



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Taru Parttimaa

## Hyvinvointia tiimiin tiimihengellä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Taru Parttimaa Hyvinvointia tiimiin tiimihengellä
Sivumäärä Aika	33 sivua Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tiimihengen käsitettä ja tiimihengen vaikutusta työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää tietyn tiimin ilmapiiriä ja löytää kehittämiskohteita. Tiimihenki on tärkeä osa tiimityötä työpaikalla, sillä se voi vaikuttaa suoraan yksilön työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen ja työssä suoriutumiseen.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys käsitteli työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Teoriaa käytettiin laadullisen tutkimuksen pohjana. Laadullinen tutkimus oli teemahaastattelu, johon osallistui kymmenen samassa tiimissä työskentelevää henkilöä. Opinnäytetyössä käytetyn teorian ja haastatteluiden perusteella voitiin myös todeta, että vuorovaikutuksen puute vaikuttaa ilmapiiriin ja kyseisessä tiimissä sitä voisi parantaa järjestämällä useampia yhteisiä tiimin jäsenten tapaamisia tai palaverieita.</p> <p>Yhteenvetona oli tärkeää huomata, että opinnäytetyössä selvitettiin tietyn tiimin työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Kehittämisehdotukset opinnäytetyössä olivat siis täysin tiimikohtaisia ja oli tärkeä havaita, että kaikki tiimit ovat erilaisia ja opinnäytetyön vastaukset eivät päde kaikkiin tiimeihin. Opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää ja tutkimuskysymyksiä voidaan kuitenkin käyttää muiden tiimien tutkimiseen ja kehittämiskohteiden löytämiseen.</p>	
Avainsanat	tiimi, tiimihenki, työilmapiiri, työhyvinvointi

Author Title	Taru Parttimaa Increasing wellbeing at work with team spirit
Number of Pages Date	33 pages April 2019
Degree	Bachelor of Business and Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study team spirit and its influence on an individual's well-being at work. Team spirit is an important aspect of teamworking in the workplace both in smaller and larger organizations, as team spirit has the possibility to affect the individual person's well-being at work. Team spirit can increase or decrease a person's motivation to work and affect work performance in a positive or negative fashion.</p> <p>The thesis investigates the link between the collective team spirit and individual well-being based on literature and qualitative interviews of a team of 10 people. It was discovered that in this specific team, team spirit affects the individual team members differently, but they all agreed it has an important impact in their work motivation and feelings at the work place. More specifically it was discovered, that lack of communication and notably open communication are major factors affecting the work atmosphere, which could be resolved by more frequent meetings.</p> <p>As a conclusion, it is important to note that the study was only performed on one specific team and only few key factors were found for optimizing team spirit in the studied team. A crucial realization is that every team is different and needs to be studied individually. The methods used in this thesis can aid in the identification of the individual team needs and in finding any development areas concerning work well-being and work atmosphere.</p>	
Keywords	team, team spirit, work atmosphere, wellbeing at work

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus	1
1.2	Opinnäytetyössä hyödynnettävä menetelmä	2
1.3	Viitekehys	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Tiimi	4
2.1	Tiimin määritelmä	4
2.2	Tiimin muotoutuminen	6
2.3	Tiimin jäsenten erilaisuus ja roolit	9
3	Tiimihenki	12
3.1	Tiimihengen määritelmä ja tekijät	12
3.2	Huono tiimihenki ja konfliktit tiimissä	15
3.3	Tiimihengen luonti ja kehittäminen	17
4	Tiimihenki ja ilmapiiri osana työhyvinvointia	19
4.1	Työhyvinvoinnin tärkeys työyhteisöissä	19
4.2	Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri	20
4.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen	21
5	Opinnäytetyön toteutus	22
5.1	Tutkimusmenetelmä	22
5.2	Haastattelun toteutus ja teemat	24
6	Tutkimuksen tulokset	25
6.1	HR tiimin tiimihengen tila	25
6.2	Ilmapiirin vaikutukset työviihtyvyyteen	26
6.3	Tiimihengen ja ilmapiirin parantaminen	27
6.4	Ilmapiiriin vaikuttaminen yksilötasolla	28
7	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	29
7.1	Johtopäätökset	29
7.2	Kehittämissuhteet	30



# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus

Nykyään organisaatiot toimivat kovan paineen alla selviytyäkseen kilpailuympäristössään. Yksi johdonmukaisesti onnistuneista strategioista suorituskyvyn parantamiseksi on ollut tiimien ja tiimityön käyttö. Monet yritykset ovat havainneet, että tiimityö lisää tuottavuutta, vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Hersey & Blanchard & Johnson 2001, 322.) Yhteinäiset tiimiyksiköt korreloivat alhaisen henkilöstön vaihtuvuuden kanssa, jolloin yritys voi säästää rahaa esimerkiksi rekrytointi- ja koulutuskustannuksissa. Suuri henkilöstön vaihtuvuus taas voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen. (Websell 2016.)

Yhtiön suorituskyvyn kasvattamisen lisäksi tiimityö hyödyttää yksilöä. Työntekijät, jotka työskentelevät tiimeissä kokevat enemmän työtyytyväisyyttä, tulevat toimeen paremmin muiden ihmisten kanssa ja tuntevat herkemmin ylpeyttä ja omistajuuden tunnetta työtään kohtaan. Tiimityöskentelyllä on myös positiivinen vaikutus itseluottamukseen ja sen kasvuun. Tiimin ja tiimityön käyttäminen kannattaa yrityksissä myös siksi, että tiimille osoitetut projektit ja hankkeet toteutuvat todennäköisemmin kuin yksilöille osoitetut. (Hersey ym. 2001, 322.)

Nykypäivän työyhteisöissä tiimityöskentelyllä on iso rooli töiden onnistumisen kannalta, jonka vuoksi tiimihengen luomisen ja sen ylläpitämisen tulisi olla osa työpaikkojen arkea. Hyvä tiimihenki helpottaa työntekoa ja auttaa esimerkiksi kiistojen ratkaisuisissa, kun tiimin jäsenet tuntevat kykenevänsä kommunikoidaan avoimesti toisten kanssa. Kun tiimissä vallitsee luottamus ja avoin kommunikointikulttuuri, se mahdollistaa sen, että kaikki voivat keskittyä täysin omaan tehtävään ja velvollisuuksiin ilman pelkoa ylimääräisistä keskeytyksistä. (Websell 2016.)

Opinnäytetyön aihe keskittyy tiimityön ja tiimihengen tärkeyteen työpaikalla ja siihen, minkälaisia vaikutuksia hyvällä tiimihengellä voi olla esimerkiksi organisaation yleiseen työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä selvitetään, miten hyvä tiimihenki näkyy työyhteisössä ja minkälaisia vaikutuksia sillä voi olla työn tuloksiin.

Opinnäytetyössä perehdytään pääasiassa tiimin, työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin käsitteisiin. Opinnäytetyössä puhutaan paljon tiimihengestä, joka on rinnastettavissa

työilmapiiriin, sillä käytännössä se tarkoittaa tiimin jäsenten yhdessä luomaa positiivista tai negatiivista yleisilmapiiriä tiimin jäsenten välillä (Heikkilä 2002, 263). Opinnäytetyön teoreettisena taustana hyödynnetään kirjallisuutta erilaisista aihealueista, joita ovat esimerkiksi työhyvinvointi, tiimi ja työilmapiiri sekä vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot. Opinnäytetyön lähteinä on käytetty kirjallisuuden lisäksi lehtiartikkeleita ja videoita.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten tiimihenki vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia erilaisia aihealueita kuten, mitä tarkoittaa tiimi, tiimihenki ja työilmapiiri ja millaisia positiivisia vaikutuksia näillä voi olla työhyvinvointiin ja sitä kautta työssä viihtymiseen. Opinnäytetyön aiheita tarkastellaan vastaamalla seuraaviin rajattuihin opinnäytetyön kysymyksiin:

- Miten hyvä tiimihenki näkyy työpaikalla?
- Miten tiimihenki luodaan ja miten sitä kehitetään?
- Minkälaisia positiivisia vaikutuksia hyvällä tiimihengellä ja tiimityöllä voi olla työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työntuloksiin?

Opinnäytetyön tavoitteena on hakea vastauksia viitekehyksessä käytetyn kirjallisuuden lisäksi teemahaastatteluilla, joissa haastatellaan Murata Electronics Oy:n HR-tiimin jäseniä. Tavoitteena on ymmärtää HR-tiimin tiimihengen tämän hetkistä tilaa ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita ilmapiirin parantamiseksi. Haastatteluiden tarkoituksena on löytää kiinnostavia ajatuksia ja käsityksiä sekä henkilökohtaisia kokemuksia ihmisten omin sanoin kertomana. Haastattelun teemat ovat pääosin teoriapohjaisia. (Uusiautti 2015, 43.)

## 1.2 Opinnäytetyössä hyödynnettävä menetelmä

Lähtökohtana tutkimusaineiston hankinnassa ovat tutkimusongelmat tai tutkimustehtävä, jonka perusteella aineiston keruu menetelmät valitaan. Menetelmän valinta riippuu siitä, millaisesta aineistoista voidaan saada parhaiten näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia asetettuun tutkimustehtävään. Samoja tutkimustehtäviä tai -ongelmia voidaan lähestyä eri tavoin, minkä vuoksi aineistonkeruumenetelmän valitseminen ei välttämättä ole yksinkertaista. Aineiston hankinnan suunnittelussa tulisi huomioida käytettävissä oleva aika ja taloudelliset resurssit. Suunnittelussa tulisi huomioida myös omien taitojen arviointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Opinnäytetyö hyödyntää laadullista tutkimusmenetelmää eli siinä käytetään teemahaastatteluita aineistonhankitapana. Haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu haastattelu, joka keskittyy ennalta määritettyihin aihepiireihin tai teemoihin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Teemahaastatteluilla voidaan tutkia haastateltavan omia ajatuksia, kokemuksia ja tunteita asioista. Formaaliudessaan teemahaastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun väliin. Teemahaastattelussa kaikki aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta siinä pyritään huomioimaan ihmisten jokaisen yksilön omat tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa aiheesta. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa puhumisjärjestys on vapaa ja kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Tutkija ei tee haastatteluista pitkiä muistiinpanoja, vaan pyrkimyksenä on keskittyä täysin haastattelussa käytyyn keskusteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Teemahaastattelu tulee kohdentaa tiettyihin aihepiireihin, minkä vuoksi tutkijan tulisi perehtyä hyvin sen aihealueisiin tarkasti ja tuntea käsiteltävät tilanteet mahdollisimman tarkasti. Teemahaastatteluun tulisi valita ihmisiä, joilta voidaan arvella saatavan parhaiten aineistoa haastattelun aiheesta. Teemahaastatteluun osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti vaan valintaan tulisi suhtautua harkinnalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 1.3 Viitekehys

Viitekehys luo pohjaa tutkimukselle, ja sen tulisi sisältää keskeiset käsiteltävät aiheet. Useimmiten teoriatausta koostuu eri näkökulmista, toisiinsa kietoutuvista perspektiiveistä, joiden kautta tutkija rakentaa yhteenvedollisen kokonaisuuden. Teoriana voi toimia mallit, jäsenyykset, ideat ja hahmotelmat, jotka esimerkiksi alan tunnettu tutkija tai teoreetikko on esittänyt. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Teoria on taustoituksen lisäksi tarpeellinen aineistokeruun suunnittelussa, sillä esimerkiksi haastattelukysymyksiä tai -teemoja pohtiessa on suositeltavaa perehtyä teoriaan ja käyttää sitä hyödyksi. Suunnittelun lisäksi teoriaa käytetään tutkimuksissa tehtyjen havaintojen ja saatujen tulosten käsitteellisinä jäsentäjinä, joka auttaa tutkijaa järjestelmään ja tulkitsemaan asioita sekä selittämään tutkittavia ilmiöitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy erilaisiin teemoihin, kuten tiimin, tiimin ilmapiiriin ja työhyvinvoinnin käsitteisiin. Pääteorianana opinnäytetyössä käytetään tiimin ilmapiiriin liittyvää teoriaa. Viitekehys toimii opinnäytetyön tutkimuksen pohjana, jonka avulla opinnäytetyön tutkittavaa ilmiötä lähestytään, ja joka toimii opinnäytetyön suunnanäyttäjänä ja jäsennysvälineenä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa perehdytään aiheesta saatavaan kirjallisuuteen eli opinnäytetyön viitekehukseen. Kirjallisuutta tukevat erilaiset internetistä saatavat artikkelit ja tutkimukset. Aihealueen teorian jälkeen opinnäytetyössä tarkastellaan opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää, jonka jälkeen käsitellään tutkimuksen toteutusta ja siihen liittyviä toimenpiteitä.

Opinnäytetyön lopussa käsitellään tutkimuksessa saadut tulokset ja tuloksista tehdyt tutkijan omat johtopäätökset, joita peilataan opinnäytetyön viitekehukseen. Viimeisessä luvussa esitetään kehittämissuhteita HR-tiimin ilmapiiriin parantamiseksi, jotka pohjautuvat teemahaastatteluista saatuihin tiimin jäsenten omiin vastauksiin.

## 2 Tiimi

### 2.1 Tiimin määritelmä

Tiimi tarkoittaa työntekijäryhmää, joka pyrkii kohti yhteistä päämäärää. Tiimissä useampi henkilö yhdistää voimansa, tietonsa, taitonsa ja erityislahjakkuutensa, jolloin voidaan odottaa laadultaan parempaa tulosta, sillä usein yksin tekevällä työntekijällä ei ole tarpeeksi tietoa, kokemusta tai aikaa kyetäkseen toteuttamaan tietyn projektin kaikki eri vaiheet. Toimiva tiimi vaatii hyvää tiimihenkeä, jonka vaikutuksesta työnteko saattaa parhaimmillaan olla hauskaa. (Salomäki 2002, 16.)

Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä pysyvässä tiimissä tai ryhmässä. Ryhmän jäsenillä on yhteinen tehtävä sekä mahdollisuus suunnitella itse työtään. Ryhmä voidaan määritellä kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi yhteisöksi tai joukoksi, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on yhteiset tavoitteet. Työyhteisöissä tiimejä ja ryhmiä perustetaan hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai vain jotain rajattua tehtävää varten. (Salomäki 2002, 16.)

Tiimityöksi ei lueta erillisiä vain vähän aikaa työaikaa vaativia edustustehtäviä, jotka tapahtuvat erilaisissa työryhmissä. Ryhmässä työskentelyä voi olla joskus vaikea erottaa tavallisesta pienehköstä työyksiköstä, joka toimii tietyn työnjaon mukaan. Riippuu usein henkilöstä, että näkeekö hän työnsä olevan tiimi- tai ryhmätyötä. Työryhmillä saattaa olla erilaisia nimityksiä, kuten esimerkiksi metalliteollisuudessa vastaavia työyksiköitä kutsutaan soluiksi. (Tilastokeskus 2019.)

Yhteisen päämäärän saavuttaminen edellyttää yhteistyötaitoja, jota tiimissä tulisi jatkuvasta harjaannuttaa. Tiimin yhteisvastuu on tärkeä osa tiimijattelua, joka ei pelkästään koske työn asiapuolta vaan sen koskee myös tiimin toimivuutta eli ihmissuhteita tiimissä. Yhteisvastuullisuus tarkoittaa sitä, että jokainen tiiminjäsen kantaa vastuuta tiimin ilmapiiristä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen kantaa vain oman kortensa kekoon, vaan tiimi kantaa vastuuta myös toinen toisistaan. (Salomäki 2002, 28.)

Tiimin tulisi olla valmiina tukemaan toisiaan, jos esimerkiksi tiimin jäsenellä on huono päivä tai liikaa kuormitusta ja hän viestittää ahdistuksesta. Tukeminen voi tarkoittaa pelkästään huonon tuulen sietämistä tai esimerkiksi vain tilan antamista toiselle. Tärkeintä on, ettei pahantuulusuus johda tarpeettomiin vastahyökkäyksiin, jonka takia ahdistus jää pyörimään tiimin jäsenten välillä, sillä se voi heikentää ilmapiiriä ja tiimin henkeä. (Salomäki 2002, 28.)

Tiimit eivät synny itsestään, vaan ne pitää rakentaa yhteistyökykyisistä henkilöistä, jotka sopivat työyhteisön kulttuuriin. Kaikki ihmiset eivät sovi tiimi työskentelyyn, vaan he saattavat toimia paremmin työskennellessään yksin. Rekrytointi vaiheessa olisi siis tärkeää arvioida henkilön sopivuus tiimityöhön hänen persoonansa, luonteenpiirteiden sekä kokemuksen kautta. Tiimityöskentelyyn ja tiimiin sopivuus on sidonnaista koulutukseen sekä tiimin tapojen ja kulttuurin oppimiseen, mutta persoonallisuus voi vaikuttaa sopivuuteen suuresti. Tiimin jäsenten persoonallisuuksien sekä luonteenpiirteiden tulisi olla sellaisia, että he tulevat hyvin toimeen keskenään parhaimman tuloksen saavuttamiseksi. (Lewis 2013.)

Työyhteisön toimivuus pohjautuu toimivien tiimien verkostoihin. Menestyksellisen tiimityön kannalta tiimin jäsenillä tulisi olla toisiaan täydentäviä taitoja, selkeä yhteinen päämäärä sekä hyvä yhteishenki. Onnistunut yhteistyö ja yhteisen päämäärän

saavuttaminen edellyttää hyviä yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. (Virtanen 2005, 148.)

Tiimityö edellyttää monenlaisia taitoja oman substanssiosaamisen lisäksi, joita kutsutaan usein työelämätaidoiksi, joiden keskiössä ovat erilaiset yhteistyötaidot. Ihmisten kanssa tulisi osata tehdä yhteistyötä ja kommunikoida tehokkaasti erilaisten ihmisten kanssa, jotta tiimitoiminta voisi onnistua. Yhteistyön tulisi sujua eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa, erilaisten ihmisten, kuten hiljaisten introverttien ja räiskyvien ekstroverttien kanssa, sillä tiimi hyötyy erilaisista jäsenistä, jos työyhteisötaidot ovat kunnossa. (Salminen 2017, 95.)

Hyvä tiimi ja tiimin suorituskyky kulkevat käsi kädessä. Oletukset työn ja yhteistyön onnistumiseen ovat yhteinen näkemys asioista, konkreettiset tavoitteet sekä vahva sitoutuminen päämäärän yksilön että tiimin tasolla. Tiimin kokoonpanossa tulisi pyrkiä löytämään oikea tasapaino eri osaamisalueiden kesken. Osaaminen jakautuu eri alueisiin, joita voivat olla esimerkiksi tekninen ja toiminnallinen osaaminen, ongelmaratkaisu taidot, päätösten tekemisen taidot sekä kommunikointi taidot erilaisten ihmisten kanssa. Osaamiseen kuuluu myös ryhmätyö ja yhteistyötaidot. Osaaminen karttuu oppimisen kautta erilaisia ongelmia ratkoessa. (Opetushallitus 2019.)

## 2.2 Tiimin muotoutuminen

Tiimin muodostus alkaa ryhmästä, joka vähitellen valmennuksen sekä perehdytyksen jälkeen muodostuu joukkueeksi ja on valmis vaativampiin tehtäviin. Jalostunein ja kehittynein ryhmämuoto on tiimi, mutta tiiminmuodostumisvaihe voi viedä useita vuosia, jonka takia siihen tulisi pyrkiä järjestelmällisesti. Tiimille kannattaa järjestää koulutuksia, joiden avulla työt omaksutaan nopeammin sekä parannetaan tiimin yleistä toimivuutta. Muotoutumisvaiheessa tiimin esimiehellä on tärkeä rooli suunnan näyttämisen kannalta, mutta vähitellen tiimi kuitenkin kehittyy ja muuttuu itseohjautuvaksi työryhmäksi, joka kantaa vastuuta työstään ja sen tuloksista. (Talvio & Klemola 2017, 67.)

Päätösvallan ja vastuun siirtyessä tiimiin, sen jäsenten keskinäiset vastuut sekä tehtävät lisääntyvät yksilötasolla. Kukin ryhmän jäsen käynnistää itse tehtävänsä, suorittaa rutiinit sekä kehittää työtapojaan. Samalla yksilö vastaa myös tuotteen tai palvelun laadusta sekä toimitusajasta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin yhteistä päätösten tekoa, jossa sovitaan tai kehitetään sääntöjä, joilla annetut tehtävät tai päivän kiintiö

toteutetaan. Aluksi tiimi tarvitsee tähän ohjausta perehtyneen valmentajan, esimiehen tai yrityksen omien ohjaajien kautta. (Opetushallitus 2019.)

Tiimin muodostuessa sen jäsenet saattavat jännittää ensitapaamista. Odotukset saattavat olla suuret työn päämäärän ja tavoitteiden saattaessa. Odotuksen lisäksi monet kokevat kuitenkin epävarmuutta ja henkistä turvattomuuden tunnetta tiimiin liittyessään. Tiimin jäsenten tulisi saavuttaa henkisen turvallisuuden tunteen toimiessaan tiimissä, sillä jos tätä tunnetta ei ole, niin työskentelyyn ryhtyminen saattaa olla hyvin vaikeaa. (Talvio & Klemola 2017, 67.)

Kun tiimissä oleminen tuntuu turvallisesta, niin sen jäsenet uskaltavat heittäytyä mukaan tiimin prosessiin ja paljastaa itsestään uusia piirteitä, jotka ovat olennaisia työn onnistumisen kannalta (Talvio & Klemola 2017, 69.) Henkistä turvallisuuden tunnetta tiimin sisällä lisää tuttuus, joka tapahtuu pikkuhiljaa tiimin jäsenten tutustuessa toisiinsa. Tiimin jäsenet yrittävät kaikkensa hankkiakseen tietoa toisista tiimin jäsenistä tutustuakseen heihin ja luodakseen luottamusta. (Talvio & Klemola 2017, 68.)

Tiimeillä voi olla erilaisia muotoja, joista esimerkkejä ovat ehdottava tiimi, kuten kehitysryhmät, suorittavat ryhmät, kuten tarjoustiimi ja asiakaspalvelutiimi tai esimerkiksi ohjaava tiimi, kuten johtoryhmä. Tiimiorganisoinnin avulla haetaan erilaisia etuja, joita ovat esimerkiksi oppiminen, asiakastyytyväisyys, joustavuus ja reagointikyky. Tiimien luonnin tarkoituksena on koota yhteen eri alueiden keskeiset osaajat ratkaisemaan yhteisiä ongelmia. Ongelmallinen työympäristö ja ratkaisujen keksiminen kiihdyttävät yksilön oppimista. Tiimin toiminnan tavoitteet tulisivat olla ennalta määritellyjä asiakkaan tarpeista lähteviä tavoitteita, sillä tehdyllä palvelulla tai tuotteella on aina yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas. (Talvio & Klemola 2017, 67.)

Työtiimin olemassaolo riippuu asiakkaiden tarpeista, jonka takia tiimirakenteita ja tiimin tavoitteita voidaan muuttaa hyvin nopeasti, jonka tuloksena syntyy joustavaa sekä reagointikykyistä palvelua. Asiakkaiden vaatimukset lisääntyvät ja erilaistuvat koko ajan, johon etsitään usein ratkaisuja tiimityön kautta. Menetelmät sekä teknologiat muuttuvat jatkuvasti, jonka takia organisoinnin tulisi mukautua muutokseen. Yrityksen ongelmaratkaisu tilanteet muodostavat pakon organisoitua oikein, jos halutaan tuottaa tulosta. (Opetushallitus 2019.)

Tiimin muotoutumisvaiheessa tiimin jäsenet tarvitsevat aikaa tutustumiseen, keskinäisten suhteiden muodostumiseen ja oman paikkansa löytämiseen. Tiimin jäsenet löytävät oman paikkansa tiimissä omaan tahtiin ja oman temperamentin mukaan. Tiimin ja sen jäsenten kannalta on tärkeää, että tiimi kokonaisuutena loksahda paikalleen, jolloin jokainen tiimin jäsen voisi tuntea olevansa omalla paikallaan. (Salomäki 2002, 43.) Uudessa tiimissä jäsen pyrkii löytämään oman identiteettinsä eli löytämään aseman, jossa voi toimia samalla tavoin kuin aikaisemmin. Esimerkiksi hiljainen ja vetäytyvä jäsen voi automaattisesti antaa muille enemmän tilaa säilyttäen näin oman sivusta seuraajan roolin.

Vastaavasti enemmän ulospäinsuuntautunut jäsen ottaa itselleen enemmän tilaa säilyttäen aktiivisen ja keskeisen roolin myös uudessa tiimissä. (Salomäki 2002, 44.) Ulospäin suuntautuva tiimin jäsen saattaa pitää esitystä yllä lunastaakseen oman paikkansa, kun taas sisäänpäin kääntyvä jäsen pitää itsensä piilossa, kunnes hän on nähnyt, että miten muut tiimiläiset toimivat ja odottanut, että tilanne tiimissä vakiintuu. (Salomäki 2002, 43.)

Työn edetessä tutuus ja turvallisuus lisääntyvät. Tiimin jäsenten tuntiessaan toisensa paremmin, he toimivat rennommin ja oma-aloitteisuus saattaa lisääntyä. Kun tiimin sisällä vallitsee rento ilmapiiri, niin sen jäsenet uskaltavat tuoda esille hankalia asioita, kuten tilanteita, jotka aiheuttavat eriarvoisuuden tunnetta. Ristiriitojen käsittely voi tuntua tiimin jäsenistä raskaalta, mutta niiden läpi käyminen on välttämätöntä, jotta tiimin jäsenet voisivat keskittyä pelkästään työn sisällöllisiin haasteisiin. (Talvio & Klemola 2017, 71). Tiimiprosessin onnistumisen kannalta, on keskeistä, että tiimin yhteisistä pelisääntöistä ja toimintatavoista sovitaan yhdessä. Tiimin pelisääntöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja sääntöjä, jotka määrittelevät tiimin toimintaa ja sen jäsenten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Salminen 2017, 92.) Tiimin jäsenten pohtiessa pelisääntöjä yhdessä, he perustelevat toisilleen sääntöjen mielekkyyden, jolloin niihin on helppompaa sitoutua. Valmiiksi annetut säännöt eivät välttämättä sovi kaikille, sillä jokaisella tiimin jäsenellä on omat tarpeensa ja pyrkimyksensä. Itse laadittuihin sääntöihin sitoudutaan paremmin kuin valmiiksi annettuihin.

Vaikka tiimi laatii onnistuneesti yhteiset pelisääntönsä, on kuitenkin tavallista, että niitä ei noudateta. Tällaisissa tilanteissa ne olisi hyvä kerrata ja muistuttaa sovituista asioista ja keskustella siitä, että onko pelisääntöihin tarvetta tehdä muutoksia. Kun työ etenee, jotkut säännöt saattavat menettää merkitystään ja jotkin uudet asiat, joita ei

ennen ilmennyt, vaativat uusien sääntöjen sopimista. Pelisäännöistä kannattaa keskustelu välillä myös, vaikka niitä ei olisi noudatettu, sillä se vahvistaa tiimin yhteisöllisyyden tunnetta ja kannustaa jatkuvuuteen (Talvio & Klemola 2017, 70.)

Ryhmät käyvät läpi henkilö- ja sitoutumiskriisejä, joka vaikuttavat työn sujuvuuteen. Näiden kriisien avulla voidaan kuitenkin oppia esimerkiksi paremmiksi vuorovaikuttajiksi, ja vähitellen tiimin välillä vallitseva synergia eli yhteisvaikutus ja harjaantuminen alkaa tuottaa tulosta. Turhat työt ja liikkeet karsiutuvat pois prosesseista, jolloin ainoastaan lisäarvoa tuottavat toiminnot jäävät. Kun ryhmästä kehittyy myöhemmin toimiva tiimi, niin tiimin jäsenet voivat olla ylpeitä omista saavutuksistaan, kun rutiinien hallinta, osaaminen ja yhteistyön sujuvuus takaavat usein laadukkaan ja nopean lopputuloksen. (Opetushallitus 2019.)

Tiimin sisälle saattaa joskus muodostua alaryhmiä, jotka saattavat haitata ison tiimin dynamiikkaa, koska nämä alaryhmät saattavat alkaa kilpailla keskenään, joka voi olla hidaste, kun tavoitellaan yhteistä päämäärää. Alaryhmät voivat myös väheksyä toisiaan, joka luo mahdollisuuksia ulkopuolelle jääneen jäsenen syrjinnälle ja kiusaamiselle. Kiusaamisen ei aina tarvitse olla tarkoituksellista tai suunnitelmallista, sillä ulkopuolelle jäämisen kokemus saattaa johtua yksinkertaisesti siitä, että jäsen ei ymmärrä mistä muut puhuvat tai vitsailevat. Tämä lisää tiimin sisälle jännitteitä, jotka ovat haitaksi työn tekemiselle ja hyvinvoinnille. (Talvio & Klemola 2017, 68.)

Huomioitavaa on, että tiimin jäsenten ei tarvitse olla samanlaisia tullakseen toimeen, sillä sopiva määrä erilaisuutta helpottaa yhteistyötä, jos jäsenet ovat joustavia ja pystyvät hyväksymään erilaisuuden. Mikäli tiimin jäsenet ovat joustamattomia, eikä tiimissä synny jäsenten persoonallisuuksiin sopivaa yhteistyö- ja vuorovaikutusrakennetta, niin tiimin jäsenet joutuvat jatkuvasti toimimaan epämukavissa rooleissa. Sopivan tasapainon löytäminen tiimin muodostuessa tapahtuu joko persoonallisuuksien luontaisen yhteen sopimisen tai kasvun kautta. Ihminen pyrkii etsimään toisista samankaltaisuuksia, jotka ovat yhteisiä linkkejä toisiin. (Salomäki 2002, 44.)

### 2.3 Tiimin jäsenten erilaisuus ja roolit

Tiimissä olevan erilaisuuden näkyväksi tekeminen on tärkeää, jotta ymmärretään tiimin jäsenten erilaista työkäyttäytymistä ja toisistaan poikkeavia tapoja lähestyä asioita. Erilaisuuden havainnollistaminen tapahtuu toisten kanssa keskustelemalla siitä, miten kukin henkilö toimii ja kommunikoi. Ihmiset viestivät ja ovat vuorovaikutuksessa toisen

kanssa eri tavoilla, mitä usein ei ymmärretä. Lisäksi usein ei pysähdytä pohtimaan, mitä erilaisuus tarkoittaa tiimin toiminnan ja yhteistyön kannalta. Erilainen tapa toimia ja erilaiset vuorovaikutustyyliä ovat yleisempiä tekijöitä, joiden vuoksi ristiriitoja syntyy. ”Se, että tiimin jäsenet tuntevat heikosti tai vain pintapuolisesti toisensa, voi aiheuttaa sen, että erilaisuuden sietokykyä ei ole”. (Vilkman 2016, 67.)

Tiimiä voidaan kutsua monimuotoiseksi, kun sen jäsenet ovat käyttäytymistyleiltään ja vuorovaikutukseltaan erilaisia. Toisistaan eroava käyttäytyminen voi olla nähtävänä erilaisina tapoina tehdä töitä sekä siinä, miten henkilö reagoi työyhteisössä tapahtuviin asioihin. Erilaiset ihmiset tarkastelevat asioita eri näkökulmista, kuten esimerkiksi toiset saattavat olla kiinnostuneita asian kokonaiskuvasta ja toiset yksityiskohdista. Erilaisuus näkyy myös esimerkiksi päätöksen teossa, kun toinen haluaa viedä asian nopeasti ja tehokkaasti loppuun ja, toinen haluaa vielä keskustella asiat perin pohjin läpi ennen päätöstä. (Salminen 2017, 105.)

Erilaisuus on ainutlaatuisuutta, joka perustuu erilaisiin synnynnäisiin sekä fyysisiin että psykologisiin ominaisuuksiin. Jokaisella ihmisellä on ainutlaatuinen kokemushistoria, koulutus ja kasvatus. Merkittävä ihmisiä erottava tekijä on temperamentti, joka tarkoittaa tapaa reagoida ulkoiseen maailmaan, toisen tunteisiin, vuorovaikutukseen sekä omiin sisäisiin mielenliikkeisiin. Jotkut kokevat ja ilmaisevat tunteita voimakkaasti, toiset hillitysti tai pieneleisesti. (Salminen 2017, 105.)

Tiimit tarvitsevat erilaisia ihmisiä, joiden osaaminen sekä kokemustausta tukevat toisiaan. Aidoista tiimeistä löytyy monenlaisia jäseniä tunnollisesta puurtajasta, uutta etsivään ideoijaan ja koordinoivaan valmentajaan. Samankaltaiset tiimin jäsenet voivat aiheuttaa ongelmia, jos yhteen sattuu joukko ihmisiä, jotka keskittyvät samaan asiaan, jolloin työn loppuun saattaminen saattaa olla hyvin haastavaa. (Salminen 2017, 105.)

Työyhteisössä tai tiimissä ihmisten erilaisuus aiheuttaa usein ongelmia siksi, että tiimin erilaisuutta ei ymmärretä tai sitä ei tiedosteta erilaisuudeksi. Tiedostamisesta haastavaa tekee sen, että jokainen katsoo toista ihmistä omasta näkökulmastaan, omista arvoistaan ja itse tärkeinä pitämistä asioista käsin. Kun toisen erilaisuutta peilataan omia ihanteita vastaan, niin se saattaa näyttäytyä vain puutteellisuutena. Vaikeamman tilanteesta tekee sen, jos jäsenen persoonallisuudesta löytyy jotain sellaista, joita itseä on opetettu kitkemään pois. Tällaisissa tilanteissa sietäminen ja yhteistyökyvyt ovat koetuksella. Erilaisuuden voi kuitenkin mieltää asiaksi, jota voi hyödyntää, sillä kaikki poikkeavuus ei ole

rangaistavaa tai hävettävää, vaan tästä syntyvä ajattelumuutos auttaa pääsemään tiimityössä eteenpäin. (Salomäki 2002, 30.)

Erilaisuus tiimiläisten kesken on havaittavissa käyttäytymistyylien ja -tapojen kautta. Tiimissä tulisi olla erilaisia käyttäytymistyyppisiä työn onnistumisen kannalta. Mikäli tiimin kaikki jäsenet olisivat perusluonteeltaan hiljaisia ja vetäytyviä, tiimityön onnistuminen saattaa olla hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Tiimin jäsenten ollessa joustamattomia, tiimissä ei synny jäsenten persoonallisuuksiin sopivaa yhteistyö- ja vuorovaikutusrakennetta, jolloin joudutaan työskentelemään jatkuvasti epämukavissa rooleissa. Sopivan tasapainon löytäminen tiimin muodostuessa tapahtuu joko persoonallisuuksien luontaisen yhteen sopimisen tai kasvun kautta. (Salomäki 2002, 44.)

Tiimiympäristöissä työskentelevien on hyväksyttävä se, että he työskentelevät erilaisten ihmisten kanssa, ja että heidän suorituskykynsä ja asenteensa voivat vaikuttaa merkittävästi tiimin tehokkuuteen. Tiimin jäsenet ovat siis myös vastuussa muista, kuin pelkäävät itsestään. (Websell 2016.)

Kun puhutaan erilaisuudesta, on kätevää käyttää roolin käsitettä. Rooliajattelua kannattaa hyödyntää, kun pyritään tunnistamaan erilaisia reagointitapoja omassa tiimissä. Normaalisti arvioivasta ja arvostelevasta asenteesta tulisi luopua silloin, kun yritetään ymmärtää roolien erilaisuuksia. Tämän näkökulman kautta tiimiläisten työtapoja ja kommunikointi tyyliä katsellaan ilman, että ajattelee itse mistä pitää ja mistä ei pidä, jolloin puutteiden sijasta nähdään erilaisuutta. (Salomäki 2002, 32.)

Tiimin jäseniä voi vastuutta antamalla heille roolit, joita voivat olla esimerkiksi sihteeri, järjestäjä, ajanottaja, työnjohtaja ja reportteri. Kun kaikilla henkilöillä on oma vastuualueensa, niin tiimityöstä tulee yhteistyön tulos eikä esimerkiksi kahden tunnollisen tiimin jäsenen ponnistelun tulos, kun kukaan muu tiimin jäsen ei osallistunut työn tekemiseen. Tehtävien jakaminen on tärkeää myös siinä tapauksessa, jos tiimissä on jäseniä, jotka eivät päästä kaikkia sisään työhön. Tiimeistä saattaa löytyä hierarkiaa, jossa niin sanottu guru päättää, että kuka saa tehdä mitään. (Talvio & Klemola 2017, 77.)

Epäviralliset valtarakenteet syntyvät kuitenkin yleensä silloin, jos alun perin kunnolliset rakenteet puuttuvat. Epämääräistä toimintaa olisi syytä jämäköittää roolien jakamisella, jolloin kulissien takaiselle toiminnalle ei jää tilaa. (Talvio & Klemola 2017, 70.) Roolien jakaminen tapahtuu yleensä tiimin johtajan kautta, jonka rooli voi olla ennalta määrätty.

Johtajan tehtävänä on esimerkiksi antaa puheenvuoroja ja tehtäviä muille ja huolehtia siitä, että keskustelut ja työt johtavat kohti tavoitetta. Johtajan tehtävä on vaativa, ja joskus työryhmissä saatetaan päättää, että rooli on kiertävä tiimin jäseneltä toiselle. Hyvä johtaja osaa kuunnella sekä viestiä selkeästi. Johtajan taidoilla on suuri merkitys työryhmän avoimen ilmapiirin syntymiselle. (Talvio & Klemola 2017, 74.)

Ryhmästä voidaan tunnistaa johtajan roolin lisäksi muita rooleja, joita voi olla esimerkiksi johtajan apulainen, vastarinnan kiiski, työmyyrä, hännystelijä ja tarkkailija. Kun tiimissä ollaan tietoisia erilaisista rooleista, työtä voidaan tarkastella niiden kautta. Työn tekeminen saattaa olla haastavaa niissä tilanteissa, joissa tiimin jäsenellä on hänen tiedostamattomissa oleva rooli, joka ei vie työtä eteenpäin. Tiimistä saattaa myös puuttua sellainen rooli, joka tarvittaisiin työn loppuun saattamiseksi, jolloin työn lopputulos ei välttämättä ole tyydyttävä kriittisen roolin puuttuessa. Tiimin jäsenten vaihtuessa tiimin rooliprosessi alkaa alusta, sillä esimerkiksi jos tiimistä lähtee jäsen, hänen roolinsa katoaa tiimistä, jolloin hänen tilalleen pitäisi saada joku, joka ottaa roolin vastuut itselleen. (Talvio & Klemola 2017, 77.)

Erilaisuutta voidaan käsitellä roolikäsitteiden lisäksi myös arvioimalla ihmisen psykologisia ominaisuuksia. Ihmisen psykologisia ominaisuuksia voidaan arvioida esimerkiksi maailman laajuisesti käytössä olevalla MBTI-arvioinnilla. MBTI-arvioinnin mukaan ihmisiä voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin, joita voivat olla esimerkiksi introvertit, ekstrovertit, aisteihin tukeutuvat ihmiset, intuitiiviset ihmiset, analyttiset ihmiset, tunnevaltaiset ihmiset, vaikuttaja luontoiset ihmiset ja tarkkailijoina toimivat ihmiset. Ihmisiä luokittelevia malleja on lähes loputtomasti, mutta lopulta ihmiset ovat kuitenkin kaikki ainutlaatuisia, jonka kaltaista ei ole toista. Ihmisiä yhdistää kuitenkin monet tekijät, jotka tekevät tiimityön mahdolliseksi. Erilaisuutta käsiteltäessä, on muistettava, että eri tavoin käyttäytyvä ihminen ei ole tyhmä, ilkeä tai muuten huonotapainen. Mitä paremmin ihmiset oppivat hyväksymään erilaisuutta, sitä vahvemmaksi tiimi voi kehittyä. (Salminen 2017, 108.)

### **3 Tiimihenki**

#### **3.1 Tiimihengen määritelmä ja tekijät**

Tiimihenki tarkoittaa tiimiläisten yhdessä luomaa positiivista tai negatiivista yleisilmapiiriä tiimin jäsenten välillä. Tiimin ilmapiiri on aistittavissa oleva tunnelma, joka tulee ilmi tiimin jäsenten välisessä kommunikoinnissa ja kohtaamisissa. Joissakin tiimeissä

huokuu avoin välitön tunnelma, kun taas toisista tiimeistä löytyy vastakkainen toisia kohtaan epäluuloinen tunnelma. Tällainen negatiivinen tunnelma voi olla haitaksi työnteolle ja vaikuttaa negatiivisesti työn tuloksiin. Kun tiimin jäsenet eivät tule toimeen keskenään he tekevät mielellään enemmän omaan pussiin kuin yhteiseen. (Heikkilä 2002, 263.) Vuorovaikutustilanteet tuntuvat luontevilta, kun tiimissä vallitsee hyvä tiimihenki (Hyppänen 2019).

Hyvä tiimihenki helpottaa työntekoa ja auttaa esimerkiksi kiistojen ratkaisuisissa, kun tiimin jäsenet tuntevat kykenevänsä kommunikoimaan avoimesti toisten kanssa. Tiimihengen sisäinen luottamus kasvaa, joka mahdollistaa sen, että kaikki voivat keskittyä täysin omiin tehtäviin ja velvollisuuksiin ilman pelkoa keskeytyksistä. Yhtenäiset tiimiyksiköt korreloivat myös alhaisen henkilöstön vaihtuvuuden kanssa, jolloin yritys voi säästää rahaa esimerkiksi rekrytointi- ja koulutuskustannuksissa. Suuri henkilöstön vaihtuvuus voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen (Websell 2016.)

Hyvä tiimihenki syntyy toisten työn arvostamisesta, auttamisen halusta, onnistumisesta, avoimuudesta ja luottamuksesta (Docendum). Tiimissä tulisi olla myönteinen ryhmäkulttuuri sekä yhteisöllisyyteen kannustava ilmapiiri, jossa yhteinen tekeminen tuottaa synergiaa. Hyvässä tiimissä vallitsee sosiaalisen tuen kulttuuri, missä apua annetaan pyydettyä. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja rehellistä, joka muokkaa tarpeellista tiimin identiteettiä. (Virtanen 2005, 148.) Ilman avoimuutta yhteisöllisyys voi kärsiä ja ihmisten sitoutuminen organisaatioon saattaa vähentyä.

Avoimuuden puute saattaa hankaloittaa myös työntekemistä ja tätä kautta heikentää onnistumisten kokemusta työssä. Avoimuudella on myös vaikutusta työssä viihtymiseen, joka vaikuttaa motivaatioon. Avoimuudella tarkoitetaan toiminnan läpinäkyvyyttä, joka näkyy avoimena kommunikointina, yhteistyönä ja päätöksentekona. Tiedon tulisi kulkea mahdollisimman muuttumattomana organisaatiossa joka suuntaan. Yksilön näkökulmasta avoimuus tarkoittaa sitä, että on lupa ottaa vaikeitakin asioita puheeksi, ilman että tulee tyrmätyksi tai joutuu naurunalaiseksi eli käytännössä kaikesta työhön liittyvästä tulisi pystyä puhumaan yhdessä. (Vilkman 2016, 33.)

Tiimin jäseniä tulisi rohkaista tukemaan toisiaan yhteisessä tehtävässään. Toisiaan tukevassa tiimissä tiimin jäsenet osaavat toimia tilanteen vaatimusten mukaan eli he ovat valmiina neuvomaan ja auttamaan toista jäsentä tarvittaessa (Heikkilä 2002, 264.) Tiimin

jäsenten välille syntyy auttamisen ja välittämisen kautta luottamusta ja henkisen turvallisuuden tunne kasvaa, joka parantaa entisestään tiimihenkeä.

Turvallisuuden tunteen saavuttaminen on tiimin jäsenille tärkeää, sillä jos turvallisuuden tunnetta tiimissä ei ole, niin työskentelyyn ryhtyminen voi olla hyvin vaikeaa. Kun tiimissä olo on tarpeeksi turvallinen, niin sen jäsenet uskaltavat heittäytyä tiimin prosessiin ja paljastaa itsestään uusia piirteitä, jotka ovat olennainen osa työn onnistumisen kannalta. (Talvio & Klemola 2017, 69.)

Tiimien perustana on yhteistyö ja vuorovaikutus. Ryhmän jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja riippuvaisia toisistaan. Mikä tahansa ryhmä ei ole tiimi, vaan tiimi nähdään kehittyneenä ryhmämuotona. Tiimin toimintaa ja tiimihenkeä voi heikentää monet eri tekijät, joita voivat olla muun muassa liiallinen kilpailuhenki, toisten vähättely ja arvostelu, konfliktit, varautuneisuus, huonosti sujuva viestintä, homogeenisyys, juonittelut, ristiriitaiset odotukset, jatkuva muutos ja epävarmuus sekä tiedon panttaaminen. Kun yhteistyö ei suju tiimin välillä, niin sen jäsenten motivaatio voi laskea. (Heikkilä 2002, 265.)

Jäsenet eivät uskalla antaa omaa panostaan ryhmän käyttöön ja ryhmän suoritustaso voi jäädä alhaiseksi. Ristiriitaiset tilanteet sekä valtataistelut vievät energiaa varsinaiselta työskentelyltä, heikentävät työn tuloksia ja vaikuttavat negatiivisesti tiimin henkeen. Tiiminhenki voi myrkyttää helposti, joka voi johtua monenlaisista tekijöistä, kuten tiimin johtajan tyrannimaisista otteista, tiimin jäsenten keskinäisestä kilpailusta ja tiimin tehtävän hämäräksi jäämisestä. (Heikkilä 2002, 265.)

Oleellista hyvän tiimihengen luomisen kannalta on yhteisen päämäärän kirkastaminen ja tiimihengen rakentaminen (Virtanen 2005, 148). Vaikka tiimi olisi miten toimiva, joidenkin ihmisten välinen yhteistyö ei välttämättä vain suju. He saattavat toimia hyvin yhdessä, mutta silti toivoa, että heidän ei tarvitsisi tehdä töitä koko ajan yhdessä. Tällaisissa tilanteissa tiimin jäsenille tulisi selventää, että heiltä ei odoteta tiivistä yhdessä työskentelyä kauempaa kuin asia kulloinkin vaatii. Mikäli puhutaan kahdesta tiimin jäsenestä, niin tiilannetta voi helpottaa lisäämällä tiimiin kolmannen jäsenen, jonka pääasiallinen tehtävä on pitää ilmapiiriä rakentavana. (Heikkilä 2002, 265.)

Tiimin jäsenten välille voi syntyä närää ja epäluottamusta myös sellaisilla tilanteissa, jos tiimissä vallitsee epäreilun kohtelun aiheuttama tunne. Jokaisella on oikeus omaan

tulkintaansa tilanteesta, mutta rakentavinta olisi, jos tiimin jäsenet uskaltautuisivat keskustelemaan asiasta rohkeasti ketään syyttelemättä ja kysyä avoimesti, missä kohdin muut ajattelevat epäreiluuden näkyvän. Ongelmatilanteessa tulisi pyrkiä saamaan kaikkien tulkinnat tilanteesta mahdollisimman samansuuntaiseksi, jotta asia voidaan ymmärtää molemminpuolisesti. (Heikkilä 2002, 264.)

Rakentavan palautteen sekä kiitoksen antaminen tulisivat olla oikeissa mittasuhteissa tiimin välillä, sillä jos näin ei ole, se voi vähentää merkittävästi tiimin henkeä. Palautteen antajan tulisi huolehtia, että palaute on suhteessa työn laatuun, ei yliampuvaa eikä vähättelevää, mutta sopivassa suhteessa tilanteeseen. Palautteen antaminen vaikuttaa tiimiin parhaiten palkitsevasti silloin, kun palautteen anto tapahtuu muilta tiimin jäseniltä, kuin pelkästään johtajalta tai esimieheltä. Tiimi jäsenet saavat myös helpommin oikea aikaista palautetta työstään muilta tiimin jäseniltä kuin tiimin johtajalta. (Hersey 2001, 322.) Rakentavan palautteen saaminen on mahdollista vain, jos työyhteisössä vallitsee avoin kommunikointikulttuuri (Heikkilä 2002, 264).

Hyvä tiimihenki on olennainen osa tiimitoimintaa, mutta se ei tarkoita sitä, että tiimitoiminnan ei pitäisi olla myös kurinalaista. Järjestyksen puuttuessa tiimi toiminnasta tiimi ei välttämättä saavuta tavoitteellisia tuloksia. Tavoitteellisuus ja järjestys tiimissä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tiimi toiminnan tulisi olla jäykkää tai byrokraattista, vaan hyvä meininki liittyy olennaisena osana vaikeista haasteista selviämiseen. Huumorilla on pehmentävä ja lääkitsevä voima, joka auttaa tiimiä selviämään huippusuoritusten vaatimista paineista ja tiukasta työtahdistista. Tiimin sisäinen huumori voi luoda myös yksilölle tunteen, että saa olla osana jotain itseään suurempaa. (Salminen 2017, 91.)

### 3.2 Huono tiimihenki ja konfliktit tiimissä

Työntekijöitä kuormittavat erilaiset tekijät, joita voivat esimerkiksi olla työn määrä, tiukat aikataulut, hankalat vuorovaikutustilanteet, vaativat työtehtävät, rasittavat työolot sekä vuorotyö. Ihmiset reagoivat aina yksilöllisesti kuormitukseen. Pakkotahtisuus, kiire, liian kovat vaatimukset ja jatkuva valppaana olo ovat esimerkkejä henkiselle kuormittumiselle altistavista tekijöistä. (Hyppänen 2019.) Tiimissä pyritään tietoisesti jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, jonka takia tiimin jäsenten on opeteltava selviytymään hyvinkin rajuissa muutostilanteissa. Muutoksia aiheuttavat niin ulkoiset kuin sisäiset tekijät, joista sisäisiä tekijöitä voivat olla vaihtuvat tiimin jäsenet tai jäsenten muuttuvat ajatusmaailmat. Tästä

syystä tulisi muistaa, että tiimin toiminta ei koskaan ole ongelmaton, sillä niin kauan kuin on ihmisiä, on monisyisiä ongelmia. (Heikkilä 2002, 313.)

Tiimin tehokkuus ja tiimin muuttuvat prosessit koetaan jäsenten yhdessä toimimisen kautta, jonka takia myös keskeiset tiimin ongelmat liittyvät ihmisen yhteistoiminnallisiin tilanteisiin. Joillakin ihmisillä on heikko erilaisuuden ja stressin sietokyky ja joillakin saattaa olla tavanomaista haavoittuvainen persoonallisuuden alue. Nämä puutteet saattavat ulkopuolisen silmiin näyttää yksilöihin kätkeytyviltä ja vähäisiltä tekijöiltä, mutta käytännössä ne eivät ole sitä. Tiimin on toimittava kokonaisuutena, jonka takia jokaisen tiimin jäsenen kokemat ongelmat ovat käytännöllisesti katsoen yhteisiä. (Heikkilä 2002, 320.)

Työnantajalla on turvallisuusvastuu työntekijöistä, joka huomioi myös entistä enemmän henkistä työsuojelua sekä häirintää ja epäasiallista käyttäytymistä. Henkinen työhyvinvointi näkyy tyytyväisyyden lisäksi aktiivisuudessa, myönteisenä asenteena työtä ja työyhteisöä kohtaan, oman itsensä hyväksymisenä ja esimerkiksi kykynä sietää kohtuullisen määrän epävarmuutta, vastoinkäymisiä ja muutoksia. Henkistä hyvinvointia voidaan edistää ennakoivalla työn ja työympäristön suunnittelulla ja epäkohtien korjaamisella. (Hyppänen 2019.)

Työyhteisössä voi esiintyä erilaisia konflikteja joko kahden henkilön tai ryhmän välillä. Konfliktit tulisi selvittää mahdollisimman pian ja ottaa kaikki ristiriidoissa olevat osapuolet huomioon, sillä selvittämättömät ristiriidat voivat vaikuttaa yksilön henkiseen hyvinvointiin, heikentää tiimihenkeä ja tätä kautta vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Hyppänen 2019.)

Tiimissä tulisi tehdä kaikki voitava ihmisten välisten konfliktien vähentämiseksi ja voittamiseksi. Tämä on erityisen merkittävää sellaisten ihmisten kohdalla, jotka kärsivät stressistä ja henkilökohtaisista ongelmista. (Heikkilä 2002, 346.) Tiimin jäsenten henkilökohtaiset ongelmat saattava aiheuttaa ongelmia silloin, kun ne näkyvät jäsenessä pahanuulisuutena, innostumattomuutena, ulkokohtaisena työskentelynä, kommunikaatiovaikeuksina, toisten epäilemisenä ja vahtimisena, heppoisin perustein töistä pois jäämisestä ja välinpitämättömyytenä. Kokenut tiimin johtaja usein havaitsee tällaiset muutokset tiimin jäsenissä. Henkilökohtaiset ongelmat konkretisoituvat tiimissä hyvin helposti, sillä tiimiltä vaaditaan tiivistä yhteistyötä. (Heikkilä 2002, 320.) Ratkaisuja ongelmiin löydetään vain silloin, kun päästään yhteisymmärrykseen ongelmien aiheuttajista.

Tunnistettavia syitä voivat olla esimerkiksi työn kuormitus, töiden kiireiset takarajat, tehtävien epälooginen priorisointi sekä tahalliset prosessien keskeytykset. (Heikkilä 2002, 346.)

Usein sana ristiriita mielletään kielteisenä, mutta erilaiset näkemykset asioista ovat osa ihmisten välistä yhteistyötä. Kehittymistä ei tapahtuisi, jos kaikki olisivat aina samaa mieltä asioista. Haitalliset ristiriidat tulevat sellaisista tilanteista, joissa esimerkiksi tiimin jäsen ajaa vain omaa etuaan. Liiallinen oman edun tavoittelu heikentää tiimin kykyä tehdä kompromisseja, joihin kaikki pystyvät sitoutumaan. Tällaiset tilanteet voivat johtaa pysyviin ristiriitoihin sekä tiimin tehokkuuden heikkenemiseen. Tosiasia on, että kaikki ajavat lopulta omia etujaan, mutta kehittyneessä tiimissä ymmärretään se, että omat tavoitteet toteutuvat parhaiten yhteistyön kautta. (Salminen 2017, 119.)

Tiimin jäsenten tulisi olla rehellisiä toisilleen, jotta tiimityö voi toimia. Rehellisyys luo pohjaa luottamukselle, joka kasvaa tai heikkenee jokapäiväisessä yhteistyössä työpaikalla. Rehellinen tiimin jäsen toimii niin kuin puhuu ja hän uskaltaa olla oma itsensä sekä kertoa omat mielipiteensä asioista. Omien näkemysten esiin tuominen tai niiden puolustaminen ei ole aina helppoa, mutta ne ovat välttämättömiä asioista, jos tiimin jäsen aikoo säilyttää tai palauttaa oman asemansa tiimissä. (Salminen 2017, 129.)

### 3.3 Tiimihengen luonti ja kehittäminen

Tiimihenki voidaan nähdä työyhteisön alakulttuurina. Yhteisössä ei ole olemassa vain yhtä organisaatiokulttuuria, samalla tapaa kuin yrityksessä ei ole vain yhtä tiimiä. Jokaisella tiimillä on oma kulttuurinsa ja henkensä, jotka muodostavat yhdessä organisaatiokulttuurin. Tämän takia organisaatiokulttuuria on vaikea muuttaa, sillä se ei ole vain yksittäinen kokonaisuus vaan monen tekijän summa. Muutos organisaatiossa tapahtuu tiimi kerrallaan muuttamalla yksittäisen tiimin tiimihenkeä. (Hersey ym. 2001, 442.)

Tiimihenkeä voidaan kehittää ajan kanssa, jos sekä työntekijä että työnantaja sitoutuvat siihen. Tiimihengen ylläpidon ja kehittämisen vastuut ovat kaikilla tiimin jäsenillä, mutta tiimin johtajalla on tähän liittyen suurin vaikuttava rooli. Esimiehen tulisi edistää avointa kommunikaatiokulttuuria lisätäkseen tiimihenkeä työyhteisössä. Avoimen kommunikointikulttuurin avulla ihmiset ovat valmiimpia esittämään omia ajatuksiaan ja keskustelemaan työskentelykäytännöistä. (Websell, 2016.) Kaikkien tiimin jäsenten osuus on kokonaisuuden toimivuuden kannalta tärkeä, jonka takia heille tulisi antaa tilaa

ilmentää todellisuuskäsityksiään. Avoimuuden sietäminen, toisen kunnioittaminen ja keskinäisen luottamukset kasvu kuuluvat tiimityöskentelyn ydinosaamiseen. (Heikkilä 2002.)

Esimiesten tehtäviin kuuluu tiimihengen parantamisen tukeminen, joka hoituu esimerkiksi järjestämällä erilaisia sosiaalisia tapahtumia, riitojen ratkaisemisella, pitämällä erilaisia harjoituksia sekä palkitsemisella (Websell, 2016). Tiimihengen ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii myös jaettua projektivastuuta. Tämä tarkoittaa sitä, että kun tiimin jäsenten työtehtävät jakautuvat osatehtäviin, niin esimiehen tulisi huolehtia, että kaikki tiimin jäsenet saavat oman tehtävänsä johtajuuden. Tällöin mahdollisuudet oppia ovat suuremmat ja tiimin jäsenet eivät toimi toistensa päällepäsmäreinä vaan he ovat itse vastuussa omasta työstään ja tuntevat olonsa tärkeäksi. (Heikkilä 2002, 263.) Tiimin jäsenten tulisi panostaa tiimihengen ylläpitämiseen pitämällä huolta omasta suorituksesta ja asenteesta työtä ja muita ihmisiä kohtaan (Websell, 2016).

Tiimin toimivuus ei ole itsestäänselvyys, mutta sen toimivuuden takaamiseen ei ole olemassa valmista kaavaa. Tiimin toimintaan vaikuttavia tekijöitä tulisi kuitenkin rakentavasti pohtia aika-ajoin, sillä ongelmien tiedostaminen edistää tiimin toimivuutta sekä yhteistyötä. Yhteistyötä edesauttavia ja tiimin toiminnan tehostajia voi olla esimerkiksi turvallisuuden tunne, luottamus, arvostus, yhteinen tavoite, sitoutuneisuus, yhteiset toimintatavat ja säännöt, jäsenten tukeminen ja kannustaminen, sosiaaliset taidot, selkeä viestintä, avoin ilmapiiri, vastuunottaminen sekä ongelmien kohtaamiskyvyt. Ihmisten erilaisuudesta voi myös olla hyötyä tiimin toiminnalle, sillä yksilöt, joilla on erilaisia taitoja ja tietoja, saavuttavat usein paremman tuloksen kuin homogeeninen tiimi. Tiimin kehittymiseen vaikuttaa tiimin ongelmien kohtaamiskyvyt. (Kajaanin ammattikorkeakoulu – ryhmä ja tiimi 2019.)

Tiimin tehokkuus perustuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen, sillä ryhmässä vaihdetaan paljon tietoa ja ajatuksia. Ryhmätyöskentely edistää yksilön henkilökohtaista kasvua kuten itsetuntemusta ja luottamusta. Ryhmässä asioiden käsittely auttaa usein ymmärtämään asiat syvällisemmin kuin yksin työskennellessä. Tiimille tulisi antaa tilaa ja mahdollisuuksia ongelmien ratkaisemiksi yhdessä, sillä tästä syntyvä yhteistyö usein tiivistää tiimiä ja luo hyvää yhteis- ja tiimihenkeä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu – ryhmä ja tiimi 2019.)

## 4 Tiimihenki ja ilmapiiri osana työhyvinvointia

### 4.1 Työhyvinvoinnin tärkeys työyhteisöissä

Työelämän ja työtehtävien haasteellisuus ovat lisänneet työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioissa, sillä se on menestyksen ydin. Työhyvinvointi ei ole vain yksittäisen työntekijän hyvinvointia, vaan se tarkoittaa koko työyhteisön toimivuutta. Työhyvinvointi ei ole pelkästään terveyden ja fyysisen kunnon kehittämistä, vaan työhyvinvoinnin tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation toimivuus, johtaminen, yhteisön ilmapiiri sekä itse työ. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.)

Työyhteisön hyvinvointi lähtee yksilötasolta, sillä yksilöt muodostavat työyhteisön kokonaisuuden. Ihmisen hyvinvoinnin muodostavat fyysinen hyvinvointi, psyykkinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi, arvopohja sekä ammattitaito ja osaaminen. Yksilön hyvinvointi on tuettavissa työpaikalla monin eri tavoin. Työilmapiiri on keskeinen osa työpaikan hyvinvointia, sillä se kattaa tiedon kulun, tiedon saannin ja vaikuttaa työssä viihtymiseen. (Ojala 2003, 15.)

Suurin osa ihmisistä viettää suuren osan elämästään työssä, jonka takia työelämän laadulla on suuri vaikutus koko aikuisiän elämän laatuun. Liian monelle ihmiselle työ on elämän raskauttava tekijä, vaikka se voisi parhaimmillaan olla jotain aivan muuta. Yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on työyhteisön toimivuus. Aito ja hyvä tiimi on parhaimmillaan erinomainen työyhteisö, joka tukee sekä kannustaa sen jäseniä, energisoi ja motivoi jatkamaan, silloin kun tiimin jäsenen voimavarat saattavat olla lopussa. Tiimin onnistumiset heijastuvat myönteisesti kaikkiin jäseniin ja sen epäonnistumiset voidaan jakaa koko tiimin kesken. Tiimityö on parhaillaan työniloa tuottavaa, hauskaa ja luovuutta synnyttävää, jolloin se tuottaa toimintaenergiaa, joka saattaa näkyä myös työn ulkopuolisessa elämässä. (Salminen 2017, 81.)

Muuttuvassa ja monimutkaistuvassa maailmassa on tärkeää pyrkiä vahvistamaan joukkoon kuulumisen kokemuksia ja tätä kautta ehkäistä esimerkiksi syrjäytymistä. Sosiaalinen syrjäytyminen on sosiaalinen prosessi, jossa ulkopuolelle jätetyksi tuleminen, epäonnistumisen ja kelpaamattomuuden kokemukset kasaantuvat. Tämä merkitsee sitä, että joku jätetään yhteydestä syrjään eikä hänellä ole mahdollisuutta kokea olevansa merkityksellinen, joka kuluttaa sekä yksilön että yhteisön sosiaalisia voimavaroja ja lisää pahantahtoisuutta. Ulkopuolelle jääminen, ulkopuolisuuden tunne, eristäminen ja

syrjäyttäminen aiheuttavat saman kokemuksen kuin fyysinen kipu. (Uusitalo-Malmivaara 2015, 137.) Ihmiset elää merkityksellistä, hyvinvoivaa elämää, kun he ovat yhteydessä toisiin. Kun ihmiset voivat ympärillä hyvin, se lisää yksilön luottamusta ja hyvinvoinnin mahdollisuuksia. Kyse ei ole pelkästään tunteesta ja tiedosta siitä, että onko itse onnellinen, vaan myös siitä, että toisten hyvinvointiin vaikuttaminen lisää samalla myös omaa hyvinvointia. Tämä tarkoittaa sitä, että toisten auttaminen ja tukena oleminen lisää kaikkien hyvinvointia sekä merkityksellisyyden tunnetta. (Uusitalo-Malmivaara 2015, 181.)

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista, jonka avulla esimies voi luoda toimivan ja tuottavan työyhteisön rakenteita ja kulttuuria kaikille työyhteisön jäsenille. Johtamisella on suuri vaikutus työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Työhyvinvointia voidaan edistää myös työn organisoinnilla, työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä, oikeanlaisella ja riittävällä osaamisella, vuorovaikutteisilla toimintatavoilla ja myönteisellä yrityskulttuurilla. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.)

#### 4.2 Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri

Hyvän ilmapiirin merkitys juontuu evoluutiopsykologiaan. Tämä perustuu siihen, että ihmisen aivot saavat välittömän hormonaalisen palautteen onnistuneesta yhteistyöstä, joka perustuu läheisyshormoniksi tunnettuun oksitosiini hormoniin. Oksitosiinin erittyminen aiheuttaa voimakasta mielihyvän tunnetta sekä vähentää ahdistuksen ja stressin kokemista. Tämän takia esimerkiksi myönteinen palaute toisilta ihmisiltä saa olon tuntuun hyvältä. Toisen huomioon ottamisesta ja auttamisesta tulee hyvä olo itselle, kun taas ylimielinen oman edun tavoittelu voi johtaa henkisesti tyhjään olotilaan. (Aro 2018, 52).

Työn tuloksellisuuden vaatimus kuormittaa työntekijöitä, jonka vuoksi työyhteisössä on erilaisia olemassa olevia paineita. Paineesta syntyvä ahdistus voi joskus johtaa siihen, että negatiiviset tunteet kaadetaan toisen niskaan, joka huonontaa ilmapiiriä ja voi johtaa esimerkiksi työkaverin tai tiimin jäsenen syrjintään. (Salomäki 2002, 28.) Huono työilmapiiri estää osaamisen jakamisen ja uuden luomisen yhdessä. Huono ilmapiiri pistää hakemaan muualle, yrityksen imago kärsii eikä se houkuttele uusia osaajia tai yhteistyökumppaneita. Yrityksen suhdepääoma vähenee eikä se kohtaa enää entisen vertaista henkilöpääomaa, joka aiheuttaa sen, että mahdollisuudet menestyä ja tehdä tulosta tulevaisuudessa heikkenevät. (Ojala 2003, 66.)

Hyvä työilmapiiri parantaa tuloksellisuutta, tuottavuutta, terveyttä ja hyvinvointia työssä, vähentää stressin kokemusta, kynnisyyttä, työuupumista ja yhteistyöongelmia. Työhyvinvointi toimii suojana pitkäaikaissairauksia ja ennen aikaista eläkkeelle jäämistä vastaan. Hyvä työilmapiiri parantaa työelämän laatua ja lisää organisaation kykyä lisätä arvoa sidosryhmilleen. (Aro 2018, 25.) Hyvä ilmapiiri ei ole pysyvä tila vaan se luodaan joka päivä uudestaan työpaikalla. Työilmapiirin luominen ei vaadi suuria investointeja, sillä esimerkiksi hyvä käytös tai ystävällinen suhtautuminen työkavereihin eivät maksa mitään. Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet saattavat viedä hieman työaika, mutta se on investointi, jonka takaisinmaksuaika on lyhyt ja näkyy työkavereiden kasvoilla usein välittömästi. (Aro 2018, 27.)

Työilmapiiri on seurausta työoloista ja se riippuu monista työolotekijöistä. Näitä työolotekijöitä ovat muun muassa arvot, ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla, onnistusta tukeva johtaminen, viestinnän laatu ja määrä sekä ongelmaratkaisukäytännöt. Työilmapiiriin vaikuttaa suuresti organisaatiokulttuuri, joka on erilainen eri työpaikoissa ja työpaikan osastoilla. Organisaation eri osa-alueissa voi olla suuriakin eroja työilmapiirissä ja nämä sisäiset merkittävät erot ovat usein hälytysmerkki esimerkiksi siitä, että johtamiseen tai esimiestyöhön ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota.

Työilmapiiriä pitäisi johtaa systemaattisesti eli sitä tulisi seurata säännöllisesti, pyrkiä parantamaan työtä ja työoloja sekä rohkaista työyhteisön jäseniä toimimaan aktiivisesti hyvän työilmapiirin puolesta. Johtajan tai esimiehen tehtävänä tulisi olla tiimihengen kehittämisen tukeminen, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa suuresti yleiseen työilmapiiriin. (Aro 2018, 42.)

Organisaatiokulttuuri ollessa terve, työyhteisössä vallitsee tukea antava ilmapiiri, kannustava ja myönteinen henki. Kulttuurin ollessa estynyt, ilmapiiri saattaa olla jännittynyt, pelokas ja ahdistava. Tällainen negatiivinen kulttuuri voi olla pahimmassa tapauksessa vaarana työntekijän terveydelle. Organisaatiokulttuurin terveyden aste liittyy keskeisesti työn rakenteiden toimivuuteen. Toimivat rakenteet mahdollistavat keskittymisen työhön ja luovat turvallisuutta sekä erilaista ennustettavuutta. (Aro 2018, 42).

#### 4.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Mittaamisen lähtökohtana on nykytilan analyysi, jonka perusteella voidaan luoda toimenpideohjelma, josta selviää, että mitä käytännössä tulisi tehdä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi (Työterveyslaitos 2013). Työhyvinvoinnin mittaaminen työpaikalla tapahtuu

useasi erilaisten henkilöstökyselyiden avulla, mutta harvassa yrityksessä ymmärretään täysin se hyötypotentialiaali, joka työhyvinvoinnin edistämiseksi piilee. (Aura & Ahonen 2016, 56.)

Työhyvinvointia voidaan mitata eri tekijöiden kautta, joita ovat esimerkiksi työssä viihtyminen sekä fyysinen ja henkinen hyvinvointi. Työssä viihtymistä voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstönvaihtuvuuden kautta ja fyysistä- ja henkistä hyvinvointia esimerkiksi erilaisten sairauspoissaolotilastojen avulla. (Liukkonen 2006, 231.)

"Näistä tilastoista ei kuitenkaan voida saada absoluuttista totuutta, sillä esimerkiksi vaihtuvuuteen voi vaikuttaa lukuisat eri seikat, joita voivat olla esimerkiksi tyytymättömyys työn haasteisiin, heikot vaikuttamismahdollisuudet, työn tuoma vastuu, tyytymättömyys työaikoihin tai palkkaan" (Liukkonen 2006, 231).

Opinnäytetyössä tarkastellaan sosiaalisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työssä viihtymiseen. Tiimihenki on sosiaalinen tekijä, jota voidaan arvioida ja havainnoida monin eri tavoin, kuten ihmisten välisten kanssakäymisten kautta, työpaikalla kuuluvan naurun määrästä sekä sairauspoissaoloista. Työpaikalla voidaan myös tarkkailla sitä, että puhutaanko tiimin sisällä paljon pahaa toisista tai suljetaanko muita jäseniä porukan ulkopuolelle. (Hyppänen 2019, 6.3. s. 4)

Tiimihenkeä voidaan mitata konkreettisesti esimerkiksi tiimipalaverissa, jossa tiimin jäsenille voi antaa tilaisuuden kuvata omia tunnetilojaan esimerkiksi kirjoittamalla tai piirtämällä ne paperille anonymisti. Paperi täytetään sovitulla tavalla, esimerkiksi erilaisia tunnetiloja voi piirtää kuvina erilaisina hymyilevinä, surullisina tai vakavina naamoina tai määritellä muilla tavoin esimerkiksi numeerisilla asteikoilla tai kuvaavilla sanoilla. (Hyppänen 2019, 6.3. s. 4)

## **5 Opinnäytetyön toteutus**

### **5.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi &

Remes & Sarjavaara 2009, 161). Opinnäytetyön aiheita käsiteltiin teemahaastattelun avulla.

Teemahaastatteluiden tavoitteena on halu tietää ihmisten ajatuksia ja ymmärtää, että miksi he toimivat niin kuin he toimivat. Haastatteluiden avulla voidaan päästä selville ihmisten kokemuksista, uskomuksista, ajatuksista ja tunteista. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.) Teemahaastattelulla voidaan saada tietoa asioista, joista haastateltava ei ole tottunut puhumaan normaalisti. Arvot, omat asenteet ja aikomukset ovat sellaisia asioita, joista haastatellussa ollaan kiinnostuneita. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Haastattelu on aineistonhakumenetelmänä sellainen, jossa tutkija osallistuu sosiaalisesti aineiston tuottamiseen. Haastattelutapoja on erilaisia, jotka riippuvat tutkijan roolista vuorovaikutustilanteessa. Haastattelu voi olla esimerkiksi avoin eli strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu tai strukturoitu eli lomakehaastattelu. Haastattelujen muotoja voi olla esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu tai asiantuntijahaastattelu. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

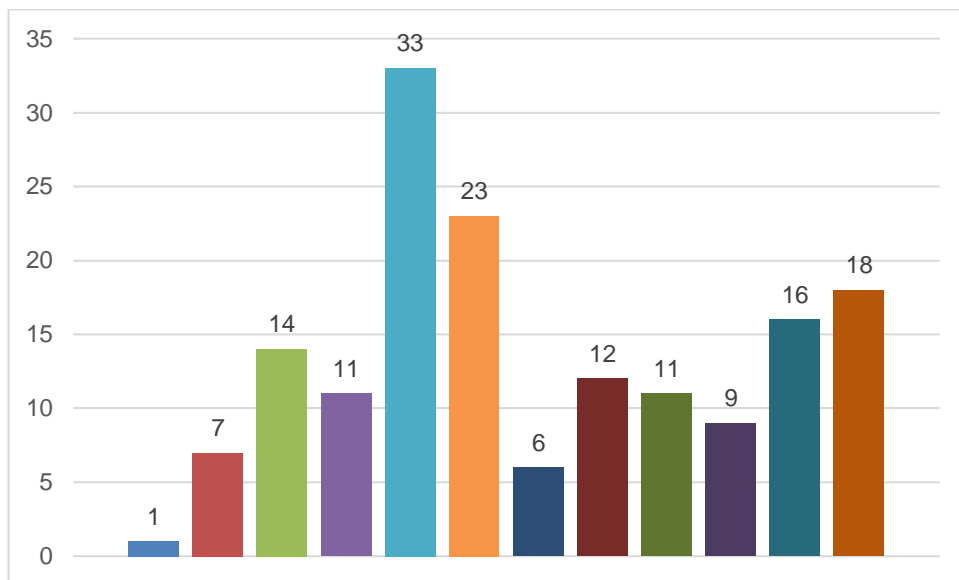
Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen määritelty tarkoitus. Haastattelu muistuttaa jokapäiväistä keskustelua, jota tutkija ohjailee siten, että keskustelun aihe pysyy tutkimusongelman aihepiirin sisällä. Tutkija esittää haastattelussa avoimia kysymyksiä eli sellaisia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita tai oikeita vastausvaihtoehtoja. (Routio 2015.)

Haastateltava voi itse suurelta osin määrätä keskustelun suunnan, jolloin tutkijan ennakkokäsitysten vaikutus jää pieneksi ja hän saa haastateltavien elämäntilanteen kokonaisuudesta monipuolisen ja syvän kuvan. Haittana voi olla se, että haastattelusta saatava aineisto saattaa olla sekavaa, jolloin tutkijalla jää työläs tehtävä jälkeenpäin jäsenellä sitä ja muodostaa siitä päätelmiä. (Routio 2015.)

Itse haastattelutilanne tulisi hoitaa niin, että haastattelijan vaikutus vastauksiin jäisi mahdollisimman vähäiseksi. Haastattelijalla ei saa paljastaa omia mielipiteitään asioista, sillä ne voivat ohjata voimakkaasti vastauksia. Kysymykset tulisi esittää aina samalla tavalla ja välttää sellaista oheisviestintää, joka saattaa vaikuttaa vastauksiin. ”Tällaista viestintää voi olla erilaiset myönteiset ja torjuvat eleet, kuten nyökkäily tai pään pudistelu”. (Routio 2015.)

## 5.2 Haastattelun toteutus ja teemat

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2019 Murata Electronics Oy: HR-tiimissä. HR-tiimissä on yhteensä 12 jäsentä, joista kymmentä haastateltiin. Haastateltavista kahdeksan oli naista ja kaksi miehiä. Vuosien 2017–2019 aikana HR tiimin jäsenet ovat vaihtuneet lähes kokonaan, minkä vuoksi tiimi on ollut pitkään muotoutumisvaiheessa. Keskimääräinen tiimissä olemisaika on 13 kuukautta 30.3.2019 tilanteessa. Kuviossa 1 on esitetty kaikkien HR-tiimin jäsenten työskentelyaika kuukausina.



Kuvio 1. HR-tiimissä olemisaika kuukausina 30.3.2019 tilanteessa

HR-tiimin jäseniä pyydettiin haastatteluihin ensin henkilökohtaisesti, minkä jälkeen heille lähetettiin haastattelukutsu sähköpostilla. Kutsuun oli kirjoitettu haastattelukysymykset, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan ja miettimään kysymyksiä etukäteen.

Haastattelun teemat liittyivät tiimihengen ja sen tämän hetkisen tilan kuvaamiseen. Varsinaisia haastattelukysymyksiä oli yhteensä neljä (4), ja ne on lueteltu seuraavassa:

- Millaisena koet tiimin ilmapiirin tällä hetkellä?
- Miten ilmapiiri vaikuttaa työviihtyvyyteesi?
- Mitä toivoisit, että tiimihengen parantamisen eteen tehdään?
- Mitä olisit itse valmis tekemään tiimin työilmapiirin parantamisen eteen?

Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, että haastattelusta saatavat vastaukset ovat täysin luottamuksellisia ja että yksittäisiä henkilöitä ei pystytä erottamaan opinnäytetyöstä.

Haastattelut toteutettiin Murata Electronics Oy:n tiloissa. Haastattelut kestivät noin 10-25 minuuttia per henkilö ja ne äänitettiin. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti ja ne järjestettiin huoneissa, joissa ei ollut häiriöitä. Haastatteluiden aikana keskusteltiin vapautuneesti haastattelukysymyksistä ja muista aiheeseen liittyvistä asioista.

Haastattelujen jälkeen äänitteet litteroitiin, ja aineistoa tuli yhteensä noin 12 sivua. Litterointi tehtiin pääosin haastatteluiden kanssa samoina päivinä, jotta vastaukset pysyisivät paremmin mielessä. Litteroinnit kirjoitettiin puhtaaksi opinnäytetyöhön myöhemmin.

## **6 Tutkimuksen tulokset**

### **6.1 HR tiimin tiimihengen tila**

Ilmapiiirin tämän hetkistä tilaa kartoittaessani sain haastateltavilta hyvin samankaltaisia vastauksia. Jäsenet kokivat ilmapiiirin olevan pääasiassa hyvä. Muutama henkilö osasi mainita, että HR-tiimin henki on ollut aikaisempina vuosina huonompi, ja tätä jäsenet tuntuivat käyttävän tämän hetkisen tilan vertailukohteena tai muistutuksena siitä, että asiat voisivat olla huonomminkin.

Huumori ja hyvä tekemisen meininki koettiin asioiksi, jotka pitävät hyvää ilmapiiiriä yllä. Tiimin jäsenet kokivat myös, että avun saanti toisilta jäseniltä on helppoa ja että kommunikointi on avointa ja pääosin suoraa. Suorapuheisuutta ja uskallusta puhua hankalista-kin asioista toivottiin kuitenkin myös enemmän (Haasteltava B & C).

Hyvin moni mainitsi työkuormasta aiheutuvan stressin ja sen vaikutuksen negatiivisesti omaan tai muiden mielialaan ja sitä kautta se vaikuttaa myös tiimin ilmapiiiriin. Negatiiviset mielialan muutokset ovat huomattavissa jäsenten välisessä jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Kommunikointi tällaisina negatiivisina hetkinä koettiin takkuilevana ja keskusteluihin ryhtyminen vaikealta, jos huomaa toisen jäsenen olevan huonolla tuulella (Haastateltava H).

Negatiivisten tunteiden näyttäminen ja jakaminen tiimissä koettiin kuitenkin hyvin tarpeellisena, sillä se on tapa purkaa omaa huonoa oloa. Esimerkiksi valittaminen on tapa, jolla pystyy purkamaan stressiä. Niin kauan, kun valittaminen ei ole turhaa ja jatkuvaa, niin sen tulisi olla tiimissä sallittua. Tiimissä koettiin, että kaikilla tulisi olla vapaus omiin tunteisiin. Tunteiden ilmaisulla ja aistimisella vahvistetaan inhimillistä ja ihmisläheisempää ilmapiiriä. Tunteiden avulla voidaan rakentaa pohjaa hyvälle yhteistyölle ja luottamuksen ilmapiirille (Vilkman 2016, 65).

Ilmapiirin koettiin olevan myös yhteydessä omaan työmotivaatioon. Hyvän ilmapiirin valitessa työnteko todettiin tuntuvan rennommalta, ja vaikka työasiat ahdistaisivat tai ärsyttäisivät, tiimin ilmapiirillä on jäsenten mukaan usein positiivinen vaikutus työn aiheuttamaan stressiin, joka tekee työnteosta mukavampaa (Haastateltava A & F).

## 6.2 Ilmapiirin vaikutukset työviihtyvyyteen

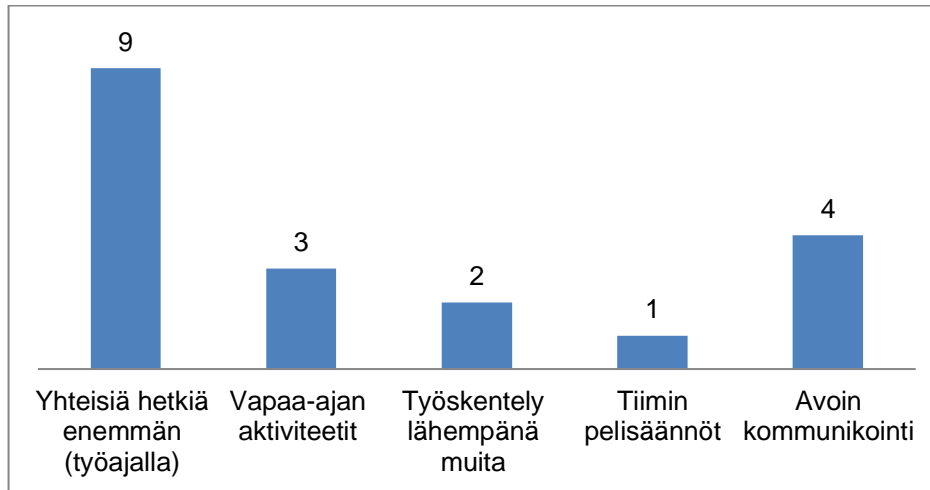
Haastateltavat totesivat lähes poikkeuksetta, että ilmapiiri vaikuttaa suuresti omaan työviihtyvyyteen. Ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi, että ei koe ilmapiirillä tai työkavereilla olevan suurta merkittävää vaikutusta omaan työviihtyvyyteen. Tähän vastaukseen vaikutti suuresti itsenäinen työrooli yrityksessä ja siihen tottuminen.

HR-tiimi on jakautunut osaamisten ja tehtäväalueiden kautta pienempiin ryhmiin, jonka takia moni jäsenistä on tottunut työskentelemään hyvin itsenäisesti ja irrallaan muista. HR-tiimin 12 jäsenestä viisi (5) työskentelevät päivittäin yhdessä samassa tilassa, kun taas loput työskentelevät vaihtelevissa pisteissä muualla yrityksen tiloissa hyvin itsenäisesti tai vaihtelevasti toisten kanssa projektista tai työtehtävästä riippuen.

Muutama haastateltava mainitsi, että heidän mielestään tiimistä löytyy ryhmittymiä tai jopa klikkejä, jotka saattavat vaikuttaa tiimin ilmapiiriin (Haastateltava C & D). Tämä todennäköisesti johtuu edellä mainituista asioista eli siitä, että tiimi on jakautunut työtehtävien ja osaamisten takia. Jakautumat saattavat aiheuttaa myös ulkopuolisuuden tunnetta, kun oma tiimi on vain harvoin ympärillä. Omia asioita voi olla hankala jakaa toisille silloin kun tiimi on harvemmin tavoitettavissa tai avun saanti saattaa olla liian kaukana, mistä voi syntyä pahimmissa tapauksissa esimerkiksi informaation katkoksia ja avoimen kommunikoinnin puutteen tunnetta.

### 6.3 Tiimihengen ja ilmapiirin parantaminen

Kuvioon 2 on kerätty tiimin jäsenten toiveita niistä asioista, joita toivottiin tehtäväksi ilmapiirin parantamiseksi. Kuvioon pylväissä oleva numero kertoo siitä, kuinka moni jäsenistä otti asian puheeksi haastatteluiden aikana.



Kuvio 2. Toivomukset toimenpiteistä ilmapiirin parantamiseksi.

Kaikki haastateltavat toivoivat, että työajalla olisi enemmän aikaa yhdessä olemiseen. Yhdessä olemisen merkitystä rinnastettiin parempaan tiedon kulkuun sekä yhtenäisyyden tunteeseen. Jäsenistä kolme toivoi myös enemmän yhteisiä vapaa-ajan aktiviteetteja, mutta sitä ei nähty yhtä tärkeänä asiana kuin yhteistä aikaa työpaikalla. Tällä hetkellä tiimillä on kerran kuussa muutaman tunnin yhteinen palaveri, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita. Palaveri koettiin hyväksi ja toimivaksi, mutta toivomusta oli myös lyhyempiin ja ei niin formaaleihin kohtaamisiin useammin kuin kerran kuussa.

Osa HR-tiimin jäsenistä työskentelee tällä hetkellä hyvin erillään muista. Töitä tehdään avoimessa toimistotilassa, jossa jäsenillä ei ole nimettyjä paikkoja. Osa HR-tiimin jäsenistä työskentelee myös täysin eri rakennuksessa kuin toiset, kun taas osa tekee tiiviimmin töitä yhdessä samassa huoneessa lähes joka päivä. Yksin tai erillään työskentelystä syntyi toive siihen, että töitä tehtäisiin enemmän yhdessä tai edes samoissa tiloissa.

Haastattelun aikana yhdeltä jäseneltä tuli ehdotus, että tiimille tehtäisiin omat tiimin pelisäännöt, jossa määriteltäisiin esimerkiksi se, miten kaikkien tulisi kohdella muita ja mitä jäseniltä toivottaisiin muuten esimerkiksi käytökseen liittyen. (Haastateltava B.) Osa muista jäsenistä kuitenkin näkivät pelisäännöt turhiksi tai ei toivotuiksi.

Haastateltavista neljä henkilöä mainitsi, että heidän mielestään tiimi kaipasi enemmän avointa kommunikointia. Jäsenten mielestä avoin kommunikointi on puutteellista, sillä esimerkiksi kaikilla ei ole tietoa siitä, että mitä toinen tiimin jäsen tekee. Silloin tällöin tulee myös tilanteita eteen, joissa informaation katkokset ovat herättäneet epätietoisuutta sen hetkisistä tapahtumista ja tilanteista (Haastateltava G).

#### 6.4 Ilmapiiiriin vaikuttaminen yksilötasolla

Persoonallisuudella ja omalla käyttäytymisellä on hyvin paljon merkitystä tiimin ilmapiiiriin. Kyky hyväksyä erilaisuutta on myös tärkeä osa ilmapiiiriin vaikuttamiseen. Tiimin jäsenten tulisi itse pyrkiä muuttamaan omaa käytöstään tilanteiden mukaan sekä yrittää muistaa ja ymmärtää, että mitä ja millä tavalla asioita voi sanoa kenellekin. Tiimin jäsenet kokivat tärkeänä sen, miten ihmiset yleisesti kohdataan ei tilanteissa. Tervehtimisellä ja iloisella ilmeellä on suuri merkitys ilmapiiiriin vaikuttamisessa.

Vuorovaikutustaidoilla voi vaikuttaa ilmapiiiriin eli sillä, miten muille juttelee tai miten työskentelee erilaisten persoonien kanssa. Oman läsnäolon näyttämisen vuorovaikutustilanteissa, muiden auttamisen sekä avoimen kommunikoinnin koettiin olevan tärkeitä tekijöitä, joihin henkilöt voisivat itse panostaa. Pienillä asioilla on vaikutusta, kun yrittää aktiivisesti luoda kontaktia ja esimerkiksi työ kiireen ei saisi antaa vaikuttaa siihen, että miten muut kohdataan (Haastateltava C).

Haastattelussa todettiin, että toisia kohdatessa pitäisi yrittää olla positiivinen ja vaikuttaa ilmapiiiriin esimerkiksi huumorin keinoin. Toisten muistamisella on myös positiivinen vaikutus, kuten esimerkiksi syntymäpäivien muistaminen ja muiden saavutusten juhlistamisella yhdessä, jota tiimistä löytyy jo (Haastateltava D).

Tiimin jäsenten mielestä muiden tiimin jäsenten tilanteiden ymmärtäminen on tärkeää, kuten huonojen päivien huomaaminen ja tällaisina hetkinä toiselle tilan antaminen. Haastattelussa mainittiin, että omien huonojen päivien ei pitäisi antaa vaikuttaa omaan käyttäytymiseen muita kohtaan eli oma asenne asioihin ja hyvä mielen näkyvyys muille koettiin tärkeänä ja edesauttavana asiana hyvän ilmapiiiriin luomisen kannalta.

Toisten auttamisella on tärkeä rooli yhteistyön, työnsujuvuuden ja yleisen ilmapiiiriin kannalta. Avun pyytäjä pitäisi kohdata avoimesti ja tallaamatta eli esimerkiksi toteamalla, että henkilön pitäisi osata suoriutua asiasta itse ilman apua. Osaamisen jakamisella pystytään parantamaan ja pitämään ilmapiiiriä yllä, sillä se on tukemista, jolla pystyy

helpottamaan muiden työntekoa ja oloa työpaikalla. Toisten auttaminen parhaan mukaan tulisi olla osa kaikkien työpäivää (Haastateltava E & G).

## 7 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

### 7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, miten tiimihenki vaikuttaa työhyvinvointiin ja yleiseen työssä viihtymiseen. Työilmapiiri muodostuu työoloista ja se riippuu monista eri työolotekijöistä. Työilmapiirin vaikuttaa organisaatiokulttuuri, joka näkyy negatiivisesti tai positiivisesti työpaikoilla. Hyvässä terveessä organisaatiokulttuurissa työyhteisössä vallitsee tukea antava ilmapiiri, jossa on kannustava sekä myönteinen henki. ”Organisaatiokulttuurin ollessa negatiivinen ilmapiiri saattaa olla jännittänyt tai jopa pelottava” (Aro 2018, 42).

Työpaikan ilmapiirin rakentumisessa on olennaista se, että miten työkaverit, alaiset ja johtajat kohdataan joka päiväisessä toiminnassa. Vastuu työilmapiiristä kuuluu kaikille työntekijöille, johon yksilö voi vaikuttaa pienilläkin keinoilla. ”Omalla työhön tulo asenteella voi olla suuri merkitys kanssaihmiin, sillä muut pystyvät aistimaan toisten tunteita, jotka vaikuttavat omaan oloon ja käyttäytymiseen” (Kaivola 2003, 37.)

Opinnäytetyön aiheita tarkasteltiin teemahaastatteluiden avulla, joiden perusteella voidaan todeta, että haastatellun tiimin tiimihenki on tällä hetkellä hyvä, mutta parantamisen varaa löytyy. Haastatelluissa tuotiin usein esille avoimen kommunikoinnin merkitys ja yhteisen tekemisen tärkeys. Avoin kommunikointi ja tiedonkulku tapahtuvat kuitenkin vain silloin, jos henkilöt uskaltavat myös itse ilmaista omia mielipiteitään (Kaivola 2003, 37.)

Tiimiltä saatava tuki koettiin ilmapiiriä vahvistavaksi ja hyvin tärkeäksi asiaksi. Tuki on tärkeä varsinkin vaikeissa tilanteissa tai vaikeina aikoina, jolloin työ tuntuu psyykkisesti raskaalta. Sosiaalinen tuki muodostaa yhdessä työn hallinnan kanssa yhteisöllisen selviytymisjärjestelmän, joka esimerkiksi suojaa työntekijöitä työn vaatimuksilta ja paineilta (Kaivola 2003, 37).

## 7.2 Kehittämisehdotukset

Tiimin jäsenten mainitsemat toivomukset ilmapiirin parantamiseksi ovat hyvin paljon toisistaan riippuvaisia. Ehdotuksia olivat muun muassa yhteisten hetkien lisääminen, työskentely lähempänä muita tiimin jäseniä ja avoimempi kommunikointi. Näiden vastausten perusteella ehdottaisin, että lisäämällä esimerkiksi tiimin yhteisiä hetkiä voitaisiin saada aikaan myös se, että kommunikointia olisi enemmän. Kun kommunikoinnilla on enemmän aikaa ja tilaa, niin se todennäköisesti vaikuttaisi myös siihen, että miten avoimena se koetaan.

Tiimi näyttää olevan vielä ryhmittymisvaiheessa, sillä tiimin jäsenet ovat vaihtuneet hyvin lyhyen aikavälin aikana, jolloin tiimin muotoutumisvaihe alkaa aina alusta uuden jäsenen liittyessä tiimiin (Talvio & Klemola 2017, 68). Tämä vaikuttaa myös siihen, että useilla tiimin jäsenillä ei ole vielä tarpeeksi kokemusta tiimistä ja sen kulttuurista, joka johti hieinan yksipuolisiin vastauksiin. Tiimille tulisi antaa vielä runsaasti aikaa tutustumiseen ja yhteisen sävelen löytämiseen.

Osa tiimin jäsenistä koki, että tiimi on ryhmittynyt, mutta sen voi ainakin osittain päätellä johtuvan suureksi osaksi työtehtävien jaosta eikä siitä, että toisista ei esimerkiksi tykätä tai että toinen halutaan jättää porukan ulkopuolelle. Luottamuksen ja avoimuuden kannalta on tärkeää, että tiimissä kaikki pystyvät tykkäämään toisistaan. Mitä enemmän on toisen kanssa tekemisissä, sitä enemmän henkilöstä voi oppia pitämään tai ainakin arvostamaan (Vilkman 2016, 105).

Erilaisuus ymmärretään tiimissä hyvin ja yleinen tunnelma on, että kaikki saavat olla omia itsejään työpaikalla. Erilaisuuden ymmärtämisessä tuntuu kuitenkin olevan vielä puutteita, jotka saattaisivat korjaantua sillä, että tiimin jäsenet työskentelisivät useammin yhdessä tai muuten viettäisivät aikaa yhdessä esimerkiksi työskentelemällä samoissa tiloissa. Tiimin jäseniä kannattaisi ohjata näkemään, että erilaisuudesta saatavia hyötyjä, joita voivat olla esimerkiksi tavat toimia. Kun tiimin jäsenet tuntevat heikosti tai pintapuolisesti toisensa, se voi aiheuttaa sen, että erilaisuuden sietokykyä ei ole. (Vilkman 2016,67).

Vuorovaikutuksen merkitystä ei voi koskaan korostaa liikaa, sillä mitä paremmin tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, niin sitä helpompaa yhteistyö on ja ilmapiiri on parempi. Kiinnostuneisuus toisesta osoittaa sen, että henkilö on tärkeä ja arvostettu (Vilkman 2016, 99). Tällaista toisista kiinnostunutta vuorovaikutusta tiimistä kuitenkin löytyy

paljon, joka näkyy rentona ilmapiirinä ja kuuluu esimerkiksi huumorina. Tilaisuuksia yhteishetkille ja vuorovaikutukselle tulisi kuitenkin lisätä, sillä hyvin moni työskentelee erillään muista ja viestintää ei välillä saata olla ollenkaan joidenkin tiimin jäsenten kanssa.

Kuuntelemista ja läsnäoloa lisäämällä saataisiin varmasti paljon positiivista tunnetilaa aikaan, jos tiimin jäsenet pystyisivät välillä keskittymään toisiinsa työkiireiden sijaan. Yksilön työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen voidaan vaikuttaa yksinkertaisesti sillä, että henkilö kokee tulevansa kuulluksi ja nähdyksi. (Vilkman 2016, 103.)

## Lähteet

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki

Aura, Ossi & Ahonen Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit. Talentum. Jyväskylä.

Hersey, Paul & H. Blanchard, Kenneth & E. Johnson, Dewey 2001. Management of organizational behavior. Prentice-Hall. New Jersey.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2019. Työyhteisön henki ja ilmapiiri. Bonnier Pro. Helsinki.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019. Ryhmä ja tiimi. <https://www.kamk.fi/fi/Opiskelijalle/Oppimisen-tyokalupakki/Tiimityokalut/Ryhma-ja-tiimi>. Luettu 4.3.2019

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019. Tiimityökalut. <https://www.kamk.fi/oppiminen/Oppimisen-tyokalupakki/Tiimityokalut/Lahdeluettelo>. Luettu 28.2.2019

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa Työn Iloa ja Imua [https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Opetushallitus 2019. Tiimin muodostaminen. [http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puu-tuoteteollisuus/yrityksen/soluajattelu/tiimin\\_muodostaminen.html](http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puu-tuoteteollisuus/yrityksen/soluajattelu/tiimin_muodostaminen.html). Luettu 4.3.2019

Otala, Leenamajja 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Routio, Pentti. Teemahaastattelu. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. [http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/1364\\_empir.html](http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empir.html). Luettu 18.4.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 13.4.2019

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietovaranto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Salminen, Jari 2017. Onnistu tiimityössä. J-Impact. Helsinki.

Salomäki, Jukka 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Aseman lapset, Helsinki.

Talvio, Markus & Klemola, Ulla 2017. Toimiva vuorovaikutus. 3. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Tilastokeskus. Tiimityö. <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Luettu 4.3.2019

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tammerprint Oy. Helsinki.

Työterveyslaitos 2013. Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset. Slideshare. Julkaistu 31.10.2013. [https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/tyohyvinvoinnin-taloudelliset-vaikutukset?next\\_slideshow=1](https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/tyohyvinvoinnin-taloudelliset-vaikutukset?next_slideshow=1). Luettu 14.4.2019.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta 2015. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen tulosta joustavalla työllä. Talentum, Helsinki.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita, Helsinki.

Websell, John 2016. How important is Team Spirit in the Workplace? Tecpartners. <https://tecpartners.co.uk/important-team-spirit-workplace>. Luettu 10.2.2019.