

VAIKEUKSIEN KAUTTA VOITTOON?

Pohjoismaalaisen matkaopastiimin kehittyminen
kesäkauden aikana

Riikka Heikkilä

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) HEIKKILÄ, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.11.2012
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi VAIKEUKSIEN KAUTTA VOITTOON? Pohjoismaalaisen matkaopastiimin kehittyminen kesäkauden aikana		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) LUUKAS, Ulla		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia pohjoismaalaisen matkaopastiimin muodostumista ja kehittymistä kesäkauden 2012 aikana. Tiimin kulkeman kehityspolun lisäksi tutkittiin tiimin kohtaamia vuorovaikutushaasteita ja konflikteja, niiden selvittämistapoja ja vaikutusta tiimin toimintaan. Tutkimuksen kohteena oli myös eri kansallisuuksien välisen työskentelyn aiheuttamat haasteet tiimin toiminnalle. Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus, koska haluttiin saada selville opastiimiin osallistuneiden henkilöiden omia ajatuksia ja kokemuksia kesän ajalta. Neljää tiimin jäsentä haastateltiin puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa opastiimin kesäkauden viimeisillä viikoilla. Näiden haastattelujen lisäksi teemahaastattelusta tehtiin avointen kysymysten runko, joka lähetettiin kauden jälkeen kahdelle sellaiselle, joita ei ollut haastateltu. Saatujen vastausten perusteella koottiin aikajärjestyksessä etenevä kuvaus tiimin kehittymisestä sen elinajan aikana ja etsittiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa selvisi tiimin kehityksen seuranneen tiimeille hyvin yleistä kehityskäyrää tasolle, johon valtaosa tiimistä pääsee. Vuorovaikutuksen haasteita esiintyi pääosin tiimin vahvojen johtajapersoonien välillä eikä niitä selvitetty parhaalla mahdollisella tavalla. Konfliktien seurauksena tiimin jäsenet oppivat toimimaan paremmin yhdessä ja tiimi kehittyi. Tutkittaessa eri kansallisuuksien välistä työskentelyä huomattiin haasteita erityisesti yhteisen kielen löytämisessä tilanteissa, joissa oli edustettuna kaikki opastiimin kolme eri kansallisuutta. Lisäksi eri kielten puhuminen työskentelytilanteissa aiheutti väärinkäsityksiä ja turhautuneisuutta. Tutkimus antoi tutkijalle paljon hyvää tietoa opastiimin toiminnasta ja mahdollisista karikoista. Tiedot auttavat tutkijaa tämän jatkaessa työskentelyä erilaisten opastiimien jäsenenä. Mahdollisena jatkotutkimuksen kohteena voitaisiin nähdä syvempi paneutuminen eri kansallisuuksien väliseen työskentelyyn ja sen kehittäminen koko yrityksen tasolla.		
Avainsanat (asiasanat) tiimi, tiimityö, tiimin kehittyminen, opas, laadullinen, kommunikointi, konflikti, monikansallisuus, pohjoismaalainen		
Muut tiedot		



Author(s) HEIKKILÄ, Riikka	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 08112012
	Pages 72	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title FAIL TO WIN? Development of a Nordic travel guide team during the summer season		
Degree Programme Degree Programme in Entrepreneurship Development, Team Academy		
Tutor(s) LUUKAS, Ulla		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to investigate the formation and development of a Nordic travel guide team during the summer season of 2012. Beside the team development, the research was about finding the communicational challenges and conflicts the team faced. It was about finding the ways the conflicts were solved and their impact on the team. Another aim was to examine the challenges that working with three different nationalities can bring to the team.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study. Four of the team members were interviewed in a semi-structured interview at the end of the summer season. Based on the semi-structured interview the list of open questions was made and sent to two persons who had not been interviewed. The chronological description of the team's summer was made based on the answers. From that it was possible to find the answers to the research questions set in the beginning.</p> <p>The study revealed that the team followed a really common way of team development. The interaction challenges were mostly seen between strong leader personalities and were not solved in the best possible way. From the conflicts team members learned how to work better together. The study of the work between different nationalities showed, that the biggest challenge was to find a common language, in particular in situations where all three different nationalities were present. In addition, using different languages mixed in working situations led to misunderstandings and frustration.</p> <p>The study gave the researcher a lot of good information about the guide team development and possible challenges on the way. This information will help the author when she continues her work as a team member in different Nordic travel guide teams. As the next step the author could recommend a deeper study about working with different nationalities and possibilities to develop communication between different nationalities in the whole company.</p>		
Keywords team, team work, team development, guide, qualitative study, communication, conflict, multi-cultural, Nordic		
Miscellaneous		

Sisälllys

1	TUTKIMUSKOHTEENA OPASTIIMI	2
1.1	Tutkimuskohde	2
1.2	Tutkimuksen toteuttaminen	3
2	TIIMITEORIAT	6
2.1	Tiimityypit	6
2.2	Tiimin koko	7
2.3	Ryhmän ja tiimin ero	9
2.4	Tiimin kehitysvaiheet	11
2.4.1	Muotoutumisvaihe	12
2.4.2	Myrskyvaihe	14
2.4.3	Sopimusten mukainen toiminta	17
2.4.4	Suoritusvaihe	18
2.4.5	Huipputiimi	19
2.5	Tiimin kehittymisen esteet	20
2.6	Monikulttuurinen tiimi	23
3	OPASTIIMIN KESÄ	25
3.1	Opastyön ja tutkittavan tiimin esittely	25
3.2	Opastiimin kesän kulku vaihe vaiheelta	30
3.3	Monikulttuurisuuden asettamat haasteet	45
3.4	Tiimin kehittämisen työkalut	48
3.5	Haastateltavien kokemukset opastiimin kehittämisestä	50
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	52
4.1	Tiimin kehittyminen	52
4.2	Vuorovaikutuksen haasteet ja konfliktit	56
4.3	Monikulttuurisuuden asettamat haasteet	58
4.4	Kehitysideoita opastiimille	59
4.5	Tutkimuksen luotettavuuskysymykset ja jatkotutkimusideat	61
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	65
	Liite 1	65
	KUVIO 1. Tiimin suorituskäyrä	11

1 TUTKIMUSKOHTENA OPASTIIMI

1.1 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohteena on erään suuren Pohjoismaisen matkanjärjestäjän opastiimi, joka toimi kesän 2012 ajan Bulgariassa, pienessä maalaiskylässä toimivassa perheille suunnatussa hotellissa. Hotellin tunnistamisen estämiseksi siitä käytetään opinnäytetyössä nimeä ”A-hotelli” tai ”hotelli”. Matkanjärjestäjällä on toimintaa Ruotsissa, Suomessa, Tanskassa ja Norjassa. Opinnäytetyössä ei haluta tuoda julki yrityksen nimeä, ja tästä syystä siitä käytetään nimitystä ”yritys”.

Yrityksen suomalaisilla Internet-sivuilla mainitaan, että heti ensimmäisestä päivästä alkaen yrityksen työntekijät ovat osa tiimiä, jossa tuetaan toisia ja ratkotaan haasteita yhdessä. Yrityksen sisällä puhutaan yhteishengestä, jonka englanninkieliset avainsanat merkitsevät vapaasti käännettynä intohimoista, vastuullista sekä arvosuuntautunutta. Tämä yhteishenki muodostaa tiimitoiminnan pohjan, ja jokaisen yrityksessä työskentelevän toivotaan elävän nämä sanat todeksi jokapäiväisessä työssään.

Yhä useammat yritykset puhuvat tänä päivänä tiimeissä työskentelyn puolesta, eikä suotta. Matkailualalla, kuten varmasti monella muullakin alalla, tarvitaan nopeaa reagointi- ja päätöksentekokykyä sekä joustavuutta alati muuttuvissa olosuhteissa. Ennen kaikkea matkailualalla tarvitaan kuitenkin kykyä toimia yhdessä muiden ihmisten kanssa.

Opinnäytetyössä tutkitaan opastiimin muodostumista ja kehittymistä sen toiminta-ajan eli vajaan neljän kuukauden aikana. Tutkittavan tiimin kehittymistä peilataan useiden tiimitutkijoiden esittämään tiimin kehitysmalliin. Huomion kohteena ovat tiimin kokemat vastoinkäymiset, tiimin sisäiset konfliktit ja niiden ratkaiseminen. Tiimi muodostui eri kansallisuuksista, mikä asetti omat haasteensa toimivalle tiimityölle. Näin ollen tutkimuksen kohteena on myös eri kulttuurien ja kielten vaikutus tiimin toimintaan ja sen jäsenten välisiin suhteisiin.

Kysymykset, joihin haetaan vastausta, ovat:

- Millaisten tiimin kehitysvaiheiden läpi tiimi kulki ja mille tasolle se päätyi?
- Millaisia vuorovaikutusongelmia / konflikteja tiimi kohtasi?
- Miten konflikteja selvitettiin?
- Miten konfliktit vaikuttivat tiimin kehittymiseen?
- Millaisia kulttuuri- tai kielihaasteita tiimi kohtasi?

Tutkimuksen tavoitteena on luoda kuva pohjoismaisen opastiimin kehityskäyrästä tiimin toimintaan osallistuneiden jäsenten silmin. Tämän lisäksi halutaan tuoda esille, millaisia haasteita eri kansallisuuksien välinen työskentely aiheuttaa tiimin jäsenten välillä. Tavoitteena on myös löytää haastateltavien kokemuksista ja ajatuksista seikkoja, joiden avulla tiimityötä voisi tulevaisuudessa parantaa.

1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska haluttiin saada esille tiimiin osallistuneiden ajatuksia, kokemuksia ja havaintoja tiimin toiminnasta ja kehittymisestä. Kvantitatiivinen tutkimus ei tullut kysymykseen, koska se ei olisi antanut tarvittavaa syvällistä tietoa osallistujien henkilökohtaisista kokemuksista. (Kananen 2008, 32.)

Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemoiksi valittiin tiimin kehittyminen, tiimin roolit, viestintä ja konfliktit sekä aiemmin mainittu yrityksen yhteishenki. Haastattelun lopussa tehtiin vielä yhteenveto kesän hyvin ja huonosti menneistä asioista, opeista ja käytäntöön vietävistä asioista. Haastateltavat saivat puhua teemoista vapaasti tutkijan esittäessä teemaa avaavia ja syventäviä kysymyksiä.

Haastattelu toteutettiin kauden loppupuolella tai sen jälkeen, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus peilata kokemuksiaan tiimin koko elinkaaren ajalta. Neljää tiimin jäsentä haastateltiin Bulgariassa lomakauden lähestyessä

loppuaan. Haastattelut tehtiin kasvotusten ja ne nauhoitettiin.

Haastattelutavaksi valittiin yksilöhaastattelu, koska haluttiin saada mahdollisimman avointa ja rehellistä tietoa. Kokemuksesta voidaan sanoa, että tiimin haastattelu ryhmänä ei olisi välttämättä onnistunut, koska kaikki eivät olisi uskaltaneet vastata tai saaneet ääntään kuuluviin.

Kasvotusten tehtyjen haastattelujen lisäksi teemahaastattelusta tehtiin avointen kysymysten runko, joka lähetettiin sähköpostitse kauden loputtua kahdelle sellaiselle, jota ei ollut vielä haastateltu. Tämä löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta. Kananen (2010, 56) toteaa, että kysymysten lähettäminen sähköpostilla ei ole teemahaastattelu *”eikä mikään muukaan hyväksytty tieteellisen tiedon luotettava keräysmenetelmä.”* Tämä valinta kuitenkin tehtiin, koska haluttiin saada näkökulma myös muiden haastateltavien kanssa eri työtehtävässä toimineelta, suomalaiselta tiimin jäseneltä. Haastattelu esimerkiksi videopuhelun välityksellä ei ollut mahdollinen, koska Internet-yhteys ei ollut riittävän hyvä videohaastattelun tekemiseen. Toinen sähköpostitse vastaava henkilö oli tiimin esimies, mutta hän vastasi vain yleisluontoisesti tiimin kehittymistä ja eri kansallisuuksien välistä työskentelyä koskeviin kysymyksiin, koska ei halunnut esimiehen asemassa kommentoida tiiminsä jäseniä ja heidän tekemisiään.

Kasvotusten tehtyjen haastatteluiden vastaukset litteroitiin sanatarkasti, jotta varmistuttiin siitä, ettei epähuomiossa jätettäisi pois jotain tutkimuksen kannalta oleellista. Sähköpostitse saadut vastaukset olivat jo valmiiksi tekstimuodossa. Saatuja vastauksia verrattiin toisiinsa useaan eri otteeseen ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Vastauksia tutkiessa huomattiin, että ne alkoivat toistaa itseään, eli saatujen vastausten määrää voidaan pitää tutkittavan aiheen kannalta riittävänä. Haastattelun tuloksista koottiin luku kolme, jossa esitellään kronologisesti tarinan muodossa etenevä kuvaus tiimin kesästä. Tähän päädyttiin, koska haluttiin antaa lukijalle kokonaisvaltainen kuva haastateltavien kokemuksista.

Kuten aiemmin mainittiin, tutkittava tiimi muodostui eri kansallisuuksista. Tämä vaikutti myös haastattelun toteutuskieleen; tanskalaiset ja ruotsalaiset haastateltavat haastateltiin englanniksi ja myös vastaukset saatiin englanniksi. Suomalaiset haastateltavat vastasivat kysymyksiin suomeksi. Tämä on hyvä

ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa; vastaukset olisivat saattaneet olla joiltain osin kielellisesti rikkaampia, jos vastaajat olisivat saaneet puhua omaa äidinkieltään. Ei ole kuitenkaan syytä uskoa, että vastausten sisältö tapahtumien kulun osalta olisi muuttunut ratkaisevasti tämän seurauksena.

Tutkija on opiskellut tiimityötä kolmen ja puolen vuoden ajan Jyväskylän ammattikorkeakoulun erikoisyksikössä, Tiimiakatemiassa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on varmasti hyvä mainita, että tutkija työskenteli tutkittavan tiimin jäsenenä koko sen olemassaolon ajan. Tutkijan osallisuutta ei pidä nähdä huonona, vaan enemminkin tutkimusta avartavana asiana. Aiempien tiimityökokemusten ja tutkittavan tiimin jäsenenä työskentelyn ansiosta on haastattelussa ehkä osattu kysyä asioita, joita tiimin ulkopuolinen ei olisi huomannut kysyä. Tiimin jäsenyys on lisäksi mahdollistanut sen, että tutkijalla on tuloksia purkaessaan ollut käytössään tiimin esimiehen tekemät, ajantasaiset työvuorolistat koko kesän ajalta. Näillä on varmistettu tiimin kokoonpanossa tapahtuneiden muutosten ajankohdat sekä muut tiimin toimintaan vaikuttavat tapahtumat.

2 TIIMITEORIAT

2.1 Tiimityypit

Tiimejä perustetaan erilaisiin ympäristöihin ja eri tarkoituksiin. Skytän (2000) mukaan tiimien perustustyyppinä on kolme ja kaikki käynnistettävät tiimit osuvat johonkin seuraavista kategorioista:

Pysyvät tiimit ovat olemassa ”toistaiseksi”. Ellei jokin yrityksen perusrakenteessa tai -tehtävässä muutu, tiimin vastuualue ja perustarkoitus säilyy. Pysyvät tiimit ovat vastuussa kokonaisesta prosessista tai jostain sen osasta. Pysyvien tiimien olemassaolon takarajaa ei ole määritetty, joten niiden kypsymisprosessia on mahdollisuus käydä läpi osana niiden perustehtävää. Näissä tiimeissä myös osaamisen laajentaminen ja kehittäminen on mahdollista toisella tapaa kuin muissa tiimityypeissä. (Skyttä 2000, 58–59.)

Organisaatioihin, joissa toiminta on projektiluontoista, voidaan perustaa *projektitiimejä*. Tiimisopimuksessa on selkeä takaraja ja sopimus on kertaluontoinen. Projektitiimissä johtajuusvalinta ja kasvaminen aidoksi tiimiksi pitäisi saada tehtyä mahdollisimman nopeasti. Tämä on mahdollista jos suurella osalla tiimin jäsenistä on jo ennestään perusymmärrys tiimitoiminnasta, tiimitaidoista ja johtajuudesta. (Skyttä 2000, 59.)

Ad hoc -tiimi perustetaan nopeasti jotain lyhyttä ja rajallista kokonaisuutta ja sen läpivientiä varten. Tiimin tarkoituksena on varmistaa sen vastuulla olevan osa-alueen toteutuminen mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Ad hoc -tiimin käynnistäminen vaatii hyvää tiimitoiminnan ymmärrystä ja tiimiapuvälineiden hallintaa. Tämän lisäksi tiimisopimuksessa keskitytään vain perusytimiin, kuten tavoiteasetteluun ja mittareihin. Ad hoc -tiimi ei ole yleensä tiimin jäsenen oma perus- tai kotitiimi. (Skyttä 2000, 59.)

Heikkilä (2002) esittelee neljä mahdollista tiimityyppiä, jotka eroavat toisistaan päämääränsä ja toimintansa suhteen:

Verkkotiimi muodostuu saman tai eri organisaatioiden johtajista tai osakkaista ja yleensä sen jäsenillä on samanlainen auktoriteettiasema

organisaatiossaan. Verkkotiimin jäsenet kommunikoivat toistensa kanssa yli osasto- ja yritysrajojen. Näitä tiimejä rakennetaan suurissa, erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa. Tiimin jäsenet ovat yleensä toimineet yhdessä jossain virallisemmassa tiimissä ja pitävät tällä tavalla yhteyttä tiimistä lähtemisensä jälkeen. (Heikkilä 2002, 27–28.)

Iskustiimi muodostetaan yleensä jotain nopeaa ja lyhytaikaista tarkoitusta varten. Se voidaan lähettää ongelma-alueelle, jossa se muodostaa yhteisen tiimin paikallisten työntekijöiden kanssa toimien tiimin ytimenä ja antaen lisää energiaa väsyneille työntekijöille. Heikkilän (2002) mukaan iskustiimejä on kehitetty erityisesti liike-elämän tarpeisiin. (Heikkilä 2002, 28.)

CAT-tiimi eli *ongelmanratkaisutiimi* voidaan nähdä Skytän (2000) ad hoc - tiimiä vastaavana. Ongelmanratkaisutiimit koostuvat eri alueiden asiantuntijoista ja organisaation johtajista. Näillä tiimeillä on valta panna ratkaisut käytäntöön ja ne toimivat vain sen aikaa, että ongelma on saatu ratkaistua. CAT-tiimin jäsenet voivat olla samanaikaisesti jäsenenä useammassa samankaltaisessa tiimissä. (Heikkilä 2002, 28.)

Strategiatiimit koostuvat jonkin alan asiantuntijoista ja niiden tehtävänä on luoda lyhyen ja pitkän aikavälin strategioita edellä mainittujen verkkotiimien ja ongelmanratkaisutiimien käyttöön. Strategiatiimeillä ei itsellään ole valtaa päätettäessä strategioiden toimeenpanosta, vaan ne vastaavat vain strategioiden suunnittelusta ja vaihtoehtoisten lähestymistapojen suosittelusta toimeenpaneville tiimeille. (Heikkilä 2002, 28.)

2.2 Tiimin koko

Skyttä (2000, 62) ei aseta tiimille erityisiä kokorajoituksia. Hän mainitsee perinteisenä ”totuutena” käsityksen johtajuusjärkeestä, jonka mukaan yksi esimies pystyy tehokkaasti johtamaan ja valvomaan korkeintaan 6 - 8 alaista. Tämän mukaan ryhmän jäsenten määrä on parhaimmillaan 5 - 6 henkilöä.

Skytän (2000, 62) kokemusten mukaan yleinen tiimin koko on 15 - 20 henkilöä. Hän ei aseta tiimin jäsenmäärälle varsinaista ylärajaa, mutta toteaa, että jäsenmäärän kasvaessa vuorovaikutukselle tulee haasteita. Tällöin

tuloksellisen toiminnan edellytyksiä ovat vuorovaikutustaitojen hallitseminen ja oppiminen. Ratkaiseviksi tekijöiksi muodostuvat myös tiimin vastuualueen selkeys ja se, että tiimi ottaa vastuun toiminnastaan. Tiimillä tulee olla aito valtuutus toimia itsenäisesti ja itseohjautuvasti, jolloin toiminnan valvonta ja seuranta siirtyy tiimin sisälle.

Heikkilän (2002) mukaan ryhmän koolle ei ole kirjallisuudessa annettu niin selkeitä rajoja kuin tiimille. Hän mainitsee teoksessaan useita eri tutkijoita, jotka ovat antaneet oman näkemyksensä ihanteelliseksi tiimin kooksi. Eales-White (1997) ehdottaa tiimin kooksi 4-8 henkilöä. Belbin (1996) vahvistaa tämän näkemyksen ja toteaa, että yli kymmenen hengen tiimit eivät toimi yhtä tehokkaasti kuin sitä pienemmät tiimit. Eales-Whiten (1997) mukaan tiimin kokoon vaikuttaa projektin monimuotoisuus ja vaativuus sekä tiimin jäsenten hallitsemien tiimityötaitojen ja osaamisen sekoitus. Merkitystä on myös sillä, millaisia työrooleja ja -tehtäviä tiimiin kuuluu. (Heikkilä 2002, 32–33.)

Heikkilä (2002) mainitsee myös Spencerin ja Preussin (1996), jotka pitävät ihanteellisena tiimin kokona kahdeksaa henkilöä. Sarala ja Sarala (1997) puolestaan sanovat, että tiimi voisi muodostua 4-7 henkilön kiinteästä ryhmästä. Sekä Lindström ja Kiviranta (1995) että Katzenbach (1998) ovat sitä mieltä, että alle kymmenen hengen tiimit toimivat optimaalisimmin. Wellinsin ym. (1991) näkemys on, että keskimääräinen tiimin koko on 6-12 henkilöä, mutta tiimi on toimivin silloin, kun siinä on vain muutama henkilö. Jay (1995) ja Katzenbach (1998) ovat samoilla linjoilla siitä, että yli kymmenen hengen tiimi tulisi jakaa pienempiin tiimeihin työskentelyn tason ja motivaation ylläpitämiseksi. (Heikkilä 2002, 32–33.)

Heikkilä (2002, 34) toteaa teoksessaan, että yli kahdeksan hengen tiimeistä muodostuu käytännössä erilaisia työryhmiä, koska ne eivät täytä tiimityöskentelylle asetettuja vaatimuksia. Hänen mukaansa näitä vaatimuksia ovat työskentelyn tehokkuus, tiedonkulku, sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, tiimi-identiteetti ja tiimitaidot.

2.3 Ryhmän ja tiimin ero

Mikä on ryhmän ja tiimin ero? Skyttä (2000) puhuu kirjassaan tiimiytysprosessista ja sanoo, että prosessin alussa on vain joukko ihmisiä, joilla ei välttämättä ole mitään yhteistä. Tällöin puhutaan ennemminkin ryhmästä kuin tiimistä. Olennaisia tunnusmerkkejä joukolle ihmisiä ovat varautuneisuus uutta tiimitoimintaa kohtaan, epävarmuus siitä, miten toimitaan ja varovainen osallistuminen tiimin kehittämiseen. Vuorovaikutus on vähäistä, sitoutumisaste on vähäinen ja ihmiset ovat huolissaan loukatuksi tulemisesta. (Skyttä 2000, 111–112.)

Heikkilä (2002) lainaa Shaw'ta (1981), jonka mukaan ryhmä määritellään kahden tai useamman henkilön joukoksi, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja jolla on yhteiset tavoitteet. Heikkilä kuitenkin sanoo, että ryhmää ei kouluteta eikä sen jäseniltä vaadita samanlaista sitoutumista tehokkaaseen työskentelyyn kuin tiimin jäseniltä. Ryhmän jäsenten ei tarvitse kommunikoida yhtä paljon toistensa kanssa kuin tiimin jäsenten, eikä heiltä odoteta ryhmäpäätöksiä. (Heikkilä 2002, 16–17.)

Tiimissä jäsenten työroolit täydentävät toisiaan ja heillä on yhteisvastuu toiminnastaan. Merkittävänä erona ryhmän ja tiimin välillä Heikkilä (2002) mainitsee tiimin jäsenten suuremman osallistumisen ja yhteistyön määrän, paremman sitoutumisen ja sen, miten paljon työntekijät tukevat toisiaan. (Heikkilä 2002, 16–18.)

Heikkilä (2002) mainitsee myös Moxonin (1995), jonka mukaan ryhmän ja tiimin eroa voidaan lähestyä tarkastelemalla neljää eri aluetta:

- Yhteinen päämäärä saa tiimin jäsenet toimimaan yhdessä. Tiimi asettaa päämäärän itse, kun taas ryhmälle se tulee usein ylhäältä annettuna.
- Tiimi-identiteetti muotoutuu vähitellen. Yksilöt tuntevat kuuluvansa tiimiin ja tietävät tiimin vision, mission, päämäärän ja yhdessä asetetut säännöt toiminnalle. Ryhmiä perustetaan Moxonin mukaan joskus hyvinkin kevyin perustein, eikä tiimi-identiteettiä ja sen kehittymistä juurikaan vaadita.

- Keskinäinen riippuvuus on yksi tiimityöskentelyn kulmakivistä. Yksilöllä on tarve tehdä yhteistyötä muiden tiimiläisten kanssa, jotta se saisi oman työnsä hoidettua.
- Tiimillä voi olla käyttäytymistä sääteleviä, yhteisesti sovittuja normeja ja arvoja. Nämä liittyvät tiimin kommunikointitapoihin, päätöksentekoprosesseihin tai esimerkiksi konfliktien selvittämistapoihin. Tiimeihin verrattuna ryhmät tapaavat epäsäännöllisesti eivätkä pidä tarpeellisena sopia yhteisiä toimintasääntöjä. (Heikkilä 2002, 21–22.)

Heikkilä (2002) esittelee edellisten lisäksi myös Margerisonin ja McCannin (1990) määritelmän tiimistä. Muista tutkijoista poiketen nämä tutkijat keskittävät huomionsa tiimin jäsenten väliseen yhteistyöhön: tiimissä toimivat tuntevat toistensa henkilökohtaiset heikkoudet ja vahvuudet, ymmärtävät toisiaan ja työskentelevät toisiaan auttaen. (Heikkilä 2002, 17.)

Katzenbach ja Smith (1996) määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimin jäsenillä on myös oltava toisiaan täydentäviä taitoja. Itse tiimiksi kehittymistä ei voida pitää päämääränä, vaan tiimi on vain keino, jolla asetettu päämäärä saavutetaan. (Katzenbach & Smith 1996, 24, 59.)

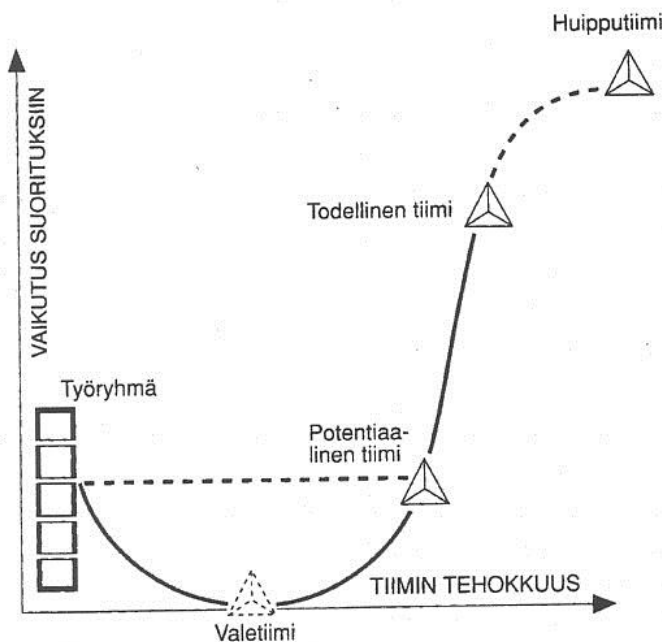
Tiimitoiminta lupaa työryhmätoimintaa parempia tuloksia. Tiimin ja suoritusten välillä on vahva sidos. Ilman kaikille yhteistä, mielekästä suoritushaastetta ei voida edes puhua tiimin syntymisestä. Todella sitoutunut tiimi on johdon tuottavin suoritusyksikkö, mikäli tiimi on yhdessä vastuussa tuloksista ja yrityksen suoritusmoraali vaatii tulosten saavuttamista. Yrityksen suoritusmoraali antaa näin ollen suuntaviivat ja merkityksen tiimin pyrkimyksille. (Katzenbach & Smith 1996, 24, 58, 106.)

Katzenbach ja Smith (1996) huomauttavat, että tiimi ei aina ole vastaus kaikkeen, vaan joissain tapauksissa on helpompaa ja turvallisempaa toimia työryhmänä. Tällaisessa tilanteessa tavoite on usein annettu ylhäältä, eikä tehokkaan työryhmän näin ollen odoteta asettavan itselleen yhteisiä

päämääriä tai sopivan yhteisistä työskentelymenetelmistä. Tietoa jaetaan ja päätökset toteutetaan henkilökohtaisten vastuualueiden kautta. Jos tämä auttaa jokaista yksilöä suorittamaan työtehtävänsä moitteettomasti, on työryhmätoiminta tiimitoimintaa parempi valinta. (Katzenbach & Smith 1996, 105–106; Katzenbach & Smith 2003, 89.)

2.4 Tiimin kehittymisvaiheet

Katzenbach ja Smith (1996, 101) esittävät tiimin suorituskäyrää kuvaavan kaavion, jossa mittareina ovat tiimin tehokkuus ja vaikutus suorituksiin.



KUVIO 1. Tiimin suorituskäyrä. Katzenbach & Smith (1996, 101)

Kuten kuvioista ilmenee, suorituskäyrältä voidaan nimetä viisi erilaista tiimin kehitysvaihetta: työryhmä, valettiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi sekä huipputiimi. Katzenbach ja Smith (1996; 2003) kuvailevat näitä vaihteita melko suppeasti, joten lisää sisältöä on haettu Heikkilän (2002), Parkerin (2008) ja Skytän (2000) tiimiteoksista. Kehitysvaiheiden nimet ja määrä vaihtelevat kirjoittajasta toiseen, mutta tiimin kehityskulku ja eri vaiheiden tunnusmerkit ovat kaikilla samoja. Kehitysvaiheista käytetään opinnäytetyössä Heikkilän

(2002) esittämiä nimiä, koska niiden nähdään kuvaavan parhaiten kunkin vaiheen toimintaa. Koska Heikkilän (2002) mallissa on nimettynä vain neljä vaihetta, on viidennen vaiheen nimeksi valittu Katzenbachin ja Smithin (1996) käyttämä huipputiimi -nimitys.

Sekä Heikkilä (2002, 305) että Skyttä (2000, 117) huomauttavat, että kokemusten mukaan ei ole olemassa yhtä ehdotonta, oikeaa tiimin kehittymistä. Jokainen tiimi on omanlaisensa ja kulkee oman polkunsu välillä viipyillen, palaten taaksepäin tai harppoen eteenpäin huimaa vauhtia. Seuraavaksi esitettävä malli on siis käsitettävä eräänlaiseksi keskiarvomalliksi.

2.4.1 Muotoutumisvaihe

Skyttä (2000, 111) nimeää ensimmäiseksi vaiheeksi tilan, jossa puhutaan ennemminkin joukosta ihmisiä kuin tiimistä. Hänen mukaansa vaihetta kuvaavat varautuneisuus sekä epävarmuus tulevaa toimintaa kohtaan. Heikkilä (2002) sanoo jokaisen yksilön ajattelevan muotoutumisvaiheessa sitä, mitä häneltä odotetaan, ei sitä, mitä tiimiltä odotetaan. Kaikki toimivat varovasti, koska yhteistyön halutaan sujuvan miellyttävästi ja toisia loukkaamatta. Osa alkavan tiimi jäsenistä tyytyy tarkkailijan rooliin. Osa taas haluaisi jättää jännityksen ilmapiiriin taakse ja päästä tarkastelemaan omia taitojaan, mutta tilanteen jännittävyys ja viileys sekä epävarmuus muiden suhtautumisesta estävät heitä. (Heikkilä 2002, 278.)

Niin Heikkilä (2002), Parker (2008) kuin Skyttäkin (2000) painottavat johtajan esimerkillä olevan vaikutusta siihen, miten ihmiset toimivat. Johtajan odotetaan ohjaavan toimintaa eikä tiimin jäsenten itseohjautuvuudesta ole vielä tietoa. Skyttä (2000) huomauttaa alkavan tiimin jäsenten olevan helposti riippuvaisia dominoivista henkilöistä, jolloin vaarana on, että joku kaappaa vallan ja estää itseohjautuvuuden kehittymisen. (Heikkilä 2002, 297; Parker 2008, 133; Skyttä 2000, 112.)

Tunnelma saattaa olla muotoutumisvaiheessa hieman ristiriitainen ja salaperäinen, koska kaikki varovat paljastamasta liikaa tunteitaan. Tämän vuoksi keskinäinen ryhmittymisen tapahtuu ulkokohtaisten ominaisuuksien, kuten tupakointitottumusten, äidinkielen tai esimerkiksi samanlaisten

matkustuskokemusten, perusteella. Näitä samanlaisuuksia löytämällä saadaan tunne turvallisuudesta. Näin muodostuneissa pienissä porukoissa itsensä ilmaiseminen on helpompaa kuin suuressa ryhmässä. (Heikkilä 2002, 279.)

Jotta kehitys voisi jatkua pienryhmistä tiimiksi, on ulkokohtaisten seikkojen perusteella muodostuneiden pienryhmien sulaututtava yhdeksi isoksi tiimiksi (Heikkilä 2002, 279). Skyttä (2000) toteaa, että informaatio ja luottamuksen näyttäminen ovat tärkeitä avainsanoja kehitettäessä toimintaa kohti toista porrasta. Alkavalle tiimille on jaettava valtuuksia ja sen jäseniä on rohkaistava avoimeen vuorovaikutukseen. (Skyttä 2000, 112–113.)

Tiimille on syytä alkaa rakentaa yhteisiä tavoitteita ja sääntöjä heti sen alkuvaiheessa. Tiimin jäsenten sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen vahvistuu, kun he saavat itse olla osallisina tavoitteiden asettamisessa. (Skyttä 2000, 113; Woodcock n.d., 1.) Heikkilän (2002) lainaamien Spencerin ja Preussin (1996) mukaan ihmiset luulevat tietävänsä tiimin tavoitteet, mutta ovat todellisuudessa tehneet niistä omia persoonallisia tulkintojaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhdessä sovittavista tavoitteista ja työskentelytavoista päätettäessä keskitytään selkeisiin toteamuksiin, jotka kaikki voivat ymmärtää samalla tavalla. Muodostumisvaiheessa tehtävät päätökset tulevat muuttumaan myöhemmin, kun tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin ja tietävät miten kukin toimii. Jonkinlainen järjestys on kuitenkin saatava aikaan, jotta päästään seuraavaan vaiheeseen. (Heikkilä 2002, 293–294.)

Heikkilän (2002) mukaan alkavan tiimin tulisi tässä vaiheessa etsiä vastauksia kysymyksiin, jotka liittyvät tiimin jäsenten valintaan, tiimin tarkoitukseen ja siihen kohdistuviin odotuksiin. Hyvä olisi myös pohtia jokaisen tiimin jäsenen vahvuuksia ja heikkouksia sekä omaa ja muiden sitoutumisen astetta. Näitä asioita käsittelemällä alkavalle tiimille kehittyy helpommin valmius siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Kuinka kauan tiimin muotoutumisvaihe kestää, sitä on Heikkilän mukaan vaikea ennustaa. (Heikkilä 2002, 279–280.)

Tiiminmuodostus ei aina ala parhaalla mahdollisella tavalla. Heikosti käynnistyneen tiimimuodostuksen voi tunnistaa esimerkiksi seuraavista seikoista: esitettävät ideat ovat hyvin neutraaleja ja vaarattomia, keskustelu pyörii jo käsiteltyjen, yleisesti hyväksytyjen asioiden ympärillä ja kannanottoja lievennetään, jos niiden huomataan aiheuttavan ristiriitoja. Tunteiden ilmaisemista saatetaan välttää ja etenkin tiimin jäseniin kohdistuvat ongelma-alueet kierretään kaukaa. Lisäksi aitoa avoimuutta saattaa näkyä vain tiimin sisäisissä pienryhmissä. (Heikkilä 2002, 280.)

Muotoutumisvaihe on tärkeä, koska sen avulla alkava tiimi etsii omaa persoonallista tyyliään ja harjoittelee ristiriidansietokykyään. Yksilö voi kehittyä vain peilaamalla omia tuntemuksiaan ja pelkojaan. Ja jotta tiimi voi kehittyä, on sen jokaisen yksilön kehityttävä. (Heikkilä 2002, 281.)

Tiimityö ei kuitenkaan ole aina oikea vaihtoehto. Jos yksilövastuu ja jokaisen oman tontin hoitaminen huomataan tilanteen kannalta sopivammaksi, Katzenbach ja Smith (1996, 106) kehottavat jättämään tiimipyrkimykset ja käyttämään kaiken käytössä olevan energian tehokkaan työryhmätoiminnan kehittämiseen.

2.4.2 Myrskyvaihe

Jos kuitenkin päätetään jatkaa ryhmän kehittämistä tiimiksi, on seuraavaksi vuorossa myrskyvaihe. Tiimin kehitykselle välttämätön myrskyvaihe vaatii eniten työstämistä tiimin kehityksessä (Heikkilä, 2002, 290). Katzenbach ja Smith (1996) sanovat tiimin olevan tässä vaiheessa kaikkein tehottomin. Sen jäsenet eivät pyri tosissaan yhteisiin suorituksiin ja niiden saavuttamiseen. Lisäksi tiimin jäsenten vuorovaikutus vie osan jokaisen yksilösuorituksesta antamatta kuitenkaan mitään yhteistä hyötyä vastineeksi. (Katzenbach & Smith 1996, 107.)

Yleensä tiimin jäsenillä on muotoutumisvaiheessa tarve oppia tuntemaan toisensa perusteellisesti. Tämä on omiaan ohjaamaan tiimin kehitystä myrskyvaiheeseen, koska mitä enemmän toisista tiedetään, sitä enemmän tietyt piirteet voivat aiheuttaa turhautumista ja konflikteja alkaa syntyä. Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet alkavat paljastaa tunteitaan, jotka vellovat monesti laidasta laitaan. Parker (2008) sanoo, että tiimin jäsenet tuntevat nyt

voivansa olla eri mieltä muiden kanssa ja ilmaisevat epäilyksiään ja kysymyksiään, jotka toivat mukanaan tiimiin tullessaan (Parker 2008, 137). Ennakoimattomat tilanteet aiheuttavat hämmennystä eikä ryhmäkonflikteilta vältytä. Joskus käy niin, että myrskyvaiheessa kovia kokenut jäsen näkee tiimityöskentelyn tehottomana ja kieltäytyy siitä kokonaan. (Heikkilä 2002, 281, 285, 290.)

Heikkilän (2002, 283) mukaan yleensä muotoutumis- ja myrskyvaiheessa syntyvät kahden tai kolmen ihmisen klikit estävät yhteishengen kehittymistä ja tiimiin sitoutumista. Ihmiset purkavat turhautumisensa pienryhmissä ja rakentavat ristiriitatilanteista suojamuureja, jolloin heidän on helpompi keskittyä omiin intresseihinsä tai kontrolloida tilanteita. Skyttä (2000, 13) sanoo, että tiimin kehityksen toisella portaalla asioita ei haluta kohdata suoraan, vaan niistä puhutaan usein selän takana. Turvattomuutta ja epävarmuutta tunteva ihminen voi lähestyä asioita uhkarohkea ilme kasvoillaan ja itsevarmuutta uhkuen, vaikka on todellisuudessa hyvin peloissaan (Heikkilä 2002, 301).

Myrskyvaihe on siis tiimin kehittymiselle välttämätön ja siitä päästään eteenpäin vain kovalla työllä. Heikkilä (2002) toteaa, että tiimin on nyt vihdoin sovittava yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä. Jokaisen tiimin jäsenen on tunnistettava oma roolinsa sekä tiimin vahvuudet ja heikkoudet. On myös hyvä pohtia tiimin päätöksentekoprosessin ja kontrollointimekanismien toimimista. (Heikkilä 2002, 282.)

Heikkilä (2002) sanoo tiimin tarvitsevan myrskyvaiheessa ollessaan aikaa edellä mainittujen asioiden läpikäymiseen. Prosessin aikana voidaan havaita kyseenalaistusta auktoriteetteja ja muiden tiimin jäsenten ideoita kohtaan, vahvoja kannanottoja sekä heikkoa kuuntelutaitoa. Yksilöt saattavat kilpailla kontrollista ja puhua toistensa päälle. Parker (2008) toteaa, että jos tiimi ei kohtaa myrskyvaihetta, sen sisälle saattaa jäädä ryhmittymiä ja tiimin luovuus kärsii. Tiimin jäsenet saattavat seurata passiivisina johtajaa tai pientä johtavien tiimin jäsenten ryhmää, vaikka olisivatkin näiden kanssa eri mieltä. Mieltä saatetaan osoittaa esimerkiksi tulemalla myöhässä sovittuihin tapaamisiin tai luistamalla sovituista tehtävistä. (Heikkilä 2002, 283; Parker 2008, 138.)

Myrskyvaiheessa tärkeiksi koetut ongelmat on käsiteltävä ja niitä on kuunneltava, siitäkkin huolimatta että se vie joskus paljon aikaa ja osa ryhmän jäsenistä saattaa turhautua (Skyttä 2000, 115). Heikkilä (2002) sanoo jokaisen tiimin jäsenen osallistumisen olevan ensiarvoisen tärkeää, jotta kaikki pystyvät sitoutumaan tiimin toimintaan myös jatkossa. Kehitystä jouduttaakseen tiimi voi pohtia valmentajan tuella vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisista tehtävistä meidän odotetaan tiiminä selviytyvän?
- Milloin me kokoonnumme ja millaisella kokoonpanolla?
- Mistä saamme informaatiota ja kenelle meidän tulee tarjota informaatiota, jotta saamme tavoitteemme toteutettua?
- Miten teemme päätöksiä?
- Miten toimimme ristiriitatilanteessa?
- Mitä vahvuuksia meillä on ja miten voimme hyödyntää niitä toiminnassamme? (Heikkilä 2002, 284.)

Heikkilä (2002) toteaa tiimin pysyvän myrskyvaiheessa niin kauan, kuin ihmiset reagoivat toisiinsa aggressiivisesti eivätkä kykene yhteistyöhön. Todellisia koetinkiviä tiimin kehitykselle ovat alussa muodostuneet klikit sekä johtaja, joka ei ymmärrä tunteiden käsittelyn merkitystä konfliktitilanteissa. Skyttä sanoo, että toisella portaalla positiiviset asiat ovat piilossa negatiivisten asioiden alla ja eteneminen seuraavaan vaiheeseen edellyttää tämän positiivisuuden lisäämistä (Skyttä 2000, 115). Ajallisesti tiimin kehittymisajasta keskimäärin kolme neljäsosaa käytetään Heikkilän mukaan muotoutumis- ja myrskyvaiheisiin. (Heikkilä 2002, 281, 290–291.)

Myrskyvaiheen jälkeen tiimin jäsenet yleensä ymmärtävät, että jokaisen tulee kantaa vastuuta niin itsestään kuin tiimistäkin. Oma kehitystä ja käyttäytymistä voidaan peilata nyt ja jatkossa muiden tiimin jäsenten kautta. Hajottavasta myrskyvaiheesta päästään seuraavaan vaiheeseen, jossa tunnustetaan yhteisen informaation ja osaamisen rikkaus ja tehdään päätöksiä yhdessä. (Heikkilä 2002, 286, 304.)

Muista tutkijoista yllättävästi poiketen Heikkilän (2002) lainaamat Spencer ja Preuss (1996) eivät puhu mitään myrskyvaiheesta tai repivistä konflikteista, vaan kuvaavat tiimin kehittymisen toista porrasta ajaksi, jolloin tiimin on luotava toimintansa tueksi säännöt ja yhteiset toimintatavat. Aikaa kuluu suunnitteluun ja työnkuvausten määrittelyyn ja sääntöjen rikkoja saa varmasti kuulla epäonnistuneensa. Spencerin ja Preussin näkemyksen mukaan tiimi tiedostaa aikansa suunniteltuaan, että työskentelyllä on enemmän merkitystä kuin pikkutarkalla sääntöjen noudattamisella. Tämä on merkki siitä, että ollaan valmiita siirtymään seuraavaan vaiheeseen. (Heikkilä 2002, 294.)

2.4.3 Sopimusten mukainen toiminta

Yksi merkittävä kehitys siirryttäessä myrskyvaiheesta sopimusten mukaiseen toimintaan on tiimin jäsenissä näkyvä asennemuutos. Jos myrskyvaihe oli sävyllään negatiivinen, tässä vaiheessa positiiviset asiat nousevat pinnalle ja tiimin jäsenet tuntevat olevansa yhtä isoa perhettä. Alussa syntyneet muutaman hengen klikit alkavat menettää merkitystään. Luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisääntyessä tiimin jäsenet uskaltavat tunnustaa omat virheensä ja heikkoutensa, eikä heidän tarvitse enää puolustella itseään. (Heikkilä 2002, 286; Skyttä 2000, 115.)

Sopimusten mukaisen toiminnan vaiheessa tiimi luo itselleen muun muassa konfliktien ratkaisuun ja päätösten tekemiseen liittyviä sääntöjä (Parker 2008, 140). Keskinäinen riippuvuus ja yhteistyö nähdään hyvinä asioina eikä avun pyytäminen muilta ole merkki heikkoudesta. Tiimille on kehittynyt tai ainakin kehittymässä itse luotu turvaverkko, jonka turvin arimmatkin tiimin jäsenet uskaltavat tuoda mielipiteitään esiin. Pyrittäessä yksimielisyyteen keskitytään siihen, että jokainen tuntee kanssakäymisen muiden tiimiläisten kanssa rakentavaksi ja miellyttäväksi. (Heikkilä 2002, 286–287, 300.)

Tässä vaiheessa tiimi alkaa aktiivisesti kutsua itseään tiimiksi ja vertailu muihin tiimeihin ei ole Skyttän (2000, 115) ja Parkerin (2008, 141) mukaan ollenkaan harvinaista. Heikkilä (2002, 287) sanoo, että tiimin työskentelyssä saatetaan huomata selkeitä kehitysaskeleita. Sillä on jäsenten kesken yhdessä sovittuja työskentelymenetelmiä, joita käytetään tehokkaasti ja hajanainen työskentelyote on muuttunut systemaattiseksi. Toisten ideoita

kuunnellaan ja yhdistellään omin ideoihin ja omasta näkökannasta ollaan valmiita joustamaan. Näiden seikkojen ja kasvaneen vastuunoton tason voimin tiimi pystyy työstämään sille annettuja ongelmia ja haasteita. Skytän (2000, 115) näkemyksen mukaan tiimin toimintaa leimaa vahva sisäinen toimintakeskeisyys, ulkomaailma on kaukana ja asiakaskeskeisyys on vasta hahmottumassa. Tiimin kehittyminen ei tapahdu itsestään, vaan Heikkilä (2002) korostaa tiimin johtajan merkitystä fasilitaattorina ja valmentajana. Tiimi, jota voidaan jo rehellisesti tiimiksi kutsua, ei saisi kehitystä tapahtumaan ilman taitavaa ohjausta. (Heikkilä 2002, 288.)

2.4.4 Suoritusvaihe

Todellinen ja rakentava suoritusvaihe ei ole Heikkilän (2002) sanojen mukaan jotain, johon kaikki tiimit automaattisesti pääsevät. Se vaatii tiimin jäseniltä täydellistä lojaaliutta tiimiä kohtaan, sekä ymmärrystä roolien merkityksestä kokonaisuuden rakentamisessa. Heikkilä (2008) ja Parker (2008) sanovat, että monet tiimit saattavat yltää joiltain osin ideaaliin tiimityöskentelyyn, mutta palaavat hetkittäin käsittelemään asioita, joiden pitäisi jo olla selvitettyjä. Skyttä (2000) taas sanoo, ettei ole nähnyt yhtään tiimiä, joka ei hyvän ohjauksen kanssa olisi päässyt tähän vaiheeseen. (Heikkilä 2002, 288; Parker 2008, 144; Skyttä 2000, 115–116.)

Suoritusvaiheelle ominaisia piirteitä ovat koko tiimin joustavuus, yhteistoimin avoimessa dialogissa tuotetut uudet ideat ja näiden toteutukset, toisten näkemysten hyväksyminen sekä vahva itsensä johtaminen. Tiimin jäsenet tuntevat voivansa tehdä yhdessä jotain merkittävää ja vahvan keskinäisen riippuvuuden myötä myös tunnesiteet vahvistuvat. Kaikille annetaan tilaa olla oma itsensä ja kertoa näkemyksensä, koska tiimissä ymmärretään jokaisen yksilön arvo tavoiteltaessa hyviä yhteistuloksia. (Heikkilä 2002, 289; Woodcock n.d., 1.)

Heikkilän (2002) lainaamat Spencer ja Preuss (1996) sanovat, että suoritusvaiheessa työmenetelmistä päättäminen ja liiallinen suunnitteleminen ovat jääneet menneisyyteen ja itse työskentelyn merkitystä korostetaan. Heidän mukaansa tiimillä on nyt mahdollisuus näyttää tehokkuutensa ja saavuttaa sekä omat että organisaation tavoitteet. Heikkilä (2002) toteaa

merkittäviin tuloksiin pääsemisen lujittavan entisestään yhdessä tekemisen ja onnistumisen tunnetta. (Heikkilä 2002, 290, 294–295.)

Skyttä (2000, 116) sanoo asiakaskeskeisyyden nousevan suoritusvaiheessa hyvin tärkeäksi. Niin Parker (2008, 143) kuin Heikkilän (2002, 294) lainaamat Prencer ja Preusskin (1996) ovat sitä mieltä, että toimintavaiheessa yhteisvastuu toiminnasta siirtyy tiimille ja määräysten jakamisen sijaan tiimin johtaja tukee tiimin jäseniä.

Heikkilän (2002) lainaamat Spencer ja Preuss (1996) sanovat myös, että jos tiimi pysyy suoritusvaiheessa kauan, saattaa sen intensiivisyys hiipua. Tällöin kuvioihin tulevat helposti aiempien kehitysvaiheiden määräykset ja säännöt, jotka saavat aikaan tiimin kehityksen menon taaksepäin. Sääntöjä tärkeämpää olisi antaa tiimille uusia, kiinnostavia haasteita, joiden avulla jokainen voi kehittää itseään ja tiimiään lisää. (Heikkilä 2002, 295.)

2.4.5 Huipputiimi

Jos tiimi jatkaa vahvaa toimintaansa, se voi kehittyä huipputiimiksi. Skyttä (2000, 116) ei näe neljännen ja viidennen vaiheen välillä erillistä porrasta, ainoastaan kasvua entistä paremmaksi ja toimivammaksi tiimiksi. Samoilla linjoilla on lienee Heikkilä (2002), jonka tiiminkehitysmalli päättyy edellä esiteltyyn suoritusvaiheeseen. Hän kuitenkin toteaa, että suoritusvaiheessa hyvin selviytyvä tiimi voi saavuttaa parempia tuloksia kuin koskaan uskallettiin edes lähteä tavoittelemaan (Heikkilä 2002, 290). Huipputiimi ei ole jotain mikä varsinaisesti saavutetaan, sillä yksikään tiimi ei voi tulla täysin valmiiksi (Skyttä 2000, 116).

Katzenbach ja Smith (1996) sanovat, että huipputiimi käyttää kaikki edellä käsitellyn suoritusvaiheen tiimin ehdot. Tämän lisäksi tiimin jäsenet ovat todella sitoutuneita toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen ja he voivat yhdessä saavuttaa kaikki tiimille asetetut realistiset odotukset. Skyttä (2000) lisää, että huipputiimillä selkeä tarkoitus ja joustavat toimintatavat, jolloin voimavaroja voidaan keskittää sinne missä niitä eniten tarvitaan. Tiimi on itseohjautuva ja aiemmin vielä kasvuvaiheessa ollut vastuunotto on kehittynyt niin, että tiimillä on nyt täysi vastuu toiminnastaan. Huipputiimissä asiakkaat ovat toiminnan tarkoitus. Toiminta on tuloskeskeistä ja sitä halutaan

kehittää koko ajan paremmaksi niin informaation, tiimin jäsenten osaamisen kuin tiimitaitojenkin osalta. (Katzenbach & Smith 1996, 107–108; Skyttä 2000, 116–117.)

2.5 Tiimin kehittymisen esteet

Jokainen tiimi kohtaa jossain vaiheessa ristiriitatilanteita ja konflikteja. Eniten näitä koetaan silloin, kun tiimin on puristettava itsestään irti kaikki mahdollinen. Vaikka kaikki konfliktit vaikuttavat negatiivisesti tiimin toimintaan syömällä tehokkuutta, mahdollistavat ne ajan myötä kasvamisen todelliseen yhteistyöhön ja yhdessä ajatteluun. (Heikkilä 2002, 308.)

Konflikti voi syntyä yksilön sisäisestä tai yksilöiden välisestä ristiriidasta. Heikkilä (2002) määrittelee konfliktin yleensä kahden tai useamman henkilön väliseksi erimielisyydeksi, joka johtaa kommunikaatiovaikeuksiin, herättää epäluottamusta ja näin ollen vaikeuttaa yhteistyötä. Kaikki edellä mainitut asiat luonnollisesti hidastavat tiimityöskentelyä, koska tiimissä kannustetaan avoimeen kommunikaatioon ja luottamuksen rakentamiseen. (Heikkilä 2002, 341.)

Heikkilä (2002) jakaa konfliktit yhteistyöhön johtaviin, kilpaileviin, kognitiivisiin ja tunnekonflikteihin. Yhteistyöhön johtava konflikti voi olla tiimille hyödyllinen. Siinä kaksi tai useampi henkilöä esittää omia mielipiteitään ja näkemyksiään käsiteltävänä olevasta asiasta. Sen sijaan, että näkemykset taistelisivat keskenään, osallistujat näkevät tilanteen yhteistyötä rakentavana ja haluavat tietää enemmän toisensa ajatuksista. (Heikkilä 2002, 342.)

Tiimitoiminnan alussa kilpailevat konfliktit ovat yhteistyöhön johtavia yleisempiä, koska tiimin jäsenten kommunikointitaidot eivät vielä kehittyneet rakentavan yhteistyön tasolle. Heikkilä (2002) lainaa Tjosvoldia (1986), jonka mukaan kilpailevaa konfliktia ratkaistaessa tiimin jäsenet yrittävät kyllä ymmärtää toisiaan, mutta vain pystyäkseen sitten osoittamaan muiden puheenvuorojen heikkoudet. He eivät osaa, tai halua, hyödyntää muiden mielipiteitä oman näkemyksensä muokkaamiseen. Tavoitteena on

enemmänkin hyökätä muita vastaan ja vahvistaa omaa auktoriteettiasemaa. (Heikkilä 2002, 343.)

Hyvin usein tiimissä syntyy erimielisyyttä tehtävien suorittamisesta. Tämä konfliktin muoto juontaa juurensa roolien epäselvyydestä ja sitä kutsutaan kognitiiviseksi konfliktiksi. Helppo tapa ainakin auttaa tilannetta on tarkastella ja selkiyttää tiimin rooleja. (Heikkilä 2002, 343.)

Neljäs ja vaikein konfliktin muoto on nimeltään tunnekonflikti. Siinä on kyse tiimin sosiaaliseen ympäristöön liittyvästä ristiriidasta, joka ilmenee ihmissuhdeongelmina. Ratkaisemattomana se purkautuu jossain vaiheessa koko tiimin ongelmaksi ja vie kaikkien aikaa ja energiaa pois itse suorituksista. (Heikkilä 2002, 343–344.)

Skyttä (2000) ei niinkään ota kantaa tiimin konfliktitilanteisiin, vaan puhuu tiimin yleisimmistä ongelmista. Nämä voivat kuitenkin johtaa ristiriitatilanteisiin, jos tiimillä ei ole yhdessä sovittuja sääntöjä ongelmatilanteiden ratkaisuun.

- Ideointiongelmassa tiimin on tuotettava suuri määrä erilaisia vaihtoehtoisia ideoita ja ratkaisuja. Tässä auttaa erilaisten ideointimenetelmien, kuten esimerkiksi ideariihen hallinta.
- Valintaongelmassa tiimin on valittava annetuista vaihtoehdoista kaikista käyttökelpoisin.
- Vuorovaikutusongelma voi liittyä tiimin vuorovaikutusasetelmaan tai kommunikaation avoimuuteen. Kun syy on saatu selville, päästään helpoiten eteenpäin tiimivalmentajan avulla.
- Ilmapiiriongelma saattaa joissain tapauksissa ilmetä jonain kolmesta edellisestä. Sen juuret voivat myös juontaa organisaation kulttuurista tai toimintatavoista.
- Tiimi saattaa myös opetella jatkuvan kehittämisen ajattelutavan, jolloin puhutaan kehittämisiongelma. (Skyttä 2000, 147.)

Suurin este ongelmien ratkaisussa on yleensä tiimin jäsenten kielteinen tai jarruttava asenne. Jotta ongelma voidaan ratkaista, on se ensin tunnistettava. Tämän jälkeen on päätettävä, millä tasolla ongelmaa lähdetään ratkaisemaan.

Jos vika on asenteissa, on turha lähteä muuttamaan menetelmiä, vaan on päästävä syvemmälle ihmisten ajatuksiin. (Skyttä 2000, 146–147.)

Katzenbach ja Smith (1996) puhuvat tiimin esteistä ja jumiutumuksesta. Myös he ovat sitä mieltä, että jumiin joutuminen kuuluu tiimin arkeen, eikä sen estämiseen kokonaan ole mitään tapaa. Kuten aiemminkin, Katzenbach ja Smith muistuttavat, että tiimi ei ole kaikkiin tilanteisiin sopiva ratkaisu. Jos tiimin oma päämäärä ja suoritustavoitteet eivät ole tarpeeksi haastavia, ei tiimiä kannata rakentaa ja kehittää vain tiimiin menemisen takia. (Katzenbach & Smith 1996, 170.)

Jumiutuneen tiimin ongelmia ovat heikko suunnantaju, riittämätön tai epätasainen sitoutuminen tiimisuorituksiin sekä kriittinen taitovaje. Ilman tarkkaan määritettyä tavoitetta tiimin jäsenet saattavat joutua työskentelyssään hakoteille. Joskus käy niin, että tiimi erkaantuu suoritustavoitteestaan, koska osa tiimin jäsenistä tulkitsee ristiriitatilanteet ja jämähtäneet asenteet heikoksi sitoutumiseksi tiimiä kohtaan. Kriittisen taitovajeen tilanteessa tiimistä puuttuu osaamista. Pahimmillaan se on teknistä tai toiminnallista osaamista, mutta kyse voi myös olla puutteista tiimityö-, ongelmanratkaisu- tai päätöksentekotaidoissa. (Katzenbach & Smith 1996, 175–177.)

Katzenbachin ja Smithin (1996) mukaan suurin virhe esteiden selvittämisessä on se, että ne jätetään nivomatta suorituksiin. Ihmisten välisiä ongelmia ei saada selvitettyä vain pistämällä heitä yhteen ja yrittämällä siten saada heitä tekemään parempaa yhteistyötä. Heidät on saatava yhdessä sellaisten suoritushaasteiden pariin, jotka vaativat heidät toimimaan yhdessä ja kehittymään yhteistyössä. (Katzenbach & Smith 1996, 171.)

Usein tiimin ongelmien seurauksena erotetaan joko tiimin johtaja tai joku se jäsenistä. Hieman myöhemmin tiimiin saatetaan ottaa uusi vetäjä tai jäsen toivoen, että tämä toisi tiimiin sellaista osaamista, jolla ongelmat ratkeavat kuin itsestään. Toinen yleinen vaihtoehto on tiimin lähettäminen tiimikoulutukseen olettaen, että koulutuksesta palattaessa kaikki on taas hyvin. Johto saattaa virheellisesti luulla, että nämä toimenpiteet parantavat automaattisesti tiimin toimintaa. (Katzenbach & Smith 1996, 171.)

Ei ole sanottu etteikö tiimin kokoonpanon muuttaminen tai ulkopuolisen kouluttajan käyttäminen voisi auttaa tiimiä. Uuden jäsenen mukaantulossa on kuitenkin omat haasteensa. Uusi työntekijä olisi saatava perehdytettyä työhönsä ilman, että tiimin olemassa oleva suoritustahti hiljenee. Samalla tiimin jäsenten pitäisi pystyä oppimaan tiimin käyttöön annetuista tuoreista näkökulmista. Voi toki käydä niinkin, että tiimiin otetaan uusia jäseniä ilman, että suoritustahti tästä hidastuu. Katzenbach ja Smith (1996) sanovat, että tämä on mahdollista todellisen tiimin vaiheessa. Todellisen tiimin vaihe vastaa aiemmin esitellyn tiimin kehitysmallin neljättä, eli suorituvaihetta. Kouluttajia ja kokoonpanon muutoksia tärkeämpää on kuitenkin muuttaa toimintaa niin, että tiimin tiellä olevat esteet saadaan raivattua. Tiimin jäsenet tulee saada keskittymään tiimin perusasioihin: päämäärään, toimintamalliin ja etenkin tiimin suoritushaasteisiin. Tiimin tulee kysyä itseltään miksi ja miten se aikoo onnistua. (Katzenbach & Smith 1996, 172, 184.)

Muita keinoja jumiutuneesta tilasta poispääsemiseksi ovat Katzenbachin ja Smithin (1996) mukaan pienten voittojen tavoittelu ja niiden saavuttaminen sekä uusien tietojen ja toimintamallien omaksuminen. Jo jonkin yhteisen tavoitteen asettaminen saattaa motivoida tiimin toimimaan yhdessä, puhumattakaan sen saavuttamisesta. Tuoreet näkökulmat taas ovat aina tervetulleita ja saattavat saada tiimin muokkaamaan toimintamalliaan ja suoritustavoitteitaan entistä paremmiksi. (Katzenbach & Smith 1996, 179–182.)

2.6 Monikulttuurinen tiimi

Monikulttuurisuus aiheuttaa omat haasteensa tiimin toiminnalle. Tässä opinnäytetyössä kulttuurilla tarkoitetaan eri kansallisuuksia. Työssä keskitytään erityisesti suomalaisten, ruotsalaisten ja tanskalaisien väliseen viestintään ja yhteistyöhön, koska tutkittava tiimi muodostui näistä kansallisuuksista.

Pohjoismaalaisista ruotsalaiset, norjalaiset ja tanskalaiset voivat ymmärtää toisiaan, vaikka kaikki puhuisivat omaa äidinkieltään, koska kielissä on paljon yhteistä. Grünbaum ja Reuter (2009) sanovat norjalaisten ymmärtävän

parhaiten naapurimaidensa kieliä. Norja on myös kieli, jota ruotsalaiset ja tanskalaiset ymmärtävät naapurimaidensa kielistä parhaiten. Ruotsalaisilla taas sanotaan olevan eniten vaikeuksia puhutun tanskan ymmärtämisessä. Hyvää on kuitenkin se, että toisen äidinkieltä ei tarvitse itse osata puhua pystyäkseen kommunikoimaan, vaan riittää kun oppii ymmärtämään sitä. (Grünbaum & Reuter 2009, 5-6.)

Kovinkaan moni suomalainen ei ymmärrä tai puhu ruotsia, vaikka se onkin toinen Suomen virallisista kielistä. Ruotsi on kuitenkin skandinaavisista kielistä se, jota suomalaiset ensisijaisesti käyttävät maiden välisessä yhteistyössä. Kaikkein vaikeinta suomalaisille on ymmärtää puhuttua tanskaa. Tulkkaaminen on edellytys sille, että suomalaiset voivat osallistua tasavertaisesti pohjoismaalaiseen yhteistyöhön. Grünbaum ja Reuter pitävät suoraa tulkkausta kielestä toiseen parempana vaihtoehtona kuin kommunikointikielen vaihtamista Englantiin, koska pohjoismaalaiset kielet ovat merkityssisällöltään lähempänä toisiaan. Englannin kielestä ei aina löydy vastinetta pohjoismaalaisille sanoille, jolloin osa merkityssisällöistä jää pois. (Grünbaum & Reuter 2009, 6, 8.)

Eri kansallisuuksista muodostetun tiimin jäsenet tuovat tiimiin erilaisia viestintä- ja päätöksentekotapoja. Jäsenillä voi myös olla erilaisia näkemyksiä johtajuudesta. Nämä seikat saattavat johtaa väärinkäsityksiin ja konflikteihin. Asetetut aikarajat voivat ylittyä ja edistymisen tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi saattaa erota odotuksista suuremmalla todennäköisyydellä kuin tiimissä, jossa on edustettuna vain yksi kansallisuus. (Parker 2008, 7-8.)

Tiimin jäseniltä vaaditaan ymmärrystä ja työskentelytaitoja eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Parker (2008) toteaa, että jos yrityksen tapaamisten kielenä on pääosin Englanti, joka ei ole kaikkien äidinkieli, saatetaan huomata, että kaikki eivät osallistu keskusteluun yhtä aktiivisesti. Englantia äidinkielenään puhuvat saattavat puhua nopeasti ja käyttää slangi-sanoja, jolloin muut eivät ymmärrä mistä puhutaan ja jättävät osallistumatta keskusteluun. Osallistumattomuuden syynä voi olla myös oma puutteellinen kielitaito. Edellä kerrottua voidaan varmasti soveltaa myös pohjoismaalaisten väliseen tapaamiseen, jossa kukaan ei puhu Englantia äidinkielenään. Heikomman kielitaidon omaavat saattavat vetäytyä keskustelusta paremmin

englantia puhuvien dominoidessa keskustelua. Tapaamisissa on hyvä muistaa myös se, että esimerkiksi vitsit eivät useinkaan ole toimivia käännettäessä ne vieraille kielelle ja vitsailua on käytettävä harkiten. Esimiehellä on suuri vastuu siitä, että viestinnässä käytettävät kanavat ovat sopivia kaikille eri tavoin viestiville tiimin jäsenille. (Parker 2008, 8, 28.)

Kommunikoitaessa usealla eri kielillä on puhujan muistettava puhua hitaasti ja artikuloitava selkeästi. Myös turhien täytesanojen käyttöä on hyvä välttää, jotta kuuntelija ei keskity niihin ja hukkaa viestin ydinajatusta. Kuuntelijan on tärkeää keskittyä ymmärtämään viesti yleisellä tasolla, jättämättä miettimään yksittäisiä sanoja. Kuuntelijan on myös tärkeää sanoa, jos hän ei ymmärrä puhujaa. (Grünbaum & Reuter 2009, 9.)

3 OPASTIIMIN KESÄ

3.1 Opastyön ja tutkittavan tiimin esittely

Oppaiden rekrytointiprosessi

Kuten mainittu, yritys on yksi Pohjoismaiden suurimmista ja johtavista matkanjärjestäjistä. Yritys järjestää uusien työntekijöiden rekrytoinnin Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa kaksi kertaa vuodessa, keväisin ennen kesäkautta ja syksyisin ennen talvikautta. Osa töihin valittavista valitaan hakemuksen, haastattelujen ja rekrytointipäivän kautta, osa rekrytoidaan opaskoulusta valmistuvien joukosta. Hakija voi rekrytointivaiheessa hakea matkaoppaaksi, lastenkerhon ohjaajaksi tai liikunta- ja aktiviteettiohjaajaksi.

Rekrytointipäivän perusteella valitut henkilöt osallistuvat yrityksen järjestämään kymmenen päivän koulutukseen, jossa käsitellään muun muassa tiimityötä, yritystietoa sekä työssä tarvittavia taitoja. Koulutus järjestetään yhdessä yrityksen lomakohteista, mikä mahdollistaa sen, että osallistujat pääsevät tutustumaan tulevaan työnkuvaansa näkemällä ja kokeilemalla oppaiden työtä lomakohteessa. Muut kuin hakemusten,

haastattelujen ja rekrytointipäivän kautta valitut osallistuvat kolmen päivän mittaiselle, Pohjoismaissa järjestetylle lyhytkurssille ennen lähtöään kohteeseen. He saavat perustietoa yrityksestä, mutta ymmärrettävästi tämä ei ole yhtä laaja kuin kymmenen päivän kurssi itse lomakohteessa.

Yritys pyrkii siihen, että joka lomakohteessa on sekä uusia että vanhoja, jo jonkin aikaa oppaana olleita työntekijöitä. Tällä varmistettaneen se, että joka lomakohteesta löytyy sekä osaamista että uutta intoa. Vanhat työntekijät voivat tutustuttaa uudet työntekijät yrityksen toimintatapoihin ja saada näiltä samalla uusia ideoita omaan työskentelyynsä.

Huomionarvoista on myös se, että kohteessa toimivat tiimit muodostuvat eri kansallisuuksista. Asiakkaita tulee lomakohteeseen niin Suomesta, Ruotsista, Tanskasta kuin Norjastakin, ja näin ollen he myös odottavat palvelua heille tutulla kielellä. Aina tämä ei ole mahdollista, koska esimerkiksi norjalaisia oppaita on vähän verrattuna muihin kansallisuuksiin. Näissä tapauksissa puhutaan usein ”skandia”, sekoitusta ruotsin, norjan ja tanskan kielestä. Joskus asiakkaiden kanssa käytetään myös englantia. Tämä on yrityksen virallinen kommunikointikieli ja sitä käytetään ensisijaisesti tiimien sisäisessä viestinnässä.

Oppaan työ kohteessa

Oppaan työ mielletään usein lentokentällä kansio kädessä seisomiseksi tai humalaisten turistien auttamiseksi. A-hotellissa työskentelevän opastiimin arki oli kuitenkin kaukana tästä. Hotelli sijaitsee kahden tunnin ajomatkan päässä lentokentältä, rauhaisalla maaseudulla. Se on perheille suunnattu hotelli, joka tarjoaa all inclusive -ruokailut sekä aktiviteetteja ja iltaohjelmaa koko perheelle.

Yrityksen asiakkaille tarjoama lomakausi Bulgariassa on normaalia lomakautta lyhyempi, vain neljä kuukautta. Kausi alkaa kesäkuun alussa ja loppuu syyskuun puoliväliin heinäkuun ollessa kaikista kiireisin. Valtaosa tiimin jäsenistä saapui kohteeseen toukokuun puolivälissä, jolloin heille jäi kaksi viikkoa aikaa tehdä valmisteluja ennen ensimmäisten pohjoismaalaisten asiakkaiden saapumista. Kauden alussa ja lopussa oli havaittavissa, että

pääosa asiakkaista oli joko bulgarialaisia tai puolalaisia. Keskikesällä suurin osa asiakkaista oli kuitenkin pohjoismaalaisia.

Viimeisten pohjoismaalaisten asiakkaiden lähteminen A-hotellista syyskuun puolivälissä merkitsee myös opastiimin työn päättymistä kyseisessä kohteessa. A-hotelli suljetaan talveksi, mikä tarkoittaa sitä, että hotelli täytyy tyhjentää materiaaleista, joita yrityksen työntekijät ovat käyttäneet kesäkauden aikana. Päävastuu tästä jää niille työntekijöille, jotka työskentelevät kauden loppuun saakka. Kaksi viikkoa ennen lomakauden loppumista on aikaa, jolloin osa opastiimin jäsenistä lähtee joko lomalle kotimaahansa tai suoraan seuraavaan työkohteeseen.

Hotellilla on oma, pääosin bulgarialainen henkilökunta, joka vastaa koko hotellin toiminnasta. Opastiimin ei siis tarvitse puuttua itse hotellin pyörittämiseen, vaan se vastaa matkanjärjestäjän tarjoamista palveluista tämän pohjoismaalaisille asiakkaille. Oppaat on valittu työskentelemään joko lastenkerhon ohjaajina, liikunta- ja aktiviteettiohjaajina tai guest relation -oppaina. Lisäksi tiimillä on esimies, ”team manager”.

Lastenkerhon ohjaajat ovat vastuussa lastenkerhojen suunnittelusta ja toteutuksesta kahdelle eri ikäryhmälle, 3-6 -vuotiaille sekä 7-12 -vuotiaille. Kerhojen lisäksi he järjestävät lapsille aktiviteetteja aina kasvomaalauksesta yrityksen maskotin ja tämän ystävien iltapäiväparaatiin. A-hotellin lastenkerhotiimissä tapahtui paljon jäsenmuutoksia kesän aikana, ryhmän koon vaihdellen neljän ja viiden henkilön välillä. Muutoksista kerrotaan enemmän luvussa 3.2.

Opastiimin kaksi liikunta- ja aktiviteettiopasta vastaavat nimensä mukaisesti hotellin alueella tapahtuvista aktiviteeteista aina aamu- ja vesijumpasta lasten tanssitunteihin. He myös pitävät huolen siitä, että hotellin alueen infotaulut sekä yrityksen brändikuvaan liittyvät materiaalit, kuten liput ja banderollit, ovat kunnossa. A-hotellin liikunta- ja aktiviteettiohjaajina toimi koko kesän ajan yksi ruotsalainen ja yksi suomalainen tyttö. Suomalainen ohjaaja vaihtui kesken kesän, koska alkuperäinen liikunta- ja aktiviteettiohjaaja ei pystynyt terveydellisistä syistä jatkamaan tehtävässä ja siirtyi lastenkerhoon. Näin ollen toinen suomalaisista lastenkerhon ohjaajista siirtyi ohjaamaan aktiviteetteja.

Hotellin kolme guest relation -opasta vastaavat yhdessä hotellin vastaanoton henkilökunnan kanssa siitä, että vierailta on kaikki hyvin. He vastaanottavat ja lähettävät busseja, järjestävät hotellin esittelykierroksia ja työskentelevät päivittäin palvelutiskillä myyden retkiä ja vastaten asiakkaiden kysymyksiin näiden lomaan liittyen. Guest relation -tiimissä työskenteli suurimman osan kesästä kolme henkilöä. Kaksi näistä irtisanoutui kesken kauden, jolloin yksi lastenkerhon ohjaajista siirtyi guest relation -tiimiin. Myös tiimin esimies hoiti osan guest relationin työtehtävistä.

Tiimin esimies on vastuussa koko tiimin toiminnasta hotellilla. Hän tekee työvuorolistat ja varmistaa, että tiimin jäsenillä on tarvittavat resurssit työtehtäviensä hoitoon. Hän on yhteydessä niin kohdemaan esimieheen kuin pohjoismaiseen pääkonttoriinkin. Tiimin esimies on myös lähes päivittäin kontaktissa hotellin toiminnasta vastaavien henkilöiden kanssa varmistaen, että kaikki toimii.

Edellä mainittujen lisäksi A-hotellissa työskentelevään isoon tiimiin kuuluu uimakoulun opettaja sekä kuusihenkinen, pohjoismainen esiintyjäryhmä, joka vastaa pääosin hotellin iltaohjelmasta. Uimavalvoja ja esiintyjäryhmä eivät työskentele samalle yritykselle kuin oppaat, mutta ovat osa hotellissa työskentelevää isoa tiimiä. Heidän vaikutuksensa on kuitenkin tutkimuksen kannalta niin vähäinen, että opinnäytetyössä keskitytään vain mainitun yrityksen oppaisiin ja heidän muodostamaansa tiimiin.

Opastiimin jäsenten esittely

Opastiimissä työskenteli kesän aikana kolmetoista eri henkilöä, mutta jäsenmuutosten vuoksi tiimin koko oli suurimmillaan yksitoista henkilöä. Jäsenmuutoksista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.2. Seuraavassa on esitelty tiimin jäsenet kansallisuuksittain. Heistä kerrotaan iän ja työtehtävän lisäksi opastyötä varten käyty koulutus ja aiempi työkokemus yrityksessä. Henkilöiden nimet on muutettu.

Opastiimiin kuului kesän aikana kuusi ruotsalaista: liikunta- ja aktiviteettiohjaaja **Frida** (20), esimies **Sven** (22), guest relation -opas **Freja** (22) ja lastenkerhon ohjaajat **Astrid** (21), **Björn** (20), **Cecilia** (23) ja **Ester** (19). Näistä henkilöistä Frida, Freja, Astrid, Sven ja Ester ovat käyneet

yrittäjien järjestämän kymmenen päivän koulutuksen. Heillä on myös aiempaa työkokemusta yrityksessä ennen tuloaan Bulgariaan. Björn ja Cecilia ovat käyneet kolmen päivän lyhytkurssin, eikä heillä ole aiempaa työkokemusta yrityksessä ennen kesää Bulgariassa.

Suomalaisia tiimin jäseniä oli neljä: guest relation -opas **Maija** (24), liikunta- ja aktiviteettiohjaaja **Milla** (23) sekä lastenkerhon ohjaajat **Kaisa** (20) ja **Tiina** (19). Suomalaiset vaihtoivat työtehtäviään kesän puolivälin jälkeen.

Vaihdoksista kerrotaan luvussa 3.2. Maija ja Milla ovat käyneet yrityksen järjestämän kymmenen päivän koulutuksen ja heillä on aiempaa työkokemusta yrityksessä. Kaisa ja Tiina ovat käyneet opaskoulun ja kolmen päivän koulutuksen. Kesäkausi Bulgariassa oli näiden ensimmäinen kausi yrityksen palveluksessa.

Ruotsalaisten ja suomalaisten lisäksi opastimissa työskenteli kaksi tanskalaista: lastenkerhon ohjaaja **Annelise** (20) ja guest relation -opas **Mette** (21). Annelise on käynyt opaskoulun ja kolmen päivän kurssin, Mette taas yrityksen järjestämän kymmenen päivän koulutuksen. Molemmilla on aikaisempaa työkokemusta yrityksessä.

Henkilöt, joita haastateltiin kasvotusten Bulgariassa, ovat lastenkerhon ohjaajat Annelise, Björn ja Kaisa sekä liikunta- ja aktiviteettiohjaaja Frida. Näiden lisäksi guest relation -oppaana toiminut Maija ja tiimin esimies Sven vastasivat kysymyksiin sähköpostin välityksellä. Sven vastasi esimiesasemansa vuoksi vain muutama kysymykseen hyvin yleisluontoisesti.

3.2 Opastiimin kesän kulku vaihe vaiheelta

Alun odotukset

Opastiimin jäsenet saapuivat Bulgariaan toukokuun puolessa välissä, kaksi viikkoa ennen ensimmäisten pohjoismaalaisten asiakkaiden saapumista. Näin ruotsalainen liikunta- ja aktiviteettiohjaaja Frida kuvaa alun tunnelmia:

In the beginning when we all met for the first time everyone was very excited. No one didn't really step forward; we all were a bit reserved and wanted to see how everyone was as persons. We were very open minded and really tried to start to know each other. Everyone was talking to everyone. I was very excited about my team and started to think how everyone would be in the team. I think most of us were very happy about that we know were about to start to know new people.

Haastateltavat kuvaavat alun tunnelmaa innostuneeksi ja jännittäväksi. Kaikki olivat alussa hieman varuillaan, koska ihmiset olivat tuntemattomia toisilleen. Frida sanoo, ettei kukaan noussut vahvasti esille, koska kaikki halusivat nähdä, millaisia muut ihmiset olivat persoonina. Muun muassa Maijalle muista saatu kuva oli jännittyneisyydestä huolimatta positiivinen ja tutustuminen muihin tiimin jäseniin tapahtui nopeasti. Muita varautuneemmiksi hän mainitsee Annelisen ja Astridin.

Ennen Bulgariaan tuloaan Egyptissä lastenkerhon ohjaajana työskennellyt Annelise kertoo, että hänen odotuksensa tuleva tiimityötä kohtaan olivat hyvin matalalla. Hän ei odottanut Bulgarian tai itse tiimin olevan mitään erityistä. Annelisella oli huonoja kokemuksia ajasta, jolloin hän aloitti työnsä Egyptissä. Hän oli uusi eikä tiennyt työstä mitään, eikä hänelle hänen omien sanojensa mukaan kerrottu mitään. Silloinen tiimin esimies oli keskittynyt enemmän henkilökohtaiseen elämäänsä kuin tiimin johtamiseen. Näin ollen Annelisella oli kuitenkin korkeat odotukset Bulgarian esimiehen johtamista kohtaan, koska hän ei halunnut huonoa esimiestä. Hän myös ilmaisi asian kauden alussa esimies Svenin kanssa käytävässä tavoitekeskustelussa sanoen, että hän eroaisi tehtävästään, jos esimies osoittautuisi huonoksi.

Annelise kertoo olevansa sosiaalinen ja tutustuvansa helposti uusiin ihmisiin. Bulgarian kauden alussa hän kuitenkin hämmästyti omia tuntemuksiaan. Hän ei tuntenut halua kutsua ketään luokseen pelaamaan korttia tai katsomaan

elokuvia. Hänestä ei tuntunut siltä, että hän haluaisi aloittaa tiimin rakentamisen. Hän kertoo hieman naurahtaen syyttävänsä siitä osittain tiimiä, koska koki tämän tiimin elämänsä varrella tapaamista tiimeistä vaikeimmaksi. Hänestä tuntui siltä, kuin kukaan muukaan ei olisi halunnut aloittaa tiimitoimintaa. Annelise kuitenkin tunnustaa, että ehkä se oli vain hänen omaa pelkuruuttaan ja kertoo ajatelleensa useaan otteeseen, että olisiko hänen pitänyt tehdä jotain tilanteen parantamiseksi.

Frida kertoo haastattelussa olleensa hieman epäileväinen koko tiimityötä kohtaan, koska kauden alussa kaikki tiimin jäsenet esimies Sveniä lukuun ottamatta olivat naisia. Hän sanoo tietävänsä kokemuksesta, että tällöin asioista puhutaan usein selän takana niin, että yksi sanoo jotain toiselle ja toinen kolmannelle, jolloin asiat vain kiertävät välttämättä edes saavuttamatta itse asianomaista. Jos tiimissä on miehiä, työskentely on hänen mielestään kevyempää ja rentoutuneempaa. Tällöin kaikkia asioita ei oteta niin vakavasti.

Esimies Sveniä kuvataan tiimin alkuvaiheissa hämmentyneeksi, mutta jokaisen huomioon ottavaksi. Frida muistelee tiimin ensimmäistä tapaamista ja kertoo Svenin olleen se, joka puhui ja kyseli kysymyksiä. Hän auttoi tiimin rakentumista antamalla haasteita ja puhumalla kannustavasti. Maija sanoo nähneensä esimiehen tarkkailijana, joka halusi nähdä eri henkilöiden vahvuudet ja heikkoudet. Hän oli vastaanottavainen ja kiinnostunut muista ryhmän jäsenistä.

Tiimin jakautuminen pienempiin ryhmiin

Kysyttäessä tiimin sisälle syntyneistä pienemmistä ryhmittymistä haastateltavat sanovat jakautumisen tapahtuneen luonnollisesti tulevien työnkuvien perusteella. Guest relation -oppaat alkoivat tutustua hotelliin liikunta- ja aktiviteettiohjaajien alkaessa suunnitella kesän aktiviteettiohjelmia. Lastenkerhon ohjaajat järjestelivät kerhotaloa ja suunnittelivat kerhojen päivöohjelmia. Tässä vaiheessa guest relation -ryhmään kuuluivat Maija, Freja ja Mette. Liikunta- ja aktiviteettiohjaajina toimivat Frida ja Milla. Lastenkerhon ohjaajien ryhmään kuuluivat Annelise, Astrid, Kaisa sekä Tiina. Annelise sanoo jokaisen pienryhmän hoitaneen omat työtehtävänsä. Yhteistyötä työtehtävien hoitamisessa tehtiin niiltä osin kuin sitä tarvittiin,

mutta yleisesti ottaen tietämys muiden pienryhmien työskentelytavoista oli vähäinen koko kesän ajan.

Alussa oli myös havaittavissa jakautumista kansallisuuksien mukaan. Kaikki kuusi haastateltavaa sanovat, että suomalaiset olivat alusta asti tiiviisti yhdessä. Annelise sanoi huomanneensa tämän heti ja miettineensä, miksi suomalaiset ryhmittyvät aina yhteen. Hän kertoo aiemmista kokemuksistaan Egyptissä, jossa kolme suomalaista tyttöä viettivät koko ajan aikaa yhdessä. He ostivat muun muassa samanlaiset hatut pidettäväksi koko tiimin yhteisissä illanvietoissa, ikään kuin osoittaakseen, että he kuuluivat samaan ryhmään. Heitä kutsuttiin ryhmittymisensä vuoksi ”Suomi-mafiaksi”.

Neljä kuudesta haastateltavasta ei usko ryhmittymisen johtuneen siitä, etteikö aikaa olisi haluttu viettää aikaa muiden kansallisuuksien edustajien kanssa. Ehkä kyse oli enemmänkin siitä, että henkilöiden on helpompi viettää aikaa keskenään, kun heillä on yhteinen kieli. Kaisa kertoo hakeneensa muista suomalaisista turvaa, koska englannin puhuminen pitkän tauon jälkeen tuntui oudolta. Hän kertoo, että muun maalaiset tiimin jäsenet käyttivät suomalaisten ryhmästä usein ”Suomi-mafia” -nimitystä. Sven sanoo, että ryhmittyminen kansallisuuksien mukaan on alussa normaalia ja ymmärrettävää, koska kaikki tuntevat olonsa turvalliseksi tutun kielen parissa.

Sven huomauttaa, että yrityksen norjalaiset, ruotsalaiset ja tanskalaiset työntekijät voivat ymmärtää toisiaan, vaikka kaikki puhuisivat omaa äidinkieltään, koska kielet ovat hyvin lähellä toisiaan. Yrityksen sisällä puhutaan myös skandi-kielestä, joka tarkoittaa edellä mainittujen samanlaisten kielten sekoittamista ja yhdistelemistä. Frida sanoo, että kansallisuuksien mukaan menevässä jaossa puhutaankin usein vain suomalaisista ja ”skandeista”, erottelematta ”skandeja” sen tarkemmin norjalaisiin, tanskalaisiin tai ruotsalaisiin.

Tiimin kehittyminen alkuvaiheen jälkeen

Kuten sanottu, tiimi jakautui toimintansa alkuvaiheessa pienempiin ryhmiin työtehtävien perusteella. Esimiehen kerrotaan antaneen ryhmille vastuuta ja tilaa tehdä asioita omalla tavallaan heti alusta alkaen. Tilanteen niin vaatiessa häneltä sai aina apua. Haastattelujen perusteella guest relation -ryhmän ja

liikunta- ja aktiviteetti-ohjaajien työskentely sujui hyvin. Maija kertoo guest relation -oppaiden viettäneen aikaa keskenään ja tutustuneen toisiinsa. Työskentely sujui ilman suurempia ongelmia ja päätettävistä asioista puhuttiin yhdessä.

A-hotellin kaksi liikunta- ja aktiviteettiopasta olivat työskennelleet yhdessä jo Gran Canarialla ennen Bulgarian kesäkauden alkamista. Frida sanoo heidän yhteistyölleen olleen hyväksi sen, että molemmat olivat muutama kuukausi sitten aloittaneet yrityksessä ja he aloittivat ikään kuin samalta tasolta. Kokemattomuus sai aikaan sen, että kaiken suunnittelu yhdessä vahvisti luottamusta ja henkilöiden välistä kommunikointia. Tämän vuoksi mieltä askarruttavat asiat oli helppo ottaa esille myöhemmissäkin vaiheissa.

Lastenkerhon alkutaival ei ollut haastattelujen perusteella yhtä helppo kuin kahden muun ryhmän. Ryhmässä oli kaksi vahvaa henkilöä, Annelise ja Astrid, joilla oli aiempaa kokemusta lastenkerhossa työskentelystä. Näiden lisäksi ryhmässä oli kaksi yrityksen uutta työntekijää, Kaisa ja Tiina. Ryhmään muodostui Annelisen mukaan heti sen alkuvaiheessa asetelma, jossa kokeneemmat olivat ”opettajia” uusien ollessa ”oppilaita”. Syynä tähän oli se, että uudet, vasta yrityksen palveluksessa aloittaneet työntekijät eivät olleet käyneet yrityksen omaa kymmenen päivän koulutusta, joten Annelisen näkemyksen mukaan heillä ei ollut tietoa yrityksen konseptista tai muistakaan työskentelytavoista.

Annelise arvelee Kaisan ja Tiinan pelänneen häntä ja toista kokenutta lastenkerhon ohjaajaa, koska Kaisa ja Tiina eivät tuoneet esille omia mielipiteitään. Hän kertoo kokeneiden työntekijöiden halunneen antaa uusille työntekijöille selvät toimintaohjeet, jonka jälkeen näiden odotettiin tekevän, kuten oli käsketty. Kun he eivät toimineet toivotulla tavalla, Annelise ja Astrid turhautuivat, koska opetus ei mennyt heidän toiveidensa mukaan. Uusi työntekijä Kaisa kertoo, etteivät Annelise ja Astrid juuri kyselleet heidän mielipiteitään. Hänestä tuntui siltä, että kokeneemmat halusivat tehdä kaikki tärkeät päätökset kahdestaan ja kun uudet työntekijät kysyivät mitä he voisivat tehdä, kokeneemmat antoivat heille lähinnä ”nakkihommia”.

Annelise ja Astrid olivat kansallisuuksiltaan tanskalainen ja ruotsalainen, molempien uusien työntekijöiden ollessa suomalaisia. Kaisa kertoo, että

kokeneemmat lastenkerhon ohjaajat puhuivat usein suunnitelmia ja päätöksiä tehdessään ruotsia ja tanskaa. Päätöksen tehtyään he menivät esimies Svenin luo kertomaan mitä olivat päättäneet, ilman että suomalaiset lastenkerhon ohjaajat edes tiesivät mistä oli kysymys. Tämä sai uudet työntekijät ärsyyntymään toden teolla. Kaisa mainitsee hänen ja Tiinan alkaneen puhua keskenään suomea, vain kokeneemmille kostaakseen.

Kaisan mukaan syynä vähäiseen puhumiseen ja mielipiteiden esille tuomiseen olivat oma epävarmuus englannin kielen käytöstä ja se, ettei halunnut mielipiteillään astua kokeneempien varpaille. Kaisa sanoo itkeneensä alkuaikoina paljon ja soittaneensa kotiin kertoen tiimin sisällä ilmenevistä ongelmista. Hän kertoo ajatelleensa irtisanoutumista, koska oli turhautunut tiimin toimintaan. Hän kuitenkin myöntää, että olisi itse voinut käyttäytyä paremmin, tuoda esille ideoitaan ja kertoa, jos jokin asia ei miellyttänyt.

Myrskyn merkkejä ilmassa

Tiimin suomalaiset jäsenet pitivät tiukasti yhtä ja kertoivat toisilleen huolistaan. Kaisa kertoo haastattelussa, etteivät hän ja Tiina kokeneet tarpeelliseksi ottaa lastenkerhon tilannetta puheeksi kokeneempien lastenkerhon ohjaajien kanssa. Heille riitti, kun he saivat purkaa tyytymättömyyttään puhumalla jollekin. Kaisa kertoo puhuneensa lastenkerhotiimin tilanteesta huonetoverinsa Millan kanssa. Tämä otti aiheen puheeksi eräässä illanvietossaan Annelisen ja Astridin kanssa ja kehotti selvittämään tilannetta lastenkerhon ohjaajien kesken.

Lastenkerhon ohjaajat ottivatkin asian yhdessä puheeksi ja pääsivät yhteisymmärrykseen jäsenten välisistä toimintatavoista. Tilanne kuitenkin kärjistyi vielä myöhemmin, kun Maija huomasi Kaisan ja Tiinan hämmentyneisyyden työtehtävien suorittamista koskien. Hän meni sanomaan siitä kokeneemmille lastenkerhon ohjaajille, jotka loukkaantuivat, koska luulivat, että tilanne oli jo selvitetty. Tästä seurasi kiivas keskustelu, jonka osallisina olivat kaikkien neljän lastenkerhon ohjaajan lisäksi Maija ja Milla. Paikalla oli myös Frida, mutta hän lähti paikalta, koska hänellä oli töitä tehtävänä, eikä hän tiennyt mitä keskustelu koski. Frida kuvailee lastenkerhon ryhmän ilmapiiriä jännittyneeksi ja kertoo haastattelussa ajatelleensa, että koskikohan tilanne häntäkin. Kuten hän mainitsi alun odotuksista puhuessaan,

tyttöporukassa ei voi koskaan olla varma siitä, että ketä asia todellisuudessa koskee.

Keskustelu kärjistyi siihen, että Annelise uhkasi ilmoittavansa Svenille, että irtisanoutuisi tehtävästään. Hän lähti tilanteesta kertoen, ettei voinut jäädä, koska menettäisi malttinsa ja sanoisi pian jotain peruuttamatonta. Annelisen lähdettyä muut rauhoittivat keskustelun puheen tasolle ja totesivat lopulta, pitkän keskustelun jälkeen, kyseen olleen jo kertaalleen selvitetyn asian nousemisesta uudelleen pintaan.

Annelise meni esimies Svenin puheille kertoen, että irtisanoutuisi tehtävästään. Sven päätti, että seuraavalle aamulle järjestettäisiin palaveri, jossa asiasta keskusteltaisiin ja se selvitetäisiin. Annelise kertoo puhuneensa kolmelle muulle lastenkerhon ohjaajalle ennen palaveria ja pyytäneensä, että nämä kertoisivat palaverissa tilanteesta ja omista tunteistaan. Hän sanoo, että kaikki isossa tiimissä eivät tieneet lastenkerhon tilanteesta ja heille olisi kerrottava, jotta välttyttäisiin asioiden puhumiselta ja huhupuheilta palaverin ulkopuolella. Frida toteaa tämän olleen hyvä asia, koska esimerkiksi hän ei tiennyt lastenkerhon ongelmien syitä ja mietti, että oletetaanko hänen tietävän. Konfliktissa osallisina olleet Kaisa ja Maija taas ovat sitä mieltä, että vain asianomaisten olisi ollut tarpeellista osallistua palaveriin.

Annelise ja Kaisa kuvaavat palaveria huonosti järjestetyksi. Annelise kertoo, että tiimin jäseniä kehoitettiin nostamaan käsi ylös, jos heillä oli jotain sanottavaa tilanteeseen liittyen. Ongelmista mitään tietämättömät kuuntelivat ihmeissään. Osa vaikutti yllättyneiltä, heidän eivät edes tieneet, että tällainen tilanne oli syntynyt. Näin Annelise kuvaa lastenkerhon ohjaajien panosta palaveriin:

Astrid was crying, because, she said: "This is ridiculous, I won't say anything", and crying. Kaisa and Tiina didn't say anything. I said what I thought the problem was. At that point I didn't think that the communication was okay.

Kaisa muistelee Svenin teettäneen palaverissa tehtävän, jossa jokaisen oli sanottava yksi hyvä asia jostain työkaveristaan. Tämä oli mukava tehtävä, mutta ei Kaisan mielestä ratkaissut todellista ongelmaa. Tämän lisäksi

keskustelu pyöri jo puhuttujen asioiden äärellä. Maija sanoo, ettei konfliktia saatu selvitettyä, koska kaikki sen osalliset eivät olleet rehellisiä. Tästä ja huonosti järjestetystä palaverista huolimatta Annelise päätti olla irtisanoutumatta ja jatkaa työskentelyään yrityksessä.

Samaan aikaan lastenkerhon vaikean tilanteen kanssa tiimiin saapui uusi jäsen, Björn. Tällöin elettiin kesäkuun alkua, eli työskentelyn aloittamisesta oli kulunut kolme viikkoa. Björn ei osallistunut palaveriin, koska oli vasta saapunut lomakohteeseen. Annelise nimettiin Björnin ”buddyksi”, henkilöksi, jonka tuli opettaa tälle työskentelytapoja ja tutustuttaa ympäristöön. Annelise kertoo hänen ja Björnin ajelleen autolla ympäri lähialueita ja tutustuneen toisiinsa. He kertoivat toisilleen henkilökohtaisia asioita ja ystävystyivät. Annelisen mielestä tämä oli mukava tapa opettaa, koska ystävystymällä henkilöt pääsivät samalle tasolle.

Björn muistelee, että hänen saapuessaan tiimiin kaikki olivat ystävällisiä ja ottivat hänet lämpimästi vastaan. Kaisa vahvistaa tämä sanomalla, että kaikki olivat innoissaan saadessaan tyttöporukkaan hieman miehistä näkökulmaa. Björn kertoo, että hänellä oli suuria positiivisia odotuksia ja suunnitelmia tulevaa tiimityötä kohtaan. Hän sanoo olleensa hyvin hämmentynyt huomattessaan, että tiimi oli jakautunut pienempiin ryhmittymiin, eivätkä tiimin jäsenet tuntuneet viettävän aikaa yhdessä vapaa-ajallaan. Tämän lisäksi lastenkerhotiimin keskeisyydessä vallitsi jännittyneisyys ja huono ilmapiiri. ”Buddyna” toimiva Annelise kertoi Björnille, että huono ilmapiiri johtui pari päivää ennen tämän tuloa purkautuneesta ongelmasta.

Myrskyn silmässä

Annelise ja Astrid viihtyivät alkuaikoina hyvin yhdessä. Kaisa sanoo haastattelussa huomanneensa Annelisen ja Björnin yhdessä vietetyn ajan vaikuttaneen ennen niin paljon keskenään aikaa viettäneiden kokeneempien lastenkerhon ohjaajien väleihin erkaannuttavasti. Hän epäilee Astridin tunteneen huonommuutta siitä, ettei häntä valittu uuden tulokkaan ”buddyksi”. Astrid alkoi yhtäkkiä viettää aikaa Kaisan ja Tiinan kanssa.

Annelise sanoo haastattelussa, että alussa ongelma oli kahden kokeneemman ja kahden uuden lastenkerhon ohjaajan välillä. Hän kertoo, että ajan kuluessa se kasvoikin yllättäen konfliktiksi hänen ja Astridin välillä. Hän oli yllättynyt eikä edes osannut ajatella moisen tapahtuvan, koska nämä kaksi olivat tulleet niin hyvin toimeen. Konfliktin syntyyn saattoi vaikuttaa Annelisen ja Astridin käymä keskustelu siitä, miten erilaiset kommunikointi- ja opetustavat heillä oli. Annelisen mielestä Astrid oli liian ankara Kaisalle ja Tiinalle ja odotti heiltä liikaa. Astrid oli asiasta eri mieltä, mikä johti lopulta suureen riitaan näiden kahden vahvan persoonan välillä. Annelise myöntää, että hänkin odotti uusilta työntekijöiltä enemmän kuin mitä he alussa näyttivät ja tämä aiheutti turhautumista kokeneempien lastenkerhon ohjaajien keskuudessa.

Kaisa muistelee Annelisen ja Astridin haukkuneen toisiaan selän takana. He eivät voineet enää työskennellä yhdessä ja tekivät lastenkerhoa koskevia päätöksiä kysymättä toistensa mielipiteitä. Kaisan työskentelyyn konflikti ei vaikuttanut, hän kertoo jatkaneensa työtään tavalliseen tapaan. Huvittavaa hänestä oli kuitenkin se, että alussa niin sanotusti samalla puolella olleet Annelise ja Astrid olivatkin yhtäkkiä pahimpia vihamiehiä. Kolme kuudesta haastateltavasta uskoo tämän johtuneen siitä, että Annelise ja Astrid halusivat molemmat olla johtohenkilöitä ja tehdä asiat omalla tavallaan, mistä aiheutui jatkuvasti yhteentörmäyksiä. Näin jälkeempäin Annelise ajattelee, että hänen ja Astridin olisi pitänyt kohdata mielipide-erot ja sopia yhteisistä toimintasäännöistä.

Frida muistelee Astridin sanoneen konfliktin aikoihin, ettei hän koe työtä omakseen. Björn kertoo Annelisen kehottaneen Astridia irtisanoutumaan. Hän huomauttaa, että myös muut tiimin jäsenet saattoivat sanoillaan ja teoillaan hieman painostaa Astridia tähän suuntaan. Kaikkien näiden syiden ja tapahtumien seurauksena Astrid irtisanoutui. Hän jatkoi työskentelyä lastenkerhossa, kunnes palasi Ruotsiin kesäkuun lopussa. Annelise ja Maija sanovat irtisanoutumisen olevan yksi ratkaisu, mutta toteavat, että tämän vuoksi itse ongelma jäi selvittämättä.

Myrskyn jälkeisiä tunnelmia

Astrid oli lähtenyt jättäen tiimiin yhden hengen vajauksen. Monet haastateltavista sanovat, että tiimin jäsenet olivat helpottuneita Astridin lähdöstä ja ymmärsivät nyt kommunikaation tärkeyden tiimitoiminnan onnistumisen kannalta. Frida sanoo muiden jatkaneen eteenpäin, mutta kuitenkin puhuneen tapahtuneesta. Björn sanoo Astridin negatiivisuuden ja tahdon tehdä kaikki omalla tavalla vaikeuttaneen uusien ideoiden esittämistä ja kokeilemistä. Hänen lähdettyään ilmapiiri oli huomattavasti positiivisempi ja keskustelulle oli tilaa. Kaisa kertoo huomanneensa, että myös Annelisen toiminta muuttui. Hänestä tuli joustavampi ja hän otti muut paremmin huomioon.

Edessä hämmöttävää kiirekautta odotettiin innolla. Guest relation -oppaat valmistautuivat lyhyen ajan sisällä lähes kolminkertaistuvaan lomalentojen määrään. Liikunta- ja aktiviteettioppaat harjoittelivat uusia jumppaohjelmia normaalien päivärutiiniensa ohella. Yleisesti parantuneesta ilmapiiristä huolimatta Astridin lähtö asetti kuitenkin haasteita lastenkerhon ohjaajien työskentelylle. Lapsia oli niin paljon, että nuorempien lasten kerho piti järjestää yhden kerhon sijasta kaksi kertaa päivässä. Tämä tarkoitti tietysti enemmän työtä. Astrid oli myös vienyt mukanaan suuren määrän kokemusta ja hiljaista tietoa, jota ei ollut jakanut tiimissä työskennellessään.

Annelise toteaa, että Björnin saapuessa Kaisa ja Tiina olivat periaatteessa uutta tulokasta kokeneempia, mutta he eivät silti jostain syystä ottaneet ohjia käteensä. Erityisesti hän olisi odottanut tätä Kaisalta, koska tämä vastasi yhdessä Björnin kanssa vanhemman lapsiryhmän kerhon ohjaamisesta. Björn arvelee, ettei Kaisalle ja Tiinalle ollut missään vaiheessa annettu mahdollisuutta ottaa vastuuta kerhojen ohjaamisesta Annelisen ja Astridin johtaessa kerhon toimintaa, molemmat omiin suuntiinsa. Tästä johtuen ensimmäiset viikot vanhempien lasten kerhossa Astridin lähdön jälkeen olivat vaikeita. Kumpikaan, Kaisa tai Björn, eivät oikein tienneet miten toimia ja aikaa meni väittelyyn siitä, että miten asiat tulisi hoitaa. Björn kuvaa hänen ja Kaisan alkutaipaleen tiimihenkeä matalaksi, koska uuden suunnittelulle ei tuntunut löytyvän aikaa tai energiaa, kun kaikki energia meni kerhon aukioloajasta selviytymiseen. Vähitellen kerhopäivien sisällöistä ja

toimintatavoista saatiin kuitenkin sovittua niin, että molemmat olivat tyytyväisiä.

Kysyttäessä lastenkerhon pientiin johtohenkilöistä Astridin lähdön jälkeen sekä Annelise että Kaisa sanovat Björnin nousseen johtajahenkilöksi Annelisen rinnalle. Annelise sanoo saaneensa Björnistä kuvan, ettei tämä suostu jäämään kenenkään opetettavaksi, vaan haluaa päästä samalle tasolle muiden kanssa. Hän toteaa, että jos Björn huomaa, ettei kukaan johda, niin hän alkaa itse johtaa. Kaisa sanoo, että koska tämän ja Björnin ohjaamassa vanhempien lasten kerhossa oli määrältään eniten ruotsalaisia lapsia, niin johtajuus meni automaattisesti Björnille. Björn itse näkee Annelisen lastenkerhotiimin johtajana, mutta kertoo nousseensa välillä Annelisea vastaan, koska kokee tämän ohjanneen toimintaa liikaa omien mielialojensa mukaan.

Tavoitteidenasettelu kunniaan

Kiireinen keskikesä tarkoitti sitä, että työtä tehtiin niin paljon kuin ehdittiin. Asiakkaita oli paljon ja osa työntekijöistä joutui nousemaan keskellä yötä vastaanottamaan saapuvia busseja. Frida sanoo, että tiimin jäsenet auttoivat toisiaan ja kokivat, että tiimi oli todella tiimi. He kävivät yhdessä syömässä ja viettämässä päivää muun muassa vesipuistossa. Kaikille yrityksen Bulgarian työntekijöille järjestettiin myös katamaraaniretki, jossa vietettiin aikaa yhdessä ja palkittiin kesäkuun onnistujia. Kohdemaan esimies muistutti työntekijöitä tulevasta kiirekaudesta ja kannusti jokaista tekemään parhaansa. Hän kävi läpi yrityksen tuloksia ja kiitti kaikkia hyvästä työpanoksesta.

Esimies Sven kävi kauden alussa tavoitekeskustelut jokaisen työntekijän kanssa. Keskustelussa puhuttiin muun muassa yrityksen avainsanojen intohimoinen, vastuullinen ja arvosuuntautunut, merkityksestä työntekijöille. Tämän lisäksi jokainen asetti itselleen kehittämiskohteen ja henkilökohtaisen tavoitteen kesää ajatellen. Maija toteaa, että näistä tavoitteista ei kuitenkaan missään vaiheessa keskusteltu yhdessä.

Kysyttäessä tiimin yhteisistä tavoitteista haastateltavat kuvailevat samaa asiaa, mutta hieman eri näkökulmasta. Kaisa sanoo Svenin ja kohdemaan esimiehen asettaneen tavoitteeksi 5.0. Asiakkailla on mahdollisuus täyttää

lomansa jälkeen kysely, jossa pyydetään pisteyttämään eri osa-alueita aina hotellin ruokailuista lastenkerhon toimintaan. Paras mahdollinen numero on 5.0, eli tavoitteena oli työskennellä niin hyvin, että asiakkaat antaisivat lomalleen täydet pisteet. Frida muistelee tavoitteen olleen se, että tiimi ylittäisi edellisen kesän tiimin saamat luvut.

Yritys julkaisi kiireisen heinäkuun ajaksi kilpailun asiakastyytyväisyyteen liittyen. Jokainen yksikkö kaikissa yrityksen kesälomakohteissa sai oman asiakastyytyväisyyden tavoiteluvun, jonka toteutuessa kaikille yksikön jäsenille oli luvassa rahallinen palkkio. Tavoitteen toteutumista seurattiin A-hotellissa toimiston seinälle päivitettävästä tulostaulukosta. Frida sanoo palkkion motivoineen kaikkia työskentelemään tavoitteen saavuttamiseksi, koska *"kaikki haluavat rahaa!"* Maija sanoo, että kaikki olivat kiinnostuneita tuloksista, jotta yritys ja Sven olisivat tyytyväisiä. Tiimin tulokset olivat olleet erittäin hyviä koko alkukesän ajan. Oli kuitenkin yleisesti tiedossa, että heinäkuussa numerot laskisivat suuremman asiakas- ja näin ollen myös vastaajamäärän vuoksi. Tavoitteena oli pitää tulokset mahdollisimman korkeana.

Keskikesän kiirekausi

Kysyttäessä kiirekauden vaikutuksista tiimin työskentelyn tasoon kaikki kuusi haastateltavaa sanovat, että töitä tehtiin paljon ja tiimi kehittyi huimasti. Maija kertoo tiimin hitsautuneen yhteen. Kiireestä huolimatta hauskanpitoa ei unohtettu. Frida sanoo, että tietenkin kiirekausi aiheutti stressiä ja ilmapiiri oli aika ajoin hieman kireä suuren työmäärän takia, mutta kaikki työskentelivät hyvin yhteen. Hänen mielestään kaikki, Björniä lukuun ottamatta, olivat valmistautuneet kiirekauden alkamiseen huolella. Björn itse kertoo, ettei hän ollut valmistautunut kiirekauden haasteisiin. Hänen saapuessaan lomakohteeseen osalla tiimin jäsenistä saattoi olla keskellä työpäivää parin tunnin tauko. Kiirekauden alkaessa tällaisesta ei ollut tietoaakaan, vaan töitä tehtiin usein kellon ympäri. Tilannetta ei helpottanut se, että Astridin lähdön seurauksena tiimi työskenteli vajaamiehityksellä.

Lastenkerhon vajaamiehitystä ei kuitenkaan kestänyt kauaa, sillä heinäkuun toisella viikolla tiimi sai avukseen ruotsalaisen Cecilia, joka oli toiminut

alkukesän ajan lastenkerhon ohjaajana yrityksen toisessa hotellissa. Annelise kuvaa tilannetta seuraavalla tavalla:

Cecilia was very independent and enthusiastic person, who came in and wanted to do everything as good as possible. And that was really an energy that was needed in the clubs. To show us that there was still some hope, even though our motivation was not that high anymore, after lots of weeks with two children clubs a day. But she came in with the energy and wanted to do stuff and... Did all the talking in the club for me and that was awesome to see. She was new, but still she showed us some kind of way of doing the rest of the season.

Kaikki haastateltavat sanovat Cecilian tuoneen uutta energiaa työn määrästä väsyneille ja stressaantuneille lastenkerhon ohjaajille. Frida kuvailee kaikkien uusien jäsenten tuloa uudeksi, raikastavaksi aluksi. Uusiin ihmisiin tutustuminen tarkoitti sitä, että kaikkien täytyi taas avautua kertomaan itsestään ja työstään samalla, kun he kuuntelivat uusien tulokkaiden kertomuksia itsestään. Hän pitää hyvänä sitä, että tiimiin saatiin uusia ideoita ja uusia persoonallisuuksia. Opastiimi asui pienessä kylässä ja elämä saattoi Fridan sanojen mukaan tuntua välillä hieman jämähtäneeltä. Uusien ihmisten tulo piti tiimin liikkeessä.

Tiimin tulokset pysyivät korkealla koko heinäkuun ajan. Na laskivat alkukesän luvuista, kuten odotettua oli, mutta pysyttelivät silti huomattavasti tavoitetason yläpuolella. Kaikki haastateltavat sanovat hyvien tulosten antaneen voimaa ja ovat yllättyneitä siitä, että kommunikoinnin haasteista huolimatta tulostaulun numerot näyttivät korkeimpia tuloksia koko Bulgarian tiimien historiassa.

Kaisa kuitenkin sanoo, että välillä erityisesti ruotsalaiset ja tanskalaiset keskittyivät liiaksi juuri noihin numeroihin. Kaisan mielestä tärkeämpää olisi ollut keskittyä asiakkaiden lomatoiveiden täyttämiseen. Jos asiakkaat olisivat tyytyväisiä, he myös antaisivat hyvää palautetta. Hän kertoo Annelisen sanoneen usein, että tämä vihaa lastenkerhoa. Kaisan mukaan Annelisen ajatustapa oli se, että aikuisethan ne arvosanat palautteen yhteydessä antavat. Tämä saattoi nukkua lastenkerhossa lasten katsoessa videota, mutta kerhon jälkeen kertoi vanhemmille siitä, kuinka mukava päivä kaikilla oli ollut. Hän muistutti loman jälkeen annettavasta palautteesta ja saattoi mainita vielä lopuksi oman nimensä, jotta jäisi vanhempien mieleen.

Heinäkuun loppu oli tiimille haastavaa aikaa. Niin oppaat kuin asiakkaatkin sairastelivat ja tiimistä oli lähdössä lisää jäseniä. Freja ja Maija, kaksi guest relation -tiimin jäsentä irtisanoutuivat Frejan lähtiessä opiskelemaan Ruotsiin ja Maijan lähtiessä tavoittelemaan unelmaansa Italiaan. Tämä oli kuitenkin tiedossa jo hyvissä ajoin ja siihen osattiin varautua, ainakin henkisesti. Liikunta- ja aktiviteettiohjaaja Milla sairastui ja oli poissa töistä reilun viikon ajan. Tämä tietenkin tarkoitti pidempiä päiviä Millan työpari Fridalle. Sven ohjasi lastenkerhon ohjaajia Fridan avuksi niiltä osin, kun heillä oli siihen ajallisesti ja osaamisen puolesta mahdollisuuksia.

Koko tiimin yhteisenä ponnistuksena ennen Frejan ja Maijan lähtöä nähdään yrityksen perhehotelleiden välillä järjestetty vesijumpan maailmanennätysyritys, jonka tavoitteena oli saada mahdollisimman suuri prosenttiosuus hotellin vieraista osallistumaan yhtä aikaa vesijumppaan. Millan ollessa sairaana juuri ennen tapahtumapäivää suurin osa suunnitteluvastuusta jäi Fridalle. Tämä yhdistettynä jo ennestään suureen työmäärään näkyi Fridan väsymyksenä ja turhautuneisuutena. Itse tapahtumapäivä meni kuitenkin hyvin. Milla oli tervehtynyt sen verran, että pystyi ohjaamaan vesijumpan yhdessä Fridan kanssa. Kaikki tiimin jäsenet osallistuivat tapahtuman toteuttamiseen omalla työpanoksellaan ja kannustivat toisiaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.

Frejan ja Maijan lähtö yhdistettynä Millan sairasteluun pakotti esimies Svenin tekemään tiimin sisäisiä työtehtävien muutoksia. Aiemmin lastenkerhossa työskennellyt Tiina siirrettiin yksin guest relation -tiimiin jääneen Metten työpariksi. Myös Sven teki jonkin verran guest relationin töitä. Liikunta- ja aktiviteettiohjaajana toiminut Milla siirrettiin lastenkerhoon siellä aiemmin työskennelleen Kaisan siirtyessä liikunta- ja aktiviteettiohjaajaksi. Kaisa kertoo vaihdoksen tuoneen lisäintoa kaikkien kolmen suomalaisen työskentelyyn.

Työskentely työtehtävämuutosten jälkeen

Kuten jo aiemmin mainittiin, liikunta- ja aktiviteettiohjaajina toimivien Fridan ja Millan yhteistyö sujui hyvin ja he pystyivät ratkaisemaan esille nousseet haasteet avoimen keskustelun avulla. He osallistuivat toistensa jumppiin antaen kehitysideoita ja vaihtoivat kuulumisia pitkin päivää. Frida kertoo, että Kaisan siirto liikunta- ja aktiviteettiohjaajaksi laski kommunikoinnin tasoa siitä,

mihin Frida oli kesän alkuaikoina Millan kanssa tottunut. Hän kertoo, että toisin kuin Milla, Kaisa ei sanonut mielipiteitään ääneen. Fridan täytyi aina kysyä mitä mieltä Kaisa oli mistäkin. Kaisa myös kertoi mieltään painavista asioista muille, minkä seurauksena Frida sai kuulla ongelmasta joltakin toiselta kuin Kaisalta itseltään. Frida mainitsi jo alun odotuksistaan puhuessaan, ettei pidä siitä, että asioista puhutaan niin sanotusti väärille ihmisille, eikä niitä voida sanoa suoraan asianomaiselle.

Frida sanoo kommunikoinnin olleen välillä hankalaa sen takia, ettei Kaisalla ollut samaa kokemusta aktiviteettien ohjaamisesta kuin hänellä oli. Yhdeksi kommunikointia vaikeuttavaksi asiaksi Frida mainitsee myös englannin käytön. Hänestä tuntuu, että ihan kohtalaista englantia puhuva Kaisa ei välillä löytänyt sanoja puhuakseen tai hän ei vastavuoroisesti ymmärtänyt, mitä Frida hänelle sanoi. Frida kuitenkin toteaa, että hänen ja Kaisan työskentely sujui näitä pieniä haasteita lukuun ottamatta hyvin.

Aiemmin myrskyisässä lastenkerhon ohjaajien tiimissä työskennellyt Kaisa sanoo, että siirtyessään liikunta- ja aktiviteettiohjaajaksi hän huomasi ensimmäiseksi hyväntuulisen ja kannustavan ilmapiirin. Vaikka uusien työtehtävien opetteleminen vei aikaa ja energiaa, Kaisa nautti uudesta työtehtävästään. Hän innostui siitä jopa niin paljon, että päätti hakea liikunta- ja aktiviteettiohjaajan paikkaa tulevalle talvikaudelle.

Kukaan haastateltavista ei näe, että tiimissä olisi ilmennyt suuria konflikteja Astridin lähdön jälkeen. Yksittäisten henkilöiden välillä saattoi olla ajoittaisia erimielisyyksiä, mutta ne eivät ravisuttaneet koko tiimiä. Annelise kertoo kommunikoinnin ongelmia esiintyneen erityisesti hänen ja Björnin välillä. Aiemmin kerrottiin Annelisen ja Björnin tutustuneen ja ystäväystyneen ja päässeen näin ikään kuin samalle tasolle. Annelise sanoo tämän olleen hyvä asia, mutta mahdollistaneen samalla sen, että Björnillä oli valta nousta Annelisea vastaan. Erityisesti tämä näkyi silloin jos Annelise huomasi Björnin tehneen virheen ja mainitsi siitä tälle. Annelise kuvaa Björnin reagoineen aggressiivisesti ja nostaneen esille henkilökohtaisia asioita, jotka todella loukkasivat.

Björn kertoo, että koki Annelisen kontrolloineen välillä liian paljon ja toivoi tämän ottavan työskentelyn hieman rennommin. Työasioista keskusteltiin

usein aamulla ennen lastenkerhojen alkamista, mikä ei ehkä ollut paras ratkaisu, koska Annelisella ja Björnillä oli kummallakin tapana olla siihen aikaan päivästä hieman ärtyisiä. Björn kertoo tilanteen menneen usein siihen, että itse ongelman ratkaisemisen sijasta riideltiin siitä, kumpi on oikeassa ja kumpi väärässä. Molemmat kertovat luulleensa tilanteessa toisen olevan vihainen. Björn sanoo tilanteen rauhoittuneen yleensä siinä vaiheessa, kun jompikumpi luovutti todeten *”Ihan sama, tee sitten niin kuin haluat.”* Annelise kertoo hänen ja Björnin välien olleen kuitenkin hyvät, eikä tilanne ollut koskaan niin paha, etteikö sen päätteeksi olisi voitu paiskata kättä ja jatkaa työskentelyä.

Suurimmaksi ongelmakohtaksi Björn kokee hänen ja Annelisen välisten konfliktien selvittelyssä sen, että samassa huoneessa olleet muut lastenkerhon ohjaajat näkivät kiivaat keskustelut. Björn pahoittelee sitä, että esimerkiksi suomalaiset tiimin jäsenet eivät ymmärtäneet, mistä riidassa oli kysymys, koska Björn puhui ruotsia ja Annelise tanskaa. Björn sanoo, ettei tämä tehnyt hyvää tiimihengelle, koska kaikki eivät tienneet mistä riideltiin ja mihin lopputulokseen päädyttiin.

Björn sanoo, että hänen ja Annelisen olisi pitänyt löytää aika ja paikka, jossa asioista olisi voitu puhua rauhassa, ilman stressitekijöitä. Hän kertoo, että joskus tämä onnistuikin ja asioista puhuttiin hyvässä hengessä. Annelise sanoo, etteivät hän ja Björn koskaan yrittäneet parantaa keskinäistä kommunikointiaan ja pohtii, että ehkä hänen ja Björnin välisen työilmapiirin vain kuului olla sellainen. Hän muistaa yrittäneensä selvittää ongelmia työskennellessään Astridin kanssa, koska ajatteli, että ongelmat pitää selvittää niin, ettei niitä enää tule. Björnin kanssa hän ei kuitenkaan kokenut tarvetta tällaiselle selvittelylle. Annelise myöntää tämän olleen ehkä hieman typerää, koska nämä kaksi törmäsivät samoihin ongelmiin kerta toisensa jälkeen.

Loppukauden helpotus

Elettiin aikaa elokuun puolenvälin jälkeen. Tiimiin avuksi heinäkuussa tullut Cecilia lähti takaisin Ruotsiin jatkamaan opiskeluaan. Vain pari päivää ennen Cecilian lähtöä tiimiin tuli tämän kanssa alkukesän samassa hotellissa työskennellyt lastenkerhon ohjaaja, ruotsalainen Ester. Kaikki kuusi haastateltavaa sanovat tämän tulon tuoneen tiimiin uutta energiaa. Frida

kuvaa Esteriä todella iloiseksi henkilöksi, joka rakasti kaikkea ja oli suurimman osan ajasta hieman maanpinnan yläpuolella.

Annelise toteaa lastenkerhotiimin loppukesän tilaa niin hyväksi kuin se saattoi olla. Kommunikoinnissa oli kehitytty ja kaikilla oli hauskaa. Ester, aivan kuten Ceciliakaan, ei tiennyt saapuessaan A-hotellin opastiimin työkäytänteitä. He molemmat olivat kuitenkin työskennelleet aiemmin yrityksen lastenkerhossa, joten heillä oli tieto sen toiminnasta. Annelise ei kokenut tietämättömyyttä ongelmaksi, koska tiimi oli kokenut sen jo niin monta kertaa lyhyen ajan sisällä. Hän sanoo kaikkien oppineen, että jos ei jotain tiedä, niin kysytään ja kerrotaan.

Annelise kertoo tiimissä olleen Esterin tulon myötä hetkellisesti liikaa työntekijöitä. Asiakkaita ei ollut yhtä paljon kuin keskikesällä, joten kesällä kahdesti päivässä järjestetty nuorempien lasten kerho voitiin taas vähentää yhteen. Hän on kuitenkin iloinen Esterin tulosta tiimiin, koska tämä mahdollisti työtehtävien jakamisen ja rentoutumisen rankan ja väsyttävän kiirekauden jälkeen.

Kesäkausi oli lähestymässä loppuaan. Björn ja Kaisa sanovat kaikkien työtehtävien sujuneen rutiinilla. Frida sanoo, että jos ongelmia ilmeni, ne pystyttiin ratkaisemaan yhdessä. Hän kertoo kommunikaation kehittyneen kesän aikana koko ajan paremmaksi. Viimeisillä viikoilla ilmapiiri oli rento ja kaikki nauttivat viimeisistä hetkistä yhdessä. Kauden loppuminen kun tarkoitti sitä, että työntekijöitä alkoivat vähitellen lähteä joko seuraaviin työkohteisiin tai lomalle kotimaahan.

3.3 Monikulttuurisuuden asettamat haasteet

A-hotellissa toimivaan opastiimiin kuului ruotsalaisia, suomalaisia ja tanskalaisia. Frida sanoo tämän olleen suuri rikkaus muiden kulttuurien ja kielten oppimisen kannalta. Haasteiltakaan ei silti vältytty. Esimerkiksi suomalaisten tiivistä ryhmittymistä käsiteltiin luvun 3.2 alkupuolella. Tanskalainen Annelise ei tiennyt ryhmittymisen syitä, mutta arveli tämän johtuvan suomalaisten halusta käyttää heille tuttua, yhteistä kieltä. Kaisa

kertoi hakeneensa muista suomalaista turvaa ollessaan epävarma omista englanninkielen taidostaan.

Opastiimissä oli neljä suomalaista ja kaksi tanskalaista ruotsalaisten määrän vaihdellessa neljästä viiteen. Frida sanoo kokeneensa, että opastiimissä oli paljon suomalaisia ja että suuren määränsä takia heidän helppo ryhmittäytyä yhteen. Kysyttäessä Fridalta ruotsalaisten ryhmittymisestä, joita oli vähintään yhtä monta kuin suomalaisia, hän sanoo, etteivät ruotsalaiset ryhmittyneet suomalaisten tavalla, vaan olivat kaikkien kanssa. Fridan ja Annelisen mukaan tanskalaiset ja ruotsalaiset nähtiin yhtenä ryhmänä, ”skandeina”. Tanskalaisia oli vain kaksi, Annelise ja Mette, eikä näillä Annelisen mukaan ollut juuri mitään muuta yhteistä kuin kotimaa ja kieli, joten he eivät viettäneet aikaa kahdestaan.

Hotellin asiakkaina oli koko kesän ajan paljon ruotsalaisia ja norjalaisia, tanskalaisten ja suomalaisten edustaan vähemmistönä. Tämä tarkoitti sitä, että ruotsalaisilla ja tanskalaisilla oppailla oli enemmän työtä, kun asiakkaat tulivat ensisijaisesti puhumaan heille. Tämä näkyi Björnin mukaan esimerkiksi vanhempien lasten kerhossa, jossa saattoi olla kahdeksantoista ruotsalaista ja kuusi suomalaista lasta aikana, jolloin Björn ja Kaisa olivat ohjaamassa kerhoa kahdestaan. Ohjaajilla oli haasteita ohjata koko ryhmää ja pitää kaikki motivoituneina, koska lapset kyselivät paljon ja ymmärsivät vain toista ohjaajista. Joinain päivinä kerhossa saattoi näiden lisäksi olla myös tanskalaisia ja norjalaisia lapsia, joiden kanssa kommunikointi asettui enemmän Björnin kuin Kaisan vastuulle.

Kaisa kertoo ärsyyntyneensä ohjatessaan vanhempien lasten kerhoa yhdessä Björnin ja myöhemmin kesällä avuksi tulleen Cecilian kanssa. Nämä suunnittelivat seuraavaa leikkiä ja puhuivat ruotsia, eikä Kaisa ymmärtänyt, mistä puhuttiin. Kaisa kertoo yrittäneensä puhua ruotsia ruotsalaisten lasten kanssa ja kokeneensa, ettei saanut Björniltä apua tilanteessa, jossa hän ja lapsi eivät ymmärtäneet toisiaan.

Guest relation -tiimissä ja liikunta- ja aktiviteettiohjaajien kesken englannin käytön sanotaan olleen itsestänselvyys. Kolme kuudesta haastateltavasta mainitsee, että heillä oli tapana opetella sanoja ja sanontoja muista pohjoismaalaisista kielistä työkavereidensa kanssa. Frida sanoo pitävänsä

tärkeänä sitä, että jokainen ainakin yrittää puhua vieraita kieliä. Esimerkiksi yritettäessä saada asiakkaita aktiviteetteihin molempien ohjaajien on puhuttava sen sijaan, että ruotsalaisen ohjaajan oletetaan puhuvan ruotsalaisille, norjalaisille kuin tanskalaisille suomalaisen ohjaajan puhuessa vain suomalaisille.

Aiemmin mainittuihin Annelisen ja Björnin välisiin konflikteihin ja väärinkäsityksiin vaikutti molempien mielestä se, että useimmiten nämä yrittivät puhua työasioista kahdella eri kielellä. Annelise puhui tanskaa Björnin puhuessa ruotsia. Björn sanoo ymmärtävänsä tanskaa sujuvasti, mutta myöntää, ettei aina välttämättä ymmärtänyt, mitä Annelise sanomisillaan tarkoitti, koska tämä puhui niin nopeasti. Annelise vahvistaa asian sanomalla, hän ei aina täysin luottanut siihen, että Björn teki asiat niin, kuin Annelise oli tarkoittanut. Hän sanoo välillä turhautuneensa, kun muut eivät ymmärtäneet hänen puhumaansa tanskaa.

Annelisella on vahva näkemys siitä, että jokainen kääntää alitajuisesti kuulemansa viestin päässään omalle kielelleen. Jos Annelise siis sanoi jotain englanniksi tai tanskaksi Björnille, tämä käänsi asian päässään ruotsin kielelle, jolloin sanan merkitys saattoi hieman muuttua siitä, mitä Annelise oli itse ajatellut. Annelise myös huomauttaa, että toisin kuin ruotsalaiseen, tanskalaiseen puhetapaa ei kuulu hymyily ja iloisesti puhuminen. Nämä seikat aiheuttivat väärinkäsityksiä ja lopulta riidassa saattoi olla kyse jostain aivan muusta, kuin alkuperäisestä riidan aiheesta.

Eniten turhautumista tuntuu aiheuttaneen yhteisen kielen käyttäminen tai paremminkin käyttämättä jättäminen. Kaisa sanoo, että ruotsalaiset puhuivat usein ruotsia tilanteissa, joissa oli mukana myös suomalaisia. Eniten ruotsia puhuviksi tiimin jäseniksi hän mainitsee Björnin ja Cecilian. Myös isoon tiimiin kuuluvat uimakoulun opettaja ja esiintyjäryhmä puhuivat jatkuvasti ruotsia. Kieli saatettiin pyynnöstä muuttaa englanniksi, mutta hetken kuluttua se vaihtui taas ruotsiin. Tämä aiheutti sen, että suomalaiset ärsyntyivät ja olivat hiljaa tai alkoivat puhua keskenään suomea. Kaisa toteaa, että ruotsia kyllä oppi enemmän sitä kuuntelemalla, mutta hänestä olisi ollut kohteliasta puhua englantia, kun paikalla oli useampia kansallisuksia. Björn kertoo kaikkien yrittäneen puhua mahdollisimman paljon englantia, mutta myöntää sen joskus

unohtuneen. Hän ymmärtää suomalaisten turhautuneisuuden ruotsin puhumista kohtaan, koska tietää heidän tunteneen itsensä ulkopuolisiksi.

Samoja ulkopuolisuuden tunteita koki Frida, joka ärsyyntyi suomalaisten puhuessa suomea ryhmässä, jossa hän oli ainoa ruotsalainen. Hänen mielestään suomalaisilla on mahdollisuus ymmärtää jotain ruotsalaisten puheesta, koska he ovat opiskelleet ruotsia. Ruotsalaiset tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan ole. Hän kertoo olleensa pahoillaan suomalaisten puolesta mennessään tilanteisiin, joissa oli vain suomalaisia, koska nämä joutuivat hänen takiaan vaihtamaan kielen englantiin.

Kysyttäessä kulttuurisista eroista pohjoismaalaisten välillä kaikki haastateltavat joutuvat miettimään hetken. Yksi kuudesta haastateltavasta näkee eri kansallisuuksien työskentelytavat melko samanlaisina ja mainitsee eroksi ainoastaan erilaisen kielen. Muut viisi haastateltavaa sanoo eroksi kielen ja kertovat pystyvänsä osoittamaan eri kansallisuuksille tyypillisiä piirteitä niitä kohdatessaan. He eivät kuitenkaan osaa nimetä näitä piirteitä. Frida kertoo, että varsinkin kesän alkuvaiheessa kommunikaatio-ongelmia syntyi siitä, ettei tiedetty miten eri kansallisuuksien edustajat suhtautuvat eri asioihin. Tämän kuitenkin oppi kesän aikana.

3.4 Tiimin kehittämisen työkalut

Vaikka haastateltavien vastauksista ilmenee paljon negatiivisia ja tiimityötä vaikeuttavia asioita, ovat tiimin jäsenet tyytyväisiä kesään. Kaikki kuusi haastateltavaa kertovat tiimin jäsenten viettäneen vapaa-aikaansa yhdessä ravintolassa syöden, pelejä pelaten tai jonkun asunnossa elokuvia katsellen. Esimies Sven järjesti yhdessä muiden kohdemaan esimiesten kanssa päiviä, joissa kaikki yrityksen Bulgarian työntekijät pääsivät viettämään aikaa yhdessä ja tutustumaan toisiinsa. Näiden lisäksi A-hotellin opastiimillä oli omia virkistyspäiviä muun muassa vesipuistoon. Yksi tiimin yhteishenkeä kohottava tapahtuma oli jokaviikkoinen oppaiden tanssi- ja lauluesitys A-hotellin iltashow'ssa. Kaisa muistelee myös enimmäkseen lastenkerhon ohjaajien toteuttamia, epävirallisia automatkoja läheisen kaupungin yöelämään.

Hänestä oli mukavaa, että näille matkoille lähdetessä Sven laitto aina tekstiviestin varmistaakseen, että kaikki oli kunnossa.

Viisi kuudesta haastateltavasta kertoo tiimin tavanneen lähes joka viikko järjestettävässä viikkopalaverissa, jossa käytiin läpi ajankohtaisia asioita ja yrityksen eri lomakohteiden saamia tuloksia. Annelise pitää palaveria todella hyvänä asiana, koska se mahdollistaa kuulumisten vaihdon ja kaikkien näkemisen yhtä aikaa. Hän on kuitenkin hieman harmissaan siitä, että joinain viikkoina Sven perui viikkopalaverin, koska hänellä ei ollut mitään esille tuotavia asioita tai hän pystyi sanomaan ne jokaiselle työn ohessa.

Sven yllätti tiiminsä joissain viikkopalavereissa erilaisilla tiimitehtävillä. Annelise muistelee lämmöllä paperia, johon Sven oli liimannut hänen kuvansa ja johon jokainen sai kirjoittaa positiivisia kommentteja. Björn sanoo tiimiharjoitteiden olleen hyviä, mutta toivoi, että ne olisi aloitettu jo alkukaudesta. Kaisa muistuttaa, että vaikka kauniiden sanojen kuuleminen mukavaa onkin, niin se ei ratkaise ongelmia.

Sven oli käynyt alkukauden tavoitekeskustelussa läpi tiimin jäsenten toiveita siitä, miten he haluaisivat saada palautetta, niin hyvää kuin huonoa. Kysyttäessä tiimin palautteenantotavoista kaikki haastateltavat esimies Sveniä lukuun ottamatta kertovat tämän antaneen usein hyvää palautetta joko kahden kesken tai koko tiimille sen mukaan, mitä tiimin jäsenet olivat häneltä toivoneet. Rakentavan palautteen hän sanoi aina kahden kesken. Kaisa sanoo, että omasta mielestä hyvin tehdyn työn jälkeen oli mukava kuulla kannustavaa palautetta esimieheltä. Hän piti myös rakentavasta palautteesta, koska se kasvatti työmoraalia.

Svenin antaman palautteen lisäksi toivottiin palautetta myös muilta tiimin jäseniltä. Haastateltavat kertovat tietävänsä ainakin oman työtiiminsä jäsenten suhtautumistavan kehittävän palautteen vastaanottamiseen, koska siitä oli puhuttu toisiinsa tutustuttaessa. Kaikki haastateltavat sanovat tiimin jäsenten olleen parempia huonon kuin hyvän palautteen antamisessa. He tunnustavat myös sen, että olisivat itse voineet antaa enemmän hyvää palautetta työtovereilleen.

Frida sanoo, että huomasi kyllä työpäivien aikana työkavereiden hyvin tekemiä asioita, mutta jos hänellä ei ollut mahdollisuutta antaa palautetta heti, niin sen kertominen myöhemmin unohtui. Annelise sanoo hyvän palautteen näkyneen hyvänä ilmapiirinä ja hymyinä ihmisten kasvoilla. Huono palaute ilmaistiin useimmiten sanoina ja oli tämän takia ”näkyvämpää”. Björn näkee palautteen tapana, jolla työkaverit puhuvat toisilleen ja sanoo, että sen on tarkoitus auttaa loukkaamisen sijaan. Hän viittaa kauden alussa ainakin lastenkerhossa olleeseen tapaan vain tyrmätä toisen idea sen sijaan, että sitä olisi kehitetty yhdessä. Tämän suhteen oli kuitenkin ajan kuluessa havaittavissa kehitystä.

Kaksi kuudesta haastateltavasta mainitsee myös asiakkailta saadut palautteet näiden lomaa koskien. Asiakkailta oli kyselyssä mahdollista antaa hyvää palautetta tai kehitysehdotuksia. Sven tulosti nämä palautteet paperille ja merkitsi sieltä kaikki, joissa mainittiin oppaiden nimi tai koko tiimi. Tämä oli mukava tapa saada palautetta, mutta Björn tunnustaa, että palautteen lukemisen lisäksi sitä olisi voinut käyttää tehokkaammin oman työskentelyn kehittämiseen.

3.5 Haastateltavien kokemukset opastiimin kehittymisestä

Kysyttäessä haastateltavilta yhteenvetoa kesän hyvin ja huonosti menneistä asioista kaikki kuusi vastaavat kesän menneen yleisesti ottaen hyvin. Frida kuvailee alkukesän suunnittelua ja valmistelua hyväksi, koska erilaisista kommunikaatiotavoista huolimatta kaikki todella panostivat siihen. Guest relation -oppaat, liikunta- ja aktiviteettiohjaajat ja lastenkerhon ohjaajat työskentelivät kaikki omissa pienissä tiimeissään, mutta Frida sanoo, että siitä huolimatta kaikki työskentelivät myös yhtenä isona tiiminä. Björn näkee hyvänä asiana sen, että kaikki saivat uusia ystäviä. Hän kertoo nähneensä kyyneleitä tiimin jäsenten silmissä jonkun tiimin jäsenen lähtiessä lomakohteesta ja pitää tätä hyvänä merkinä.

Annelisella on hyvin menneistä asioista seuraavanlainen näkemys:

We got great results. --- Even though we had problems, we turned out to be really great team workers. --- We developed. Now we are doing so good in the team in comparison to the first weeks, first month. We did so bad, I was tired of the team. We never saw each other after work and we didn't communicate at work, anything else but work. Now we are really good at taking care of each other, being a team, working with each other, communicating... So I think what went well was that we learned by doing how to do this team.

Kysyttäessä Anneliselta mitä hän tarkoittaa tekemällä oppimalla hän jatkaa:

Because we had to fail. We had some challenges in the beginning, because we didn't know how to make this work. Then, after going down, we could go up again. And it went well, we went up, I guess, as a team. The environments got well, I think.

Myös Frida sanoo, että kommunikointi meni huonommaksi siinä vaiheessa, kun tiimi alkoi työskennellä yhdessä ja tuntee toisiaan paremmin. Hän on iloinen siitä, että ongelmia tuli niin alussa ja tilanne eteni räjähtämispisteeseen asti, koska muuten ilmapiiri olisi luultavasti pysynyt jännittyneenä ja asioista olisi vain puhuttu selän takana. Tilanteen räjähtämisen johdosta asioista voitiin puhua, kommunikointi parani ja tiimi kehittyi.

Haastateltavilta kysyttiin myös, mitä he olivat oppineet ja mitä asioita he aikovat tehdä tästä eteenpäin eri tavalla. Frida kertoo oppineensa paljon tiiviistä yhteiselosta, jossa jaetaan niin vapaa- kuin työaikakin. Viisi kuudesta haastateltavasta kertoo oppineensa uusia puolia itsestään. Frida tuntee itsensä nyt vahvemaksi ihmiseksi ja kokee pystyvänsä hallitsemaan tunteitaan. Hän kertoo olleensa ennen hyvin ehdoton ja varma siitä, millainen hän on persoonana, mutta oppineensa kesän aikana sen, että jokainen voi kehittyä muiden avulla. Huomioimalla muiden toimintatapoja ja ajatuksia jokainen voi löytää jotain uutta, jolla kasvattaa persoonaansa. Fridalla on myös selkeä näkemys siitä, mitä aikoo viedä käytäntöön:

I think I will be more open minded and really try to get the communication good from the beginning. --- Because after this season I think we all can see that the communication is the priority, because if it doesn't work, then nothing will work. And especially it has to work when we are different persons and cultures and languages.

Annelise kertoo alun odotuksiin viitaten huomanneensa sen, ettei ehkä olekaan joka tilanteessa sosiaalinen. Hän kuitenkin kertoo oppineensa sen, että tiimin kannalta on parempi jos ihmiset ovat sosiaalisia ja aloittavat aktiivisesti tiimin rakentamisen. Yksi suuri oppi, johon Annelise aikoo panostaa myös jatkossa, on asioiden sanominen ääneen sen sijaan, että hautoisi niitä sisällään. Kaikki haastateltavat vannovat toimivan viestinnän nimeen, koska ilman sitä mikään ei toimi.

Björn kertoo lasten kanssa työskentelyn opettaneen hänelle sen, että asioita ei voi suunnitella liikaa etukäteen, vaan pitää olla joustava ja pyrkiä pitämään hyvä asenne. Nämä ovat myös piirteitä, joihin hän aikoo kiinnittää jatkossa huomiota. Suurimpana oppinaan hän näkee kuitenkin sen, että alussa huonosti toimivasta tiimistä voi kuin voikin saada hyvin toimivan tiimin, kun vaan jaksaa työskennellä sen eteen.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

4.1 Tiimin kehittyminen

Tiimin jäsenten kuvaukset tiimin muodostamisen alkuvaiheista näyttävät olevan yhteneväisiä aiemmin esitetyn tiimin kehitysmallin muodostumisvaiheen kanssa. Alussa ilmapiiri oli jännittynyt ja varautunut, eikä kukaan noussut vahvasti esille. Pienempiä ryhmittymiä syntyi tässä vaiheessa ensisijaisesti tiimin jäsenten kansallisuuden ja kielen perusteella. Heikkilä (2002), Parker (2008) ja Skyttä (2000) sanovat tiimin esimiehellä olevan valtaa siihen, miten tiimin rakentaminen lähtee etenemään. Haastatteluista käy ilmi esimiehen olleen se, joka viritti keskustelua siinä vaiheessa, kun tiimin jäsenet vielä tarkkailivat muiden käytöstä ja toimintatapoja.

Niin Heikkilä (2002), Skyttä (2000) kuin Heikkilän (2002) lainaamat Spencer ja Preusskin (1996) sanovat, että tiimin on sen alkuvaiheessa keskusteltava yhteisistä toimintasäännöistä ja tavoitteista. Spencer ja Preuss (1996) tähdentävät, että tiimin jäsenten omat tulkinnat yhteiseen tavoitteeseen liittyen

on muutettava sellaiseen muotoon, että kaikki voivat ymmärtää tavoitteen samalla tavalla. Haastateltavat kertovat asettaneensa tavoitteen itselleen, mutta heillä on hieman erilaisia näkemyksiä yhteisesti asetetusta tavoitteesta ja sen saavuttamiseen tarvittavista työkaluista. Tämän perusteella voidaan hieman varoen väittää, ettei tiimillä ainakaan sen alkuvaiheessa ollut kaikille yhteistä ja selkeästi ilmaistua tavoitetta.

Heikkilä (2002) sanoo, että siirtyminen tiimin muodostumisvaiheesta myrskyvaiheeseen tapahtuu, kun ihmiset alkavat tutustua toisiinsa ja paljastaa tunteitaan. Skyttä (2000) lisää, että tiimin sisälle muodostuneet klikit taistelevat keskenään ja asioista puhutaan selän takana. Tämä on nähtävissä selvästi tiimin sisällä toimineessa lastenkerhon ohjaajien pientiiimissä, joka jakautui alussa kahteen niin aiemman työkokemuksen kuin kansallisuuksienkin mukaan. Opastiimin myrskyvaihe eteni kuitenkin lopulta tilanteeseen, jossa aiemmin niin sanotusti samalla puolella olleille kokeneemmille lastenkerhon ohjaajille tuli näkemyseroja, eivätkä he pystyneet enää työskentelemään yhdessä. Valta-asemasta taisteltiin tekemällä työhön liittyviä valintoja kysymättä muiden mielipidettä ja toista osapuolta haukuttiin selän takana. Konfliktin seurauksena toinen kokeneemmista lastenkerhon ohjaajista irtisanoutui.

Kaksi tiimin jäsenistä kuvaa tiimin kehittymistä osuvasti sanomalla kommunikoinnin ja tiimin hengen menneen alas, josta se kuitenkin nousi myöhemmin ylös. Tarkasteltaessa Katzenbachin ja Smithin (1996) kuvaamaa tiimin kehityskäyrää voidaan haastateltavien kuvauksen perusteella todeta tiimin käyneen tehottomassa myrskyvaiheessa, jossa tiimin vuorovaikutus vie suuren osan työtehosta antamatta kuitenkaan mitään hyötyä tiimin yhteiseen käyttöön.

Myrskyvaiheen konflikti sai tiimin jäsenet ajattelemaan kommunikoinnin tärkeyttä ja sitä, että heidän olisi puhallettava yhteen hiileen. Aikataulullisesti tällöin elettiin kesäkuun loppua ja kiirekauden alkamisen vaiheita. Katzenbach ja Smith (1996) ovat vahvasti sitä mieltä, että onnistuakseen tiimillä on oltava tarpeeksi selkeä tavoite ja suoritushaasteita, jotka saavat tiimin jäsenet työskentelemään yhdessä. Tutkimustuloksia tarkastellessa voitaisiin väittää, että yrityksen kiirekauden ajaksi järjestämä asiakastytyväisyyskilpailu oli

omiaan motivoimaan tiimin jäseniä hyviin suorituksiin. On kuitenkin huomattava, että tavoite ei ollut tiimin itsensä asettama, vaan se tuli yrityksen ylemmiltä tasoilta. Heikkilän (2002) lainaama Moxon (1995) saattaisi tämän seikan perusteella sanoa kyseessä olleen ennemminkin työryhmä kuin tiimi.

Haastateltavat kertovat tiimitoiminnan ja ilmapiirin parantuneen huomattavasti toisen kokeneen lastenkerhon ohjaajan lähdön myötä. Kahden asianomaisen välistä ongelmaa ei ratkaistu, mutta asioista epävirallisesti keskustelemalla opittiin taas lisää muista tiimin jäsenistä ja heidän ajatuksistaan. Kokeneen lastenkerhon ohjaajan sanotaan jättäneen tiiminsä pulaan, koska vajaamiehityksen lisäksi hän jätti aukon tiimin tietopääomaan. Jäljelle jääneet lastenkerhon ohjaajat joutuivat rakentamaan vanhempien lasten kerho-ohjelman lähes kokonaan uusiksi, eikä se sujunut ilman erimielisyyksiä. Tämä voidaan kuitenkin nähdä yhtenä Katzenbachin ja Smithin (1996) mainitsemana suoritushaasteena, jonka seurauksena haasteen eteen asetetut henkilöt oppivat työskentelemään yhdessä.

Luvussa 3.2 kerrottiin tiimin jäsenmuutoksista. Katzenbach ja Smith (1996) sanovat uusien jäsenten ottamisen asettavan haasteita tiimin suoritustahdille, koska uusi jäsen on perehdytettävä työtehtävänsä ja tiimin on samalla otettava hyöty tämän tuomista uusista ideoista. Tiimistä lähti jäseniä ja uusia tuli tilalle. Näiden jäsenvaihdosten ei kuitenkaan sanota vaikuttaneen tiimin suoritustasoon. Neljä kuudesta haastateltavasta sanoo uusien jäsenten tulon ennemminkin antaneen energiaa ja pitäneen tiimin liikkeessä. Yhtenä syynä tähän voitaisiin nähdä se, että myöhemmin kesällä tiimiin tulleet lastenkerhon ohjaajat olivat työskennelleet alkukesän yrityksen toisessa hotellissa, eivätkä näin ollen olleet aivan kokemattomia.

Myös tiimin sisäisten työtehtävämuutosten kerrotaan pitäneen tiimin liikkeessä. Nämä muutokset tehtiin tiimin elinajan loppupuoliskolla, jolloin tiimityöskentelyä kuvataan toimivaksi tiimin jäsenten tuntiessa toisensa ja auttaessaan toisiaan aina tarpeen tullen. Haastateltavat sanovat, että työssä oli tietty rutiini ja kaikki sujui ilman suurempia ongelmia, mutta myöntävät, että kiirekauden jälkeinen väsymys painoi yhä, eikä motivaatiota tahtonut aina löytyä. Tiimin saamiin asiakastytytvyäisyystuloksiin oltiin erittäin tyytyväisiä. Näiden kertomusten perusteella voitaisiin varovasti arvioida tiimin päässeen

kehityksessään suoritusvaiheeseen, jolle Spencerin ja Preussin (1996) mukaan ominaisia asioita ovat toimintakeskeisyys, luottamus ja mahdollisuus tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkijat toteavat, että pitkän aikaa tässä vaiheessa olleen tiimin intensiivisyys saattaa hiipua ja sille on hyvä antaa lisähaasteita. Tiimin sisäisiä työtehtävämuutoksia ei tehty lisähaastetta antamaan, vaan olosuhteiden pakosta. Tarkka lukija voisi huomauttaa, että ottaen huomioon opastiimin lyhyen elinkaaren tiimi tuskin ehti olla toimintavaiheessa kyllästymiseen asti. Niin tai näin, tämä voidaan kuitenkin tutkimustulosten perusteella nähdä antaneen lisämotivaatiota tehtäväänsä vaihtaneille ja lisähaastetta niille, jotka saivat pieneen tiimiinsä uuden työkaverin.

Kauden loppuun asti työskennelleet sanovat opastiimin loppukesän sujuneen rennosti töiden ja yhdessä vietetyn vapaa-ajan merkeissä. Hyviin tuloksiin pyrittiin koko kesän ajan, mutta kukaan vastaajista ei korosta tuloksien merkitystä kiirekauden asiakastyytyväisyystavoitteen saavuttamisen jälkeen. Monen tiimin jäsenen ajatukset olivat jo kotiin suuntautuvassa lomassa tai talven työkohteessa.

Tarkkailtaessa tiimin kokoa ja syitä sen perustamiseen voidaan tiimin todeta olleen Skytän (2000) esittelemä projektitiimi. Se perustettiin huolehtimaan yrityksen yhden hotellin toiminnasta yhden kesän ajaksi. Toiminnalle oli ajallisesti selkeä takaraja ja se toimi tällä kokoonpanolla mitä todennäköisimmin vain tämän yhden kerran. Skyttä (2000) toteaa yleiseksi tiimin kooksi 15–20 henkilöä, mutta sanoo näin suuren koon aiheuttavan erityisiä haasteita vuorovaikutukselle. Useimmat Heikkilän (2002) lainaamat tutkijat vannovat alle kymmenen hengen tiimin nimeen. Heikkilä itse toteaa, että yli kahdeksan hengen joukosta muodostuu usein erilaisia työryhmiä, koska ne eivät täytä tiimiltä vaadittavia asioita. Näitä ovat muun muassa tiedonkulku, sitoutuminen ja tiimitaidot.

Oppaiden muodostama tiimi jakautui alussa pienempiin ryhmiin työtehtävien perusteella. Toisten osaamisesta ja työpanoksesta oltiin tietoisia ja riippuvaisia oman pienryhmän sisällä, mutta toisten pienryhmien työtavoista ja tiimihengestä haastateltavilla ei tunnu olevan tietoa. Pienryhmät olivat kuitenkin joiltain osin riippuvaisia toistensa työpanoksesta, koska esimerkiksi

lastenkerhon tapahtumien lipunmyynti tapahtui guest relation -oppaiden kautta. Tämän puolesta opastiimin voitaisiin sanoa täyttäneen sekä Heikkilän (2002) että Katzenbachin ja Smithin (1996) vaatimuksen tiimistä ja sen jäsenten välisestä keskinäisestä riippuvuudesta.

Tutkimustuloksia ja tiimien kehitysvaihetta kuvaavia teorioita vertaillen tutkija tulee siihen johtopäätökseen, että opastiimin kehitys kulki Katzenbachin ja Smithin (1996) kuvaamaa tiimin kehityskäyrää alun työryhmästä valettiin kautta ainakin kehityskäyrän kolmanteen vaiheeseen, potentiaaliseksi tiimiksi. Heikkilän (2002) käyttämällä nimellä tiimi kulki siis muodostumisvaiheen ja myrskyvaiheen läpi sopimusten mukaisen toiminnan vaiheeseen. Puhuttaessa koko tiimistä tiimin jäsenet kehittivät kommunikaatiotaan ja työskentelymenetelmiään. Kiirekausi oli tiimille suoritushaaste, joka sai sen jäsenet toimimaan yhdessä. Tiimin jäsenet auttoivat toisiaan, jotta koko tiimi onnistuisi. Pienemmät, myrskyvaiheen jälkeen ilmenneet konfliktit kuitenkin osoittavat, että tiimin jäsenillä olisi ollut vielä tekemistä yhteisen suunnan ja yhteisen toimintamallin löytämisessä. Yksikään haastateltavista ei myöskään sano, että tiimissä oli vallinnut täydellinen sitoutuminen tai että sen jäsenet olisivat tuottaneet uusia ideoita avoimessa dialogissa. Nämä ovat ehtoja, joita esimerkiksi Heikkilä (2002) vaatii suoritusvaiheen tiimiltä. Heikkilän (2002) mainitseman suoritusvaiheen voidaan nähdä vastaavan Katzenbachin ja Smithin (1996) mallissa potentiaalisen tiimin jälkeen tulevaa, todellisen tiimin vaihetta.

4.2 Vuorovaikutuksen haasteet ja konfliktit

Tiimin myrskyvaihe kesti viikkoja ja sen aikana tapahtui paljon. Alussa kokeneempien ja uusien lastenkerhon ohjaajien välillä ilmennyt selän takana puhuminen ja epäselvyys yhteisistä toimintatavoista kärjistyi riitaan, jota yritettiin selvittää koko tiimin voimin. Haastateltujen vastauksista voidaan nähdä, että ihmiset eivät kommunikoineet edes tilanteessa, jossa kommunikoinnin ongelmaa yritettiin selvittää. Haastateltavien kertomusten perusteella voidaan sanoa, että ensimmäiset konfliktit ilmenivät Heikkilän (2002) mainitsemina kognitiivisina konflikteina, joissa lastenkerhon ohjaajien

pienitiimillä oli epäselvyyttä henkilöiden työrooleista ja vastuualueista. Myöhemmässä vaiheessa suurimpia konfliktin muotoja näyttäisivät kuitenkin olleen tunnekonflikti ja vuorovaikutusongelmat. Nämä ilmenivät asioiden puhumisena selän takana ja kokeneempien lastenkerhon ohjaajien kykenemättömyytenä työskennellä yhdessä.

Tiimin esimies yritti parantaa tilannetta teetättämällä tiimiharjoituksen, jota osa haastateltavista ei kuitenkaan pitänyt relevanttina, koska se ei paneutunut todellisen ongelman ratkaisuun. Tätä käsitystä tukee Skytän (2000) näkemys siitä, että ongelma on ensin tunnistettava, jotta sitä voidaan lähteä ratkaisemaan. Onko tässä siis nähtävissä, että tiimin esimies ei ollut tietoinen konfliktin todellisesta tilasta? Kausi oli hänen ensimmäisensä esimiestehtävissä, joten on ymmärrettävä, ettei hänellä välttämättä ollut kokemusta moisen ongelman käsittelystä ja hän teki sen, minkä näki sillä hetkellä parhaaksi. Tilanteeseen kuitenkin otettiin mukaan koko tiimi, mikä on Heikkilän (2002) mukaan erittäin tärkeää, jotta tiimin jäsenet voivat sitoutua toimintaan myös jatkossa.

Konflikti ”ratkaistiin” sillä, että toinen kokeneemmista lastenkerhon ohjaajista irtisanoutui, mahdollisesti pienen tiimin puolelta tulleen painostuksen saattamana. On huomattava, että irtisanoutumiseen saattoi vaikuttaa myös henkilön oma kokemus siitä, ettei työ ollut häntä varten. Katzenbach ja Smith (1996) sanovat, että tiimi saattaa päästä jumiutuneesta tilanteesta erottamalla jonkun sen jäsenistä. Ottaen huomioon sen, ettei henkilö välttämättä kokenut työtä omakseen voidaan kai todeta, että irtisanoutuminen oli hyvä ratkaisu ja antoi jäljelle jääneille tiimin jäsenille mahdollisuuden kehittää toimintaansa edelleen. Jos tämä kokeneempi lastenkerhon ohjaaja olisi pitänyt työstään ja halunnut ehdottomasti jatkaa, olisiko tulehtunut tilanne saatu ratkaistua ja jos olisi, niin millä keinoin? Olisivatko kiirekauden kova työtahti ja asiakastyytyväisyyden tavoitenumero olleet riittävä suoritushaaste pakottamaan lastenkerhon ohjaajat toimivaan yhteistyöhön?

4.3 Monikulttuurisuuden asettamat haasteet

Monikulttuurisuus asetti tutkittavalle opastiimille useita erilaisia haasteita, joita on käsitelty luvussa 3.3. Ryhmittymisen kielen perusteella suomalaisiin ja ”skandeihiin” on saattanut hidastaa tai vähentää eri maalaisten tiimin jäsenten tutustumista toisiinsa, kun aikaa on vietetty samaa kansallisuutta olevien kanssa. On kuitenkin huomattava, että matkaoppaat tulivat kauden alussa vieraaseen maahan ja vieraiden ihmisten pariin, joten turvan hakeminen samaa kieltä puhuvista ihmisistä on ymmärrettävää.

Yrityksen virallinen kieli on englanti ja haastateltavien vastauksien perusteella kaikki tuntuvat tiedostavan sen, että vietettäessä aikaa yhdessä on hyvä puhua kaikille yhteistä kieltä. Tiedostaminen ja toimiminen ovat kuitenkin kaksi eri asiaa ja välillä englannin puhuminen pääsi unohtumaan. Grünbaum ja Reuter (2009) suosittelevat pohjoismaalaisia käyttämään mieluummin omaa kieltään kuin englantia, koska käännettäessä asioita englanniksi niiden merkityssisältö saattaa kärsiä. He kuitenkin sanovat, että suomalaisten mahdollisuus osallistua tasavertaisina jäseninä pohjoismaalaisten välisiin keskusteluihin edellyttää tulkkaamista. Tämä tuskin olisi ollut mahdollista puhuttaessa yli kymmenen hengen tiimistä, joka työskenteli tiiviissä yhteistyössä, kovan työtahdin siivittämänä ja jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa vieraassa maassa.

Miten siis olisi tullut toimia? Haastatteluista käy ilmi, että suomalaisten englannin kielen taito oli muita heikompi. Olisivatko he osallistuneet vapaa-ajalla käytyihin keskusteluihin aktiivisemmin jos kielenä olisi ollut englanti? Vai olisivatko he vain kuunnelleet? Ainakin he olisivat voineet ymmärtää mistä keskusteluissa oli kyse, vaikka eivät olisi itse paljoa äänessä olleetkaan. Mitä kielen vaihtaminen englantiin olisi tehnyt ruotsalaisille ja tanskalaisille? Olisiko osa ihmisiä yhdistävistä jutuista jäänyt kertomatta, jos niitä ei olisi osattu kääntää englannin kielelle? Grünbaum ja Reuter (2009) kun sanovat, että esimerkiksi vitsit eivät useinkaan käänny vieraalle kielelle. Työasioista puhuttaessa voidaan melko suurella varmuudella sanoa, että asioista olisi tullut puhua englanniksi, jotta kaikki olisivat voineet ymmärtää mitä päätetään ja mitä ollaan tekemässä.

Grünbaum ja Reuter (2009) muistuttavat, että puhuttaessa pohjoismaalaisia kieliä puhujan on muistettava puhua tarpeeksi selkeästi ja hitaasti, jotta vastapuolella on mahdollisuus ymmärtää, vaikka kieli ei olisikaan tämän oma äidinkieli. Lastenkerhon ohjaaja toimivat Björn ja Annelise kertovat väärinkäsityksiä syntyneen juuri silloin, kun he keskustelivat työasioista kahdella eri kielellä. Björn kertoo, ettei aina ymmärtänyt mitä Annelise sanoi. Annelise puolestaan kertoo epäilleensä sitä, oliko Björn ymmärtänyt mitä tämä oli sanomisillaan tarkoittanut. Tämä vahvistaa Grünbaumin ja Reuterin (2009) ohjeen tärkeyden siitä, että puhuttaessa eri kieliä on puhenopeuteen ja selkeyteen kiinnitettävä erityistä huomiota. Henkilöiden on myös kerrottava, jos eivät ymmärrä toista sen sijaan, että keskustelua jatketaan ja väärinkäsitykset johtavat riitaan.

4.4 Kehitysideoita opastiimille

Mitä asioita aloittavan opastiimin tulisi ottaa huomioon, jotta tiimityöstä saataisiin irti mahdollisimman paljon? Ensimmäisenä tulee mieleen haastaminen siihen, että eri kansallisuuksien edustajat tutustuisivat alusta saakka toisiinsa aktiivisemmin sen sijaan, että ryhmityttäisiin yhteen oman maalaisten kanssa. Tämä haastaisi jokaisen kehittämään kielitaitoaan ja ymmärtämään paremmin eri kansallisuuksille tyypillisiä toimintatapoja, jolloin myös yhdessä työskentely ja kommunikointi helpottuisivat.

Haastateltavien vastausten perusteella tiimin yhteinen tavoite tuli tiimin ja kohdemaan esimiehiltä sen sijaan, että tiimi olisi käynyt aktiivista keskustelua yhteisen tavoitteen asettamisesta. Haastateltavista Maija myös toteaa, että yksilöiden itselleen asettamia tavoitteita ei koskaan käyty läpi koko tiimin kesken. Tiimiteorioista käy ilmi, että tiimin jäsenten tulisi asettaa yhdessä koko tiimin yhteinen tavoite, jolloin he myös sitoutuvat paremmin sen saavuttamiseen. Näiden seikkojen perusteella voitaisiin ehdottaa, että opastiimeille annettaisiin niiden alkuvaiheessa aikaa ja tilaa keskustella yhteisistä tavoitteista ja tavoista, joilla ne aiotaan saavuttaa. Henkilökohtaisten tavoitteiden läpikäyminen taas voisi mahdollistaa sen, että tiimin jäsenet osaisivat tukea toisiaan paremmin jokaisen henkilökohtaisessa kasvussa.

Kuten Heikkilä (2002) sanoo, jokaisen yksilön on kehityttävä, jotta tiimi voi kehittyä.

Yhteisen kielen löytämiseen tuskin on olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Ihmisillä on tarve ja täysi oikeus puhua omaa äidinkieltään eikä ketään voida vaatia puhumaan englantia koko aikaa. Olisiko tiimin mahdollista sopia tavoitteiden ja sääntöjen asettamisen yhteydessä yhteinen linja eri kielten käyttöön liittyen? Tässäkin asiassa yhdessä sovitut säännöt auttavat tiimin jäseniä sitoutumaan toimintaan paremmin. Typerin toimintatapa on ehkä se, että eri kansallisuuksien edustajat alkavat puhua keskenään omaa kieltään vain toisille kostaakseen. Tätä tapahtui haastateltavien mukaan lastenkerhon pientiiimissä, jossa suomalaiset alkoivat puhua suomea, koska eivät ymmärtäneet mitä ruotsalainen ja tanskalainen lastenkerhon ohjaaja puhuivat keskenään.

Haastateltavat sanovat useaan otteeseen, että tiimin kommunikoinnissa olisi ollut toivomisen varaa. Tämän on myös asia, johon he itse aikovat panostaa seuraavassa työkohteessaan. Tiimiteorioissa muistutetaan, että tiimiä on rohkaistava avoimeen vuorovaikutukseen. Esimies voi omalla esimerkillään rohkaista tiiminsä jäseniä, mutta lopullinen vastuu kommunikoinnin avoimuudesta jää jokaiselle tiimin jäsenelle. Voiko tämän oppia vain tekemisen ja virheiden kautta, kuten Annelise asian ilmaisee puhuessaan tiimin kehittymisestä kesän aikana?

Yhtenä kehittämisen kohteena voidaan varmasti nähdä tiimin palautteenantotavat. Haastateltavat kertovat, että esimiehen antaman palautteen lisäksi hyvää palautetta ja rakentavia kehitysideoita olisi toivottu myös muilta tiimin jäseniltä. Opastiimin palautteenannossa negatiivinen palaute korostui positiivista enemmän. Muiden työskentelyssä nähtiin kyllä hyviä asioita, mutta niitä ei useinkaan kerrottu ääneen. Tässäkin voidaan painottaa yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen sopimisen merkitystä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opastiimejä tulisi kannustaa ja niille tulisi antaa aikaa yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Vaikka tämän koettaisiin vievän aikaa ”oikeiden töiden” parista, yhdessä luodut pelisäännöt helpottavat työskentelyä jatkossa, kun tiimin jäsenet tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä he ovat tavoittelemassa.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuskysymykset ja jatkotutkimusideat

Tutkimuksen luotettavuutta käsiteltiin luvussa 1.2. Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus, koska haluttiin saada tietoa haastateltavien omista ajatuksista ja kokemuksista, joita ei olisi saatu määrällisen tutkimuksen menetelmillä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tehtiin kasvotusten neljälle haastateltavalle Bulgariassa kesäkauden lähestyessä loppuaan. Tämän lisäksi teemahaastattelusta tehty avointen kysymysten runko lähetettiin sähköpostitse kahdelle sellaiselle tiimin jäsenelle, joita ei ollut vielä haastateltu. Tähän päädyttiin, vaikka Kananen (2010) sanookin, ettei tämä ole hyväksyttävä tieteellisen tutkimuksen menetelmä. Tutkija haluaa korostaa, että suurin osa haastatteluista tehtiin silti kasvotusten. Vastauksia haluttiin kuitenkin myös sellaisilta tiimin henkilöiltä, joka toimivat eri työtehtävissä jo haastateltujen kanssa. Videopuhelu ei ollut mahdollinen, koska haastateltavien sen hetkisen olinpaikan Internet-yhteys ei ollut riittävän hyvä sen toteuttamiseen.

Toinen sähköpostitse vastaavista oli tiimin esimies, joka vastasi vain yleisluontoisesti muutamaan kysymykseen, koska ei halunnut kommentoida tiiminsä jäseniä tai heidän tekemisiään. Tämä on ymmärrettävää, mutta vaikuttaa toki saatujen kokonaisvastausten määrään. Haastateltavien määrän voidaan tästä huolimatta sanoa olevan tutkimuksen kannalta riittävä, koska vastaukset alkoivat toistaa itseään. Kasvotusten tehdyt haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jotta voitiin varmistua siitä, että mitään ei jää huomaamatta lähdetessä analysoimaan saatuja vastauksia. Sähköpostilla saadut vastaukset olivat jo valmiiksi tekstimuodossa. Vastauksia verrattiin toisiinsa useaan eri otteeseen ja niistä koottiin luku kolme, jossa käydään läpi opastiimin kesän kulku sekä vuorovaikutuksen ja monikulttuurisuuden aiheuttamat haasteet tiimin toimintaan.

Luvussa 1.2 mainittiin haastateltavien kansallisuuden vaikuttaneen haastattelun toteutuskieleen. Tanskalaiset ja ruotsalaiset haastateltiin englanniksi myös vastausten ollessa englanniksi. Suomalaiset haastateltiin omalla äidinkielellään. Ei ole syytä uskoa, että tämä olisi vaikuttanut

haastateltavien kuvaukseen kesän kulusta, koska englanniksi vastanneiden kielitaito on hyvä. Suomalaisten haastateltujen englannin kielen taidon voidaan kaikkien haastattelujen perusteella sanoa olleen heikompi. Näin ollen on hyvä, että heidät haastateltiin omalla äidinkielellään. Grünbaum ja Reuter (2009) toteavat, että pohjoismaalaisen kielen kääntäminen englanniksi saattaa vaikuttaa tekstin merkityssisältöihin. Vastaukset olisivat siis saattaneet olla kielellisesti rikkaampia, jos kaikki olisivat saaneet vastata omalla äidinkielellään. Mutta kuten sanottu, tämä tuskin olisi vaikuttanut haastateltavien kertomuksiin kesän kulusta ja tiimin kehitysvaiheista.

Yksi luotettavuuteen ja tutkimuksen toistettavuuteen vaikuttava asia on varmasti se, että tutkija toimi kesän tutkittavan tiimin jäsenenä. Ainoa hetki, jossa tämän pystyi huomaamaan oli haastattelun tilanteet, joissa yksi haastateltavista lisäsi osaan kesän kulkua koskevista vastauksistaan kommentin *”you know how it went.”* Tutkija kuitenkin tähdensi tälle, että vastaukset on kerrottava niin, kuin haastattelijalla ei olisi mitään tietoa kesän kulusta ja haastateltava teki työtä käskettyä. Tutkijalla oli tiimin jäsenenä tutkimuksen luotettavuuden kannalta se etu, että hänellä oli käytössään esimiehen tekemät, ajantasaiset työvuorolistat koko kesän ajalta. Näistä on pystytty varmistamaan tiimin jäsenmuutosten ja muiden tapahtumien ajankohdat.

Tiimityöskentelyn taso on riippuvainen tiimiin kuuluvista ihmisistä. Jokainen tiimin jäsen tuo tiimiin oman taustansa ja aiemmat kokemuksensa. Jokainen myös kasvaa ja oppii uutta tiimissä työskennellessään. Yrityksen tiimit toimivat tietyllä kokoonpanolla vain yhden kauden. Tutkimuksen toistettavuuden kannalta tämä tarkoittaa sitä, että täysin identtistä tutkimusasetelmaa on tuskin mahdollista koskaan luoda. Toistettavuus on kuitenkin mahdollista, jos ehtoina ovat esimerkiksi tiimin elinkaaren pituus, opastyö ja eri kansallisuuksista muodostettu tiimi.

Opinnäytetyön tekeminen synnytti halun tutkia opastiimejä ja jäsenten välistä vuorovaikutusta useamman eri tiimin kohdalla. Opastyö on kausiluonteista ja tiimien elinkaari on hyvin harvoin pidempi kuin kuusi kuukautta. Tiimi koostuu eri kansallisuuksista ja jäsenten vaihtuvuus voi tiimistä riippuen olla hyvinkin suuri. Olisi mielenkiintoista tutkia, millaisen elinkaaren eri opastiimit kulkevat ja

millaisia vuorovaikutuksen haasteita ne kohtaavat. Tätä voitaisiin tutkia joko yhden kauden aikana tutkimalla useampaa tiimiä tai pidemmällä aikavälillä niiden tiimien osalta, joissa on itse jäsenenä.

Yhdeksi jatkotutkimusmahdollisuudeksi voitaisiin ehdottaa eri kansallisuuksien välisen työskentelyn asettamia haasteita kaikille yrityksen opastiimeille. Miten näitä haasteita voidaan ennalta ehkäistä vai onko se edes mahdollista? Tätä tutkimalla yritys voisi saada lisätietoa ja ideoita siihen, miten auttaa ja parantaa opastiimien työskentelyä.

Tutkija huomasi opinnäytetyön teoriaosuutta kootessaan etsivänsä teoriaa nimenomaan tätä teoriaosuutta varten. Prosessin edetessä tutkija kuitenkin ymmärsi, että voisi käyttää kaikkea tätä teoretietoa myös tiimissä toimiessaan. Koko tutkijan opiskeluaikan tälle on painotettu sitä, että teoriaa tulee lukea tarpeeseen. Mikä olisi sen suurempi tarve kuin oma työskentely tiimin jäsenenä? Tämä ajatus kuitenkin hämärtyy, kun keskittyy liiaksi tietyn tehtävän, tässä tapauksessa opinnäytetyön suorittamiseen. Havahtumisen seurauksena syntyi ajatus siitä, että yrityksen tulisi kannustaa kaikkia työntekijöitään lukemaan tiimeihin ja vuorovaikutukseen liittyvää kirjallisuutta. Tämä ei tietenkään vähennä suurta tehtävän työn määrää, mutta saattaisi helpottaa tiimejä työskentelyssään.

Opinnäytetyöprosessi antoi tutkijalle paljon uutta ajateltavaa ja konkreettisia kehitysideoita, joita tämä voi viedä käytäntöön työskennellessään tulevaisuudessa yrityksen opastiimeissä.

LÄHTEET

- Grünbaum, C. & Reuter, M. 2009. Att förstå varandra i Norden. 3. p. Sähköinen PDF-tiedosto. Helsinki: Nordiska ministerrådet, Nordens institut i Finland. Viitattu 22.10.2012. <http://www.nifin.helsinki.fi/pdf/Attforsta.pdf>.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1996. Tiimit ja tuloksekas yritys. 4. p. Englanninkielisestä alkuteoksesta The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organization suomentanut Maarit Tillman. Porvoo: WSOY
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 2003. The Wisdom of teams – Creating the High-Performance Organization. uud. p. New York: Harvard Business School Press.
- Parker, G. M. 2008. Team Players and Team Work – New Strategies for Developing Successful Collaboration. 2. p. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skyttä, A. 2000. A-Ö Tiimiytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Yritystaito.
- Woodcock, M. n.d. Team Development Manual by Mike Woodcock. Sähköinen PDF-tiedosto. Gower Publishing. Viitattu 5.11.2012. <http://www.oakwoodlearning.com/pdf/book%20summary%20-%20Team%20Dev%20Manual.pdf>.

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelusta tehty avointen kysymysten runko teemoittain

Tiimin kehittyminen:

Millaisia tuntemuksia sinulla / muilla ryhmän jäsenillä oli tulevaa tiimityötä ja muita ryhmän jäseniä kohtaan? Kuvaile alun ilmapiiriä. // Which kind of feelings did you / other people have towards the upcoming team work and towards the other people in the group? How was the atmosphere in the beginning?

Muodostuiko ison tiimin sisälle mielestäsi pieniä tiimejä / ryhmittymiä? Jos kyllä, millä perusteella nämä muodostuivat? // Could you see “smaller teams” inside the big team? If yes, on what basis were they formed?

Kuvaile johtajan roolia alussa. // Describe the manager’s role in the beginning.

Millaisia sääntöjä / työskentelytapoja tiimille muodostettiin? Kuka ne muodosti? Mitä tapahtui jos joku ei noudattanut sääntöjä? Mitä tapahtui, jos joku ei työskennellyt tavalla, jota häneltä odotettiin? // Which kind of rules / ways of working was made for the team? Who made them? What happened if someone didn’t follow the rules? What happened if someone didn’t work as he/she was supposed to?

Millaisia ajatuksia sinulla on palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta tässä tiimissä? Miten se tehtiin? Mitä olisi voitu tehdä eri tavalla? // What do you think about giving and getting feedback in this team? How was it done? What could have been done differently?

Kuvaile tiimin työskentelyn tasoa... // Describe the level of working in the team...

- kauden alussa // in the beginning of the season
- kauden puolivälissä // in the middle of the season
- kauden lopussa // in the end of the season

Kuinka kuvailisit tiimin kehittymistä kesän aikana? // How would you describe the development of the team during the summer?

Mitkä nimeäisit tiimin käännekohtiksi kesän aikana? Miksi? Mitä tapahtui? // What would you name as turning points in the team development this summer? Why? What happened?

Jos saavuit tiimiin myöhemmin → Kuinka (hyvin) pääsit sisään tiimiin? Mikä oli helppoa, mikä vaikeaa? // When you came later to the team → How (well) did you get into team? What was easy, what was hard?

Kuinka uusien ihmisten saapuminen tiimiin ja ihmisten lähteminen tiimistä vaikuttivat sinuun ja tiimiin? // How did new people coming and people leaving the team affect to you and to the team?

Kuvaile tiimin tavoitteita. Millaisia ne olivat, kuka ne asetti ja mitä itse ajattelit niistä?

Kuvaile tiimin sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi. // Describe the goals the team had. What were they like, who set them and what did you think about them? Describe the team's commitment to achieve the goals.

Viestintä ja konfliktit:

Millaisia konflikteja ja ongelmia tiimillä oli kesän aikana? Kuvaile niitä. Keiden välillä konfliktit ja ongelmat ilmenivät? Minkä luulet olevan niiden syynä? // Which kind of conflicts and problems in the team work did the team have during the summer? Describe them. Between whom did the conflicts and problems appear? What do you think was the reason?

Miten konfliktit vaikuttivat työskentelyilmapiiriin ja tiimin työskentelytuloksiin? // How did the conflicts affect to the working atmosphere and working results of the team?

Kuinka konfliktit selvitettiin? // How were the conflicts solved?

Kuvaile omia tuntemuksiasi / ajatuksiasi konfliktien aikana. // Describe your own feelings / thoughts during the conflicts.

Kuvaile johtajan roolia konfliktin selvittämisessä. Mitä hän teki tai ei tehnyt? // Describe the manager's inclusion in solving the conflict. What did he do or what didn't he do?

Mikä konfliktien selvittämisessä meni hyvin? Mitä olisi voitu tehdä eri tavalla? // What went well when solving the conflicts? What could have been done differently?

Kuvaile tiimihenkeä ja ilmapiiriä konfliktien jälkeen. Millaisia olivat omat tuntemuksesi ja ajatuksesi? Mitkä asiat nousivat positiivisina esiin ”myrskyn” jälkeen? // Describe the spirit in the team after the conflicts. How about your own feelings and thoughts? What things came up as positive things after the “storm”?

Millaisia ajatuksia sinulla on tiimin kommunikoinnista? // What do you feel about the communication in a team?

Millaista kommunikointi on päivittäisessä työssä? // How is the communication in daily work?

Millaista kommunikointi on lastenkerhon tiimissä / guest relation -tiimissä tai liikunta- ja aktiviteettiohjaajien tiimissä? // How is the communication in a children club team / guest relation team / sports & activities team?

Mitä hyvää tiimin kommunikoinnissa on? // What is good in communication between this team?

Tiimin roolit:

Kuvaile tiimin rooleja. // Describe the roles in your team.

- Työtehtävät // Work tasks

- Roolit ja tiimit vapaa-ajalla // Roles and teams in a free time
- Uudet tiiminjäsenet // New team mates.

Eri kulttuurien ja kielten vaikutus tiimin toimintaan:

Kuinka eri kansallisuudet, kulttuurit ja kielet vaikuttivat työskentelyyn tiimissä? Mitä hyvää, mitä huonoa? // How did different nationalities, cultures and languages affect to working as a team? What was good, what was bad?

Yrityksen yhteishenki:

Mitä tiedät ***** spiritistä? // What do you know about ***** spirit?

Kuinka yrityksen arvot vaikuttavat päivittäiseen työhösi? // How does our values affect to your daily work?

Yhteenveto tiimityön hyvin ja huonosti menneistä asioista sekä saaduista opeista:

Mikä tiimityössä meni hyvin? // What went well in team work during this summer?

Mikä tiimityössä meni huonosti? //What went bad in team work during this summer?

Mitä opit? // What did you learn?

Mitä viet käytäntöön tai teet jatkossa eri tavalla? // What will you take into practice or do differently next time?