ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Kuuselan mukaan, esimiehet huolehtivat tiimensä tehtävien selkeydestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja ilmapiiristä. Sen lisäksi käyttävät osan ajasta omiin asiantuntijatehtäviinsä tai asiakkaisiin. (Kuusela 2015, 86.)

Esimies on auktoriteetti, jota kuunnellaan. Koska esimies toimii itse esimerkkinä, hänen tulee noudattaa myös itse annettuja sääntöjä ja normeja. Esimiehen toimintaa ei pidetä luotettavana, mikäli hän toimii päinvastaisella tavalla. Työyhteisössä esimiehen tulisi olla sellainen, johon alainen pystyy luottamaan ja tukeutumaan toiminnoissaan. Kuitenkin kaikilla esimiesasemassa olevilla on organisaatiossa kaksoisrooli, kertoo Kuusela. Koska he ovat oman yksikkönsä esimiehiä sekä oman esimiehensä alaisia, odotukset ovat kahdensuuntaiset heitä kohtaan. Oma työryhmä odottaa taitavaa ihmisten johtamista, kun johto taas odottaa esimieheltä tavoitteiden toteutumista organisaatiossa. Kaksoisrooli velvoittaa esimieheltä johtajuutta sekä johdettavana olemisen taitoa. (Kuusela 2015, 86.)

Miten esimies kokee oman roolinsa työyhteisössä? Kokeeko hän kuuluvansa ryhmän ulkopuolelle? Mitkä ovat ne asiat, jotka vaikuttavat kokemukseen omasta roolista? Pohjanheimon mukaan uuteen rooliin siirtyminen tuottaa aina oman identiteetin uudelleenmäärittelyä ainakin sosiaalisen identiteetin osalta, mutta monesti tilanteen muuttuminen heijastuu myös henkilökohtaisen identiteetin puolelle. Esimiesasemaan siirtyminen on yksi tällainen roolimuuotos. (Pohjanheimo 2012, 61.)

Oman kokemukseni mukaan siirtyminen asiantuntijasta esimieheksi on uutta ja jännittävää. Halusin näyttää, että minusta tulisi erittäin hyvä esimies eikä valintaani tarvitsisi pettyä. Halusin täyttää miinuun kohdistuvat odotukset. Pohjanheimo toteaaakin, että arkipäivän esimiestyössä merkittävimpiä ovat yleensä ne esimiesrooliin kohdistuvat odotukset, joita oma esimies, ylin johto, kollegat sekä alaiset kohdistavat esimieheen. (2012, 63–64.)

Asiantuntijasta esimieheksi nousemisen jälkeen huomasin, että en kuulunut enää samaan ryhmään kuin aikaisemmin. Minulle ei kerrottu eikä jaettu asioita, joita myyjät keskenään keskustelivat. Pohjanheimon mukaan, esimiesroolin omaksuminen tai siihen kasvaminen vie aikansa. (Pohjanheimo 2012, 61.)

2.2 Asiantuntijasta esimieheksi

Koska esimiestyö vaatii alaistaitoja, niihin tulee kiinnittää huomiota ja täytyy ymmärtää, mitä alais-taito käytännössä tarkoittaa. Aarnikoivun mukaan, alaistaitoihin liittyy tietoisuus rooleista sekä niiden ymmärtäminen. Näin ollen ne mahdollistavat hyvän yhteistyön työyhteisössä ja toiminnan tehokkuuden kasvussa. (Aarnikoivu 2013, 111.) Kun roolijako on selvillä, myös alaistaitoinen työntekijä ymmärtää miksi jokainen on omassa roolissaan ja mitä tämä rooli vaatii. Aarnikoivu jatkaa, että hyvää alaistaitoa toteuttava ja yhteistyötä tekevä työntekijä auttaa myös esimestään. Esimies onnistuu tavoitteissaan, eivätkä työntekijät vaadi hänen suoritukseltaan täydellisyyttä. Näin ollen alaistaitoinen työntekijä osaa hyödyntää omia voimavarojaan sekä myös organisaatiossa olevia laajempia voimavaroja. Hän haluaa vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, minkälaiseksi esimiehen ja alaisen välinen suhde muodostuu. (Aarnikoivu 2013, 113–114.) Alaistaitoja vaaditaan sekä työntekijältä että esimieheltä.

Itsensä johtamisen ja työyhteisön jäsenenä toimimisen taidot jaetaan karkeasti alaistaidossa näihin kahteen osa-alueeseen. On tärkeää huomioida, että esimies ja työntekijä omaavat nämä taidot, jolloin ne eivät ole vain pelkkiä velvollisuuksia. Aarnikoivun mukaan haaste näissä taidoissa on se, ettei niitä voi pelkästä velvollisuudesta kehittää, koska alaistaidoissa on kyse kuitenkin omasta asenteesta. Hyvät alaistaidot omaava henkilö haluaa tuottaa mielihyvää sekä itselleen että muille. Näitä taitoja ei voi opettaa esimerkiksi koulussa. (Aarnikoivu 2013, 114–115.)

Esimieheksi voidaan erilaisten koulujen ja koulutuksien kautta opiskella, mutta esimieheksi opitaan käytännön ja kokemuksen kautta. Kouluissa voidaan opiskella erilaisia vuorovaikutustaitoja, ryhmän ja moninaisuuden johtamista lakipykälineen, jotka auttavat omassa esimiestyössä. Esimiehen tulee osata johtaa alaisiaan, asioita sekä myös itseään. Lisäksi häneltä odotetaan ammattitaitoa ja toimialan tuntemusta. Asiantuntijasta esimieheksi nousseella ei välttämättä ole tarvittavia esimiestaitoja varsinkaan silloin, jos kyseessä on nuori henkilö. Itse nousin nuorena asiantuntijasta esimieheksi, eikä minulla ollut lainkaan kokemusta esimiestyöstä. Minulla oli helppoa omaksua esimiehen rooli, koska siirryin tuoreena esimiehenä uuteen toimipisteeseen ja sain johdettavakseni uusia työntekijöitä. Koska minulla ei ollut kokemusta esimiestyöstä, otin mallia omasta aikaisemmasta esimiehestäni, jonka toimintamallit koin hyväksi ja toimiviksi. Kaikilla asiantuntijasta esimieheksi nousseilla ei ole näin hyvä tilanne. Aarnikoivun mukaan onkin tärkeää, että organisaatio määrittää henkilöstölle selkeät säännöt, esimiehen tehtävät, työlle asetetut tavoitteet sekä perehdyttää uuden esimiehen tehtäviin. (Aarnikoivu 2013, 75.) Esimies tarvitsee työssään hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja, joten sosiaaliset ihmiset suoriutuvat hyvin tavoitteellisessa myyntityössä sekä asiakkaiden että työntekijöiden kanssa.

Kuuselan mukaan hyvät vuorovaikutustaidot koostuvat hyvästä käyttäytymisestä, keskinäisestä viestinnästä, yhteistyötaidoista, suvaitsevaisuudesta, toisten huomioinnista sekä hienotunteisuudesta. Ne ovat siis kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa (Kuusela 2013, 42.) Hyvää vuorovaikutusta tarvitaan, että yhteistyö sujuu. Silloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda oma mielipiteensä julki, pelkäämättä tulevansa nolatuksi. Kuusela jatkaa, että esimiehen velvollisuus on huolehtia ja ottaa vastuu työpaikan vuorovaikutustilanteista, asioiden sekä tilanteiden sujumisesta ja selviämisestä. Perustana hyvälle vuorovaikutustaidoille on ymmärtää miten oma toiminta vaikuttaa työntekijöihin. (Kuusela 2013, 42.)

Esimiestaitoihin vaikuttavat työkokemus, koulutus sekä oma osaaminen. Esimies on voinut työskennellä useita vuosia esimiesasemassa, joten hänellä on helpompi ottaa oma roolinsa työyhteisössä haltuun. Silloin hänellä työskentely on helpompaa kuin vasta-aloittaneella esimiehellä, mutta tuore esimies voi tuoda työhön uusia näkökulmia sekä saada pidempään työskennelleen esimiehen huomaamaan tärkeitä asioita ihmisten johtamisessa, jotka kenties ovat hänelle olleet itsensäselvyyksiä ja ehkä jääneet hieman unohduksiin. Selkeää kaavaa ei ole siitä, minkälainen hyvän esimiehen tulisi olla. Vuosien työkokemus auttaa kasvamaan hyvänä esimiehenä erilaisten kokemusten ja oppien kautta. Lisäksi nykypäivänä esimiehille on tarjolla useita eri koulutusvaihtoehtoja, mitä voidaan suorittaa vaikkapa työn ohessa. Ammattikorkeakouluopintojen lisäksi sellaisia ovat muun muassa Johtamisen erikoisammattitutkinto sekä Esimiehen erikoisammattitutkinto. Näiden koulutusten avulla esimies voi harjoittaa ja syventää ammattitaitoaan sekä osaamistaan ja tulla näin paremmaksi esimieheksi.

2.3 Esimiehen vaikutukset ryhmädynamiikkaan

Esimiehillä on vaikutusta ryhmädynamiikkaan. Se, miten esimies itse käyttäytyy, heijastuu henkilökuntaan. Koska johtaminen on vuorovaikutusta, se miten kohtelemme toisiamme joko sanattomasti tai sanallisesti vaikuttaa muihin ihmisiin. Myös ilmeet, eleet ja kehonkieli vaikuttavat ihmisiin. Kuuselan mukaan työntekijä ei koe arvostusta työntekijänä, jos hän kokee että esimiehen suhtautuvan häneen välinpitämättömästi tai kielteisesti. Jos taas esimies on kiinnostunut ja kannustava, kokee työntekijä ammatillisen itsetuntonsa kasvavan, hän kokee olevansa hyödyllinen työssään ja kokee myös saavansa uusia mahdollisuuksia työyhteisössä. Kuusela jatkaa, että jos työntekijä ei saa palautetta suorittamastaan työstään, tuntee hän tällöin olonsa epävarmaksi siitä, onko hän tullut täytäneeksi oman roolinsa työyhteisössä. (Kuusela 2013, 43.) Jos työntekijä kokee olonsa epävarmaksi, hän vaikuttaa joko tietoisesti tai tiedostamattomasti ryhmädynamiikkaan. Hän voi eristäytyä muusta ryhmästä ja tuntee olevansa yksin, eikä pysty keskustelemaan muiden ryhmän jäsenten kanssa. Tämä aiheuttaa ryhmässä hämmennystä. Rötkin sanoo, että esimiehillä on enemmän vaikutusvaltaa, vaikka he eivät sitä tietoisesti käyttäisivätkään. Hän jatkaa, ettei esimies voi vaatia alaisiltaan mitään asioita, joiden takana hän ei itse seiso. Hän ei myöskään voi jättää itse noudattamatta jotakin sovittua toimintatapaa tai yhteisesti sovittua linjaa. (Rötkin 2015, 39.) Viitaten aikaisempaan, esimies on se joka, toimii työyhteisössä esimerkkinä alaisilleen. Mitä korkeammassa asemassa hierarkiassa hän on, sitä tarkemmin hänen tekemisiään seurataan. Rötkinin mukaan esimies vaikuttaa merkittävästi siihen miten alaiset suhtautuvat asioihin. Jos esimiehen oma

asenne, kehonkieli tai sanattomat eleet viestittävät, ettei hän usko esimerkiksi organisaation muutoksiin, alkavat myös alaiset vastustamaan muutosta. Siksi onkin tärkeä osa onnistumista jos esimies on itse vilpittömästi esimerkkinä muutostilanteissa tai uusien asioiden edessä. (Rötkin 2015, 40.)

Asemointi eli tapa, jolla osoitamme suhtautumisemme toisiimme, on Kuuselan mukaan paikan osoittamista. Omalla käytöksellämme näytämme, missä arvossa pidämme toista ja mitä toiselta odotetaan. Se voi olla sanatonta viestintää tai tilanteessa herääviä tunteita. Se on siis tapa millä näytämme sen, mitä toiselta haluamme sekä kuka ja missä asemassa itse olemme ja toinen on. (Kuusela 2013, 44.) Ryhmän muodostusvaiheessa jokainen ryhmän jäsen hakee omaa paikkaansa ryhmässä ja jokaisella jäsenellä on oma rooli ja tehtävä. Kuusela jatkaa, että asemoinnilla jokaiselle ryhmän jäsenelle pyritään antamaan rooli ja tehtävä. Koska paikan osoittaminen on kaikissa vuorovaikutustilanteissa läsnä, vaikuttaa esimiehen käyttämä asemointi keskeisesti sekä työyhteisön toimintaan että ryhmän ja esimiehen välisiin vuorovaikutustilanteisiin. Positiiviset ja kannustavat asemoinnit parantavat sekä tuloksia että työilmapiiriä, mutta jos asemoinnin takana on negaatioita tai käskytystä, syntyy ryhmässä epäluottamusta ja turhautumista. Jos esimiehellä on yksiselitteinen käsitys alaisestaan, tulisi hänen kokeilla toisenlaista suhtautumista häneen. Jos esimies kokee, että työntekijän asenne on negatiivinen, tulisi hänen tarkastella tilannetta neutraalista näkökulmasta ja miettiä, onko työntekijä todella negatiivinen vai onko mielipide muodostunut muiden työntekijöiden sanomisista. Vaikka muutos ei tapahdu hetkessä, vaikutukset näkyvät pitkällä aikavälillä työyhteisön ilmapiirissä, ihmissuhteissa sekä tuloksissa. (Kuusela 2013, 45–47.)

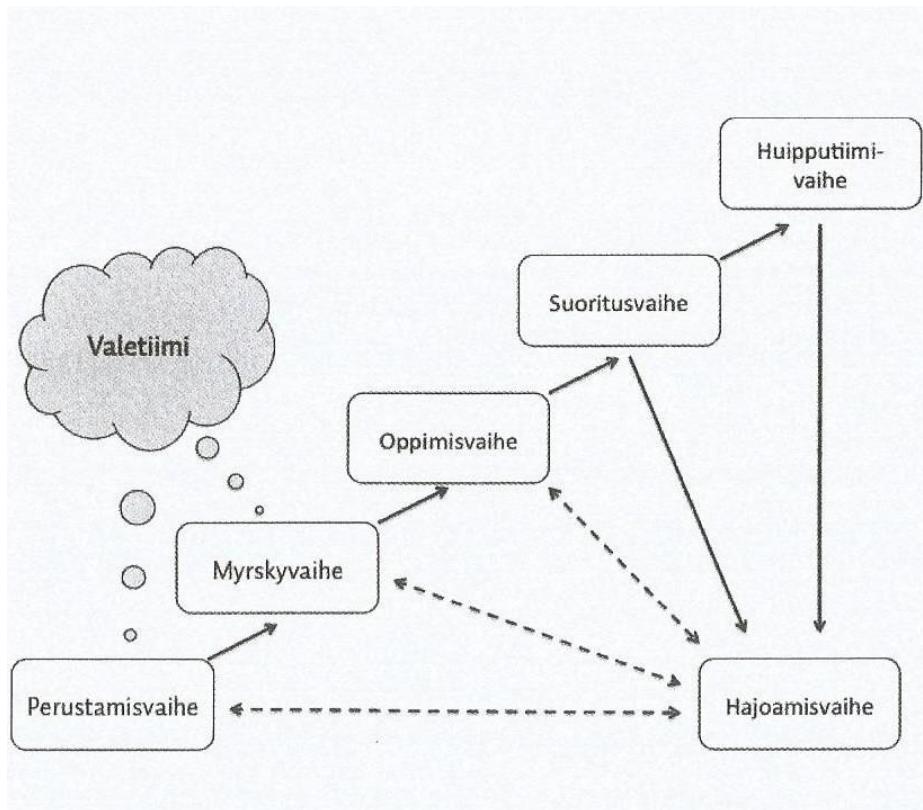
Rötkin muistuttaa, että organisaation johtajien johtamistavat heijastuvat ja kertautuvat jokaiseen soluun organisaatiossa. Se, miten esimiehen omat esimiehet johtavat omia suoria alaisiaan sekä ryhmittymiä, heijastuu muihin kerroksiin organisaatiossa. Koska ylimmät johtajat ovat alaiensa tarkkailun alla, seuraavat alaiset miten oman esimiehen ja johtajan näkemykset keskenään toimivat yhteen ja miten heidän välisensä dynamiikka toimii. Jos näkemyseroja johtajan ja esimiehen välillä havaitaan, kokevat alaiset olevansa ristiriitatilanteessa ja joutuvansa tällöin valitsemaan puolensa. Alaiset huomaavat välittömästi mikäli esimiehen ja johtajan keskinäisessä suhteessa on havaittavissa epävarmuutta. (Rötkin 2015, 95.)

3 RYHMÄN MUODOSTUSVAIHEET

Ihminen muodostaa ja kuuluu koko elinkaarensa ajan useisiin eri ryhmiin. Ensimmäinen kosketus ryhmään on oma perhe, jota vanhemmat ohjaavat. Lapset ottavat sekä vanhemmistaan että sisaruksistaan erilaisia käyttäytymismalleja. Samalla opetellaan tulemaan toimeen omien sisarusten kanssa. Kun lapsi menee päiväkotiin, syntyy siellä ensimmäisiä ystävyys-suhteita – ryhmiä, joiden kanssa ollaan tekemisissä koko päivän. Kierto jatkuu aikuisiälle saakka, työyhteisöön asti. Suurimman osan elämästämme vietämmekin työyhteisöjen erilaisissa ryhmissä.

Ryhmän kehitysvaiheista on koottu erilaisia kirjoja ja tutkimuksia. Osassa kirjallisuutta esitetään ryhmänkehitysvaiheita olevan neljä, kun taas toisessa kirjallisuutta viitataan kuuteen seitsemään erilaiseen kehitysvaiheeseen. Tunnetuimman ryhmän kehitysvaihemallin on kuitenkin kehittänyt Bruce Tuckman. Tuckmanin mukaan ryhmän kehitysvaiheet jaetaan viiteen eri osaan. Hänen mallinsa on maailmalla yleisesti hyväksytty ja käytetty analyysi ryhmän eri kehitysvaiheista. Lisäksi hänen malleistaan on tehty satoja erilaisia vaihtoehtoja, mutta tämä malli on perusta näille vaihtoehtoisille malleille. Vaikka mallin paikkansapitävydestä ei ole tehty paljon tieteellistä tutkimusta, osa käyttöarvosta tulee alkuperäisistä nimistä kuten, forming, storming, norming, performing ja adjourning. Tässä opinnäytetyössäni olen käyttänyt Bruce Tuckmanin mallia ryhmän kehitysvaiheista.

Koska ryhmän muodostumisvaiheista löytyy eri tutkimuksia ja lähteitä, osassa lähteistä puhutaan kuitenkin tiimien kehitysvaiheista, jotka ovat hyvin samankaltaisia kuin ryhmän kehitysvaiheet. Jari Salmisen kirjassa Uuden Esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajille, puhutaan tiimien kehitysvaiheista. Salmisella tiimien kehitysvaiheet jaetaan perustamisvaiheeseen, myrskyvaiheeseen, oppimisvaiheeseen, suoritusvaiheeseen, huipputiimivaiheeseen, hajoamisvaiheeseen ja lopuksi valettiimiksi. Koska hänellä on kaksi niin sanotusti ylimääräistä vaihetta tiimin muodostumisessa, suoritusvaihe sekä valettiimi, en ole näitä ottanut huomioon peilatellessani käytäntöä teoriaan, koska kuvaan ryhmien kehitysvaiheita omien havaintojeni ja oppien mukaan. Alla olevasta kuvasta nähdään Salmisen teorian mukaan tiimin kehitysvaiheet.



KUVIO 1. Tiimin kehitysvaiheet (Salminen 2017, 147)

3.1 Mikä on ryhmä case-yrityksessä?

Case-yrityksessä työryhmä koostuu toimipaikasta riippuen 3-5 henkilöstä, johon kuuluu myös myymäläpäällikkö. Ryhmällä tarkoitetaan vähintään kolmen ihmisen joukkoa. Tunnusmerkkejä ryhmälle yleisesti mielletään ryhmän koko, tarkoitus, rajat, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit sekä johtajuus. Kazenbachin ja Smithin mielestä ryhmän ja tiimin määrittely tarkoittaa osalle ihmisistä erilaisia asioita, joten määrittely on hyvä tarkentaa tekstissä. Toiset voivat pitää ryhmää kahden ihmisen muodostamana liittona, kuten avioliittona, kun taas toiset rinnastavat ryhmän sen yhteistyöhön, asioiden jakamiseen, toisten auttamiseen sekä tiimityön yhteisiin arvoihin. (Kazenbach, Smith 1993, 57.)

Työyhteisössä ryhmä muodostuu suhteellisen nopeasti. Ryhmän kehitysvaiheet jaetaan viiteen eri osa-alueeseen, jolloin myös ryhmäroolit muodostuvat. Tavoitteellisessa myyntityössä jokaisella työntekijällä on kaksi tavoitetta: saada omat henkilökohtaiset ja liikkeen myyntitavoitteet täyteen. Jotta myyntitavoitteet saadaan täyteen, ryhmän jäsenten täytyy olla keskenään vuorovaikutuk-

sessä toisiinsa. Ilman vuorovaikutusta yhteiset myyntitavoitteet sekä omat henkilökohtaiset myyntitavoitteet jäävät saavuttamatta, sillä on tärkeää, että ryhmän muut jäsenet voivat auttaa asiakas-kohtaamisessa ja myyntitilanteessa, jos myyjällä omat taidot eivät siihen riitä. Kuuselan mukaan, ryhmällä voidaan ajatella olevan kaksi tavoitetta: saada tehtävä toteutettua ja ryhmän tulee voida toimia yhdessä hyvällä fiiliksellä. (Kuusela 2015, 124.) Vuorovaikutuksen ansiosta muodostuvat erilaiset roolit ryhmässä sekä johtajuus. Johtajana toimii yleensä liikkeen esimies, mutta ryhmässä voi olla epävirallisesti toinen johtaja, jolla on valtaa muihin ryhmän jäseniin. Jokainen ryhmän jäsen tiedostaa ketkä kuuluvat ryhmään. Jäsenet voivat olla tuttuja joko aikaisemmista työpisteistä tai ovat voineet tulla tutuiksi nykyisessä työpisteessä. Ryhmä erottautuu silloin yhteisöstä ja muista organisaation työryhmistä.

3.2 Ryhmän kehitysvaiheet case-yrityksessä

Case-yritys on vuosien varrella perustanut uusia toimipisteitä ja lakkauttanut vanhoja, näistä muutoksista johtuen myös työntekijät ovat vaihtaneet toimipisteitään ja uusia työntekijöitä on palkattu lisää. Uudessa toimipisteessä ryhmä joutuu aina muodostumaan uudelleen erilaisten vaiheiden kautta.

Olen itse ollut mukana molemmissa tapahtumissa ja tehnyt havaintoja ryhmän eri kehitysvaiheista. Seuraavissa kappaleissa kuvaan Bruce Tuckmanin teorian pohjalta ryhmän kehitysvaiheita case-yrityksessä, peilaten niitä omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja kertoen niistä esimerkkejä.

3.2.1 Muodostusvaihe

Oli kyse sitten uudesta tai vanhasta työpaikasta tai toimipisteestä, sen työntekijät tulevat muodostamaan ryhmän. Vaikka työntekijät tunsivat toisensa vuosien varrelta, he eivät välttämättä ole työskennelleet samassa toimipisteessä pitkiä aikoja, joten tutustuminen niin sanotusti uusiin työkavereihin alkaa. Koska tavoitteellinen myyntityö vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja, täytyy sen lisäksi myös pystyä luottamaan omiin työkavereihin ja esimieheen.

Muodostusvaiheessa alamme tarkkailemaan uuden toimipisteen muita työntekijöitä sekä esimiestä. Miten kukin työskentelee, minkälaiset ovat heidän myynti- ja työskentelytavat, onko heillä

työkokemusta alalta vai ovatko he uusia työntekijöitä, minkälainen uusi esimies on, onko aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä ja osaako hän johtaa joukkoaan. Kun jokainen työntekijä etsii omaa paikkaansa ryhmässä, käyttäytyvät he hyvin korrektisti pyrkien siihen, ettei omalla käytöksellään ärsytetä ketään. Tässä vaiheessa alkaa ensimmäiset roolit ryhmässä muodostua. Ryhmärooleja työyhteisössä käydään tarkemmin läpi kappaleessa neljä.

Ryhmän muodostusvaiheessa (forming) esimiehen rooli on hyvin merkittävä, koska työntekijät kuteutuvat esimieheen ja odottavat saavansa apua häneltä tarvittaessa. Myös luottamuksen rakentaminen esimiehen ja alaisten välillä on hyvin tärkeää. Se, että esimies auttaa ryhmäänsä kehittämään suuntaviivat tai perussäännöt, vaikuttaa se tuleviin keskinäisiin vuorovaikutustilanteisiin. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan ja oman käyttäytymisen on vastattava ryhmän arvoja. (Zenger, Musselwhite, Hurson, Perrin, 34.)

Ryhmän yhteishenki on positiivinen ja odottava, tässä vaiheessa haetaan sääntöjä, miten asiat ja tehtävät hoidetaan, jotka pikku hiljaa alkavat muotoutumaan ryhmän muodostuessa. Muodostusvaiheessa olevassa ryhmässä haetaan omaa roolia, sekä kokeillaan myös erilaisia käyttäytymismalleja jotka sopivat omalle persoonalle sekä ovat työyhteisössä hyväksyttäviä. Koska ryhmässä ei ole vielä tarkkoja tehtävänjakoja ja sääntöjä, ovat ne vielä tulkinnanvaraisia. Tämä aiheuttaa ryhmässä vielä epävarmuutta, mutta työntekijät pyrkivät mukautumaan tehtäviinsä. (Kopakkala 2005, 48–51.)

Salmisen mukaan, tässä vaiheessa jäsenet opettelevat omaa roolia tiimissä ja tiimin tavoitteita. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää, että käydään tarkkaan läpi sisäiset tehtävänjaot sekä työroolit, koska tiimivalmentajan roolissa oleva ihminen voi olla ainoa, joka tietää tiiminsä tavoitteet. (Salminen 2017, 147).

3.2.2 Kuohuntavaihe

Ryhmän kuohuntavaiheessa (storming) on paljon konfliktitilanteita. Usein työyhteisön sisällä vastustetaan annettuja työtehtäviä tai esimiestä. Tässä vaiheessa jyvät erotetaan akanoista ja oma ääni halutaan tuoda kuuluville. Mieli-piteissä ollaan rohkeita sekä uskalletaan puuttua muiden mie-

lipiteisiin. Ryhmän henki on tässä vaiheessa kapinallista ja negatiivista, myös kuppikuntia voi syntyä. Koska kuohuntavaiheessa testataan työkavereita ja esimiestä, ei silloin päästä varsinaista työtä tekemään, sillä vastarintaa koetaan asetettua tehtävää ja vaatimuksia kohtaan. Vaikka ryhmän sisällä kuohuu, alkaa ryhmän konsepti selkeytyä tavoitteiden kanssa. Jotta tehtävästä selvitäisiin, se vaatii koko ryhmän työpanoksen. (Kopakkala 2005, 48–51.)

Salminen puhuu kirjassaan tiimin myrskyvaiheesta. Tämä on hänen mukaansa hyvin tarpeellinen vaihe tiimin kehitysvaiheessa, sillä ilman sitä tiimi ei pysty kehittymään eikä kasvamaan, koska yhdessä tekemisen kautta tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin. (Salminen 2014, 148). Tämä vaihe voi mennä nopeasti ohi, tai tiimi voi jäädä paikoilleen tähän vaiheeseen. Tiimin jäsenten kyky käyttäytyä aikuismaisesti sekä heidän yhteistyötaitonsa ratkaisevat sen, kehittykö tiimi eteenpäin. (Salminen 2017, 148.)

Oman kokemukseni mukaan ryhmän kuohuntavaihe kestää oikeastaan niin kauan aikaa kunnes muutos on tapahtunut. Esimerkiksi työyhteisön esimies voidaan irtisanoa tai siirtää toisiin tehtäviin. Oletetaan, että esimies, joka ei hoida omia tehtäviään vaaditun mukaisesti, aiheuttaa työryhmään kapinallisuutta, tyytymättömyyttä ja kritiikkiä työntekijöiltä siihen asti, kunnes on siirtynyt toisiin tehtäviin. Työryhmä liittoutuu keskenään puolustamaan opittuja sääntöjä ja toimintatapoja työyhteisössä. Tiimivalmentajalta vaaditaan tällöin rohkeutta puuttua ilmeneviin ongelmiin, lisäksi hänen tulee seurata ja olla läsnä työyhteisössä. Tämä on Salmisen mukaan erityisen tärkeää. (Salminen 2017, 148.)

Salminen jatkaa, että myrskyvaiheessa olisi hyvä tukea erilaisuutta, sekä kunnioittaa työryhmän jäseniä. Samalla tulisi myös tiedostaa klikkiytymisen vaarat. (Salminen 2017, 148.)

3.2.3 Sopimisvaihe

Kun esimies on siirtynyt toisiin tehtäviin, alkaa työryhmässä uusi vaihe. Ryhmä jatkaa, vaikka esimies vaihtuu. Tämän tapahtuman jälkeen työntekijät tuntevat suurta yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka vahvistaa heitä sekä ryhmänä että heidän ryhmähenkeä. He olivat keskenään sopineet ja muodostaneet ryhmän toimintamallin sekä säännöt miten työyhteisössä toimitaan. Tämä vaihe voi myös tapahtua sanattomasti, jolloin jokainen ryhmän jäsen tiedostaa miten ryhmässä toimitaan.

Tätä vaihetta kutsutaan sopimisvaiheeksi (norming). Sopimisvaiheessa hyväksytään työkavereiden erilaisuus sekä ryhmäroolit, uskalletaan antaa omien erilaisten mielipiteiden ja tunteiden näkyä. Oma paikka ja roolit ryhmässä ovat tässä vaiheessa selkiytyneet sekä ryhmän sisällä koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Erilaisia sanattomia sopimuksia syntyy jo syntyneiden toimintamallien ja sääntöjen rinnalle. Tunnelma tässä ryhmäytymisvaiheessa on vapautunutta, ja jokainen työntekijä pyrkii vaikuttamaan ryhmän toimintaan omien tavoitteiden mukaisesti, vaikkakin avoimuus voi olla teennäistä. (Kopakkala 2005, 48–51).

Salminen kertoo, että tiimin oppimisvaiheessa ryhmän jäsenet solmivat yhä tiiviimpiä suhteita yhteisössä ja yhteiset käsitykset tiimin tavoitteista selkiytyvät. Tiimi on myös avoimempi uusien asioiden ja toimintamallien oppimiseen. (Salminen 2017, 148). Uuden myymäläpäällikön tulisikin huolehtia siitä, että ryhmä saa tarvittavaa koulutusta, koska he tiedostavat jo yhteiset tavoitteet ja tietävät miten ne saavutetaan.

3.2.4 Hyvin toimiva ryhmä

Kun ryhmä saavuttaa seuraavan tason, on se tuloksellinen, innovatiivinen sekä tehokas. Ryhmä osaa tässä vaiheessa hyödyntää toistensa erilaisuutta sekä ratkaista mahdolliset ristiriidat. He työskentelevät kokonaisvaltaisesti tavoitteiden mukaisesti eli puhutaan hyvin toimivasta ryhmästä (performing). Ryhmä voi vihdoin keskittyä tehtävän loppuun tekemiseen. Tässä vaiheessa työnjako ryhmässä on jo selvä ja sen jäsenet työskentelevät vastuullisesti sekä kehittävästi. Ryhmä on jo pidempään työskennellyt yhdessä, joten ilmapiiri on avoimempi, omatoimisempi sekä itsenäisempi ja ollaan valmiita tekemään ryhmän eteen töitä. Koska ryhmä on tiivis, voi esimerkiksi kesälomittajalla olla vaikeaa päästä ryhmän toimintaan mukaan. (Kopakkala 2005, 48–51).

Tässä vaiheessa ei enää turhia konfliktitilanteita synny, työt sujuvat yhtenäisesti ja erilaisuus nähdään rikkautena. Se auttaa tiimiä tarkistelemaan asioita eri näkökulmista ja he pystyvät tekemään ratkaisuja suuremmalla tietotaidolla. (Salminen 2017, 149.)

Salminen mukaan huipputiimivaiheessa tiimillä on vahva osaaminen sekä korkea motivaatio. Tiimin jäsenet voivat jakaa johtajuuden jäsenten kesken, jolloin myös rooleja ja vastuita voidaan vaihdella. Näin saadaan koko tiimin osaamisalueet käyttöön. (Salminen 2017, 149.)

3.2.5 Ryhmän hajoaminen

Joskus voi käydä niin, että toimipaikka lopetetaan, joten silloin myös ryhmä hajotetaan. Opinnäytetyötä työstäessäni toimipisteemme päätettiin lakkauttaa. Tämä herätti paljon tunteita työntekijöissä ja epävarmuus oli arkipäivää työpaikalla. Suurin osa toimipisteen työntekijöistä ei ollut koskaan ollut työttömänä ja näin ollen huoli tulevaisuudesta oli suuri. Toimipisteen lakkauttamiseen liittyi paljon suuria lakisääteisiä neuvotteluita, joista työntekijöillä ei ollut kokemusta. Ensimmäisellä viikolla lakkauttamisuutisen jälkeen työntekijät tunsivat, että työsuoritukset olivat nyt tehty ja jäimme odottelemaan milloin liikkeen ovi laitetaan lopullisesti kiinni. Valitettavasti kaikki eivät saaneet siirtoa toiseen työpisteeseen ja heidät irtisanottiin.

Ryhmän hajoaminen on erittäin tunnepitoinen tapahtuma, jolloin ryhmän jäsenillä tunteet vaihtelevat ääri-laidasta toiseen. Toisille se voi olla helpotus, mutta toisille taas surullinen tilanne. Ryhmän jäsenet sanovat toisilleen näkemiin, joten tätä viimeistä vaihetta kutsutaankin ryhmän lopettamiseksi (adjourning). (Kopakkala 2005, 48–51).

Itse olin yksi irtisanottavista, joten koin kuukauden aikana tunteita laidasta laitaan. Ensin tunsin ahdistusta ja suurta huolta tulevaisuudesta, mutta kun viimeinen yhteistoimintaneuvottelu oli ohi ja tieto irtisanomisestani tuli, olin kuitenkin äärimmäisen helpottunut.

Myymläpäällikkömme teki kaikkensa, että liikkeen lopettaminen sujui mutkattomasti, mutta myös huolehti siitä, että jaksaisimme epätietoisuudessa tehdä työme mahdollisimman hyvin. Hän pyrki ottamaan asioista selvää, koska tietoa lopettamisesta ja siihen liittyvistä asioista ei meille paljon kerrottu eikä tehtäviä ohjeistettu kovinkaan hyvin johdon toimesta. Lisäksi myymälämme esimies yritti saada meille työntekijöille töitä toisista toimipisteistä.

Salminen kertoo, että tiiminvetäjän vastuulla ei ainoastaan ole lopettamisen järjestelyistä huolehtiminen, vaan on myös syytä muistaa, että vanhan tiimin kokemuksista voi oppia ja hyödyntää niitä tulevaisuudessa. (Salminen 2017, 150.) Hän jatkaa, että pelkästään myös yhden ihmisen lähtö tiimistä voi vaikuttaa dynamiikkaan niin, että tiimi joutuu palaamaan takaisin myrskyvaiheeseen ja opettelemaan perusasioita uudelleen. (Salminen 2017, 150.)

4 TYÖYHTEISÖN RYHMÄROOLIT JA TAUSTATEKIJÄT

Yhtenä tapana on jakaa työyhteisöt perinteisiin ja moderneihin työyhteisöihin. Perinteisinä työyhteisöinä nähdään finanssiala, jossa pankinjohtaja on yksi ainoa auktoriteetti. Siellä on myös oma hierarkiansa, jonka mukaan ryhmädynamiikka toimii. Tämä voi olla hieman vanhanaikaista, mutta oman kokemukseni mukaan se on erittäin toimiva työyhteisö. Käyttäytyminen tällaisessa perinteisessä työyhteisössä on korrektia ja jokainen heistä tietää siellä oman paikkansa. Säännöt heillä on todella tiukat, minkä mukaan menetellään ja miten asioita hoidetaan. Jokaisella palveluneuvojalla on omat valtuudet ja he ovat vastuussa omista päätöksistään, mutta pankinjohtaja on se, joka sanoo viimeisen sanan.

Tässä opinnäytetyössäni tutkin ryhmädynamiikkaa modernin työyhteisön näkökulmasta, josta minulta löytyy työkokemusta vuosikymmenen verran. Modernissa työyhteisössä myymäläpäällikkö on se auktoriteetti, jota kuunnellaan ja totellaan, mutta verrattuna finanssialaan, myymäläpäällikkö ei nauti samanlaisesta auktoriteetista kuin pankinjohtaja. Työskentely modernissa työyhteisössä on rennompaa.

Molemmissa työyhteisöissä ryhmädynamiikkaan vaikuttavat myös erilaiset taustatekijät. Työntekijän ikä, työkokemus, tausta, erilaisuus sekä rooli vaikuttavat ryhmädynamiikkaan. Koska ryhmä muodostuu ryhmän muodostusvaiheiden kautta, syntyvät sitä kautta myös erilaiset työyhteisön jäsenten roolit.

Ruth Meredith Belbin on yksilöinyt yhdeksän erilaista käyttäytymistä tai myötävaikutusta, joita yksilöt näyttävät työpaikalla. Puhutaan Belbinin ryhmärooleista.

Kopakkala kertoo, että Belbinin mielestä tiimin jäsen käyttää yhtä tai kahta roolia näistä. Henkilön ominaisuuksien ja ryhmän tarpeen mukaan määräytyvät roolit. Toimiakseen hyvin yhdessä ryhmä tarvitsee erilaisia rooleja omaavia henkilöitä. Hän myös jatkaa, että rooliteorioilla on kaksi tärkeää ominaisuutta. Se rooli minkä henkilö on tilanteessa valinnut, vaikuttaa hänen toimintaansa. Toiminta ei silloin kuitenkaan perustu ihmisen pysyviin ominaisuuksiin. Kun henkilön näkee subjektina, voi hän toimia silloin toisin. Nämä kytkevät yksilöiden toiminnot järjestelmällisesti toisiinsa. Tapahdumat nähdään aidosti ryhmän ja yhteisön toimintana. Koska roolin määritelmä painottaa ihmisen

taipumusta ja mahdollisuutta valita roolinsa olla oman toimintansa subjekti, auttaa se ymmärtämään toisista ihmisistä riippuvuuden samalla. (Kopakkala 2005, 110.)

4.1 Työyhteisön jäsenten roolit työpaikalla

Työyhteisön jäsenillä on monia eri ryhmärooleja. Roolimme mukautuvat sitä mukaan minkälaisesta ryhmästä on kyse. Tavoitteellisessa myyntityössä työyhteisön jäsenille on ominaista tavoitteellisuus sekä tiivis yhteistyö. Työyhteisöstä löytyy aina yksi ehdottomasti paras myyntimies ja yksi työntekijä, jolta löytyy erikoistuminen johonkin erityiseen asiaan tai tuotteeseen. Niemistön mukaan työyhteisössä olevia rooleja ja vastarooleja voidaan ymmärtää vuorovaikutuksessa, mutta yksilö ja tilanne mitkä siihen liittyvät, ei välttämättä tavoita sen myötä tulevaa merkitystä. Se, miten rooleissa toimitaan ja samaistutaan on aina henkilökohtainen kokemus. (Niemistö 2012, 90.)

Salminen kertoo, että tiimitoiminnan voima lähtee yhdistelemällä tiimin jäsenten eri ominaisuuksia. Toimiakseen huipputiiminä siitä täytyy löytyä erilaisia ihmisiä, jotta eri näkökulmat tulevat huomioduksi työyhteisössä. Näin ollen tiimi pystyy hyödyntämään omaa kokemustaan sekä heidän osaamistaan, joka perustuu heidän yhteisiin päätöksiinsä. (Salminen 2017, 142.) Hän jatkaa, että tiimi toimii tehokkaimmin silloin, kun tiimin jäsenet ovat omaksuneet oman roolinsa siinä ja kaikkien työyhteisön jäsenten eri ryhmäroolit ovat kattaneet suurimman osan tiimin kannalta tärkeistä rooleista. Joskus kuitenkin tiimit ovat sen verran pieniä, ettei kaikkia ryhmärooleja voida kattaa. (Salminen 2017, 144.)

Tiimissä on tarpeen tunnistaa erilaiset tiimiroolit, nämä kuvaavat sitä, miten ihminen toimii ryhmässä ja miten hän vaikuttaa ryhmään. (Salminen 2017, 139.) Belbinin rooleista on suomeksi eri nimityksiä, olen käyttänyt lähteestä tulevat nimitykset opinnäytetyössäni. Belbinin mallin mukaisesti ryhmästä voidaan tunnistaa yhdeksän erilaista tiimiroolia:

1. Resurssien tutkija käyttää työntekijöiden innostunutta luontoaan löytääkseen ideoita tuodakseen heidät takaisin tiimiin. Hän on innostunut, menevä, tutkii mahdollisuuksia sekä kehittää yhteyksiä, mutta saattaa olla liian ylioptimistinen ja menettää kiinnostuksensa kun alkuperäinen innostus on kulunut. (Belbin 2017, viitattu 23.4.2017).

2. Tiimityöntekijä auttaa tiimiä yhdistymään, käyttäen heidän monipuolisuutta hyväksi tunnistaen työhön vaadittavat tarpeet sekä täydentämään sen tiimin puolesta. Hän on yhteistyökykyinen, havaitseva ja diplomaattinen. Kuuntelee ja estää kitkaa, mutta hän saattaa olla epävarma kriisitilanteessa sekä pyrkii välttämään vastakkaisasettelun. (Belbin 2017, viitattu 23.4.2017).
3. Koordinaattorin tulee keskittyä tiimin tavoitteisiin, ottaa työhön mukaan tiimin jäsenet sekä osata delegoida työt asianmukaisesti. Hänen vahvuutensa on olla aikuinen, itsevarmuus, tunnistaa lahjakkuudet. Hän selventää tavoitteita. Hänet voidaan nähdä manipuloijana ja muut saattavat lykätä oman työosuutensa hänelle. (Belbin 2017, viitattu 23.4.2017).
4. Soluttautujan tavoitteena on olla erittäin luova ja on hyvä ratkaisemaan ongelmia epätavallisin tavoin. Hänen vahvuutensa on luovuus, kekseliäisyys, hän on luova ideoija ja hän ratkaisee vaikeita ongelmia. Hän voi sivuuttaa satunnaiset tekijät ja voi olla liian kiinnostunut kommunikoimaan tehokkaasti. (Belbin 2017, viitattu 23.4.2017).
5. Tarkkailija-arvioija tuottaa loogisesti, tekee puolueettomia tuomioita tarpeen mukaan ja punnitsee joukkueen valinnanvarat kevytkenkäisesti. Hän on selvä, strateginen ja vaativa. Hän näkee kaikki vaihtoehdot ja tuomitsee tarkasti. Joskus häneltä puuttuu asema sekä kyky innostaa muita ja hän voi olla liian kriittinen. (Belbin 2017, viitattu 23.4.2017).
6. Asiantuntija tuo syvällisen tietämyksen avainalueesta tiimiin. Hän on yksimielinen, omaaloitteinen ja omistautunut. Tuottaa asiantuntijan tietotaitoa. Hänellä on taipumus vaikuttaa kapeaan etupäähän ja kykenee ratkaisemaan tekniset ongelmat. (Belbin 2017, viitattu 23.4.2017).
7. Muotoilija tarjoaa tarvittavat toimet sen varmistamiseksi, että tiimi pysyy liikkeellä eikä menetä huomiota eikä vauhtia. Hän on haastava, dynaaminen ja vauhdittaa paineita. Hänellä on tarmoa ja rohkeutta voittaa esteitä. Hän voi olla joskus altis provokaatiolle ja voivat joskus loukata ihmisten tunteita. (Belbin 2017, viitattu 23.4.2017).
8. Täyttäjällä on tarpeen suunnitella toimiva strategia ja toteuttaa se mahdollisimman tehokkaasti. Hän on käytännöllinen, luotettava ja tehokas. Hän laittaa ideat toimimaan ja hoitaa

työn, joka on tehtävä. Hän voi olla joustamaton ja hidas vastaamaan uusiin mahdollisuuksiin. (Belbin 2017, viitattu 23.4.2017).

9. Viimeistelijää käytetään tehokkaimmin tehtävien lopussa kiillottamalla ja tarkkailemalla virheitä työstä noudattaen korkeimman laadunvalvonnan vaatimuksia. Hän on huolellinen, tunnollinen ja ahdistunut. Hän hakee virheitä, puhdistaa ja täydentää. Hän voi olla myös taipuvainen huolestumaan ja epäroimättä siirtää asioita. (Belbin 2017, viitattu 23.4.2017).

4.2 Ihmissuhteet työpaikalla

Työyhteisössä muodostuu erilaisia ihmissuhteita. Se, millaisia suhteita työpaikalla solmitaan, vaikuttaa myös ryhmän toimivuuteen. Työyhteisöissä solmitaan niin ystävyysuhteita kuin rakkaus-suhteita, pitkään yhdessä työskennelleet saattavat muodostaa jopa erilaisia kuppikuntia. Miten nämä erilaiset suhteet vaikuttavat ryhmädynamiikkaan, työpaikan arkeen ja miten niihin suhtaudutaan. Case-yrityksen työyhteisöt ovat hyvin tiiviitä ja tavoitteellisia. Omissa yksiköissään työskentelevät työntekijät ovat paljon vuorovaikutuksessa toistensa kanssa myös vapaa-aikana. Kuuselan mukaan työpaikan ihmissuhteet muodostuvat ja kehittyvät keskinäisessä yhteistyössä. Ilman vuorovaikutusta eivät suhteet pääse kehittymään myönteisesti. (Kuusela 2013, 94.)

Joskus liikkeissä on pula työntekijöistä, joten myymäläpäällikkö pystyy vaikuttamaan ja palkkaamaan liikkeeseen uuden myyjän, esimerkiksi pitkäaikaistyöttömänä olleen kaverinsa. Kun kaveri tulee töihin liikkeeseen, esimies ei saa kohdella häntä toisin vaikka ystäviä ovatkin. Koska ihmissuhteet ovat osa vuorovaikutustaitoja, tulee hyvän esimiehen osata ja ymmärtää johtaa alaisiaan. Lisäksi hänen tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti. Jos asiantuntijasta nousee esimieheksi, eivät hyvät solmitut kaverisuhteet saa vaikuttaa päätöksiin, eikä esimies saa kohdella kaveriaan erilalla kuin muita työntekijöitä. Tiimissä on jokaisella oikeus tuntea itsensä tasavertaiseksi ja arvostetuksi työntekijäksi, sanoo Kuusela. Silloin odotetaan muilta tiimin jäseniltä ammattimaista käytöstä ja kunnioittavaa kohtelua toisia kohtaan. (Kuusela 2013, 94.)

Työpaikalle syntyy jännitteitä myös ystävyysuhteista. Usein esimies on aikaisemmin ollut työntekijöidensä kollega. Silloin on saattanut syntyä syvempiäkin ystävyksiä. Kun työntekijä nousee ystävänsä esimieheksi, saattaa tämä myös herättää epäilyksiä suosimisesta. (Kukkola 2015, viitattu 27.10.2017).

Kaveruussuhteet työyhteisössä edistävät parhaimmassa tapauksessa työhyvinvointia, kaikilla on mukava työskennellä yhdessä ja se tekee työn mielekkääksi, mutta kaveruussuhteet eivät saa vaikuttaa itse työhön. Kaveruussuhteet vaikuttavat positiivisesti ryhmädynamiikkaan, mutta sillä saattaa olla myös käänteinen vaikutus. Kaverukset voivat eristäytyä muusta ryhmästä ja pahimmassa tapauksessa muodostavat oman kuppikuntansa. Jos työntekijöistä yksi etenee esimieheksi, voi muilla työntekijöillä olla päällimmäisenä ajatuksena, että hänen kaverinsa on etuoikeutetussa asemassa ja näin ollen saa vaikkapa paremmat työvuorot. Ryhmä voi alkaa kapinoimaan esimiestä vastaan, he voivat alkaa pohtimaan kohteleeo esimies kaikkia ryhmän jäseniä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Työntekijänä oleva esimiehen kaveri voi alkaa käyttäytyä toisin, hän voi ehkä kokeilla omia rajoja kaveruudessa ja työyhteisössä. Myös esimiehellä voi myös olla oma vaikeutensa olla esimiehenä kaverilleen. Kaveria ei ehkä haluta loukata antamalla ikäviä toimeksiantoja tai rakentavaa palautetta. Esimiehen oma esimerkki vaikuttaa ryhmädynamiikkaan ja siihen, miten hän jatkossa kohtelee kaveriaan ja työntekijöitään. Jos kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti, ei ongelmia työyhteisössä synny. Kuuselan mukaan työyhteisössä koetaan ihmissuhteet hyviksi silloin, kun siinä tehdään yhteistyötä, autetaan toisia ja käydään tasavertaisia keskusteluja. (Kuusela 2013, 94.)

Oletetaan, että olisi avoinna toinen esimiehen paikka yrityksessä. Avoinna olevaan esimiehen paikkaan on valittu muutama hakija ja kun esimiehen kaveri palkataan siihen, ryhmä alkaa miettiä, että onko kaveruussuhteella vaikutusta asiaan. Varsinkin jos tällaiset ylenemiset ovat yrityksen hiljaisia toimintamalleja. Samassa yrityksessä työskennellyt pätevä työntekijä on ollut paikasta erityisen kiinnostunut, mutta ei saa mahdollisuutta hakea työtehtävään eikä näin ollen myöskään paikkaa. Onko annettu edes muille hakijoille mahdollisuutta päästä esimieheksi? Miten tämä vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa ja ryhmän dynamiikkaan? Työntekijä voi masentua, tuntea oman arvonsa huonoksi, työtä ei huvita tehdä samalla panoksella ja ehkä hän alkaa vastustaa yrityksen tavoitteita ja tehtäviä. Jos hän on masentunut päätöksestä voi hän omalla käytöksellään vaikuttaa ryhmädynamiikkaan ja saada ryhmähenkeä huonommaksi. Työryhmä voi palata takaisin ryhmän kuohuntavaiheeseen.

Case-yritys työllistää pääsääntöisesti miehiä, joten ei ole harvinaista, että rakkaussuhteita syntyy miesten ja naisten kesken yrityksessä. Koska rakkaussuhteet ovat aika tabu asia työpaikoilla, tästä ei löydy paljon kirjoitettua kirjallisuutta. Elina Haavio-Mannilan Työpaikan rakkaussuhteet-kirjasta, löytyy tilastollinen tutkimus naisten ja miesten välisistä ystävyys- ja rakkaussuhteista sekä seksuaalisesta ahdistelusta työpaikalla. Mielestäni tämä tilastollinen tutkimus ei vastaa nykypäivän vastaavaa tietoa.

”Osa Suomen työpaikoista suhtautuu ylipäätään nihkeästi työntekijöiden välisiin parisuhteisiin, ja niiden nähdään aiheuttavan riskitekijöitä. Huolia kantautuu sekä henkilöstön suunnalta että johdolta. Paljon asiaan vaikuttaa työn luonne.” (Motiivilehti 2017, viitattu 27.10.2017).

Koska rakkaussuhteita työpaikoilla syntyy, tulisi parisuhteesta puhua avoimesti työyhteisössä. Työkaverit huomaavat yllättävän hyvin, jos kahden ihmisen välillä on kipinää. Miten näihin rakkaussuhteisiin sitten suhtaudutaan? Jos rakastavaiset ovat molemmat alaisia, tämä voi piristää ja motivoida työyhteisöä. Mutta kuten ei kaveruussuhteetkaan, eivät myöskään rakkaussuhteet saa vaikuttaa työhön ja sen hoitamiseen. Rakastavaisilla voi tulla konflikteja ja ryhmädynamiikkaan se vaikuttaa siten, että ryhmän jäsenet joutuvat tahtomattaan tilanteeseen, jossa joutuvat valitsemaan kumman rakastavaisen puolelle asettuu. Se voi aiheuttaa hämmennystä ja ahdistusta. Itse esimiehenä sijoittaisin rakastavaiset eri työpisteisiin.

”Eri asemassa olevien henkilöiden suhde aiheuttaa tietenkin vielä huomattavampaa kuohuntaa. On nähtävä eri tavalla vaivaa todistellakseen, ettei mielitietty saa töissä mitään erityisoikeuksia. Joissain tapauksissa esimiesasiat täytyy jopa hoitaa toisen henkilön kanssa, jos sattuu jakamaan yksityiselämän oman pomon kanssa.” (Voitolla työhön –blogi: Työpaikkaromanssit kuuluvat elämään 2017, viitattu 27.10.2017).

Jos rakastavaisina on esimies ja alainen, työyhteisössä tämä koetaan Kopakkalan mukaan, riskeinä alaisen saamina etuuksina ja erityisasemana. Samalla nousee epäilyksiä luottamuksesta ja vilpittömyydestä alaisten ja esimiehen kesken. Työyhteisön suhtautuminen rakkaussuhteeseen riippuu monesta asiasta. Esimerkiksi siitä, kuinka avoin suhde on, minkälainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee ja voidaanko suhteesta puhua avoimesti työyhteisössä ja miten ryhmän jäsenet asian kokevat. Tärkeintä olisi sopia yhteisistä pelisäännöistä ja todeta julkisesti, että kaikkia ryhmän jäseniä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Kopakkala ehdottaa myös työpisteen

vaihtoa tarvittaessa toiselle osapuolelle, jos se on organisaatiossa mahdollista. (Kopakkala 2005, 152.)

Omien havaintojeni mukaan eri asemassa olevien henkilöiden parisuhde aiheuttaa epäilyksiä työyhteisössä. Eräässä tapauksessa parisuhdetta spekulointiin varsinkin silloin, kun suhteen toinen osapuoli nousi asiantuntijasta esimieheksi. Työntekijät epäilivät oliko eriarvoisessa asemassa ollut parisuhteen toinen osapuoli vaikuttanut tähän päätökseen. Valitettavasti parisuhteet saattavat joskus päättyä ja silloin voi työntekijöillä olla vaikeuksia suhtautua uudelleen eronneen parisuhteen osapuoliin. Voi tuntua siltä, että joutuu valitsemaan puolensa, mutta voi olla myös niin, että eronnut pariskunta odottaa työntekijöiden valitsevan puolensa. Haavio-Mannila kertoo, että molempien sukupuolten työpaikoilla esiintyy keskimäärin enemmän kateutta ja kaunaa työpaikkarakkauden vuoksi. (Haavio-Mannila 1988, 146.)

”Suhde voi myös loppua, jolloin pettymys voi heijastua työhön ja työyhteisön mielialaan. Rakkaussuhteen dynamiikkaan usein kuuluu, että sen osapuolet eivät tunnista suhteensa vaikutuksia tai eivät välitä niistä.” (Kauppinen 2017, viitattu 27.10.2017).

4.3 Taustatekijöiden vaikutus

Teleoperaattorit käyttävät yleensä työvoiman rekrytoimiseen ja työsuhteiden solmimiseen henkilöstövuokranvälitys firmoja. Tämä helpottaa esimiesten työtä, kun rekrytointi, palkkaus, irtisanominen sekä kaikki lakisääteiset asiat ovat keskitetty näiden yritysten toimesta. Lisäksi yritys säästää tässä henkilöstökuluissa, kun ei tarvitse käyttää isompaa tai useampaa henkilöstöosastoa. Henkilöstövuokranvälitys firmojen kanssa solmitut sopimukset ovat pääsääntöisesti erilaisia kuin mitä aikaisemmin on sovittu suoraan puhelinyhtiön kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että vuokratyöntekijöillä palkkaus ja työedut eivät ole samalla tasolla kuin mitä yrityksen omien työntekijöiden kanssa. Henkilöstövuokranvälitys firmat ovat hyviä vaihtoehtoja työntekijöiden rekrytoimiseen lyhyissä työsuhteissa, kuten esimerkiksi kesälomasijaisuuksissa ja sairauspoissaolojen sijaisuuksissa. Kuitenkin siinä vaiheessa, kun työntekijä on ollut useamman vuoden työssä, heidät tulisi ottaa yrityksen omiksi työntekijöiksi, heidän tulisi saada samat edut ja palkkaustavat kuin yrityksen omillakin työntekijöillä on. Silloin tasa-arvoisuus näiden asioiden osalta toteutuisi kaikkien työntekijöiden kohdalla. Tämä voisi olla hyvä kehityskohta organisaatioille. Jos vuokratyöntekijä otettaisiin yrityksen

omille palkkalistoille, olisi hän varmasti motivoituneempi ja tuntisi itsensä arvostetuksi työntekijäksi yrityksessä. Hän luultavasti tuntisi myös enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja myös ryhmädynamiikkaan tämä voisi positiivisesti vaikuttaa. Esimiehelläkin olisi helpompi johtaa, kun kaikilla työntekijöillä olisi samanlaiset sopimusehdot. Sopimusasiat vaikuttavat myös joskus esimiehen työtä.

Sopimusasiat eivät saisi vaikuttaa työyhteisöön tai ryhmädynamiikkaan. Kun työkaveri puhelinyhtiön ajoilta ansaitsee kiinteää kuukausipalkkaa provisiointeen, nuori myyntineuvottelija työskentelee TES:n mukaisella minimituntipalkalla provisiointeen, saattaa tämä vaikuttaa ryhmädynamiikan henkeen ja aiheuttaa kateutta. Työpaikalla voidaan olla kasvokkain kavereita, mutta sitten vapaa-ajalla puretaan turhautumista palkkauksesta. Nuori myyntineuvottelija kun joutuu tekemään enemmän työtä ansaitakseen saman verran kuin mitä kollega. Tämä saattaa aiheuttaa motivaatioiden laskua, tyytymättömyyttä ja pahimmassa tapauksessa työntekijä irtisanoo itsensä. Nämä asiat voivat näin ollen vaikuttaa myös työntekijöiden vaihtuvuuteen. Vaihtuvuus taas työllistää ja kuormittaa enemmän sekä yritystä että henkilöstövuokranvälitys firmaa, lisäksi esimiehen tulee kouluttaa uusi työntekijä irtisanoutuneen tilalle.

Esimiehen näkökulmasta erilaiset työsopimukset voivat hankaloittaa ryhmädynamiikan toimivuutta. Kun tiimissä pitäisi myynnillistä yhteistyötä tehdä ja jokaisen työntekijän tulisi saada omat sekä liikkeen tavoitteet täyteen, erilaiset työsopimukset hiertävät yhteistyötä. Esimerkiksi voi käydä niin, että vanhempi työntekijä tai – tekijät ovat päättäneet, etteivät he aio tehdä puheista huolimatta yhtään sen enempää kauppaa kuin he itse haluavat, vaikuttaa tämä myös muihin työntekijöihin. Muut työntekijät tuntevat olonsa eriarvoiseksi ja kenties ajattelevat, että miksi heidän täytyy tehdä näin, jos nämä muutkaan eivät tee niin kuin ohjeistetaan. Tämä vaatii esimieheltä erityisen suurta työpanosta ja ammattitaitoa saadakseen kaikki työntekijät motivoitumaan tai tekemään oman osansa annettujen tavoitteiden mukaisesti. Myös esimiehestä voi tuntua, että hän on vaikeassa välikädessä, koska hänen omat esimiehensä odottavat myynnillisten tavoitteiden täyttymistä kaikkien osilta. Esimiehen tulee työskennellä ja käyttäytyä, tasa-arvoisesti ja ammattimaisesti kahdella erilaisella työsopimuksella olevien työntekijöiden kanssa.

Työyhteisössä myös erilaiset työsuhteet vaikuttavat ryhmädynamiikkaan. Uusien ja vakituisten työntekijöiden välillä on aina erilaista käyttäytymistä. Esimiestyössäni huomasin sen, että aina kun uusi työntekijä tulee mukaan työyhteisöön, alkaa ryhmä käyttäytyä eri tavoin. Halutaan näyttää uudelle työntekijälle, että mikä kenenkin rooli siinä ryhmässä on, kuinka kauan aikaa ollaan oltu talossa, kuinka kokeneita ollaan, halutaan jopa osoittaa, että on varmasti parempi myymään sekä

tekemään kauppoja verrattuna uuteen työntekijään. Uudella työntekijällä on aina kuitenkin positiivisiakin vaikutuksia. He nimittäin saavat vanhat työntekijät innostumaan sekä motivoitumaan enemmän. Eihän nyt untuvikolle voi myynneissä hävitä. Toki kilpailu tapahtuu aina hyvässä hengessä. Nämä niin sanotut myyntipiikit näkyvät erittäin hyvin erilaisissa myyntikilpailuissa mitä yrityksessä on kun työyhteisöön on palkattu kesälomittaja. Toki hyvä esimies osaa sitouttaa ja motivoida myyjänsä tekemään ympäri vuoden hyvää tulosta.

5 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Tässä työssä tutkittiin ryhmädynamiikkaan vaikuttavia asioita sekä pyritään ymmärtämään niitä johtamisen työkaluina. Tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat ryhmädynamiikkaan ja onko erilaisilla taustatekijöillä, kuten kaveruus- ja rakkaussuhteilla, työntekijöiden vaihtuvuudella sekä erilaisilla työ sopimuksilla vaikutusta. Teorian ja haastattelujen pohjalta pyritään ymmärtämään ryhmädynamiikan toimivuutta sekä saamaan varsinkin uudelle esimiehelle työkaluja johtamiseen. Tietoperustassa on käytetty erilaisia johtamisen ja esimiehen lähdekirjallisuutta sekä omia havaintoja. Aineisto on kerätty neljältä esimiesasemassa olevalta henkilöltä kyselylomakkeella.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkittavan ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen sekä esittäminen. Laadullinen tutkimus ei perustu lukuihin eikä määriin, vaan tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita. Laadullisessa tutkimuksessa ei voi määrittellä erikseen kuinka paljon ja mitä tietoa/aineistoa kerätään. Sitä kerätään niin paljon, kunnes tutkimusongelma on ratkennut ja tutkija ymmärtää ilmiön. Koska laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, se antaa uuden tavan ymmärtää ilmiöitä, eikä tutkimustuloksia voida yleistää, joten se pätee vain tutkimuskohteen osilta. Siinä pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa yhdestä havaintoyksiköstä, eli tapausta käsitellään perusteellisesti syvyysuunnassa. (Kananen 2014, 18-20.)

Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja, ollaan kiinnostuneita siitä miten asiat ja ilmiöt vaikuttavat ihmisiin ja kuinka merkittäviä ne ovat. Koska tutkijan oma reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiin, tiedon keruu ja niiden analysoinnin työvälineenä toimii itse tutkija. Tutkimus tehdään oikeassa kontekstissaan. Koska laadullinen tutkimus on deskriptiivistä eli kuvailtavaa, on tutkija itse kiinnostunut kuvattavasta ilmiöstä, prosesseista ja niiden merkityksestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. Saatuihin tuloksiin vaikuttavat tutkimustulokset. (Kananen 2014, 18-20.)

5.1 Aineiston keruu ja käsittely

Työn aineisto kerättiin yhtenä kyselylomakkeena ja lomake lähetettiin sähköisessä muodossa neljälle eri vastaajalle. Etukäteen valituille vastaajille oltiin yhteydessä sähköpostitse, jossa kerrottiin

tulevasta kyselystä sekä arvioidusta aikataulusta. Kyselyyn valitsin case-yrityksen neljä 26–36-vuotiasta myymäläpäällikköä samalta maantieteelliseltä alueelta..

Kysely toteutettiin viikoilla 8 ja 9 keväällä 2018. Kyselyyn vastaaminen tapahtui sähköpostin välityksellä Google Forms:n kautta (liite 1). Kysely tehtiin kyselylomakkeen kautta siksi, koska yhteinäistä aikaa oli hankala sovittaa ja näin ollen myös vastaajien anonymisuus säilyi ja he pystyivät vastaamaan kyselyyn täysin anonymisti sekä rehellisesti.

5.2 Kyselylomake

Kyselytutkimus säästää tutkijan aikaa, koska tutkimukseen voi osallistua paljon tutkittavia ihmisiä sen käytettävyyden vuoksi. Kyselylomake voidaan lähettää useille eri henkilöille ja siinä voidaan kysyä useita tutkittavia asioita. Jos kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, sen aineisto voidaan käsitellä nopeasti tietokoneella. Sen lisäksi aikataulu voidaan määritellä tarkasti. Kyselylomakkeen haittana nähdään yleensä sen aineiston pinnallisuus ja tutkimukset teoreettisesti vaatimattomina. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 196.) Verkkokyselyn etuina nähdään sen nopeus ja aineiston vaivaton saanti, mutta valikoimattomalle eli suurelle yleisölle kohdennettu kysely ei yleensä tuota kovin suurta vastausprosenttia. Usein tutkija joutuu muistuttamaan kyselyyn vastaamatta jääneitä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 196.)

Kun lomake suunnitellaan ja laaditaan tarkasti, tehostetaan sillä tutkimuksen onnistumista. Tutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava asia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 198.)

5.3 Vastaajat

Case-yritys toimii koko Suomessa ja näin ollen alueet on maantieteellisesti jaoteltu. Jokaiselta alueelta löytyy oma aluepäällikkö, joka vastaa alueiden myymälöistä ja myymäläpäälliköt ovat hänen alaisiaan. Tutkimukseen otettiin mukaan case-yrityksen neljä myymäläpäällikköä samalta maantieteelliseltä alueelta. Nämä valikoidut myymäläpäälliköt ovat iältään 26-36-vuotiaita ja heiltä löytyy työkokemusta esimiesasemassa 2-7 vuotta case-yrityksessä.

Vastaajat valikoituivat kyselyyn, koska he työskentelevät päivittäin oman ryhmänsä kanssa ja he myös tuntevat oman ryhmänsä toimintatavat. Jos kyselyyn olisi valittu aluepäälliköitä, heillä ei todennäköisesti olisi konkreettista kokemusta läheisesti työskentelystä työryhmän kanssa.

Vastausten sisältöä analysoitaessa, vastaajat on nimetty koodeilla. Vastaajien koodit on nimetty MP-kirjaimilla ja numerolla. Vastaajien tarkemmat taustatiedot löytyvät liitteestä kaksi.

6 VASTAUSTEN TULOKSET

Kyselylomake lähetettiin sähköisesti neljälle eri myymäläpäällikölle, joista kolme vastasi kyselyyn. Vastaajilla oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselylomakkeeseen. Tässä kappaleessa analysoidaan vastauksien tuloksia. Sähköpostissa pyysin vastaajia lukemaan kysymykset tarkasti ja miettimään näitä kysymyksiä, ennen kuin he vastaavat kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeeseen lisättiin lyhyt informaatio siitä, miten ryhmä määritellään ja mitkä ovat ryhmän eri muodostusvaiheet, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymykset. Kysymyksiä lomakkeessa oli yhteensä yhdeksän kappaletta.

Ensimmäisenä kyselyssä pyydettiin kertomaan taustatietoja, kuten ikä, työkokemus vuosina yrityksessä sekä esimiesvuodet omassa työryhmässä. Taustatiedot löytyvät liitteestä kaksi.

Tämän jälkeen kolmantena kysymyksenä myymäläpäälliköiltä kysyttiin, ovatko he huomanneet omassa työpisteessä havaittavissa olevia ryhmän muodostusvaiheita ja minkälaisissa tilanteissa nämä vaiheet tulevat esille.

”Muodostusvaihe: uuden myyjän tai liikkeen vaihdoksen myötä tulleen myyjän aloittaessa” (MP1)

”Muodostusvaihe: uuden myyjän tai liikkeen vaihdoksen myötä tulleen myyjän aloittaessa. Kuohuntavaihe: myyjien keskenäiset henkseleiden paukuttelu, esim. MP:n lomien aikana saattaa nostaa persoonia esille tai kun on liikkeeseen tullut toisen liikkeen vanhempi myyjä joka ottaa heti kätelystä isoa roolia toimintatavoissa. Ristiriitojen käsittely avaa monesti ovet toimivaan kokonaisuuteen joka saa porukan puhaltamaan yhteen hiileen -> ME-henki avoimuus on kaiken A ja O, saa sanoa jos on asioista eri mieltä. Vaihtuvuus aina hajottaa toki ryhmää, mutta ne luo toki uusia mahdollisuuksia.. liikkeiden välillä ollut monia vaihdoksia, mutta silti olemme saaneet hienon ryhmän kasaan joka kerta.” (MP2)

”Kyllä. Esim. Kuohuntavaiheita on ilmennyt mm. kun on tullut provisiomuutoksia tai muuttuneita käytäntöjä, joista ei ole pidetty.” (MP3)

Jokainen myymäläpäällikkö oli huomannut ryhmässään, että erilaisia vaiheita omassa työpisteessä on. Koska erilaisia muodostusvaiheita oli havaittavissa, neljännessä kysymyksessä kysyttiin miten nämä erilaiset vaiheet vaikuttavat työyhteisöön.

”Jos kuohuntavaiheessa ei heti reagoida ja pyritä ratkaisemaan konflikteja, se voi aiheuttaa pidempiaikaisia ongelmia, sekä auktoriteetin pienenemistä. Hyvin toimivassa ryhmässä jokainen tietää oman työnsä lähtötason ja vaatimustason ja on niihin sitoutunut. Oleellisen tärkeää hyvin toimivassa ryhmässä on se että ryhmässä on avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa tuoda omat mielipiteensä esiin. Ryhmän hajottua kokonaan ryhmän muodostaminen täytyy aloittaa ihan alusta. Jos yksi jäsen vaihtuu niin se vaikuttaa vähemmän työyhteisöön, sillä uusi jäsen sopeutuu helposti muun ryhmän toimintatapoihin” (MP1)

”jokainen steppi hioo ryhmää ja luo sille pohjan.. ilman näitä vaiheita ei päästä asioihin pureutumaan ja silloin saattaa ihmiset tuntea olonsa ulkopuolisiksi ja näin syntyy eripuraa ja joka johtaa vuorostaa siihen että ryhmä ei toimi yhteisellä asialla.” (MP2)

”Mielestäni jokaisessa työpaikassa tulee tilanteita, missä näitä kaikkia vaiheita käydään läpi jollain asteella. Ne ilmenevät eri henkilöillä erilaisena käytöksenä, jollain hillitymmmin ja jollain räväkästi. Näiden vaiheiden tunnistaminen esimiehenä vaatii pelisilmää ja taitoa lukea ryhmäänsä erilaisissa vaiheissa ja ohjata oikeaan suuntaan.” (MP3)

Ryhmissä tapahtuu erilaisia muutoksia, jo yhden ryhmän jäsenen lähtö tai vaihto toiseen voi palauttaa ryhmän uudelleen ryhmän muodostusvaiheeseen. Viidentenä kysymyksenä kysyttiin onko muutoksissa havaittavissa erilaisia vaiheita ja miten se konkreettisesti ilmenee. Kahden myymäläpäällikön mielestä esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, ettei ryhmänjäsenten vaihtuminen vaikuta negatiivisesti työyhteisöön.

”Se voi vaikuttaa hetkellisesti työmotivaatioon. Esimiehen tehtävä tällaisissa tilanteissa on oivaluttaa uuteen toimintamalliin ja saada henkilö/henkilöt ajattelemaan asiaa positiiviselta kantilta ja mahdollisuutena.” (MP3)

”Pienissä työryhmissä yhden jäsenen vaihtuminen voi vaatia tiukempaa otetta esimieheltä, ettei hänen mukaan tulonsa aiheuta negatiivisia asioita ryhmän toimintaan” (MP1)

Myös työntekijän oma asenne ja suhtautuminen vaikuttavat uuteen työyhteisöön sopeutumisessa. ”roolien hakeminen, asioiden käsittely, asioiden hyväksyminen, osaksi ryhmää tuleminen, ystävystyminen.. toimiva kokonaisuus!” (MP2)

Koska tiiviissä työyhteisössä syntyy kaveri- ja rakkaussuhteita, kuudentena kysymyksenä kysyin myymäläpäälliköiltä miten nämä suhteet vaikuttavat työyhteisöön ja onko erilaisia vaihteita havaittavissa.

”ystävystyminen liikkeen sisällä on mielestäni rikkaus jota pitäisi pystyä jalostamaan.. myymäläpäällikkönä en koe sitä ongelmaksi jos olen ystävystynyt myyjien kanssa, siihen pitää antaa vaan kaikille mahdollisuus jos myyjät ottavat tunteeni vastaan. Kuitenkin tasapuolisuus täytyy muistaa säilyttää jotta jokaisella on helppo ja mukava olla töissä.” (MP2)

”Töissä kaverisuhteet ovat tavanomaisia ja hyvässä ryhmässä usein ryhmän jäsenet lähentyvät ja näin ollen viettävät aikaa myös töiden ulkopuolella. Yleensä se parantaa ryhmädynamiikkaa ja tuo töihin hyvää yhteishenkeä.” (MP3)

”Tietenkin työryhmän jäsenten kemiat toimivat paremmin jos he ovat kavereita keskenään. Vaarana on kaveripiirien muodostamat omat kuppikunnat.” (MP1)

Jokainen myymäläpäällikkö oli sitä mieltä, että kaverisuhteilla on vaikutusta ryhmädynamiikkaan, mutta rakkaussuhteista heiltä ei tullut vastauksia. Seitsemäntenä kysymyksenä kysyttiin, miten kaverit ja rakastavaiset ovat toimineet tässä tilanteessa ja onko heidän toimintansa vaikuttanut ryhmään positiivisesti vai negatiivisesti. Kaikki myymäläpäälliköt vastasivat vaikutuksien olevan positiivisia, mutta myös negatiivisia vaikutuksia näillä suhteilla oli.

”Yleensä hyvät kaverisuhteet parantavat ryhmän yhteishenkeä. Negatiivisia asioita voi muodostua näiden kuppikuntien kautta, joissa mahdollisesti puidaan ryhmän työryhmän epäkohtia, eikä niitä tuoda avoimesti esille, jotta niistä voisi keskustella ja kehittää.” (MP1)

”Yleensä esim. kaverisuhteet vaikuttavat positiivisesti, mutta joskus tiivis kaverisuhde voi mennä ns. höpöttelyksi työpaikalla ja työnteko saattaa vähän unohtua. Siinä tulee taas esimiehen rooli esiin, että osaa kanavoida ystävyyden esim. leikkimieliseksi kilpailuksi tms.” (MP3)

”Positiivinen vaikutus ryhmadynamiikan kannalta, kun tulee töihin ja voi sanoa että se on kuin hengailisi kavereiden kanssa.” (MP2)

Taustatekijöiden vaikutuksesta eli työntekijöiden vaihtuvuudesta, liikkeiden yhdistämisestä ja erilaisista työsuhteista kysyttäessä kahdeksantena kysymyksenä, myymäläpäälliköiden mielestä työntekijöiden vaihtuvuus oli se vaikuttavin asia. Kahden myymäläpäällikön mielestä vaihtuvuus vaikuttaa eniten ryhmään ja sen toimivuuteen.

”Mikäli vaihtuvuutta on liian usein, on vaikea saada työryhmää sitoutumaan pitkäjänteisesti tavoitteisiin. Toki vaihtuvuus on aika-ajoin tervetullutta, jotta saadaan uusia näkökulmia, että toiminta voi kehittyä.” (MP1)

”Vaikuttaa. Itse näen tasaisen vaihtuvuuden positiivisena asiana, koska pieneen työyhteisöön ulkopuolelta tulleilla on usein erilaisia näkökulmia työntekoon ja näin ollen se rikastuttaa työyhteisöä. Joskus kuitenkin liian tiheä vaihtuvuus voi kääntyä negatiiviseksi asiaksi ja ryhmä ei kerkeä hitautua yhteen.” (MP3)

Kolmannen myymäläpäällikön mukaan vaihtuvuus vaikuttaa eniten ryhmää vaihtavan henkilöön.

”vaihtuvuus ja muutokset vaikuttavat varmasti enemmän kyseisten henkilöiden kohdalla kuin liikkeen. Myyjät eivät aina koe muutoksia positiivisina asioina, mutta kuten aiemmin sanottu asiat käsitellään kuten ne ovat ja mukaudutaan parhaamme mukaan. Voivat kantaa hedelmää!” (MP2)

Viimeisenä kysymyksenä myymäläpäälliköiltä kysyttiin, mitkä asiat ovat heidän mielestään tärkeimpiä mitkä vaikuttavat ryhmään ja sen jäsenten työskentelyyn.

”Avoin ilmapiiri ja hyvä yhteishenki. Se että jokainen tietää, että hänen mielipiteillään on väliä ja että tärkeistä asioista keskustellaan aina ennen päätöksentekoa. Tärkeää on myös että työntekijä on tietoinen tavoitteistaan, mitä hänen työltään odotetaan. On myös tärkeää että työntekijä kokee saavansa ottaa vastuuta omasta työstään. Tällä tarkoitan sitä että hän ei koe että tekee aina vain mitä käsketään, vaan saa olla omatoiminen.” (MP1)

”Avoimuus ja hyvä henki!” (MP2)

”Työntekijöille annetaan vastuuta ja vapautta vaikuttaa siinä määrin missä se on mahdollista. Tämä sitouttaa ja parantaa työmotivaatiota. Mitä enemmän ihminen itse pääsee vaikuttamaan omaan työntekoon, sitä enemmän hän siihen sitoutuu ja on motivoituneempi.” (MP3)

Tavoitteellisessa myyntityössä ja – ympäristössä tärkeintä on antaa myyjille tarpeeksi vastuuta, mutta myös tieto siitä mitä heiltä odotetaan ja asioiden puhuminen rehellisesti ja avoimesti sekä hyvä yhteishenki vaikuttavat ryhmän jäsenten työskentelyyn kaikkien myymäläpäälliköiden mielestä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli ryhmädynamiikan ymmärtäminen johtamisen työkaluna. Tu-
loksista saatiin selville, että case-yrityksessä oli huomattavissa ryhmän erilaisia muodostusvai-
heita. Näitä muodostusvaiheita olivat kaikki vastaajat huomanneet omassa työryhmässään. Työ-
ryhmän sisällä erilaiset vaiheet ryhmän muodostumisessa vaikuttivat ryhmän käyttäytymiseen, toi-
sessa ryhmässä saattoi tulla auktoriteettiongelmia ja taas toisessa työryhmässä vaiheet olivat tul-
leet ilmi erilaisina käyttäytymismalleina. Heidän vastauksistaan voitiin tulkita, että esimiehen läsnä-
olo ja tukevat esimiestaidot ryhmän jokaisessa vaiheessa on erittäin tärkeää. Koska muutoksissa
tapahtuu erilaisia vaiheita, oli työryhmissä havaittavissa myös erilaisia ryhmärooleja. Asioista täytyi
pystyä puhumaan mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti, mutta myös esimiehen rooli näissä
muutoksissa voimistui. Esimiehen tulee kenties ottaa tiukempaa otetta, etteivät muutokset vaikuta
negatiivisesti työryhmään ja ettei ryhmä palaudu jälleen ryhmän muodostusvaiheeseen, ja että ryh-
mästä hioutuu hyvin toimiva ryhmä.

Kaverisuhteilla oli vaikutusta ryhmään. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kaverisuhteet ovat työ-
paikalla rikkaus, joka parantaa ryhmädynamiikkaa ja luo työpaikalle hyvää yhteishenkeä. Negatiiv-
visena asiana nähtiin mahdollisten kuppikuntien syntyminen työpaikalle hyvien kaverisuhteiden
myötä. Nämä kuppikunnat voivat aiheuttaa työyhteisössä ryhmän kuohuntavaiheen, mikäli nämä
kuppikunnat puivat työryhmän epäkohtia keskenään, eivätkä tuo niitä avoimesti esille, jotta ne asiat
voitaisiin käsitellä ja keskustella. Hyvin toimivassa ryhmässä on hyvä yhteishenki, avoin ja keskus-
televa ilmapiiri sekä jokainen ryhmän jäsen tietää oman työpanoksensa ja mitä häneltä vaaditaan.

Työntekijöiden vaihtuvuus sekä liikkeiden yhdistäminen nähtiin enemmän positiivisena kuin nega-
tiivisena asiana. Uuden tai uusien työntekijöiden tulo ryhmään toi uusia ja erilaisia näkökulmia ken-
ties jo rutinoituneeseen ryhmään. Mutta jos vaihtuvuutta oli liian tiheään, se nähtiin negatiivisena
asiana, koska ryhmä voi palautua ryhmän muodostusvaiheeseen aina uudelleen, eikä ryhmä ehdi
tiivistyä yhtenäiseksi ryhmäksi. Yhden haastateltavan mielestä vaihtuvuus vaikutti enemmän siirty-
vään henkilöön kuin koko ryhmään, mutta tämäkin vaatii hyviä esimiestaitoja, että tämä työntekijä
saadaan sopeutettua uuteen ryhmään.

Vastaajien mielestä, kun työntekijöille annettiin suurempi vastuu omasta tekemisestä, sitä enemmän työntekijä sitoutui omaan ryhmäänsä. Tärkeänä asiana nähtiin myös avoin ilmapiiri sekä hyvä yhteishenki.

Tutkimustulokset osoittavat, että case-yrityksen työryhmät muodostuvat aina ryhmän muodostusvaiheiden kautta. Asiat, jotka vaikuttavat ryhmän muodostusvaiheisiin, riippuvat aina ryhmän määrittelystä, kyseessä voi olla esimerkiksi työryhmä. Se miten ryhmä käyttäytyy ja minkälaiseksi ryhmä muodostuu, määräytyy ryhmän tarkoituksesta.

Lisäksi ryhmän muodostusvaiheissa syntyy myös erilaisia ryhmärooleja, joita Belbinin mallin mukaisesti löytyy yhdeksän eri kappaletta. Tutkimuksessa tuli ilmi vain joitakin ryhmärooleja, mutta ei tarpeeksi, jotta niitä olisi voinut tulkita tässä opinnäytetyössä. Hyvin toimivassa ryhmässä ryhmä tarvitsee näitä erilaisia ryhmärooleja.

Ryhmädynamiikasta, ryhmästä ja ryhmärooleista löytyy paljon kirjallisuutta, mikä on kehittänyt omaa ymmärrystäni enemmän siitä, miksi ryhmä toimii tietyllä tavalla, mitkä asiat vaikuttavat ryhmän toimimiseen ja miksi ryhmä käyttäytyy joissakin tilanteissa tietyn kaavan mukaan. Lisäksi muiden esimiesten tekemät havainnot vahvistavat samoja havaintoja mitä itse olen huomannut, kun olen toiminut esimiehenä case-yrityksessä. Tämän opinnäytetyön tietoperustaa ja tuloksia voidaan hyödyntää uuden vasta asiantuntijasta esimieheksi nousseelle esimerkiksi perehdyttämispakettina, varsinkin jos uudella esimiehellä ei ole koulutustaustaa. Hän tulee ymmärtämään ryhmadynamiikkaa paremmin, lisäksi hänen oma esimiestyöskentelynsä helpottuu ymmärryksen myötä. Haastateltavien esimiesten vastauksista uusi esimies voi ottaa opiksi sekä hyödyntää tätä tietoa tarvittaessa omassa työssään.

8 POHDINTA

Opinnäytetyö eteni suunnitellusti muuttuvien aikataulujen puitteissa. Työ valmistui muutamaa kuukautta myöhemmin kuin olin suunnitellut, johtuen kirjoittajan syksyn muuttuvista työtilanteista. Mielestäni opinnäytetyöni aihe on erittäin kiinnostava. Ryhmädynamiikasta löytyi hyvin paljon kirjallisuutta ja tutkimustuloksia, lisäksi oma henkilökohtainen työkokemukseni case-yrityksessä yllätti minut, kuinka paljon minulla on kokemusta ja havaintoja vuosien varrelta. Tämän koen yhdeksi vahvuudekseni kirjoittaessani opinnäytetyötäni. Ryhmädynamiikasta löytyi myös paljon psykologisia tutkimuksia, joita olisin halunnut käyttää tutkimuksessani, mutta opinnäytetyötä oli rajattava, ettei siitä tulisi liian laaja.

Opinnäytetyön alkuperäinen suunnitelma vastaajista muuttui, koska työn edetessä työpisteeni suljettiin ja irtisanomisia tapahtui, joten näin ollen en voinut tehdä kyselyä suunnitelluille alkuperäisille vastaajille. Mitä pidemmälle tutkimusprosessissa etenin, sitä paremmin vastaajat tarkentuivat. Tärkeintä oli ryhmädynamiikasta kirjoittaessa ottaa huomioon se ihminen, joka työskentelee läheisesti oman ryhmänsä kanssa. Kyselyyn vastaajat valikoituivat juuri tämän takia. Vastaajiksi valikoitui neljä myymäläpäällikköä, joista kolme vastasi kyselyyn. Kaksi myymäläpäällikköä vastasi hyvin nopeasti kyselyyn, mutta vasta kun muistutin kyselyyn vastaamisesta sähköpostilla uudelleen toisella viikolla, sain vielä yhden vastauksen kyselyyn. Olisin toivonut kaikkien myymäläpäällikköiden vastauksia, koska silloin olisin saanut enemmän vastauksia analysoitavaksi ja kenties ryhmärooleja olisi tullut enemmän ilmi. Haastattelu tapahtui lomakehaastatteluna Google Forms:n kautta, jossa myymäläpäälliköt pystyivät vastaamaan täysin anonymisti sekä rehellisesti esitettyihin kysymyksiin. Kyselyn vastaamiseen oli varattu kaksi viikkoa aikaa ja ne tapahtuivat viikoilla 8 ja 9 keväällä 2018.

Suurimmat haasteet mielestäni koin haastattelukysymysten laadinnassa, sillä tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattavat vastaukset kysymyksiin, mutta kuitenkin kysymykset eivät saaneet olla liian vaikeita ymmärrettäväksi. Mielestäni sain tutkimuskysymyksiin hyvät vastaukset, mutta joissakin kysymyksissä olisin toivonut vastauksien olevan pidempiä ja tarkempia. Rakkaussuhteista kysyttäessä, en saanut yhtään vastausta kysymykseen. Myymäläpäälliköillä saattoi olla kokemuksen puutetta työpaikan rakkaussuhteista tai haluttiin jättää vastaamatta kysymykseen.

Opinnäytetyötä tehdessäni olen oppinut paljon ryhmädynamiikasta, ryhmän muodostusvaiheista ja ryhmärooleista. Näiden oppien myötä uskon, että pystyn olemaan ja toimimaan paremmin esimiehenä, kun ymmärrän asioita mitkä siihen vaikuttavat ja miten ryhmä toimii.

Koska tässä opinnäytetyössä ryhmädynamiikkaa tarkistellaan ja tutkitaan johtamisen näkökulmasta, jatkotutkimuksena voisi olla syytä tutkia miten ryhmädynamiikka vaikuttaa johtamiseen. Käyttäytykö esimies eri tavalla ryhmän muodostumisvaiheissa? Johtaminen on kuitenkin vuorovaikutusta. Tunnistetaanko case-yrityksessä ryhmän vaiheita ja voisiko esimies itse ottaa oppia, ja ehkä miettiä oman käyttäytymisen kautta vaikutuksia ryhmään? Voisiko näitä tuloksia hyödyntää koko ryhmän keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa?

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: BALTO print
- Belbin Team Roles 2017. Viitattu 23.4.2017, <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>.
- Haavio-Mannila, E. 1988. Työpaikan rakkaussuhteet. WSOY
- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E., Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: JAMK.
- Katzenbach, J., Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Kauppinen, K. 2017. Työpaikkarakkaus - ilo vai riesa? Viitattu 27.10.2017, http://www.ebm-guidelines.com/dtk/ltk/avaa?p_artikkeli=ttl00183#s3.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen.
- Kukkola, E. 2015. Johtamisen perusperiaate 16: Älä koskaan syö omasta kuormasta. Viitattu 27.10.2017. <https://peruspeliajohtaja.com/2015/09/13/johtamisen-perusperiaate-16-ala-koskaan-syo-omasta-kuormasta/>.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Talentum.
- Motiivilehti, Työpaikka voi olla todellinen rakkaustehdas. Viitattu 27.10.2017, <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/rakkaustehdas/>.
- Niemistö, R. 2012. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Gaudeamus Oy
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salmimies, P. 1989. Esimiehen arkipsykologiaa. Espoo: Weilin+Göös.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja tulevaisuuden johtajille. Helsinki: Grano Oy
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.
- Voitolla työhön –blogi: Työpaikkaromanssit kuuluvat elämään. Viitattu 27.10.2017, <https://avoaintyopaikka.fi/asiaa-tyosta/voitolla-tyohon-blogi-tyopaikkaromanssit-kuuluvat-elamaan#>.

Zenger, J.H., Musselwhite, E., Hurson, K., Perrin, K. 1996. Tiimien johtaminen. Helsinki: Rastor Oy

Ryhmädynamiikan ymmärtäminen johtamisen työkaluna

Ryhmällä tarkoitetaan vähintään kolmen ihmisen joukkoa. Tunnusmerkkejä ryhmälle yleisesti mielletään ryhmän koko, tarkoitus, rajat, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit sekä johtajuus.

Ryhmä muodostuu erilaisten ryhmän muodostusvaiheiden kautta. Näitä ovat muodostusvaihe, kuohuntavaihe, sopimisvaihe, hyvin toimiva ryhmä ja ryhmän hajoaminen.

- Muodostusvaiheessa uusi työryhmä aloittaa työskentelyn yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita, tässä vaiheessa voi myös ryhmä aloittaa uudelleen yhteisen tekemisen, jos ryhmässä aloittaa uusi työntekijä. Muodostusvaiheessa ryhmässä haetaan omaa roolia, kokeillaan eri käyttäytymismalleja omalle persoonalle sopivia ja työyhteisössä hyväksyttävissä olevia malleja.
- Kuohuntavaiheessa syntyy paljon konfliktitilanteita, usein vastustetaan työyhteisön sisällä annettuja työtehtäviä tai esimiestä.
- Sopimisvaiheessa hyväksytään työkavereiden erilaisuus sekä roolit ryhmässä, tässä uskalletaan tuoda ilmi omia mielipiteitä sekä tunteita.
- Hyvin toimivassa ryhmässä, ryhmän jäsenet työskentelevät kokonaisvaltaisesti tavoitteiden mukaisesti, he osaavat hyödyntää toistensa erilaisuutta sekä osaavat ratkaista mahdolliset ristiriidat.
- Ryhmän hajoaminen voi tarkoittaa joko liikkeen lopettamista tai yhden ihmisen lähtöä ryhmästä, jolloin ryhmä joutuu opettelemaan uudelleen perusasioita.

*Pakollinen

Ikä *

Oma vastauksesi

2. Työkokemus vuosina yrityksessä, sekä esimiehenä omassa työryhmässä? *

Oma vastauksesi

3. Oletko sinä huomannut omassa työssäsi ryhmässä olevan erilaisia ryhmän muodostusvaiheita? Minkälaisissa tilanteissa nämä vaiheet tulevat esille? *

Oma vastauksesi

4. Miten ryhmän erilaiset vaiheet vaikuttavat työyhteisöön? *

Oma vastauksesi

5. Oletko huomannut muutoksissa erilaisia vaiheita? Miten tämä konkreettisesti ilmenee? *

Oma vastauksesi

6. Miten erilaiset suhteet, esimerkiksi rakkaus- ja/ tai kaverisuhteet vaikuttavat ryhmään? Onko havaittavissa erilaisia vaihteita? *

Oma vastauksesi

7. Miten he ovat toimineet tässä tilanteessa? Onko heidän toimintansa vaikuttanut positiivisesti vai negatiivisesti ryhmään? *

Oma vastauksesi

8. Vaikuttavatko työntekijöiden vaihtuvuus/liikkeiden tai toimipisteiden yhdistäminen/erilaiset työehtosopimukset työyhteisössä ja sitä kautta ryhmän käyttäytymiseen? Miten tämä ilmenee työpisteessäsi? *

Oma vastauksesi

9. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä, mitkä vaikuttavat ryhmään ja sen jäsenten työskentelyyn? *

Oma vastauksesi

LIITE 2

	IKÄ	TYÖKOKEMUS	ESIMIESVUODET
MP1	36	6 VUOTTA	3 VUOTTA
MP2	32	9 VUOTTA	7 VUOTTA
MP3	26	VAJAA 5 VUOTTA	2,5 VUOTTA
MP4	-	-	-