

Sami Seppälä

TIIMITYÖSKENTELYN JA TIIMIN STRATEGIATYÖN
KEHITTÄMINEN

CASE: Sampo-Rosenlew Oy:n Puimuritiimi

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2013

TIIMITYÖSKENTELEN JA TIIMIN STRATEGIATYÖN KEHITTÄMINEN

CASE: Sampo-Rosenlew Oy:n Puimuritiimi

Seppälä, Sami
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tammikuu 2014
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa & Jullenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä 72

Asiasanat: Tiimi, tiimityö, strategia, strategiaprosessi ja johtaminen

Opinnäytetyön aiheena oli tiimityöskentelyn ja tiimin strategiatyön kehittäminen noin 500 henkeä työllistävässä metalliteollisuuden konepajayrityksessä. Kohdeorganisaatiossa on perustettu syksyllä 2011 eri osastojen välinen tiimi. Tiimin tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa yrityksen päätuotteeseen liittyvät toiminnot. Kohdeyrityksessä haluttiin edelleen kehittää tiimin työskentelyä ja tiimiytymistä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tiimin kehitysastetta sekä tiimin kykyä toteuttaa yhtiön johdon määrittelemää liiketoimintastrategiaa.

Tutkimuksen viitekehys pohjautui siihen, että tiimi omalla toiminnallaan on sijoittanut itsensä tietyille kohdalle tiimin kehittymiskäyrällä. Tiimiytymisen prosessin eri tekijöiden etenemisen mukaan voidaan arvioida tiimin kehittymisen astetta. Tiimin strategiatyöhön liittyvät olennaisesti yhtiön liiketoimintastrategia sekä tiimin oma strategiatyö.

Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla sekä omalla havainnoinnilla. Tämän lisäksi käytettiin tiimin palaverien muistioita. Teemahaastatteluissa haastateltiin neljää tiimin jäsentä. Jäsenillä oli vähintään viiden vuoden työkokemus kohdeyrityksessä. Oman havainnoinnin pohjana oli, että tämän työn tekijä toimii myös tutkitun tiimin vetäjänä.

Tutkimustulosten mukaan tiimin kehittyminen omassa tiimiytymisessään vaatii jatkuvaa työtä omien päämäärien tavoitteiden parissa. Strategiatyön osalta tärkeäksi nousi riittävän selkeä liiketoimintastrategian määrittely yrityksen johdon toimesta. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tehokkaasti toimiva tiimi pystyy muokkaamaan yrityksen liiketoimintastrategiaa myös tuotelähtöisesti.

Kohdeorganisaatiolle tutkimustulosten pohjalta laadituissa kehittämisajatuksissa esitettiin konkreettisia toimenpiteitä, joilla tiimiytymistä voidaan entisestään parantaa. Tiimiytymisen tavoitteena on päästä todelliseksi tiimiksi. Osana kehittämisajatuksia esitettiin ajatuksia myös yrityksen johdon suuntaan. Ehdotettiin, millä toimenpiteillä yrityksen johto voisi parantaa tiimin mahdollisuuksia toteuttaa yrityksen strategiaa paremmin.

DEVELOPING TEAM WORK AND TEAM STRATEGY WORK
CASE: Sampo-Rosenlew Ltd Combine Harvester Team

Seppälä, Sami

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management / Competence

January 2014

Supervisor: Nokkonen, Sirpa & Jullenmaa, Marja-Liisa

Number of pages: 72

Keywords: Team, team work, strategy, strategy process, management and leadership.

The purpose of this thesis was to develop team work and strategy work done by a team in metal work shop that employs approximately 500 employees. There was a team established 2011 in the company. Team includes members from several departments. The main tasks of the team are to plan and carry out all actions related to the main product of the company. Development objects were requested in the organization to be able to improve team work and team building. The objective of the research was to study the development level of the team and to study the ability of the team to execute the business strategy.

The theoretical context was based on the fact that the development of a team is based on its own actions. The level of the development can be analyzed with several factors. The strategy work of a team is related to the business strategy of the company to team's own strategy work.

The empirical material was collected by means of semi-structured interviews and self observation. Additionally also memorandums of team meetings were used. Four members of the team were interviewed. Everyone had at least five years working experience in the company. Concerning to the self observation, it should be noticed researcher acts as a leader of the studied team.

According to the results of the research development of a team inquires continues work with objectives and goals. Main thing concerning to strategy work is that the business strategy is defined by the management clearly enough. It was also shown that a team is able to modify the business strategy from a product point of view.

In the development plan that was made based on the results of the research for the organization were given concrete means to further improve the team building. The target is to achieve the level of a real team. There were some development ideas to given to the management of the company. The management was instructed how to improve the team's possibilities to carry out the business strategy.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE	7
2.1	Kehittämistyön lähtökohdat	7
2.1.1	Sampo-Rosenlew Oy	7
2.1.2	Sampo-Rosenlew Oy:n liiketoimintastrategia.....	9
2.2	Kehittämistyön tavoite	11
2.3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	12
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	13
3.1	Tapaustutkimus	13
3.2	Laadullinen tutkimus	14
3.3	Tiedonkeruumenetelmät	14
4	TIIMEISTÄ	18
4.1	Tiimi	18
4.2	Tiimin perusasiat.....	22
4.2.1	Pieni ryhmä	22
4.2.2	Täydentävät taidot	23
4.2.3	Yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet.....	24
4.2.4	Yhteinen toimintamalli.....	28
4.2.5	Yhteisvastuu	29
4.3	Tiimiksi kasvaminen.....	30
5	TIIMIN PERUSTAMINEN JA TIIMITYÖ.....	32
5.1	Tiimin tyyppi	32
5.2	Tiimin jäsenten valinta.....	35
5.3	Tiimityö käytännössä.....	37
5.4	Tiimihenki.....	39
6	TIIMIN PÄÄTÖKSENTEKO.....	41
6.1	Kokouskäytäntö	41
6.2	Tehokkaan työskentelyn edellytykset.....	42
6.3	Tiimin vetäjän rooli päätöksenteossa.....	43
7	TIIMI YHTIÖN STRATEGIAN TOTEUTTAJANA	45
8	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	50
9	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU	53
9.1	Puimuritiimin kehitysvaihe.....	53
9.2	Puimuritiimi yhtiön strategian toteuttajana.....	61
9.3	Kommentteja Puimuritiimin toiminnasta.....	64

10 KEHITYSAJATUKSIA PUIMURITIIMILLE.....	65
10.1 Kehitysajatuksia tiimitymisen edistämiseksi	66
10.2 Kehitysajatuksia Puimuritiimin strategiatyölle.....	68
11 LOPPUSANAT	69
12 LÄHTEET	71

1 JOHDANTO

Olen valinnut kehittämistyön aiheeksi tiimin tiimityöskentelyn ja tiimin strategiatyön kehittämisen. Asia on omalla työpaikallani, Sampo-Rosenlew Oy:ssä, erittäin ajankohtainen. Yrityksen johto on perustanut kahdelle yrityksen päätuotteelle, leikkuupuimureille ja metsäkoneille, tuotetiimit. Tuotetiimit kattavat lähes koko organisaation mukaalukien tuotanto, tuotekehitys, osto, laatu, tuotekehitys, myynti ja markkinointi. Näiden toimintojen lisäksi tiimit käyttävät talouden ja hallinnon palveluja tarpeidensa mukaan. Molemmat tiimit raportoivat johtoryhmälle ja toimitusjohtajalle.

Tuotetiimien avulla haetaan uutta suuntaa yrityksen johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin. Viime vuosina tapahtunut voimakas kansainvälistyminen sekä toiminnan laajeneminen eivät enää mahdollista vanhaa omistajavetoista mallia, jossa kaikki langat ovat toimitusjohtajan käsissä. Nykytilanteessa aika ei yksinkertaisesti riitä siihen, että kaikki päätökset viedään organisaation huipulle asti. Laajentuminen on selkeästi asettanut myös uuden vaatimustason viestinnälle ja yrityksen sisäiselle tiedonkululle. Tiimityöskentelyn avulla pitää tuottaa uusia ratkaisuja sekä kehittää toimintaa molempien edellä mainittujen haasteiden suhteen.

Tuotetiimityöskentelyn kehittäminen kiinnostaa minua itseäni myös sen johdosta, että minä vastaan toisen tuotetiimin, puimuritiimin, toiminnasta. Tämän johdosta hankkeessa mukana olo sekä tiedonsaanti tulevat olemaan huomattavasti helpompia. Itselläni tulee myös olemaan mahdollisuus vaikuttaa suoraan kehittämistyön kohteeseen. Kehittämistyön tekeminen sekä ennen kaikkea motivoitunut toiminta on varmasti helpompaa, kun työn tulokset tulevat vaikuttamaan suoraan omaan jokapäiväiseen työhöni.

Sampo-Rosenlew Oy:n tuotetiimien työskentely käynnistyi syksyn 2011 aikana. Puimuritiimin ensimmäisellä kokoonpanolla säännölliset palaverit aloitettiin syyskuussa 2011. Puimuritiimin toiminta on elänyt vahvaa muutoksen aikaa koko alkuvaiheen ajan.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE

Kehittämistyön tavoitteen määrittelyyn liittyvät oleellisesti myös yrityksen muodostamat lähtökohdat. Oikeaa tavoitteen asetantaa edesauttaa, kun tunnetaan yrityksen taustat sekä yrityksen liiketoimintastrategia.

2.1 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1.1 Sampo-Rosenlew Oy

Sampo-Rosenlew Oy:llä on erittäin pitkät juuret Porin teollisessa historiassa. Yhtiö toimii edelleen Porin keskustassa samalla paikalla, jossa liikemiehet Björnberg ja Lönegren aloittivat teollisen tuotannon vuonna 1858. Ensimmäiset tuotteet olivat rautatievaunut Tsaarin Rautateiden käyttöön.

Seuraava erittäin merkittävä askel yhtiön historiassa otettiin vuonna 1871, jolloin Oy W. Rosenlew Ab osti yrityksen aikaisempien omistajien konkurssipesältä. Tämä kauppa oli tietävästi ensimmäinen Suomen historiassa, jossa bulvaanin avulla kaupat tehtiin kilpailijan nenän edestä. Kilpaileva suku oli tässä tapauksessa Ahlströmit.

Rosenlewien omistajuutta jatkui aina vuoteen 1987. Tämän yli sadan vuoden ajanjakson aikana yrityksestä kehittyi Porin teollisen historian merkittävin tarina ja koko Suomenkin mittavakaavassa merkittävä osa teollistumisen historiaa. Merkittävyydestä kertoo esimerkiksi se, että vuonna 1939 Rosenlewin maksamat palkat muodostivat yli 60 prosenttia koko Porin palkkasummasta.

Oy W. Rosenlew Ab oli todellinen monialayritys. Tästä saa parhaan kuvan vieraillemalla Porin Rosenlew-museossa. Museossa kulkiessa on vaikea käsittää nykyaikaisessa keskittymisen buumissa sitä, miten tätä valtavaa toimialojen kirjoa on aikanaan hallittu. Kodinkonetehdas, maatalouskonetehdas, saha, paperitehdas, hiivatehdas, pakkausmateriaalitehdas, voimalaitoksia, kymmeniä tuhansia hehtaareja metsää, oma palokunta, tätä kaikkea oli monipuolisimmillaan Oy W. Rosenlew Ab.

Ajan myöten toimialojen kirjo kävi entistä vaikeammaksi hallita perheyhtiön pohjalta. Vähitellen osasta toimialoja luovuttiin, kunnes tultiin vuoteen 1987, jolloin osa suvusta myi hallitsevan osuuden yrityksestä Rauma-Repola Oy:lle. Tämän kaupan yhteydessä siirtyi Rauma-Repola Oy:lle myös Porin maatalouskonetehtas.

Maatalouskoneiden valmistus oli alkanut Porissa jo 1800-luvun lopulla. Sadan vuoden aikana valmistettiin monenlaisia koneita maatalouden käyttöön: jyriä, äkeitä, kultivaattoreita, kyntöauroja ja ennen kaikkea erilaisia puimalaitteita. Puimalaitteista merkittävimpiä liikevaihdollisesti olivat ennen kaikkea tappurit ja puimurit. Tultaessa 1980-luvulle ainoastaan puimurit olivat jäljellä maatalouskoneista. Muista tuotteista oli luovuttu ajan kuluessa.

Puimuriliiketoiminta eli 1980-luvun lopulla, Rauma-Repolan tullessa ruoriin, todellista murrosvaihetta. Tähän oli kaksi merkittävää syytä. Neuvostoliittoon suuntautunut idänkauppa oli romahtanut. Parhaimmillan yli 800 puimurin vuosivauhtia porskuttanut kauppa romahti nollaan. Pitää huomata, että tuo mainittu 800 puimuria muodosti 1980-luvulla yli puolet yhtiön puimurituotannosta. Romahtaneen neuvostokaupan lisäksi harmaita hiuksia Puimuritehtaan väelle tuotti Euroopan Unioni. Vuosikymmenen taitteessa Suomessa aloitettiin vakava keskustelu liittymisestä Euroopan Unioniin. Tämä aiheutti lähes paniikkiin suomalaisten maanviljelijöiden keskuudessa. ”Eihän meillä ole mitään mahdollisuuksia pärjätä Keski-Euroopan tehomaatalouksia vastaan”, totesivat suomalaiset maanviljelijät. Tämä huolestuneisuus pudotti kotimaiset maatalousinvestoinnit lähes nollaan. Näin romahti myös kotimaan puimurikauppa. Yhdessä vuodessa markkinasta hävisi noin kolmeneljäsosaa.

Rauma-Repolassa tähän kuihtuvaan toimialaan suhtauduttiin erittäin kriittisesti. Tulevaisuuden visio muodostui hyvin nopeasti. Puimuritehtaalte etsitään ostaja ja tehdään kaupat tai sitten laitetaan ovet säppiin. Porin onneksi ostaja löydettiin. Tehtaan silloinen johtaja Timo Prihti osti yrityksen. Tästä alkoi Puimuritehtaan uusi nousu. Alkuajat olivat todella kuoppaisia, mutta tänä päivänä yritys on vahvassa kasvussa. Pohjoismaisista puimuritehtaista jäljellä on vain Sampo-Rosenlew. Euroopassakin puimuritehtaita on enää seitsemän.

Muutos vuodesta 1991, jolloin teollisuusneuvos Timo Prihti osti yrityksen, tähän päivään on ollut jatkuvaa. Liikevaihto on kasvanut lähes kymmenkertaiseksi noin 100 miljoonaan euroon. Puimurituotanto on kasvanut alun 150 kappaleesta vuoden 2013 ennätysmäiseen 1.000 kappaleeseen. Ehkäpä yksi merkittävimmistä muutoksista on ollut kansainvälistyminen. Vielä vuonna 2005 yritys myi noin 70 prosenttia tuotannosta kotimarkkinoilla Suomessa. Vuonna 2013 kotimaan osuus on kutistunut 15 prosenttiin. Pitää vielä huomata, että suurin osa viennistä kohdistuu Euroopan ulkopuolisiin maihin. Merkittävimpinä alueina ovat Pohjois-Afrikka ja IVY-maat.

Kansainvälistyminen on merkittävin syy viime aikaisiin voimakkaisiin muutoksiin yhtiön rakenteessa ja toiminnoissa. Jokaisella sektorilla on jouduttu miettimään, miten organisaatio pystyy vastaamaan uusiin haasteisiin. Reaktionsopeus pitää olla aivan eri luokkaa, kuin toimittaessa vakiintuneilla kotimaan markkinoilla. Myös tiedonkulun parantaminen on noussut ehdottomaksi edellytykseksi. Näihin haasteisiin yrittää vastata myös Puimuritiimi ja sitä kautta myös tämä kehittämistyö.

2.1.2 Sampo-Rosenlew Oy:n liiketoimintastrategia

Sampo-Rosenlew Oy on ainoana leikkuupuimurivalmistajana jäljellä Pohjoismaissa. Euroopassakin leikkuupuimuritehtaita on jäljellä aina vaan vähemmän ja vähemmän. Samanaikaisesti maailmanlaajuisesti tiedetään kuitenkin, että seuraavan viidenkymmenen vuoden aikana ruoantuotanto on tuplattava, jotta kaikille ihmiselle riittää syötävää. Esimerkiksi Kiinan ja koko Aasian elintason noustessa ihmisten kulutustottumukset muuttuvat. Pelkästään siirtyminen leivän purennasta sianlihan maiskuttamiseen ja vedestä olueen lisää viljan kulutusta moninkertaisesti. Kulutustottumusten muuttumisen lisäksi maailman väkiluku kasvaa kiihtyvällä vauhdilla. Ruokittavia suita on koko ajan enemmän ja enemmän. Tämän lisäksi maapallolla on alueita, joissa oma ruoantuotanto joudutaan lopettamaan kasvihuoneilmiön johdosta. Esimerkiksi rikkaissa Arabimaissa ei ole varaa käyttää makeaa vettä viljelyksien kastelemiseen, vaan vesi käytetään juomiseen ja ruoanvalmistukseen. Tästä johtuen Arabimaat samoin kuin Kiina ovat erittäin aktiivisesti sijoittamassa maanviljelyyn esimerkiksi Afrikassa ja IVY-maissa.

Kulutuksen jatkuva kasvaminen tarkoittaa sitä, että myös tuotantoa on pystyttävä lisäämään. Valitettavasti maatalousmaata ei pystytä juurikaan globaalisti kasvattamaan. Samanaikaisesti, kun uutta maata raivataan esimerkiksi Siperiassa, poistuu yhtä paljon hehtaareja viljelystä ilmaston lämpenemisen aiheuttaman kuivumisen johdosta. Ainoaksi keinoksi ruoantuotannon kasvattamiseksi jää maanviljelyn tekninen kehittäminen sekä ennen kaikkea sen koneellistaminen. Tässä globaalissa maanviljelyn koneellistamisessa on myös Sampo-Rosenlew Oy:n liiketoimintastrategian perusta.

Sampo-Rosenlew Oy:n vahvuuksia ovat ennen kaikkea joustavuus ja nopeus kaikissa toiminnoissa. Perheyhtiörakenne ja pienempi koko verrattuna pääkilpailijoihin mahdollistavat ketterät liikkeet niin markkinoinnissa, myynnissä, tuotesuunnittelussa kuin tuotannossakin. Jalkautuminen uusille markkinoille on pyritty tekemään mahdollisimman joustavaksi ja nopeaksi. Ruoantuotannon globalistumisen tähden näitä markkinoita haetaan entistä kauempaa. Selvä trendi on, että päämarkkina-alueita ovat kehittyvät maat eli Afrikka, Lähi-Itä, IVY-maat ja Aasia.

Liiketoimintastrategian toinen tärkeä kulmakivi on liittoutuminen alan isojen toimijoiden kanssa. Tämän mahdollistaa Sampo-Rosenlew Oy:n kilpailijoista poikkeava tuoteportfolio. Sampo-Rosenlew Oy on keskittynyt pieniin ja keskisuuriin leikkuupuimureihin, kun taas kilpailijat laittavat suurimmat panoksensa suuriin puimureihin, koska liikevaihtopotentiaali tällä sektorilla on suurempi. Tämä jättää erinomaisen mahdollisuuden Sampo Rosenlew Oy:lle toimittaa omia leikkuupuimureitaan alan muille toimijoille heidän tuotemerkeillään. Tälläkin hetkellä Sampo-Rosenlew Oy valmistaa leikkuupuimureita sekä John Deere Ltd:lle että AGCO Ltd:lle. Nämä molemmat yhtiöt kuuluvat maailman kolmen suurimman maatalouskonevalmistajan joukkoon.

Kolmantena strategian peruskivenä on paikalliskokoonpano-konsepti. Tämä konsepti on ainutlaatuinen leikkuupuimuriteollisuudessa. Sampo-Rosenlew Oy:llä on valmis konsepti, jonka avulla voidaan melko pienillä lähtiöinvestoinneilla ja ennen kaikkea nopeasti aloittaa Sampo-Rosenlew –leikkuupuimurien kokoonpano käytännössä missä päin maapalloa tahansa. Etenkin kehittyvissä maissa tällainen konsepti on

herättänyt erittäin suunta kiinnostusta. Paikallisen kumppanin kautta voidaan tarjota töitä paikallisille työntekijöille leikkuupuimurien kokoonpanossa. Sampo-Rosenlew Oy vastaa myös paikallisten ihmisten kouluttamisesta, koskien sekä teknistä henkilöstöä, mutta myös paikallisia maanviljelijöitä. Konsepti on osoittautunut erittäin onnistuneeksi. Vuoden 2005 jälkeen Sampo-Rosenlew –leikkuupuimureita on koottu paikallisesti jo lähes kymmenessä maassa. Koottujen puimurien kokonaismäärä on jo ylittänyt 2000 kappaletta. Esimerkiksi vuonna 2012 puolet Porin tehtaan tuotannosta toimitettiin edelleen paikallisesti loppuun koottaviksi. Tämä paikalliskokoonpano-konsepti on herättänyt erittäin suurta mielenkiintoa myös alan suurien toimijoiden keskuudessa. Tätä kautta on odotettavissa vielä isompia projekteja, kun on mahdollisuus saada käyttöön aivan uusia rahoituskanavia projektien tueksi.

2.2 Kehittämistyön tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tutkia Sampo-Rosenlew Oy:n Puimuritiimin kehittymisastetta ja tiimin kykyä jalkauttaa yrityksen liiketoimintastrategiaa käytännön toimiksi. Tutkimuksen tuloksien pohjalta annetaan kehitysehdotuksia Puimuritiimin toiminnalle.

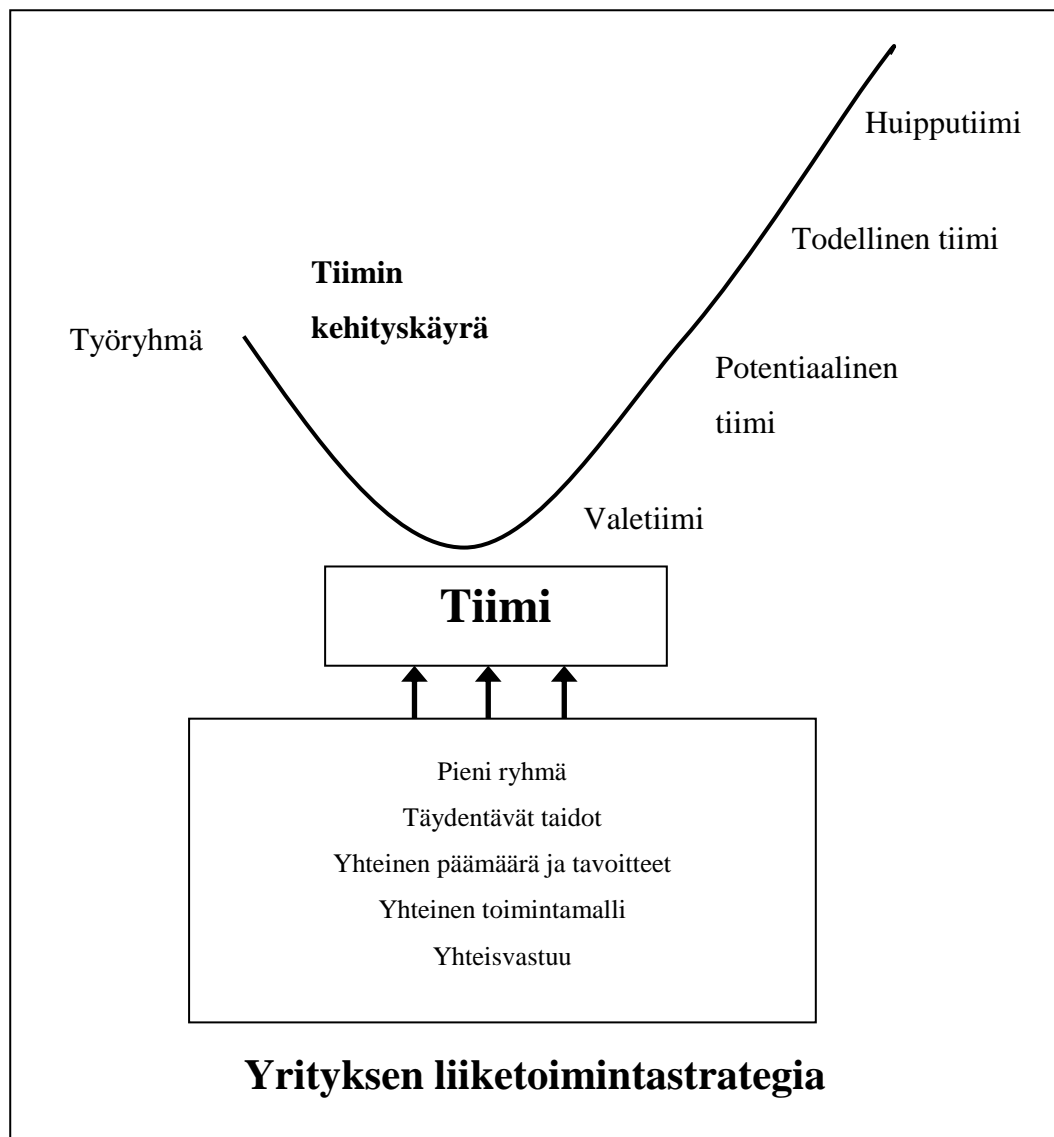
Puimuritiimin kehittymisastetta tullaan tutkimaan teoriapohjaa vastaan. Tutkimuksen perusteella pyritään arvioimaan missä kehitysvaiheessa tiimi tällä hetkellä on. Arviointikriteerit saadaan teoriaosasta ja tietopohja kerättävästä tutkimusaineistosta.

Sampo-Rosenlew Oy:n johto on asettanut Puimuritiimin tavoitteeksi yhtiön liiketoimintastrategian jalkauttamisen käytännössä. On siis erittäin olennaista tutkia miten tässä tärkeimmässä tehtävässä on onnistuttu.

Koska kyseessä on kehittämistyö, on luonnollista, että kolmantena tavoitteena on antaa kehittämisideoita Puimuritiimin toiminnalle. Kehittämistyön kautta syntyy konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla voidaan viedä pidemmälle Puimuritiimin tiimiytymisprosessia sekä tehostaa yhtiön liiketoimintastrategian jalkauttamista.

2.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Yrityksen liiketaloudellinen toiminta tapahtuu yrityksen johdon määrittelemän liiketoimintastrategian sisällä. Tässä ympäristössä ja tämän kontekstin sisällä toimivat myös yrityksessä perustetut tiimit. Tiimi pyrkii kehittymään tiimin kehityskäyrällä. Tiimin kehittymisen asteeseen käyrällä vaikuttavat tiimin koko eli pieni ryhmä –käsite, tiimistä löytyvä taitojen kokonaisuus, yhteinen päämäärä ja tavoitteet, yhteinen toimintamalli ja yhteisvastuu. Tiimin kehittymisen astetta voidaan arvioida tutkimalla näitä tekijöitä.



KUVIO 1: Teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tapaustutkimus

Tämä kehittämistyö on lähestymistavaltaan tapaustutkimus (Case study). Ojasalon mukaan kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Jos kehittämistehtävä on tuottaa yritykselle kehittämisehdotuksia, todennäköisin lähestymistapa on tapaustutkimus. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 37.)

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä. Tapauksen voi muodostaa yritys, sen osasto, henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä, järjestelmä tai esimerkiksi prosessi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo et. al. 2010, 37-37.)

Tässä kehittämistyössä tutkimuskohteena on yrityksessä toimiva eri organisaation osien yhdessä muodostama Puimuritiimi. Kohde kattaa lähes kaikki yrityksen päätuotteeseen eli leikkuupuimuriin liittyvät toiminnot. Tavoitteena on tutkimuksen keinoin tuottaa tietoa kohteesta ja tämän pohjalta luoda kehitysehdotuksia jatkokehittämistä varten. Tutkimuksen keinoin arvioidaan syvällisesti Puimuritiimin toimintaa ja kerätyn aineiston pohjalta luodaan suunnitelma tiimin jatkotoimista.

3.2 Laadullinen tutkimus

Tämä kehittämistyö on laadullinen tutkimus. Ojasalo toteaa, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voi jakaa mielivaltaisesti eri osiin. Laadullisissa menetelmissä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tutkimuksen kohde on siis harkitusti valittu, sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tutkija tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo et. al. 2010, 94.)

Tässä kehittämistyössä kuvataan elävässä elämässä tapahtunutta ja tapahtuvaa Puimuritiimin toimintaa. Kyseessä on nimenomaan moninainen kokonaisuus, joka muodostuu eri organisaation osista, eri ihmisistä ja ennen kaikkea moninaisesta asioiden kirjosta. Tutkimuksen tavoitteena on nimenomaan hankkia lisää tietoa tiimin toiminnasta sekä tällä perusteella muodostaa kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa tutkija on erittäin lähellä tutkittavan kohteen toimintaan, koska tutkija itse on tiimin vetäjä ja jäsen. Tutkija pystyy tekemään itse omia perusteltuja tulkintoja tiimin toiminnasta ja sen kehittämistä. Tässä kohdassa joudutaan tietenkin harkitsemaan myös tutkimuksen objektiivisuutta. Voidaan kuitenkin olettaa, että tutkijalle on pyyteetön halu edesauttaa tiimin toimintaan ja näin ollen toimia objektiivisesti.

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruun menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Kun käytetään laadullisia menetelmiä, tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisissä tutkimuksissa mutta analysoitavaa aineistoa (esimerkiksi aukikirjoitettuja eli

litteroituja haastatteluja) syntyy runsaasti. Toisin sanottuna tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. Koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, olemassa olevat teoriat eivät usein ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisten menetelmien suunnittelua. (Ojasalo et. al. 2010, 94.)

Tässä työssä tullaan käyttämään tiedonkeruumenetelminä haastatteluja ja työn tekijän omaa havainnointia. Haastattelujen osalta käytetään tiimin työskentelyyn oleellisesti liittyvien henkilöiden teemahaastatteluja. Oman havainnoinnin välineinä voidaan käyttää myös tekijän omia muistioita sekä tiimin palaverista tehtyjä muistioita. Näitä muistioita on saatavilla koko tiimin tähän astisesta toiminnasta.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. (Ojasalo et. al. 2010, 95.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii siis pohdintaa siitä, minkälaista haastattelua oikein suunnitellaan, mihin puolestaan vaikuttaa se, millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointirakenteeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset ovat muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijalla voi joustaa itse haastattelutilanteessa. Jonkinlainen jäsenitys on erottaa strukturoitu eli standardoitu lomakehaastattelu omaksi luokakseen ja muut omakseen. Näitä muita haastatteluja ovat muun muassa teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo 2010, 96.)

Haastattelut kannattaa yleensä nauhoittaa, sillä se vapauttaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa. Jälkeenpäin haastattelijan tai tutkijan on helppo palata haastattelutilanteeseen uudestaan, jolloin nauhoitus toimii muistina ja eri tilanteiden tulkinna apuna. Lisäksi haastattelun kuunteleminen uudestaan

mahdollistaa uusien näkökulmien tai puheen sävyjen huomioimisen. (Ojasalo et. al. 2010, 96.)

Nauhoitettu haastattelu tulee kirjoittaa auki eli litteroida. Ojasalon mukaan auki kirjoittaminen on muistiapu, jonka tarkkuus riippuu yleensä kehittämistehtävästä. Jos haastattelulla kerätään aineistoa, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitys, haastattelua voidaan litteroida ylimalkaisemmin käyttämällä esimerkiksi yleiskieltä. Jos taas käytetyillä sanoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta, litterointi on tehtävä sanatarkasti. (Ojasalo et. al. 2010, 96.)

Haastattelu on aina vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelijan on kerrottava haastateltavalle haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus. Koska haastattelun tavoitteena on kehittämistehtävän ratkaisua edistävän aineistoin kerääminen, se eroaa useimmiten tavallisesta keskustelusta, koska haastattelussa haastatteliija selvästi ohjaa käytävää keskustelua. (Ojasalo et. al. 2010, 97.)

Avoimessa haastattelussa haastatteliija ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta tai –ongelmasta. Keskustelu on avointa, ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. Keskustelu on myös epämuodollinen. (Ojasalo et. al. 2010, 97.)

Haastattelujen tekemisen jälkeen seuraavana vaiheena on haastatteluilla saadun aineiston analysointi. Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen se pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen kehittäjä palaa takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen. (Ojasalo et. al. 2010, 99.)

Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Nämä ilmiöt voivat liittyä haastatteluaiheisiin tai olla yllättäviäkin asioita, jotka ovat olleet haastateltavien mielessä. Haastatteluaineistossa ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien

tarkastelua, jota ilman analyysistä tulee useimmiten pintapuolinen. (Ojasalo et. al. 2010, 99-100.)

Teemahaastattelujen ohessa toisena menetelmänä tässä kehittämistyössä käytetään omaa havainnointia. Tätä havainnointia tehdään kehittämistyöntekijän toimesta jatkuvasti, koska hän toimii jäsenenä kehittämistyön kohteena olevassa Puimuritiimissä.

Havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka käyttöä vierastetaan turhaan muun muuassa opinnäytetöissä. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuu. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai yleensä haastattelun tukena tai esimerkiksi kyselyn lisänä tai tukena. (Ojasalo et. al. 2010, 103.)

Havainnointi jaetaan havainnoijan osallistumisen mukaan: toisessa ääripäässä havainnoija on täysin ulkopuolinen tarkkailija ja toisessa päässä aktiivinen osallistuja. Havainnointi tekniikka voi olla strukturoitua eli jäsenneilyä toimintaa tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta. Vaikkei tällaista havainnointia haluta luokitella etukäteen, hyödynnetään kehitettävään ilmiöön liittyvää teoriaa, jonka avulla tehdään oletuksia siitä, mitä ilmiössä mahdollisesti tapahtuu. (Ojasalo et. al. 2010, 105.)

Havainnoinnissa tulkintaan liittyy aina ymmärtäminen eli kerätyn aineiston punaisen langan löytäminen. Kehittäjän on pystyttävä perustelevaan tarinan juoni aineiston perusteella. Havainnoinnilla kerätty aineisto ei liity automaattisesti yhteen, vaan havainnoijan on pystyttävä rakentamaan siitä looginen kokonaisuus. Uusi tieto ja ymmärrys eivät synny irrallisista ajatuksista. Tietoon tarvitaan myös kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua. (Ojasalo et. al. 2010, 106.)

4 TIIMEISTÄ

Tiimi-sanaa ei löydy vuoden 1990 Nykysuomen sanakirjasta. Mitä siltä ajalta voisi löytyä taitaa olla lähinnä jo kadonnut virvoitusjuomamerkki. Jo pitkään on kuitenkin puhuttu tiimeistä. Urheilussa on hyvin tuttua sanoa menestyksen hetkellä, että meillä on hyvä tiimi. Tiimi on siis tuottanut menestystä. On pärjätty paremmin kuin muut. Tämän mukaan tiimi olisi siis normaalia ryhmää paremmin menestyvä ihmisten joukko. Näin se oikeastaan on myös tiimeihin liittyvässä teoriassa.

4.1 Tiimi

Tiimin määritelmän ytimenä on se, että tiimit ja suoritukset ovat väistämättä sidoksissa toisiinsa. Todella sitoutunut tiimi on tuottavin suoritusyksikkö, joka johdolla on käytettävissään – *kunhan on olemassa selkeät tulokset, joista tiimi on yhteisvastuussa, ja kunhan yrityksen suorituspöytäkirja vaatii niiden tulosten saavuttamista.* (Katzenbach 1993, 58.)

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Pieni ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach 1993, 59.)

Työtä on tehty ryhmissä (tiimeissä) kautta historian. Ryhmätyö on ollut ihmisten luonnollinen ja jopa välttämätön tapa organisoida työsuorituksiaan silloin, kun he ovat pyrkineet selviytymään sellaisista fyysisistä ja psyykkisistä ponnistuksista, joista ei yksin työskentelemällä olisi onnistuttu. (Alasoini & Lifländer & Rahikainen 2001, 8.)

Eli työtä on työpaikoilla tehty kautta aikojen ryhmissä. Itse asiassa, kun katsotaan historiaan kauemmas taaksepäin, ryhmät ovat olleet oikeastaan pakollisempia kuin tänä päivänä. Ajatellaanpa esimerkiksi viljanpuintia. 1800-luvun lopussa viljanpuinti aloitettiin kaatamalla kypsä vilja viikatteella peltoon. Tämän jälkeen kokonaiset oljet ja jyvät sidottiin kuhilaiksi ja jätettiin pellolle kuivumaan. Kun vilja oli riittävän kuivaa varastoitavaksi se kuljetettiin puintiriihen, jossa jyvät erotettiin oljista ja

akanoista. Tämän jälkeen jyvät vielä säkitettiin ja siirrettiin aittaan tai luhtiin varastoon. Koska puintikausi oli lyhyt ja äärettömän riippuvainen säistä, tarvittiin puintityöhön kaikki saatavissa oleva työvoima. Onnistuminen tässä suorituksessa vaatii todella hyviä ryhmätyötaitoja ja organisaation hallintaan. Tänä päivänä tämän kaiken edellä kuvatun tekevät yhden miehen käyttämänä leikkuupuimuri sekä viljakuivuri. Eli kuten kappaleen alussa todettiin, tiimejä on aina ollut olemassa, niitä on aina tarvittu.

Tiimien ajankohtaisuudelle löytyy selkeitä syitä yritysmaailman ja liike-elämän muutoksista. Yhtenä tärkeimpänä syynä on yrityksiä ympäröivän maailman jatkuvasti kasvava muutosnopeus. (Skyttä 2005, 10.) Tämän on voinut selvästi huomata myös 15 vuoden Sampo-Rosenlew Oy urani aikana. Maailma on nopeutunut ja nopeutuu kiihtyvällä vauhdilla. Globaalissa markkinassa ei enää ole välimatkoja. Uutta tietoa tulee jatkuvasti sellaisia määriä, että sen käsitteleminen on lähes mahdotonta. Päätöksenteko tapahtuu jatkuvasti hetkessä. Odottaminen ja hidasteleminen johtavat varmuudella menetettyihin tilaisuuksiin.

Sydänmaanlakka näkee tiimien suosion syyksi työyhteisöjen monimutkaistumisen ja sen, että osaaminen työyhteisöissä on entistä enemmän hajautunut. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajallakin on hallussaan vain pieni osa koko tiimin osaamisesta, jota hänen pitäisi hyödyntää. Siksi johtamisessa on siirrytty yksilökeskeisyydestä enemmän tiimikeskeisyyteen. (Sydänmaanlakka 2012, 45.)

Myös asiakkaan tarpeista ohjautuminen on nostanut tiimiytymisen merkitystä. On vähitellen opittu, että organisaation toiminta pitää suunnata asiakkaasta käsin eikä päinvastoin. Tiimien tarkoitus lähtee aina asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Jokainen tiimi kirkastaa itselleen omat asiakkaansa sekä mitä asiakashyötyjä tavoitteena on saada aikaan. Pitää ottaa huomioon, että asiakkuuksia löytyy myös yrityksen sisältä. (Skyttä 2005, 11.)

Omana kokemukseni voin todeta, että kaikille lienee selvää, että yritys voi menestyä vain asiakasohjautumalla. On mahdotonta menestyä valmistamalla tuotteita, joita asiakkaat eivät osta tai valmistaa tuotteita kustannustasolla, jolla asiakkaat kääntyvät kilpailijoiden suuntaan. Sampo-Rosenlew Oy:ssä on käynnissä

yli miljoonan euron hanke, jonka otsikkona on Markkinalähtöisen toimintamallin luominen. Edellä mainittu kuvaa erittäin hyvin miten tärkeästä asiasta on kyse. Silti tämä on erittäin vaikea asia, koska on paljon mukavampaa toimia puhtaasti omista lähtökohdista, niistä, mitkä parhaiten itselle sopivat. Asiakkaiden kanssa käytävää vuorovaikutusta on jatkuvasti tuotava yrityksen eri kosketuspinoille, muuten päämäärät vääristyvät. Skyttä toteaaakin, että tämän opettelu on ollut suomalaisille yrityksille kivinen tie. (Skyttä 2005, 11.)

Yhtiön johto on aina kiinnostunut toteuttamaan sellaisia toimintatapoja, joilla saadaan parannettua panos-tuotossuhdetta. Käytännön kokemukset tiimien toiminnasta ovat osoittaneet, että tiimit voivat yltää parempiin panos-tuotoslukuihin kuin kenties mikään muu toiminnan organisoinnin tapa. Tiimit pystyvät parantamaan panos-tuotoslukuja kehittämällä varsinaista toimintaansa sekä oppimalla toimimaan aitona tiiminä. On mahdollisuus päästä tilanteeseen, jossa kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa. (Skyttä 2005, 11.)

Yksi merkittävä tekijä yllä mainitulle korkeammalle panos-tuotossuhteelle on varmasti tiimissä käytävä keskustelu. Karlöf toteaaakin, että ryhmän on tärkeää käydä sisäistä dialogia ja keskustelua. Jotta ryhmässä voi tapahtua oppimista, siinä pitää sallia kokeiluja ja käydä avointa, uutta etsivää dialogia. Lisäksi pitää keskustella tehokkaasti, jotta käsiteltävistä kysymyksistä voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Karlöf 2004, 166.)

Omana näkökulmanani haluaisin lisätä edellä kerrottuun vielä yhden tiimeihin liittyvän hyödyn. Tiiminjäsen haluaa, että yhtiö menestyy paremmin. Yleensä, kun toiminta yhtiössä kehittyy ja yritys menestyy, se tarkoittaa myös parempaa ilmapiiriä yhtiön sisällä. Tästä ilman muuta jokainen tiimin jäsen hyötyy oman työviihtyvyyden parantumisenä. Jatkossa tämä voi näkyä myös entistä haasteellisempina ja monipuolisempina työtehtävinä. Joka tapauksessa myös tiiminjäsenen tulee nähdä oma hyötynsä tiimissä toimimisesta, muuten motivointi on erittäin hankalaa. Aivan viime aikoina tärkeäksi tekijäksi on muodostunut myös oma työpaikka ja sen pysyvyys. Menestyvässä yrityksessä on paljon paremmat mahdollisuudet pysyä leivän syrjässä kiinni.

Moilanen tukee tätä ajattelua seuraavasti. Tässä tullaan taas hyvin keskeisten asioiden äärelle: mikä saa ihmiset mukaan muutokseen? Onko se ulkoinen motiivi, jonka sisältöä tai merkitystä en edes välttämättä ymmärrä, vai onko se oma henkilökohtainen motiivi? (Moilanen 2001, 13.)

Näyttää siltä, että organisaatiotason mahdollisuudet eivät innosta ainakaan kaikkia yrityksen työntekijöitä. Osa kyllä ymmärtää yrityksen strategisten kysymysten ja oman kehittämisen tai oppimisen välisen yhteyden mutta eivät kaikki (Moilanen 2001, 47.) Eli kuten jo aikaisemmin kirjoitin, jossain tapauksissa, myös yrityksen menestyminen sinällään toimii samanaikaisesti palkitsevana ja motivoivana asiana.

Tiimien hyötynä nähdään myös mahdollisuus luoda motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Ihmisten motivoituminen työssään on ollut pohdinnan ja erilaisten uusien menettelytapojen luonnin kohde erityisesti viimeisten 30 vuoden aikana. Perinteiset työskentelytavat eivät kovinkaan usein ole tarjonneet aitoja motivoitumisen mahdollisuuksia. Siksi on kuljettu kohti osallistavaa johtamistapaa ja lisätty delegointia ja vaikutusmahdollisuuksia. (Skyttä 2005, 12.)

Nykyajan ihmisille vaikutusmahdollisuudet omassa työssä ovat hyvin tärkeä motivoitumisen lähde. Tiimitoiminta tarjoaa ihmisille mahdollisuuksia todelliseen motivaatioon ja sitoutumiseen. (Skyttä 2005, 12.)

Motivaatio on tiiviisti sanottuna vaikuttimien kokonaisuus, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Se koostuu henkisistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista, jotka ratkaisevat kussakin tilanteessa, miten pontevasti yksilö toimii ja mihin hänen tarmonsä suuntautuu. (Karlöf 2004, 145.)

Omasta kokemuksestani haluaisin todeta, että yksilön motivaatioon työpaikalla vaikuttaa kaikkein eniten hänen oma esimiehensä. Tiimityöskentelyn osalta eniten vaikuttaa tiiminvetäjä sekä tiimin muut jäsenet. Esimiehen oma esimerkki, riittävän haastavien työtehtävien jakaminen, palautteen antaminen ja resurssien takaaminen muodostavat leijonanosan motivaatiosta tai sen puutteesta. Myös sosiaaliset taidot ovat entistä tärkeämpiä. Työkavereista pitää välittää. Usein sanotaan, että raha on

hyvä motivaattori. Valitettavasti sanotaan myös, että rahaa ei ole koskaan tarpeeksi. Palkitseminen pitää olla oikeassa suhteessa tehtyyn työhön osana motivaation ylläpitämistä.

4.2 Tiimin perusasiat

4.2.1 Pieni ryhmä

Lukuisat lähteet haluavat aloittaa tiimin määrittelyn ”Pieni ryhmä”- käsitteestä. Tällä halutaan hahmottaa tiimin kokoa, ennen kaikkea teoriapohjalta tehokkaan tiimin kokoa. Samalla todetaan kuitenkin, että tiimin koko ei loppujen lopuksi ole tärkein tiimiä määrittelevä tekijä.

Käytännössä kaikki toimivat tiimit, ovat olleet vahvuudeltaan kahdesta kahteenkymmeneenviiteen henkeä. Suurimmassa osassa niitä on ollut alle kymmenen henkeä. Sen vuoksi tiimin määritelmään on sisällytetty sanat ”pieni ryhmä”. (Katzenbach 1993, 59.)

Pieni ryhmä tarkoittaa ryhmää, jonka kokonaisuus on sekä ryhmän asettajan että sen jäsenten kohtuullisen helppo hahmottaa. Pienen ryhmän tuntomerkkejä ovat jäsenten tietoisuus toisistaan ja toisten osaamisista. Lisäksi pieni ryhmä on läpinäkyvä, eikä siinä voida mennä toisten taakse piiloon. Näin ollen vapaamatkustaminen eli omien töiden teettäminen toisilla tiimin jäsenillä ei ole mahdollista, eikä sallittua. (Huusko 2007, 67.)

Myönnettäköön, että ryhmän koko on eri luokan asia kuin mielekäs päämäärä, yksityiskohtaiset suoritustavoitteet, yhteinen toimintamalli, täydentävät taidot ja yhteisvastuu. Viimeksi mainitut viisi tekijää ovat tiimeille ehdottoman välttämättömiä. ”Pieni ryhmä” on pikemminkin käytännön ohje. Suuremmastakin ihmisryhmästä, vaikkapa viidestäkymmenestä ihmisestä tai sitä suuremmastakin ihmisjoukosta, voi teoriassa tulla tiimi. Tämän kokoiset tiimit jakaantuvat kuitenkin todennäköisemmin alatiimeiksi kuin toimivat yhtenä tiiminä. (Katzenbach 1993, 59-60.)

4.2.2 Täydentävät taidot

Tiimit tarvitsevat oikean taitojen yhdistelmän eli kaikkia niitä taitoja, joita tiimin työn toteuttaminen vaatii. Taidolliset vaatimukset jakautuvat kolmeen luokkaan. Ensimmäinen osa oikeaa taitojen yhdistelmää on *tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus*. Tuotekehitysryhmällä, jossa on vain markkinoijia tai insinöörejä, on paljon pienemmät onnistumisen mahdollisuudet kuin ryhmällä, jossa yhdistyvät molempien taidot. (Katzenbach 1993, 61-62.)

Toinen tiimin toiminnan kannalta oleellinen taito on *ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot*. Tiimin on pystyttävä näkemään edessään olevat ongelmat ja mahdollisuudet, arvioimaan, mitä vaihtoehtoja sillä on käytettävissään, ja tekemään tarpeelliset kompromissit ja päätökset etenemistavasta. Useimmat tiimit tarvitsevat ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja omaavia ihmisiä alusta pitäen, joskin monet kehittyvät näissä taidoissa parhaiten itse työssä. (Katzenbach 1993, 61-62.)

Kolmentena kriittisenä taitona toimivasta tiimistä pitää löytyä *vuorovaikutustaitoja*. Yhteisymmärrystä ja yhteistä päämäärää ei synny ilman tehokasta kommunikointia ja rakentavia ristiriitoja, jotka vuorostaan edellyttävät vuorovaikutustaitoja. Näihin kuuluvat riskinotto, rakentava kritiikki, objektiivisuus, aktiivinen kuuntelu, hätiköidyn syyttelyn välttäminen, tuki ja toisten pyyteiden ja saavutusten tunnustaminen. (Katzenbach 1993, 61-62.)

Terve järki jo sanoo, ettei tiimiä valittaessa pidä jättää taitoja huomiotta. Jotta tiimi pääsee alkuun, se tarvitsee tietyn vähimmäismäärän erilaisia, varsinkin teknisiä ja toiminnallisia taitoja. Eikä mikään tiimi saavuta päämääräänsä, ellei se kehitä kaikkia tarvitsemiaan taitoja. Hämmästyttävää on, kuinka monet ihmiset silti kokoavat tiimejä pääasiassa persoonallisuuksien yhteensopivuuden tai muodollisen organisatorisen aseman mukaan. (Katzenbach 1993, 62.)

Oman kokemukseni mukaan on hyvin yleistä, että tiimit ja ryhmät perustetaan hyvin usein suoraan yrityksen organisaatiokaaviosta. Ympäröidään kaikki asiaan liittyvät henkilöt ja se on siinä. Usein lähdetään myös siitä, että korkeimmalla organisaatiossa oleva tulee ensi sijaisesta valita. Tällöin käy helposti niin, että tiimi ei saa ryhmäänsä

parasta saatavilla olevaa osaamista. Helposti käy myös niin, että tiimissä kuin tiimissä ovat aina samat henkilöt aiheista ja tavoitteista riippumatta. Tämä kuormittaa organisaatiota hyvin epätasaisesti, eikä näin ollen mahdollista parasta resurssien hyödyntämistä.

Mielenkiintoista kyllä, aivan yhtä tavallinen virhe on *yliarvostaa* taitoja tiimien valinnassa. Tiimejä koskevassa kirjallisuudessa pidetään taitojen yhdistelmää usein valinnan ennakkoehtona, melkein kuin reseptinä, ja tämä pätee etenkin vuorovaikutustaitoihin. Tutkimuksissa ei ole tavattu ensimmäistäkään tiimiä, jolla olisi ollut kaikki tarvittavat taidot jo alkuvaiheessa. Sen sijaan voidaan havaita, mikä voima tiimeillä on henkilökohtaisen oppimisen ja kehittymisen siivittäjänä. Suorituskeskeisyytensä ansiosta tiimit havaitsevat nopeasti taidoissaan olevat aukot ja tiimin jäsenten yksilölliset kehitystarpeet. Sitoutuminen yhteiseen asiaan saa aikaan tervettä epäonnistumisen pelkoa sen sijaan, että se levittäisi epävarmuutta niiden keskuuteen, joilla on oppimishaasteita. Lisäksi tiimin kunkin jäsenen vastuuntunto tiimiä kohtaan edistää oppimista. Kun luontainen yksilöllisyyden korostaminen valjastetaan yhteisen päämäärän ja yhteisten tavoitteiden hyväksi, se motivoi tiimiä oppimaan. Joitakin teknisiä ja toiminnallisia taitoja lukuun ottamatta useimpien meistä on mahdollista oppia tiimeissä tarvittavat taidot. Yksilöllisyyden korostaminen saa useimmat meistä löytämään jonkin keinon, jolla voimme antaa oman yksilöllisen panoksemme tiimille. Niin kauan kuin taitojen kehittämiseen on mahdollisuuksia, tiimin sisäinen dynamiikka saa aikaan noiden taitojen kehittymistä. (Katzenbach 1993, 62-63.)

4.2.3 Yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet

Tiimin päämäärä ja suoritustavoitteet liittyvät toisiinsa. Tutkimuksissa ei ole tavattu vielä yhtään todellista tiimiä, jolla ei olisi sekä päämäärää että suoritustavoitteita. Tiimin lähiajan suoritustavoitteiden on aina oltava suoraan sidoksissa sen kokonaispäämäärään; muuten tiimin jäsenet hämmentyvät, loitontuvat toisistaan ja taantuvat keskinkertaisten suoritusten tasolle. (Katzenbach 1993, 64.)

Katzenbach nostaa erikseen esille seuraavat kolme päämäärään ja suoritustavoitteisiin liittyvää ydinkohtaa:

1. **Yhteinen, mielekäs päämäärä antaa pyrkimyksille suunnan.** Mielekästä päämäärää etsiessään tiimit löytävät toiminnalleen suuntaviivat, saavat suoritustarmon ja edistävät jäsenten sitoutumista toimintaan. Tiimin päämäärän ”omistaminen” ja siihen sitoutuminen eivät kuitenkaan estä ottamasta mallia tiimin ulkopuolelta. Usein esitetty oletus, ettei tiimi voi omistaa päämääräänsä, ellei johto pysy täysin erossa tiimin asioista, saattaa hämmentää potentiaalisia tiimejä enemmän kuin auttaa niitä. Itse asiassa tiimi laatii päämääränsä aivan itsenäisesti vain poikkeustilanteissa, kuten sisäisen yrittäjyyden tapauksissa. (Katzenbach 1993, 64.)

Jotenkin tuntuu erittäin loogiselta, että tiimin päämäärien ja tavoitteiden tulee ainakin jossain määrin kulkea käsikädessä yrityksen strategian kanssa. Näiden kahden asian välillä tulee olla jatkuvaa vuoropuhelua. Vuoropuhelun pohjalta suunta säilyy yhtenäisenä, mutta samalla sekä tiimit että yrityksen johto tuovat oman kontribuutionsa yhteisten asioiden eteen. Tämän kehittämistyön osalta tämä vuoropuhelu on keskeisessä roolissa, koska kyseessä on organisaation ylitason erittäin hyvin kattava tiimi.

Useimmat tiimit muokkaavat päämääränsä sen mukaan, mikä haaste tai tilaisuus niiden tielle on osunut. Tavallisesti virike tulee ylemmältä taholta. Johdon asettamat suuntaviivat auttavat tiimejä pääsemään alkuun, koska niistä voi päätellä yrityksen suoritusvaatimusten periaatteet. Valtuuksille asetetaan tarpeeksi selkeät rajat, jotta suunta käy selväksi, mutta jätetään kuitenkin tilaa muokata valtuuksia siinä määrin kuin sitoutumisen varmistamiseksi on tarpeen. (Katzenbach 1993, 65.)

Parhaat tiimit käyttävät valtavasti aikaa löytääkseen päämäärän, joka kuuluu niille sekä yhdessä että yksilöinä. Todelliset tiimit eivät koskaan lopeta päämäärän parissa työskentelyään, koska se selkiyttää toiminnan perusteita. Kun päämäärän eteen nähdään tarpeeksi vaivaa, löytyy aina yksi tai useampi

laaja, mielekäs pyrkimys, joka motivoi tiimiä ja kannustaa sitä ylimääräisiin ponnistuksiin. (Katzenbach 1993, 66.)

Mikä tärkeintä, tiimin päämäärä antaa tiimille identiteetin, joka on paljon enemmän kuin siinä mukana olevien yksilöiden summa. Tiimi-identiteetin ansiosta ristiriidat – jotka ovat tiimeille välttämättömiä, mutta samalla uhkaavia – pysyvät rakentavina, koska on olemassa mielekäs mittapuu, jonka mukaan voidaan ratkaista yksilön ja tiimin etujen väliset ristiriidat. Kun tiimillä on päämäärä, jokainen tiimin jäsen tietää, milloin joku yksilö on ylittämässä rajansa ja joutuu asettamaan tiimin edun etusijalle, ellei halua rikkoa tiimin yhtenäisyyttä. (Katzenbach 1993, 68.)

2. **Selkeät suoritustavoitteet ovat olennainen osa päämäärää.** Laajojen suuntaviivojen muuntaminen yksityiskohtaisiksi ja mitattavissa oleviksi suoritustavoitteiksi on varmin ensiaskel tiimille, joka pyrkii saamaan aikaan jäsenilleen mielekkään yhteisen päämäärän. Yksityiskohtaiset tavoitteet – kuten uuden tuotteen lanseeraus yli puolta tavallista lyhyemmässä ajassa, vastauksen antaminen kaikille asiakkaille vuorokauden sisällä tai virheprosentin alentaminen nolnaan ja kustannusten samanaikainen alentaminen 40 prosentilla – antavat tiimeille vahvan ja konkreettisen kiinnostuksen useistakin syistä. (Katzenbach 1993, 68.)

Ensinnäkin ne määrittelevät tiimin työtuloksen, joka on eri asia kuin organisaationlaajuinen tehtävä tai yksilöllisten työtavoitteiden summa. Ollakseen tehokkaita tiimin työtulokset edellyttävät jokaiselta tiimin jäseneltä suunnilleen samanveroisia panoksia, joiden tuloksena syntyy jotain, mikä lisää todellista arvoa yrityksen saavuttamiin tuloksiin. (Katzenbach 1993, 68.)

Toiseksi suoritustavoitteiden yksityiskohtaisuus helpottaa kommunikointia ja rakentavien ristiriitojen syntymistä tiimin sisällä. Kun tavoitteet ovat selkeitä, tiimin keskusteluissa voidaan paneutua siihen, ovatko tavoitteet saavutettavissa vai pitääkö niitä muuttaa. Kun tavoitteet ovat epämääräisiä tai kun niitä ei ole olemassakaan, keskustelut jäävät paljon tuottamattommiksi. (Katzenbach 1993, 68-69.)

Kolmanneksi yksityiskohtaisten suoritustavoitteiden saavutettavuus auttaa tiimejä pitämään mielessä tulosten saavuttamisen. (Katzenbach 1993, 69)

Neljänneksi yksityiskohtaisilla tavoitteilla on yhdenvertaistava, tiimikäyttäytymistä edistävä vaikutus. Kun pienellä ihmisryhmällä on haasteena kiivetä muurin yli, nousta vuoren huipulle tai ylittää autiomaan – tai puolittaa läpimenoajat – yksittäisten ihmisten tittelit, ansiot ja muut saavutukset jäävät taka-alalle. Menestyvät tiimit arvioivat, miten kukin yksilö voi parhaiten myötävaikuttaa tiimin päämäärän saavuttamiseen, ja tekevät arvioinnin pikemminkin suoritustavoitteen kuin kyseisen ihmisen arvoaseman tai persoonallisuuden pohjalta. (Katzenbach 1993, 69.)

Viidenneksi yksityiskohtaisten tavoitteiden tulisi antaa tiimeille mahdollisuus saavuttaa pieniä voittoja matkalla kohti päämääräänsä. Pienillä voitoilla on uskomaton arvo jäsenten sitoutumisen kasvattamisessa ja väistämättömien esteiden voittamisessa. (Katzenbach 1993, 69.)

Lopuksi suoritustavoitteet ovat mukaansatempaavia. Niiden ansiosta tiimin jäsenet sitoutuvat näyttämään kykynsä tiiminä. Ilmassa väreilevä jännitys, onnistumisen tarve ja terve epäonnistumisen pelko yhdistävät ja ajavat tiimejä kohti yhteistä, saavutettavissa olevaa tavoitettaan. (Katzenbach 1993, 69-70.)

Mukaansatempaavan lisäksi suoritustavoitteet ovat palkitsevia. Ilman selkeitä tavoitteita on vaikea todentaa tiimin onnistumista. Onnistumiset taas ruokkivat motivaatiota ja positiivista tekemistä. Tämä nostaa edelleen tiimin suorituskäytännön.

- 3. Päämäärän ja tavoitteiden yhdistelmä on suoritusten kannalta olennaisen tärkeä.** Tiimin päämäärällä ja yksityiskohtaisilla suoritustavoitteilla on symbioottinen suhde; kumpikin tarvitsee toista pysyäkseen mielekkäänä ja tarkoituksenmukaisena. Yksityiskohtaiset suoritustavoitteet auttavat tiimiä seuraamaan edistystään ja muistamaan vastuunsa; tiimin päämäärän laajemmat ja jopa jalommat pyrkimykset antavat

sekä merkityssisältöä että tunnelatausta. Tiimien pitkäaikainen olemmassaolo vaatii päämääriä ja suoritustavoitteita, jotka ovat sekä taloudellisia että sosiaalisia, sekä rationaalisia että emotionaalisia, sekä suorituskeskeisiä että merkityksellisiä. (Katzenbach 1993, 70.)

4.2.4 Yhteinen toimintamalli

Tiimien on kehitettävä myös yhteinen toimintamalli – eli yhteiset työskentelytavat, joilla ne pyrkivät saavuttamaan päämääränsä. Niiden tulisi käyttää toimintamallinsa määrittämiseen aivan yhtä paljon aikaa kuin päämääränsä etsimiseenkin. Tiimin työskentelytavoissa on otettava huomioon niin taloudelliset ja hallinnolliset kuin sosiaalisetkin näkökohdat. Taloudelliseen ja hallinnolliseen haasteeseen vastaaminen edellyttää kultakin tiimin jäseneltä ”samanveroista” todellista työpanosta, joka merkitsee muutakin kuin kommenttien esittämistä, tarkastamista ja päättämistä. Tiimin jäsenten on sovittava siitä, kuka tekee minkäkin työn, kuinka aikataulut laaditaan ja kuinka niissä pysytään, mitä taitoja on tarpeen kehittää, kuinka jatkuva jäsenyys pitää ansaita, kuinka ryhmä tekee ja muokkaa päätöksiä ja milloin toimintamallia on muutettava, jotta työ tulee tehdyksi. Työn yksityiskohdista sopiminen ja yksilöllisten taitojen ja tiimisuorituksen yhteensovittaminen ovat yhteisen toimintamallin määrittämisen ydinasioita. (Katzenbach 1993, 71.)

Monet tiimit pitävät työnteon sosiaalista puolta suorituksiin kuulumattomana asiana. Tehokkaissa tiimeissä on kuitenkin aina jäseniä, jotka omaksuvat itselleen merkittäviä sosiaalisia johtamistehtäviä; he asettavat asioita kyseenalaisiksi, esittävät tulkintoja ja tiiviitä tilannekatsauksia, tarjoavat tukeaan sitä tarvitseville, muistuttavat tärkeistä asioista. Nämä tehtävät edistävät tiimin menestykselle välttämättömiä rakentavia ristiriitoja ja keskinäistä luottamusta. Parhaissa tiimeissä kukin jäsen omaksuu erilaisia sosiaalisia tehtäviä tilanteen mukaan. Tällöin tiimit kehittävät omat ainutlaatuiset prosessinsa aktivoidakseen ja kannustaakseen toisiaan ja pitääkseen toisensa tilanteen tasalla. Korostettakoon kuitenkin, että tällaiset tehtävät muotoutuvat ajan mittaan suoritustarpeiden mukaan. Ihmiset erehtyvät, jos he luettuaan kuvauksen hyödyllisistä sosiaalisista tehtävistä kuvittelevat, että heidän on

koottava tiimi, jossa on jo alkuun oltava ”kaikki oikeat osat”. (Katzenbach 1993, 71-72.)

4.2.5 Yhteisvastuu

Yhdestäkään ryhmästä ei tule tiimiä, ennen kuin se tuntee vastuuta itsestään tiiminä. Yhteisen päämäärän ja yhteisten tavoitteiden laadinnan tapaan tämäkin on ryhmälle kova koetus. Ajatellaanpa esimerkiksi, mikä pieni mutta kuitenkin suuri ero on seuraavien lauseiden välillä: ”esimies on määrännyt minut vastuuseen siitä” ja ”olemme ottaneet sen vastuullemme”. Ensimmäinen lause voi johtaa toiseen, mutta ilman toista tiimiä ei voi olla olemassa. (Katzenbach 1993, 75.)

Tiimin yhteisvastuussa on perimmältään kyse vilpittömistä lupauksista, jotka tukevat kahta tiimiin liittyvää tärkeää näkökohtaa: sitoutumista ja luottamusta. Kun lupaamme olla vastuussa tiimin tavoitteiden saavuttamisesta, ansaitsemme oikeuden esittää omat näkemyksemme kaikista tiimin työhön liittyvistä asioista ja saada näkemyksistämme oikeudenmukaista ja rakentavaa palautetta. Pitämällä kiinni tästä lupauksestamme pidämme yllä ja kasvatamme sitä luottamusta, jonka varaan jokainen tiimi on rakennettava. (Katzenbach 1993, 76.)

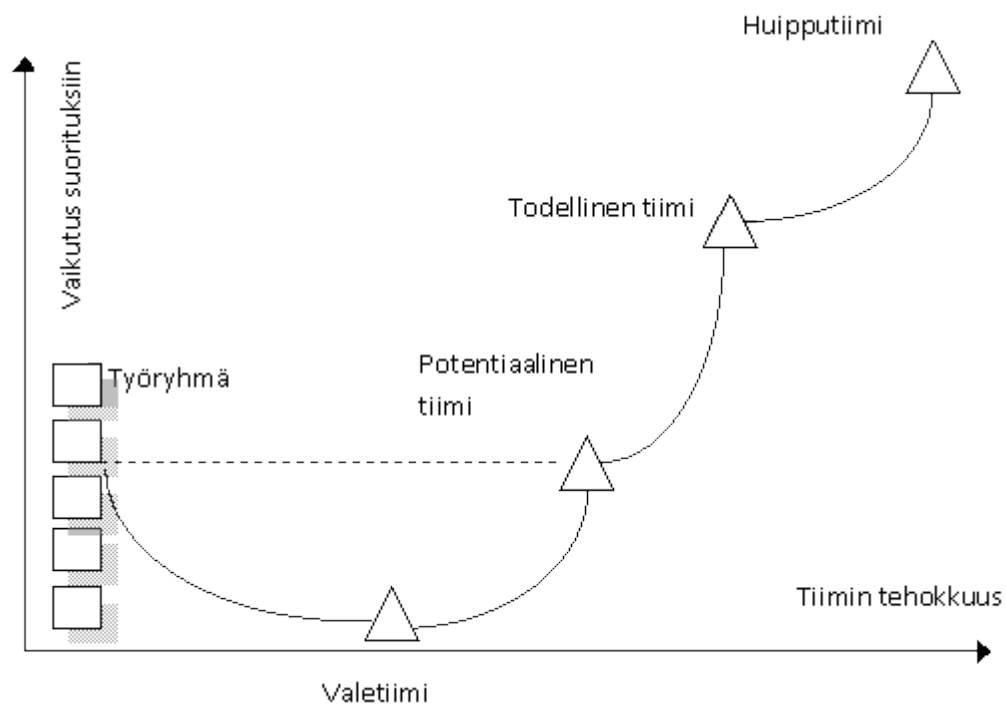
Virtanen toteaa, että onnistunut muutos vaatii aina luottamusta. Sitä edellyttävät oppiminen, epävarmuuden sietäminen tai vaikkapa toisten näkemysten huomioiminen. Luottamus on muutostilanteissa eräänlainen mahdollistaja ja toiminnan edellytys. (Virtanen 2007, 77.)

Useimmat meistä suhtautuvat potentiaaliseen tiimitilanteeseen varauksellisesti; syvään juurtunut yksilöllisyyden korostus estää meitä uskomasta kohtaloamme toisten käsiin. Tiimit eivät onnistu, jos ne jättävät tällaisen käyttäytymisen huomiotta ja toivovat, että se häipyi itsestään. Yhteisiä lupauksia ja yhteisvastuuta ei saa aikaan pakolla sen enempää kuin ihmisiäkään voi pakottaa luottamaan toisiinsa. Yhteisvastuu kehittyy yleensä luonnostaan tiimin tehdessä työtä päämäärän, suoritustavoitteiden ja toimintamallin parissa. Kun ihmiset tekevät todellista työtä yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen, luottamus ja sitoutuminen tulevat

mukaan luonnostaan. Tiimit, joilla on vahva yhteinen päämäärä ja yhteiset työskentelytavat, ottavat väistämättä niin yksilöinä, kuin tiiminäkin vastuun tiimin suorituksista. (Katzenbach 1993, 76.)

4.3 Tiimiksi kasvaminen

Katzenbach toteaa lähtökohtana, että minkä tahansa pienen ihmisryhmän onnistuminen suorituksissaan riippuu siitä, minkä perusnäkemysten se omaksuu ja kuinka tehokkaasti se toteuttaa näkemystään. Toisin kuin tiimit, työryhmät perustavat suorituksensa ”parhaiden yksilösuoritusten” summaan. Ne eivät tavoittele mitään kollektiivisia työtuloksia, jotka vaativat yhteistä ponnistelua. Jos ihmiset valitsevat tiimivaihtoehdon työryhmän sijaan, he sitoutuvat ristiriitojen mahdollisuuteen, yhteisiin työtuloksiin ja kollektiiviseen toimintaan yhteisen päämäärän, yhteisten tavoitteiden, yhteisen toimintamallin ja yhteisvastuun aikaansaamiseksi. (Katzenbach 1993, 101.)



Kuvio 2. Tiimin kehityskäyrä (Katzenbach 1993, 101.)

Katzenbach kuvaa tiimin kehitystä suorituskäyrällä (kuvio 2). Käyrällä on viisi tärkeää kohtaa, jotka perustuvat aikaisemmin esitettyyn tiimin määritelmään. Määritelmän mukaista tiimiä kutsutaan tässä ”todelliseksi tiimiksi”.

1. **Työryhmä.** Tällä ryhmällä ei ole merkittävää lisäsuoritusten tarvetta tai mahdollisuutta, jonka vuoksi siitä pitäisi tulla tiimi. Jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa lähinnä vaihtaakseen tietoja, näkökantoja tai parhaita menettelytapoja ja tehdäkseen päätöksiä, jotka auttavat kutakin jäsentä suoriutumaan oman vastuualueensa tehtävistä. Sen ohella ei ole mitään realistista tai todella toivottua ”pienryhmän” yhteistä päämäärää, lisäsuoritustavoitteita tai yhteisiä työtuloksia, jotka vaatisivat tiimiratkaisua tai yhteisvastuuta.
2. **Valetiimi.** Tällä ryhmällä saattaa olla merkittävää lisäsuoritusten tarvetta tai mahdollisuuksia, mutta se ei ole panostanut kollektiivisiin suorituksiin eikä pyri tosissaan saattamaan niitä aikaan. Yhteinen päämäärä tai yhteiset tavoitteet eivät sitä kiinnosta, vaikka se saattaakin kutsua itseään tiimiksi. Valetiimit ovat suoritusmielessä kaikkein heikoimpia ryhmiä. Lähes poikkeuksetta ne vastaavat yrityksen suoritustarpeisiin vähemmässä määrin kuin työryhmät, koska niiden sisäinen vuorovaikutus vie jotain kunkin jäsenen yksilösuorituksista antamatta mitään yhteistä hyötyä sen vastineeksi. Valetiimeissä kokonaisuus on vähemmän kuin yksilösuoritusten mahdollinen summa.
3. **Potentiaalinen tiimi.** Tällä ryhmällä on merkittävää lisäsuoritusten tarvetta, ja se pyrkii tosissaan parantamaan suorituksiaan. Tyypillisesti sen tarvitsee kuitenkin selkiyttää päämääräänsä, tavoitteitaan ja työtuloksiaan ja noudattaa yhteistä toimintamalliaan kurinalaisemmin. Yhteisvastuu ei ole vielä juurtunut ryhmään. Organisaatiossa on runsaasti potentiaalisia tiimejä. Kuten kehityskäyrällä voi nähdä, suoritusvaikutukset voivat olla merkittäviä silloin, kun tiimivaihtoehto on järkevä. Uskomme, että suurimmat suoritushyödyt löytyvät potentiaalisen tiimin ja todellisen tiimin väliltä, mutta tietysti jokainen liike ylöspäin on tavoittelemisen arvoinen.
4. **Todellinen tiimi.** Tämä tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat kaikki yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka

pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin saavutuksista. Todelliset tiimit ovat tärkein suoritusyksikkö.

5. **Huipputiimi.** Tämä ryhmä täyttää kaikki todellisten tiimien ehdot, ja sillä on jäseniä, jotka ovat syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Sitoutuminen vie tiimiä kehityskäyrällä eteenpäin. Huipputiimi ylittää huomattavasti parempiin suorituksiin kuin muut vastaavissa olosuhteissa toimivat tiimit ja ylittää kaikki sille asetetut realistiset odotukset. Huipputiimi tarjoaa vertaansa vailla olevia mahdollisuuksia, minkä vuoksi se on erinomainen esikuva kaikille todellisille ja potentiaalisille tiimeille.

Kuvion 2 käyrä valaisee näihin viiteen ryhmään liittyviä tärkeitä piirteitä ja mahdollisuuksia. Ensinnäkin se osoittaa, että työryhmien mahdolliset suoritustulokset vaihtelevat suuresti, minkä vuoksi työryhmä on monessa tilanteessa varteen otettava vaihtoehto. Käyrä osoittaa myös, että suurimmat suorituskyödyt on mahdollista saada potentiaalisen tiimin kehittyessä todelliseksi tiimiksi ja että todellisen tiimin mahdolliset suoritusvaikutukset ovat merkittävästi suuremmat kuin työryhmän. Todellisen tiimin ja huipputiimin välinen pisteviiva kuvaa huippusuorituksiin vaadittavaa poikkeuksellista henkilökohtaista sitoutumista. Työryhmää ja potentiaalista tiimiä yhdistävä pisteviiva taas kuvaa valinnan tekemiseen vaadittavaa hyppyä tuntemattomaan. Pisteviivan alapuolella ovat valettiin riskit ja pettymykset. Niitä pitää pyrkiä välttämään kaikin voimin, koska valettiin suoritusvaikutukset ovat heikommät ja koska valettiin dynamiikan murtaminen voi olla vaikeaa. (Katzenbach 1993, 107-108.)

5 TIIMIN PERUSTAMINEN JA TIIMITYÖ

5.1 Tiimin tyyppi

Skyttän mukaan on olemassa kolme eri perustiimityyppiä.

Pysyvien tiimien vastuualue on olemassa ”toistaiseksi”, Ellei itse koko organisaation perusrakenteessa ja –tehtävässä tapahdu olennaisia muutoksia, myös tämän tiimin vastuualue ja perustarkoitus säilyy. Pysyvät tiimit rakennetaan usein ”pysyvien” toimintaprosessien varaan. Tiimillä on vastuullaan joko kokonainen prosessi tai joku sen osa. Pysyvissä tiimeissä on mahdollisuus käydä kypsyminen prosessi läpi osana niiden perustehtävää. Osaamisen tarkastelu ja erityisesti laajentaminen on mahdollista ja mielekästä toisella tavalla kuin muissa tiimityypeissä. (Skyttä 2005, 58-59.)

Joissakin organisaatioissa toiminnan perusluonne on projektityöskentelyyn sopiva. Näin on tyypillisesti esimerkiksi rakennusfirmoissa. Tällöin on järkevää, että myös tiimit toimivat projektilähtöisesti, **projektitiimeinä**. (Skyttä 2005, 58-59.)

Ad hoc –tiimit ovat tilapäistiimejä, jotka muodostetaan nopeasti sekä hyvinkin lyhyttä ja rajallista kokonaisuutta ja läpivientiä varten. (Skyttä 2005, 58-59.)

Jos laajennamme erilaisten tiimivaihtoehtojen tarkastelua myös erilaisiin johtoryhmiin, saamme vielä muutaman vaihtoehdon lisää. Puimuritiimin kohdalla tämä teoriapohjan laajentaminen on perustelua, koska kyseessä on lähes koko organisaation kattava tiimi, jonka edustajista monet ovat päällikkötasolta.

Mansukoski tuo erilaisten johtoryhmien osalta Skyttän esittämien tiimivaihtoehtojen lisäksi vielä seuraavat mahdollisuudet (Mansukoski 2007, 43.):

Sovellettua johtoryhmää voidaan käyttää aina käsiteltävien asioiden mukaisesti. Sen muodostavat yleensä ydinjohtoryhmä ja ”esittelijänä” sen liiketoiminta- tai toimintayksikön johtaja, jonka asioita käsitellään. Näin samaan johtoryhmän kokoukseen voi osallistua asioiden esittelijän roolissa useampikin liiketoimintayksikön johtaja, kuitenkin kukin vuorollaan ja näin voidaan paneutua kunkin yksikön asioihin siten, etteivät muut koe aikansa menevän hukkaan. *Asiakas- tai tuotepohjainen organisaatorakenne sekä siitä johtuva matriisiohjaus edellyttävät usein sovelletun johtoryhmän käyttämistä.*

Virallisen johtoryhmän sijasta yhtiö- tai yksikköjohtajan apuna voi toimia johtoryhmän tapaan toimiva työryhmä, joka kokoontuu sovituin aikavälein ja työskentelee sovituin toimintatavoin eräänlaisena ”varjojohtoryhmänä”. Tällaisesta ryhmästä voidaan käyttää nimitystä **epävirallinen johtoryhmä**.

Myös Skyttä jatkaa ansiokkaasti perinteisen johtoryhmän ja tiimiorganisaation vertailua. Perinteisessä johtoryhmässä ovat jäseninä eri funktioiden vetäjät. Vain johtoryhmän puheenjohtaja edustaa koko organisaation näkökulmaa. Muut jäsenet ovat ryhmässä ennen muuta pitämässä oman vastuualueen puolta ja tuomassa esille sen näkemyksiä. (Skyttä 2005, 76.)

Seuraavat perinteisen johtoryhmän toimintatavat eivät käsittäkseni edistä tiimimäistä toimintaa:

- määrämuotoisuus, kokoustekniikka, asialistat: johtoryhmien kokoukset ovat säännöllisesti samaan aikaan, niissä kiinnitetään usein paljon huomiota kokousteknisiin asioihin, ne toimivat asialistan pohjalta ja usein vielä niin, että listalla esiintyvät pääasiassa samat toistuvat vakio-otsikot
- virallisuus: se näkyy ja kuuluu kaikessa johtoryhmän toiminnassa, tiukassa määrämuodossa pitäytyminen tuntuu joskus olevan todella tärkeää
- järjestelmäkeskeisyys: johtoryhmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää, siksi sen on tärkeätä toimia tuon järjestelmän mukaan; monissa tapauksissa juuri johtoryhmä ylläpitää ja lisää organisaation järjestelmäkeskeisyyttä
- funktionaalisuus: tämä näkyy jo jäsenten valintaperusteissa ja on saatettu nimenomaan sopia, että kukin jäsen katsoo asioita vain oman vastuualueensa/funktionensa kautta; se on omiaan ylläpitämään ja lisäämään funktioiden rajapinnoissa esiintyvää yhteistyöpulmaa
- muu ryhmä johtajan päätöksenteon apuna: eräs perinteisiä johtoryhmän määritelmiä kuuluu: johtoryhmä on ryhmä, jossa esimies tekee päätöksiä alaistensa läsnäollessa; aitoa prosessointia on tällaisessa asetelmassa vaikea saada syntymään
- hitaahkosti reagoiva: kun johtoryhmä toimii järjestelmän pyörittäjänä, se on usein ratkaisujen syntymistä hidastava elin; varsin usein johtoryhmässä

jätetään asia pöydälle, jolloin se järjestelmän sääntöjen mukaan voi tulla käsittelyyn vasta seuraavalla käsittelykierröksellä (Skyttä 2005, 76.)

5.2 Tiimin jäsenten valinta

Puimuritiimin jäsenten valinnan suhteen asiaa pitää tarkastella normaalia tiimijattelua laajemmalla pohjalla. Tämän johtuu siitä, että Sampo-Rosenlew Oy:n organisaatiossa Puimuritiimillä on merkittävän iso rooli leikkuupuimuritoimintojen päätöksenteossa. Puimuritiimi päättää kaikista leikkuupuimuriliiketoimintaan liittyvistä asioista. Puimuritiimi on myös erittäin kattava organisaation osa. Se kattaa kaikki toiminnot lukuunottamatta taloutta ja hallintoa. Edellä mainitun johdosta tiimin jäsenten määrittelyssä tulee teorian osalta ottaa mukaan myös lähinnä yrityksen johtoryhmiin liittyvää teoriapohjaa.

Edellä mainittua tukee hyvin Mansukosken luonnehdinta johtoryhmän roolista. Perusroolissaan johtoryhmä avustaa yleensä toimitus- tai yksikköjohtajaa toiminnan ja talouden suunnittelussa, organisoinnissa ja resurssoinnissa, toteutuksen ohjauksessa ja valvonnassa sekä näihin liittyvässä päätöksenteossa. Johtoryhmätyöskentely voi rooliltaan keskittyä johtamisen edellyttämään informaation välitykseen. Useimmiten johtoryhmät kuitenkin näyttävät toimivan keskustelu-, viestintä- ja vuorovaikutusfoorumeina sekä toiminnan koordinoijina. Parhaimmillaan johtoryhmä voi toimia myös sen jokaista jäsentä luovasti auttavana ja tukevana elimenä päätöksenteossa sekä toiminnan ja talouden ohjauksessa. (Mansukoski 2008, 38).

Jotta johtoryhmä kykenisi hyvähenkiseen, tehokkaaseen ja tulokselliseen toimintaan, sitä muodostettaessa ja miehitettäessä on syytä ottaa huomioon joukko erilaisia kriteerejä.

Ensimmäisenä tulee ottaa huomioon organisaatorakenne ja toiminnallinen kattavuus. Liiketoimintayksikkötasolla johtoryhmän muodostavat yleensä yksikön johtajan lisäksi tärkeimpien toimintojen (esimerkiksi markkinoinnin, T&K:n, tuotannon sekä henkilöstö- ja taloustoiminnon johtajat tai päälliköt). Asiakas- tai tuoteperusteisissa,

matriisityyppisesti organisoiduissa liiketoimintayksikössä päätuoteryhmien ja – tuotteiden sekä asiakkuuksien päälliköt ovat lisäksi mukana johtoryhmän toiminnassa. (Mansukoski 2008, 45-48).

Johtoryhmän jäsenten lukumäärään vaikuttavat edellä mainitut organisaatorakenteen ja liiketoiminnallisen kattavuuden asettamat vaateet. Johtoryhmän jäsenten lukumäärään vaikuttaa merkittävästi myös johtoryhmän rooli. Jos johtoryhmän perusrooli on toimia pääasiallisesti informaatiofoorumina, jäsenten lukumäärä voi olla suurehkokin. Jos johtoryhmä haluaa toimia taas luovana yhteistoimintafoorumina, ideaali jäsenten määrä on neljästä seitsemään henkilöä, jolloin muun muassa viestintä ja vuorovaikutus ovat tehokkaita ja vaikuttavia. (Mansukoski 2008, 45-48).

Osaamisen monipuolisuuden suhteen joudutaan määrittämään johtoryhmän jäsenten ja koko ryhmän yleis-, erityis- ja ihmissuhdeosaamisen vaateet ja kehittymistarpeet. Tärkeää on myös arvioida käytännön kokemusta ja onko se hankittu yleisjohdon vai asiantuntijain tehtävissä. Edellä mainitut seikat heijastavat yleensä myös johtoryhmän ikärakennetta; ihanteena on pidetty riittävää ikähajontaa, jotta myös jatkuvuus varmistetaan. (Mansukoski 2008, 45-48).

Johtoryhmän rakenteen ja toimintatapojen osalta, määritetään muun muassa, millaisia johtoryhmiä (pysyvä- vai joustavarakenteisia) halutaan rakentaa ja millaiseen johtoryhmän työskentelyotteeseen yleensä pyritään (säännölliseen, vakiosisältöiseen ja –muotoiseen vai joustavasti tilannekohtaiseen). (Mansukoski 2008, 45-48).

Jäsenten valintaan liittyen Skyttä nostaa esille pääkohtina vielä ensinnä sen, että tiimin tulee olla osaamispohjainen kokonaisuus. Alussa tärkein jäsenten valintakriteeri on, että kaikki tiimin sisällä tarvittava osaaminen on myös sen jäsenillä. Toinen keskeinen asia on, että tiimin jäsenet pystyvät tulemaan toistensa kanssa hyvin toimeen ja aikaansaamaan kasvun todelliseksi tiimiksi. Kolmas ratkaiseva seikka on, että tiimissä on sen verran johtajuusosaamista, että kehitys kohti itseohjautuvuutta mahdollistuu. (Skyttä 2005, 171.)

Katzenbach painottaa jäsenten valintaa taitojen ja taitopotentialin eikä persoonallisuuksien mukaan. Tiimissä täytyy olla yhdistelmä työn tekemiseen tarvittavia taitoja. Tarvittavat taidot voi jakaa kolmeen luokkaan: 1) tekniset ja toiminnalliset taidot, 2) ongelmanratkaisutaidot ja 3) vuorovaikutustaidot. Potentiaalisten tiimien on olennaista löytää oikeassa suhteessa jäseniä, joilla on jo tarvittavat taidot, ja jäseniä, joiden taitoja voidaan kehittää tiimin toiminnan käynnistymisen jälkeen. (Katzenbach 1993, 136)

Aivan liian monet tiiminvetäjät yliarvioivat valinnan merkitystä ja uskovat, että jollei tiimiin saada heti alkuvaiheessa juuri oikeanlaista ihmisjoukkoa, siitä ei voi tulla tehokasta. Muutamia syvällisiä toiminnallisia tai teknisiä taitoja lukuun ottamatta useimmat ihmiset pystyvät kehittymään tarvittavissa taidoissa tiimiin tulonsa jälkeen. Kaikilla meillä on kyky kehittyä, tarvitsemme vain suorituskeskeisiä haasteita. Tämän vuoksi ei kannata keskittyä pelkästään siihen, mitä taitoja ehdokkailla jo on. Paljon tärkeämpää on kysyä, aikooko tiimi ja sen vetäjä uhrata aikaa ja työtä auttaakseen potentiaalisen tiimin jäseniä kehittymään. Jos vastaus on kieltävä, tiimiin ei luultavasti kannata valita ihmisiä, joiden taidot kaipaavat kehittämistä. (Katzenbach 1993, 136-137.)

5.3 Tiimityö käytännössä

Mitä oikeastaan tapahtuu ja miten tiimi etenee, kun se alkaa ensimmäistä kertaa työskennellä yhdessä tai kun jo toimiva tiimi ryhtyy toteuttamaan jotain uutta tehtävää tai projektia. Kirjassa *How teamwork works* Syer ja Connolly (1996) kuvaavat mallin, jossa tiimityön käytännön etenemistä tarkastellaan viiden eri vaiheen kautta. Kirjoittajat ovat nimenneet mallin tiimin tehtäväsykliksi. Tehtäväsykli jakautuu viiteen osaan. (Honkanen 2006, 241.)

1. **Tehtävän tunnistaminen.** Tässä vaiheessa onnistuminen on tavoitteiden oivaltamista ja tämän kautta tehtävän hyväksymistä. Tiimin keskeiset tehtävät: tutustutaan tilanteeseen ja tavoitteisiin, määritellään jäsenyyden kriteerit, ryhmän rajat, kartoitetaan resurssit ja jäsenten odotukset. Tavoitteena on sisäisen yhtenäisyyden luominen. Tyypilliset esteet tässä vaiheessa liittyvät siihen, ettei tiedetä mitä pitäisi tehdä tai miten toimia.

2. **Ymmärtäminen.** Onnistuminen näkyy lähtemisenä liikkeelle, mobilisaationa. Tiimin keskeiset tehtävät ovat tiedon kerääminen tehtävän sisällöstä ja menettelytavoista. Lisäksi suoritetaan tiedon analysointia ja tehdään tilannearvio. Yritetään myös löytää sopiva toimintamalli ja hioa sitä. Tyypilliset esteet: tiedetään mitä pitäisi tehdä, mutta ei kuitenkaan tehdä sitä. Usein ei myöskään osata lopettaa tiedon keräämistä ja yksityiskohtien tarkastelua; pelätään etenemistä ja toimeen ryhtymistä, ollaan liian varovaisia.
3. **Päätöksenteko.** Tässä vaiheessa onnistuminen näkyy tiimin sitoutumisena tehtävään. Tiimin keskeiset tehtävät ovat päätöksentekoprosessin hahmottaminen ja päätöksentekotavasta sopiminen, muutoksen suunnittelu, ongelmien ja kehittämiskohteiden paikantaminen sekä käytännön toimenpiteistä sopiminen. Tyypilliset esteet: pelätään sitoutumista, ei kyetä yhteiseen sopimiseen. Yleinen toimettomuus.
4. **Toteuttaminen ja toimeenpano.** Onnistuessaan tiimi kykenee integroimaan yksittäiset toimet kokonaisuuteen. Tiimin keskeiset tehtävät ovat käytännön toimenpiteiden suunnittelu ja niiden toteuttaminen, kokeileminen sekä testaaminen, valmentautuminen uuteen ja työhön ryhtyminen. Tyypilliset esteet: suunnitelmat ovat upeat, mutta kukaan ei noudata niitä. Ei uskalleta päästää ”keskeneräistä” käsistä, liika kontrolli. Vaikeus integroida suunnitelmia organisaation kokonaisuuteen ja arkeen.
5. **Täydentäminen ja viimeistely.** Tässä vaiheessa onnistuminen näkyy siinä, että tiimi kykenee jo ottamaan etäisyyttä tehtävään ja arvioimaan suoriutumistaan. Tiimin keskeiset tehtävät ovat toiminnan seuraaminen, palautteen kerääminen, korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyminen ja jatkuva kehittäminen. Tyypilliset esteet: tuloksia ei ehditä tarkastella, kun jo rynnätään seuraavaan tehtävään. Ei saada tai hankita palautetta – ilman palautetta ei kuitenkaan opita mitään. Ei osata lopettaa ja päättää prosessia. (Honkanen 2006, 242-244.)

5.4 Tiimihenki

Minkä tahansa ryhmän, jääkiekkjoukkueen, päiväkerhon, koululuokan, armeijan ja myös tiimin, menestymiseen vaikuttaa oleellisesti ryhmän sisäinen henki, spiritti. Ilman hyvää, positiivista, ryhmähenkeä, yhteenhiileen puhaltamista ja ryhmätyökulttuuria, tulosten saavuttaminen on todella vaikeaa ja työlästä.

Johtoryhmän menestykseen vaikuttaa hyvin paljon se, miten ja millä tunnelmalla se käsittelee asioita yhdessä ja miten johtoryhmäläiset onnistuvat sparraamaan toisiaan. Liian pitkään hyvän johdon etsiminen on ollut hyvien yksilöiden etsimistä, nyt nähdään myös yhdessä toimimisen ja keskinäisen sparraamisen merkitys. Hyvällä johtoryhmän sisäisellä sparrauskulttuurilla ja tunnelmalla on etunsa – tietoa, osaamista ja näkemyksiä jaetaan, ja yhdessä ideointi myös sitouttaa. Tämä sekä kasvattaa että vaatii jokaisen johtoryhmän jäsenen innostusta johtoryhmätyöskentelyyn sekä luottamusta muihin jäseniin. Ennen puhuttiin tiimityöstä, nyt on aika siirtyä puhumaan tunnelmasta ja johtoryhmän sisäisestä sparraamisesta strategisena aseena. (Åhman, Bärlund, Vatanen 2007, 93-94.)

Johtoryhmän toimivuus edellyttää avointa ilmapiiriä ja itseilmaisua. Jäsenillä tulee olla niin hyvä itsetunto, että he uskaltavat ilmaista näkemyksensä silloinkin kun ei ole etukäteen varmaa, saako niille muiden hyväksymisen. Palautteen saaminen ja antaminen on, kuten kaikissa yhteisön vuorovaikutussuhteissa, myös johtoryhmän sisäisessä yhteistyössä tärkeä kehitystekijä. (Mansukoski, Mitronen, Porenne, Salmimies. 2007, 142.)

Myös Åhman haluaa painottaa vielä lisää avointa ilmapiiriä. Hyvällä johtoryhmän tunnelmalla tarkoitamme sitä, että johtoryhmässä on vahva yhteenkuuluvaisuuden tunne sekä avoin ja keskustelevalta ilmapiiri, jossa jäsenet ilmaisevat mielipiteitään vapautuneesti. Tällaisessa johtoryhmässä jäsenillä on sekä kykyä että halua yhteisiin keskusteluihin ja toimintaan yli omien vastuualuerajojensa, johtoryhmän jäsenten henkilökemiat sopivat hyvin yhteen ja johtoryhmän kokouksiin on innostavaa osallistua. (Åhman et. al. 2007, 94.)

Edellä kerrottu on varmasti totta. Onhan niin, että lähes aina hyvien ja onnistuneiden suoritusten takana on positiivinen vire, hyvä motivaatio, yhteinen halu onnistua ja saada positiivista palautetta. Miten sitten tiimin henkeä voidaan parantaa? Mitkä tekijät tähän vaikuttavat?

Tunnelma on vahvasti sidoksissa johtoryhmän sisäiseen sparrauskulttuuriin, luottamukseen ja innostukseen, joten tunnelmaa voi kehittää kehittämällä myös näitä. Tunnelma on myös ryhmän vetäjästä kiinni. Tärkeää on, että vetäjä kykenee luomaan tapoja, joilla keskustellaan vaikeistakin asioista, ja pyrkii varmistamaan, että virheistä opitaan, sen sijaan että etsittäisiin syyllisiä. Tunnelman kannalta vetäjän on myös tärkeää varmistaa, että jokaisen johtoryhmän jäsenen voimavarat tulevat hyödynnetyiksi. (Åhman et. al. 2007, 94 – 95.)

Tunnelma on myös tahdon asia – jäsen voi vaikuttaa tunnelmaan johtamalla omaa mieltään ja valitsemalla suhtautumisensa. Tärkeintä on johtoryhmän jäsenen myönteinen asenne muihin. Johtoryhmän jäsenten on tärkeää arvostaa muita ja nähdä johtoryhmäkollegoissa mahdollisuutta yhteistyöhön ja synergiaan. Olennaista on myös jäsenen tunne omasta luotettavuudestaan – eli siitä, kokeeko itse olevansa reilu ja pitävänsä lupauksistaan kiinni. Tämä mahdollistaa tunnelman kannalta elintärkeän vuorovaikutuksen syntymisen ja verkostoitumisen muiden kanssa. (Åhman et. al. 2007, 95.)

Åhman kiteyttää vielä hyvän hengen tiimin sisällä ja sen perusteena olevan jokaisen jäsenen innostuksen. Johtoryhmän tunnelma ja johtoryhmän menestys vaativat siis innostusta. Kun johtoryhmässä on hyvä tunnelma, päätökset syntyvät kuin itsestään, ja kun jäsenet ovat innostuneita, he myös panevat päätökset täytäntöön. (Åhman et. al. 2007, 108.)

6 TIIMIN PÄÄTÖKSENTEKO

6.1 Kokouskäytäntö

Tehokas, vaikuttava ja tuloksekas johtoryhmätyöskentely sisältää luonteeltaan ja sisällöltään erityyppisiä kokouksia, jotka ajoittuvat kyseisen organisaation suunnittelu- ja valvontarytmiin eri aikaväleillä. Joissakin palavereissa ja kokouksissa käsitellään viikoittain ajankohtaisia asioita ja keskitytään operatiivisen toiminnan johtamiseen ja ohjaamiseen. Joissakin kokouksissa syvennyttään taas vuositason suunnitteluun, ohjaukseen ja valvontaan, toisissa taas strategiisiin asioihin ja kehittämiseen. Oleellista on, että erityyppisten asioiden käsittelyä varten järjestetään erityyppisiä kokouksia. Mansukoski näkee asian omista lähtökohdistaan hyvin johtoryhmälähtöisesti. Hän painottaa säännöllisyyttä sekä erilaisten kokousten erilaista vuosirytmää. Johtoryhmän vetäjän tehtävä on huolehtia siitä, että johtoryhmä kykenee työskentelemään eriluonteisissa kokouksissa eri tavoin kunkin kokouksen luonteen edellyttämällä tavalla ja käyttämään erilaisia palaveri- ja kokoustyöskentelytapoja. Koko johtoryhmä työskentelee käytännössä pääasiallisesti säännöllisissä kokouksissa ja palavereissa. (Mansukoski 2007, 231.)

Skyttä tarkastelee samaa ehkä enemmän tiimilähtöisesti soveltuena käytettäväksi eritason tiimeissä. Yhtymäkohtiakin on löydettävissä melko paljon.

Osa tiimin palavereista on vakiotyyppejä, samansisältöisinä toistuvia. Joskus on tarpeellista kokoontua ratkaisemaan yksittäistä ongelmaa. Joskus on tarpeen prosessoida joitakin asioita pitempään ja useamman kerran. Nämä kolme palaverityyppiä pitäisi ymmärtää tiimissä ja myös jonkinasteisesti hallita.

Tiimin vakiopalavereita ovat tyypillisesti tulosten seurantalpalaveri, viikon (tai jonkun muun ajanjakson) töiden suunnittelupalaveri tai yhteinen informaatiopalaveri. Erityisen tärkeätä on, että vakiopalavereista ei anneta kehittyä tiimin ajanryöstäjiä. Rönsyilyn välttäminen ja pois kitkeminen vaikuttaa ratkaisevasti tuloksellisuuteen.

Joskus tiimissä pitää ratkaista esille tuleva yksittäinen ongelma. Ongelmanratkaisupalaveri pitäisi voida käynnistää hyvin nopeasti. Ongelmanratkaisupalaverissa on hyvin harvoin etukäteen sovittua esityslistaa. Tiimi kokoontuu yhden asian ääreen, josta pitää saada tuloksekas ratkaisu.

Tiimillä voi olla kehittelyn alla yhteisiä asioita. Prosessipalaverin tarkoituksena on auttaa yhteistä prosessia askel tai pari eteenpäin, kohti yhteisiä päämääriä. Prosessipalaverin sisältö saattaa olla hyvinkin hahmottomaton. Prosessi tuo mukanaan hahmon ja kun päämäärät ovat kirkkaat, prosessityöskentely voidaan ohjata oikeisiin sisältöihin. (Skyttä 2005, 142-143.)

Enemmän johtoryhmä näkökulmalta asiaa tarkasteltuna pitää ottaa joukkoon strategiakokoukset, jotka Mansukoski määrittelee seuraavasti. Strategista suunnittelua, strategisia kehityshankkeita ja strategioiden toteutumisen seuranta varten johtoryhmän on syytä aika ajoin varata omat kokouksensa. Niissä johtoryhmä voi syvällisesti paneutua visiointiin ja strategiaan asioihin, kuten liiketoimintaan ja sen organisointiin, järjestelmiin ja välineisiin, henkilöstöpolitiikkaan ja ihmisten johtamiseen sekä resurssikysymyksiin. (Mansukoski 2007, 238.)

Johtoryhmän strategiakokoukset on syytä valmistella erityisen hyvin. Se edellyttää yleensä runsasta ja perusteellista etukäteistyöskentelyä niin johtoryhmän jäsenten johtamissa yksiköissä kuin heidän välillään esimerkiksi pari- tai triotyöskentelynä. (Mansukoski 2007, 238.)

6.2 Tehokkaan työskentelyn edellytykset

Kuten jo edellä on todettu, on äärimäisen tärkeää, että tiimin työskentely säilyttää tehokkuutensa, eikä tiimi muodostu keskustelukerhoksi, jonka kokoukset eivät enää mahdu pelkkään aamu- tai iltapäivään.

Tästä hyvän esimerkin voi kertoa Sampo-Rosenlew Oy:n historiasta. Porin Puimuritehdas oli aikaisemmin osa Rosenlewin perheen porilaista yritysimperiumia. Oy Rosenlew Ab:ssä riitti yksiköitä, yksiköillä osastoja ja osastoilla palavereja.

Rosenlewin palveluksessa olleet toimihenkilöt muistavat, että yleensä ei riittänyt, että koko päivä oli täynnä palavereja vaan niitä oli lähes aina kaksi päällekkäin. Tehokkuuden perään voidaan vain arvailla.

Edellä kerrottu johti siihen, että kun Timo Prihti osti yrityksen vuonna 1991, hän ensi töikseen kielsi kaikki palaverit yrityksessä ja totesi, että nyt ruvetaan tekemään töitä silmät tapillaan eikä istuta kokouksissa. Vähitellen palaverit ovat Puimuritehtaalle palanneet, mutta toivottavasti hallitussa määrin, sillä kyllä tuossa päätöksessä on vissi perä. Palaverit on pidettävä tehokkaina ja tuottavina. Miten tähän teorian mukaan sitten päästään?

Kokoustyöskentelyn tulee olla tehokasta ja tehtyjen päätösten toteutuksen tuloksekasta ja vaikuttavaa. Jotta tähän päästäisiin, jokaisen kokoukseen osallistujan tulee osaltaan pitää huolta siitä, että on hyvin valmistellut kokouksen ja valmistautunut siihen. Kokouksen jälkeen tulee pitää huolta tehtyjen päätösten informoimisesta ja toteuttamisesta. Erityisen keskeinen rooli tehokkaan kokoustyöskentelyn aikaansaamisessa on puheenjohtajalla ja sihteerillä. (Mansukoski 2007, 242.)

6.3 Tiimin vetäjän rooli päätöksenteossa

Mansukoski on edellä painottanut johtoryhmän puheenjohtajan keskeistä roolia tehokkaan työskentelyn aikaansaamiseksi. Mansukoski myös lähtee siitä, että vetäjänä on aina sama henkilö, ainoastaan esteen sattuessa sijainen. Johtoryhmää ajatellaan tämä on luonnollinen ratkaisu, etenkin, jos esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja toimii johtoryhmän vetäjänä. Mansukoski luettele erikseen seuraavat puheenjohtajan tehtävät:

- Puheenjohtaja määrittää kokoukselle selkeät tulostavoitteet.
- Hän määrittelee kokouksen ajankäytön.
- Puheenjohtaja vastaa siitä, että kokouksella on selkeä asialista, jossa tärkeimmät asiat ovat ensin.
- Puheenjohtaja määrittelee myös jäsenille mahdolliset ennakkoon valmisteltavat asiat ja toimittaa tarvittavan etukäteismateriaalin

- Puheenjohtajan tulee etukäteen miettiä, miten hän käsittelyttää eri asiat, ja varautua mahdollisesti odotettavissa oleviin hankaliin tilanteisiin. (Mansukoski 2007, 242-243.)

Skyttän enemmän tiimipohjainen ajattelu tuo esiin mahdollisuuden useammasta tiiminvetäjästä tai vetovastuun kierrättämisestä. Kuitenkin hänkin painottaa puheenjohtajan tarpeellisuutta tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi.

Keskeisin rooli palaverin onnistumiselle on vetäjä tai puheenjohtaja. Jokaisen tiimin jäsenen kannattaisi opetella tämä rooli. Alussa se on joillekin korkeahko kynnys, joten silloin riittää, kun pari-kolme tiimin jäsentä ovat siihen valmiita. Tiimin kasvaessa palaverin vetäjän rooli on vähitellen yhä useamman ja jossakin vaiheessa jokaisen jäsenen hallinnassa. (Skyttä 2005, 143.)

Askel pidemmälle mennään vielä Lipman-Blumenin ja Leavittin ajattelussa. Monet spontaanisti syntyneet kuumat ryhmät elävät koko elinkaarensa ilman varsinaista johtajaa. Jäsenet vain paiskivat töitä tehtävän kimpussa miettimättä lainkaan johtajakysymystä. He ovat liian kiireisiä oman pyhän tavoitteensa etsinnässä. (Lipman 2000, 105.) Tässä varmaan voitaneen jo puhua jostain huipputiimin yläpuolella olevasta yhteenliittymästä.

Edellä olevaa ajattelua tukee osaltaan ehkäpä mailman menestyneimmän autovalmistajan historia. ”Manage like you have no power.” Edellinen lause on kappaleen otsikko kirjasta How Toyota became number 1. Samainen kappale alkaa lainauksella Toyotan varapääjohtajan Mitsuo Kinoshitan ajatuksista: ”If employees just did what they were told to do, you would continually find defects at the end of the line. We want employees to go beyond what they are told and be creative, building quality into the processes.” (Magee 2007, 173.)

Toyotan tapa ei perustu siihen, että yritystä johtaa yksi suosittu ja arvostettu johtaja. Toyotaa ohjaavat ihmisten perustamat ryhmät, joiden toiminta perustuu vahvaan tietopohjaan. Senioritason kokouksissa, kaikkia kysymyksiä käsitellään ammattimaisella tavalla, mutta Toyotan maanläheiseen tapaan. Osallistujien tulee välttää itsekkäitä vahvoja omiin tunteuksiin perustuvia mielipiteitä. Sen sijaan

heidän pitää pystyä tukemaan kaikki mielipiteensä faktoihin tai tarvittaessa tutkimaan asiaa lisää, jotta riittävä faktapohja löytyy. (Magee 2007, 178.)

Johtajan läsnäolo ja rooli on myös kulttuurikysymys. Eri kulttuureissa johtajan kaipuu ja tarve on olennainen. Ilman johtajaa ja hänen ohjaustaan ei tapahdu yhtään mitään. Tästä parhaimpana esimerkkinä lienee neuvostoliittolainen kulttuuri, jota edelleen esiintyy etenkin IVY-maissa. Tämä on osaltaan mahdollistanut sen, että suurta osaa näistä maista hallitsee edelleen käytännössä diktaattori.

7 TIIMI YHTIÖN STRATEGIAN TOTEUTTAJANA

Jokainen organisaatio toimii jonkin liiketoiminnallisen teorian pohjalta. Se on toisin sanoen muodostanut joukon oletuksia siitä, mikä on sen liiketoiminta, mitkä sen tavoitteet ovat, miten se määrittelee tulokset, ketkä ovat sen asiakkaita, mitä asiakkaat arvostavat ja mistä he maksavat. (Drucker 1999, 57.)

Strategia muuntaa liiketoiminnallisen teorian suorituksiksi. Sen tarkoituksena on mahdollistaa organisaation haluamien tulosten saavuttaminen ennakoimattomassa ympäristössä. Strategia suo nimittäin organisaatiolle mahdollisuuden toimia tarkoituksellisen opportunistisesti. (Drucker 199, 57.)

Strategian asettaminen perinteisellä tavalla vain ylimmän johdon sisäisenä operaationa tulee Petersin mukaan menettämään painoarvoaan. Organisaatiot rakentavat strategiansa entistä asiakaslähtöisemmin. Se siirtää organisaation strategianmuodostuksen painopistettä asiakasrajapinnan tuntumaan. Luonnollisesti strategiset päätökset tekee edelleen ylin johto. (Skyttä 2005, 184.)

Koettu strategia ja liiketoimintainnovaatio edellyttävät alhaalta ylös –tyyppistä strategiaprosessia, jossa tietämys liiketoiminnasta otetaan aidosti haltuun. Tietämystä ei kyetä lisäämään informaatiolla vaan ihmisten välisellä vuorovaikutuksella sekä strategian yhtenäisyyden ja monimuotoisuuden hallinnalla. Ylhäältä strategia tulee pitää yhtenäisenä, mutta alhaalla pitää antaa tilaa monimuotoiselle toiminnalle.

Luikerteleva strategiaprosessi yhdistää nämä kaksi prosessia yhteen. Perinteinen näkökulma jalkauttaa strategiamallin kentälle, kun taas koetun strategisoinnin kautta löydetty strategiaelementit yhdistetään kokonaisuudeksi, strategiamalliksi. (Ala-Mutka 2008, 120-121.)

Sampo-Rosenlewin tapauksessa Puimuritiimin tärkein tehtävä yrityksen johdon mukaan on yrityksen strategian toteuttaminen. Strategian yritykselle suunnittelee yrityksen omistajat ja yrityksen johto, johtoryhmän tuella. Tämän jälkeen Puimuritiimin tehtävänä on toteuttaa tätä strategiaa käytännössä. Mansukoski kirjoittaa strategian toimeenpanosta, että tämä on tärkeä, ellei jopa tärkein rooli johtotiimille. (Mansukoski et. al. 2007, 77.) Sampo-Rosenlewin tapauksessa pitää kuitenkin muistaa myös Ala-Mutkan ja Skyttän ajatukset yllä. Johtuen yhtiön ketteryydestä ja joustavuudesta, sekä suorasta yhteydestä yhtiön omistajiin, laajenee Puimuritiimin merkitys strategiatyössä. Puimuritiimi voi myös muuttaa strategiaa tai ainakin tehdä vahvasti tämän suuntaisia ehdotuksia. Perustelu tälle on myös se, että Puimuritiimissä on edustettuna erittäin kattavasti kaikki yhtiön strategiaa toteuttavat yhtiön osat.

Mankins ja Steele ovat tiivistäneet tehokkaan ja onnistuneen strategisen toteutuksen kulmakivet seuraavasti:

1. Selkeä ja konkreettinen strategia
 - a. strategiaa toteuttavat toimenpiteet rullaavassa suunnittelussa
 2. Yhteisymmärrys tuloskehitykseen vaikuttavista päädrivereista
 - a. kokonaismarkkinan koon ja kannattavuuden kehitys, yksikön hinnoittelustrategia, kauppapaikkaverkoston muutokset, uudet tuotteet ja palvelut
 3. Resurssitarpeiden hyväksyttäminen ajoissa
 - a. resurssiallokaatiot ja niiden muutokset rullaavassa suunnittelussa
 4. Toimenpiteiden priorisointi
 - a. johdonmukainen priorisointi läpi organisaation (aikataulut, vastuut, resurssit)
 5. Toteutuksen ja tulosten jatkuva seuranta
 - a. taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ja erojen analysointi.
- (Mansukoski 2007, 77.)

Yllä mainittuun ykköskohtaan liittyen Åhman korostaa, että selkeä strategia muodostaa pohjan, jolle jokaisen johtoryhmän päätöksenteko, toiminta ja menestys perustuvat. Pystyäkseen toimimaan voitokkaasti johtoryhmällä täytyy olla selvä ymmärrys strategiasta ja siihen liittyvistä tavoitteista. Jos päätöksiä tehdään ilman yhtenäistä, selkeää strategiaa, resursseja saatetaan tuhjata ja virheiden mahdollisuus kasvaa. Tämä korostuu erityisesti johtoryhmätyöskentelyssä: mitä suurempia päätöksiä tehdään, sitä suuremmat vaikutukset niillä voi olla yrityksen kokonaisuuden kannalta. Siihen liittyvänä johtoryhmän tehtävänä on päättää, mitä asioita tehdään ja, ehkä vieläkin tärkeämpää, päättää, mitä asioita ei tehdä. Strategia toimii johtoryhmän ohjenuorana yrityksen kehittämisessä ja myös esimerkiksi johtoryhmän rakennetta pohdittaessa. (Åhman et. al. 2007, 188.)

Strategian ja tavoitteiden ymmärtämisellä ja sisäistämällä on suuri merkitys johtoryhmän toimivuudelle. Yleisiä syitä, jotka saattavat estää johtoryhmää sisäistämästä yrityksen tavoitteita, voivat olla muun muassa liian suuri tavoitteiden määrä, jäsenten henkilökohtaisen edun tavoittelu tai vääränlainen kilpailu, huonot ihmissuhteet tai liian vähäinen keskustelu strategiasta ja tavoitteista. (Åhman et. al. 2007, 188.)

Toisena kohtana onnistuneesta strategian toteuttamisesta edellä mainittiin yhteisymmärrys tuloskehitykseen vaikuttavista päädrivereista. Tämän tavoitteen taustalle on ennen kaikkea vaatimus riittävästä informaatiosta päätöksenteon tueksi.

Kamensky kirjoittaa liiketoimintastrategian päädraivereista seuraavasti. Liiketoimintastrategioiden luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen peruskysymys kuuluu: ”Miten erottaudumme kilpailijoista?” Hyvän liiketoimintastrategian laatiminen edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä. Toimintaympäristömme ja yrityksemme on yhä monimutkaisempi ja ”sumeampi” kokonaisuus. Suuresta massasta erilaisia asioita on pystyttävä erottamaan olennaisia ja epäolennaisia asioita, pieniä ja suuria asioita, tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita. Ja ennen kaikkea on pystyttävä näkemään näiden eri tasoisten ja kokoisten asioiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2008, 243.)

Päädraiveri aikaansaa ratkaisevan eron. Kuvattakoon tätä hyvin yksinkertaistetulla vertauksella golfiin. Jos huippuammattilaisten kilpailussa pelaaja lyö avauksensa sadan prosentin osumatarkkuudella väylälle, kun kilpailijoiden osumatarkkuus on 70 prosenttia ja avausten pituus on keskimäärin 50 metriä pitempi kuin kilpailijoilla, hän todennäköisesti voittaa. Ammattilaiskilpailussa – niin golfissa kuin bisneksessä – olemme harvoin näin ylivoimaisia. Päädraiverin merkitys on kuitenkin erittäin tärkeä, ja se on välttämätön, mutta ei riittävä, edellytys menestykselle. Päädraiverin valinnalla otamme myös kantaa siihen, mikä on mielestämme tärkein lähestymiskulma liiketoimintaan. Tämä näkökulman valinta vaikuttaa myös siihen, millaisiin keskeisiin strategioihin ja strategisiin toimenpiteisiin päädyimme. (Kamensky 2008, 243.)

Päädraiverin, keskeisten strategioiden ja strategisten toimenpiteiden keskinäinen vuorovaikutus vasta saa aikaan ratkaisevan erottautumisen kilpailijoista. Mitä kireämmässä kilpailussa ollaan mukana, sitä todennäköisemmin kilpailuedut saadaan aikaan vasta tällä kokonaisyhdistelmällä. Liiketoiminta edellyttää erittäin pitkäjänteistä työtä, jossa on hoidettava ammattitaitoisesti lukemattomia yksityiskohtia ja niiden muodostamia kokonaisuuksia, jotta strateginen huippuosaaminen voidaan saavuttaa. (Kamensky 2008, 243.)

Resurssitarpeiden hyväksyttäminen ajoissa on edellä mainitun listauksen mukaan kolmas tehokkaan ja onnistuneen strategisen toteuttamisen kulmakivi. Mansukosken mukaan keskeinen johtoryhmän tehtävä on resurssien jakaminen toiminnoille, jotka ovat strategian kannalta kriittisiä tai strategisesti muutoin tärkeitä. Tällaisia resursseja voivat olla avainhenkilöt, merkittävät investoinnit, tiedonhallinta ja tietotekniikka, kehittämishankkeet sekä kumppanivalinta. (Mensukoski et. al. 2007, 79.)

Seuraavana kulmakivenä mainitaan toimenpiteiden priorisointi. Kamensky kirjoittaa tästä seuraavasti: Arkkipiispa Simojoella oli usein tapana sanoa: ”Olenneista elämässä on olennaisimman löytäminen.” Koko ihmisen elämä on itse asiassa asioiden jatkuvaa panemista tärkeysjärjestykseen. Keskittyminen olennaisimpaan on myös hyvän strategian perusominaisuuksia. Hyvä strategiatyöskentely on priorisointia, priorisointia ja vielä kerran priorisointia. Käytännössä ongelmana on

kuitenkin usein sekä tärkeimpien asioiden löytäminen ja ymmärtäminen että yhteisymmärryksen saavuttaminen.

Keskittyminen olennaisimpaan edellyttää strategiatyöskentelyssä kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa eri vaihtoehtojen välillä. Kysymys ei ole ainoastaan valinnasta hyvien ja huonojen vaihtoehtojen välillä, vaan on pystyttävä sanomaan ei myös monille hyvillä asioilla. Luopuminen hyvistäkin vaihtoehdoista ja voimakas asioiden tärkeysjärjestykseen paneminen on inhimillisesti usein hyvin vaikeaa. On vaikeaa sanoa ei organisaatiossa ylöspäin, mutta usein myös sivullepäin – työtovereille, yhteistyökumppaneille sekä muille toimintoille ja yksilöille. Samoin on vaikea tyrmätä alaisten kehittämiä hyviä vaihtoehtoja kokonaisuuden nimissä. Hyvä strategiatyö kuitenkin edellyttää kykyä, halua ja rohkeutta priorisoida asioita erittäin pitkälle, minkä vuoksi liiallinen demokratia on tuhoisaa. (Kamensky 2008, 41 – 42.)

Viimeisenä, viidentenä, tehokkaan ja onnistuneen strategisen toteutuksen kulmakivenä on toteutuksen ja tulosten jatkuva seuranta. Strategioiden toteuttamisen jatkuva valvonta on aina viime kädessä johtoryhmän vastuulla. Johtoryhmä ei voi delegoida kokonaisuuden valvontatehtäväänsä muulle organisaatiolle tai yksittäisille johtoryhmän jäsenille. Eri asia tietenkin on kunkin johtoryhmän jäsenen vastuu oman vastuualueensa valvonnasta ja seurannasta. (Mensukoski et. al. 2007, 88.)

Tavoitteiden toteutumisen seuraamisessa voivat auttaa seuraavat mittarit:

- Taloudellisiin tuloksiin liittyvät mittarit. Esimerkiksi kasvu-, kannattavuus- ja kassavirtamittarit.
- Asiakkaiden uskollisuus- ja tyytyväisyysmittarit. Esimerkkejä tämän alueen mittareista ovat myynti, asiakaskäynnit, asiakasvaihtuvuus, asiakkaiden ostoaikheet ja ostotiheys, tuotteiden ja palveluiden laatu sekä toiminnan luotettavuus; organisaation henkilöstön tavoitettavuus asiakkaiden kannalta ja myynnin sekä myynnin jälkeisen asiakastuen hoitaminen.
- Sisäisen suorituskyvyn arviointi ja siihen liittyvät mittarit. Tällaisia mittareita ovat muun muassa tuote-palveluimagomittarit, tuotteiden ja palveluiden kilpailukyky-mittarit, vikojen ja virheiden määrä, takuukorvaukset ja valitusten määrä. Muita käyttökelpoisia mittareita ovat sisäisen suorituskyvyn mittarit kuten myyntitoiminnon ja myynnin jälkeisen asiakastuen hoitaminen,

koulutuspyynnöt, valituskäsittelyt sekä kyselyjen ja tutkimusten vastausprosentit.

- Henkilöstöön ja osaamiseen liittyviä seurannan, valvonnan ja kehittämisen alueita ja mittareita voivat olla henkilöstön tyytyväisyys ja kädyt kehityskeskustelut. Muita mahdollisia mitattavia tekijöitä voivat olla urakehitys, esimiestoiminta, palkitseminen ja tunnustusten antaminen sekä työsuhteasioiden hoitoon, fyysiseen työympäristöön, terveyteen, turvallisuuteen, työpaikan pysyvyyteen ja palkkaan liittyvät seikat. Monissa organisaatioissa kiinnitetään kasvavaa huomiota edellisten lisäksi sisäiseen suorituskykyyn liittyviin tekijöihin. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi, jaksaminen, vaihtuvuus ja tehokkuus, maksetut palkat, sairaspöissaolot, työtaturmat sekä saadut palkinnot ja tunnustukset. (Mensukoski et. al. 2007, 83.)

8 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytettiin kahta menetelmää teemahaastatteluja ja omaa havainnointia.

Teemahaastatteluissa haastateltiin neljää Puimuritiimin jäsentä. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että saatiin mahdollisimman kattava näkemys eri puimuritiimin toimintaan osallistuvista osastoista. Tuotantoa haastatelluista edustivat Olavi Mäkipää ja Mikko Leväjäarvi. Olavi Mäkipää toimii tuotannonsuunnittelijana. Hän on toiminut Puimuritiimissä lähes alusta asti. Lisäksi hänellä on erittäin pitkä työkokemus Sampo-Rosenlew Oy:ssä, joten hän osaa nähdä erittäin hyvin Puimuritiimin aiheuttamat muutokset yrityksen toiminnassa. Hän osaa arvioida pitkässä perspektiivissä tiimin onnistumisia ja kehityskohteita. Mikko Leväjäarvi toimii puimurituotannon menetelmäsuunnittelijana. Hän on ollut mukana Puimuritiimissä sen perustamisesta lähtien. Leväjäarvi on pääsääntöisesti mukana kaikissa Puimurituotannon kehityshankkeissa. Hänellä on erittäin hyvä käsitys siitä, miten Puimuritiimi on ollut mukana näissä hankkeissa.

Haastateltavista Lasse Rahkola edustaa osto- ja logistiikkaosastoa. Hänelläkin on jo verrattain pitkä työkokemus Sampo-Rosenlew Oy:ssä, etenkin kun mukaan lasketaan harjoittelujaksot. Rahkola on tullut mukaan Puimuritiimin toimintaan toiminnan jo alettua. Ajalta ennen omaa mukaan tuloaan Rahkola pystyy toimimaan tavallaan ulkopuolisena tarkkailijana. Neljäs haastateltava, Kari Kärki, toimii yhtiön kehitys- ja laatupäällikkönä. Hänellä on paras käsitys koko yhtiön kehityshankkeista ja ennen kaikkea Puimuritiimin roolista näihin liittyen. Kärki on ollut mukana Puimuritiimin toiminnassa alusta lähtien.

Kaikki neljä haastateltavaa haastateltiin erikseen, jolloin jokaisella oli mahdollisuus kertoa itse omat huomionsa sekä ennen kaikkea mahdollisuus saada niin paljon aikaa itselleen, kuin oli tarpeellista. Teemahaastattelut nauhoitettiin sähköisesti käyttäen suoraan tietokonetta, sen mikrofonia ja kovalevyä. Tutkimuksen tekijä litteroi haastattelut erikseen jälkikäteen. Haastatteluista poimittiin litteroinnin jälkeen avainkohdat ja siirrettiin ne erilliseen muistioon, jota käytettiin hyväksi tutkimuksen tuloksien raportointivaiheessa. Lisäksi haettiin erikseen yhtäläisyyksiä eri haastatteluista. Nämä yhtäläisyydet antoivat varmemman pohjan tulkinnoille. Tutkimuksen tekijä analysoi kokoon saadun aineiston tämän tutkimuksen teoriapohjaa vastaan. Tutkimuksen tekijä edusti itse markkinoinnin ja myynnin näkemystä Puimuritiimin toimintaa arvioitaessa.

Haastattelujen pääteemat olivat:

1. Puimuritiimin työskentelyn kehittyminen ja tiimiytyminen
2. Puimuritiimi yhtiön strategian toteuttajana
 - a. Miten tiimi on onnistunut toteuttamaan yhtiön strategiaa?
 - b. Onko tiimi muokannut yhtiön strategiaa?
3. Yleinen palaute Puimuritiimin toiminnasta sekä mahdolliset kehitysajatukset

Haastattelujen lisäksi yllä oleviin kysymyksiin haettiin vastauksia omalla havainnoinnilla. Tutkimuksen tekijä oli tehnyt tätä havainnointia koko Puimuritiimin toiminnan ajan. Havainnoinnin dokumentoituina lähteinä käytettiin Puimuritiimin palaverimuistioita koko sen toiminnan ajalta.

Oman havainnoinnin tehtävänä oli tukea haastattelujen avulla tehtyjä johtopäätöksiä tai sitten tuoda tutkimukseen myös täysin uusia näkökulmia, jotka eivät haastatteluissa tulleet ilmi.

Kerätyn aineiston pohjalta ja teoriataustaa vastaan luotiin kuva tiimin perustamisen ja toiminnan käynnistymisen onnistumisesta ja ennen kaikkea tiimin toiminnan kehitymisestä. Lisäksi tutkittiin tiimin toimintaa suhteessa yhtiön strategiaan. Oliko tiimi pystynyt toteuttamaan yhtiön strategiaa ja samalla vastaamaan yhtiön johdon tiimille esittämään haasteeseen.

Johtopäätösten pohjalta laadittiin tiimin toiminnalle kehitysehdotuksia. Miten tiimin toimintaa tulisi jatkossa kehittää, jotta tiimiytyminen toteutuisi vielä paremmin. Toisena pääkohtana annettiin kehitysehdotuksia siitä, miten tiimi vielä paremmin toteuttaisi yhtiön strategiaa. Tavoitteena oli antaa kehitysehdotuksia myös siitä, miten Puimuritiimi voisi osaltaan vaikuttaa yhtiön strategian kehittämiseen.

Tutkimustuloksia arvioitaessa tuli arvioida myös tutkimuksen tekijän omaa asemaa. Tämän työn tekijä oli ollut alusta asti vetäjänä Puimuritiimin toiminnassa. Hän oli myös toiminut tiimin jäsenen ja samalla myös haastateltavien kanssa samassa työpaikassa 5 – 15 vuotta. Luonnollisesti voidaan ajatella, että tekijä näki helposti Puimuritiimin toiminnan positiivisempänä, kuin se todellisuudessa oli. Jokainenhan meistä haluaisi nähdä tekevänsä hyvää työtä ja onnistuvansa. Tämän työn tekijä halusi kuitenkin nähdä Puimuritiimin toiminnan kehittyvän myös jatkossa. Tämän mahdollistaa juuri nyt käsillä olevan kaltainen kehittämistyö. Jos työtä olisi lähdetty tekemään vääristä lähtökohdista ja väärillä päämäärillä, ei tulos olisi ollut kehuttava. Tällöin työ olisi käänntynyt tekijäänsä vastaan. Uskon, että pystyin olemaan kehitystyötä tehdessäni riittävän objektiivinen. Tätä puoltaa myös laaja yhteisymmärrys teemahaastattelujen osalta. Niin haastateltavien välillä, kuin myös haastattelijan suhteen.

9 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

Tutkimustulosten tarkastelu jakautuu kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäisenä arvioitiin Puimuritiimin kehitystietoa vertaamalla saatuja tuloksia teoriaosiossa esitettyyn tiimin kehityskäyrään (s.30). Tulosten perusteella pyrittiin arvioimaan missä vaiheessa Puimuritiimi oli omalla kehityskäyrällään.

Toisena kohtana arvioitiin sitä, miten hyvin Puimuritiimi oli onnistunut noudattamaan ja toteuttamaan yhtiön strategiaa. Tämä oli myös yhtiön johdon Puimuritiimille perustamishetkellä antama tehtävä. Puimuritiimin tuli jalkauttaa yhtiön johdon määrittelemä strategia käytännön toimiksi.

Kolmantena kohtana arvioitiin erityisesti teemahaastattelujen pohjalta tiimin toimintaa yleisesti. Haastattelujen perusteella muodostui kokonaiskäsitys Puimuritiimin toiminnasta. Kerättiin yhteen positiivisia asioita, joissa on onnistuttu. Negatiivistakaan palautetta eli kohtia, joissa pitäisi pystyä parantamaan toimintaa, ei unohdettu.

9.1 Puimuritiimin kehitysvaihe

Ensimmäisenä kohtana tiimin kehitysvaihetta arvioitaessa tutkittiin tiimin kokoa, osaamisen tunnettuutta ja sen toiminnan läpinäkyvyyttä. Kun puhutaan aivan konkreettisesti tiimin koosta on teoriassa rajattu tiimin tehokas toiminta kahdesta kahteenkymmeneenviiteen henkilön muodostamiin kokonaisuuksiin. Puimuritiimin osalta vahvuudeksi oli vakiintunut noin kymmenen henkilöä. Tilanteesta ja ennen kaikkea työnalla olevista asioista riippuen henkilömäärä oli voinut olla hetkellisesti suurempikin. Vastaavasti, kun joskus oli työskennelty tietyn yksityiskohtaisen asian tai ongelman parissa, vain osa tiimistä oli osallistunut työskentelyyn, jolloin henkilömäärä tällä kohtaa oli ollut selvästi pienempi.

Kaikkien haastateltujen henkilöiden mielestä Puimuritiimin henkilömäärä oli oikea, kun se oli lähellä kymmentä henkilöä. Haastateltavat olivat myös siitä samaa mieltä, että tämä kymmenen henkilön joukko kattoi erittäin hyvin Puimuriliiketoimintaan liittyvät prosessit. Jos tiimin kokoa olisi lähdetty kasvattamaan yli kymmenestä

jäsenestä, haastateltavat näkivät riskinä sen, että Puimuritiimistä olisi voinut muodostua keskustelukerho. Haastattelujen aikana sekä Kari Kärki että Lasse Rahkola pohtivat sitä, oliko tuotannon edustus jo liian suuri. Voisiko tämä johtaa siihen, että osa tuotannonedustajista jäisi seinäkukkasiksi, jotka eivät aktiivisesti ottaisi kantaa asioihin, eivätkä osallistuisi Puimuritiimin työhön tasa-arvoisesti. Tietenkin piti ottaa huomioon, että haastateltavista juuri Kärki ja Rahkola eivät edustaneet tuotantoa. Puheenjohtajan ja koollekutsujan roolissa voin sanoa, että tuotannosta oli paikalla ollut vahvempi edustus myös siitä syystä, että tuotannon osa-alueella oli ilmennyt johtamisvajetta, joka oli tuottanut myös Puimuritiimille ongelmia ratkaistavaksi. Viime aikaiset organisaatiomuutokset olivat selvästi paikanneet tätä johtamisvajetta. Tältä pohjalta voidaankin tuotannon läsnäoloa Puimuritiimissä arvioida jatkossa uudelleen.

Ryhmän kokoon liittyy olennaisesti myös jäsenten osaamisen tunnettuus ryhmän sisällä sekä toiminnan läpinäkyvyys eli kukaan jäsenistä ei voi paeta omaa rooliaan ja vastuutaan. Kaikki haastateltavat totesivat, että Puimuritiimin sisällä jäsenten osaamisalueet olivat hyvin kaikkien tiedossa. Kuten Olavi Mäkipää omassa haastattelussaan totesi, Puimuritiimi koostui suurelta osin kokeneista työntekijöistä, jotka tunsivat toisensa jo pitkältä ajalta. Kaikki jäsenet tulivat myös samalta paikkakunnalta, jolloin päivittäinen yhteistyö samoissa projekteissa oli jo ennestään tuttua.

Kaikki haastateltavat totesivat, että toiminnan läpinäkyvyys toteutui melko hyvin Puimuritiimin toiminnassa. Selkeät vastuualueet sekä esityslistat jakoivat käsiteltävät asiat ja projektit selkeästi eri henkilöille. Kukaan ei päässyt pakoon omaa vastuualuettaan, koska ne oli selkeästi palaverissa määritelty ja lisäksi ylöskirjattu. Kuten aikaisemmin jo todettiin, tämä asia vaarantuisi, jos Puimuritiimin kokoa lähdetäisiin kasvattamaan liiaksi.

Ryhmän kokoon ja toiminnan organisointiin liittyen sekä Mikko Leväjärvä että Kari Kärki jäivät kaipaamaan alatiimien toimintaa. Yrityksen johdon alkuperäisessä tehtävänannossa määriteltiin, että Puimuritiimin jäsenet muodostavat alleen omat alatiiminsä, jotka toteuttavat Puimuritiimin tehtävänantoja ja aikanaan raportoivat tehtävien edistymisestä Puimuritiimille. Markkinoinnin ja myynnin osalta tällainen

tiimi oli toiminut reilun vuoden ajan, mutta sekään ei ollut määrämuotoisesti raportoinut Puimuritiimille. Muilla osastoilla vastaavia selkeitä alatiimejä ei ollut toiminnassa. Tottakai osastot tekivät silti useinkin ryhmissä Puimuritiimissä päätettyjä tehtäviä. Piti myös ottaa huomioon, että oli osastoja, joissa toimijoiden määrä oli hyvin pieni. 1 – 2 hengen osastot toimivat lähes itsestään alatiiminä.

Yhteenvedona haastattelujen perusteella voitiin todeta, että Puimuritiimin henkilömäärä oli vakiintunut noin kymmeneen. Haastateltavien mielestä koko oli toiminnalle oikea. Puimuritiimissä toteutuivat osaamisen tunnettuus ja toiminnan läpinäkyvyys.

Toisena kohtana tiiminkehitysvaihetta arvioidessa tutkittiin täydentäviä taitoja. Teorian mukaan tiimin jäsenien joukosta tulee löytyä teknisiä-, ongelmanratkaisu- ja päätöksenteko sekä sosiaalisia taitoja.

Kaikki haastateltavat tunnistivat, että Puimuritiimissä oli riittävästi teknisiä taitoja. Kieltämättä näitä pitikin löytyä, koska Puimuritiimin kymmenestä jäsenestä kaksi oli diplomi-insinööriä, neljä insinööriä ja kaksi teknikkoja. Tämä oli tietysti ymmärrettävää, kun kyseessä oli koneiden valmistukseen keskittynyt metalliteollisuuden yritys. Tulee tietysti muistaa, että valmistavassa yrityksessä tarvitaan monenlaista teknistä osaamista. Tämäkin puoli oli aika hyvin edustettuna, koska Puimuritiimistä löytyi suunnittelu-, valmistus-, laatu- ja materiaalitekniistä osaamista.

Eniten täydennettävää haastattelujen perusteella löytyi ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidoissa. Mikko Leväjä ja Kari Kärki totesivat, että tätä osa-aluetta pitäisi vahvistaa. Olavi Mäkipään mukaan vahvistusta olisi varmasti tulossa jo toteutuneen tuotannon organisaatiomuutoksen kautta. Lasse Rahkola nosti erikseen esille, että puheenjohtajan rooli on tärkeä päätöksenteon osalta. Hänen kauttaan Puimuritiimin toimintaa sekä päätöksentekoa ohjattaisiin oikeaan suuntaan.

Haastattelijoiden vastauksissa sosiaalisten taitojen osuus jäi selvästi pienempään rooliin. Tätä kuvaa hyvin Kari Kärjen toteamus, että ei onneksi olla menty liikaa sosiaaliselle puolelle. Kärki näki tässä riskinä sen, että liika sosiaalisuus johtaa

keskustelukerhoon, jossa on hauskaa hyvässä seurassa, mutta etenkin vaikeiden asioiden päättäminen on vaikeaa. Toisaalta kukaan ei nähnyt ongelmana mahdollista sosiaalisten taitojen puuttumista. Lisäksi todettiin, että Puimuritiimissä on hyvä henki, asiat riitelevät ihmisten sijaan ja kaikesta voi puhua avoimesti. Tämä ehkä kuvastaa sitä, että Puimuritiimin toiminnasta löytyy myös sosiaalisia puolia. Ilman sosiaalista kanssakäymistä ei synny hyvää tiimihenkeä. Ilman hyvää tiimihenkeä ei tule tuloksia.

Puimuritiimin toiminnan aikana tiettyjen taitojen läsnäolo oli muuttunut. Aikaisemmin on jo mainittu, että päätöksentekoon saatiin lisää voimaa, kun uusi tehtaanjohtaja liittyi mukaan Puimuritiimin toimintaan tuotannon organisaatiomuutoksen johdosta. Myös Lasse Rahkolan liittyminen mukaan varsinaisena jäsenenä kartutti tiimin osaamis pohjaa. Puimuritiimissä koettiin, että logistinen osaaminen on tarpeen etenkin Algerian projektiin liittyen. Voitanee todeta, että Puimuritiimiä oli täydennetty tarpeiden ja osaamisen lähtökohdista. Tottakai myös organisaatorakenne oli vaikuttanut osaamis pohjaan. Selkeästi käy ilmi, että Puimuritiimiin ei oltu kerätty keskenään mukavasti viihtyvää joukkoa, vaan asiat ja toiminta olivat ratkaisseet. Tämän lisäksi Puimuritiimissä oli käynyt myös vierailijoita, kun tarvittiin lisää yksityiskohtaista tietoa joltain sektorilta tai käynnistettiin uusia projekteja.

Yhteen vetona Puimuritiimin kehitymisasteesta voidaan todeta, että tiimistä löytyi kaikkia tarvittavia perustaitoja. Eniten haastateltavat näkivät täydentämisen aihetta ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidoissa.

Kolmantena kohtana tiimin kehitysvaihetta arvioidessa tutkittiin sitä, löytyikö tiimiltä yhteinen tavoite ja yhteiset päämäärät. Kuten teoriaosiossa on todettu, Katzenbach ei ole tutkimuksissaan löytänyt yhtään todellista tiimiä, jolla ei olisi sekä päämäärää että tavoitteita. (Katzenbach 1993, 64.)

Kaikki haastateltavat olivat käsittäneet, että Puimuritiimin tärkein päämäärä oli yhtiön johdon määrittelemän strategian toteuttaminen. Kuten Mikko Leväjärvä totesi, päämäärä sinällään on selvä, mutta sen tarkempi määrittely sekä ennen kaikkea päämäärän päivittäminen on jäänyt epäselväksi. Myös Kari Kärki komppasi tässä

Leväjärveä todeten, että tavoitteiden ja päämäärien päivittäminen pitäisi olla säännöllisempää.

Lasse Rahkola näki, että tavoitteet polveutuvat yhtiön strategista. Strategia tuottaa Puimuritiimille päämääriä ja tavoitteita, joita se on myös työstänyt. Näistä Rahkola mainitsi myynti- ja tuotantotavoitteet sekä paikalliskokoonpanoprojektit. Myös Rahkola kaipasi enemmän päivityksiä sekä lisäksi seurantaan päämäärien ja tavoitteiden toteutumisesta. Tältä pohjalta voisikin antaa Puimuritiimille kotitehtäväksi lisätä työskentelyä päämäärien ja tavoitteiden parissa. Tämä on erittäin olennainen osa todellisen tiimin toimintaa.

Useammassa haastattelussa nähtiin ongelmaksi päämäärien ja tavoitteiden osalta johdon ohjauksen puute. Toiminnan käynnistymisvaiheessa johto antoi selvät päämäärät ja tavoitteet, mutta tämän jälkeen vuoropuhelu oli ollut melko vähäistä. Puimuritiimi oli tämän johdosta päivittänyt tavoitteitaan omatoimisesti, joka ei ehkä ollut johtanut parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Olavi Mäkipää totesi erikseen, että esimerkiksi hän ei ollut kuullut yrityksen johdon suunnalta yhtään Puimuritiimin toimintaan liittyvää kommenttia.

Koska Puimuritiimi kattaa koko puimuriliiketoiminnan, syntyy Puimuritiimille osa tavoitteista aivan luonnostaan. Eräs tärkeimmistä on varmasti sekä myynti- että tuotantosuunnitelman toteuttaminen. Puimuritiimi olikin ottanut ison roolin näiden molempien onnistumisessa. Tämä päämäärä oli luonut tiimille identiteettiä. Kaikki tiimin jäsenet olivat yhdessä työskennelleet tämän päämäärän eteen. Asiat riitelivät rajusti, mutta yhteinen päämäärä ohitti henkilökohtaiset tavoitteet.

Haastatteluissa tuli ilmi selkeitä projekteja, jotka ovat muodostaneet Puimuritiimille päämäärän ja tavoitteita. Erikseen tällaisena voi mainita uuden puimurimalliston, Sampo-Rosenlew Comian, toteuttamisen. Tässä projektissa Puimuritiimi vastasi osaltaan niin toteutuksesta kuin myös projektin johdosta ja valvonnasta. Yrityksen johdon rooli oli lähinnä ottaa kantaa suuriin linjauksiin Puimuritiimin muistioiden ja raportoinnin pohjalta. Olavi Mäkipää totesi haastattelussa, että juuri tämä projekti yhdisti selvästi eri osastoja Puimuritiimin sisällä. Saman asian toi esiin omassa haastattelussaan myös Lasse Rahkola.

Haastattelussa kävi ilmi, että tavoitteiden seuranta ja niiden loppuunsaattaminen oli ollut ongelmallista. Erityisesti Lasse Rahkola kaipasi tavoitteiden toteutumisen tarkempaa seurantaa ja projektien maaliin saakka viemistä. Tässä on omankin havainnointini pohjalta selvästi korjattavaa. Usea projekti oli jäänyt välitilaan kellumaan tai jopa unohtunut ajan saatossa. Yhtenä syynä tähän olivat tilalle tulleet uudet ja tärkeämmät projektit, mutta valitettavasti turhan paljon hyvää työtä hukattiin unohtuneisiin ja pölyttymään jääneisiin projekteihin.

Yhteenvedona tämän osion kohdalla voitaneen todeta, että Puimuritiimillä oli yhteisiä päämääriä ja tavoitteita, mutta työskentelyä näiden parissa pitäisi tuntuvasti lisätä. Myös yrityksen johdon panosta kaivattiin etenkin päämäärien päivittämisen osalta.

Neljäntenä kohtana tiimin kehittymisastetta arvioidessa tutkittiin sitä, oliko tiimille muodostunut yhteinen toimintamalli. Tätä asiaa voidaan hahmottaa tutkimalla jakautuvatko tehtävät tasaisesti jäsenille, luodaanko aikatauluja, pysytäänkö aikatauluissa sekä onko tiimin toimintamallia muutettu työskentelyn aikana.

Mikko Levjärvi totesi omassa haastattelussaan, että työmäärät aaltoilivat riippuen käsiteltävistä asioista. Omalta osaltaan hän totesi, että ei hommia ainakaan liikaa ole tiimin osalta ollut. Aikatauluista hän totesi, että niitä kyllä laaditaan, mutta niiden noudattaminen on kovin vaikeaa. Puimuritiimin toimintamallia on hänen mukaansa pystytty muuttamaan tarpeen mukaan.

Olavi Mäkipää näki omalta osaltaan suurimpana ongelmana aikatauluissa pysymisen. Hän koki tämän ongelman konkretisoituvan tiettyihin osastoihin. Mäkipää totesi lisäksi, että Puimuritiimin toiminta oli selvästi parantanut osastojen välistä yhteistyötä. Asioista, vaikeistakin, pystyttiin puhumaan ja pääsemään niissä eteenpäin.

Kari Kärki totesi omassa haastattelussaan, että valmisteleva työmäärä oli vähäinen, eikä se jakaantunut tasaisesti. Tiimipalaverihin valmistumisen osalta puheenjohtajalla oli iso rooli, kun taas muiden jäsenien aktiivisuus olisi kaivannut herättelyä. Myös Kärki näki ongelmaksi aikatauluissa pysymisen. Puimuritiimi

pystyi muuntautumaan tarpeiden mukaan. Tästä paras esimerkki oli varmasti sesonkiaikojen tuotanto-orientoituneisuus. Yhteiseen toimintamalliin liittyen Kärki toivoi vielä säännöllisempää kokousrytmiä.

Lasse Rahkola oli omassa osuudessaan tyytyväinen Puimuritiimin toimintamalliin palaverineen. Toiminnan focusta pystyttiin muuttamaan tarpeiden mukaisesti. Rahkola koki, että kuulumisella tiimiin oli sosiaalisesti positiivinen vaikutus omien töiden suhteen. Avoin asioiden käsittely loi yhteenkuuluvuutta ja helpotti myös omien tehtävien hoitamista. Toimintamalli oli myös siltä osin toimiva, että vastuut ja tehtävät jaettiin selkeästi, jolloin jokaisen oma rooli oli kirkas.

Yhteenvedona kaikista yllä olevista haastattelukuvauksista voidaan todeta, että suurimpana ongelmana yhteisen toimintamallin kannalta nähtiin aikatauluissa pysyminen. Tämä synnytti myös vastakkainasettelua, jossa helposti epäonnistumisia kaadettiin yhden osaston suuntaan. Tiiminvetäjän rooli aikataulujen osalta ei ollut helpoin mahdollinen. Mitä vetäjä voi tehdä, jos aikatauluissa ei pysytä, vaikka tiimi olisi yksimielisesti hyväksynyt aikataulut? Tähän kysymyksen haettiin vastauksia myös haastatteluissa. Ehkä Sampo Rosenlew Oy:n perheyhtiöpohjainen organisaatio oli tottunut siihen, että aina löytyy omistajan edustaja, joka määrää ja käskee. Puimuritiimissä tällaista ultimatumia käyttävää käskijää ei ollut. Pohdittiin, että pitäisikö käyttää joukkovoimaa painostukseen, vai miten aikatauluihin saataisiin paremmin pitävyyttä. Tässä on joka tapauksessa yksi tärkeimmistä Puimuritiimin kehittymisen portaista, josta tiimin tulee käydä sisäistä keskustelua.

Viidentenä kohtana arvioitaessa tiimin kehitystasetta tutkittiin yhteisvastuun toteutumista. Yhdestäkään ryhmästä ei tule tiimiä, ennen kuin se tuntee vastuuta itsestään tiiminä. Lähinnä tässä on kyse sitoutumisesta ja luottamuksesta.

Kaikki haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että Puimuritiimissä vallitsee syvä luottamus koko porukkaan. Erityisesti korostettiin sitä, että Puimuritiimissä voidaan avoimesti puhua kaikista asioista. Aina asiat tappelevat, eivät tiimin jäsenet. Kuumienkin palaverien jälkeen sovittiin ratkaisusta ja edelleen pystyttiin istumaan samassa lounaspöydässä, korkeintaan eri puolilla.

Sitoutumisen puolelta Kari Kärki näki ongelmaksi sen, että aina ei ole tapahtunut sitä, mitä on yhdessä sovittu ja mihin on sitouduttu. Tässä varmasti korostui myös jo aikaisemmin mainittu aikataulujen pitävyyden ongelma.

Omana havaintonani voisin todeta, että sitoutumisen asteen on selvästi voinut havaita tietyissä Puimuritiimin hallinnoimissa projekteissa. Näistä parhaana esimerkkinä on varmasti jo aikaisemmin mainittu uusi Comia-puimurimallisto. Samalla tavalla olen kokenut onnistumisen tuotantotavoitteiden osalta. Etenkin viime kesänä Puimuritiimin aktiivinen osallistuminen sesonkiajan ongelmien ratkaisuun tuotti monelle Puimuritiimin jäsenelle yhteistä mielihyvää. Yhteenvetona voitaneen sanoa, että yhteisvastuun osalta kehitettävää on lähinnä sitoutumisessa.

Nyt olisi johtopäätösten aika. Onko Sampo Rosenlew Oy:n Puimuritiimi osoittanut tiimiytymisen merkkejä? Missä vaiheessa Puimuritiimi on omalla kehityskäyrällään? On melko vaikea laittaa nuppineulaa tiettyyn kohtaan kehityskäyrällä. Voidaan kuitenkin lähteä arvioimaan edellä esitettyjen kohtien perusteella sitä, onko Puimuritiimi enemmän kuin työryhmä vai onko Puimuritiimi vajonnut jopa valettiimiksi.

Kriteerien osalta ryhmän koko todettiin niin teorian, kuin myös haastateltavien lausuntojen perusteella sopivaksi. Haastateltavat totesivat myös yksiselitteisesti, että osaaminen tiimin sisällä on tunnettua sekä jokaisen jäsenen rooli ja tehtävät ovat läpinäkyviä. Ensimmäisen kohdan osalta on siis selvästi havaittavissa tiimiytymistä ja etenemistä kehitysajanalla kohti todellista tiimiä. Samaan johtopäätökseen tullaan haastattelujen perusteella myös täydentävien taitojen osalta. Haastateltavat totesivat, että tiimin jäsenet muodostavat toisiaan täydentävät ja tiimin toiminnan kannalta vaadittavat taidot.

Ehkä eniten puutteita ja kehitettävää löytyi yhteisen päämäärän ja tavoitteiden osalta. Tämän kriteerin osalta vaaditaan tiimiltä lisää toimenpiteitä oman päämäärän ja tavoitteiden kirkastamiseksi. Yksinkertaisesti näiden asioiden eteen on uhrattava enemmän aikaa tiimin työskentelyssä. Haastatteluista kävi myös selkeästi ilmi, että päämäärien ja tavoitteiden toteutumista pitää seurata säännöllisemmin ja tarkemmin.

Tähän kohtaan kaivattiin myös yrityksen johdon tukea. Tältä osin siis ollaan vielä jäljessä todellisesta tiimistä.

Yhteisen toimintamallin osalta Puimuritiimi täytti muut kriteerit lukuunottamatta aikatauluissa pysymistä. Vaikka tämä olikin ainoa ongelma yhteisen toimintamallin osalta, koettiin se hyvin kriittiseksi. Tämä ongelma on selkeästi tunnistettu, mutta ratkaisua ei ole vielä löydetty. Tältä osin pitää vielä töitä jatkaa, jottei asia muodostu kehityksen jarruksi.

Viimeisen kohdan eli yhteisvastuun osalta johtopäätöksenä voidaan todeta, että luottamuksen osalta Puimuritiimi on erittäin pitkällä omalla kehityskäyrällään. Kaikki haastateltavat totesivat, että voivat todellakin luottaa tiimin jäseniin. Ongelmaksi yhteisvastuun osalta muodostui jo edellisessä kappaleessa mainitut aikataulut eli lähinnä niihin sitoutuminen.

Mihin se nuppineula sitten asetetaan? Voitaneen todeta, että Puimuritiimi on oikealla janalla. Puimuritiimistä löytyy selvästi piirteitä, jotka kuvaavat todellista tiimiä. Samalla löytyy kuitenkin myös piirteitä, jotka on ehdottomasti korjattava, jotta kaikilta osin voitaisiin puhua todellisesta tiimistä. Haasteita matkalla riittää, mutta reitti vuorenhuipulle on olemassa. Tällä hetkellä köyttä vedetään ja hakoja isketään ehkäpä jossain potentiaalisen tiimin yläpuolella, mutta todellinen tiimi siinteleee vasta huippuna edessä päin.

9.2 Puimuritiimi yhtiön strategian toteuttajana

Teemahaastattelujen toisena osiona arvioitiin Puimuritiimin roolia ja onnistumista yhtiön strategian toteuttajana. Puimuritiimin toiminnan alkaessa yrityksen johto määritteli nimenomaiseksi tehtäväksi yrityksen strategian jalkauttamisen puimuriliiketoiminnan osalta. Nykytilanteessa voidaan kuitenkin tämän lisäksi tutkia myös sitä, onko Puimuritiimi myös muokannut yrityksen strategiaa.

Tutkittaessa Puimuritiimin roolia yhtiön strategian toteuttajana piti ensimmäisenä arvioida sitä, onko yhtiön strategia ollut taustalla ohjaamassa Puimuritiimin toimintaa ja päätöksentekoa.

Teemahaastattelussa kaikki haastateltavat totesivat, että etenkin toiminnan alussa yhtiön strategia oli selkeästi läsnä. Kari Kärki ja Olavi Mäkipää olivat erikseen hakeneet esille Puimuritiimin ensimmäisen muistion. Muistiossa oli selvästi viestitty Puimuritiimin keskeiset tehtävät, jotka tulivat syksyllä 2011 suoraan yhtiön strategiasta. Näistä voidaan mainita esimerkiksi keskeneräisentuotannon vähentäminen 40 prosentilla ja tuotantokapasiteetin kasvattaminen 1.000 puimuriin vuodessa. Nämä olivat harvinaisen selkeitä strategiasta johdettuja päämääriä.

Alun jälkeen selkeä strategia Puimuritiimin toiminnan taustalla oli valitettavasti hämärtynyt. Mikko Leväjärvä ja Olavi Mäkipää totesivatkin, että päivityksiä yhtiön strategiasta johdettuihin tavoitteisiin ei ole tämän jälkeen riittävästi tehty. Tottakai esimerkiksi tuotantomäärät olivat eläneet realisesti, mutta selkeää yhtiön päivitettyä strategiaa ei Puimuritiimin käyttöön oltu toimitettu. Tässä yhtenä ongelmana oli varmasti yhtiön johtoryhmän harvaksi käyneet palaverit. Strategian päivittäminen jäi yhtiön johdon harteilla. Johdolta toki tuli viitteitä eri lähteistä mihin suuntaan yhtiötä viedään. Tämän pohjalta Puimuritiimissä tehtiin päätöksiä, jotka mahdollisimman paljon noudattelivat saatuja tietoja. Olavi Mäkipää totesikin omassa haastattelussaan, että Puimuritiimi oli joutunut ottamaan vastuulleen myös johtoryhmän tehtäviä. Lisäksi Lasse Rahkola totesi, että välillä yksittäiset akuutit ongelmat ajoivat yhtiön strategian ohi. Rahkolakin kaipasi selkeää dokumentoitua strategiaa.

Toisena kohtana strategian osalta haastattelussa arvioitiin Puimuritiimin kykyä priorisoida yhtiön strategian kannalta tärkeitä asioita. Onnistuneen strategian toteuttamisen edellytyksenä on yhteisymmärrys tuloskehitykseen vaikuttavista päädrivereista.

Haastattelussa etenkin tuotannon edustajat Mikko Leväjärvä ja Olavi Mäkipää kertoivat, että Puimuritiimi oli pystynyt priorisoimaan toimintaansa yhtiön edun nimissä. Tästä mainittiin esimerkiksi kyky muuntautua toimimaan eri tavalla kriittisillä hetkillä. Näin oli tapahtunut viime kesinä, kun toimitusajat olivat olleet

kriittisiä. Kesän toimitukset saatiin tehtyä ajoissa, eikä yhtiölle ollut aiheutunut ylimääräisiä kustannuksia. Olavi Mäkipää halusi mainita vielä erikseen uuden Comia-sarjan. Comia-sarjaan liittyvä yhteistyö John Deeren kanssa oli erittäin tärkeä osa yhtiön strategiaa. Tässä tehtävässä priorisointi Puimuritiimissä oli tärkeässä roolissa. Mäkipää totesikin, että Puimuritiimi ei ole ollut mikään ompelukerho.

Kritiikkiä priorisoinnin osalta kuultiin Kari Kärjen haastattelussa. Hänen mukaansa Puimuritiimin toiminta keskittyi välillä liikaa lyhyen aikavälin päätöksentekoon. Tämän varmaan voisi ymmärtää myös tarkoittavan sitä, että keskityttiin liian pieniin yksityiskohtiin. Lasse Rahkola totesi, että toisinaan kiire priorisoi asioita. Toisaalta Rahkola totesi, että agenda ohjasi priorisointia oikeaan suuntaan.

Omana havainnointinani voin todeta, että priorisointi oli yllättävän yksimielistä. Puimuritiimin jäsenillä oli hyvä yhteisymmärrys kulloinkin yhtiön kannalta kriittisimmistä asioista. Sen sijaan vaikeuksia Puimuritiimin strategiatyössä aiheutti liiallinen demokratia. Välillä tarvittiin diktaattoria, joka sanoo, mitä tehdään ja milloin tehdään. Kun Puimuritiimissä organisatorisesti oli hyvin tasapäistä porukkaa, johti se joskus johtajuusvajeeseen. Tällöin keskittyminen olennaiseen saattoi kärsiä. Tämä näkyi ennen kaikkea priorisoitujen asioiden aikataulujen venymisenä. Tämä ongelma konkretisoitui kriisitilanteissa.

Seuraavana onnistuneen strategiatyön kulmakivenä on toteutuksen ja tulosten jatkuva seuranta. Tältä osin haastattelut kertoivat selvistä puutteista, jotka eivät kenellekään Puimuritiimin jäsenelle varmaankaan tulleet yllätyksinä. Suorimmin asian ilmaisi Mikko Levjärvi. Hän totesi, että mittareita ei ollut olemassa. Muut haastateltavat kuitenkin löysivät joitain mittareita, joita käytettiin Puimuritiimin toiminnassa.

Kari Kärki mainitsi, että puimurien valmistumisen raportointia käytettiin kuvaamaan Puimuritiimin onnistumista kriittisten toimitusten tukemisessa etenkin viime kesinä. Lasse Rahkola totesi, että myös Puimuritiimin omat aikataulut olivat mittareita. Miten hyvin aikatauluissa pysyttiin, kertoi paljon Puimuritiimin toiminnasta ja sen tehokkuudesta. Rahkolan jo aikaisemmin esille tuoma tarkempi projektiseuranta synnyttäisi hyviä mittareita Puimuritiimin käyttöön.

Viime aikaiset kehitysprojektit ovat tuomassa yritykseen uusia mittareita, joita myös Puimuritiimi pystyy jatkossa hyödyntämään. Tuotantoon rakennettu Shop Floor Management –järjestelmä tuottaa jo nyt erittäin hyödyllistä tietoa valmistuksen tuottavuudesta. Ennen tätä tietoa jouduttiin keräämään Puimuritiimin palavereja varten. Lisäksi ensi vuoden aikana käyttöön otettava uusi toiminnanohjausjärjestelmä tulee parantamaan raportointimahdollisuuksia merkittävästi.

Yhteenvedona Puimuritiimin onnistumisesta yhtiön strategian jalkauttajana voidaan todeta, että havaittiin sekä onnistumista puoltavia että kehitettäviä asioita. Kehitettäviä asioita ovat ennen muuta strategian selvempi määrittely ja ennen kaikkea sen päivittäminen yhtiön johdon toimesta. Toisena kohtana Puimuritiimin pitää pystyä kehittämään omia mittareitaan sekä raportointikäytäntöjä. Sen sijaan etenkin strategian kannalta tärkeiden asioiden priorisointi on ollut Puimuritiimin toiminnassa jo nyt hyvällä tasolla. Erikseen voidaan vielä mainita, että haastatteluissa kävi ilmi, että Puimuritiimi myös muokasi yhtiön strategiaa toiminnassaan.

9.3 Kommentteja Puimuritiimin toiminnasta

Teemahaastattelujen kolmantena osana käytiin keskustelua siitä, missä asioissa Puimuritiimi on onnistunut ja missä kohdin edessä on vielä jampaa asioiden kehittämiseksi ja eteenpäin viemiseksi.

Mikko Leväjärvä mainitsi omalta osaltaan, että parasta Puimuritiimin toiminnassa oli kyky reagoida muuttuneisiin tilanteisiin ja kyky tehdä oikeita ratkaisuja muutosten edessä. Alussa oli selkeitä projekteja ja tavoitteita, joita Puimuritiimi lähti työstämään eteenpäin. Valitettavasti näiden kohdalla oli osittain jääty polkemaan paikalleen. Leväjärvä koki edelleen puutteeksi sen, että johdon suunnalta ei annettu selviä suuntaviivoja liittyen yhtiön strategiaan. Syyksi tähän Leväjärvä näki ennen kaikkea johtoryhmän hiljaiselon.

Olavi Mäkipää koki omassa haastattelussaan kehityskohteina hyvin pitkälle samat asiat kuin Mikko Leväjärvin. Ennen kaikkea hän peräänkuulutti lisää tukea ja ohjausta yrityksen johdolta. Mäkipää oli välillä kokenut, että Puimuritiimin toiminta

oli ehkä liian markkinointikeskeistä. Lisäksi hän jäi pohtimaan sitä, millä toimin aikatauluissa pysymistä voitaisiin parantaa. Miten on mahdollista kiristää niitä jäseniä, joilla sitoutuminen joskus heikkenee ja aikataulut venyvät.

Positiivisena asiana Mäkipää näki sen, että Puimuritiimi pystyi täyttämään aukon yhtiön eri osastot kattavana foorumina. Säännölliset palaverit ja selkeä tiedottaminen lisäsivät osastojen välistä yhteistyötä. Hyvää oli myös se, että tarvittaessa voitiin siirtyä jopa päivittäiseen toimintaan. Puimuritiimin johtaminen tuntui Mäkipäästä toimivan. Lisäksi Mäkipää uskoi, että tehtyjen organisaatiomuutosten johdosta Puimuritiimi pystyy jatkossa vielä paremmin keskittymään ydintehtäviinsä.

Kari Kärki halusi omassa palautteessaan nostaa esille sen, että Puimuritiimi oli ainoa kaikki ydinosastot yhteenkokoava ryhmä Sampo-Rosenlew Oy:ssä. Hän halusi myös painottaa onnistumista etenkin tiedonvälityksessä. Kehitysajatuksina hän toi esiin mittarien käyttöönottamisen sekä säännöllisemmät kokoukset.

Lasse Rahkola kiitteli omassa haastattelussaan toiminnan avoimuutta. Jokainen voi ottaa minkä tahansa asian puheeksi Puimuritiimin palavereissa. Jokainen sai myös oman äänensä kuuluville. Ongelmaksi Rahkola koki sen, että asioita ei saatu viedyksi maaliin, vaan projektit jäävät roikkumaan. Hänen mielestään Puimuritiimi voisi fokuoitua myös enemmän kehittämiseen. Rahkola arvioi, että tähän on jatkossa paremmat mahdollisuudet, kun päivittäinen johtaminen on uudistettu Shop Floor Managementin kautta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tietyt palautteet esiintyivät identtisesti lähes kaikissa haastatteluissa. Tämä antaakin selvän priorisoinnin Puimuritiimin toiminnalle jatkossa sekä kehitysideoille.

10 KEHITYSAJATUKSIA PUIMURITIIMILLE

Lähtökohtana kehitysajatuksille, ajatellen Puimuritiimin toimintaa, voidaan käyttää lähes kaikkea tämän kehitystyön aineistoa. Haastattelujen aikana tuli ilmi asioita,

jotka kaipaavat selvästi kehittämistä. Yhtenä osana teemahaastattelujen runkoa oli nimenomaan mahdolliset kehitysajatukset. Lisäksi oma havainnointi täydentää mainiosti kehitysajatuksia.

10.1 Kehitysajatuksia tiimiytymisen edistämiseksi

Tiimiytymisen osalta kehityksen pitää johtaa kohti todellista tiimiä. Kuten aikaisemmin on todettu, nyt ollaan varmaan jossain potentiaalisen tiimin ja todellisen tiimin välillä. Nyt pitää koota yhteen ne toimenpiteet, joiden avulla kapuaminen kohti todellista tiimiä käynnistyy.

Puimuritiimin kokoonpanon osalta ollaan lähellä optimia. Kaikki haastateltavat totesivat, että kokoonpano on aika lähellä oikeaa, eivätkä he kaivanneet tähän mitään suuria muutoksia. Ainoastaan mietittiin painotustekijöitä. Pieniä muutoksia varmaan tapahtuukin, kun organisaatio ja tehtävät elävät. Tarpeen mukaan osaamisalueita on täydennetty, joko muuttamalla kokoonpanoa tai kutsumalla vierailijoita Puimuritiimin palavereihin. Vastuujako on selkeä ja läpinäkyvä. Agendat ja tehtävät puoltavat Puimuritiimin toiminnan läpinäkyvyyttä. Puimuritiimin kokoonpano on kuitenkin jo nyt toimiva matkalla kohti todellista tiimiä.

Välillisesti kokoonpanoon liittyvä kehitysajatus koskee alitiimejä. Alkuperäisessä tehtävänannossa Puimuritiimin toimintaan osallistuvien osastojen piti muodostaa alitiimejä, jotka työstävät Puimuritiimissä annettuja tehtäviä sekä raportoivat näistä Puimuritiimille. Osassa osastoja nämä alitiimit toimivat, mutta osalla työ on vielä kesken. Alitiimien perustaminen tasaisi entisestään Puimuritiimin työkuormaa sekä tuottaisi valmistellumpaa aineistoa Puimuritiimin kokouksia varten.

Kaikki haastateltavat kokivat, että Puimuritiimistä löytyy teknisiä-, ongelmanratkaisu- ja päätöksenteko- sekä sosiaalisia taitoja. Tältä osin siis reppuun on pakattu riittävästi eväitä tiellä kohti korkeampaa huippua. Ainoastaan ehkä päätöksentekoon tarvittaisiin lisää osaamista, mutta tässäkin tilanne on jo muuttumassa tuotannon organisaatiomuutoksen johdosta. Sosiaaliset taidot on

selvästi käsitteenä vaikein, mutta Puimuritiimin hyvä henki sekä avoimuus puoltavat sitä, että myös näitä taitoja on läsnä.

Selvästi eniten kehittämistä kaipaavat tutkimusmateriaalin perusteella Puimuritiimin päämäärät ja tavoitteet. Lähes yhdestä suusta haastateltavat totesivat, että toiminnan alussa päämäärät olivat hyvinkin kirkkaat, mutta nyttemmin on jääty junnaamaan paikoilleen, päämäärät ovat enemmän tai vähemmän keränneet usvaa ympärilleen. Ratkaisu sumun hälvenemiseen on tutkimuksen perusteella kaksi osainen.

Ensinnäkin Puimuritiimin tulee terästä omaa sisäistä strategiatyötään ja määrittellä entistä selvemmin päämääränsä ja tavoitteensa. Tähän työhön päämäärien ja tavoitteiden parissa on yksinkertaisesti resurssoitava enemmän aikaa. Selkeintä olisi varata muutamia palavereja ainoastaan tämän asian läpikäymiseksi. Puimuritiimin pitää myös parantaa omien projektiansa hallintaa. Projektien seuranta on parannettava ja raportointiin keskityttävä enemmän. Pitää ehkäistä projektien jäämistä roikkumaan historian oksille. Yksinkertaisesti vanhat projektit on saatava päätökseen ja uusia avattava hallitusti.

Toinen olennaisesti Puimuritiimin päämääriin ja tavoitteisiin liittyvä asia on johdon tuki ja ohjaus. Tämän perään kyseltiin useammassakin haastattelussa. Puimuritiimi voisi omalta osaltaan aktivoitua ja aloittaa keskustelun johdon kanssa koko yhtiön strategiatyöstä. Yhtiön strategia on Puimuritiimin elämäntehtävän kulmakivi. Olennaisena osana tähän työhön liittyy myös toivottavasti johtoryhmätyöskentelyn elvyttäminen. Johtoryhmä on juuri sen instanssi, jolle Puimuritiimin tulee raportoida. Samalla sen pitäisi toimia ikään kuin Puimuritiimin mentorina ja ohjaajana.

Puimuritiimin tiimiytymisen osalta toimintamallien kiipeilyreppua on pakkailtu jo aika pitkälle. Ainoa selvästi puuttuva palanen on aikataulut ja niiden noudattaminen. Puimuritiimin työmäärät ovat tasapainossa, toimintamallia on muutettu tarpeen mukaan, sosiaalinen puoli toimii, mutta aikatauluissa ei aina pysytä. Tässä korjaavana toimenpiteenä on ennen kaikkea Puimuritiimin oman toiminnan kehittäminen ja jäsenten sitouttaminen entistä paremmin yhteisiin tavoitteisiin ja aikatauluihin. Toisaalta myös johtoryhmän ja johdon runsaampi tuki mahdollistaisi

aikatauluongelmien käsittelyn myös ylemmällä tasolla. Tällöin priorisoinnin ja resurssoinnin kautta voitaisiin paremmin pysyä aikatauluissa.

Yhteisvastuun eli luottamuksen ja sitoutumisen osalta eväitä kiipeilyrepussa on jo lähes tarpeeksi. Etenkin luottamuksen osalta ollaan pitkällä. Tiimihenki huolehtii siitä jo tällä hetkellä, että asioista voidaan puhua avoimesti ja hyvässä yhteishengessä. Jotain korjattavaa voisi löytyä sitoutumisen puolelta. Tältä osin palataan edelliseen kohtaan, aikatauluihin. Edelleen tarvitaan tiimin sisäistä keskustelua ja kehittymistä.

Yhteenvedona voidaan tiimiytymisen osalta todeta, että tärkeintä kehittymisen kannalta on tehdä lisää perustyötä päämäärien ja tavoitteiden suhteen eli tehdä porukalla töitä tiimin toiminnan, toimintatapojen ja tiimiytymisen eteen. Näitä perusasioita ei pidä unohtaa jatkuvien projektien loskassa tallatessamme matkalla kohti seuraavaa välileiriä reitillämme huipulle kohti todellista tiimiä.

10.2 Kehitysjatoksia Puimuritiimin strategiatyölle

Puimurintiimin tehtävä Sampo-Rosenlew Oy:n strategiatyön osalta on strategian jalkauttaminen koskien puimuriliiketoimintaa. Kuten tässä tutkimuksessa on jo käynyt ilmi Puimuritiimi myös muokkaa toiminnallaan yhtiön strategiaa.

Strategian osalta ongelmia tuntuu aiheuttavan se, että yrityksen strategia ei ole selkeänä Puimuritiimin jäsenten tiedossa. Tämän laatuinen peruskivi on saatava korjattua, jotta strategiatyötä voidaan viedä pidemmälle. Puimuritiimi voi olla asiassa aktiivinen ja pyytää toimintansa tueksi yhtiön johtoa avaamaan paremmin yrityksen strategiaa. Tämän jälkeen Puimuritiimi tietää olevansa oikealla tiellä ja voi jatkaa matkaansa tai tehdä tarvittavat korjaukset kurssiinsa. Yhtiön johtamisen kannalta voisi olla hyödyllistä luoda selkeä strategiatyön prosessi, jolloin kaikilla työntekijöillä olisi parempi käsitys strategiasta ja sen muutosprosessista. Puimuritiimillä voi olla prosessissa myös oma roolinsa.

Tutkimuksen mukaan Puimuritiimi on onnistunut yhtiön strategiaan liittyvien laajojenkin projektien läpiviennissä. Tätä oppia pitäisi viedä eteenpäin. Puimuritiimin kannattaisi panostaa vielä enemmän strategiaan liittyvään projektityöhön. Muodostetaan selkeitä projekteja, joita myös johdetaan oikein. Tärkeintä on, että projektit viedään loppuun asti. Tätä tukee myös se, että Puimuritiimi on osannut priorisoida toimintaan yhtiön strategian nimissä.

Erittäin kriittinen asia liittyen Puimuritiimin strategiatyöhön on mittareiden puute. Tämä puute on kaikkien jäsenten tiedossa. Onneksi tähän asiaan ollaan saamassa lisää resursseja. Etenkin uuden toiminnanohjausjärjestelmän kautta saadaan raportointiin aivan uusia mahdollisuuksia. Näin saadaan päätöksenteon tueksi aivan eritasoista tietopohjaa. On kuitenkin tärkeää, että valitaan oikeita mittareita, jotka tukevat Puimuritiimin tehtävää. Mittareita, jotka kertovat yhtiön strategian jalkauttamisesta sekä projektien edistymisestä. Edelleen pitää muistaa aikataulujen merkittävä rooli Puimuritiimin oman toiminnan mittareina.

11 LOPPUSANAT

Maailmassa on paljon menestystarinoita, joista voidaan eittämättä todeta, että hyvästä tiimistä on todella ollut hyötyä menestyksen polulla. Otetaanpa esille vielä yksi tällainen menestystarina, josta kaikki ovat jo kuulleet, mutta johon tuli vielä joulukuussa 2013 paljon lisätietoa julkaistun elämäkerran myötä. Kyseessä on Jorma Ollilan elämäkerta: Mahdoton menestys, Kasvun paikkana Nokia.

Elettiin vuosia 1994 – 1995, jolloin Nokian todellinen nousu oli alkamassa. Ollila kuvaa koko yhtiön johtoryhmän ydintä seuraavasti: Nokian uusi johtokunta ja johtamistapa hahmottuivat varsin hitaasti. Vasta vuoden 1994 lopulla oli syntynyt johtoryhmä, jolla oli muutakin yhteistä, kuin sama työpaikka. Johtoryhmällä oli yhteinen arvomaailma, samanlainen intuitio ja näkemys tulevasta yhtiöstä sekä poikkeuksellinen sitoutuminen yhtiön menestykseen. Johtamisen malli oli poikkeuksellinen. Avainryhmän muodostivat viisi johtokunnan jäsentä. Kaiken kaikkiaan johtokuntaan kuului tusinan verran jäseniä. Nokian johtamisen kannalta

viiden avainhenkilön, viisikon, epävirallinen yhteydenpito ja johtamisote muodostivat keskeisen yhtiötä eteenpäin vieneen moottorin. (Ollila & Saukkomaa 2013, 266).

Nokian osalta tiimityön tulokset ovat jo kirjoitettuna historiaan. Tässä tapauksessa voitaneen eittämättä puhua, että Viisikko todellakin kohosi aikanaan huipputiimiksi.

Puimuritiimillä on hyvät mahdollisuudet lähteä kulkemaan samanlaisella polulla, omalla kehityskäyrällään. Paljon on kuitenkin vielä töitä edessä. Tiimikulttuuri on vielä hyvin nuori Sampo-Rosenlew Oy:ssä. Tämän johdosta tarvitaan paljon työtä, avoimuutta ja myös tukea Puimuritiimin toimintaan. Tiimin jäsenten tulee olla valmiita panostamaan entistä enemmän tiimin toiminnan kehittämiseen. Sitoutumaan siihen, että kehitetään nimenomaan tiimin toimintaa itsessään, ei pelkästään tiimissä käsiteltäviä yhtiön liiketoimintaan liittyviä asioita.

Puimuritiimi tarvitsee myös tukea muilta sidosryhmiltä. Lähinnä tätä tukea kaivataan yrityksen johdolta sekä johtoryhmältä. Johtoryhmän tulisi toimia sparraajana eli seinänä, jonka kanssa Puimuritiimi voi jatkuvasti käydä vuoropuhelua. Puimuritiimi synnyttää haasteita johtoryhmällä ja samalla tavalla johtoryhmä haastaa rakentavasti Puimuritiimiä.

Sidosryhmiä tarvitaan myös alaspäin. Alatiimien toiminta on paremmin heräteltävä henkiin. Tätä kautta myös Puimuritiimin rooli terävöityy, tehtävänkuvat selkeytyvät ja toiminta tehostuu. Rakennuspalikat ja oma Viisikkomme on olemassa.

Otetaanpa ikään kuin loppusanoiksi käsittelyyn vielä yksi todellinen huipputiimi. Aloitin ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelut vuonna 2008. Heti ensimmäisellä kurssilla meille tehtiin persoonallisuusanalyysi ja tämän perusteella ryhmämme jaettiin pienryhmiin. Nämä ryhmät tekivät seuraavan kahden vuoden aikana todella paljon yhteisiä projekteja ja ryhmätöitä. Meidän ryhmämme nimeksi muodostui SaMaJoPi. Nimi muodostui jäsenten etunimien alkukirjaimista. Täytyy todeta, että SaMaJoPi lienee ainoa tiimi koko teorianhistoriassa, missä on hypätty suoraan työryhmästä huipputiimiksi. Tätä kuvaa ehkä parhaiten se, että tammikuussa 2013 viimeisetkin tiimin jäsenet saanevat todistuksen kouraansa. SaMaJoPi on siten tähän

mennessä ainoa kurssimme ryhmä, jonka kaikki jäsenet ovat valmistuneet. Kovan opiskelun ohessa SaMaJoPi järjesti pääasiassa kaikki koko kurssin yhteiset tapahtumat. Ja näin ollen loi henkeä koko porukkaan. SaMaJoPi kokoontuu edelleen säännöllisesti, joskaan ei aina työn tai opiskelun merkeissä, mutta aina kovasti yhteishenkeä luoden.

Omalta osaltani haluaisin kiittää MaJoPi:a. Ilman teitä ja sopivaa ryhmän painetta, ei tätäkään riviä olisi tuskin koskaan kirjoitettu. Lisäksi iso kiitos kaikille ohjaajille ja etenkin Sirpalle, joka on jaksanut epätoivoisesti ahdistella vuodesta toiseen, varmasti välillä jo itsekin toiveensa menettäneenä. KIITOS!

12 LÄHTEET

Ala-Mutka Jukka. 2008. Strategiamalli. Talentum Media Oy. Helsinki.

Alasoini Tuomo, Lifländer Tiina, Rahikainen Osmo. 2001. Ylivoimaa yhteistyöllä: kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista. Työministeriö. Helsinki.

Drucker Peter F. 2000. Johtamisen haasteet. WS Bookwell Oy. Juva.

Honkanen Henry. 2006. Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hulkkonen. 2004. Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle. Edita Prima Oy. Helsinki.

Huusko Liisa. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Prima Oy. Helsinki.

Hämäläinen Virpi, Maula Hanna. 2004. Strategia viestintä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kamensky Mika. 2008. Strateginen Johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Karlöf Bengt. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Katzenbach Jon R., Smith Douglas K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY Kirjapainoyksikkö. Jyväskylä.

Lipman-Blumen Jean, Leavitt Harold J. 2000. Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä. WSOY. Porvoo.

Mansukoski Seppo, Mitronen Lasse, Porenne Pertti, Salmimies Pekka. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Talentum. Helsinki.

Moilanen Raili. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Magee David. 2007. How Toyota Became #1 – Leadership Lessons from the World’s Greatest Car Company. Penguin Group Inc. New Baskerville US.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Porvoo.

Ollila Jorma, Saukkomaa Harri. 2013. Mahdoton menestys – Kasvun paikkana Nokia. Otava. Keuruu.

Skyttä Antti. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatiotia. Innotiimi Oy. Otava.

Stenvall Jari, Virtanen Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.

Sydänmaanlakka Pentti. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Talentum Oy. Helsinki.

Åhman Helena, Bärlund Aija, Vatanen Annika. 2007. Voittajajohtoryhmät. WS Bookwell Oy. Juva