



# **TIIMIORGANISAATION KEHITTÄMINEN**

Jone Lehtonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012  
Liiketalouden  
koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

JONE LEHTONEN  
Tiimiorganisaation kehittäminen

Opinnäytetyö 89 sivua, joista liitteitä 52 sivua  
Marraskuu 2012

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tiimiorganisaation kehittäminen X Oy:n palkkayksikössä. Tarkoituksena on kartoittaa tiimiorganisaation nykytilannetta X Oy:n palkkayksikössä ja punnita sitä teoreettista viitekehystä vasten kehityskohteiden löytämiseksi.

Teoreettiseksi viitekehyykseksi valikoitui runsaasti kirjallisuutta tiimityöstä, organisaatioiden toiminnasta ja johtamisesta. Näistä opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi tämän nimienomaisen kehitysprosessin kannalta olennaisimmat aiheet. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan organisaation nykytilannetta, siinä ilmeneviä ongelmia. Empiirinen osuus pohjaa teoriaosuuteen, tiimityötä käsittelevään kyselytutkimukseen sekä keskusteluihin palkkayksikön henkilöstön ja päällikön kanssa.

Tiimejä voi olla monen muotoisia ja kokoisia. Keskeistä tiimityössä on yhteistyön tekeminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi tiimityössä korostuvat erilaiset yhteistyö – ja vuorovaikutustaidot. Tiimitoiminnan kehittämisessä esimiehellä on merkittävä rooli valmentajana ja hänen on syytä pitää huolta työntekijöiden asenteen ja motivaation säilymisestä muutosprosessissa. Työtä tehdessä teoriasta korostui varsinkin se, että tiimit syntyvät helpoiten yhteisten vastualueiden ympärille. Tärkeä tekijä oli myös muutoksen lähteminen asenteista, kuitenkin käytännön työtä unohtamatta.

Kyselytutkimuksen mukaan suuri osa henkilöstöstä koki tekevänsä yksilötyötä. Tiimityöskentelyn lisääminen ja kehittäminen sai kuitenkin henkilöstön keskuudessa paljon kannatusta ja se nähtiin töiden hoitamisen kannalta parhaana vaihtoehtona. Keskeisinä kehityskohteina nähtiin muun muassa yhteistyön lisääminen, osaamisen laajentaminen ja tiedonkulun parantaminen. Apua koettiin olevan hyvin tarjolla, mutta palautekäytännöissä oli paljon parantamisen varaa.

Tämä opinnäytetyö on toimeksiantajan toiveesta luottamuksellinen, joten kaikkia opinnäytetyöprosessin tuloksia ei käydy julkaistavassa versiossa lävitse.

---

Asiasanat: tiimityö, vuorovaikutus organisaatio, kehittäminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

JONE LEHTONEN  
Development of Team Organisation

Bachelor's thesis 89 pages, appendices 52 pages  
November 2012

---

The objective of this thesis was to develop the team organisation of the payroll unit of X Oy. The purpose was to find out what the current situation is like and to weigh it against the theoretical knowledge concerning teamwork to present improvement suggestions. The structure of this thesis consists of a theoretical part and of a more thorough empirical part. The latter is confidential.

There are teams of many shapes and sizes. In short, teamwork is co-operation to reach a common objective. Important success factors in teamwork include skills in co-operation and interaction. The superior has the greatest responsibility when it comes to developing a team. The superior's task is to support and coach the teams. It is also important for the superior to ensure that the employees have the right attitude and working motivation throughout the process. Practical experience shows that having shared responsibilities makes it easier to work as a team.

To support the thesis, a questionnaire-based survey was carried out. The questions were about the employees' teamwork capabilities, their views about working as a team and about the current situation of the payroll unit. The findings showed that in the current situation the respondents saw themselves working mostly alone. Despite this finding, most of the respondents saw teamwork as a better way to get things done. Improvement suggestions included more co-operation, sharing of know-how and improving the flow of information. Most of the respondents felt that there was plenty of help available but not nearly enough feedback was given or received.

Some parts of this thesis are confidential. Therefore some of the results are withheld from general publication.

---

Key words: teamwork, interaction, organisation, development

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 5  |
| 2     | TOIMEKSIANTAJA .....   | 6  |
| 2.1   | Yritys .....   | 6  |
| 2.2   | Ulkoistetun taloushallinnon palvelut .....                             | 7  |
| 2.2.1 | Palkanlaskenta.....  | 7  |
| 2.2.2 | Reskontra .....  | 7  |
| 2.2.3 | Kirjanpito .....   | 8  |
| 2.2.4 | Muut palvelut .....  | 8  |
| 3     | TIIMITYÖ.....  | 9  |
| 3.1   | Tiimin määritelmä.....   | 9  |
| 3.2   | Lähtökohdat tiimin muodostamiseen.....                                 | 10 |
| 3.2.1 | Tiimiytyksen hyödyt .....  | 11 |
| 3.2.2 | Tiimiytyksen haasteet.....   | 12 |
| 3.2.3 | Tiimin kehitysvaiheet.....   | 15 |
| 3.2.4 | Tiimin koko.....   | 16 |
| 3.2.5 | Tiimisopimus .....   | 17 |
| 3.2.6 | Tiimin jäsenten ominaisuudet .....                                     | 19 |
| 3.3   | Tiimin johtajuus.....  | 20 |
| 3.3.1 | Esimies .....  | 20 |
| 3.3.2 | Tiiminvetäjä .....   | 22 |
| 3.1   | Motivointi ja palkitseminen .....                                      | 23 |
| 3.2   | Tiimityöskentelyn lisääminen.....                                      | 24 |
| 3.3   | Palaute.....   | 26 |
| 4     | TIIMIN VUOROVAIKUTUS .....   | 27 |
| 4.1   | Avoimuus ja tunteet .....  | 27 |
| 4.2   | Kanssakäyminen .....   | 28 |
| 4.3   | Kommunikaatio .....  | 29 |
| 4.4   | Tiimipalaveri.....   | 31 |
| 5     | KYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET.....                                      | 33 |
| 6     | YHTEENVETO .....   | 35 |
|       | LÄHTEET.....   | 37 |
|       | LIITTEET .....   | 38 |
|       | LIITE 1. TIIMIORGANISAATION KEHITTÄMINEN (Luottamuksellinen).....      | 38 |
|       | LIITE 2. KYSELY TIIMITYÖSTÄ X OY:N PALKKAYKSIKÖN<br>HENKILÖSTÖLLE..... | 39 |

## 1 JOHDANTO

Lyhyesti ilmaistuna tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää toimeksiantajayrityksen palkkayksikön tiimiorganisaatiota. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa käytännössä tiimien merkityksen korostamista, tiimityöskentelyn lisäämistä ja paikoin myös työkonaisuuksien järkevöittämistä. Tiimien kannalta tavoitteena on tiimin muuttuminen hienosta termistä ja ainoastaan paperilla näkyvästä kokoonpanosta lihaksi ja vereksi, todelliseksi tiimiksi. Yksilöiden kannalta tavoitteena on lisätä työn mielekkyyttä, jouston mahdollisuutta ja hyödyntää tiimin voimavaroja täysimääräisesti yksilön tukena.

Opinnäytetyön tarkoitus, siis keinot tavoitteen saavuttamiseen, pitää sisällään toimeksiantajan tilanteeseen sopivan teoratiedon koostamisen, henkilöstön ja esimiestason näkemysten kuulemisen, tulkinnan ja yhteensovittamisen sekä lopuksi näiden pohjalta tehdyt analyysit ja kehitysehdotukset. Tarkoituksena on siis antaa tarvittavat eväät tiimitysprosessin eteenpäin viemiseen.

Opinnäytetyön tueksi on yrityksessä teetetty palkkayksikön henkilöstölle suunnattu tiimityökysely. Kysely pyrkii tuomaan esille henkilöstön näkemyksiä tiimityöskentelyn nykytilasta ja kehittämisestä sekä myös omista valmiuksistaan tiimimuotoisempaan työskentelyyn. Lisäksi kyselyssä on ollut mahdollisuus tuoda esiin palkkayksikön yleisiä toimintaa koskevia kehitysehdotuksia. Kysymykset on laadittu teoriaosuutta hyödyntäen, yhteistyössä palkkayksikön esimiehen ja palkka-asiantuntijan kanssa.

Tarve opinnäytetyölle lähtee toimeksiantajan tarpeesta saada aiemmin aloitettu tiimitysprosessi uudelleen liikkeelle. Tiimien työskentelyä kehittämällä on mahdollista saavuttaa hyötyjä koko palkkayksikön kannalta. Lisäksi myös asiakkaiden tarpeiden täyttyminen on mahdollista turvata entistä paremmin tiimimuotoisella toiminnalla.

Sisällään opinnäytetyö pitää teoriaosuuden, luottamuksellisen syventävän empiriaosuuden ja henkilöstökyselyn vastausten analyysin. Toimeksiantajan toiveesta opinnäytetyötä ei julkaista kokonaisuudessaan, vaan osa siitä pidetään luottamuksellisena. Tästä syystä julkaistavassa versiossa on joitain päällekkäisyyksiä yksityiskohtaisemman liitteen kanssa.

## 2 TOIMEKSIANTAJA

### 2.1 Yritys

X Oy on 1990 – luvun alkupuolella perustettu ulkoistetun taloushallinnon palveluiden erikoisosaja. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota kokonaisvaltainen ja asiantunteva palvelu, joka mahdollistaa asiakkaan keskittymisen omaan osaamisalueeseensa ja oman liiketoimintansa kehittämiseen.

X Oy on perinteikkään, jo 1950 -luvulla perustetun tamperelaisen tilitoimiston tytäryhtiö. Konserniin kuuluu myös muita yrityksiä ja se työllistääkin jo lähes 100 taloushallinnon ammattilaista. Näistä noin 40 työskentelee X Oy:n palveluksessa, mutta yhteisten toimitilojen vuoksi yritysten välillä ei juuri ole näkyviä rajoja. Konsernin toiminta on laajentunut hallitusti ja sitä myötä myös työntekijämäärä on kasvanut tasaisesti vuosien saatossa. Konsernin toimitilat sijaitsevat Tampereen keskustan tuntumassa.

Konsernin asiakaskuntaan kuuluu niin pörssinoteerattuja suuryrityksiä kuin myös yhden ihmisen toiminimiä. X Oy:n alkutaipaleella asiakaskunta on koostunut suurelta osin kaupan alan yrityksistä, kuten kodinkoneliikkeistä, mutta vuosien saatossa asiakasskaala on laajentunut käsittämään muun muassa metalliteollisuuden, terveystalouden ja telemarkkinointialan yrityksiä. Yritykseen onkin kasautunut muun muassa merkittävä määrä työehtosopimusosaamista, joka osaltaan turvaa yrityksen asiakasnäkymiä myös tulevaisuudessa.

Alusta asti perheyrityksenä toimineen konsernin henkilöstöpolitiikka tähtää työntekijöiden kehittämiseen, viihtyvyyteen ja näiden myötä pitkäkestoiseen sitoutumiseen. Organisaatio on hyvin matala ja keskeisenä toimintaideana on tiimihenkeys sekä välittömyys. Tahtotilana on myös pitää organisaatiokulttuuri edellä mainitun kaltaisena, sillä se on koettu yrityksen merkittäväksi voimavaraksi, muun muassa henkilöstön viihtyvyyden lisääjänä.

## **2.2 Ulkoistetun taloushallinnon palvelut**

Konsernin tarjoamat palvelut keskittyvät pääasiassa ulkoistetun taloushallinnon prosesseihin, mutta sisältävät myös henkilöstöhallinnon palveluita sekä konsultointia muun muassa rahoitukseen ja verotukseen liittyvissä asioissa. Kaikissa palveluissa avainsanana voidaan pitää kustannustehokkuutta, sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan kannalta.

### **2.2.1 Palkanlaskenta**

Palkanlaskenta pitää sisällään asiakaskohtaisesti hyvin erilaisia asioita. Jotkut asiakkaat toimittavat materiaalia postitse ja se pitää näin myös syöttää järjestelmään käsin. Toisten asiakkaiden tapauksessa on kehitetty erilaisia sähköisiä suorasiirtomalleja, joilla manuaalisen työn määrä vähenee ja vastuu tietojen oikeellisuudesta siirtyy yhä enemmän asiakkaalle. On myös asiakkaita, jotka eivät toimita palkanlaskentaan materiaalia ollenkaan, vaan heille maksetaan vain kuukausittain samoina toistuvia palkkoja.

Ulkoistetun palkkahallinnon palveluita tuotetaan useilla eri ohjelmistoilla. Laaja skaala asiakkaiden toimialoissa tarkoittaa myös vaatimusta laaja-alaisesta toimialaosaamisesta. Työehtosopimukset ovat paikoin hyvin erilaisia keskenään ja tietyn tyyppisten työehtosopimusten osaaminen onkin ollut pohjana tiimien rakentumiselle.

### **2.2.2 Reskontra**

Osana taloushallinnon ulkoistamista, asiakkaiden on mahdollista antaa yrityksensä maksuliikenne ulkopuolisen hoidettavaksi. Tämä pitää sisällään muun muassa ostolaskujen kierrätyksen, ostoreskontran, maksatuksen ja sähköisen arkistoinnin. Myynnin osalta laskutus ja reskontra voidaan myös hoitaa ulkoisesti.

Asiakkaan käytössä on aina selainpohjainen raportointiportaali, josta on mahdollista saada ajantasaista informaatiota.

### **2.2.3 Kirjanpito**

Kirjanpidon osalta palvelun pohjalla on lakisääteinen yritysten kirjanpitovelvollisuus. Lakisääteisten toimintojen lisäksi asiakkaan on mahdollista saada sisäisen laskentansa käyttöön, laajuudeltaan omien tarpeidensa mukaiset raportointimahdollisuudet. Näillä työkaluilla on mahdollista muun muassa seurata reaaliaikaisesti budjetin toteutumista ja eri toimintojen kannattavuutta.

### **2.2.4 Muut palvelut**

Osaaminen eri taloushallinnon saroilla ja yleisesti ottaen yritystoiminnassa mahdollistaa asiantuntevan ja laaja-alaisen konsultaation muun muassa yritysrahoituksessa, yritys-kauppojen yhteydessä ja verotuksessa.



### 3 TIIMITYÖ

#### 3.1 Tiimin määritelmä

”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä” (Spiik 2004, 39).

Puhekielessä sanalla tiimi voi olla useita erilaisia merkityksiä. Monia niistä yhdistää vain se, että tarkoitettu kokonaisuus sisältää useamman kuin yhden ihmisen. Ryhmän ja tiimin eroavaisuuksia ei myöskään arkitilanteissa yleensä huomioida. Teoreettisten määritelmien mukaan esimerkiksi pelkkä useamman ihmisen jakama vastuualue ei välttämättä tee heistä tiimiä, sillä tiimeille olennaista on myös itseohjautuvuus. (Spiik 2004, 39–40.) Toisin sanoen ollakseen sanan varsinaisessa merkityksessä tiimi, tulee kaikkien jäsenten toiminnassa olla selkeästi sama päämäärä ja vapaus valita keinot tuon päämäärän saavuttamiseksi (Salomäki 2002, 16).

Vapaus omien toimintatapojen valinnassa ei kuitenkaan tarkoita täyttä irrallisuutta muusta organisaatiosta. Tiimitoiminnasta huolimatta yritysjohto on edelleen se taho, joka asettaa toiminnan suuntaviivat ja osoittaa käytettävissä olevat resurssit. Tiimin tasolla vallankäyttö omaan työhön kuitenkin kasvaa. Se sisältää luonnollisesti myös vastuun määrän kasvun. Itsenäinen toiminta vaatii jatkuvaa ja tarvittaessa kriittistäkin arviointia ja kehittämistä. (Vakkuri 1997, 16–17.)

Onnistuneen yhteistyön merkitystä ei voi tiimityössä ylikorostaa. Henkilöt voivat muodostaa yhteistyötä tekevän ryhmän ja toimia itseohjautuvasti, mutta silti saavuttaa vain olematonta lisäarvoa tiimityöstään. Tällä tavoin ryhmä on siis vain jäsentensä summa, vaikka tarkoitus olisi olla enemmän. Yksinkertainen esimerkki yhteistyön arvosta on ongelmatilanne, jota työntekijä pohtisi yksinään koko päivän, mutta ryhmässä pohtien se ratkeaisi heti erilaisen osaamisen yhdistämisen vuoksi. Tämä on merkittävä etu tiimityöskentelyssä, sillä eri ihmisillä on lähes aina kysymykseen erilainen lähtökohta. (Salomäki 2002, 16–17.)

Ryhmää ja tiimiä ei tulisi käsitteinä sekoittaa keskenään, sillä ryhmä voidaan pikeminkin nähdä eräänlaisena tiimin esivaiheena. Tiimin toiminta on pitempikestoista ja

tiimi toimii itsenäisemmin kuin ryhmä. Ryhmälle aloitteet tulevat pääsääntöisesti esimiehiltä, kun taas tiimin jäsenet ovat itse aloitteellisia työssään. Aloitteiden ohella itsenäisyys pätee työstä kannettavaan vastuuseen. Ihannetilanteessa tiimi vastaa itse työnsä organisoinnista, valvonnasta ja tuloksista, kun taas ryhmällä vastuu on linjaorganisaatiossa ylempänä. (Vakkuri 1997, 14–15.)

Muun muassa Skyttä (2005, 170) toteaaakin, että väärinkäsitysten välttämiseksi olisi hyvä, ettei tiimin tunnusmerkkejä täyttämätöntä ryhmää kutsuttaisi tiimiksi.

### **3.2 Lähtökohdat tiimin muodostamiseen**

Maailman muuttuessa jatkuvasti nopeampaan tahtiin, myös organisaatioilta vaaditaan erilaisia ominaisuuksia kuin ennen. Tämä näkyy muun muassa joustavuuden ja laajemman osaamisen korostamisena. Tiimityö antaa hyvät mahdollisuudet toimia jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Näitä mahdollisuuksia lisäävät muun muassa erilaisten ihmisten asiantuntijuuden yhdistäminen ja tehtävien jakaminen. (Lämsä 2010, 128.)

Kuten kaikissa muissakin muutosprosesseissa, myös tiimityöskentelyn lisäämisessä ja kehittämisessä tulee ottaa huomioon organisaatiossa vallitseva kulttuuri ja tilanne. Samat toimenpiteet eivät sovi kaikkien organisaatioiden käyttöön, kuten ei itse tiimityöskentelykään. (Frilander 1997, 14.)

Yhtenä ideana tiimityöskentelyssä on siirtää vastuuta mahdollisimman lähelle itse työn suorittamista, koska lähtökohtaisesti työn suorittajalla on työstään paras asiantuntemus. Toisin sanoen vastuun vastapainona on myös valta suunnitella ja toteuttaa työtään vapaammin kuin perinteisemmässä organisaatiossa. Vastuun jakaminen vähentää esimiestasojen tarvetta ja näin madaltaa organisaatiota. Organisaation kannalta tämä on tavoiteltavan arvoista paremman kustannustehokkuuden vuoksi. (Vakkuri 1997, 54.)

Kaikista hierarkkisista piirteistä ei kuitenkaan kannata luopua. Myös tiimeillä tulee olla vetäjät, jotka vastaavat toiminnan käynnistämisestä ja etenemisestä sekä toimivat tarvittaessa välittäjinä muuhun organisaatioon. Tiimiorganisaatiossakin tulee olla tietynlaista rakennetta, eikä ideana ole muuttaa työpaikkaa sekavammaksi eikä varsinkaan tarkoi-

tuksella hankaloittaa itse työn suorittamista. (Vakkuri 1997, 54.) Ilman minkäänlaista johtajuutta voi tiimi jäädä polkemaan paikalleen. Jonkun on hyvä siis olla kannustamassa etenemiseen. (Skyttä 2005, 171.)

Osaamisen puolesta tiimeihin on parasta saada laaja-alaista osaamista. Kaikkien ei tietysti tarvitse osata kaikkea, vaan ajatuksena on se, että kaikki osaavat jotain erilaista ja nämä taidot yhdistämällä saavutetaan lisäarvoa. Tiimin autonomisuuden kannalta olisi hyvä, että kaikki tiimin toiminnassa tarvittava osaaminen löytyisi tiimin sisältä. Osaamisen lisäksi jäsenten pitää omata riittävät ihmissuhde – ja vuorovaikutustaidot yhdessä työskentelyn mahdollistamiseksi. Muutoin osaamista ei voida hyödyntää kunnolla. (Skyttä 2005, 170–171.)

Tiimitoiminnassa on tarkoituksena osaltaan myös aktivoida työntekijöitä ja osallistaa heitä yhteisen työskentelyn lisäksi myös työtapojen kehittämiseen. Näin ollen kaikki tiimin jäsenet olisi hyvä osallistaa tiimin kehitysprosessiin heti alusta alkaen. Prosessissa tulee kuunnella myös yksilöitä. Jokaisen tiimin jäsenen kanssa on hyvä keskustella hänen omista näkemyksistään, jotta ne pystyttäisiin ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon. (Skyttä 2005, 171.)

Tiimin määritelmä näkyy tiimin muodostamisessa siten, että muodostettavan ryhmän on hyvä omata yhteinen vastuualue, yhteiset tavoitteet sekä yhteinen päämäärä. Määritelmät ja teoria eivät kuitenkaan kannata kovinkaan pitkälle. Niiden ollessa selvillä, varsinaisesta muutosprosessista on valmiina vasta alle kymmenen prosenttia. Loput 90 prosenttia muodostuu osallisena olevista ihmisistä, joiden toimintaa ohjaavat muun muassa käyttäytyminen, ihmissuhteet, motivaatio, asenteet, tarpeet ja arvot. (Spiik 2004, 49.)

### **3.2.1 Tiimityksen hyödyt**

Kuten muissakin työelämän muutoksissa, on myös tässä pohjimmiltaan kysymys pyrkimyksestä parempaan kustannustehokkuuteen. Tiimitoiminnan kehittämisen osalta siihen pyritään madaltamalla organisaatiota ja vähentämällä esimiestasoja. Toisaalta yhteistyöllä pyritään myös tekemään työt laadukkaammin. Monet tiimityön muutkin hyödyt lisäävät kustannustehokkuutta joko suoraan tai välillisesti. (Frilander 1997, 13–14.)

Kustannustehokkuuden lisäksi tiimissä toimiminen lisää myös työskentelyn joustavuutta. Toisin kuin perinteisessä yksin työskentelyssä, ei tiimimuotoisessa toiminnassa kaikki ole yhden tekijän varassa. (Frilander 1997, 14.) Klassinen ja ajankohtainen esimerkki joustavuuden puutteesta on sairaana töihin tuleminen. Esimerkiksi SAK:n tuoreen työolobarometrin (2012) mukaan lähes puolet työntekijöistä on viimeisen vuoden aikana tullut sairaana töihin. Suurimmalla osalla tämä johtuu siitä, että töiden ei uskota muutoin tulevan hoidetuiksi. Moni on siis sitä mieltä, että sota kaippaa sitä yhtäkin miestä. Minkään organisaation ei kuitenkaan tulisi olla tällä tavoin riippuvainen yksittäisistä työntekijöistä.

Työntekijöiden monitaitoisuuden lisääminen tarkoittaa sitä, että ideaalitulanteessa tiimin jäsenet osaavat kukin tehdä myös toistensa töitä. Tämä auttaa myös edellä mainitun joustavuuden lisäämisessä. Toisaalta se tuo myös synergiaetuja yhdistämällä erilaista osaamista, joka ajan myötä lisää jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaista osaamista. Osaamisen yhdistäminen parantaa myös tiimin kollektiivista ongelmanratkaisukykyä tuomalla erilaisia näkemyksiä ja lähtökohtia yhteen. (Frilander 1997, 14.)

Tiimissä oppiminen voi olla esimerkiksi sitä, että yhdessä työskenteleminen jakaa yksilöille kertynyttä hiljaista tietoa yleiseen käyttöön. Toiselle vaikea asia voi olla tullut toiselle vastaan jo aiemmin ja sama ratkaisu voi olla edelleen käyttökelpoinen. Näiden työtä helpottavien asioiden jakaminen ja laajempi käyttöönotto palvelee koko organisaation etua. Myös tehokas palautteen antaminen edesauttaa oppimista. (Lämsä 2010, 143.)

Tiimimuotoinen työskentely lisää jäsenten välistä vuorovaikutusta. Asioista keskusteleminen helpottuu harjoittelun myötä ja näin myös tiedonkulku paranee. Runsaan keskinäisen vuorovaikutuksen rakentamat läheisemmät ihmissuhteet lisäävät sitoutumista työtä kohtaan. Vähäisin hyödyistä ei suinkaan ole se, että yhdessä työskentely on myös tutkitusti hauskeempaa kuin yksin työskentely. (Frilander 1997, 14.)

### **3.2.2 Tiimiytyksen haasteet**

Tiimityö on muodikas käsite. Se on hyvin laajalti käytössä kaikkialla työelämästä urheiluun. Tiimityöskentelyä ei tule kuitenkaan pitää itseisarvona. Tiimimuotoinen työsken-

tely ei ole oikea ratkaisu kaikkiin tilanteisiin. Tiimiytykseen ei tule lähteä vain sen takia, että se kuulostaa hyvältä, sillä on olemassa myös töitä, jotka yksinkertaisesti on älykkäämpää tehdä yksin. (Salomäki 2002, 16.) Toisaalta Skyttä (2005, 61) korostaa, että koko organisaation tulisi toimia saman periaatteen mukaisesti, esimerkiksi tiimimuotoisesti. Hänenkään mielestä kyseessä ei kuitenkaan ole pakkovalinta kahdesta eri vaihtoehdosta. Organisaatio voi myös katsoa tarpeelliseksi, ettei kaikkea toimintaa tehdä tiimimuotoisesti. Kaikilla työntekijöillä tulisi kuitenkin olla samat valtuutukset ja lähtökohdat työnsä hoitamiseen.

Hienojen termien ja teorian liiallinen painottaminen voi johtaa siihen, että tiimityö muuttuu pelkäksi sanahelinäksi. Muutoksessa tulee keskittyä enemmän uusien ajattelumallien ja toimintatapojen käyttöönottoon. Työnteon järkevyyden ja mielekkyyden lisääntyminen on paljon tärkeämpää kuin termit, joilla siihen johtavia menettelytapoja kuvataan. (Salomäki 2002, 8.)

On myös syytä välttää tiimien muodostumista pelkiksi keskustelukerhoiksi, jotka eivät saa mitään konkreettista aikaiseksi. Tämän kaltaiset valettiimit ovat omiaan nakertamaan tiimimuotoisen työskentelyn mainetta koko muun organisaation silmissä. (Vakkuri 1997, 131 – 133.)

Yhtenä uhkana on muutosprosessin hiljainen hiipuminen, jolloin tiimityöskentelyyn siirtyminen muuttuu vain yhdeksi hyväksi yritykseksi muiden joukossa. Näin voi käydä jos kiireen varjolla tiimityön kannalta keskeisiä asioita lykätään tai niistä luovutaan kokoaan. Jos tämän kaltaista kehitystä havaitaan, tulee siihen puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Vastuu asiasta on tiiminvetäjällä. (Vakkuri 1997, 130.)

Tiimitysprosessia pidetään myös monesti paljon yksinkertaisempänä ja nopeampana kuin se oikeasti on. Vakkurin (1997, 131) mukaan varsinkin alkuvaiheessa odotetaan monesti tuloksia aivan liian nopealla aikataululla. Prosessi sisältää kuitenkin paljon ajattelumallien ja toimintatapojen uudistamista. Näin ollen kovin nopeasta prosessista ei todellakaan ole kysymys. Se tulisikin nähdä koko työyhteisöä koskevana oppimisprosessina, jonka tarkoituksena on uudistaa niin ajattelutapoja, arvopohjaa, toimintatapoja kuin myös rakentaa uutta yhteistyöhön perustuvaa kulttuuria. (Frilander 1997, 17.)

Muutosprosessi vaatii koko työyhteisön ymmärryksen lisäämistä organisaation toiminnasta. Sitä ei voi tehdä vain organisaatiossa ylhäältä alaspäin tulevalla määräyksellä, vaan aktiivisuutta pitää olla molempiin suuntiin. Vaikuttamismahdollisuudet organisaatiossa alhaalta ylöspäin ovat keskeisiä prosessin onnistumisen kannalta. Tiivistäen tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöä on kuunneltava. Muutoksen läpivienti johdon yksin sanelemana johtaa vanhojen asenteiden ja käytänteiden vahvistumiseen, muutosvastarinnan kasvuun ja passiivisuuteen varsinaisessa toiminnassa. (Frilander 1997, 18.)

Jukka Salomäki (2002, 15) tiivistää muutosprosessin keskeisiä asioita seuraavasti:

- Muutos vie aina aikaa ja herättää tunteita
- Muutoksen hyödyistä ei kannata tehdä ylisuuria lupauksia
- Muutoksen toteuttaminen on vaikeaa, sillä kaikki eivät välttämättä halua sitä
- Muutoksen hyväksyminen on mahdotonta, jos sitä ei ymmärrä
- Pakko aiheuttaa passiivisuutta ja vastustusta
- Ulkoa tai ylhäältä tuleva muutos aiheuttaa turvattomuutta eikä sitä voi ihannetilanteessakaan täysin poistaa
- Vastarintaa täytyy purkaa jo silloin kun se ei ole liian myöhäistä
- Vaikutusmahdollisuudet lisäävät osallistumishalukkuutta
- Ruohonjuuritasolla oleva tieto on myös välttämätöntä muutoksen läpiviennissä, sillä käytännön karikot ovat siellä parhaiten tiedossa
- Muutoksen vastaanotto voi parantua jos sen mukana tulee kaivattuja parannuksia

Aina kun ollaan tekemisissä useamman kuin yhden ihmisen kanssa, valokeilaan nousevat väistämättä myös henkilökemiat. Mahdolliset toimimattomat henkilökemiat tulee huomioida jo prosessin alkuvaiheessa ja mahdollisuuksien mukaan koota tiimit sen mukaisesti. (Lämsä 2010, 143.)

Yleinen oman edun muiden edelle asettaminen, saamattomuus ja laiskuus, joustamattomuus ja ehdottomuus, kielteisyys ja vastuun välttely ovat muutamia esimerkkejä yksilön tiimiä heikentävistä ominaisuuksista ja menettelytavoista (Skyttä 2005, 152).

On myös huomattava esimiehen merkittävä rooli tiimin kehitysprosessissa. Muutosjohtaminen on erittäin haastavaa ja aikaa vievää. Se vaatii siis runsasta läsnäoloa, pitkäjänteisyyttä, periksi antamattomuutta ja uusien ratkaisumallien kehittämistä. Kaikkiin näi-

hin tulee lisäksi pystyä keskenään hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa, jotka saattavat reagoida muutokseen hyvin erilaisilla tavoilla. (Skyttä 2005, 157.)

### 3.2.3 Tiimin kehitysvaiheet

Kuten sanottu, sanaa tiimi ei tulisi käyttää prosessin alkuvaiheessa olevasta kokoonpanosta. Monessa organisaatiossa joukko ihmisiä on muodollisesti nimetty tiimiksi, mutta todellista tiimitoimintaa on hyvin vähän. (Skyttä 2005, 111.)

Ensimmäinen kehitysvaihe tiimiksi muotoutumisessa on joukko ihmisiä. Tälle vaiheelle on tyypillistä yksilöiden varautuneisuus, sulkeutuneisuus, niin ammatillisen kuin muunkin vuorovaikutuksen vähäisyys ja johtajavetoinen työskentely. Joukon työntekijät eivät juuri vaikuta oman työnsä sisältöön tai sen suorittamiseen käytettyihin metodeihin. Vastapainoksi myös vastuu on työn suorittamistasolla vähäistä ja tyypillisesti vastuun kantavat hierarkiassa ylempänä olevat tahot. (Skyttä 2005, 112.)

Keskeistä ensimmäisestä vaiheesta eteenpäin menemisessä ovat johdolta tuleva runsas informaatio ja asioista keskusteleminen. Muutoksessa onnistuminen on vaikeaa jos kehitys perustuu johdon salaisiin suunnitelmiin, joita ei organisaatiossa jaeta. Myös tiimin jäseniä tulee kuunnella ja heille tulee riittävä aikaa. Heitä tulee rohkaista avoimeen vuorovaikutukseen ja palautteen antamiseen sekä kykyyn vastaanottaa sitä. Myös virheiden sattumista tulee ymmärtää ja ne tulee tiettyyn pisteeseen asti nähdä oppimismahdollisuuksina. Tämä luo turvallisuuden tunnetta tiimin jäsenille ja näin vähentää uuden omaksumiseen liittyviä pelkoja. (Skyttä 2005, 112–113.)

Seuraava tyypillinen kehitysvaihe ihmisjoukon jälkeen on klikki. Sulkeutuneisuudesta on päästy tässä vaiheessa ylitse ja muutoksen herättämiä tunteita jaetaan. Nämä tunteet ovat monesti kielteisiä, tylymmmin sanottuna valitusta. Negatiivisuus onkin klikkien perusominaisuus. Tämä on kuitenkin hyvä asia, sillä vain esiin tuomalla asioista voidaan puhua ja ongelmia voidaan ratkaista eteenpäin pääsemiseksi. (Skyttä 2005, 113–114.)

Klikit pitää pystyä purkamaan, jotta prosessissa voidaan edetä. Tässä onnistumiseksi tiimiraakileen missiota tulee kirkastaa ja klikin tulee ymmärtää tiimin asiakkaista lähtevä tarkoitus eli syy miksi työtä tehdään. Sitä kautta voidaan ymmärtää, miksi toiminta

on järkevää järjestää tiimimuotoiseksi, sillä kaikkien osaamista tarvitaan ja tarkoitus toteutuu parhaiten yhteistyössä. Kaikille tulee olla selvää, ettei vanhaan malliin voida enää palata. Yhtenäiset toimintatavat auttavat siirtymään vanhoista tavoista uusiin. Tiimin jäsenille tulee myös tehdä selväksi, että heillä on lupa olla oma itsensä ja tiimin jäsenten tulee antaa sama lupa myös toisilleen. Tämä luo myös osaltaan turvallisempaa ilmapiiriä. (Skyttä 2005, 114.)

Kolmannessa vaiheessa ryhmä alkaa muotoutua. Myönteisyys lisääntyy negatiivisten asioiden tullessa käsitellyiksi. Ryhmän jäsenet voivat jopa tuntea hieman ylpeyttä omasta ryhmästään verrattuna muihin. Positiivisuuden ja luottamuksen omaan osaamiseen ylläpitäminen ja kasvattaminen ovat keskeistä seuraavalle portaalle pääsyssä. (Skyttä 2005, 115.)

Neljännellä tasolla voidaan käyttää sanaa tiimi ilman, että termi kokee inflaatiota. Erona edelliseen portaaseen on kyky selviytyä tielle sattuneista ongelmista ja vastoinkäymisistä ryhmänä. Tiimivaiheeseen pääsy kestää käytännössä aina kuukausia, paikoin jopa lähes vuoden. Tiimin tunnusmerkkinä on ristiriidoista ja haasteista selviäminen yhdessä sekä asiakaskeskeisyyden ymmärtäminen toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Kaikki työ lähtee asiakkaan tarpeista ja asiakas on perimmäinen työn antaja. Toiminta on tiimissä itseohjautuvaa eli tiimi on enimmäkseen autonominen kokonaisuus organisaation sisällä. (Skyttä 2005, 115–116.)

Viidentenä portaana voidaan nähdä vielä niin sanottu huipputiimi. Kaikki aiemmin saavutetut ominaisuudet löytyvät myös huipputiimiltä ja se pyrkii itseohjautuvasti jatkuvasti paremmaksi. Asiakaskeskeisyys on huipputiimille tärkein ominaisuus ja sitä toteuttaakseen tiimi pystyy kohdentamaan voimavarojaan itsenäisesti sinne missä niitä eniten kulloinkin tarvitaan. Huipputiimin sisällä informaatio kulkee saumatta ja tiimin jäsenillä on hyvät tiimityö – ja vuorovaikutustaidot. (Skyttä 2005, 116.)

### **3.2.4 Tiimin koko**

Johtamisen kannalta on ajateltu, ettei yksi ihminen pysty tehokkaasti johtamaan kuin korkeintaan kahdeksaa ihmistä. Johtaminen ei toisaalta ole tiimityössä niin keskeistä kuin perinteisessä organisaatiomallissa, sillä tiimin jäseniltä edellytetään joka tapauk-



nessa paljon oma-aloitteisuutta. On myös otettava huomioon, että tiimin koon kasvaessa myös keskinäisen kommunikaation haasteet lisääntyvät. (Skyttä 2005, 62.)

Skytän (2005, 62) mielestä kooltaan viidestä kuuteen henkeä olevalla tiimillä toiminnan edellytykset ovat parhaat. Hän kuitenkin korostaa, että tiimin kokoa tärkeämpiä ovat sen laadulliset ominaisuudet, kuten vastuualueen selkeys ja vastuun kantaminen. Tiimissä voi siis olla useampia kymmeniäkin jäseniä ilman toiminnan heikkenemistä.

Heikkilän (2002, 34) käytännön kokemus tiimien muodostamisesta on osoittanut yli kahdeksan jäsenen tiimien tehokkuuden, tiedonkulun, sitoutumisen, keskinäisen riippuvuuden, tiimi-identiteetin ja tiimitaitojen heikkenevän. Joissain tapauksissa myös tiimityöskentelyn mielekkyys on vähentynyt kooltaan suuressa tiimissä.

Yli kahdeksan hengen tiimeissä onkin vaikeampaa hyödyntää tiimin jäsenten yhteistyötä. Tiimin jäsenten voi olla hankalaa osallistua tiimin työskentelyyn täysipainoisesti ja tuntea olevansa osa tiimiä. Tämä on omiaan vähentämään sitoutumista tiimin työskentelyyn. (Heikkilä 2002, 32.)

Liian suuressa tiimissä voi muodostua myös erilaisia alaryhmiä. Tämä vähentää tiimin yhteenkuuluvuutta ja voi aiheuttaa tiimin sisäisiä kilpailutilanteita. Näin toimivan tiimin päämäärä ei olekaan yhteinen vaan eri alaryhmillä voi olla omat päämääränsä. Myös riski tehtävänkuvien hämärtymisestä ja päällekkäisyyksistä kasvaa jäsenten määrän lisääntyessä. (Heikkilä 2002, 32.)

### **3.2.5 Tiimisopimus**

Tiimisopimus ei ole nimestään huolimatta juridinen toimenpide, vaan enemmänkin apuväline, jonka avulla tiimi prosessoi toimintansa kannalta tärkeimmät asiat. Periaatteessa tämän työn tuloksia ei ole pakko edes kirjata paperille, mutta kirjattuna ne pysyvät paremmin muistissa. (Skyttä 2005, 91.)

Sanamuotoihin ja ulkoasun hiomiseen on turha tuhlata aikaa. Sen sijaan viisaampaa on keskittyä tiimin toiminnan kannalta keskeisten asioiden selkiyttämiseen. Sitä kautta tiimin jäsenten ymmärtämys tiimitoiminnasta syvenee ja tiimisopimusprosessista on oike-

asti jotain hyötyä. Tiimisopimuksen ei myöskään tarvitse tulla kerrasta valmiiksi. (Skyttä 2005, 172.) Esimerkiksi organisaation vuosi – tai kausisuunnittelun yhteydessä voi päivittää tiimien sopimuksia enemmän organisaation tarpeisiin vastaaviksi (Skyttä 2005, 91).

Varsinkin tiimiytymisen alkuvaiheessa tiimisopimuksen tarkoituksena on ohjata tiimin toimintaa ja auttaa selkeyttämään toiminnan rajoja ja suuntaviivoja. Tämän tarkoituksen saavuttaminen helpottuu kun tiimitoiminnan kannalta keskeiset asiat on mietitty ajatuksen kanssa ja myös kirjattu ylös tiimisopimukseen. (Skyttä 2005, 91.)

Skytän (2005, 92) mukaan tiimisopimuksen sisältö voi pääpiirteittäin noudattaa alla olevaa jaottelua.

- Sopijoiden nimeäminen
- Tiimin tarkoitus
- Tiimin tavoitteet ja mittarit
- Tiimin valtuudet ja resurssit
- Tiimin osaamisrakenne
- Tiimin palkitsemisperusteet
- Muut sovittavat asiat
- Allekirjoitukset

Edellä mainituista tiimin tarkoitus pitää sisällään asiakastarpeiden – ja hyötyjen selkiyttämisen. Yleisemmin asiakkuudet ovat ulkoisia, mutta niihin voi lukeutua myös niin sanottuja sisäisiä asiakkaita. Sisäisellä asiakkuudella viitataan oman organisaation tarpeisiin tehtävään työhön. (Skyttä 2005, 93.)

Tiimin tavoitteet sisältävät pääasiallisesti neljän eri ulottuvuuden tavoitteita. Organisaation sisäisiin tekijöihin lukeutuvat taloudellisuus ja tehokkuus sekä organisaation sisäinen toimivuus. Organisaation ulkopuolisiin asioihin voidaan lukea tuotteiden ja palveluiden kilpailukyky sekä asiakkaan kokema hyöty ja vaikuttavuus. Kaikki nämä ulottuvuudet ovat tiiviissä vaikutuksessa toisiinsa, eikä yhtä näkökulmaa voi sivuuttaa toisen kärsimättä. (Skyttä 2005, 94.)

Tiimin osaamirakenteen läpikäynti ja dokumentointi toimii kehittämistyökaluna, sillä puutteiden tunnistaminen on tunnetusti ainoa keino niiden paikkaamiseen. Tiimitoiminnan yhtenä tarkoituksena on lisätä tiimin jäsenten osaamista. (Skyttä 2005, 104.)

Tiimisopimus on hyödytön jos siihen on vain kirjattu hienon kuuloisia asioita ilman kunnollista ajatusprosessia.. Tällöin kaikki tavoitteista lähtien on pelkkää sanahelinää, joka ei lopulta ohjaa tiimin toimintaa millään tavoin. (Skyttä 2005, 92.)

### **3.2.6 Tiimin jäsenten ominaisuudet**

Hyvä tiimi paitsi hyväksyy erilaisuuden, myös tarvitsee sitä. Erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan osaamisen, ennakkoluulottoman ajattelun, luovan pohdiskelun, avoimen keskustelun ja tarvittaessa myös kriittisen suhtautumisen keinoin. Persoonien osalta tarvitaan sekä hallitsevia että myös mukautuvia jäseniä. Hallitsevat persoonat ovat esimerkiksi päätöksissään nopeampia kuin mukautuvat, mutta toisinaan tietynlaisesta hitaudesta voi olla myös hyötyä. Kumpaakaan persoonatyyppiä ei siis voi tuomita toistaan huonommaksi. Erilaiset tilanteet vaativat erilaisia ominaisuuksia ja toisaalta myös erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan. (Spiik 2004, 134.)

Tiimi tarvitsee sekä ihmiskeskeisiä että asiakaskeisiä ihmisiä. Ensin mainituille työskentely on rentoa ja he viihtyvät muiden seurassa hyvin. He ovat työtavoiltaan epämuodollisia ja näyttävät tunteitaan usein sekä innostuvat asioista helpommin. Asiakaskeiset ihmiset ovat puolestaan enemmän kiinnostuneita itse työstä ja saattavatkin suosia enemmän yksin työskentelyä. He ovat työtavoiltaan muodollisempia ja heille ominaista ovat asiallisuus, harkitsevuus sekä sovittuihin menettelytapoihin tukeutuminen. Näistäkään tavoista kumpikaan ei ole huonompi kuin toinen. Parhaimmillaan erilaiset tyylit tasapainottavat toisiaan. (Spiik 2004, 134.)

Tietynlainen osaaminen ja potentiaali osaamisen kehittymiselle ovat perusominaisuuksia tiimin jäsenelle. Tiimin yksittäiseltä jäseneltä tulee löytyä myös motivaatiota toimia tehtävässään sekä kykyä aitoon kommunikaatioon, kaksisuuntaiseen ja kyseenalaistavaan keskusteluun. Asenteen merkitys korostuu tiimityöskentelyssä ja yhteisiin asioihin osallistumisessa. (Skyttä 2005, 148.)

### 3.3 Tiimin johtajuus

#### 3.3.1 Esimies

Itseohjautuvassa tiimissä esimies ei ole tiimin jäsen vaan ainoastaan valvoo tiimin toimintaa ulkopuolelta ja pitää huolta työnteon edellytysten olemassa olost. Esimies ei jaa tiimille tehtäviä, vaan tehtävänanto tulee suoraan asiakkaalta. Tiimi toteuttaa asiakkaan tehtävänannot itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Esimiehen sijasta yksi tiimin jäsenistä voi toimia tiiminvetäjänä. (Spiik 2004, 184.)

Tiimiorganisaation johtajuudessa korostuu perinteisen management – johtamistyylin ja nykyaikaisemman leadership – johtamistyylin välinen ero. Management – tyyliin liittyy byrokraattinen järjestyksen luominen hierarkkiseen organisaatioon. Tällöin voidaan yksinkertaistetusti nähdä ajattelemisen ja toteuttamisen tapahtuvan organisaation eri päissä. Myös valta suunnitella omaa työtä ja valita parhaat keinot tavoitteen saavuttamiseen ovat työn suorittajan ulottumattomissa. Tämä johtamistyyli on sopinut aikaan, jolloin ympäröivän maailman kehitys on ollut helpommin ennustettavissa. Nopeisiin muutoksiin sen mukaan johdettujen organisaatioiden on vaikea reagoida. (Heikkilä 2002, 130–131.)

Leadership – johtamistyyli on ollut vastauksena nykymaailman jatkuvassa muutoksessa elämiseen. Persoonina leaderit ovat inhimillisempiä kuin managerit. He laittavat persoonallisuutensa peliin ja pyrkivät johtamaan auktoriteetin ja käskemisen sijasta vaikuttamalla. Tärkeitä tekijöitä ovat myös tiimien vahvistaminen ja kannustaminen. Tiimiorganisaatioon tämä johtamistapa sopii erityisen hyvin siksi, että leader – tyyppinen johtaja antaa alaisilleen vaihtoehtoja sekä mahdollisuuksia kehittää omaa työskentelyään. (Heikkilä 2002, 131–133.) Näiden johtamistyylien keskeisiä eroavaisuuksia on käyty lävitse taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Management –ja leadership –orientaatioita kuvaavia substantiiveja (Heikkilä 2002, 132).

| Management – orientaatio | Leadership – orientaatio          |
|--------------------------|-----------------------------------|
| auktoriteetti            | vaikutus                          |
| yhdenmukainen            | yhteenkuuluvuuden tunne           |
| ohjelmat                 | ihmiset                           |
| politiikka               | esimerkki                         |
| opettaminen              | inspiointi                        |
| tavoitejohtaminen        | ympäriinsä kävelemällä johtaminen |
| kontrolli                | vahvistaminen                     |
| erottaminen              | kannustaminen                     |
| johdonmukaisuus          | sitoutuminen                      |
| pysyvyys                 | kriisi                            |
| kopiointi                | uuden luominen                    |
| yksityiskohdat           | kokonaisuudet                     |
| reaktio                  | ennakointi                        |
| uudelleenorganisointi    | uudelleenajattelu                 |
| kohentaminen             | perinpohjainen muutos             |
| menetelmät               | motiivit                          |
| hierarkkisuus            | samanarvoisuus                    |
| vallan pitäminen         | vallan jakaminen                  |
| muodollisuus             | epämuodollisuus                   |

Tiimiorganisaatiossa esimiehen tehtävänä on yksilöiden johtamisen sijasta tiimien johtaminen. Tällä perusteella ei voida kuitenkaan unohtaa ihmisten yksilöllistä kohtaamista. (Skyttä 2005, 80.)

Esimiestyö ei muutu tiimiorganisaatiossakaan merkityksettömäksi tai tarpeettomaksi. Sille on edelleen tarvetta vähintään yhtä paljon, mutta tarpeen muoto muuttuu. Tiimien toiminnan ja kehittymisen varmistaminen voi jopa lisätä esimiehen tehtävämäärää. Esimiehen tulee olla se henkilö, joka mahdollistaa tiimin vapaan työskentelyn raivaamalla esteet sen edestä. Nämä esteet voivat sisältää niin konkreettisia esteitä kuin myös asenteita. Esimies ohjaa, opastaa ja valmentaa tiimejä kohti itseohjautuvampaa työskentelyä

ja vahvempaa osaamista. Myös tiimityöskentelyn tuloksia ja yleistä sujumista tulee arvioida. Ennakoiva seuranta on arvokkaampaa kuin peruutuspeiliin katsominen. Ulkoisen motivoinnin merkitys kasvaa varsinkin tiimitoiminnan alkupuolella ja esimiehen on hyvä pyrkiä panostamaan siihen. Motivointiin sisältyy myös palkitseminen työn hyvästä hoitamisesta. Sen järjestäminen on esimiehen vastuulla. (Skyttä 2005, 82–83.)

### **3.3.2 Tiiminvetäjä**

Organisaatioiden madaltuessa esimiestasot vähentyvät. Tällöin yhden esimiehen alais määrä saattaa nousta liian suureksi. Tämä kehitys luo tarvetta erilaiselle johtajuudelle, johon tiiminvetäjä voi vastata. (Skyttä 2005, 83.)

Tiiminvetäjän roolina on toimia työn koordinoijana ja pitää tiimin puolia niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Tiimityön tavoitteena on jäsenten välinen tasa-arvoisuus, joten vetäjä ei ole niinkään työnjohtaja vaan enemmänkin puheenjohtaja tai valmentaja. Osana tiimiä työskentelevän tiiminvetäjän johtamistehtävistä keskeisin on siis tiimin suuntaaminen oikealle uralle. Tiivistäen tiiminvetäjä toimii esimerkkinä muulle tiimille. (Vakkuri 1997, 73–74.)

Tiiminvetäjä ei saa kaataa informaatiota tiimin jäsenille, vaan hänellä tulee riittää kärsivällisyyttä yksilölliseen ja hidastempoiseenkin asioiden läpikäyntiin. Vetäjä ei saa väheksyä yksilöllisyyden merkitystä tiimin voimavarana. Ominaisuuksiltaan tiimin ei ole tarkoitus olla hierarkkinen kokonaisuus, jossa yksi káskee ja muut tekevät. Tämä asettaa oman vaatimuksensa tiiminvetäjän toiminnalle. Vetäjän tulee myös kyetä sekä antamaan että vastaanottamaan rakentavaa palautetta. Kaikista näistä vaatimuksista huolimatta tiiminvetäjän ei ole hyvä esiintyä kaikkítietävänä. (Vakkuri 1997, 74.)

Tiimeissä on monia tärkeitä osa-alueita, joiden toteutumiseksi ja eteenpäin menemiseksi tiimistä tulee löytyä johtajuutta. Ensinnäkin tiimin toimintaa tulee koordinoita. Tämä sisältää keskinäisen vastuunjaon tiimin sisällä ja koko tiimin itsenäisen toiminnan sille asetettujen suuntaviivojen pohjalta. Myös tiimin osaamista pitää ylläpitää ja kehittää, mutta esimerkiksi koulutusten järjestäminen on organisaation ylempien tasojen tehtävä. Niiden tarpeen osoittaminen on kuitenkin tiimin oma tehtävä. (Skyttä 2005, 86–87.)

Tiimin sisällä tulee ylläpitää positiivista henkeä, sillä se johtaa parempaan työmotivaatioon. Toisin sanoen tiiminvetäjän on hyvä olla luonteeltaan positiivinen ja kannustava. (Skyttä 2005, 87.) Jos tiimin vetäjä olisi persoonana kovin negatiivinen, olisi hänen käytännössä mahdotonta saada tiimin jäseniä luottamaan omaan osaamiseensa ja sitä kautta myös hyödyntämään sitä täysimääräisesti.

Tiimin on hyvä pitää säännöllisiä palavereita, joiden koolle kutsuminen on tiiminvetäjän tehtävä. Näiden palaverien suunnittelu ja läpivienti ovat tiimin yhteisiä asioita, mutta käytännössä ne jäävät monesti tiiminvetäjän vastuulle. Palaveriosaamista ja osallistumista sen sijaan tulee löytyä kaikilta jäseniltä. (Skyttä 2005, 87.) Palaverin koolle kutsuminen tarvittaessa ei kuitenkaan ole kiellettyä keneltäkään tiimin jäseneltä.

### **3.1 Motivointi ja palkitseminen**

Motivaation voi jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisesti motivoitunut ihminen tekee työtä sen sisällön vuoksi, kun taas ulkoisesti motivoitunutta kiinnostaa enemmän esimerkiksi työstä saatu korvaus. Toisin sanoen ulkoinen motivaatio rakentuu pitkälti palkkauksen varaan, mutta se voi pitää sisällään myös negatiivisia tekijöitä, kuten irtisanomisen pelon. Sisäiseen motivaatioon puolestaan vaikuttavat työstä pitäminen, työn kiinnostavuus, luottamukselliset ja avoimet esimiehen ja alaisen väliset suhteet sekä mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin. (Vartiainen 1998, 18–19.)

Enemmän ryhmämuotoiseen työskentelyyn siirtyvissä organisaatioissa herää usein kysymys tiimien palkitsemista. Tämä on kysymys, johon muutokseen tähtäävän organisaation odotetaan myös vastaavan. Tiimitoimintaan siirtyminen tai sen lisääminen ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti palkankorotusta, sillä tiimitoiminta ei ole mikään itse tarkoitus, vaan ainoastaan menettelytapa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vartiainen 1998, 22.)

Tiimiorganisaatiossa motivaatio ja palkitseminen voivat rakentua erilaisista aineellisista tai aineettomista kannustimista ja palkkioista. Yleisesti käytössä olevia aineellisia kannustimia ovat rahapalkan lisäksi erilaiset edut. Näiden lisäksi on mahdollista ottaa käyttöön tulokseen perustuvia kannustimia sekä henkilöstöä aktivoivia aloitepalkkioita. Aineettomia kannustimia ovat muun muassa työsuhteen pysyvyys ja mahdollisuudet työ-

ajan järjestelyyn. Myös mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön tavoitteiden asettamisen, kehittämisen ja päätöksenteon osalta kuuluvat aineettomiin kannustimiin. Mahdollisuudet työssä oppimiseen, koulutukseen, urasuunnitteluun ja urakehitykseen parantavat henkilöstön sitoutumista ja toimivat kannustimina. Tärkeimpänä tekijänä on kuitenkin koettu arvostus, johon sisältyy myös mahdollisuus ja oikeus saada palautetta tehdystä työstä. (Vartiainen 1998, 39.)

Palkitsemisen merkitys tiimitoiminnassa on suuri muun muassa sen vuoksi, että tiimille annetaan suuri vastuu oman työnsä itsenäisestä suorittamisesta. Tällöin vastuun ohessa täytyy tulla myös palkinto onnistumisesta. Esimiehen ja tiimin tulee sopia palkitsemisen perusteista tiimisopimuksessa. Huomiota tulee erityisesti kiinnittää palkitsemisen perusteiden läpinäkyvyyteen. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla kaikille selkeä, ettei se aiheuta ristiriitoja tiimin sisällä. (Skyttä 2005, 107–108.)

### **3.2 Tiimityöskentelyn lisääminen**

Lähdettäessä lisäämään tiimityöskentelyä, on hyvä lähteä liikkeelle tiimin omasta pohdinnasta. Tiimin kannattaa käydä lävitse miten se haluaa toimia ja minkälaiset toimintatavat ovat järkeviä sen tapauksessa. Huomioon on luonnollisesti otettava myös asiakkaiden tarpeet sekä oman organisaation tarkoitus ja päämäärä. Myöskään tiimin jäsenten henkilökohtaisia ominaisuuksia ei saa unohtaa. Näitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat muun muassa ammattitaito, koulutus, tarpeet ja motiivit. (Spiik 2004, 63.)

Muutosta ei kannata lähteä työstämään käskemällä. Sen sijaan muutoksen onnistunut läpivienti vaatii valmennusta, itseopiskelua, palavereita, keskusteluja ja työnopastusta. Vaikka koulutuksen merkitys on nykyaikana laajalti tunnustettu, on työnopastuksessa uusiin tehtäviin siirryttäessä useasti puutteita. Monesti ajatellaan vanhan sananparren mukaisesti, että työ tekijäänsä opettaa. Jos kunnollisesta opastuksesta luovutaan kiireen varjolla, saatetaan virheiden myötä hukata paljon enemmän aikaa. (Spiik 2004, 63.)

Töiden vaihtaminen tiimin sisällä on yleinen keino lisätä tiimityöskentelyä. Käytännössä se tapahtuu usein töiden kierrättämisenä tiimin kesken. Tämä on havaittu hyväksi tavaksi varsinkin aloilla, joilla ammattitaidon kehittyminen ei vaadi useiden vuosien koulutusta ja kokemusta. (Spiik 2004, 64.)



Toinen, hieman edellisen kanssa risteävä, keino on työn laaja-alaistaminen. Tällöin tiimin jäsenet opettelevat toistensa töitä oman työnsä ohessa. Tämän rinnakkaistehtävän opetteleminen mahdollistaa esimerkiksi laadukkaamman tuurauksen tarpeen vaatiessa. Varahenkilö voi toimia lomien ja poissaolojen aikaisena sijaisena sekä auttaa purkamaan kiiretilanteita. Tämä lisää myös jouston mahdollisuuksia yksilöiden osalta eikä tehtävien hoitaminen ole pelkästään yhden henkilön vastuulla. (Spiik 2004, 64–65.)

Järkevien ja mielekkäiden työkokonaisuuksien rakentaminen on tärkeää muutoinkin kuin pelkästään tiimiorganisaatiota kehittäessä. Tiimitoiminnan kehittämisen varjolla siihen tarjoutuu hyvä mahdollisuus, kun työn järjestelyjä mietitään muutoinkin uudelleen. Käytännössä tämä tarkoittaa yksittäisten työvaiheiden kokoamista järkevämmiksi kokonaisuuksiksi, joita voidaan jakaa tiimin jäsenten hoidettaviksi. Työkokonaisuuksien järkevöittäminen aktivoi osaltaan tiimin jäseniä ajattelemaan omaa työtään uudella, järkevämmällä tavalla. Oman työn kehittäminen auttaa myös vähentämään ”olen täällä vain töissä” – asennetta. (Spiik 2004, 66.)

Vapauksien antaminen on keskeinen tekijä tiimityöhön siirryttäessä. Se tarkoittaa käytännössä työntekijän laajempia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, muun muassa valitsemalla itse keinot tavoitteidensa saavuttamiseen. Sen sijaan, että esimies päättäisi käytetyt työmenetelmät, aktivoidaan työntekijä itse miettimään älykkäintä tapaa hoitaa tietty tehtävä. Vapauden ja vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen johtaa yleensä parempaan sitoutumiseen omaa työtä kohtaan. Tässäkin tapauksessa muutoksesta on ensin syytä keskustella huolellisesti työntekijöiden kanssa ja varmistaa, että valtuudet kasvavat käsi kädessä vastuun kanssa. (Spiik 2004, 67–69.)

Kokeilemisen ja kehittämisen salliminen liittyy kiinteästi kahteen edelliseen kappaleeseen. Toisin sanoen työntekijöitä tulee rohkaista kehittämään uusia ja parempia menetelytapoja. Voi olla, että tiettyjä tehtäviä on tehty samalla kaavalla jo pitkään, mutta se ei välttämättä tarkoita, ettei niitä voisi tehdä järkevämmiin. Työssä tulee myös olla mahdollisuus epäonnistua ilman kasvojensa menettämistä. (Spiik 2004, 69–70.)

Tiimin itsenäisyyden ja päätäntävällän lisääminen palvelee koko organisaation, sekä johdon että työntekijän, etua. Yksitoikkoista ja jatkuvasti samaa rutiinityötä tekevä henkilö passivoituu, sillä työ puuduttaa hänen ajattelunsa ja sitä kautta koko ihmisen. Pitää muistaa, että yksityiselämässään ihmiset suunnittelevat ja toteuttavat suuria päätöksiä ja

merkittäviä asioita. He ostavat asuntoja, hankkivat lapsia ja solmivat pitkiä, koko elämää määrittäviä ihmissuhteita. Mikseivät he pystyisi ottamaan myös työpaikalla vastuuta, kunhan heille annetaan siihen tilaa, opastusta ja kannustusta? (Spiik 2004, 76–77.)

### 3.3 Palaute

Keskeinen asia toiminnan kehittämisessä eteenpäin on onnistunut ja runsas palautteen antaminen. Palautteen antaminen on perinteisesti ollut suomalaisessa johtamistavassa heikkoa. Suomessa on pitkään oltu vahvoja management – tyyppisessä asioiden johtamisessa. Leadership – henkisessä ihmisten johtamisessa on puolestaan ollut parantamisen varaa. Palaute on kuitenkin tärkeää ja sen puuttuminen voi johtaa työntekijöiden riittämättömyyden tunteeseen, koska ei tiedetä ollaanko ympärillä tyytyväisiä työntekijän työpanokseen ja arvostetaanko työntekijää. Palautetta tulisi antaa virheiden lisäksi myös onnistumisista. Palautetta ei tule automaattisesti ymmärtää negatiiviseksi asiaksi. (Rytikangas 2011, 79–80.)

Organisaation näkökulmasta palautteen ei tule kulkea ainoastaan ylhäältä alaspäin, esimieheltä alaiselle. Myös organisaation ylemmät tasot tarvitsevat palautetta työstään, sillä muutoin kehittyminen voi olla hankalaa. Lisäksi palautetta on hyvä antaa myös vertaisilleen. (Rytikangas 2011, 81.)

## 4 TIIMIN VUOROVAIKUTUS

”Tiimityöskentelytaidoista tärkeimmät ovat kommunikointitaidot, kuten kuunteleminen ja puhuminen, informaation jakaminen, yhdessä tekemisen taidot, luottamus ja avoimuus tiimin jäsenien kesken sekä ongelmanratkaisuprosessin hallinta” (Heikkilä 2002, 177).

### 4.1 Avoimuus ja tunteet

Tiimissä toimimisen yksi keskeisimmistä eroista perinteisempään tekemisen malliin on vuorovaikutuksen paljous. Tiimissä ollaan koko ajan tekemisissä muiden tiimiläisten kanssa. Tiimityön onnistumisen kannalta tiimin jäsenen ei ole mahdollista vetäytyä omiin oloihinsa ja sulkeutua. Tiimissä osallistuminen ja avoimuus ovat tärkeimpiä tekijöitä päivittäisessä työskentelyssä. (Skyttä 2005, 121.)

Käsitteinä avoimuus ja luottamus liittyvät erottamattomasti toisiinsa. Ilman toista ei voi syntyä toista. Luottamuksen syntyminen missä tahansa tilanteessa edellyttää avoimuutta, ja päinvastoin. Tiimin alkutaipaleella on todennäköistä, että itsestä ei uskalleta heti kertoa juuri mitään. Sulkeutuneet ihmiset pysyvät keskenään tuntemattomina eikä luottamusta pääse syntymään. Toisille tästä vaiheesta eteneminen voi kestää kuukausia, kun taas toiset ovat heti valmiita laittamaan persoonansa peliin. (Heikkilä 2002, 183.)

Tunteettomuutta on perinteisesti pidetty hyveenä työelämässä. On ajateltu, etteivät tunteet kuulu työpaikalle vaan merkitystä on ainoastaan tiedolla ja osaamisella. Nykyaikaisempi käsitys on kuitenkin, että tunteiden näyttäminen ja tunneäly ovat keskeisiä menestystekijöitä onnistuneessa vuorovaikutuksessa. Tiimissä toimiessa on tärkeää oppia ilmaisemaan erilaisia tunteita hallitusti. Tähän pystyäkseen on yksilön pystyttävä tiedostamaan ja hallitsemaan tunteitaan. (Skyttä 2005, 122.)

Perusedellytykset omasta tehtävästään kunnialla selviämiseen tiimi saa jäseniensä kyvystä avoimeen vuorovaikutukseen ja asioiden käsittelyyn. Vuorovaikutusta on niin sanallinen kuin sanatonkin toiminta. Jälkimmäinen sisältää ilmeet, eleet, kehon kielen, toiminnan, tilan käytön ja lukemattomia muita tekijöitä. Vuorovaikutus on siis tapahtuma, jossa merkityksiä sekä luodaan että myös tulkitaan. Keskeistä yhteistyön onnistu-

miselle on siis sanoman ymmärtäminen sillä tavoin kuin se on tarkoitettu ymmärrettäväksi. (Frilander 1997, 26.)

Samalla aaltopituudella oleminen ei kuitenkaan vaadi sitä, että kaikkien tiimin jäsenten tulisi käyttäytyä samalla tavalla. Ajoittaiset ristiriidat ja näkemuserot kuuluvat olennaisena osana tiimien ja ryhmien toimintaan. Ratkaisevaa on pystyä käsittelemään niitä järkevästi ja kyetä toimimaan ristiriidoista huolimatta. (Frilander 1997, 28.)

Huonoja tapoja käsitellä ristiriitatilanteita on useita. Tilanteita ei välttämättä pyritä käsittelemään ollenkaan, esimerkiksi pelon vuoksi. Voidaan ajatella, että tilanne selviää ajan myötä tai itsestään. Samankaltainen lähestymistapa ristiriita – ja näkemuserotilanteisiin on niiden vähättely tai jopa tukahduttaminen. Tilanteita voidaan pyrkiä tukahduttamaan vaikenemalla ja välttelemällä käsittelemistä vaativaa aihetta. (Frilander 1997, 28.)

## **4.2 Kanssakäyminen**

Tiimitoiminta perustuu läheiseen kanssakäymiseen, joten ihmisten keskinäiset välit on syytä pitää kunnossa. Näin ei välttämättä tapahdu itsestään vaan jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu pitää osaltaan huolta kanssakäymisen edellytyksistä. Työkavereita ei aina voi valita, mutta kaikkien kanssa tulee kuitenkin pystyä työskentelemään. Vanha viisaus siitä, että muita tulee kohdella, kuten haluaisi itseäänkin kohdeltavan, pätee erityisen hyvin tiimityöskentelyyn. Nämä ovat kaikki asioita, joita pystyy opettelemaan. Tiimiorganisaatiossa yhteistyövalmiuksien kehittämiseen voi olla myös hyvä suunnata resursseja. (Spiik 2004, 160–162.)

Pirneksen (1996, 52) mukaan työtovereista pitämisen on havaittu lisäävän keskinäisen vuorovaikutuksen määrää. Tämä on helppo ymmärtää myös maalaisjärjellä, sillä useimmat meistä hakeutuvat mieluiten mukaviksi kokemiensa ihmisten seuraan. Paljon toisten kanssa tekemisissä oleminen edistää myös mahdollisuutta saavuttaa yhteisymmärrys ongelmatilanteissa. (Pirnes 1996, 52.)

Ihmisten yksilöllisyys, erilaisuus, edellä mainittujen hyväksyminen ja näkeminen rikkautena ovat eräitä aidon tiimin tunnusmerkkejä. Ne ovat myös merkittäviä voimavaroja

tiimitoiminnassa. Erilaiset näkökannat varmistavat sen, että asiat tulevat käsiteltyä mahdollisimman monelta kantilta. Jokaisen tiiminjäsenen taitojen ollessa ainakin jossain määrin epätäydelliset, johtaa erilaisten taitojen yhdistäminen yhteen tiimiin parempaan kokonaisuuteen. Asioista ei tarvitsekaan olla samaa mieltä, mutta näkemykset tulee esittää fiksusti. (Skyttä 2005, 127.)

Koska tiimin toimiminen edellyttää kaikkien jäsenien osallistumista, on avoin vuorovaikutus tärkeää. Sen kulmakiviä ovat muun muassa luottamus muihin sekä rehellisyys muita kohtaan. Lisäksi yksilöiltä tulee löytyä halua kommunikoida kaikista oleellisista asioista, sillä muutoin tieto ei liiku tiimissä. Muiden kanssa tulee pystyä ja myös haluta jakaa omia ajatuksia, aikaa, tilaa ja omia paineita. Tiimitoiminnassa ei voi lokeroitua yksin omiin oloihin. Yksilötasolla tulee ymmärtää tiimin päätöstentekoprosessi, jotta jokainen jäsen pystyy myös osallistumaan siihen. (Skyttä 2005, 132–133.)

Jäsenten kunnioitus muita kohtaan lähtee terveestä itsekunnioituksesta. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pystytään antamaan arvoa myös omalle suoritukselle. Tiimin toiminnan kannalta itsekunnioituksen tarve korostuu myös siinä, että jokaisen tiimin jäsenen pitää tuntea itsensä tärkeäksi osaksi tiimiä. Tarpeettomuuden tunne johtaa motivaation heikkenemiseen. (Skyttä 2005, 132–133.)

Kaksi tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat vuorovaikutuksen onnistumiseen, ovat osallistuva avoimuus ja heijastava kuuntelu. Ensi mainittu sisältää sen, miten hyvin yksilö kykenee kertoa muille omat mielipiteensä ja kannanottonsa. Jälkimmäinen puolestaan kuvaa sitä, miten hyvin yksilö pystyy ottamaan vastaan ja kuuntelemaan muiden mielipiteitä ja kannanottoja. Nämä vuorovaikutuksen kaksi puolta ovat edellytyksinä tiimin vuorovaikutuksen avoimuudelle. (Skyttä 2005, 133.)

### **4.3 Kommunikaatio**

Onnistuneen vuorovaikutuksen taustalla on myös kyky kommunikoida eli jakaa kahden-suuntaista informaatiota. Kommunikaatiossa tietoa siis paitsi jaetaan, myös prosessoidaan eteenpäin ja asetetaan kyseenalaiseksi. Kyseenalaistaminen ei ole aina kritiikkiä, vaan keino saavuttaa entistä paremmin mietitty yhteinen lopputulos, synteesi. Tällöin siis verrataan kahden tai useamman henkilön tietoja keskenään, yhdistellään niitä ja

kehitetään koko tiimin tietomassaa eteenpäin. Tiivistäen voisi siis sanoa, että informaatio on välttämätöntä, mutta kommunikaatio on lisäarvoa. Se vie koko organisaatiota eteenpäin. (Vakkuri 1997, 100.)

Nykypäivänä tietoa on saatavilla enemmän kuin koskaan aiemmin ja keskeistä onkin kyky muotoilla sitä vastaanottajan kannalta helposti ymmärrettäväksi. Vastuu viestin ymmärretyksi tulemisesta on siis sen lähettäjällä, sillä vastaanottaja ei välttämättä tiedä kaikkea mitä lähettäjä tietää. Näin ollen tiimitoiminnassa on välttämätöntä, että lähettäjä tuntee vastaanottajan lähtökohdat ja pystyy muotoilemaan asian sillä tavoin, että se ymmärretään. (Vakkuri 1997, 103.)

Tavoitteiden suuntainen yhteistyö edellyttää kaiken informaation jakamista kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Edes huonoja uutisia ei tule pantata, vaan ne on syytä kertoa välittömästi, jotta niiden sisältämä informaatio olisi mahdollisimman nopeasti tiimin käytössä. Koko tiimin ajan tasalla pitämisellä säästytään turhalta työltä ja virheiltä. Informaatio tulee olla kaikkien osallisten saatavilla mahdollisimman täydellisenä ja mahdollisimman pian. Tiimin jäsenen omassa harkinnassa on tahtooko hän hyödyntää tätä kyseistä informaatiota työssään vai ei. (Heikkilä 2002, 220)

Merkittävä uhka organisaation kommunikaatiolle on vääränlainen asennoituminen. Monelle on jäänyt käyttöön vanhan mallin mukainen toiminta, jossa keskitytään vain hoitamaan omat hommat. Ammatillisen kommunikaation merkitystä ei aina ymmärretä ja sen sijaan työtovereiden kanssa keskustelu mielletään vain kahvituntitoiminnaksi. Tärkeää on haluta ja kyetä keskustelemaan työnteon parantamiseen liittyvistä asioista työaikana, sillä keskinäinen kommunikaatio on avain asioiden kehittämiseen. (Vakkuri 1997, 105.)

Kommunikaation puute voi johtua myös huonoista henkilökemioista. Tässäkin korostuu se, ettei työkavereitaan voi valita ja kaikkien kanssa tulee pystyä työskentelemään. Tiimiorganisaatiossa kenelläkään ei ole varaa jäädä irralliseksi osaksi organisaatiota. Myös omaan osaamiseen ja tietoihin tulee luottaa. Muutoin voi olla, ettei yksilö uskalla avata suutaan, koska pelkää tulevansa leimatuksi tyhmäksi. (Vakkuri 1997, 106.)

Myös kommunikaatioon ja avoimuuteen kuuluu osaltaan taito ja uskallus kyseenalaistamiseen. Ideoita uusista ja paremmista työskentelytavoista ei saa suoralta kädeltä tuomita huonoina ja haudata. (Salomäki 2002, 14.)

Edelleen tärkeää tiimityöskentelyssä on kyky tarvittaessa pyytää, saada ja kyetä vastaanottamaan apua. Tiimissä toisten auttamisen tulisi olla luonnollista, mutta tarvittaessa tulee pystyä pyytämään apua. Avun antamisen ja pyytämisen prosessi kannattaa sujuvan toiminnan takaamiseksi kehittää ja hioa nopeaksi sekä kitkattomaksi. (Skyttä 2005, 124.)

#### 4.4 Tiimipalaveri

Tiimin on hyvä pysyä ajan tasalla tilanteestaan. Välillä voi olla myös tarvetta suunnata tekemisen fokusta uudelleen. Säännöllinen palaverin pitäminen on tiimille hyvä käytäntö. Itse palaveri voi hyvin sisältää myös jonkin verran vapaamuotoista jutustelua, onhan itsensä henkilökohtainen likoon laittaminen keskeistä onnistuneessa tiimitoiminnassa. Suurin osa palaverista tulisi kuitenkin olla ajan säästämiseksi tavoitteellista keskustelua. (Spiik 2004, 214.)

Tiimityö sisältää luonnostaan paljon yhteistä suunnittelua, informaation hankkimista ja jakamista, päätösten tekemistä itsenäisesti tiiminä sekä ongelmien määrittämistä ja ratkaisemista. Näille kaikille yksi hyvä foorumi on tiimipalaveri. Edellä mainituista keskeisimmät tarkoitukset palaverissa ovat informaation jakaminen ja päätösten tekeminen. Parhaimmillaan tiimipalaverit edistävät yksilön sitoutumista yhdessä työskentelyyn, lisäävät motivaatiota sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ne myös estävät sellaisten tilanteiden synnyä, joissa oikea käsi ei tiedä mitä vasen tekee. (Heikkilä 2002, 232–233.)

Tiimin palavereista osa on sisällöltään vakiotyyppeisiä. Nämä palaverit toistuvat säännöllisesti saman kaavan mukaisesti ja ovat osa tiimin ohjausprosessia. Toisinaan voi olla myös tarpeellista kokoontua ratkomaan jotain yksittäistä ongelmaa tai prosessoidaan joitakin asioita syvällisemmin. (Skyttä 2005, 141.)

Aikajänteen kannalta ajateltuna olisi hyvä olla painottamatta menneitä asioita liikaa, sillä niitä ei kuitenkaan voida enää muuttaa. Tulevaisuuteen sen sijaan voidaan vaikuttaa

ja monia ongelmia voidaan ratkaista jo ennen kuin ne vaikeuttavat toimintaa. Nyrkkisääntönä voikin pitää ajankäytön jakoa niin, että 20 – 30 prosenttia ajasta kuluu menneiden asioiden käsittelyyn ja vastaavasti 70 – 80 prosenttia ajasta tulevien asioiden käsittelyyn. (Spiik 2004, 214.)

Palaverin vetäminen on yleensä tiiminvetäjän vastuulla ja vetäjän rooli onkin palaverissa luonnollisesti keskeisin. Kun palaverikäytäntö on ollut käytössä jonkin aikaa, on muidenkin tiimin jäsenten valmius toimia palaverin vetäjänä yleensä parantunut. Vetämisvastuu voi siis esimerkiksi kiertää, eikä sen tarvitse välttämättä olla tiiminvetäjän vastuulla ikuisesti. Keskeistä palaverin vetämisessä on tarkoituksenmukaisuudesta ja asiassa pysymisestä huolehtiminen. Tuloksista on myös hyvä tehdä jo palaveritilanteessa yhteenvetoa tiimin kesken, jotta asiat pysyvät selkeinä. Vetäjän roolina on myös rohkaista ja aktivoida muita tiimin jäseniä, sillä osallistuminen on palaverissa korvaamattoman tärkeää. (Skyttä 2005, 144.)



## 5 KYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tiimien kehitysprojektin ja sitä pohjustavan opinnäytetyön tueksi palkkayksikön henkilöstölle teetettiin kysely. Sen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön näkemystä tiimitoiminnan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta sekä löytää kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön tekijä sai kyselyn laadintaan asiantuntevaa apua palkkayksikön esimieheltä sekä palkka-asiantuntijalta.

Kysely toteutettiin hyödyntäen Tampereen ammattikorkeakoulun intranetistä löytyvää lomake-editoria. Sen avulla kysymyksistä muodostettiin linkin avulla saatavilla oleva verkkokysely ja linkki kyselyyn lähetettiin henkilöstön työsähköposteihin saatesanoineen 19.9.2012. Vastausaikaa kyselyyn oli lopulta noin kaksi viikkoa, sillä se piilotettiin vain tekijän käyttöön 2.10.2012.

Kyselyyn vastasi lopulta 11 palkkayksikön työntekijää ja näin ollen vastausprosentiksi muodostui noin 73 prosenttia. Erityisen arvokasta vastauksissa oli runsas avoimien kommenttien ja lisäysten määrä. Vastaajat eivät tyytyneet vain rastimaan itselleen sopivia vaihtoehtoja, vaan myös täsmensivät näkemyksiään oheisiin tekstikenttiin.

Kyselyn tulosten analysointiin on käytetty Microsoft Excel – ohjelmaa. Jälkikäteen ajatellen olisi saattanut olla helpompaa hyödyntää tarkoitukseen varsinaisesti räätälöityä ohjelmaa, kuten esimerkiksi SPSS:ää. Toisaalta Excel ajoi asiansa varsin mallikkaasti ja se on oikein käytettynä erityisen monipuolinen ja käyttökelpoinen ohjelma.

Kyselyn tulosten perusteella suurin osa palkkayksikön henkilöstöstä on tiimityöskentelyn lisäämisen kannalla. Kaksi kolmesta vastanneesta myös kokee ryhmätyöskentelyn sopivan paremmin itselleen. Lähes kaikki vastanneet kokevat työnsä olevan nykyisin lähempänä yksin työskentelyä kuin ryhmässä työskentelyä. Nämä kysymykset antavat jo hyvän kuvan tiimiorganisaation nykytilanteesta ja kehityssuunnasta. Kehityssuuntaa vahvistaa vielä osaltaan se, että yli 90 prosenttia vastanneista näkee ryhmämuotoisen työskentelyn takaavan työn lopputuloksen yksin työskentelyä paremmin.

Yksityiskohtaisemmin tiimityöskentelyn lisäämistä käsitelleissä kysymyksissä vastaukset jakautuvat hieman enemmän, mutta pääsääntönä on se, ettei kukaan ainakaan ilmoita vastustavansa erilaisia tiimityöskentelyn lisäämiskeinoja.

Työmäärä koetaan palkkayksikössä enimmäkseen sopivaksi, mutta myös kehittämisen varaa löytyy. Avoimissa kommenttikentissä ehdotetaan muun muassa töiden kierrättämistä ja jakamista paremmin tiimien sisällä sekä kiinnitetään huomiota palkkayksikön päällikön ajan riittämättömyyteen.

Tiimityövalmiuksia ja näkemyksiä tiimityössä merkityksellisistä asioista kartoittavissa kysymyksissä nousevat esille myös teoriakirjallisuudessa esiintyvät asiat. Vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen merkitys on vastanneilla hyvin tiedossa. Monet myös mainitsevat olevansa valmiita ja halukkaita tiimityöskentelyyn. Käytännön tason tiimityövalmiuksina vastaajilta löytyy muun muassa avoimuutta ja auttamisen halua. Toisaalta myös omien pinttyneiden työtapojen muuttamisen vaikeus tunnustetaan vastauksissa ja se onkin yksi tiimityön haasteista.

Vastauksissa esille nousseita haasteita ja uhkia ovat muun muassa ajan riittäminen, asiakkaiden erilaisuus ja muutoksen jääminen vain puheen tasolle. Nämä tekijät on huomioitu myös useissa tiimityöskentelyä käsittelevissä kirjoissa.

Palautteen antamisen ja saamisen merkitys on huomioitu myös kyselyn kysymyksissä. Palautetta käsitellään kysymyksissä sekä antamisen ja vastaanottamisen sekä positiivisen ja rakentavan palautteen kannalta. Vastausten perusteella kaikissa palautteen muodoissa on parantamisen varaa. Lähes kaikki vastanneet toivovat saavansa enemmän palautetta työstään, muun muassa oppimisen ja tunnustuksen saamisen kannalta. Asia on tiimitoiminnan kannalta hyvin keskeinen ja se voi olla jopa perusteltu aihe koko henkilöstön koulutukselle.

Lopuksi kyselyssä annettiin vielä mahdollisuus vapaamuotoisille kommentteille. Niissä esille nousivat muun muassa palkkayksikön huono tiedonkulku, esimiehen ajan riittämättömyys ja osaamisen jakamisen merkitys.

Kaiken kaikkiaan kysely oli opinnäytetyön kannalta erittäin arvokas ja myös onnistunut. Vastauksista sai sekä määrällistä että myös laadullista tietoa ja melko hyvän vastausprosentin vuoksi kyselyn tuloksia voi myös pitää luotettavina.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksiksi määriteltiin työn alussa eväiden antaminen palkkayksikön tiimiytyksen eteenpäin viemiseen. Keinoina tämän saavuttamiseen olivat teorian, kyselyn ja pohdinnan kautta löydetty kehitysehdotukset. Kaiken kaikkiaan työssä on onnistuttu osoittamaan, että tiimeissä ja työskentelyssä ylipäänsä on kehittämisen varaa.

Opinnäytetyössä on esitetty sekä teoriaan, omaan pohdintaan että myös tehtyyn kyselytutkimukseen pohjaavia kehitysehdotuksia. Ongelmien lisäksi on siis esitetty myös vastauksia, joka oli osaltaan työn ajatuksena. On hyvä mainita, että myös paljon kunnossa olevia asioita löytyi asioihin perehtyessä, joten perinpohjaiseen muutokseen ei ole syytä lähteä.

Kritiikkinä teoriakirjallisuudelle on mainittava se, että tiimitoiminnasta välittyy jopa liiankin valoisa ja kaikkivoipa kuva. Vaikka hehkutuslauseita seurasi aina maininta, ettei tiimityöskentely ole oikotie onneen, jäi useista kirjoista se kuva, että kyseessä olisi vähintään joku New Age – uskonto. Lähdekirjallisuus oli paikoin hieman liian korkealentoista ja tuntui vaikeasti sovellettavalta käytäntöön juuri tässä tilanteessa. Kaiken tämän epäilyksen voisi tiivistää siihen, että kuulostaa erittäin hyvältä, mutta käytäntö herättää monia kysymyksiä. Liian hyvän kuuloisia muutoksia voi olla vaikea myydä henkilöstölle, joiden niitä pitäisi toteuttaa. Näistä syistä tämän opinnäytetyön pohjalla olevan kehitystarpeen eteenpäin viemiseksi on pyritty suodattamaan liian korkealentoisen tiimitoiminnan kokonaan pois ja pysymään mahdollisimman lähellä käytäntöä.

Teoriaosuudessa olisi ollut mahdollista käyttää nykyistä enemmän lähteitä, mutta se ei välttämättä olisi ollut tarkoituksenmukaista, sillä merkittävästi eriäviä näkemyksiä ei runsaassa tausta-aineistossa ollut. Saman asian esittäminen useaan eri kirjoittajaan viitaten olisi ollut tarpeetonta. Teoria sisältää paljon hyödyllistä tietoa ja näkökantoja tiimien toimintaan sekä niiden kehittämiseen. Esimerkiksi vuorovaikutusta käsittelevä luku pitää sisällään tiimissä toimimisen kannalta erittäin keskeisiä tekijöitä jo sellaisenaan. Sitä on toimeksiantajan taholta myös mahdollista jalostaa edelleen, esimerkiksi henkilöstölle pidettävän koulutuksen muotoon, kuten myös muitakin opinnäytetyön osia.

Tärkeimpiä työssä pohdittuja kehityssuuntia leimaa yksi yhteinen tekijä, nimittäin tiimin merkityksen kasvattaminen. Tiimistä olisi tarkoitus muodostaa tuki – ja turvaverk-

ko yksittäiselle työntekijälle. Tämä tarkoittaa muun muassa mahdollisuuksia joustoon, osaamisen laajentamiseen ja avun saamiseen tarvittaessa, kaiken kaikkiaan siis hyvin käytännönläheisiä asioita. Tiimin merkitystä on mahdollista kasvattaa muun muassa laatimalla tiimijakoa uudelleen perustumaan paremmin yhdistäviin tekijöihin, kuten samankaltaisiin työehtosopimuksiin.

Tarkoituksen kiitettävästä täyttämisestä huolimatta ei opinnäytetyön tavoitteeksi asetetun tiimiorganisaation kehittämisen saavuttaminen ole itsestään selvää. Kuten sanottu, tämä opinnäytetyö antaa rakennusaineiksia, taustatukea ja hyviä kehitysehdotuksia, jotka tukevat tavoitteena olevaa prosessia. Tavoitteen saavuttaminen kuitenkin vaatii käytännön tekoja, jotka ovat opinnäytetyön tekijän ulottumattomissa. Seuraava haaste onkin asianomaiselle taholle pyrkiä siirtämään parhaat osat tästä työstä käytäntöön, jatkamaan palkkayksikössä alkanutta tiimiytysprosessia ja myös ylläpitämään sitä.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Frilander, Pertti. 1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru. 2010. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki. Edita

Pirnes, Unto 1996: Kehittyvät tiimit. Tampere. Aavaranta Oy

Rytikangas, Iina 2011: Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna. Helsingin Kamari Oy.

Salomäki, Jukka. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Aseman Lapset ry

Skyttä, Antti. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa. Innotiimi

Spiik, Karl-Magnus. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY

Vakkuri, Aaro. 1997. Tiimityö – käytännön opas. Helsinki: Inforviestintä Oy

Vartiainen, Matti & Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa 1998: Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Espoo. Metalliteollisuuden kustannus Oy

### Muut lähteet

X Oy:n palkkayksikön päällikkö. Keskustelut ja sähköpostiviestit. Heinäkuu – lokakuu 2012.

X Oy:n palkkayksikön henkilöstö. Keskustelut. Heinäkuu – lokakuu 2012.

Kysely X Oy:n henkilöstölle. Syyskuu 2012.

Suomen ammattiliittojen keskusliitto. 2012. Työolobarometri 2012, osa 2. Internet – aineisto. Julkaistu 19.6.2012. Luettu 3.10.2012.  
<http://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/sakn-tyoolobarometri-2012-osa-2>

**LIITTEET**

LIITE 1. TIIMIORGANISAATION KEHITTÄMINEN (Luottamuksellinen)

**LIITE 2. KYSELY TIIMITYÖSTÄ X OY:N PALKKAYKSIKÖN HENKILÖSTÖLLE****Saate kyselyyn 19.9.2012**

Arvoisat työtoverit,

Oheisen linkin takaa löytyy e-lomakepohjalle laadittu kysymyspatteristo, aiheenaan tiimien ja niissä työskentelevien yksilöiden tilanne ja näkemykset tulevasta.

Taustana kyselylle on ensisijaisesti halu kehittää tiimien toimintaa ja toissijaisesti toimia aineistona allekirjoittaneen opinnäytetyössä.

Kyselyyn vastaamalla on siis mahdollisuus saada oma äänensä kuuluviin ja mielipiteensä näkyviin. Toivoisinkin mahdollisimman runsaita vastauksia, hyvine perusteluineen. Oikeita tai vääriä vastauksia kysymyksiin ei ole.

Kaikki vastaukset tallentuvat ja käsitellään nimettömästi.

Jos sinulla herää kysymyksiä koskien kyselyä, olen käytettävissä niihin vastaamaan. Jos kyselystä puuttuu mielestäsi olennaisia kysymyksiä, voit antaa niihin kuitenkin vastauksen viimeiseen ”vapaa sana” – kohtaan.

Linkki kyselyyn:

<https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/13678/lomake.html>

- *Jone*

1. Kumpaa koet työsi olevan enemmän

|                |  |                      |
|----------------|--|----------------------|
| Valitse toinen | <input checked="" type="radio"/> Yksin työskentelyä? | Miksi?               |
|                | <input type="radio"/> Ryhmässä työskentelyä?         | <input type="text"/> |

2. Kumman koet sopivan itsellesi paremmin

|                |   |                      |
|----------------|---|----------------------|
| Valitse toinen | <input type="radio"/> Yksin työskentelyn?               | Miksi?               |
|                | <input checked="" type="radio"/> Ryhmässä työskentelyn? | <input type="text"/> |

3. Entä kumman näet töiden hoitamisen kannalta parempana menetelmänä

|                |  |                      |
|----------------|--|----------------------|
| Valitse toinen | <input checked="" type="radio"/> Yksin työskentelyn? | Miksi?               |
|                | <input type="radio"/> Ryhmässä työskentelyn?         | <input type="text"/> |

4. Missä määrin koet voitavasi olla oma itsesi ja ns. toteuttaa itseäsi työssäsi?

5. Miten suhtautuisit mahdollisuuteen laajentaa omaa osaamistasi palkkayksikössä?

|                                      |  |                      |
|--------------------------------------|--|----------------------|
| Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto | <input checked="" type="radio"/> En ole kiinnostunut | Kommentti?           |
|                                      | <input type="radio"/> En ole juurikaan kiinnostunut  | <input type="text"/> |
|                                      | <input type="radio"/> En ole puolesta enkä vastaan   |                      |
|                                      | <input type="radio"/> Olen jokseenkin kiinnostunut   |                      |
|                                      | <input type="radio"/> Olen hyvin kiinnostunut        |                      |



6. Entä miten suhtautuisit mahdollisuuteen vaihtaa työtehtäviä tiimin sisällä tilapäisesti?

|                                      |   |                                    |
|--------------------------------------|---|------------------------------------|
| Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto | <input type="radio"/> En ole kiinnostunut           | Kommentti?<br><input type="text"/> |
|                                      | <input type="radio"/> En ole juurikaan kiinnostunut |                                    |
|                                      | <input type="radio"/> En ole puolesta enkä vastaan  |                                    |
|                                      | <input type="radio"/> Olen jokseenkin kiinnostunut  |                                    |
|                                      | <input type="radio"/> Olen hyvin kiinnostunut       |                                    |

7. Arvioi omaa työmäärääsi?

|                                     |   |                                    |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto | <input type="radio"/> Liian suuri (normaali työaika ei meinaa riittää)                        | Kommentti?<br><input type="text"/> |
|                                     | <input type="radio"/> Sopiva (Työtä riittää normaaliksi työajaksi, mutta harvoin ylitöiksi)   |                                    |
|                                     | <input type="radio"/> Liian pieni (Työt loppuvat usein kesken päivän, voisi tehdä enemmänkin) |                                    |

8. Miten kehittäisit palkkayksikön sisäistä työnjakoa?

9. Voitko luottaa, että työsi tulevat hoidetuksi, vaikka itse esimerkiksi sairastuisit?

|                |                             |                                    |
|----------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Valitse toinen | <input type="radio"/> En    | Kommentti?<br><input type="text"/> |
|                | <input type="radio"/> Kyllä |                                    |

## 10. Kenen puoleen kääntynyt ensimmäisenä ongelmatilanteissa

|                                     |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
| Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto | <input type="radio"/> Esimiehen<br><input type="radio"/> Tiimin jäsenen<br><input type="radio"/> Palkka-asiantuntijan<br><input type="radio"/> Jonkun muun | Miksi? Tarkennus?<br><input type="text"/> |
|-------------------------------------|--|---|

## 11. Miten koet esimiehesi ajan riittävän tarpeisiisi? Onko hän tarvittaessa saatavilla?

## 12. Mitä taitoja korostaisit onnistuneessa tiimityöskentelyssä?

## 13. Kuvaile itseäsi tiimityöskentelijänä?

## 14. Mitä huolenaiheita tiimityöskentelyn kehittäminen sinussa herättää?

## 15. Mitä kehityskohteita näet oman tiimisi työskentelyssä?

16. Miten koet saavasi myönteistä palautetta työskentelystäsi tiimiltäsi?

|                                     |                                       |                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto | <input type="radio"/> Harvoin         | Kommentti?           |
|                                     | <input type="radio"/> Silloin tällöin | <input type="text"/> |
|                                     | <input type="radio"/> Usein           |                      |

17. Miten koet saavasi korjaavaa/rakentavaa palautetta työskentelystäsi tiimiltäsi?

|                                     |                                       |                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto | <input type="radio"/> Harvoin         | Kommentti?           |
|                                     | <input type="radio"/> Silloin tällöin | <input type="text"/> |
|                                     | <input type="radio"/> Usein           |                      |

18. Minkälaisia toiveita sinulla on palautteen antamisen/saamisen suhteen?

19. Annatko myönteistä palautetta tiimisi jäsenille?

|                                     |                                       |                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto | <input type="radio"/> Harvoin         | Kommentti?           |
|                                     | <input type="radio"/> Silloin tällöin | <input type="text"/> |
|                                     | <input type="radio"/> Usein           |                      |

20. Annatko korjaavaa/rakentavaa palautetta tiimisi jäsenille?

|                                     |                                       |                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto | <input type="radio"/> Harvoin         | Kommentti?           |
|                                     | <input type="radio"/> Silloin tällöin | <input type="text"/> |
|                                     | <input type="radio"/> Usein           |                      |

21. Vapaa sana!