



Tiimidynamiikan ymmärtäminen ja kehittämisen työelämän tiimeissä

Samuli Kaidesoja

Veikka Kurkinen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2022

Liiketalouden ala

Tiimiakatemia-tutkinto-ohjelma (AMK)

Kaidesoja, Samuli & Kurkinen, Veikka

Tiimidynamiikan ymmärtäminen ja kehittäminen työelämän tiimeissä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 57 sivua.

Liiketalouden ala, Tiimiakatemia tutkinto-ohjelma, Opinnäytetyö (AMK)

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tiimityön tärkeys korostuu entistä enemmän nykypäivän työelämässä, mutta monista työelämän tiimeistä puuttuu ymmärrys tiimidynamiikan rakenteesta, tiimidynamiikan kehittämisestä tai vaikutuksesta tiimin työn lopputulokseen. Työelämässä se johtaa siihen, ettei tiimin mahdollista tulospotentiaalia saada täysin irti. Tällöin tiimin tulokset jäävät heikommiksi, kuin tiimin realistinen tulospotentiaali olisi.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä työelämän tiimien tiimidynamiikan merkityksestä sekä tiimidynamiikan muodostumisesta. Tarkoituksena on myös tutkia, minkälaisia haasteita tiimidynamiikan kehittämisessä ilmenee. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, ja aineistonkeräämisen välineinä tutkimuksessa käytettiin haastatteluja sekä aiempaa tutkimuskirjallisuutta.

Tulosten analysointiin käytettiin fenomenografista analyysia haastattelusisällöistä, sekä klusterianalyysia tutkimustulosten ryhmittelyyn ja selkiyttämiseen. Tutkimustulosten mukaan tehdyn johtopäätöksen perusteella tiimitoiminnassa onnistunut tiimidynamiikka on tärkeää, sen muodostamiseen ja kehittämiseen vaikuttavat merkittävästi tiimin eri toimintavaiheiden tunnistaminen eikä sen kehittämiseksi panosteta vielä riittävästi työyhteisöissä.

Avainsanat (asiasanat)

Tiimidynamiikka, tiimityöskentely, henkilöstöjohtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Kaidesoja, Samuli & Kurkinen, Veikka

Understanding and developing team dynamics in working life teams

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 57 pages.

Bachelor of Business Administration, Team Academy, Bachelor's Thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The importance of teamwork is highlighted in today's working life, but many work life teams lack the understanding about creation of team dynamics, developing team dynamics or how team dynamics affect the result of the team. In working life, it often leads to the situation, that the team's full potential is not fully reached. In this situation the team's results are on lower level than they realistically could be when the team's full potential would be reached.

The goal of the research was to create understanding about the meaning of team dynamics in team development and on how team dynamics are formed. The target was to provide information on what kind of challenges there can come ahead when developing team dynamics. Used method in research was qualitative research method, and in data gathering the methods used were interviews and previous research articles.

In research result data analysis, method used was phenomenography. Clustered analysis was also used to divide and clarify the results. Based on to the research results, the conclusion made was that team dynamics are important, you need to identify the right team phase when creating and developing team dynamics within the team and working communities do not make the necessary effort yet to develop team dynamics within the work community.

Keywords/tags (subjects)

Team Dynamics, Teamwork, Human Relations

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimuksen tavoitteet	5
2.3	Tutkimusprosessi.....	5
2.4	Tutkimuksen eettisyys.....	7
2.5	Tutkimusmenetelmät.....	7
3	Teoreettinen viitekehys	9
3.1	Käsitteet	9
3.2	Tiimin yhteisen merkityksen luominen tiimidynamiikan kehittämisessä	10
3.3	Tiidynamiikan A-B-C-viitekehys.....	11
3.3.1	Tiimin muodostamisvaihe.....	12
3.3.2	Taitojen yhdistämisyvaihe	14
3.3.3	Roolien jakamisvaihe	15
3.3.4	Tiimin koordinoituvaihe.....	16
3.3.5	Tiimin ylläpitovaihe.....	17
3.4	Tiimin kehittämisen GRPI-malli	18
3.4.1	Tavoitteet.....	20
3.4.2	Roolit.....	21
3.4.3	Prosessit.....	21
3.4.4	Vuorovaikutus.....	23
4	Tutkimustulokset	24
4.1	Onko tiimidynamiikka tärkeää ja kiinnitetäänkö sen kehittämiseen huomiota?	24
4.2	Mikä vaikuttaa työelämän tiimien tiimidynamiikkaan?	26
4.3	Miten tiimidynamiikkaa voidaan edistää tiedostamalla vaikuttavat osatekijät?	38
5	Johtopäätökset	44
6	Pohdinta	46
6.1	Tutkimuksen tuloksien arviointi	46
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	47
6.3	Jatkotutkimusaiheet.....	48
	Lähteet	50
	Liitteet	57
	Liite 1. Haastattelurunko.....	57

Kuviot

Kuvio 1. A-B-C-viitekehys	12
Kuvio 2. GRPI-malli	19

Taulukot

Taulukko 1. Tavoitteiden luomisen SMART-malli	20
Taulukko 2. Vuorovaikutuksen viisi periaatetta	23
Taulukko 3. Tiimidynamiikan tärkeimmät osatekijät.....	26

1 Johdanto

Vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa on nykypäivän työelämän arkea. Lähes missään työssä nykyaikana ei ole mahdollisuutta välttyä yhteistyössä toimimiselta, joten nykypäivän työelämä toteutuu hyvin pitkälti erilaisissa tiimeissä toimien. Jotta työelämän tiimien toiminnan laatua ja tehokkuutta voidaan edistää, on tiimien sisäistä tiimidynamiikkaa edistettävä. Siksi valitsimme opinnäytetyössämme aiheeksi tiimidynamiikan rakenteen ymmärtämisen ja tiimidynamiikan kehittämisen. Tämän opinnäytetyön tutkimus avaa tien siihen, mitkä osatekijät vaikuttavat tiimin tehokkuuteen ja tulostasoon. Keskitymme myös siihen, miten näitä osatekijöitä voidaan kehittää parhaalle mahdolliselle tasolle tiimien toiminnan ja sitä kautta yrityksen toiminnan tehostamiseksi.

Tiidynamiikan rakentaminen ei suinkaan ole helppo tehtävä, ja siinä on mukana monia haasteita. Opinnäytetyössä perehdytään tiimidynamiikan haasteisiin, ja mitkä tekijät voivat estää tiimidynamiikan muodostumista ja kehitystä, ja miten näitä tilanteita ja esteitä on mahdollista ratkoa. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on aina alttius konfliktitilanteisiin ja riitoihin, ovat ne sitten asiakeskeisiä tai yksilökeskeisiä riitatilanteita. Opinnäytetyössä avataan syitä konfliktitilanteiden takana, priorisoidaan niitä yleisyyden mukaan ja selvitetään, miten konfliktitilanteesta voidaan jatkaa tiimin toimintaa eteenpäin.

Aiemmin mainitut asiat eivät kuitenkaan yksinään vielääkään riitä, vaan tiimin toimintaa nykypäivänä täytyy ylläpitää. Kuten parisuhde tai ystäväsuhde, tiimin väliset suhteet eivät pysy kasassa ilman jatkuvaa ylläpitämistä. Tutkimuksessa pohdimme myös keinoja hyvän tiimidynamiikan ylläpitämiseksi, ja miten tiimissä on mahdollisuus pitää suoritustaso korkealla, kun sinne on aktiivisen tiimityön avulla päästy.

Tiimiä ei kuitenkaan ikinä ole olemassa ilman yksilöitä. Yksilöiden psyykinen hyvinvointi, sen tarkailu ja arvostus on nostanut päätään nykypäivänä, mutta nyky-yhteiskunnassa monesti laiminlyödään työelämän tiimin tiimidynamiikan vaikutus ihmisiin yksilötasolla (Hu ym. 2018). Monesti saatetaan ajatella, että töissä vain ollaan koska on pakko, ja vapaa-aika on yksilön psyykkistä hyvinvointia varten käytettävää aikaa. Pyrimme kuitenkin tässä opinnäytetyössä tuomaan esille, että tiimidynamiikan edistäminen työpaikalla voi vaikuttaa myös yksilöiden psyykkiseen hyvinvointiin, jolloin psyykkistä hyvinvointia voitaisiin edistää myös työpaikalla, jolloin vapaa-ajan osuus psyykkisestä hyvinvoinnista ei olisi täysin kokonaisvaltainen.

Tutkimuksessa näkyy myös oma taustamme Tiimiakatemia opiskelijoina. Tiimiakatemialla teemme tiimeissä töitä tauotta nämä kolme vuotta, ja analysoimme tiimin toiminnan kehittämistä ja keinoja tavoitteissa nimetyn tulostason saavuttamiseen. Opinnäytetyössä pyrimme tuomaan erilaisista näkökulmista esille, miksi tiimidynamiikan edistäminen on tärkeää, ja miksi sen kehittämiseen olisi kiinnitettävä huomiota.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelman tarkoituksena määritellä tutkimusongelma, tutkimusotteen rajausta sekä ongelmasta johdetut tutkimuskysymykset. Tutkimusasetelmassa valitaan ja perustellaan myös käytettävät tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, sekä tarvittavat analyysimenetelmät, jotta tutkimusongelman ratkaiseminen on mahdollista. Tutkimusasetelman tavoitteena on antaa suunta tutkimusprosessille. (Kananen 2017, 14–71.)

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Kananen (2017) avaa kirjassaan, että tieteellisessä tutkimuksessa on oltava tutkimusongelma, jotta tutkimusta voidaan tehdä. Tutkimusongelmaa joudutaan useimmiten rajaamaan, jotta tutkimusongelma voi ohjata tutkimuksen tekemistä. Rajausta ohjaa myös tutkimuksen fokusta ja helpottaa ilmiön hallintaa ja ongelman ratkaisua. (Kananen 2017, 56–58.)

Tutkimusongelmaksi tutkimukseen valikoitui työelämän organisaatioiden puutteellinen ymmärrys tiimidynamiikan rakenteesta sekä merkityksestä tiimin toimintaan ja tuloksiin. Tätä ongelmaa sivuivat Gren & Lindman tutkimuksessaan vuonna 2020. Tiimityöskentely yleistyy jatkuvasti nykypäivän työelämässä ja erilaisissa tiimeissä sekä projektiryhmissä työskentelyn kehittämisellä voidaan tehdä työskentelystä luontevampaa, laadukkaampaa ja tehokkaampaa. Pyrimme tässä opinnäytetyössä avaamaan tiimidynamiikan rakennetta ja tarjoamaan keinoja, joiden avulla tiimityöskentelyn ja tiimidynamiikan kehittäminen on mahdollista.

Tutkimus pohjautuu tutkimusongelmaan, joka muovataan tutkimuskysymyksiksi, joihin vastamalla tutkimusongelmaan voidaan löytää ratkaisu. Tutkimuskysymykset toimivat koko tutkimuk-

sen ajan ohjaavana tekijänä niin tutkimuksessa, kuin myös aineistonkeruussa. Onnistuminen tutkimusongelman muokkaamisesta tutkimuskysymyksiksi tuottaa rungon koko opinnäytetyölle, ja ne ovat kriittisiä työn onnistumisen kannalta. (Kananen 2017, 60–62.)

Tutkimuksestamme tutkimusongelma muotoutui seuraavanlaisiksi tutkimuskysymyksiksi:

- Onko tiimidynamiikka tärkeää ja kiinnitetäänkö sen kehittämiseen huomiota?
- Mikä vaikuttaa työelämän tiimien tiimidynamiikkaan?
 - o Apukysymyksenä, mitkä ovat tiimidynamiikan osatekijät?
- Miten tiimidynamiikan kehitystä voidaan edistää tiedostamalla vaikuttavat osatekijät?

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä työelämän tiimien tiimidynamiikan merkityksestä sekä mistä tiimidynamiikka muodostuu. Tarkoituksena on myös tutkia, minkälaisia haasteita tiimidynamiikan kehittämisessä ilmenee. Tiimidynamiikan ymmärtämisen kautta tutkimuksella pyritään luomaan tiimien johtajille mahdollisuus kehittää omien tiimiensä dynamiikkaa vaikuttamalla näihin tiimidynamiikan havaittuihin osatekijöihin. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa lisäarvoa ja tietoa lukijalle tiimidynamiikan vaikutuksesta työn tuloksessa ja tiimidynamiikan merkityksestä työhyvinvoinnin osatekijänä.

2.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi helmikuussa 2022, ja aiheen valinnan jälkeen siirryimme hankkimaan yleis-tietoa opinnäytetyön kirjoitusprosessista. Tutkimme kirjoitusprosessista kertovaa kirjallisuutta, tutkimme erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä aineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmiä. Lähdimme tämän jälkeen perehtymään aiemmin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin opinnäytetyön teoreettista viitekehystä varten. Pyrimme lukemaan ja hankkimaan vertaisarvioituja lähteitä lähteiden validiteetin varmistamiseksi.

Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen

Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen alkoi lähdeaineiston kartoittamisella. Keräsimme listan noin 30 eri lähteestä ja luimme kaikki kerätyt lähteet läpi. Näistä lähteistä opinnäytetyössä käytettäviksi teorioiksi nousivat tiimidynamiikan ABC-viitekehys ja GRPI-mallinnus. Kartoitimme lisää aineistoa näistä kahdesta alueesta ja kävimme lähteet läpi. Lähdemateriaalin hankinnassa hyödynnettiin pääasiassa Google Scholaria sekä artikkeleihin merkittyjä lähdetietoja. Kysyimme myös henkilökohtaisesti Michiganin yliopiston organisaatiopsykologian professorilta Steve Kozlowskilta lähdeaineistoa sähköpostitse tutkimustamme varten. Tutkimuksen lähdeaineistossa on käytetty osaksi myös vanhempia vakiintuneita teorioita sekä käsitteitä, joiden validiteettia ei ole pystytty uudemmissa tutkimuksissa kumoamaan. Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen onnistui eri lähteiden tietoja yhdistelemällä, jotka liittyivät tiimidynamiikan ABC-viitekehykseen ja tiimin kehittämisen GRPI-malliin.

Tutkimuksen toteutus ja tulostulosanalyysi

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Kokosimme haastattelurunkoon 12 kysymystä, jotka pohjautuivat tutkimuskysymyksiimme, ja pyrimme kysymään samat kysymykset haastateltavilta tuloksen luotettavuuden varmistamiseksi. Kontaktoimme puhelimitse soittamalla tai tekstiviestillä kahdeksan haastateltavaa, ja haastattelimme heitä yksitellen Zoomin välityksellä. Haastateltavien valinta perustui haastateltavien työkokemukseen, koulutukseen sekä työalaan. Etsimme haastateltavia, joilla on joko sosiaalipsykologian tai organisaatiopsykologian korkeakoulutus tai liiketoiminnan korkeakoulutus. Lisäksi kontaktoimme eri aloilla työskenteleviä ihmisiä haastatteluihin, jotta tutkimustulosta pystyy mukauttamaan tehokkaasti eri työaloille, ja halusimme, että kaikilla haastateltavilla on vähintään 10 vuoden työkokemus. Haastatteluiden kesto vaihteli 25 minuutista 35 minuuttiin riippuen haastattelusta, ja haastattelut tallennettiin niitä tehdessä myöhempää litterointia varten. Litterointivaiheessa on käytetty Microsoft Wordin sanelua, joka kirjoitti äänitteen perusteella haastattelut tekstimuotoon, ja korjasimme sen jälkeen Wordin sanelusta haastattelut oikeinkirjoituksellisesti ymmärrettäviksi niiltä osin, missä ne eivät olleet loogisia. Tulostulosanalyysi koottiin haastattelukysymysten pohjalta, ja analysoimme sisällöllisesti haastatteluiden vastaukset kysymys kerrallaan. Tulosten analysoinnin jälkeen vastasimme haastattelutulosten ja

teoreettisen viitekehyksen perusteella johtopäätöksissä tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen toteuttaminen sujui ongelmitta, ja toteutimme tutkimuksen sen alussa kirjoitetun projektisuunnitelman mukaisesti. Pysyimme tutkimuksen toteuttamisessa suunnitelmassa sekä aikataulussa, ja työ eteni odotusten mukaisesti.

2.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys on tutkimuksessa tärkeä asia. Olemme toteuttaneet opinnäytetyötä tehdessämme eettisesti onnistuneen tutkimuksen. Tutkimuksessa on otettu huomioon avoimuus, huolellisuus sekä tarkkaavaisuus. Tutkimustuloksia on analysoitu avoimesti ja johdonmukaisesti, sekä tutkimuksen haastateltavien anonymiteetti on säilytetty nimeämällä haastateltavat nimillä Haastateltava 1, Haastateltava 2, Haastateltava 3 jne. Kaikilta haastateltavilta on kysytty lupa tietojen käyttämiseen tutkimustyössä, ja he ovat osallistuneet tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti.

Teoreettisen viitekehyksen keräämiseen olemme käyttäneet avoimesti nähtäviä ja hankittavia lähteitä, jotka ovat vertaisarvioituja lähdekritiikin vuoksi. Merkitsemme tutkimuksessa lähteet tekstiin tekstiviitteinä, minkä lisäksi tutkimuksen lopusta löytyy luettelo käyttämistämme teorialähteistä.

2.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytämme laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen valintaperusteina olivat, että se tarjoaa runsaasti kuvauksia monimutkaisista ilmiöistä, sekä laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista seurata paremmin yksilöllisiä tai odottamattomia muutoksia koskien aihealuetta, sekä saada laaja-alaisia näkökulmia ja tulkintoja koskien aihealuetta eri rooleissa olevilta ihmisiltä (Sofier 1999). Keskitymme laadullisessa tutkimuksessamme systemaattisuuteen sekä laajaan ja laadukkaaseen tutkimusaineiston keräämiseen, ja sen avulla pyrimme tuottamaan mahdollisimman laaja-alaisen ja tarkan tutkimustuloksen.

Valitsimme aineiston keräämisen tavaksi haastattelumenetelmän. Alshenqeen (2014) mukaan haastattelu on laajin aineiston keräämisen tapa, koska haastattelut ovat laajasti vuorovaikutteisia,

haastattelijat voivat vaatia haastattelutilanteessa mahdollisimman täydellisiä ja selkeitä vastauksia, sekä tutkia haastattelussa esiin nousevia uusia näkökulmia ja aiheita. Näin ollen haastattelu antaa enemmän liikkumavaraa ja vastausmahdollisuuksia haastateltavalle, joiden perusteella on mahdollista laajentaa tutkittujen ilmiöiden ymmärtämistä tehokkaasti (Alshenqeeti 2014).

Haastattelumenetelmänä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Käytämme puolistrukturoitua haastattelua, koska puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa haastattelijan koordinoiman keskustelusyvyuden, joka saavutetaan tarjoamalla haastattelijalle tilaisuus tutkia sekä laajentaa haastateltavan vastauksia. Tämä tarjoaa syvemmän ymmärryksen aiheesta, mutta pitää samalla haastattelun punaisen langan haastattelijan käsissä (Rubin & Rubin 2005). Tutkimuksessa haastateltavat ihmiset ovat erilaisista ympäristöistä sekä kokeneet erilaisia kokemuksia tiimeissä, ja tällä valikoinnilla pyrimme tuottamaan mahdollisimman kattavan näkökulman perusteeksi tutkimuksen johtopäätöksiin. Haastattelu sisältää samat pääkysymykset, ja niiden avulla pyrimme saamaan haastateltavilta mahdollisimman tehokkaasti ristiin vertailtavissa olevia vastauksia. Näiden lisäksi haastatteluja varioidaan haastateltavan mukaan, jotta haastateltavalta saadaan mahdollisimman laaja näkökulma ja ymmärrys aiheeseen.

Tutkimuksessa käytetään tulosten analysointiin pääasiassa fenomenografista analyysia, mutta klusterianalyysia käytämme fenomenografisen analyysin tukena tulosten ryhmittelyyn ja selkiyttämiseen tiimidynamiikkaan vaikuttavia osatekijöitä koskevassa kysymyksessä. Fenomenografinen analyysi tutkii erilaisia tapoja, joilla ihmiset kokevat tai ajattelevat erilaisia ilmiöitä (Marton & Pong 2005). Martonin ja Pongin (2005) mukaan fenomenografia sopii parhaiten laadullisiin tutkimuksiin, jossa aineiston sisältöä ei pystytä mittaamaan numeroilla, ja haastattelun aineistonkeruutapana on haastattelu. Fenomenografisen analyysin avulla pystymme tutkimuksessa analysoimaan eri haastateltavien ajatusmalleja ja kokemuksia tiimidynamiikan kehittämistä ja tiimidynamiikan potentiaalisista haastetekijöistä kattavasti.

Klusterianalyysia käytetään tutkimuksessa fenomenografisen analyysin tukena. Klusterianalyysissa ryhmitellään ihmiset valittujen yhtäläisyyksien mukaan. Klusterianalyysi auttaa tunnistamaan ja selkiyttämään kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluissa vastausten yhteneväisyyksiä, kun tutkitaan monia vaihtoehtoisia vastauksia (Macia 2015.) Klusterianalyysilla kootaan haastateltavien

vastauksia helpommin luettavaan taulukkoon, jossa haastateltavat ovat ryhmiteltyinä heidän antamiensa vastausten mukaan. Fenomenografista analyysia tässä tutkimuksessa käytetään haastattelun aihesisällön analysointiin ja klusterianalyysia haastateltavien antamien vastausten ryhmitteilyyn ja priorisoimiseen tiimidynamiikan osatekijöitä koskevassa haastatteluosiossa.

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustana toimiva teoreettinen viitekehys, jossa esitellään tutkimuksen kannalta kriittisimmät käsitteet, sekä tutkimuksen taustana toimivat teoriat, jotka ovat A-B-C-viitekehys ja GRPI-malli.

3.1 Käsitteet

Tiimi voidaan määritellä monilla eri tavoilla, mutta yleisesti käytetty määritelmä on Katzenbachin ja Smithin määritelmä. Heidän mukaansa tiimillä on viisi tärkeää ominaisuutta, jotka ovat yhteinen merkityksellinen olemassaolon syy, täsmällinen tavoite, joka pohjautuu yhteiseen tarkoitukseen, toisiaan täydentävät eriävät osaamiset, luja sitoutuminen yhteisiin toiminta- ja työskentelytapoihin, sekä yhteinen keskinäinen vastuu työstä (Katzenbach & Smith 1993).

Sharma (2021) esittää, että tiimidynamiikka on käsite, jota käytetään ihmisten vuorovaikutteisen käyttäytymisen kuvailemiseen tiimisuorituksissa ja tiimitehtävissä. Tiimidynamiikka koostuu tiimin jokaisen jäsenen vuorovaikutuksesta, kommunikaatiosta ja suorittamisesta. Tiimin käsite pohjautuu yhteisiin tavoitteisiin ja kurinalaisuuteen, ja tämän takia uuden ryhmän tiimidynamiikkaa kehittäessä tiimijohtajan on luotava tiimille selkeä yhteinen tavoite mahdollisimman nopeasti ja sitoutettava ryhmä siihen, jotta tiimidynamiikan kehittäminen on mahdollista aloittaa.

Tiidynamiikan kehitys vaatii tavoitteeseen sitouttamisen lisäksi yhdessä vietettyä aikaa, jotta ryhmän jäsenet tutustuvat toistensa luonteenpiirteisiin ja käyttäytymismalleihin, ja alkavat pikkuhiljaa luottaa toistensa näkemyksiin (Alvesson & Sveningsson 2015).

Tiidynamiikan ja tiimitoiminnan kehittämistä käsitellessä tiimin johtajana Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tärkeä ymmärtää, että ryhmä ja tiimi eivät ole synonyymeja. Tiimi on jo pitkään yhdessä toiminut yhteen hiileen puhaltava organisaatio, ja ryhmä koostuu yksittäisistä, omiin tavoitteisiinsa keskittyvistä ihmisistä. Näin ollen vasta koottua ryhmää ei voi vielä sanoa tiimiksi,

koska siitä puuttuu monia tiimille tärkeitä elementtejä. Tärkeitä ryhmästä puuttuvia tiimielementtejä ovat esimerkiksi selkeästi jaetut johtamisroolit, yhteinen vastuullisuus ja kurinalaisuus, yhteinen tarkoitus, tavoite sekä kaikkien jäsenten kesken tapahtuva yhteinen päätöksenteko. Ryhmävaiheessa ryhmän jäsenet eivät vielä tunne toisiaan, eivät luota toisiinsa, eivätkä kykene laajaan koko ryhmän kommunikaatioon tai päätöksentekoon. Tiimidynamiikan kehittäminen tiimivetäjänä tarkoittaa sitä, miten tiimin johtaja pystyy luomaan ryhmävaiheessa olevasta uudesta työyhteisöstä tehokkaasti tiiminä toimivan työyhteisön. (Katzenbach & Smith 1993.)

TMS- eli transaktiivisella, eli kollektiivisella muistilla tarkoitetaan jonkin ryhmän tai tiimin keskinäistä vallitsevaa käsitystä siitä kenen tietämystä ja osaamisalaa mikäkin vastaa (Wegner, Raymond & Erber 1991). Wegner ym. (1991) ilmaisee tämän mahdollistavan tiimin osaamisen ja tietämyksen keskinäisen hallinnan ja koordinoinnin poikkeuksellisen joustavasti. Mikäli jokainen tiimin jäsen tietää, millaista asiantuntemusta toisilla tiimin jäsenillä on, ja mikäli jäsenten välinen kommunikaatio toimii, transaktiivinen muistijärjestelmä mahdollistaa tiimin jäsenten tietojen ja taitojen tehokkaan hyödyntämisen tiimin ongelmanratkaisussa. Transaktiivista muistia voidaankin kutsua sosiaalisesti hajautuneeksi metakognitioksi ja se on osa yksilöiden välille rakentuvaa, yksilöllisen ulottuvuuden ylittävää tiedonkäsittelyjärjestelmää, jolla vaikutetaan dynaamisen yhteistoiminnan sujuvoittamiseen tiimissä. (Wegner ym. 1991.)

3.2 Tiimin yhteisen merkityksen luominen tiimidynamiikan kehittämisessä

Tiidynamiikkaa muodostaessa tiimin johtajan on erittäin oleellista antaa tiimille merkitys (Alvesson & Sveningsson 2015). Tässä on tärkeä erottaa, ettei tavoite ole sama asia kuin merkitys. Tiimin merkitys tarkoittaa sitä, miksi tiimi on olemassa ja miksi se tekee annettua tehtävää ja tiimin tavoite on se, mitä tiimi haluaa toiminnallaan saavuttaa (Hewertson 2014). Merkitys voi olla esimerkiksi asiakaspalaveri, jossa näytetään tiimin tekemän työn arvo asiakkaalle, tai selvä johtajan pitämä infotilaisuus siitä, mihin tiimin tekemää tulosta tullaan käyttämään yrityksen liiketoiminnassa ja todistaa, että tiimin työllä on arvoa koko yrityksen mittakaavassa. Kun tiimin jäsenet kokevat, että heidän työllään on arvoa ja merkitys, työmoraali ja sitoutuneisuus tiimissä nousee. Pienet henkilökohtaiset tai sosiaalisesti jaetut merkitykset ohjaavat tiimin jäsenten toimintaa jopa heidän tiedostamattaan, vaikuttaen tiimin tehokkuuteen ja tehtävätuloksiin. Jotta johtaja pystyy kehittämään tiimin, jonka jäsenet työskentelevät tehokkaasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, tiimi tarvitsee paljon yhteisiä merkityksiä (Alvesson & Sveningsson 2015.)

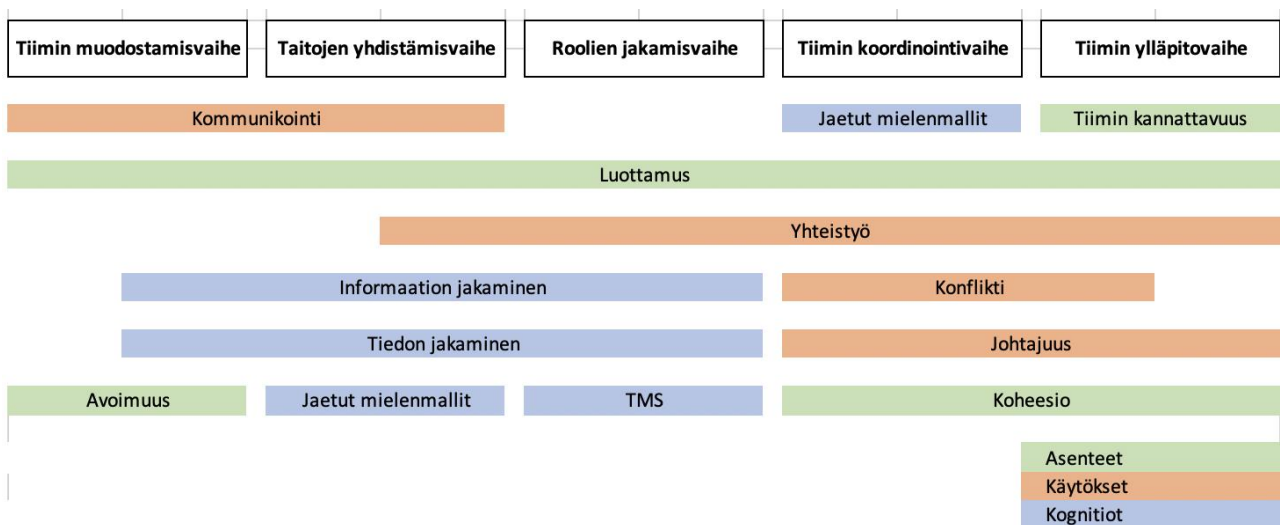
Tässä asiassa on kuitenkin omat riskinsä, jotka tiimijohtajan on otettava tarkkailun alle. Tiimidynamiikkaa kehittäessä on syytä muistaa, että aina tiimin yhteinen merkitys ei johda tehokkaasti toimivaan tiimi-identiteettiin, vaan tiimistä muotoutuu yksipuolinen kokonaisuus, jossa jäsenet ovat samaa mieltä keskenään asiasta kuin asiasta. (Einola & Alvesson 2019). Tässä tilanteessa tiimin kehitys, diversiteetti ja muuntautumiskykyisyys pysyvät paikallaan. Einolan ja Alvessonin (2019) mukaan tiimin johtajan on oltava hyvin huolellinen, etteivät tiimin yhteiset merkitykset muuntauđu psykologisella tasolla tiimin yhteiseksi ajatusmalliksi, eliminoiden tässä tilanteessa yksilöeroavaisuudet tiimissä.

3.3 Tiimidynamiikan A-B-C-viitekehys

Delice, Rousseau ja Feitosa (2019) tutkivat tiimin dynamiikkaa tiimin kehittämisen eri vaiheissa verraten yleisimpien ryhmämittausten muotojen ja tutkijoiden kehittämien uusien lähestymistapojen perusteella Kozlowskin vuoden 1999 kehitysprosessimalliin. Kuvio 1:ssä havainnollistetaan 12 tiimidynamiikan rakennetta, jotka sijoittuvat eri tiimin kehitysvaiheisiin tai niiden väleille. Tiimin kehitysvaiheita ovat tiimin muodostamisvaihe, taitojen yhdistämisyvaihe, roolien jakamisvaihe, tiimin koordinoituvaihe ja tiimin ylläpitovaihe. (Delice ym. 2019.)

Tämä tiimin kehitysprosessimalli on tiimidynamiikan A-B-C viitekehys. A-B-C kirjainyhdistelmä tulee sanoista ”attitudes”, eli asenteet, ”behaviours”, eli käytökset sekä ”cognitions”, eli kognitiot. Tällä viitekehyksellä pyritään selittämään, mitkä olosuhteet todella edistävät tiimin onnistumisia ja epäonnistumisia. Kehys kuvaa kolmea tärkeää näkökulmaa tiimityössä ovat tiimin muodostavien henkilöiden asenteet, jaettu käyttäytyminen, sekä kognitiot. (Salas, Grossmann, Hughes & Coultas 2015.) Arrow, McGrath ja Berdahl (2000) määrittelevät ryhmän jäsenten asenteet, käyttäytymiset ja kognitiot paikalliseksi dynamiikaksi, koska ne pätevät nimenomaisesti kyseisen tiimin kontekstissa. Käsitteellisesti tiimin dynamiikka liittyy syvästi tiimin suorituskykyyn ja se koostuu joukosta näitä toisiinsa liittyviä asenteita, jaettuja käyttäytymismalleja ja kognitioita, jotka kaikki edistävät dynaamisia suorituskykyprosesseja. Jaetut käyttäytymismallit kuvaavat erityisesti sitä, mitä tiimin jäsenet tekevät ja miten toimivat erilaisissa tilanteissa kuten viestintä-, yhteistyö-, konflikti- ja johtamistilanteissa. Asenteita, tai mitä tiimin jäsenet uskovat tai tuntevat ovat avoimuus, luottamus, yhteenkuuluvuus/koheesio ja tiimin kannattavuus. Kognitiot ovat mitä tiimin jäsenet luulevat tai tietävät ja niihin kuuluvat transaktiivinen muisti, jaetut mentaaliset mallit, tietojen ja tietämyksen vaihto. (Arrow ym. 2000.)

Nämä käyttäytymiset, asenteet ja kognitiot ovat osittain se, mikä tekee tiimityöstä mukautuvan ja jaksottaisen prosessin, joka on keskeisessä asemassa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Arrow ym. 2000). Tiimityön yhteisponnistelut ovat välttämättömiä tiimin tehokkaan suorituskyvyn ja positiivisten tulosten kannalta, koska se määrittelee miten tehtävät ja tavoitteet suoritetaan tiimin kontekstissa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että jos tiimin jäsenet eivät pysty menestyksekkäästi jakamaan tietoa, luottamaan toisiinsa, olemaan avoimia ja koordinoimaan käyttäytymistä, tiimeillä on suurempi todennäköisyys epäonnistua, vaikka heillä olisi laaja määrä tehtävän kannalta merkityksellistä tietoa ja osaamista. (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson 2008). Kaikkia eri rakenteita koskevia havaintoja ei voida yleistää kaikille tiimeille, varsinkin kun niitä ei mitata samalla ajanjaksolla, konteksteissa tai olosuhteissa. A-B-C viitekehys osoittautuu erittäin hyödylliseksi siinä mielessä, että se kokoaa elementit, jotka yhdessä vaikuttavat tiimin dynamiikkaan. Nämä elementit tunnistettuaan tutkijat voivat ryhtyä toimiin kehittääkseen parempia käytäntöjä, jotka voivat edistää optimaalista tiimityötä, mutta vain silloin, kun otetaan huomioon myös kontekstuaaliset ja ajalliset näkökohdat. (Delice ym. 2019.)



Kuvio 1. A-B-C-viitekehys (Delice, Rousseau & Feitosa 2019)

3.3.1 Tiimin muodostamisvaihe

Tiimin muodostamisvaihe voi olla vaikea prosessi, koska yksilöiden keskinäiset erot voivat aiheuttaa vastustelua tiimiytymistä kohtaan, kun on kyse yhteistyöstä erilaisten yksilöiden kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Tajfel & Turner 1985, Delice ym. 2019). Tiimin muodostamisvaiheen aikana tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin tarkkailun ja tutkailemisen avulla, kun he

alkavat oppia ja kehittyä omissa rooleissaan. Tälle tiimin kehittämisen ensimmäiselle vaiheelle voi usein olla ominaista turvattomuuden tunne ja epäily omaa osallisuuttaan kohtaan sekä suuri riippuvuus nimetyistä johtajista antamaan ohjeita epävarmuuden keskellä. (Wheelan 2004.) Kozlowski (1999) avaa, että tässä vaiheessa jäsenet oppivat myös tiiminsä tavoitteet ja alkavat suunnitella kuinka nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. Tiimin muodostumisvaiheessa ominaista on, että tiimin jäsenet pyrkivät työskentelemään vain tiettyjen yksilöiden kanssa havaittujen samankaltaisuuksien perusteella, jotta toimiminen olisi helpompaa (Ashforth & Mael 1989). Tällaisella toiminnalla on taipumus vaikuttaa tiimin keskinäiseen luottamukseen, viestintään, informaation jakamiseen ja konflikteihin koko tiimin elinkaaren ajan (Jehn & Bezrukova 2010).

Delice ym. (2019) mukaan onnistuneen tiimin muodostamisvaiheen edellytyksenä korostuu ennen kaikkea avoimuus. Costa ja McCrae (1992) korostavat jäsenten reaktioiden merkitystä erilaisiin ideoihin, toimiin ja arvoihin avoimuuden määrittelyssä. Avoimilla yksilöillä, etenkin kokeneemilla, on taipumus olla vähemmän dominoivia ja jäykkiä uskomuksissaan ja ideoissaan. Sen sijaan he ovat halukkaampia harkitsemaan erilaisia mielipiteitä, ovat avoimempia uusille tilanteille, sekä epätodennäköisemmin kiistävät konfliktit. (McCrae 1987). Avoimuus antaa yksilöille myös mahdollisuuden tutustua toistensa vahvuuksiin. Nämä avoimuuden piirteet ovat sidonnaisia hyvin läheisesti uusien ihmisten kanssa työskentelyyn, sillä useimmiten kohtaat tuolloin erilaisia näkökulmia, asenteita ja ajatuksia. (Cox, Lobel & McLeod 1991; Van Knippenberg, De Dreu & Homan 2004.) Avoimuus, vaikka sitä usein tutkitaan yksilötasolla, voi olla kyky asettaa sävy sille, pystyvätkö yksilöt luottamaan toisiinsa ja kommunikoimaan erilaisia mielipiteitä yhdessä tiiminä tiimin kehitysvaiheissa (Delice ym. 2019).

Avoimuuteen osittain sidonnainen luottamus luodaan usein aluksi itseluokittelun avulla, koska yksilöt yrittävät samaistua muihin tiimin jäseniin keinona vähentää epäselvyyttä (Turner & Reynolds 2012). Tiimin luottamus on tiimin halukkuutta olla haavoittuvainen toisten kanssa toimiessa perustuen positiivisiin oletuksiin siitä, että tiimin muut jäsenet suoriutuvat heille asetetuista tehtävistä tavoitteiden mukaisesti (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Kun luottamus on tiimissä läsnä, tiimin jäsenet ovat valmiita ottamaan riskejä, parantamaan yhteistyötä ja sen tehokkuutta (Costa 2003). Tiimin luottamus on vähitellen tunnustettu keskeiseksi tiimiprosesseille. Vaikka Feitosan, Grossmanin ja Salazarin (2018) mukaan tiedetään vain vähän siitä, miten luottamus kasvaa ja ke-

hittyy tiimin kestozyklin aikana, niin Harrisonin (1998, 2002) mukaan luottamus on läsnä ja vaikuttaa tiimeihin tiimin elinkaaren kaikissa eri vaiheissa. Ajan ja jatkuvan vuorovaikutuksen, suullisen ja non-verbaalisen viestinnän ja erilaisten käyttäytymismallien myötä erilaiset henkilökohtaiset piirteet paljastavat itsensä ja tulevat todelliseksi perustaksi yksilöiden luottamukselle (Harrison 1998, 2002).

3.3.2 Taitojen yhdistämisvaihe

Kozlowski (1999) esittää, että kun tiimi on muodostettu, tiimin yksilöt alkavat siirtää huomionsa yksittäisiin tehtäviinsä ja keskittyä yksilölliseen tehtävien hallintaan kehittäkseen heiltä tarvittavia taitoja. Tiimin jäsenillä on jo erikoisosaamista aiempien kokemuksiansa perusteella, se ei yksinään vielä auta. Tiimin tehokkaan toimimisen näkökulmasta tiimin on erittäin tärkeää osata yhdistää tiimin jokaisen yksilön erikoisosaaminen edistämään tiimin toimintaa kohti yhteistä tavoitetta ja päämäärää. Tässä taitojen yhdistämisvaiheessa tiimiläiset oppivat soveltamaan ja hyödyntämään yksilötaitojaan koko tiimin kontekstissa. (Kozlowski 1999.)

Taitojen yhdistämisvaiheessa tiimiläiset oppivat lisäksi kysymään tietoa sekä palautetta muilta tiimin yksilöiltä. Tiimin kognitiolla eli tiimin yhteisellä tietokapasiteetilla on oleellinen tehtävä tiimin yksilöiden taitoskaalan yhdistämisessä, joten tiimiläisten on opittava jakamaan, vaihtamaan ja analysoimaan toisten jäsenten kertomaa tietoa ja hyödyntämään sitä omassa toiminnassaan. (Gibson 2001).

Taitojen yhdistämisvaihetta voidaan myös kuvailla konfliktien ajaksi tiimissä. Jäsenet voivat olla eri mieltä samasta asiasta, ja asiasta voi nousta konflikti. Yhdistämällä tieto- ja osaamiskaalansa tehokkaasti tiimin jäsenten on luotava yhteinen ymmärrys siitä, miten konfliktitilanteessa edetään, ja miten konflikti selvitetään nopeasti ilman ylimääräistä draamaa. Wheelanin (2004) mukaan konfliktien syntyminen taitojen yhdistämisvaiheessa on välttämätöntä, koska konfliktin jälkeen syntyvät ratkaisutilanne kehittää luottamusta ja avointa ilmapiiriä tiimissä. Tällöin jäsenet joutuvat olemaan ratkaisutilanteessa avoimia toistensa näkökulmille ja ideoille, ja ymmärtämään niitä paremmin. (Wheelan 2004).

Kaikki taidot pohjautuvat ensimmäiseksi tietoon. Siksi taitojen yhdistämisvaiheessa tiimi lähtee liikkeelle tiedon jakamisella. Tiedon jakautuminen tiimin jäsenten välillä tapahtuu useilla erilaisilla

poluilla. Siksi tiedon jakamisen tiimiprosessi on asia, jolla on suuri merkitys tiimin tehokkuuden etenemisessä. ”Tiedon jakautumisella tarkoitetaan tiimin jäseniä, jotka jakavat tehtävien kannalta merkityksellisiä ideoita, tietoja ja ehdotuksia keskenään” (Srivastava, Bartol & Locke 2006.) Jotta tiedon jakautuminen tapahtuisi, tiimin tavoitteeseen soveltuvia tietoja on välitettävä tiimin jäsenten välillä mahdollisimman paljon. Tiimiprosessi tiedon jakautumisessa perustuu ennen kaikkea onnistuneeseen tiimin keskeiseen viestintään (Delice ym. 2019.)

Tiedon jakaminen voi edistää yhteisten mentaalisten mallien luomista tiimissä, koska tiimiläiset oppivat luottamaan toistensa erikoisosaamisiin. Tämä edistää tiimin kykyä selviytyä vaikeista ja muuttuvista tehtäväolosuhteista sekä vaatimuksista (Cannon-Bowers, Salas & Converse 1993). Cannon-Bowers ym. (1993) sanoo, että mikäli tiimi meinaa sopeutua tehokkaasti, tiimin jäsenten on kyettävä ennustamaan, mitä muut tiimin jäsenet aikovat tehdä ja miten he aikovat asian tehdä. Tiimiprosessi liittyen tiedon jakamiseen onnistuessaan mahdollistaa sen, että tiimissä on niin laaja tietopohja toistensa tiedoista ja osaamisalueista, että he kykenevät ennustamaan toistensa toimintatavat. (Delice, Rousseau & Feitosa, 2019). Tiedon jakamisen tiimiprosessin onnistuminen ja tiimin pääseminen siihen pisteeseen, että toimintatapojen ennustaminen olisi mahdollista vaatii optimaalista viestintää ja kommunikaatiota tiimin sisällä. Viestinnän tulee olla totuudenmukaista, rehellistä sekä tarkkaa, jotta väärinymmärryksiä tiimissä ei pääse syntymään. Luottamus ei ole vielä täysin läsnä taitojen yhdistämisympäristössä, joten nämä viestinnän kulmakivet korostuvat entisestään. Avoimuuden ja luottamuksen syntyperä lähtee viestinnästä, ja tämän asian ymmärtämisen merkitystä ei voi ylikorostaa, koska tiimidynamiikan rakentamisen kokonaisuus pohjautuu siihen. (McQuerrey 2017.)

3.3.3 Roolien jakamisvaihe

Rutiinien, roolituksen ja taitojen mukaan tehtävien jakamisen kehittyminen on kiinni siitä, kuinka hyvin informaatiota kyetään jakamaan tiimin kesken roolien jakamisvaiheessa (Kozlowski & Bell 2008). Roolien jakamisvaiheen onnistuminen on kriittinen tiimin suorituskyvyn kannalta, jotta tiimin keskinäinen työdynamiikka ja suorituskyky voi optimoitua. Roolien jakamisvaiheen onnistuminen perustuu siihen, että yksilöt panostavat omalta osaltaan tiedon jakamiseen ja tiimi pyrkii ottamaan kaiken tiedon ja ymmärryksen vastaan. (Kozlowski & Bell 2008; Stewart, Fulmer & Barrick 2005.)

Roolien jakamisvaihe sisältää informaationvaihtoa ja tiedon jakamista suhteessa jokaisen yksilön omaan erityisosaamiseen, tietämykseen ja vastuisiin tiimissä (Pearsall, Ellis & Bell 2010). Nämä roolien tunnistuskäyttämiset liittyvät erilaisiin rakenteisiin, eli luottamukseen, ryhmän halukkuuteen olla alttiina toisen toimenpiteille positiivisten odotusten perusteella (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Näiden lisäksi rakenteita ovat jaettu päätöksenteko, kollektiivinen vastuu toisistaan riippuvaisten osapuolten kesken (Liedtka 1996), informaationvaihto, ajatusten vaihto jäsenten välillä sekä kokemusten jakaminen (Hu, Erdogan, Jiang, Bauer & Liu 2018).

Wegnerin ym. (1991) mukaan roolien tunnistuskäyttämisen on myös osoitettu olevan vahva TMS:n toimivuuden ennustaja roolien jakamisvaiheessa. Siksi tiimin sisäisen kognitiivisuuden ja yhteisen mielen mallin toimivuus on keskeinen osa roolien jakamista tiimin kehitysvaiheessa (Delice ym. 2019).

3.3.4 Tiimin koordinointivaihe

Kun yksilöt ovat luoneet tiimin jäsenroolit ja tietävät toistensa erikoisosaamiset ja erikoiskyvyt, tiimi siirtyy tiimin koordinointivaiheeseen. Tiimin koordinointivaihe tarkoittaa vaihetta, kun yksilöt muotoutuvat suorittamaan roolien jakamisvaiheessa yksilöille jaettuja rooleja tehokkaasti. Tiimin koordinointi sisältää prosessin, missä yksilöt mukautuvat jaettuihin rooleihinsa, ja alkavat suorittaa roolejaan keskinäisen riippuvuuden ja tiimin roolijakauman toteuttamiseksi. (Feitosa, Grossman & Salazar 2018). Tämän prosessin ollessa selkeä, tiimi edistyy tehokkaan roolien koordinoinnin myötä kohti tiimille asetettua yhteistä tavoitetta. Tiimin koordinointivaiheen onnistuminen riippuu kuitenkin paljon siitä, miten tarkan ja onnistuneen roolituksen tiimi on onnistunut tekemään roolien jakamisvaiheessa (Kozlowski, Chao & Jensen 2010).

Tiimitutkimus, jossa keskitytään tiimin yhteenkuuluvuuden kehittyvään prosessiin, on tärkeä, koska tiimin yhteenkuuluvuuden sosiaalinen integraatio stimuloi tehokkaasti innovointia, luovuutta ja positiivista tiimivuorovaikutusta (Taggar 2002; Hülshager, Salgado & Andersen 2009). Koska tiimin kognitiokehitys ei riitä tiimin koordinaatiovaiheessa pitämään tiimin yhteenkuuluvuutta kasassa, tiimikonfliktista tulee merkittävä asia, joka estää tiimin tietoprosesseja. Konfliktia tiimissä pidetään laaja-alaisena asiana, joka on kaukana mustavalkoisesta. Tiimin koordinointivaiheessa konflikteja syntyy herkästi siitä, miten tiimin jäsenet astuvat toistensa roolitetuille alueille, ja pyrkivät korjaamaan toisiaan. Tätä kutsutaan tiimiprosessin tehtäväristiriidaksi. Tiimillä ei ole

koordinointivaiheessa kykyä tehdä kollektiivisia ryhmäpäätöksiä, mutta maltillisella tasolla tätä konfliktitilannetta voi välttää kehottamalla tiimejä välttämään ryhmäajattelua ja parantamaan tiimin yksilötason suoritus- sekä päätöksentekokykyä (Jehn & Bezrukova 2010; Bell & Marentette 2011). Tässä toimintamallissa on kuitenkin syytä olla hyvin tarkkana, koska se voi johtaa tiimin yksilöeriytymiseen. Yhteenkuuluvuuden prosessin kannalta on riskialtista, kun tiimin jäsenet suorittavat ja päättävät omilla roolialueillaan täysin omatoimisesti, mutta avoimien konfliktien välttäminen voi johtaa parempaan luottamustilanteeseen tiimin koordinointivaiheessa olevassa tiimissä. (Delice, Rousseau & Feitosa, 2019.)

3.3.5 Tiimin ylläpitovaihe

Delicen, Rousseau ja Feitosan (2019) mukaan Feitosa ym. (2018) avasi, että kun tiimi on alkanut saada muodostettua tiimin todellisen identiteetin, yhteiset tavoitteet ja yhteenkuuluvuuden tunteen tulee tiimin toiminnan ja käytöksen ylläpitoprosessista tärkeä tehtävä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tiimin toiminnan tasot rappeutuvat herkästi ajan myötä ja tiimin koordinointivaiheeseen liittyvä menestyksellinen toiminta on vaarassa. Tiimin ylläpitokäyttäytymistä tarvitaan tiimin ylläpitämiseksi toimivana työyksikkönä, eli toiminnan on oltava rohkaisevaa, ryhmätunteita ilmaisevaa, harmonista ja toiminnalle on asetettava standardit. (Neufeld & Haggerty 2001.)

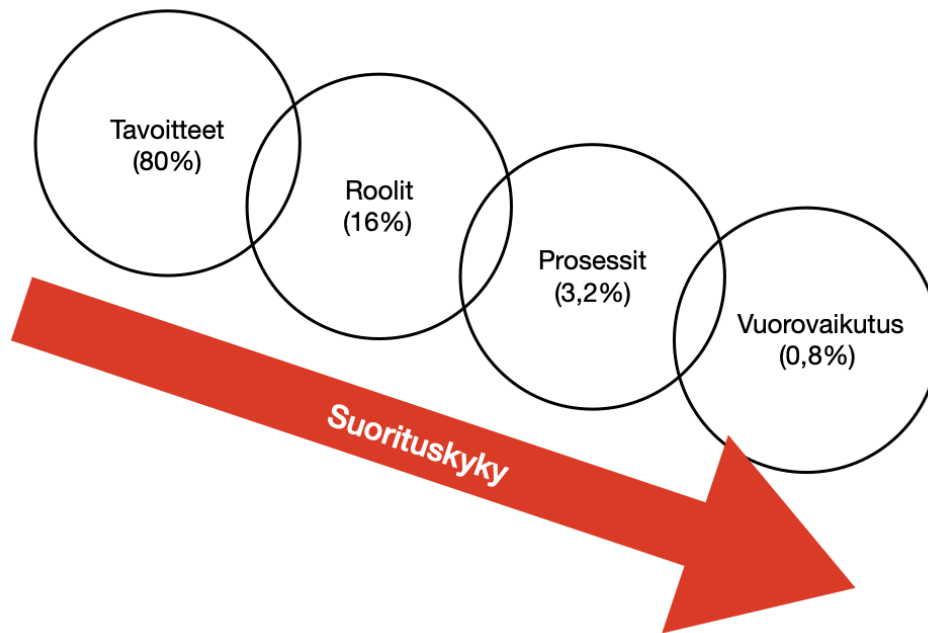
Tiimin ylläpitovaiheen onnistumisen edellytys on onnistunut johtajuus, koska johtajuuden tarkoitus on kehittää tiimiä, säännellä toimintaa ja auttaa tiimin jäseniä sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Kozlowski ym. 2010). Tiimin muodostamisvaiheesta alkaen tiimin jäsenet pyytävät usein johtajalta ohjeita tiimin ohjaamiseksi (Wheelan 2004). Koska tiimit ovat nykyisin usein olemassa pitkiä aikoja, tiimien on koordinoitava tehtävien suorittamista ja tiimit voivat muuttua ja vaihtua dynaamisesti ajan myötä. Tiimin kannattavuutta on myös syytä tarkastella tässä vaiheessa tiimin kehittymistä. Tiimin kannattavuus tarkoittaa ”kasvun ja kestävyden kykyä, jota tarvitaan menestykseen tulevissa suoritusjaksoissa” (Bell & Marentette 2011). Tiimin kannattavuutta pidetään tärkeänä osana tiimin kypsymisen tutkimisessa. Tiimin elinkaaren päästessä tiimin ylläpitämisen vaiheeseen, tiimin tulostasoa eli kannattavuutta aletaan tutkia tarkemmin, ja aletaan tekemään päätöksiä mahdollisesta tiimin pitkäaikaisemmasta tulevaisuudesta (Delice ym. 2019).

3.4 Tiimin kehittämisen GRPI-malli

Tiimidynamiikan kehittämisen tavoitteena on nopeuttaa ajallisesti prosessia, mikä tiimillä menee tiimin muodostamisen vaiheissa (Raue, Tang, Weiland & Wenzlik 2013). Tätä tavoitetta voidaan edistää käyttämällä GRPI-mallia. Tiimitoiminnan edut ovat taitojen, kokemuksen ja yksilöiden osaamista (Raue ym. 2013), mutta tehokkaan ja dynaamisen yhteistyötavan löytäminen voi olla haastavaa. Tiimityön muutosprosessissa käsitellään GRPI-mallia, jossa kuvataan eri osa-alueet, jotka ovat ominaisia tiimille (Dietrich 2020).

GRPI-malli on Richard Beckhardin (1972) esittelemä mallinnos tiimiyhteistyön ja tiimidynamiikan toiminnasta ja kehittamisestä sekä tiimin suorituskyvyn parantamisesta. GRPI-mallia ovat sittemmin tutkineet muun muassa Raue ym. tutkimuksessaan vuonna 2013 sekä Dietrich tutkimuksessaan vuonna 2020. GRPI on lyhenne, joka syntyy sanoista: goals, roles, processes, interaction. Tässä opinnäytetyössä sanat ovat käännettyinä muotoon: tavoitteet, roolit, prosessit, vuorovaikutus. GRPI-malli kertoo tiimin eri osa-alueista, ja mallissa on organisoitu prioriteetit kohti tehokasta tiimin suorituskykyä. Osa-alueet on priorisoitu tärkeysjärjestyksessä, GRPI-mallissa on tärkeimpänä tavoitteet, sitten roolit, sen jälkeen prosessit ja viimeisenä vuorovaikutus.

GRPI-malli korostaa tiimitoiminnan näkökohtia tunnistamalla tavoitteet, selkeyttämällä roolitusta, vastuita, prosesseja sekä tiimin jäsenten keskeistä vuorovaikutusta. GRPI-mallin käyttäminen helpottaa prosessia, jossa kehitetään ja priorisoidaan tiimin ydintehtävä, ja luodaan selkeä toimintasuunnitelma tiimille. Asettamalla prioriteetteja ja tunnistamalla mahdollisen tiimin toimintaongelman ytimen GRPI-malli mahdollistaa oikean tason ratkaisun löytämisen. (Raue ym. 2013.) Alla olevassa kuviossa 2 Rauen ym. (2013) mallintama GRPI-malli.



Kuvio 2. GRPI-malli (Raue ym. 2013)

GRPI-mallissa tiimin osa-alueiden priorisointi perustuu tiimin konfliktiherkkyteen, ja sen analysointiin. Kuvion 2. grafiikan perusteella Dietrich (2020) tutkimuksessaan totesi, että GRPI-mallin tasoilla tiimin konfliktiherkkyden suhde oli 80:20, jakautuen seuraavalla tavalla:

1. 80 % tiimin konflikteista johtuu epäselvistä tavoitteista.
2. Lopusta 20 prosentista 80 % johtuu epäselvästä roolituksesta.
3. Lopuista jälleen 80 % johtuu epäselvistä tiimin prosesseista.
4. Lopulta vain noin yksi prosentti konflikteista johtuu epäselvästä vuorovaikutuksesta.

Tämän jakauman perusteella siis prosenttilukuina 80 % tiimin konflikteista johtuu tavoitteista, 16 % johtuu roolituksesta, 3,2 % johtuu prosesseista ja 0,8 % johtuu vuorovaikutustason haasteista.

Yhden tason haasteet tulevat vaikuttamaan muihin tasoihin, ja alemman tason ongelmat ovat monesti konfliktien vaikutuksia korkeammalla tasolla. Mikäli ykköstopella on ongelma, se tulee vaikuttamaan näkyvästi muillakin tasoilla. Raue ym. (2013) havainnollistavat jatkotutkimuksessaan asiaa seuraavasti, että mikäli tavoitteet eivät ole selkeitä, syntyy epävarmuustekijöitä yksittäisissä rooleissa. Mikäli roolit ovat epäselviä, seurauksena on konflikti prosessien sisällä. Jos prosessit ovat tämän vuoksi epäselviä, korkeammalla tasolla kerääntyneet konfliktit näkyvät vuorovaikutustasolla tiimissä. Jokainen asia perustuu aiempaan, ja luo lumipalloefektin tiimissä (Raue ym. 2013.)

Selkeyden luominen tiimin toimintaan tapahtuu neljästä pääosasta jaettujen pienempien osa-alueiden kautta. Mallia on mahdollista hyödyntää, kun pyritään tunnistamaan ja käsittelemään tiimidynamiikkaan liittyvät ongelmakohdat, jotka estävät tiimiä pääsemästä tavoitteisiinsa. (Dietrich 2020.)

3.4.1 Tavoitteet

Tavoitteet antavat suunnan tiimille. Tavoitteen kirkastuessa tiimi pystyy määrittämään, missä he ovat, sekä mihin suuntaan he haluavat tiiminä päästä, ja tämän selvityksessä he voivat yhdistää tiimin osaamisalueet tehokkaasti päästäkseen sinne (Dietrich 2020). Tavoitteen kautta luodaan tiimi-identiteettiä, ja yhteinen tavoite sitoo tiimiä. Tavoite on Rauen (2013) mukaan pohja yhtenäisen tiimidynamiikan luomiseen, ilman sitä kaikella muulla tiimikehityksellä on rajallinen vaikutus.

Doran (1981) on tuonut esille tavoitteiden rakennetta jaottelevan SMART-mallinnuksen, jonka mukaan tavoitteen voi luoda. Tavoitteen on täytettävä SMART-mallin osa-alueet, jotta se olisi tiimille mahdollisimman motivoiva. Lyhenne SMART syntyy sanoista specific, measurable, achievable, relevant sekä time-bound (Doran 1981; Raue ym. 2013). Tässä opinnäytetyössä käytämme käännökseenä sanoja: tarkkuus, mitattavuus, saavutettavuus, merkityksellisyys ja aikasidonnaisuus.

Taulukko 1. Tavoitteiden luomisen SMART-malli (Doran 1981)

Tavoitteiden luomisen SMART-MALLI	
Tarkkuus	Tarkat tavoitteet johtavat tarkkoihin tuloksiin. Ennen tavoitteen asettamista, tiimin on osattava vastata kysymyksiin kuka, mitä, missä, milloin ja kuinka.
Mitattavuus	Tavoitteessa on asetettava kriteerit sille, miten tavoitteessa edistymistä mitataan. Mittaamalla edistymistä tiimi pysyy kartalla siitä missä tiimi on menossa.
Saavutettavuus	Tavoitteen tulee olla tiimin kykyjen rajoissa oleva. Ideaali tavoite sijoittuu haastavuudeltaan tiimin kykyjen ylärajoille, ja tavoitteeseen pääseminen vaatii aktiivista työntekoa, mutta sen tulee olla tiimin kyvyille mahdollinen.
Merkityksellisyys	Luomalla tavoitteita, jotka ovat tärkeitä ja merkityksellisiä tiimille, tiimin työmotivaatio ja asenne kehittyy. Tiimi voi löytää uusia toimintamalleja, ja toteuttaa niitä tavoitteeseen pääsemiseksi.

Aikaisidonnaisuus	Tavoitteeseen on sisällytettävä selkeä määräaika, johon mennessä tavoite on saavutettu. Kaikki tiimin jäsenet on sitoutettava siihen, ja tämä luo ryhmäpaineen ja kiireen tiimissä, joka voi edistää tiimin suorituskykyä.
--------------------------	--

Kun tiimille luodaan tavoitetta, viisi tavoitteen rakennetta on hyvä ottaa huomioon. Kun tiimille asetettu tavoite täyttää nämä kaikki viisi Doranin (1981) rakennepiirrettä, tiimillä on hyvä pohjalähteä kehittämään suorituskykyään ja tehokkuuttaan.

3.4.2 Roolit

Roolimääritelmä voidaan kuvailla kolmella osalla, jotka ovat auktoriteetti, vastuu ja tehtävät. (Raue ym. 2013). Kenellekin tiimin yksilölle jaettu roolialue tulee tukea tiimin määrittelemiä tavoitteita. Toiminnallisen roolin tiimin sisällä määrittävät jäsenten omat erityisosaamiset sekä kokemukset (Biddle 1986). Jotta tiimin on mahdollista toimia, jokaisella tiimin yksilöllä on oltava selvä näkemys siitä, kuka tekee mitään, ja kuka on vastuussa mistään. Tiimiläisen on tiedettävä oman auktoriteettinsa laajuus. Jokaisen tiimin yksilön on myös sovellettava rooleihinsa, ja oltava tyytyväisiä omaan rooliinsa ja velvollisuuksiinsa. (Raue ym. 2013.)

Korkean auktoriteetin roolissa toimivalla tiimijäsenellä on vapautta toteuttaa tehtäviä oman näkemysensä mukaan, ja hänellä on laajempi oikeus tehdä päätöksiä. Auktoriteettirollin tiimiläinen on myös kattavammassa vastuussa tiimin tuloksista. Auktoriteetti on vastuualue, jonka täyttäminen on tiimin toiminnan kannalta välttämätöntä. (Dietrich 2020.) Vastuualue tarkoittaa oman yksilöroolinsa tehtävien tunnistamista. Selkeiden yksilöllisten vastuualueiden luominen tiimin sisällä nopeuttaa myös ongelmanratkaisua, koska tiimiläiset osaavat ongelmatilanteessa ottaa nopeasti yhteyttä oikean vastuualueen henkilöön, jotta ongelma voidaan ratkaista mahdollisimman nopeasti. Selkeässä tiimin roolimääritelmässä otetaan huomioon auktoriteetin, vastuun ja tehtävien väliset keskinäiset riippuvuudet tiimin tavoitteen sekä yksilöiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Raue ym. 2013).

3.4.3 Prosessit

Tiimien prosessit ovat tiimitoiminnan hallintatyökaluja, joilla voidaan poistaa tehottomuus esimerkiksi päätöksentekoa, hallintaa, koordinoitua ja viestintää koskevilla alueilla (Wong 2009). GRPI-

malli pyrkii juuri tähän. Tavoitteiden sopimisen ja roolittamisen jälkeen luodaan prosessit eli toimintamallit, miten tiimi toteuttaa tehtäviään päästäkseen kohti tavoitteitaan. Prosessien määrittäminen tiimin muodostamisen vaiheessa tukee tehokkaasti tiimin tavoitteita vuorovaikutuksessa edistymisen avulla (Raue ym. 2013). Vaikka prosessien käytännöllisyys ja toiminta riippuvat tiimin sekä tiimin tehtävän koosta, nämä Rauen ym. GRPI-tutkimuksessa mainitut toimintaprosessit koskien kommunikaatiota, päätöksentekoa ja konfliktien ratkaisemista ovat laaja-alaisesti käytettäviä tiimikehityksen ja tiimin toiminnan tason edistämässä tiimin koosta tai tehtävästä riippumatta.

Kommunikaatioprosessi on tiimin elinkaaren kannalta erittäin tärkeä. Me emme voi olla kommunikoimatta, siksi on tärkeää tuntea viestintäkanavat erinomaisesti, ja osata käyttää niitä oikein. Tiimin sisäinen viestintä voi toimia esimerkiksi tiimin jäsenten sisäisen blogin, Whatsapp-ryhmän, Teams-kanavan, valmennustilaisuuksien tai säännöllisten viikkopalaverien avulla. Näiden kanavien tarkoitus on varmistaa, että kaikki tiimin yksilöt tietävät, mitä muut ovat tekemässä. Viestintä tarjoaa tietoa tiimin etenemisestä, antaa apuja tulosten mittaamiseen sekä antaa auktoriteettirooleissa oleville tiimiläisille tietopohjaa mahdollisesti tarvittaviin toiminnan muutoksiin. (Raue ym. 2013.)

Päätöksenteon alueella tiimin yksilöiden on tiedettävä, kuka päättää ja mistä. Selkeä roolien ja auktoriteetin määritelmä ovat pohja aktiiviseen päätöksentekoon. Tiimissä on kuitenkin päätettäviä asioita, jotka on päätettävä kollektiivisesti koko tiiminä (Dietrich 2020). Kyse koko tiimin päätöksenteossa on siitä, miten tiimiyksilöt onnistuvat vuorovaikuttamaan keskenään päätösten tekemiseksi (Raue ym. 2013).

Konfliktit kuuluvat osana tiimin dynamiikan edistämiseen, sillä koskaan ei ole tiimiä ilman ihmisiä. Konfliktien tehokkaassa hallinnassa ja ratkaisemisessa tiimi tarvitsee prosessin, jolla tilanne tiimin yksilöiden välillä saadaan ratkaistua ammattimaisesti ennen kuin se kärjistyy. Selkeiden toimintaprosessien luominen konfliktitilanteen ratkaisemiseen on pohja tiimin menestykselle ja tiimin täyden potentiaalin saavuttamiselle, koska tiimin sisäisten konfliktien ratkaisuprosessin toimiessa tiimin yksilöt eivät jarruta toisiaan. Ihmiset pystyvät työskentelemään hyvin yhdessä, kun tiimin sisällä on mahdollista reagoida nopeasti luonnollisiin ristiriitatilanteisiin. (Raue ym. 2013.)

3.4.4 Vuorovaikutus

GRPI-mallin vuorovaikutusosassa hahmotellaan tiimin toimintamallia, jossa tiimin yksilöt luovat luottamusta, viestivät avoimesti ja antavat suoraa ja rehellistä mutta silti rakentavaa palautetta toisilleen. Tavoitteiden sekä roolien tavoin vuorovaikutuksessa on sovittava tarkka formaatti sekä säännöt, ja tiimin on sitouduttava luotuihin sääntöihin (Raue ym. 2013). Vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden parantamiseen tiimin sisällä on monia keinoja hymyilemisestä kohteliaisuuksiin, mutta Covey (2015) on luonut viisi vuorovaikutuksen periaatetta. Coveyn (2015) artikkelissaan luodut viisi vuorovaikutuksen periaatetta perustuvat yksilöiden väliseen ymmärrykseen. Tiimissä yksilöiden on ymmärrettävä mikä on tärkeää toisille tiimin yksilöille unohtamatta kuitenkaan, mikä on tärkeää heille itselleen. Coveyn viisi vuorovaikutuksen periaatetta esitellään tässä taulukossa.

Taulukko 2. Vuorovaikutuksen viisi periaatetta (Covey 2015)

Vuorovaikutuksen viisi periaatetta	
Huomioi pienet asiat	Suorita pieniä ystävällisiä ja kohteliaita tekoja, kuten hymyileminen tavatessa tai silmiin katsominen, ja tarjoa oma-aloitteisesti apuasi.
Suorita omat osa-alueesi	Tämä on merkittävä ja vankka perusta luottamuksen kehittämiseen. Ihmiset uskovat tekemisen tasoon, ja tekemättä jättäminen johtaa ärsytykseen, negatiivisuuteen sekä epäluottamukseen.
Varmista, että muut tietävät odotuksesi	Kun käsitellään odotuksia ja tavoitteita, tee odotuksesi hyvin selväksi tiimiläisillesi. Tähän tarvitaan aikaa ja hyviä kuuntelemisen taitoja.
Ole rehellinen ja kunnioittava	Luottamus on hyvien ihmissuhteiden perusta. Rehellisyys tarkoittaa lupauksen pitämistä sekä kunnioituksen osoittamista muille tiimiläisillesi.
Pahoittele aidosti mahdollisia peruutuksiasi	Jos joudut perumaan tapaamisen tai kokouksen, pahoittele asiaa ja selitä syyt sen takana muille tiimiläisillesi.

Soveltamalla näitä periaatteita tiimin sisäinen luottamus kasvaa ja viestintä helpottuu, sekä muuttuu rennommaksi. Negatiivinen käytös kuten uhkailu, epäkunnioittavuus tai tuomitseminen on tiimille erittäin haitallista, mutta se on mahdollista eliminoida tiimin toiminnasta ja vuorovaikutuksesta vuorovaikutuksen viiden periaatteen avulla lähes kokonaan. (Covey 2015.)

4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tuloksiksi saatiin laaja ja monipuolinen tutkimusaineisto tiimidynamiikan eri osatekijöistä sekä merkityksestä. Tässä kappaleessa tutkimustuloksia esitellään tutkimuskysymyksiensä kautta lähestyen. Havainnollistamista pyritään lisäämään suorilla lainauksilla haastatteluista, jotka ovat sisällytetty kappaleisiin.

4.1 Onko tiimidynamiikka tärkeää ja kiinnitetäänkö sen kehittämiseen huomiota?

Koetko tiimidynamiikan kehittämisen tärkeänä asiana?

Haastattelujen alkuun halusimme siirtää haastateltavien ajatukset tiimidynamiikkaan kysymällä ajatuksia tiimidynamiikan merkityksestä. Haastateltavat poikkeuksetta kokivat tiimidynamiikan tärkeäksi, ja näkivät toimivan tiimidynamiikan merkityksen tiimin työhyvinvoinnin luomisessa, sekä tiimidynamiikan kehittämisen merkityksen tiimin tulostason määrittäjänä. Haastateltava 7 painotti tiimidynamiikan merkitystä erittäin voimakkaasti ja jopa itsestäänselvytenä. Hän koki, että tiimi parhaimmillaan pystyy itseohjautumaan tehokkaasti niin, että se työ tapahtuu tehokkaasti taustalla vaikuttaen jopa koko organisaation menestykseen.

Totta kai se on tärkeä, että tiimi toimii jouhevasti. Ehkä yhdessä ohjautuvuudeksi-kin voidaan kutsua, eli tiimissä ihmiset pystyy ottamaan roolinsa. - - Parhaimmillaan tiimi pystyy itse ohjaamaan toimintaansa hyvin. Esa Saarinen puhuu tästä ”timos-efektistä”. Timonen on semmoinen pelaaja, joka ei ikinä näy missään, mutta se on monen maalin takana ja sä et edes huomaa kuinka se tekee työtä siellä taustalla. Tiimidynamiikka on semmoinen sana mikä kokoaa hyvin yhteen näitä, että se on erittäin tärkeä. (Haastateltava 7).

Haastateltava 5 korosti myös tiimidynamiikan merkitystä, sekä nosti myös esiin, että tiimiä voivat olla myös asiakkaat ja verkostot, joissa toimitaan.

*Koen sen erittäin tärkeäksi. Ilman tiimitoimintaa hommat *****. Jos sä olet yksinyrittäjä, niin todennäköisesti sinulla on asiakkaita ja verkostoja kenen kanssa toimit, näen senkin tiiminä. Heti kun siinä on enemmän kuin yksi ihminen, niin se on tiimin toimintaa ja jos homma ei toimi niin se on tiimissä vika. (Haastateltava 5).*

Yleisesti haastatteluissa oli havaittavissa, että työtoiminnan koetaan olevan erittäin haastavaa ilman hyvin toimivia tiimejä ja heidän keskinäistä tiimidynamiikkaansa.

Kiinnitetäänkö kokemuksesi mukaan tiimidynamiikan kehittämiseen tietoisesti huomiota?

Tutkimuskysymyksiimme kuului myös, että kiinnitetäänkö tiimidynamiikan kehittämiseen huomiota, joten kysyimme tätä haastateltaviltamme myös suoraan. Vastaukset jakautuivat kahteen luokkaan. Toiset kokivat, että ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, kun taas toiset kokivat, että yrittään kiinnittää, mutta osaaminen tai ymmärrys ei riitä.

Haastateltava 5 näki, että tiimidynamiikan kehittämisestä aletaan vähitellen puhumaan, mutta merkittävä osa kokee sen vielä turhaksi. Merkittäväksi hänen mukaansa suuri valtavirta edelleen näkee vielä pelkän tuloksen, strategian ja kannattavuuden.

Missään nimessä ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, että siitä vasta ehkä nyt lähdetään puhumaan, mutta mikä munkin kokemus muistakin yrityksistä on, että jos siellä on insinöörimiehiä tai hallitustyöskentelyn ammattilaisia, jotka on kovia bisnesmiehiä, niin eipä siellä tiimityöstä puhuta yhtään mitään, että suuri valtavirtaa kokee sen vielä ihan asenteellisesti sellaiseksi "HR-hörhöilyksi" ja "naisten ketkutukseksi". Siellä puhutaan tuloksesta, luvuista ja siellä merkitsee bisnes, strategia, tulos, kannattavuus ja käyttökate, joita seurataan. Tiimityöskentelyhän tuottaa ne luvut. Jotenkin heille täytyy lukujen kautta osoittaa, että tämä on merkityksellistä. (Haastateltava 5).

Haastateltava 3 nosti vuorostaan esiin tiimidynamiikan kehittämisen haastavuuden sekä tarpeen teoreettiselle ymmärrykselle, jotta kehittäminen voisi olla menestyksellistä. Hän myös nosti esiin tiimin johtajan sekä valmentajan roolin tiimidynamiikan kehityksessä.

Se menee jo ammattitaidon puolelle, että kuka sitä ja miten sitä pystyy kehittämään. Kyllä varmaan pyrkimyksenä on, että sitä dynamiikkaa kehitetään, mutta eihän se tietysti kovin helppoa ole. Sehän tietysti vaatisi varmaan tiimiläisiltä tietämystä sen tiimin toiminnan periaatteista ja vähän teoriapuolta ja hyvän tiimivalmentajan. Tiimi-

valmentajan lisäksi tiimin johtajan rooli on erityisen tärkeä, koska se toimii operatiivisena johtajana. Valmentaja tuo sparraamista ja mentorointia tiimin johtajalle ja ymmärrystä koko tiimille siitä missä ollaan menossa. (Haastateltava 3).

4.2 Mikä vaikuttaa työelämän tiimien tiimidynamiikkaan?

Mitkä ovat tiimidynamiikan tärkeimmät osatekijät?

Useat tärkeät tiimidynamiikan osatekijät nousivat haastatteluissa esiin, kuten tasavertaisuus, vuorovaikutus, tavoitteet, yksilöiden taitotasot sekä roolitus. Tutkimukseen on kerätty nämä osatekijät, koska kyseiset osatekijät olivat useimmin mainittuja asiantuntijahaastatteluissa. Alla taulukko, missä havainnollistetaan osatekijät ja missä haastatteluissa ne nousivat esille, sekä lukumäärä, montako kertaa kyseinen osatekijä mainittiin.

Taulukko 3. Tiimidynamiikan tärkeimmät osatekijät

Tiidynamiikan tärkeimmät osatekijät, jotka mainittiin kolmessa tai useammassa haastattelussa.	Haastattelut, jossa osatekijä nousi esiin.	Lukumäärä
Tasavertaisuus	H1, H2, H5	3
Tavoitteet	H1, H3, H4, H7, H8	5
Roolitus	H1, H3, H4, H5, H6	5
Luottamus	H2, H4, H5, H6, H7	5
Vuorovaikutus	H1, H2, H3, H4, H5, H6	6
Yksilöiden taitotasot	H1, H3, H5, H8	4

Tasavertaisuuden nostivat esille 3 haastateltavaa. Tasavertaisuus tässä kontekstissa tarkoittaa tiimissä olijoiden tasa-arvoista ja tasaveroista kohtelua sekä tasaveroista vuorovaikutusta. Haastateltava 2 totesi tasavertaisuudesta näin:

Ehkä yksi tärkeä sana on tavallaan tasavertaisuus. Kaikki tunnistaa sen, että jokaisella on vahvuuksia. Jokaisella on heikkouksia. Jokainen pystyy kaikilta oppimaan ja jos on semmoinen tietty nöyryys siinä myöskin mukana, niin se auttaisi sitä asiaa siinä, että sitten se tiimin dynamiikka toimii. Osa myös nauraa itselleen tai silleen sille touhulle, niin sitten se tiimidynamiikka toimii paremmin, mutta sitten jos on vähän niin kuin jollain tavalla arrogantti tai sitten pitää itsensä jotenkin et hei, mä osaan paljon paremmin kuin muut ja sitten myöskin sen tiedon jakaminen ja yhteistoiminta ei toimi niin hyvin. (Haastateltava 2).

Haastateltavat 1 ja 5 tukivat kommentillaan Haastateltava 2:n argumenttia, haastateltavat totesivat asiasta:

Siis sitä voisi puhua semmoisella sanalla kuin yhdenvertainen kohtelu. Kohdellaan kaikkia samanarvoisina riippumatta lähtötasosta tai siitä taitotasosta. (Haastateltava 1).

Silloin ollaan pielessä, jos vaan 2 ihmistä tietää, jos tiimissä on 5 ihmistä niin kaikkien pitää samalla tavalla tietää, missä mennään ja olla niinku samalla viivalla. (Haastateltava 5).

Haastateltava 5:llä on asiassa hieman eri näkökulma kuin Haastateltava 1:llä ja Haastateltava 2:lla, mutta tasaveroinen vuorovaikutus korostuu haastateltavien lainauksissa.

Tiimin tavoitteet nousivat esille usein tärkeänä tiimidynamiikan osatekijänä. Haastateltavat toivat esille sitoutumisen työtiimin yhteisiin tavoitteisiin, joka nostaa tiimin työmoraalia ja yhteishenkeä. Tavoitteet nousivat esille viidessä haastattelussa. Haastateltava 4 korosti yhteisen tavoitteen merkitystä. Haastattelussaan hän mainitsi näin:

Tärkeätä on yhteinen tavoite. Tiedetään mitä ollaan tekemässä ja sitoutuminen siihen, että jos tää niinku onnistuu, niin siinä ollaan jo tosi pitkällä. (Haastateltava 4).

Haastateltavat 1, 3 ja 8 lausunnot tukivat tätä argumenttia, perustuen seuraaviin lainauksiin:

yks tärkein asia on se, että miten me luodaan sitä yhteistä ymmärrystä, että mitä tällä tiimillä tavoitetaan ja tavoitellaan ja mikä on tämän tiimin tehtävä. (Haastateltava 1).

Tavoitteet tiimissä on tärkeitä. Ja siis tavoitteiden selkiyttäminen tiimissä on se, millä ne niinku kaikki saadaan siihen sitoutumaan niihin tavoitteisiin niin sehän on sellainen mikä on niinku se perusjuttu. (Haastateltava 3).

Tiimi pitää saada yhdessä tavoittelemaan jotain, että siinähan sitä varten meillä se oli se tiimin maailmanympärysmatka tai joku tällainen yhdistävä tavoite lopussa. (Haastateltava 8).

Tavoitteiden olemassaolo tuli haastatteluissa esiin, mutta myös erilaisia luomisprosesseja, miten tavoite tiimissä on mahdollista luoda. Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty tavoitteiden luomisen SMART-malli sisältää elementtejä, jotka tulivat näissä haastatteluissa esille. Haastateltava 3 toi

haastattelussaan esille tarkkuuden ja tavoitteiden selkeyden aiemmassa lainauksessa, ja Haastateltava 4 tukee tätä tavoitteiden selkeyden argumenttia lauseessaan ” *mutta vielä paremmin se yleensä toimii, jos sitä tavoitetta ei ole ihan tarkalleen määriteltynä, että sillä on joku semmoinen epämääräinen juttu mitä sitten lähdetään yhdessä tarkentamaan*”. Haastateltava 1 toi myös aikasidonnaisuuden esille tavoitteen luomisessa lauseessaan ” *ihan silleen, että käydään läpi tavoitteita. Myöskin erilaisia niin kuin tapoja siihen, että jäsenellään sitä mitä pitää tapahtua missä ajassa.*”

Haastatteluissa tuli esille myös muita tapoja tiimin tavoitteiden luomiseen. Haastateltava 3 totesi tavoitteiden luomisesta seuraavasti:

Niin, sehän pitää saada se keskustelu käyntiin heti niistä yhteisistä tavoitteista, että tuleeko ne ulkoapäin vai tuleeko ne sisältä. Yleensä yrityksessähän tulee ulkoapäin se paine ja silloin kun se tavoite laitetaan paperille ja sitten laitetaan ne strategiat, miten niihin päästään, niin se pitää selkeästi esittää se prosessi kyllä siinä se selkeys on aika tärkeä. tässä toisaalta on se dialogi, joka on tuota sitä missä ihmiset puhuvat ihan sydämestään, mutta sitten on se puhe myös sitä operatiivisesta puolesta, että se pitää olla samalla läsnä se operatiivinen johtaminen ja mitenkä sun kalenterissa näkyy tää että me pyritään tällaisiin tavoitteisiin. Se on sitten jo aika konkreettista ja vaativaa. (Haastateltava 3).

Haastateltava 4 ilmaisi asian tavoitteiden luomisesta hieman eri näkökulmasta. Haastateltava 4:n mukaan tarkka tavoitteen määrittely etukäteen työyhteisön johtajana ei ole tehokkain tapa toimia, vaan tavoite on lähdettävä määrittelemään ja tarkentamaan työyhteisön kesken yhdessä. Tämä toimintamalli luo yhteisöön tunnetta, että heillä on enemmän vaikutusvaltaa yrityksen toiminnassa.

Tavoitteen luominen tapahtuu varmasti siinä, kun näitä asioita lähdetään yhdessä sopimaan, että joskushan se kylläkin on tavallaan se tavoite jo valmiina annettuna mutta vielä paremmin se yleensä toimii, jos sitä tavoitetta ei ole ihan tarkalleen määriteltynä, että sillä on joku semmoinen epämääräinen juttu mitä sitten lähdetään yhdessä tarkentamaan. Monestihan se menee silleen, että on se tavoite ja nyt lähdetään sopimaan, että mitä tehdään. Monesti tämmöisessä työyhteisöjutuissa lähdetään sitten miettimään, että miten tämä tavoite saavutetaan mutta toki se voi olla sitten semmoista epämääräisempää. (Haastateltava 4).

Onnistunut tiimin roolitus tärkeänä tiimidynamiikan osatekijänä nousi esille 6 eri haastateltavan haastattelussa. Haastateltava 5 korosti haastattelussaan ensimmäisenä roolituksen merkitystä työarjessa.

Rooleihin sitten myöskin tietyt esimerkit, meillä on hyvin selkeä se mitä kaikkea pitää tehdä ja kun yritys kasvaa, niin se, että meillä on tehokkaat prosessit siitä kuka tekee ja mitä tekee missäkin vaiheessa niin se helpottaa hirveästi sitä arjen työtä, ettei se mee semmoiseksi, että no niin nyt tämä ei ole tehnyt hommia, no sit toi ei voi tehdä hommiaan. (Haastateltava 5).

Haastateltava 5 kuvaa roolin rakentamisen prosessin yksilön kautta rakentuvaksi, huomauttaa ajatusmallista, missä ei etsitä ihmiselle roolia vaan rooliin ihmistä. Tämä ajatusmalli on Haastateltava 5:n mukaan entistä enemmän trendaava ajatusmalli työelämässä. Haastateltava 5 kuvailee mallin ideaa seuraavanlaisesti:

Roolituskin pitäisi aina miettiä sen yksilön kautta, ja siihen onkin menty, että ei enää ehkä etsitä titteliä vaan etsitään ihmistä. Meillä olisi tällainen työ mihin me tarvitaan tekijää, mutta sä voit rakentaa siitä omanlaises ja sitten katsotaan mikä se titteli voisi olla järkevä. (Haastateltava 5).

Haastateltava 5 luokittelee roolituksen yksilökohtaiseksi, mutta roolitukseen on monia erilaisia kategoriointeja, jota haastateltavat ovat käyttäneet. Haastateltava 6 nosti roolituksen omassa työpaikassaan esille, ja kuvaili roolituksessa käytettävää struktuurimallia näin:

Me ollaan pyritty pitämään roolit nyt sillä tavalla, että on niin kun tietyt aineryhmät. Ei sirpaloida tiimejä vaan, annetaan olla sitten tietyt. Meillä esimerkiksi aineryhmätiimejä on tällaisia, että niin kuin matemaattisten aineiden opettajat omassa nipussaan ja suunnittelussa heillä on kiinteä paketti. He tietävät aina, että nyt ollaan näiden kanssa. (Haastateltava 6).

Haastateltava 6 käyttää tiukemmin kategorioitua mallia työyhteisön sisällä, jossa oman aineryhmänsä opettajat toimivat keskenään, ja tiimien sekoittamista vältetään. Haastateltava 3:n malli pienemmistä solutöistä tukee Haastateltava 6:n roolitusmallia. Haastateltava 3 toteaa johtajan organisointikyvyn ja johtamisfilosofian olevan merkittävä asia tiimin roolituksessa, ja roolituksen tapahtuvan tiimin jakautumisella, kun tiimin johtaja jakaa tiimin pienempiin soluihin,

Liiderillä on vastuu, no en tiedä minkälainen se johtamisfilosofia liiderillä on niin se on aika yksilöllistä mutta kyllä tapoja on, niin se on aika mielenkiintoinen juttu. Jokainen

vähän johtaa omalla tavallaan niitä persoonia, mutta toisaalta jos on iso tiimi niin se pitäisi jakaa vähän pienempiin. Idea on siinä, että ei kaikki voi olla siinä tietyissä asioissa mukana et pitäis saada se 3–4 ihmistä tekemään aina itsenäisenä tiiminä niitä hommia se on tiimin dynamiikkaa sekin. (Haastateltava 3).

Haastateltava 4 tarjoaa erilaisen työelämän näkökulman, missä kootaan työntekijöitä laaja-alaisesti jopa firmojen ulkopuolelta, mutta heidät roolitetaan tekemään yhteistä projektia. Haastateltava 4 kuvailee omaa tilannettaan verkostokuviksi.

Esimerkiksi verkostotyyppinen kuvio missä on eri työpaikoista ihmisiä, että ne ei ole edes saman työnantajan leivissä vaan ollaan rakentamassa jotain yhteisesti, kun missä minkäkin tyyppisiä ihmisiä tarvitaan. Esimerkiksi mulla on paljon näitä. Siinä pitää olla tavallaan sen työnantajan ikään kuin valtuutus sille asialle, ja fasilitoijalla on tämmöisessä työskentelyssä iso rooli. (Haastateltava 4).

Seuraavana tiimidynamiikan osatekijänä haastatteluissa esiin nousi luottamus. Luottamus tiimidynamiikan osatekijänä nostettiin haastatteluissa esille viidessä eri haastattelussa. Haastateltava 4 kuvailee luottamuksen tärkeyttä haastattelussaan tällä tavalla:

Jos meinaa tiiminä työskennellä niin niin niin se on kyllä hyvinkin varsinkin siinä alussa kun se tosissaan sitä tiimiä alkaa kasaamaan niin hyvinkin tärkeitä että että saapi tavallaan ihmiset luottamaan toisiinsa. Tiimissä olis päästävä siihen pisteeseen, että ihmiset pystyvät puhumaan avoimesti ja työskentelemään avoimesti ja vähän tätä tämmöistä omanlaista roolitusta siinä tiimissä aluille, mutta ennen kaikkea se luottamuksen herättäminen on varmaan se tärkeä juttu. (Haastateltava 4).

Tätä Haastateltava 4:n lainausta luottamuksen merkityksestä tukevat myös Haastateltava 6:n ja Haastateltava 7:n lausunnot luottamuksen tärkeydestä. He korostivat lausunnoissaan avoimen dialogin tärkeyttä ja kykyä puhua vaikeammistakin asioista, ja näiden onnistuminen vaatii luottamusta työyhteisön sisällä.

Avoimuus on tärkeää henkilöiden kesken. Uskalletaan puhua myös vaikeista asioista, ja se vaatii luottamusta. Ja semmoinen tietty luottamus toisiin ja toisten kykyihin. Luottamus toisiin työntekijöihin ja siihen, että ne osaa kanssa hommat. (Haastateltava 6).

No kaikkihan lähtee tiimin rakentamasta luottamuksesta, että se on oleellista, miten hyvin luottamus toimii tiimissä. Avoin dialogi on kuitenkin siihen tiimin toimintaan, että se dialogi tiimin sisällä lähtee oikealla tavalla ja se luo luottamusta tiimiin. (Haastateltava 7).

Muut haastateltavat avasivat haastatteluissaan merkitystä henkilöiden väliseen luottamukseen, mutta Haastateltava 2 toi erittäin mielenkiintoisen näkökulman itseluottamuksen merkityksestä tiimidynamiikan osatekijänä. Hän totesi haastattelussaan, että itseluottamus voi johtaa mahdolliseen syrjäytymiseen työpaikan yhteisössä.

”Se me ollaan huomattu kanssa tässä, että kun itseluottamus on pieni ongelma. Että jos sitten tavallaan kokee, ettei itse pääse samalle tasolle kuin muut ympärillä pääsee, niin se alkaa vetämään sitä yksittäistä henkilöä syrjään siinä työyhteisössä. (Haastateltava 2)

Haastateltava 2 jatkaa tarinaansa itseluottamuksesta, ja kertoo haastattelussaan esimerkin työpäikällään olleista haasteista yksilöiden itseluottamuksen kanssa.

Yhtenä esimerkkinä, niin mä nostan yksi semmoisen kaverin, jonka kanssa jouduttiin miettimään. Siitä on nyt jo vuoden verran, jouduttiin silloin miettimään, että mitenkähän tuon kaverin kanssa tekee, että luottaako se tarpeeksi itseensä, että uskalletaanko me rekrytoida sitten lopulta. Siinä sitten vaikutti teknisesti moni asia tosi hyvältä ja se on nyt ihan timantiksi kehittynyt, kun se on saanut sitä itseluottamustaan muuta, mutta niin ne on kyllä tuohon liittyviä haasteita. (Haastateltava 2).

Haastateltava 2 toteaa myös haastattelussaan, että *”mikäli haluat että sinuun luotetaan, sinun on luotettava itseesi.”*

Vuorovaikutuksen tiimidynamiikan tärkeänä osatekijänä mainitsi kuusi haastateltavaa, näin ollen vuorovaikutus oli mainituin tiimidynamiikan osatekijä. Haastatteluiden vastauksissa vuorovaikutusta jaettiin sekä suulliseen että mobiiliseen viestintään. Avoimen vuorovaikutuksen merkitystä korostivat sekä Haastateltava 1, Haastateltava 3, Haastateltava 5 ja Haastateltava 6. He totesivat haastatteluissaan seuraavasti:

Tiimi koostuu niistä ihmisistä, jotka siinä on mukana. Niiden ikään kuin jäsenten välinen vuorovaikutus siinä yhdessä luo sen tiimin dynamiikan. (Haastateltava 1).

Avoin keskustelu on rikkaampaa, se on avoimempaa, sinne on semmoinen luottamus rakentunut, että uskalletaan puhua niistä vaikeistakin asioista ja nostetaan kissaa pöydälle ratkaistavaksi ja ja ei enää olla yksin niiden haasteellisempien asioiden kanssa. (Haastateltava 5).

Jokaisella pitää olla puhevuoro sanoa oma sanottavansa avoimesti ja se kun muodostettu niin tärkeää on, että luotetaan siihen tiimiin ja uskalletaan jokaiselle sanoa ja olla avoimia. (Haastateltava 6).

Jos ei ole avointa vuorovaikutusta niin eihän sitä dynamiikkaa voi syntyä silloinkaan, pitää olla se vuorovaikutus. se kanava voi olla monenlainen, voisi olla verkossa tai sitten ihan offline ja erilaisia versioita siinä viestimissä mutta vuorovaikutusta on oltava. (Haastateltava 3).

Haastateltava 5 tuo esille myös mobiilisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyden, toteamalla haastattelussaan:

Firmassa asioita ovat tuotanto, asiakkuudet, markkinointi, talous ja hallintohenkilöstö, että siellä tarvitaan tehokas viestinnän struktuuri, jotta roolitus onnistuu ja tiedetään, mitä kukakin tekee. Että nämä asiat kuuluu tähän bisnekseen ja sitten käydään asia kerrallaan läpi kuka tekee mitäkin. (Haastateltava 5).

Haastateltavat olivat vuorovaikutukseen kohdistuvissa asioissa varsin yksimielisiä.

Viimeisenä haastatteluissa nousseena tiimidynamiikan osatekijänä oli yksilöiden kyvykkyys ja taitotason lineaarisuus. Yksilöiden kyvykkyiden ja taitotason nosti esille neljä haastateltavaa. Haastatteluissa korostettiin yksilötaidon merkitystä tiimidynamiikan rakentamisessa useasta näkökulmasta. Haastateltava 5 tuo haastattelussaan esille uusien työntekijöiden uusien ideologioiden ja uuden energian tuomisen työyhteisöön, mikä voi saada työyhteisön toimimaan nopeammin.

Siellä oli sekä uutta uusia työntekijöitä että vanhoja työntekijöitä, ja ne uudet työntekijät oli yksilöinä tosi kyvykkäitä ja asiantuntevia ja osaavia. Loppujen lopuksi, kun ne uudet yksilöt ottaa siihen tiimitoimintaan niin se kehittyminen oli tosi nopeata että me saatiin se tiimi toimimaan tosi nopeasti. (Haastateltava 5).

Haastateltava 5 antaa näkökulman siihen, miten uusien työntekijöiden yksilökyvykkyys voi antaa pohjan onnistuneelle tiimidynamiikalle, mutta yksilökehitys ja tiimidynamiikka vaatii haastamista tiimin sisällä. Haastateltava 8 nostaa tunnetun sanonnan esiin ”tiimi on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki” Ja yksi tiimidynamiikan tärkeä osatekijä tämän perusteella on, että kaikkien yksilöiden kyvykkyys saadaan muun tiimin kanssa samaan linjaan. Haastateltava 8 perustelee asiaa näin:

Se kaikki on kiinni yksilöistä eli se yksilö. Prosessi on aika hidas, että se kaikki älyää sen esimerkiksi, että sä oot niinku heikoin lenkki. Jos on se et muiden pitää joukku-

eessa pitää pelata sille kaverille, sillä ei ole kykyä itse ajatella. Olet ihan ratsailla muiden selässä. Sitten jos se tiimi on päässyt kuiville ja tästä kehittyä, pikkuhiljaa se tiimi se rupeaa ruokkimaan sitä yksilöä ja sitten kaikkein hitain lenkki on se kehittyvin tässä tapauksessa ja se yritys niinku rupee saavuttaa. (Haastateltava 8).

Haastateltava 3 kokoaa yksilön kyvykkyyden ja yksilöiden vaikutuksen tiimidynamiikkaan, ja korostaa, että liian toiminnaltaan, ajatuksiltaan ja kyvyiltään samankaltaiset ihmiset jarruttavat toisiaan. Tiimi tarvitsee tiimidynamiikan tehokkaaseen toimimiseen paljon sisäistä diversiteettiä, ja Haastateltava 3 toteaa asiasta seuraavasti:

Jos halutaan tiimidynamiikkaa, samalla lailla ajattelevat ja samalla lailla toimivat ja elävät ihmiset jos muodostaa tiimin niin se dynamiikka on voi sanoa että se on vaan sen oman näkemyksen vahvistamista. Oma näkemys joka on jo olemassa, ja ei sitten ei tule mitään uusia näkemyksiä eikä siitä tule mitään jännitteitä. Sitä varten ihminen hakeutuu samankaltaisten joukkoon ettei tulisi mitään ristiriitoja, mutta oppimisen ja tiimidynamiikan kannalta se ei ole hyvä. (Haastateltava 3).

Korostuvatko tiimidynamiikan rakentamisessa eniten asenteet, käytökset vai kognitiot?

Kysymys perustuu aiemmin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn tiimidynamiikan ABC-viitekehukseen, ja haastatteluissa ilmeni, että sekä Haastateltava 3, Haastateltava 4, Haastateltava 5, ja Haastateltava 6 nostivat esiin ensimmäisenä asenteen. Asenne heidän näkökulmistaan vaikuttaa mielen malleihin eli kognitioihin, sekä käytökseen. Se on pohjimmainen haastatteluissa korostuva asia. Haastatteluissa haastateltavat nostivat kuitenkin erilaisia perusteluja asenteen tärkeyteen, ja siihen, miten se vaikuttaa mielen malliin ja käyttäytymiseen. Haastateltava 3 ja Haastateltava 4 kommentoivat asennetta ja mielen mallia:

Kyllä se on ihmisten asenne ja asenteen kautta mielen mallit että jos ne oikein juurtuneita ja ei ole valmis niitä murskaamaan ja rakentaa uusiksi kyllä siinä tiimidynamiikan vaikeuksia on. Ainakin mitä työssä oon nähnyt porukkaa, niin asenteet on ollut aika iso jarru tiimidynamiikassa. (Haastateltava 3).

Asenteet varmasti korostuu, varsinkin siinä alussa. Riippuu tosissaan, että tuota kyllähän sitä tommoseen joukkoon yleensä mahtuu joku, joka on valmiiksi semmoisella asenteella, että ei muuten kiinnosta pätäkäkään ja toinen sitten on taas, että joo tästä voi tulla hienoa. Ja sitten no sehän vaikuttaa mielen malliin tiimissä, miten siellä suhtaudutaan. (Haastateltava 4).

Haastateltava 6 toi myös asenteen ensimmäisenä osatekijänä esiin haastattelussa sekä totesi saman alkuvaiheen asennevaikutuksen kuin Haastateltava 3, mutta siinä missä Haastateltava 3 korosti asenteiden ja toimintatapojen juurtuneisuutta, Haastateltava 6 jatkaa korostamalla sitä, että miten ihmiset reagoivat, kun asia ei mene tietyn yksilön mielen mukaan. Reagointi tähän tilanteeseen ratkaisee H6:n mielestä paljon tiimin kehityssuuntaa. Haastateltava 6 toteaa asenteesta ja reagoinnista näin:

Asenteen mää noista ehkä vastaisin, näin sen korostuminen ehkä on. Helposti ainakin alkuvaiheessa. Korjataanko asia mielekkääksi vai ei. Silloin ku ei mikään ei mene oman mielen mukaan, niin sen jälkeen ruvetaan käyttäytymään päin persettä, eikä siellä nähdä mielekkääksi asioita. Niin silloin mä sanoisin ehkä, että asenne ratkaisee. (Haastateltava 6).

Haastateltava 7 tuo eri tavalla priorisoidun vastauksen kuin aiemmat haastateltavat, ja vastasi haastatteluissaan mielen mallin eniten korostuvaksi tekijäksi, ja totesi asenteiden perustuvan mielen malliin, jotka perustuvat uskomuksiin aiheuttaen asenteita. Tämä prioriteettinäkökulma ei vastaa täysin sitä mitä muut haastateltavat argumentoivat. Haastateltava 7 perustelee mielipidettään ja kokemuspohjaansa tässä lainauksessa:

Veikkaan että ne kognitiot eli mielenmallit on kuitenkin semmoinen mikä siellä tota on ja se vaikuttaa myös asenteisiin, että mielenmallit on mikä se ihmisen oma uskomus on, mihin ne asenteet lopulta perustuu niihin uskomuksiin ja se korostuu tosi paljon. (Haastateltava 7).

Haastatteluissa eniten korostuvaksi tekijäksi koostui asenteet, mutta kognitioon perustuva priorisointi nousi myös esiin. Yksilöiden asenteet ja kognitiot todettiin vaikuttavan yksilöiden käyttäytymiseen, joka on pyramidin päällimmäisenä. Asenteet ja kognitiot ovat tiimitasolla tiimidynamiikan rakentamisessa korostuvia asioita.

Korostuvatko tiimidynamiikan kehityksessä eniten tavoitteet, roolit, prosessit vai onnistunut vuorovaikutus?

Aiemmin teoreettisessa viitekehityksessä esiteltyyn tiimidynamiikan GRPI-malliin perustuva kysymys jakoi vastaajat sekä puolesta että vasten aiempaa teoriaa. GRPI-malli jakoi haastateltavien mielipiteitä, ja yksi priorisoi tavoitteet tärkeimmäksi osatekijäksi, viisi priorisoivat vuorovaikutuksen ja kaksi haastateltavaa olivat priorisoimista vastaan.

GRPI-mallissa priorisoinnissa korkeimmalle nousevat tavoitteet, mutta haastateltavista viisi nostivat tärkeimpänä tekijänä vuorovaikutuksen. Onnistunut vuorovaikutus on näiden haastatteluiden mukaan tärkein pohja, minkä päälle muita osa-alueita voidaan lähteä rakentamaan ja kehittämään. Haastateltava 4 esitti mallin, jossa onnistuneen vuorovaikutuksen avulla asetetaan tiimille uusia tavoitteita ja tuotetaan uusia innovaatioita. Haastateltava 6 korosti onnistuneen vuorovaikutuksen vaikutusta ihmisläheisessä työssä.

No varmaan se on se onnistunut vuorovaikutus kuitenkin, ehkä kaikkein parhaiten mutta miksi no siitä voi syntyä hienoja uusia juttuja, jos niitä siinä pystytään siinä tiimissä käsittelemään, ja tuomaan niitä erilaisia näkökulmia esille. Silloin voi oikeasti saada jotain erilaistakin aikaan ja luoda uusia tavoitteita, eikä mennä sillä samalla kaavalla millä on aina menty vaan että voi syntyä uusia hienoja juttuja ja uusia ideoita mitkä johtaa uusiin tavoitteisiin. (Haastateltava 4).

Mä nostaisin vuorovaikutuksen sinne esille näistä asioista, ainakin näin siinä työssä mitä me tehdään, koska meillä on paljon ihmisten kanssa tehtävää työtä niin se on se oleellinen asia, niin se vuorovaikutus ehkä korostuu ja sen rooli mun mielestä. (Haastateltava 6).

Haastateltava 5 nostaa haastattelussaan esiin onnistuneen vuorovaikutuksen merkityksen roolien luomisessa. Haastateltava 5 toteaa haastattelussaan, että ”kaikki lähtee siitä vuorovaikutuksesta, koska kuitenkin se roolituskin koko ajan kirkastuu sen vuorovaikutuksen myötä, että se aluksi asetettiin näin roolit mutta nyt se onkin muuttunut jo noin ja sitten se onkin muuttunut jo noin vuorovaikutuksen ansiosta.” Haastateltava 5:n mukaan vuorovaikutus on avain tiimin roolituksen kehittämiseen.

Haastateltava 3 oli asiasta eri mieltä. Ja hän tukee tiimidynamiikan kehittämisen GRPI-teoriaa, jossa kaikki pohjautuu tavoitteisiin. Haastateltava 3:n mielestä tiimin tehokas toiminta perustuu ennen kaikkea tiimin yhteiseen tavoitteeseen, jonka päälle on mahdollista kehittää tiimin roolitusta, prosesseja sekä vuorovaikutusta. Haastateltava 3 toteaa haastattelussaan seuraavasti:

Kyllä se tavoitteet on mun mielestä se tärkein, en tiedä se on aika noloa mutta näin se vaan on. Tiimillähän pitää olla tavoitteet, koska mitä varten tiimi on perustettu, jos sillä ei ole tavoitteita. Kyllä se kyllä se aika heikkoa on toiminta silloin, se on ihan pointteetonta. (Haastateltava 3).

Haastateltava 3:n haastattelu on hieman ristiriidassa Haastateltava 6:n kanssa, joka totesi tavoitteista näin:

Tai siis, ei tarkkaa tavoitettakaan tarvitse välttämättä olla, koska ainahan ei tiedetä mitä edes lopulta tavoitellaan. Se voi vaan muuttua lennosta ja tapahtua jotain mikä muuttaa aiempaa tavoitetta, ei me tiedetä välttämättä, mitä tavoitellaan. (Haastateltava 6).

Haastateltava 3 ja Haastateltava 6 ovat asiassa eri näkökulmissa, mutta Haastateltava 3:n mukaan tarkka tavoite ohjaa tiimin toimintaa, ja Haastateltava 6:n mukaan tarkka tiimin tavoite sitoo tiimiä, ja tavoitteeseen on kyettävä mukautumaan mahdollisten muuttujien tullessa eteen.

Haastateltava 1 sekä Haastateltava 8 eivät haastattelussa nimenneet mitään tiettyä korostuvaa asiaa, vaan totesivat, että sekä tavoitteet, roolit, prosessit ja vuorovaikutus kulkevat käsi kädessä, eikä niistä voi nostaa korostuvaa asiaa. Haastateltava 1 tiivistä asian haastattelussaan seuraavasti:

Mun mielestä ne kaikki kulkee käsi kädessä. Et sä voi niinku yhtä nostaa. Vaikka olisi kuinka kunnianhimoinen ja hyvä tavoite, niin jos se siellä ei ole, vaikka ne roolit selvillä ja sieltä puuttuu esimerkiksi toisen tekemän työn arvostuksen ilmapiiri niin ei se kauhean hääppöistä oo. Tai sitten sieltä puuttuu joku semmoinen, ettei tiedetä miten toimia. Vaikkapa päätöksentekoprosessi puuttuu. Niin mä luulen, että ne ihmiset siellä tiimissä ei ainakaan koe, että tämä olisi mitenkään erityisen hieno juttu. (Haastateltava 1).

Mitä haasteita olet kohdannut tiimin tiimidynamiikan kehittämisessä?

Kaikki haastateltavat pystyivät selkeästi havaitsemaan haasteita, joita tiimidynamiikan kehittämisessä tulee vastaan. Eniten korostuneita haasteita oli tiimin sisäiset muutokset, johtajuus, ja organisaation asenteet. Useampikin haastateltava nosti esiin, että tiimin dynamiikkaa täytyy jatkuvasti alkaa kehittää uudestaan, kun tiimin jäsenistö muuttuu yhdelläkään henkilöllä. Haastateltava 1 nosti esiin myöskin tämän tiimin kokoonpanomuutoksen valmistelun merkityksen.

Yksi semmoinen haastepaikkahan on aina se, kun tiimiin tulee muutos eli jos sieltä lähtee joku ihminen pois ja tulee vaikka uusi tilalle niin miten tavallaan se luonnollinen siirtymävaihe tavallaan valmistellaan ja tehdään se asia niin, että (tiimin) suoritus ei laske. Perehdyttäminen on siis iso asia. (Haastateltava 1).

Johtajuudesta nousi useitakin erilaisia asioita, jotka voivat muodostua haasteeksi. Näitä olivat esimerkiksi struktuurin puute, etäyhteyksien teknologisten apuvälineiden käytön haasteet ja yhteisen ajan löytäminen. Näiden esimerkkien lisäksi myös organisaatioiden asenteelliset lähestymistavat nousivat esiin Haastateltava 7:n näkemyksen mukaan mahdollisena haasteena.

No ennen kaikkea yrityksen tasollahan siinä on se, että omistajat ja hallitus tukee sitä työtä ihan just asenteellisesti ja arvomaailmallisesti, että ne ymmärtää sen (tiimityöskentelyn) tärkeyden. Se henkinen tuki on tärkeintä jos puhutaan yritystasolla. Tiedän ison pörssiyrityksen, jonka henkilöstöjohtaja ei saanut tavata tiiminsä kanssa, koska se oli toimitusjohtajan mielestä ajanhukkaa, joten he joutuivat tapaamaan salaa. Siinä tilanteessa on todella vaikeaa rakentaa hyvää tiimidynamiikkaa. (Haastateltava 7).

Kaikkien haastatteluiden mukaan tiimidynamiikan haasteet vaihtelevat tiimin elinkaaren eri vaiheilla. Alkuvaiheen haasteita ovat korostuneesti luottamuksen puute ja yksilöiden kyvykkyyden erot. Haastateltava 3:n mukaan alkuvaiheen luottamuksen puute näkyy myös siinä, että ollaan yli-varovaisia, joka vaikuttaa tiimin suorituskykyynkin.

Alkuvaiheessahan se nyt on kun kaikki haluaisi olla sillain mukavia ja ei uskalleta puhua kovinkaan suoraan eikä haluta loukata ketään niin se on semmoista hissuttelua se alkuvaihe. Sitä myötä kun tulee se tylsistyminen ja se että me ei saada mitään aikaiseksi sitten se dynamiikka syntyy siinä kriisivaiheessa, kun ruvetaan etsimään sille tiimille tietä. Tulee se kova kamppailu persoonien välillä. (Haastateltava 3).

Yksilöiden kyvykkyyden eroista tiimin alkuvaiheen haasteena Haastateltava 2 nosti esiin vaikutuksen yksilöiden itseluottamukseen, josta voi koitua haasteita myöskin tiimille.

Voisin nostaa varsinkin alkuvaiheessa itseluottamukseen liittyviä haasteita. Etenkin opinnoista siirtyvillä saattaa olla, että sä osaat joitain perusteita, mutta välttämättä et pysty olemaan vielä kovin hyödyllinen isossa kuvassa. Tavallaan se ymmärtäminen ja asennoituminen, että kun sitä opittavaa riittää vielä, niin se saattaa olla joillekin ensin vähän lannistavaa, että enhän minä ollutkaan valmis vaan on vielä paljon opittavaa. Sen oman paikan löytämiseen liittyy haasteita henkilökohtaisella tasolla. (Haastateltava 2).

Tiimin elinkaaren keskivaiheen selkeimpänä haasteena pitkälti kaikilta korostuu johtajuuden vaativuus. Johtajalta tarvitaan hyvää kykyä johtaa tiimiä kohti tavoitetta, pitää yllä tiimin aikataulutusta ja huolehtia roolituksista yhdessä tiimin kanssa. Johtajan on kuitenkin samanaikaisesti ymmärrettävä, missä tiimin kehitysvaiheessa tiimi on, kuten Haastateltava 5 korostaa.

Keskivaiheen haasteena on se, että sä koko ajan tiedostat, että millä tasolla se tiimi liikkuu ja lisää vauhtia tai sä hidastat vauhtia, että tavallaan sä annat sille tiimille myös niitä haasteita sopivassa suhteessa. Siellä pitää olla haastetta, mutta ei saa olla koko ajan liian haastavaa. (Haastateltava 5).

Tiimin elinkaaren loppuvaiheilla haasteena tulee lähes jokaisen haastateltavan suusta uuden haasteen tai tavoitteen löytäminen, toiminnan uudistaminen ja jopa epävarmuus jatkosta. Myöskin ajan löytämisen vaikeus palautteenantoon ja kiireen tuntu aiheuttaa kireyttä tiimin kesken.

Ehkä siellä loppuvaiheessa se semmoinen uudistuminen ja ymmärrys siitä, että nyt tää lähtee toistaa liikaa, niin pitääkö se (tiimi) synnyttää uudelleen ulkopuolelta tai sisäisesti tai muutetaanko tavoitetta vai vaihtuuko yksilöitä. Jos se lähtee junnaamaan samaa, niin tiimi taantuu. (Haastateltava 5).

Loppuvaiheessa tietyisti se, että kun ollaan pääsemässä lopputulokseen ja pitäisi saada kaikki valmiiksi ja deadlinet paukkuu ja asioita on hoidettava ja pitäisi sitä palautettakin kerätä ja antaa toisillekin ja sopia jatkuuko se toiminta vielä ja tehdäänkö jotain jatkossakin, niin ainahan se on vaikeeta. (Haastateltava 4).

4.3 Miten tiimidynamiikkaa voidaan edistää tiedostamalla vaikuttavat osatekijät?

Miten mainittuja tiimidynamiikan tärkeimpiä osatekijöitä voidaan kehittää?

Aiemmin haastatteluissa esiin nousivat tiimidynamiikan tärkeimpinä osatekijöinä tasavertaisuus, tavoitteet, roolitus, luottamus, vuorovaikutus ja yksilöiden kyvykkyys. Kysyimme myös näistä maininneilta keinoja, kuinka näitä osatekijöitä voidaan kehittää. Monet näistä keinoista menevät eri osatekijöiden kanssa osittain päällekkäin, mutta prosessin kannalta niitä on hyvä tiedostaa myös erillisinä asioina.

Tasavertaisuudesta Haastateltava 2 nosti erityisesti esiin tiedon tasapuolista jakamista ja toisten tietotaidon ja osaamisen arvostamista.

Kaikki tunnistaa sen, että jokaisella on vahvuuksia. Jokaisella on heikkouksia. Jokainen pystyy kaikilta oppimaan ja on tietty tarpeen tietty nöyryys siinä myöskin. (Haastateltava 2).

Haastateltava 5 taas korosti tasavertaisuudessa työyhteisön sitouttamista ja keskinäistä vuorovaikutusta, jotta tieto välittyisi kaikille, sekä yhteisten pelisääntöjen ja toiminnan yhteiskehittämistä.

Yhteisten valmennusten kautta olemme käyneet keskusteluita ja salakavalasti lähdetty luomaan keskusteluiden kautta yhteisiä pelisääntöjä. Meillä on myös viikkopalaverit joka viikko, jossa käydään läpi sitten itse asioita. Tuotanto, asiakkuudet, markkinointi, viestintä, talous ja henkilöstöhallinto käydään läpi asia kerrallaan ja siellä myös se roolitus, että kenellä on asiantuntijuutta tästä ja ketkä liittyy tähän. Sitoutetaan eri henkilöt kertomaan, että mitä kuuluu tuotantoon ja mitä kuuluu hallintoon, että he valmistautuvat ja osallistuvat siihen. Palaverit on keskustelevia ja dialogimaisia ja kaikilla on oma roolinsa siellä. (Haastateltava 5).

Tavoitteiden kehittämisessä Haastateltava 1 korosti yhteistä vuorovaikutusta ja yhteistä sopimista, mikä on yksi avain prosessien toimimiseen, ja antaa jokaiselle jäsenelle työyhteisössä mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin.

Käydään yhdessä läpi niitä tavoitteita. Myöskin erilaisia tapoja siihen, että jäsenellään mitä pitää tapahtua ja missä ajassa sekä visuaalisesti, mutta myös ihan sanoittamalla. Sitten myös, että mitä me tehdään. Tehdään päätöksiä, että miten me tehdään päätöksiä, mitkä on ne paikat, mistä me puhutaan. Ne on esimerkiksi ihan sellaisia, että mitkä meidän odotukset on, että miten toinen osallistuu tässä tämän työn tekemiseen. (Haastateltava 1).

Tavoitteiden kehittämisen lisäksi tärkeää on niihin tiimin sitouttaminen sovittuihin tavoitteisiin, josta puhuu Haastateltava 3. Hän painottaa kuinka haastavaa on saada jokainen yksilö henkilökohtaisella tasolla aidosti sitoutumaan tiimin yhteisiin tavoitteisiin.

Tavoitteiden selkeyttäminen on se millä kaikki saadaan sitoutumaan niihin tavoitteisiin. Suurimmat haasteet siinä on, että osa tiimiläisistähän ei halua sitoutua. Ne ei halua sitoutua siihen tiimiin eikä tiimin tavoitteisiin, koska silloin ollaan henkilökohtaisella tasolla, eli tiimiläinen joutuu luopumaan osasta vapauttaan toimia. Jotta kaikki yksilöt saadaan sitoutumaan, on saatava keskustelu käyntiin niistä yhteisistä tavoitteista. Tuleeko ne tavoitteet ulkoapäin vai tuleeko ne sisältä. Sitten kun se tavoite laitetaan paperille ja laitetaan ne strategiat, miten niihin tavoitteisiin päästään niin se prosessi pitää esittää selkeästi. On käytävä dialogia avoimesti ja aidosti. (Haastateltava 3).

Onnistuneen roolituksen merkitys on myös suuri ja sen kehittämisessä Haastateltava 3 painottaisi toiminnan jakamista isommista tiimeistä vähän pienempiin esimerkiksi 3–4 hengen tiimeihin, jotka voivat toimia erinäisten osa-alueiden tiimoilta itsenäisinä tiimeinä, kuitenkin unohtamatta sitä varsinaista isompaa tiimiä.

Jos on iso tiimi niin se pitäisi jakaa vähän pienempiin, että ei kaikki voi olla tietyissä asioissa mukana, että pitäis saada semmoset 3-4 ihmistä tekemään aina itsenäisenä tiiminä niitä hommia. Se on dynamiikkaa sekin, että pienet porukat tekee ja painelee pitkin maailmaa ja toiset menee toiseen suuntaan ja sitten välillä kokoontuvat ja vaihtavat näitä kokemuksia ja toisaalta sitä, että mitä apua tarvitsisi. Näinhän se on kaikkein nopeinta ja toiminta on parhaiten organisoitu. Se koordinointi on sitten tiimin johtajalla, että missä mennään ja miten aikataulutetaan. (Haastateltava 3).

Haastateltava 6 korostaa roolituksissa selkeyttä. Hänen mukaansa on erityisen tärkeää, että jollain on langat käsissään, vaikka tämä henkilö välillä vaihtuisikin.

Minusta tärkeää on, että jollain on selkeä vetovastuu. Me ollaan yritetty tehdä sillä tavalla, että me kun on sovittu tiimeille vuosittain, että vastuuhenkilöt vaihtuu, mutta ei sirpaloida tiimejä. He tietää aina, että nyt ollaan näiden kanssa. Nyt kun on samat tiimit pitempään niin on parempi rakentaa ihmisten välisiä luottamussuhteita ja sitten kierrätetään vetovastuuta ja niin edelleen, ettei aina tietyt henkilöt kuormitu enemmän. (Haastateltava 6).

Luottamus on ollut erittäin voimakkaasti korostettu tekijä teoriassa ja on myös korostunut haastatteluisissa monessa kohtaa. Luottamuksen kehittämistä Haastateltava 4 nosti esiin esimerkin voiman luottamuksen rakentamisessa.

No tosiaan se tutustuminen ja sellainen ehkä tietynlainen heittäytyminen, ja jos siinä on joku, joka fasilitoi sitä tilannetta, niin sen fasilitoijan omakin esimerkki siitä jakamisesta, että luottamalla muihin sekin voi luottaa sinuun. Sillä on paljon merkitystä, jos fasilitoija uskaltaa heittäytyä ja uskaltaa avata omia epäonnistumisiaan, niin se kasvattaa luottamusta enempi kuin se, että kertoo omat onnistumisensa. (Haastateltava 4).

Luottamuksen rakentamiseen myös Haastateltava 2 ajatuksena on esimerkin kautta luottamuksen rakentaminen, mutta hieman eri kannalta. Hän nostaa esimerkkinä sen, että vaikka itse kokeneena toimijana omalla alallaan osaisi hyvin paljon, niin hän osoittaa nuorille työntekijöille luottamusta olemalla enemmän taustalla.

Meillä tietysti yrityksessä itsessään on sellainen tilanne, että meitä on pari, jotka on ollut 15-20 vuotta alalla ja itse olen ollut yrittäjänä 15 vuotta. Kun sitten työntekijöistä suurin osa on kohtalaisen nuoria opiskelijoita, niin he tottakai odottavatkin sitä, että tulee sitä ohjeistusta, mutta mä koitan siitä varsinaisesta työstä olla kuitenkin

tieltä pois, eli tavallaan annan niitä isompia ohjeistuksia, että "hei tän tyyppisellä tavalla" ja tuolta saa lisäinfoa, niin ratkaiskaa itse tämän tyyppisiä juttuja sitten. (Haastateltava 2).

Vuorovaikutuksen kehittämisessä on ymmärrettävä eri yksilöiden erilaiset tarpeet ja tilanteet. Nykypäivän työelämässä korostuu Haastateltava 3 mielestä myös monikanavaisuus.

Olennaista tietysti on, että on yhteinen tavoite, sitten se yhteinen aikataulutus ja yhteisiä kokoontumisia ja vuorovaikutusta. Jos ei ole avointa vuorovaikutusta niin eihän sitä dynamiikkaa voi syntyä silloinkaan. Pitää olla se vuorovaikutus. Kanavien tulisi olla monenlaisia, voisi olla verkossa tai sitten ihan offline ja erilaisia versioita niissä viestimissä ja vuorovaikutuksessa. (Haastateltava 3).

Vuorovaikutuksen merkitystä koko tiimin toiminnan kehittämisessä painotti myös Haastateltava 4. Hänen mukaansa tärkeää siinä on myös kaikkien osallistuminen, jotta kaikki näkökulmat nousevat esiin.

Siitä (vuorovaikutuksesta) voi syntyä juuri niitä hienoja uusia juttuja, jos niitä pystytään siinä tiimissä käsittelemään ja tuomaan niitä erilaisia näkökulmia esille. Silloin voi oikeasti saada jotain erilaistakin aikaan, eikä mennä sillä samalla kaavalla millä on aina menty. (Haastateltava 4).

Haastateltava 5 kokemukset yksilöiden kyvykkyydestä ovat hyvinkin vaihtelevia ääripäästä toiseen, ja yksilöiden kyvykkyyden taso onkin hyvin merkittävä tekijä ottaa huomioon tiimidynamiikan rakentamisessa.

Mulla on oikeestaan ehkä kaksi sellaista esimerkkiä ääripäistä, että on yritys x ja yritys y. Yritys y oli sellainen, että siellä oli sekä uusia työntekijöitä, että vanhoja työntekijöitä. Nämä uudet työntekijät olivat yksilöinä erittäin kyvykkäitä, asiantuntevia ja osaavia. Kun ne yksilöt lähtivät tiimitoimintaan mukaan, niin se kehittyminen oli tosi nopeeta, että me saatiin se tiimi toimimaan tosi nopeasti, eikä mun tarvinnut joka yksilölle lähteä kertomaan, että olisi hyvä, että sä luet kirjoja ja olisi hyvä, että sä osallistuisit webinaareihin ja nyt sitten taas yritys x:ssä mulla on työntekijöitä, jotka on saattanut olla 15 vuotta siellä talossa töissä eikä ole ikinä ollut muualla ja se johtamistapa on aiemmin ollut käskyttävä niin heidän omakin ajattelu on aivan jumissa. Yksilötasolla se on vaatinut sitä, että meillä on kerran kuukaudessa neljän tunnin valmennus, jonka mä vedän tai tulee joku ulkopuolinen valmentaja ja aiheet on innovointia, strategiaa, ajankäytön hallintaa, hyvinvointia, dialogia... Ne vaihtelee ihan hirveästi. Olen myös vienyt heitä yritysvierailuille ja kannustan lukemaan kirjoja tai heidän jonkun kysymyksen, jonka ympärillä tehdään ryhmätöitä. Myöskin tällainen

ryhmä- tai tiimityöskentelykin voi olla täysin uutta. Mä oon jopa joutunut opettamaan ihan kalenterin käyttöä eli lähdetään niinkin pohjalta rakentamaan sitä pohjaa ja struktuuria työskentelylle. (Haastateltava 5).

Mistä uuden tiimin tiimidynamiikan kehittäminen tulisi aloittaa?

Uuden tiimin kokoontuessa yhteen tiimidynamiikan kehittämisen aloittaminen tuntuu kaiken ymmärryksenkin keskellä haastavalta, sillä laajaa kokonaisuutta on vaikeaa lähteä paloittelemaan. Siksi halusimmekin haastattelussa kysyä mitä haastateltavamme kokivat olennaisimmaksi tiimidynamiikan osatekijäksi, josta lähteä liikkeelle.

Haastatteluissa ensimmäisiksi kehitettäviksi asioiksi nousivat informaation jakaminen ja tutustuminen, sekä luottamuksen rakentaminen. Haastateltava 1 korosti informaation jakamisen lisäksi myös tavoitteiden muodostamista ja tiimin olemassaolon syyn kaivamista.

No se lähtee ihan siis käytännössä perusteista, eli siitä keitä meillä on paikalla, min-kälaista osaamista meillä jokaisella jo on. Myöskin keskustelua mitä osaamista meillä ei löydy ja sitten miksi me ollaan tässä yhdessä ja sitten sieltä yhteisten tavoitteiden luomiseen. (Haastateltava 1).

Haastateltava 8 painotti tutustumiseen käytettävää aikaa oikein erityisesti.

Toinen toisiinsa tutustumiseen ei koskaan käytetä tarpeeksi aikaa. Sehän tuottaa luottamuksen. Tiimiläiset keskenään alkaa luottamaan ja ymmärtämään toisiaan, ja siten saadaan kaikki mukaan. (Haastateltava 8).

Haastateltava 6 puolestaan ehdottaisi yhdessä vietettävää aikaa myös työpaikan ulkopuolella, jotta luottamus saadaan rakennettua.

Yhdessä kahvin juonnilla ja työpaikalta pois lähtemisellä, eli irrotetaan ihmiset siitä työminuudesta. Pyritään pääsemään myös siviilipuolella tuntemaan se ihminen. Se on se ehkä tärkein. Sitten kun me tunnetaan sitä ihmistä, niin se helpottaa. Se saa aikaan sitä, että porukka rupee avoimemmin keskustelemaan ja tutustumaan toisiinsa. Sen pohjalle on helppo rakentaa sitten kun me luotetaan, että kaikki hoitaa hommansa ja tekee ihan hyvin. (Haastateltava 6).

Miten tiimidynamiikkaa voidaan parhaiten ylläpitää sen ollessa hyvällä tasolla?

Tiidynamiikan kehittäminen on pitkä prosessi, joka ei oikeastaan lopu ikinä. Kun tiimidynamiikka on saatu pitkäaikaisella työllä rakennettua hyvälle tasolle, on sitä tärkeää ylläpitää, ettei tiimin suoritustaso ala laskea. Siksi kysyimme haastateltavilta keinoja tähän tärkeään ylläpitovaiheeseen.

Tähän kysymykseen vastaukset olivat hyvin monipuolisia. Haastateltava 1 nosti esiin luottamuksen, jatkuvan vuorovaikutuksen ja eteenpäin pyrkimisen.

Luottamus ja jatkuva puhe. Ja ennen kaikkea semmoinen kunnioittava puhe mikä ei ole välttämättä tänä päivänä mitenkään itsestäänselvyys, eli huomiodaan ja havainnoidaan sitä, että mitä joku toinen on tehnyt. Ja sitten arvostetaan sitä ja jatketaan sitä yhteistä kehittämistä eteenpäin. (Haastateltava 1).

Haastateltava 2 korosti myös kiitollisuuden ja reflektoinnin omasta ja toisten kehityksestä, jota hän pyrkii tiimejä johtaessa tuomaan esiin.

Mä yritän muistuttaa niitä, että hei miettikää mitä kaikkea olette oppineet tällä viikolla. Älkää välittäkö mistään muusta, mutta jos olette itse oppinut jotakin niin olkaa tyytyväisiä. Sama juttu aina kun muistaisi katsoa vaikka kolme kuukautta taaksepäin hetken, että miten sitä on mennyt, että ollaanko me tai olenko minä henkilökohtaisesti tämän kolmen kuukauden aikana kehittynyt ja oppinut? Jos ei ole niin sitten pitää tehdä muutoksia. (Haastateltava 2).

Uusia haasteita erityisesti korosti Haastateltava 3. Hän painotti, että jos haasteita ei löydy tiimissä, niin arki iskee ja ajatus sekä mielenkiinto siirtyy muualle.

Siinähan tiimissä tulee se tasainen vaihe, ettei oikein päästä mihinkään, että se arkipäivä iskee ja rutiinit, ja sillä tavalla ei päästä eteenpäin. Siinä se dynamiikka haihtuu sitten pikkuhiljaa ja ihmiset rupeaa sitten hakemaan jotain semmoista virikettä ulkopuolelta. Silloinhan pitää vaan pyrkiä etsimään se uusi vuori ja alkaa haastamaan sitä kaikkea. Ei se synny kuin toiminnan kautta. (Haastateltava 3).

Haastateltava 7 vuorostaan korosti tiimin johtajan merkitystä tiimidynamiikan ylläpitovaiheessa siitä näkökulmasta, että tiimin johtajan on ymmärrettävä antaa tiimille tilaa ja vapautta toimia.

Kun tiimi alkaa toimia hyvin dynaamisesti, niin sille pitää antaa riittävä vapaus, eli johtajan pitää pystyä vetäytymään itse tarpeeksi taakse. Pitää ymmärtää se vaihe missä ollaan menossa. Tässä vaiheessa tiimin johtajan rooli on ikään kuin valmentajan rooli. Itse omassa tiimissäni olen juuri siirtymässä tuohon vaiheeseen, kun tiimi ei enää tarvitse minua samalla tavalla. Yritän soittaa kaikille tiimin jäsenille vähintään kerran viikossa ja kysyä, että onko teillä tarvetta johtamiselle. (Haastateltava 7).

5 Johtopäätökset

Seuraavassa luvussa käsittelemme tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella muodostettuja johtopäätöksiä. Avaamme johtopäätökset tutkimuskysymyksiensä mukaisesti, jotka ovat tutkimuksen aluksi asetettu.

Onko tiimidynamiikka tärkeää ja kiinnitetäänkö sen kehittämiseen huomiota?

Tässä opinnäytetyössä huomattiin, että tiimidynamiikka on hyvin olennaista tiimin suorituskyvyn kannalta. Teoreettinen viitekehys sekä haastattelut molemmat tukivat tätä tulosta. Tiimin yhteinen suorituskyky vaikuttaa merkittävästi työn tuloksiin ja prosessin onnistumiseen sekä vaikuttaa myös tiimin ja yksilöiden keskinäiseen hyvinvointiin.

Tiimin dynamiikan kehittämiseen huomion kiinnittäminen vastavuoroisesti vaihtelee todella paljon. Aineisto tuki sen kehittämisen tärkeyttä, mutta kaikki yksilöt ja organisaatiot eivät vielä ole tätä asiaa sisäistäneet, joka todensi tutkimusongelmamme merkittävyyden. Tiimidynamiikan kehittäminen on monimutkainen prosessi, jonka vuoksi se vaatii tiimin johtajalta paljon ymmärrystä eri osatekijöistä sekä niihin vaikuttamisesta, jonka takia sen kehittäminen voi muotoutua liiankin haastavaksi tehtäväksi monille. Tiimidynamiikan kehittäminen vaatii tutkimuksen mukaan myös merkittävästi aikaa ja resursseja, joita ei aina ole tarjolla.

Mikä vaikuttaa työelämän tiimien tiimidynamiikkaan? / Mitkä ovat tiimidynamiikan osatekijät?

Opinnäytetyössä havaittiin, teoreettisen viitekehysten sekä haastattelujen perusteella, että työelämän tiimien tiimidynamiikkaan vaikuttavat asiat ja osatekijät voidaan jakaa tiimin vaiheen mukaan, ja eri asiat vaikuttavat tiimin dynamiikkaan tiimin eri vaiheissa. Ainut vaikuttava tekijä, joka

näkyä aktiivisesti jokaisessa viidessä tiimin vaiheessa, on luottamus. Tiimin muodostamisen vaiheessa tiimin tiimidynamiikkaan vaikuttavia osatekijöitä ovat luottamuksen lisäksi kommunikointi ja avoimuus. Taitojen yhdistämisen vaiheessa osatekijöitä ovat kommunikoinnin ja luottamuksen lisäksi onnistunut yhteistyö informaation ja tiedon jakamisen osa-alueilla sekä jaetut mielen mallit. Roolien jakamisen vaiheessa mukaan vaikuttavana tekijänä tulee TMS, joka onnistuessaan tehostaa tiimin roolituksen jakamista. Tiimin koordinoituvaiheessa aktiivinen TMS:n käyttäminen poistuu, ja tilalle tulee tiimin koheesio, sekä johtaminen. Tiimin koheesio on yhteenkuuluvuuden tunnetta, jossa toimitaan yhdessä tiiminä tavoitteiden eteen. Koordinoituvaiheessa tiimin konfliktiherkkyys on huipussaan, mikä GRPI-mallin mukaan johtuu 80 % tiimin yhteisten tavoitteiden ollessa tiimin koordinoituvaiheessa yksilöille epäselviä. Tiimin ylläpitovaiheessa mukaan tulee tiimin kannattavuus, eli kannattaako tiimin toimintaa jatkaa ja onko tiimin tehokkuus ja tulostaso vaaditulla pohjalla.

Haastatteluissa haastateltavat nimesivät tiimin dynamiikan tärkeimmiksi osatekijöiksi tasavertaisuuden, tavoitteet, roolituksen, luottamuksen, vuorovaikutuksen sekä yksilöiden taitotason. Haastateltavien valinnat tukevat teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä tiimidynamiikan ABC-viitekehystä, ja molemmissa korostetaan roolituksen, luottamuksen, tavoitteiden ja vuorovaikutuksen merkitystä. Tavoitteet, roolitus ja vuorovaikutus on nimetty myös GRPI-mallissa epäonnistuessaan tiimin sisäisiä konflikteja aiheuttaviksi asioiksi, jotka tiimin tehokkaan toiminnan näkökulmasta olisi saatava toimimaan onnistuneesti. ABC-viitekehysten, GRPI-mallin ja haastateltavien lausuntojen perusteella onnistuminen yhteisten tavoitteiden luomisessa, roolituksen toteuttamisessa, yksilöiden välisen luottamuksen rakentamisessa ja onnistuminen tiimin sisäisessä vuorovaikutuksessa ovat työelämän tiimien tiimidynamiikkaan korostuvasti vaikuttavia asioita, ja ovat näin ollen tiimidynamiikan tärkeimpiä osatekijöitä.

Miten tiimidynamiikan kehitystä voidaan edistää tiedostamalla vaikuttavat osatekijät?

Tiidynamiikan kehittämiseksi on tärkeää tuntea ja tunnistaa tiimin eri vaiheet, joissa eri tiimidynamiikkaan vaikuttavat osatekijät korostuvat. Tuolloin näille asioille on tutkimuksemme perusteella syytä antaa aikaa ja seuraavat tiimin vaiheet rakentuvat edellisten onnistuneiden vaiheiden päälle. Sekä haastattelut, että ABC-viitekehys ja GRPI-malli korostavat tavoitetta tiimityön onnistu-

misen pohjana. Kun tavoite on selvillä, voidaan lähteä rakentamaan muita tavoitteeseen onnistuneesti pääsemisen edellytyksiä. Tässä vaiheessa korostuu haastatteluiden ja ABC-viitekehysten mukaan luottamuksen rakentaminen, jota rakennetaan koko tiimin elinkaaren ajan. Luottamuksen rakentamiseen avain on tutkimuksen mukaan aika ja keskinäinen vuorovaikutus.

Kun luottamus ja keskinäiset vuorovaikutustaidot tiimin kesken kehittyvät on ABC-viitekehysten mukaan syytä alkaa panostamaan tiedon ja informaation jakamiseen tiimissä, jotta tiimin keskinäinen ymmärrys jokaisen osaamisesta ja persoonista kasvaa ja tehtäviä sekä roolituksia on helpompi jakaa. Tämän kehittyessä myös roolien ja tehtävien dynaaminen vaihtuvuus mahdollistuu ja tiimi alkaa laadukkaammin yhteistyössä ja myös tiimin todellinen johtaminen mahdollistuu.

Tiimidynamiikan kehittämiseksi on onnistuttava tutkimuksen mukaan tunnistamaan tiimin vaihe, jotta panostusta voidaan oikea-aikaisesti ohjata seuraaviin haasteisiin ja haastatteluissa ja teoriapohjassa korostetaankin, että tiimiltä tulee jatkuvasti vaatia tarpeeksi paljon, jotta tiimi joutuu suoriutumaan lähes taitojensa ylärajalla, joka edesauttaa tiimidynamiikan kehittymistä. Tässä korostuukin jo alussa painotetut tavoitteet ja niiden onnistunut asettaminen.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tullaan refleктоimaan tutkimuksen tuloksia, validiteettia ja reliabiliteettia sekä potentiaalisia jatkotutkimusaiheita tutkimuksen tekijöiden omasta perspektiivistä. Luvussa pyritään myös arvioimaan onnistumisia ja epäonnistumisia tutkimuksessa.

6.1 Tutkimuksen tuloksien arviointi

Tutkimuksen tuloksia arvioidessamme mielestämme oli arvattavaa, että tiimidynamiikka koetaan merkittäväksi tekijäksi, mutta haastatteluissa esiin noussut arvio tiimidynamiikan kehittämisen priorisoinnin vähyydestä joissain organisaatioissa pääsi jopa yllättämään. Oletimme, että työelämän johtajat ja sitä kautta organisaatiot kiinnittäisivät enemmän huomiota tiimien tiimidynamiikan edistämiseen. Tiimien dynamiikan kehittämällä voisi olla valtava merkitys tiimien tehokkuuteen ja työn laatuun sekä jopa työhyvinvointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen, josta tutkimusta

olisi hyvä tehdä. Eräissä haastattelussa nousi esiin myös se, että monet organisaatiot eivät tiimityön merkitystä osaa arvostaa ennen kuin luvut osoittavat sen merkityksen, joten jatkotutkimusnäistä teemoista voi nousta hyvinkin merkittävään asemaan.

Tiimidynamiikka on hyvin kompleksinen kokonaisuus, koska siihen kuuluu monta erilaista henkilöä ja niiden yhteen sovittaminen. Siksi tutkimusprosessi oli erittäin mielenkiintoinen, mutta myös haastava. Tiimien toiminnan taso on myös aika- ja kontekstisidonnaista, kuten tutkimuksessakin nousi esiin, joten absoluuttisia totuuksia on vaikea löytää. Kuitenkin tässä opinnäytetyössä saatiin nostettua esiin varmasti erinomaista pohjatietoa tiimidynamiikan ymmärtämisen peruseräisiin, jotta kuka tahansa perehdyttyään tähän opinnäytetyöhön on valmiimpi tiiminsä dynamiikan kehittämiseen.

Koemme tiimidynamiikan merkityksen tulevan korostumaan tulevaisuuden työelämässä entistä enemmän, koska työt siirtyvät jatkuvasti enemmän tiimeissä suoritettaviksi sekä kilpailun jatkuva kehittyminen luo paineita yritysten tehokkuuden kehittämiseen, jolloin tiimidynamiikan merkitys nousee esiin. Tuolloin viimeistään organisaatiot alkavat herätä tiimidynamiikan kehittämiseen, jotta tuloksia voidaan parantaa.

6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteettia pohdimme kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat looginen validiteetti, sisäinen validiteetti, ja aineistovaliditeetti. Tutkimuksen looginen validiteetti näyttää mielestämme oikealta. Tutkimustulokset ovat loogisia, ja ne ovat linjassa teoreettisen viitekehyksen todistettujen teorioiden kanssa. Sisäisen validiteetin tutkimuksessamme pyrimme säilyttämään toteuttamalla haastateltaville identtisiä haastattelutilanteita, ja antamaan saman ajan vastauksiin, jotta tutkimustulosten muuttujavariantteja olisi mahdollisimman vähän. Haastateltavia valitessamme kontaktoimme työelämän eri alojen työntekijöitä, jotta näkökulma aiheeseen saataisiin tutkimuksessa laajemmaksi ja tutkimustulos tulisi mahdolliseksi soveltaa eri alojen työyhteisöihin.

Aineistovaliditeettimme on mielestämme vahva laajan lähdeaineiston käytön perusteella. Olemme hakeneet tietoa useiden eri tutkijoiden lähteistä, ja kirjoittajien määrä lähdeaineistossa on suuri, joka antoi jälleen laajemman näkökulman ja aineistopohjan rakentaa tutkimuksemme teoreettista viitekehystä. Käytetyt aineistomme ovat arvioituja kirjoja tai vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita,

ja vertaisarviointi antaa käytettyihin lähteisiin vahvan validiteetin, ja tällöin käytetyt lähteet kestävät mahdollisen lähdekritiikin.

Kuten aiemmin pohdinnassa totesimme, työelämä siirtyy entistä enemmän kohti tiimitoimintamallia, jossa kukaan ei työskentele yksin, vaan työtiimit toimivat keskenään kohti yrityksen isompaa tavoitetta. Toisena merkittävänä tekijänä ajattelemme, että myös nykypäivän yhteiskunnassa työntekijöiden mielenterveyskysymykset ja psyykinen jaksaminen ovat nykyään myös enemmän tapetilla kuin aiemmin, ja sen takia on tärkeää tiedostaa tiimidynamiikkaan vaikuttavien tekijöiden merkitys työhyvinvoinnin ja sitä kautta myös yksilöiden psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Näemme, että kun esihenkilö ymmärtää tiimidynamiikan rakentamisen merkityksen ja osaa toteuttaa sitä, tiimi on mahdollista saada toimimaan sekä tulosnäkökulmasta merkittävästi tehokkaammin, kun yksilöiden työhyvinvointi on korkeammalla tasolla.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessamme päästiin tutustumaan tiimidynamiikan osatekijöihin ja eri vaiheisiin, joissa näitä osatekijöitä tulee kehittää. Luonnollinen jatkotutkimusaihe tämän pohjalta olisi tutkia tarkemmin konkreettisia keinoja, kuinka näihin osatekijöihin voidaan vaikuttaa tiimin johtajana.

Tutkimuksen aikana havaittiin, että tiimidynamiikan kehittyessä tiimin jäsenet alkoivat tutustua ja lähentyä keskenään myös työnsä ulkopuolella. Tutkimuksessa myöskin havaittiin, että luottamuksen ja vuorovaikutuksen kehittyessä myös vaikeammista asioista ja negatiivisista tunteista oli mahdollista puhua oman tiimin kanssa. Tästä johdettuna olisi merkittävää tehdä jatkotutkimusta tiimidynamiikan merkityksestä myöskin työhyvinvoinnin ja työntekijän sitoutumisen kannalta.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla tehdä kvantitatiivinen tutkimus, jossa ristiin vertailtaisiin organisaatioita, joissa tiimityöhön käytetään merkittävästi resursseja sellaisiin, joissa ei. Tällaisessa tutkimuksessa voisi olla erilaisia parametrejä tuloksesta työhyvinvointiin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Lähteet

Alshenqeei, H. 2014. Interviewing as a Data Collection Method. *English Linguistics Research*, 3, 1. 31.3.2014. <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/elr/article/view/4081/2608>

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2015. *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*. 2. ed. Lontoo: Routledge.

Arrow, H., McGrath, J. & Berdahl, J. 2000. *Small Groups as Complex Systems: Formation, Coordination, Development, and Adaptation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Viitattu 11.3.2022. https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=8N3aC-QAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP9&ots=tLr5M8Swzs&sig=CRnBBidqA1VQSxZQ5U3n-0qvgL0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Ashforth, B & Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization, 14, 20-39. Viitattu 15.3.2022. https://www.researchgate.net/profile/Blake-Ashforth/publication/303609801_Social_Identity_Theory_and_the_Organization/links/5d9cb960458515c1d3a15756/Social-Identity-Theory-and-the-Organization.pdf

Bell, B. & Marentette, B. 2011. Team viability for long-term and organizational teams. SAGE Publishing company 2.8.2011. Viitattu 15.3.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2041386611405876>

Bell, B. & Kozlowski, S. 2012. Team Learning, A Theoretical Integration and Review. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 2, 859-909. Viitattu 13.3.2022. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74929/Bell98_Team_Learning.pdf?sequence=1

Biddle, B. 1986. Recent Developments in Role Theory. Viitattu 2.4.2022. <https://pdf4pro.com/amp/view/recent-developments-in-role-theory-1f44ac.html>

Cannon-Bowers, J., Salas, E. & Converse, S. 1993. *Individual and Group Decision Making: Shared Mental Models in Expert Team Decision Making*. 1. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Costa, A. 2003. Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 5, 605-622. Viitattu 25.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/235260441_Work_Team_Trust_and_Effectiveness

Costa, P. & McCrae, R. 1992. Four ways five factors are basic. *Person. Individ. Diff.*, 13, 6, 653-665. Viitattu 20.4.2022. http://differentialclub.wdfiles.com/local--files/personality-structure/Costa1992_4ways_are_basic.pdf

Covey, S. 2015. *The 7 habits of Highly Effective People*. Viitattu 30.3.2022. https://books.google.fi/books/about/The_7_Habits_of_Highly_Effective_People.html?id=OpUREAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=en&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Cox, T., Lobel, S. & McLeod, P. 1991. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task. *Academy of Management Journal*, 1991, 34, 4, 827-847. Viitattu 24.4.2022. http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/effects_of_ethnic_group_cultural_differences_on_cooperative_and_competitive_behavior_on_a_group_task.pdf

Delice, F., Rousseau, M. & Feitosa, J. 2019. Advancing Teams Research: What, When, and How to Measure Team Dynamics Over Time. *Frontiers in Psychology* 13.6.2019. Viitattu 9.3.2022. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01324/full#B119>

Dietrich, W. 2020. Influence of culture in the acceptance of digital tools in leadership communication. University of Applied Sciences Vorarlberg. Viitattu 25.4.2022. https://opus.fhv.at/front-door/deliver/index/docId/3737/file/Madan_Saurabh_master_thesis_.pdf

Doran, G. 1981. There is a S.M.A.R.T way to Write Management Goals or Objectives. *Management Review*, 35-36. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

Einola, K. & Alvesson, M. 2019. The Making and unmaking of teams. SAGE Publishing Company 15.2.2019. Viitattu 9.3.2022. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/full/10.1177/001872671881213>

Feitosa, J., Grossman, R. & Salazar, M. 2018. Debunking Key Assumptions About Teams: The Role of Culture. *American Psychologist*, 73, 4, 376-389. Viitattu 20.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/325352353_Debunking_key_assumptions_about_teams_The_role_of_culture

Gibson, C. 2001. From knowledge accumulation to accommodation: cycles of collective cognition in work groups. Viitattu 22.3.2022. https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2003/01/2003_06-g03_6-From_Knowledge_Accumulation_to_Accomodation.pdf

Gren, L. & Lindman, M. 2020. What an Agile Leader Does: The Group Dynamics Perspective. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, 178-194. Viitattu 11.5.2022. https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/39587/2020_Book_AgileProcessesInSoftwareEngine.pdf?sequence=1#page=183

Harrison, D., Price, K., Gavin, J. & Florey, A. 2002. Time, Teams, and Task Performance Changing Effects of Surface and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *The Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045. Viitattu 18.3.2022. [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/huber/Harrison,%20Price,%20Gavin%20&%20Florey%20\(2002\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/huber/Harrison,%20Price,%20Gavin%20&%20Florey%20(2002).pdf)

Harrison, D., Price, K. & Bell, M. 1998. Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 1998, 41, 1, 96-107. Viitattu 29.3.2022. <https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/HarrisonPriceBell1998AMJ.pdf>

Hewertson, R. 2014. Knowing the difference between purpose and a goal. *The Business Journals* 26.3.2014. Viitattu 15.3.2022. <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2014/03/knowning-difference-between-purpose-and-goal.html>

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. & Liu, S. 2018. Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance. *Journal of Applied Psychology*, 103, 3, 313-323. Viitattu 30.3.2022. https://8950a939-a645-4a57-b6e0-1171467dd267.filesusr.com/ugd/1d996e_7f6d510450714d16a785e27021ff18b8.pdf

Hülshager, U., Salgado, J. & Anderson, N. 2009. Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 5, 1128-1145. Viitattu 25.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/26762638_Team-Level_Predictors_of_Innovation_at_Work_A_Comprehensive_Meta-Analysis_Spanning_Three_Decades_of_Research

Jehn, K. & Bezrukova, K. 2010. The Faultline Activation process and the Effects of Activated Faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behaviour and Human Decisions Processes*. Santa Clara University, Department of Psychology. Viitattu 16.3.2022. <https://webpages.scu.edu/ftp/bezrukova/jehn2010.pdf>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, March-April 1993. Viitattu 9.3.2022. <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>

Kozlowski, S., Chao, G. & Grand, J. 2016. Capturing the multilevel dynamics of emergence: Computational modeling, simulation, and virtual experimentation. Viitattu 23.3.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041386614547955>

Kozlowski, S., Chao, G. & Jensen, J. 2010. Building an infrastructure for organizational learning: a multilevel approach. Viitattu 24.3.2022. https://amajtraining.com/pdf/bookdownload/learning_training.pdf

Kozlowski, S. 1999. Developing adaptive teams. A theory of compilation and performance across levels and time. *The changing nature of performance*. Implications of staffing, motivation, and development. Viitattu 10.3.2022.

Kozlowski, S., Bell, B. 2008. Team learning, development, and adaptation. Viitattu 25.3.2022. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74928/Bell93_Team_learning.pdf?sequence=1

Liedtka, J. 1996. Collaborating across lines of business for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 10, 2. Viitattu 19.3.2022. <https://www.proquest.com/docview/210527193/fulltext/7406A9AE61474046PQ/1?accountid=11773>

Macia, L. 2015. Using Clustering as a Tool: Mixed Methods in Qualitative Data Analysis. *The Qualitative Report*, 1083-1094. University of Pittsburgh. Viitattu 10.5.2022. <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.nova.edu/dist/a/4/files/2015/07/macia3.pdf>

Mathieu, J., Maynard, T., Rapp, T. & Gilson, L. 2008. Team Effectiveness 1997-2007. A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. SAGE Publishing Company. 410-476. Viitattu 21.3.2022. https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h15/articles-teamwork/mathieu_etal_2008_team-effectiveness-1997_2007_a_review_of_advancements_and_a_glimpse_into_the_future.pdf

Marton, F., Pong, W. 2005. The Unit of Description in Phenomenography. *Higher Education Research & Development*. 335-348. Viitattu 20.4.2022. <https://www.proquest.com/docview/213892927?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 1995, 20, 3, 709-734. Viitattu 19.3.2022. https://makinggood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf

McCrae, R. 1987. Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 6, 1258-1265. Viitattu 21.3.2022. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/1997378555/1997378555.pdf>

McQuerrey, L. 2017. How Does Trust Affect Teamwork? AZ Central. Viitattu 20.3.2022. <https://yourbusiness.azcentral.com/trust-affect-teamwork-17383.html>

Neufeld, J. & Haggerty, N. 2001. Collaborative team learning in information systems: A pedagogy for developing team skills and high performance. *The Journal of Computer information systems*, 42, 1, 37-43. Viitattu 17.3.2022. <https://www.proquest.com/docview/232579929?fromopen-view=true&pq-origsite=gscholar>

Pearsall, M., Ellis, A. & Bell, B. 2010. Building the Infrastructure: The Effects of Role Identification Behaviors on Team Cognition Development and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 95, 195-200. Viitattu 21.3.2022. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/75331/Bell88_Building_the_infrastructure.pdf?sequence=1

Raue, S., Tang, S., Weiland, C., & Wenzlik C. 2013. The GRPI Model- an Approach to Team Development. Independent Think Tank for Leading Practice. Viitattu 24.3.2022. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi2yJOZ1LH3AhUpiYsKHV3xBfwQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fsrc.himmelfarb.gwu.edu%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%3Freferer%3D%26httpsredir%3D1%26filename%3D0%26article%3D1017%26context%3Delearning%26type%3Dadditional&usg=AOvVaw0ee1EKMw-PuQq6MMQPh44CB>

Rubin, H., Rubin, I. 2005. *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. SAGE Publications. Viitattu 20.4.2022. https://books.google.fi/books?id=nrHnP5kT1_EC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Salas, E., Grossmann, E., Hughes, A. & Coultas C. 2015. Measuring Team Cohesion: Observations from the Science. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 57, 3, 365-374. Viitattu 10.3.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018720815578267>

Sharma, P. 2021. What Are Team Dynamics & How You Can Improve It. Techpluto. 29.6.2021. Viitattu 22.3.2022. <https://www.techpluto.com/team-dynamics/>

Sofier, S. 1999. Qualitative Methods: What are They and Why to use Them? *Health Services Research*. 1101-1118. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089055/pdf/hsresearch00022-0025.pdf>

- Stewart, G., Fulmer, I. & Barrick M. 2005. An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 2005, 58, 343-365. Viitattu 12.4.2022. http://sitesbysarah.com/mbwp/Pubs/2005_Stewart_Fulmer_Barrick_PP.pdf
- Srivastava, A., Bartol, K. & Locke, E. 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy Of Management Journal*, 49, 1239-1251. Viitattu 16.3.2022. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.964.6538&rep=rep1&type=pdf>
- Taggar, S. 2002. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315-330. Viitattu 10.3.2022. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=69e4202c-57e2-4eb4-8a20-00a470875865%40redis>
- Tajfel, H. & Turner, J. 1985. The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. *Political Psychology*. Viitattu 25.4.2022. <http://christosaioannou.com/Tajfel%20and%20Turner%201986.pdf>
- Turner, J.C. & Reynolds, K. 2012. Handbook of Theories of Social Psychology: Self-Categorization Theory. Viitattu 21.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/293162479_Self-categorization_theory
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. & Homan, A. 2004. Work Group Diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 6, 1008-1022. <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/2734382/Knippenberg+Journal+of+Applied+Psychology+89%286%29+2004+u.pdf>
- Wegner, D., Raymond, P. & Erber, R. 1991. Transactive Memory in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 6, 923-929. Viitattu 14.3.2022. <https://wjh-www.harvard.edu/~dtg/DANWEGNER/pub/Wegner,Erber,&Raymond1991.pdf>
- Wheelan, S. 2004. *Faculty Groups: From Frustration to Collaboration*. Thousand Oaks: Sage Publications. Viitattu 25.4.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Wong, Y. 2009. *Engineering Management*. Viitattu 4.4.2022. <http://algeri-wong.com/yishan/engineering-management.html>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelujen tavoite: Haastattelun tavoitteena on saada ymmärrys siitä, miten haastateltava henkilö on kehittänyt aiemmin omien tiimiensä tiimidynamiikkaa ja miten sen kehittämistä olisi voinut tehostaa, tai voisi tehostaa tulevaisuudessa uusissa tilanteissa. Haastattelukysymykset perustuvat opinnäytetyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin, ABC-viitekehykseen sekä GRPI-mallinnukseen, ja haastateltavan omiin kokemuksiin sekä näkemyksiin tiimidynamiikasta, sen tärkeydestä ja sen kehittämisestä.

Kysymysrunko:

Onko tiimidynamiikka tärkeää ja kiinnitetäänkö sen kehittämiseen riittävästi huomiota?

- Koetko tiimidynamiikan kehittämisen tärkeänä asiana? Miksi?
- Kiinnitetäänkö kokemuksesi mukaan tiimidynamiikan kehittämiseen tietoisesti huomiota? Miksi/miksi ei?

Mikä vaikuttaa työelämän tiimien tiimidynamiikkaan? Mitkä ovat tiimidynamiikan osatekijät?

- Mitä haasteita olet kohdannut kehittäessäsi tiimin tiimidynamiikkaa?
- Mitkä ovat eniten korostuvat esteet tiimidynamiikan kehittymiselle?
- Mitkä ovat tärkeimmät tiimidynamiikan osatekijät?
- Korostuvatko jotkin tiimidynamiikan haasteet tietystä vaiheesta tiimin elinkaarta? Mitä alkuvaiheessa, mitä keskivaiheilla, mitä loppuvaiheessa?
- Mikä on tärkein pohjatekijä? Miksi?
- Korostuuko tiimidynamiikan kehittämisessä eniten asenteet, käytökset vai kognitiot? Miksi?
- Korostuuko tiimidynamiikan kehittämisessä eniten onnistuneesti asetetut tavoitteet, roolit, prosessit vai onnistunut vuorovaikutus? Miksi?

Miten tiimidynamiikan kehitystä voidaan edistää tiedostamalla vaikuttavat osatekijät?

- Miten tiimidynamiikan osatekijöistä jokaista voidaan kehittää?
- Mistä asiasta uuden tiimin tiimidynamiikan kehittäminen tulisi aloittaa?
- Miten olet lähtenyt ratkomaan aiemmin tiimissä mahdollisesti syntyneitä konfliktitilanteita? Mitkä ovat parhaita keinoja tilanteen ratkomiseen?
- Miten tiimidynamiikkaa voidaan parhaiten ylläpitää sen ollessa hyvällä tasolla?