

Opinnäytetyö (YAMK)

Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen

2023

Mikko Helander

TIIMITYÖSKENTELY ASiantuntijaorganisaati- ossa

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen

2023 | 66 sivua

Mikko Helander

Tiimityöskentely asiantuntijaorganisaatiossa

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin suunnittelu- ja konsulttialalla toimivan asiantuntijayrityksen tiimityöskentelyä ja lähiesihenkilöiden toimintaa. Tavoitteena oli selvittää tiimien nykyistä työskentelyä ja tiimin johtamiseen liittyviä haasteita ja kehityskohteita. Tulosten perusteella esitettiin ajatuksia tiimityöskentelyn ja johtamiskäytäntöjen tehostamiseksi asiantuntijatyön ominaispiirteet huomioiden.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen kohteena oleville tiimien jäsenille toteutettu strukturoitu lomakehaastattelu ja tiimien lähiesihenkilöiden haastattelut toimivat aineistonkeruumenetelminä. Tutkimusaineiston analyysitapana käytettiin teemoittelua.

Tutkimustulosten perusteella organisaation nykyinen tiimityöskentely on lähempänä ryhmämäistä toimintaa kuin aitoa tiimikulttuuria. Tiimit ovat vuorovaikutukseltaan ja yhteistyöltään hyvin toimivia ryhmiä. Tiimityöskentelyn toimivuuteen ja esihenkilötyöhön ollaan yleisellä tasolla tyytyväisiä. Esihenkilöiden mielestä työskentelyn kehittämisessä korostuvat laadukkaampi organisointi ja suunnittelijoiden osallistaminen projekti- ja talousseurantaan. Tutkimuksen perusteella organisaation tiimityöskentelyn ja lähiesihenkilötoiminnan kehityskohteina todetaan olevan asiantuntijoiden tukeminen ja osallistaminen sekä esihenkilötyön perehdytys.

Asiasanat:

Tiimityö, asiantuntijaorganisaatio, esihenkilötyö, asiantuntijuus, esihenkilötaidot

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Engineering, Technology Competence Management

2023 | 66 pages

Mikko Helander

Teamwork in an expert organization

The teamwork and the activities of the managers of an expert company operating in the field of planning and consulting were investigated in this thesis. The goal was to find out the current operation of the teams and the challenges for development related to team management. Based on the results, ideas were presented to improve teamwork and management practices taking into account the characteristics of the expert work.

The research was executed as a case study using qualitative research methods. The structured form interview conducted for the team members and the interviews of the team managers served as data collection methods. Thematic analysis was used as the method of analysis of the research.

The organization's current teamwork is closer to group-like activities than to genuine teamculture based on the research results. Teams are well-functioning groups in terms of interaction and cooperation. The functionality of teamwork and managers are satisfied in general. Managers think that higher quality organization and the involvement of designers in project and financial monitoring are emphasized in the development of working. Based on the research, supporting and involving experts and orientation of the managers are the organization's top development areas of the teamwork and manager's activities.

Keywords:

Teamwork, expert organization, managerial work, expertise, managerial skills

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Tutkimuksen sisältö ja tavoite	9
2.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tutkimuskysymykset	9
2.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio	9
2.3 Tutkimuksen tavoitteet	11
2.4 Tutkimuksen rajaus	11
3 Tiimityöskentelyn periaatteet	12
3.1 Ryhmä vai tiimi?	12
3.2 Tiimin muodostaminen	16
3.3 Tiimiroolit	18
3.4 Tiimin kehitysvaiheet	21
3.5 Tiimityön hyödyt	23
4 Tiimin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa	26
4.1 Asiantuntijuus	26
4.2 Asiantuntijasta tiiminvetäjäksi	28
4.3 Esihenkilöohjautuvuudesta tiimityöskentelyyn	30
4.4 Asiantuntijatiimin johtajuus	31
5 Tutkimuksen toteutus	34
5.1 Tutkimusmenetelmä	34
5.2 Tiimien jäsenille suunnattu kysely	35
5.3 Tiimien esihenkilöiden haastattelut	37
5.4 Aineiston analyysimenetelmä	39
6 Tutkimustulokset	41
6.1 Tiimikysely	41
6.2 Esihenkilöiden haastattelut	52
6.3 Tutkimuksen validointi	55
7 Johtopäätökset	57

7.1 Tutkimuksen havainnot	57
7.2 Kehittämisehdotukset	60
8 Lopuksi	63
Lähteet	64

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset.

Liite 2. Haastattelukysymykset.

Kuvat

Kuva 1. LVIA-suunnittelun Länsi-Suomen yksikön organisaatorakenne.	10
Kuva 2. Tiimin kehittymisen vaiheet suorituskyvyn perusteella (Kuva: MCID, 2023).	22
Kuva 3. Kahden henkilön tiimin osaamistaso verrattuna kahden erillisen henkilön osaamistasoon.	24
Kuva 4. Esihenkilön roolin muuttuminen tiimityöskentelyn lisääntyessä.	32
Kuva 5. Vastausprosentit alueittain.	41
Kuva 6. Kaikkien vastausten jakaantuminen alueittain.	41
Kuva 7. Työkokemus LVI-alalta suunnittelijan tai projektipäällikön roolissa.	42
Kuva 8. Työkokemus LVI-alalta alueittain.	43
Kuva 9. Minulla on aikaa töideni ohessa itseni kehittämiseksi ja uuden oppimiseksi?	44
Kuva 10. Tiimien välinen yhteistyö on toimivaa?	45
Kuva 11. Tiimi toiminta perustuu yhteisesti sovittuihin työskentelytapoihin ja ohjeisiin?	46
Kuva 12. Tiimi toiminta perustuu yhteisesti sovittuihin työskentelytapoihin ja ohjeisiin? (vastaukset alueittain)	46

Kuva 13. Kokemukset projektitöiden onnistumisista ja virheistä hyödynnetään tehokkaasti seuraavissa projekteissa?	47
Kuva 14. Tiimeissä tulisi olla enemmän erikoistunutta suunnitteluosaamista (esim. asuinrakennukset, koulut- ja päiväkodit, liikehuoneistot)	48
Kuva 15. Tiimeissä tulisi olla enemmän erikoistunutta suunnitteluosaamista, esim. asuinrakennukset, koulut- ja päiväkodit, liikehuoneistot? (vastaukset alueittain)	48
Kuva 16. Tiimeissä tulisi olla monen eri suunnittelualan osaamista, esim. LVI, sähkö ja RAU?	49
Kuva 17. Tiimeissä tulisi olla monen eri suunnittelualan osaamista, esim. LVI, sähkö ja RAU? (vastaukset alueittain)	49
Kuva 18. Tiimin johtaminen on selkeää ja tasapuolista?	50

Taulukot

Taulukko 1. Esihenkilövetoisen organisaation ja tiimiorganisaation erityispiirteet.	31
Taulukko 2. Tiimien jakaantuminen alueittain.	36

1 Johdanto

Suomessa tiimeistä alettiin puhua 1990-luvun alkupuolella, vaikkakin ryhmä- ja tiimityön juuret organisaatiokäyttäytymisestä voidaan paikantaa 1900-luvun alkupuolelle. Nykyään tiimityöstä on tullut yleinen toimintatapa työpaikoilla. Organisaatioiden nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt ovat vaatineet ympärilleen joustavan organisaation ja kehittyvät toimintatavat. (Lämsä & Hautala 2005, 103, 127-128) Työelämässä puhutaankin usein tiimeistä ja moni rinnastaa oman lähityöyhteisönsä tiimiksi. Se ei kuitenkaan suoraan tarkoita sitä, että työyhteisö toimisi tiimityön periaatteiden mukaisesti. (Salminen 2017, 21) Pelkkä tiimirakenne ei synnytä kokemusta arvostuksesta ja ryhmään kuulumisesta vaan tarvitaan myös laadukasta johtamista. Tiimin merkitystä ja tunnetta porukkaan kuulumisesta on mahdollista rakentaa tiimin johtamisella hyödyntäen valmentavaa ajattelu- ja toimintatapaa. (Ristikangas ym. 2021, 24)

Tiimityöskentelyä voidaan pitää jonkinasteisen muoti-ilmiönä, jolla yritykset pyrkivät pysymään kehityksessä mukana. Tiimityö koetaan välineenä yrityksen toiminnan tehostamiseen. Sen ajatellaan työskentelymuotona sopeutuvan nopeammin työelämän muuttuviin tilanteisiin kuin perinteisen hierarkisen organisaatorakenteen. Töitä organisoidessa tekijät ja työtehtävät järjestetään niin, että työt onnistutaan suorittamaan laadukkaasti ja tuottavasti. On hyödyllistä, jos työn tekeminen tuottaa samalla positiivisia kokemuksia ja vaikutusmahdollisuuksia tekijöilleen. (Janhonen 2010, 18-20)

Aiemmin töiden organisointi on tapahtunut esihenkilöiden toimesta, mutta tiimityöskentelyyn liitetään vahvasti ajatus itseohjautuvuudesta eli tiimien omasta päätöksentekovallasta. (Janhonen 2010, 20) Paremmin tiiminä toimimiseen liittyy käsite yhdessäohjautuvuudesta, joka kuvaa tiimin yhteisen työn tekemistä ja oppimista sekä tiimin toiminnan koordinoitua ja analysointia yhteisten suoritustavoitteiden mukaisesti. Yhdessäohjautuvuuden kautta voidaan tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle, vahvistaa työntekijäkokemusta ja innovoida uusia toimintatapoja työympäristön muuttuessa. Yhdessäohjautuvuus

on tekijä, jolla aktioidaan aidosti tiimin potentiaali ja saadaan tiimityöskentelystä odotusten mukainen hyöty. (Ristikangas ym. 2021, 74-76)

Tällä tutkimuksella halutaan selvittää kohdeorganisaation tiimityöskentelyn ja lähiesihenkilötyön toimivuutta teoriaan ja tutkimustuloksiin perustuen. Tutkimuksen aihe valikoitui tutkijan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta tiimityöskentelyn periaatteita ja työskentelytehokkuutta kohtaan. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tapahtuneen organisaatimuutoksen vaikutukset tiimijärjestelyihin ja lähiesihenkilörooleihin tukevat tutkimusaiheen tarpeellisuutta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio tarjoaa asiantuntijapalveluita asiakkailleen, joten asiantuntijuus on keskeisessä osassa yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on tärkeää tuottaa laadukkaita asiantuntijapalveluita huomioiden kokoajan muuttuva ja kehittyvä toimintaympäristö. Digitalisaatio ja koronapandemian tuomat muutokset työskentelytavoissa ovat hyviä esimerkkejä toimintaympäristön muutoksista. Kohdeorganisaation liiketoiminnan ytimessä ovat tiimeissä työskentelevät asiantuntijat ja lähiesihenkilöt. Tiimityöskentelyn tehokkuus ja tekemisen laatu sekä onnistunut lähiesihenkilötoiminta ovatkin avaintekijöitä yrityksen liiketoiminnan kannattavuudelle.

Tutkimustyö koostuu tutkimusaiheen esittelystä, teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimustulosten käsittelystä ja tutkimushavaintojen esittämisestä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tiimityöskentelyn periaatteita ja tiimin johtamista asiantuntijaorganisaatiossa perustuen aiheista julkaistuun kirjallisuus- ja tutkimusaineistoon. Tutkimustulokset esitellään kirjallisesti teema-alueittain ja tuloksia havainnollistetaan myös kuvien avulla. Tutkimustulosten perusteella esitellään tutkimuksen havaintoja ja johtopäätöksiä tiimityöskentelyn ja esihenkilötyön kehittämiseksi tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.

2 Tutkimuksen sisältö ja tavoite

2.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan suunnittelu- ja konsulttialalla toimivan kohdeorganisaation ryhmätyöskentelyn tehokkuutta ja lähiesihenkilöiden toimintaa. Kohdeorganisaatiossa aiemmin tapahtuneet yritysintegraatiot ja viime vuonna toteutettu laaja organisaatiomuutos ovat vaikuttaneet toimintaympäristöön ja organisaatorakenteeseen. Tämä on vaatinut uudelleenjärjestelyitä tiimi- ja esihenkilötasolla sekä yrityskulttuurien yhteensovittamista. Tutkimuksen kautta saadaan lisää tietoa nykyisten tiimien työskentelystä ja lähiesihenkilöiden kokemuksista tiimityön johtamisesta ja siihen liittyvistä haasteista. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa tehokkaamman ryhmätyöskentelyn ja lähiesihenkilötoiminnan kehittämisessä.

Tiimityöskentelyyn ja tiimin johtamiseen liittyvä teoriaosuus toimii tutkimuksen perustana ja teoreettisena viitekehyksenä. Tehokkaaseen tiimityöskentelyyn ja tiimien johtamiseen liittyvien keskeisten periaatteiden toteutuminen kohdeorganisaatiossa kartoitetaan tutkimuksessa tehtävien haastattelujen ja kyselyjen perusteella. Keskeisimpinä tutkimuskysymyksiä ovat:

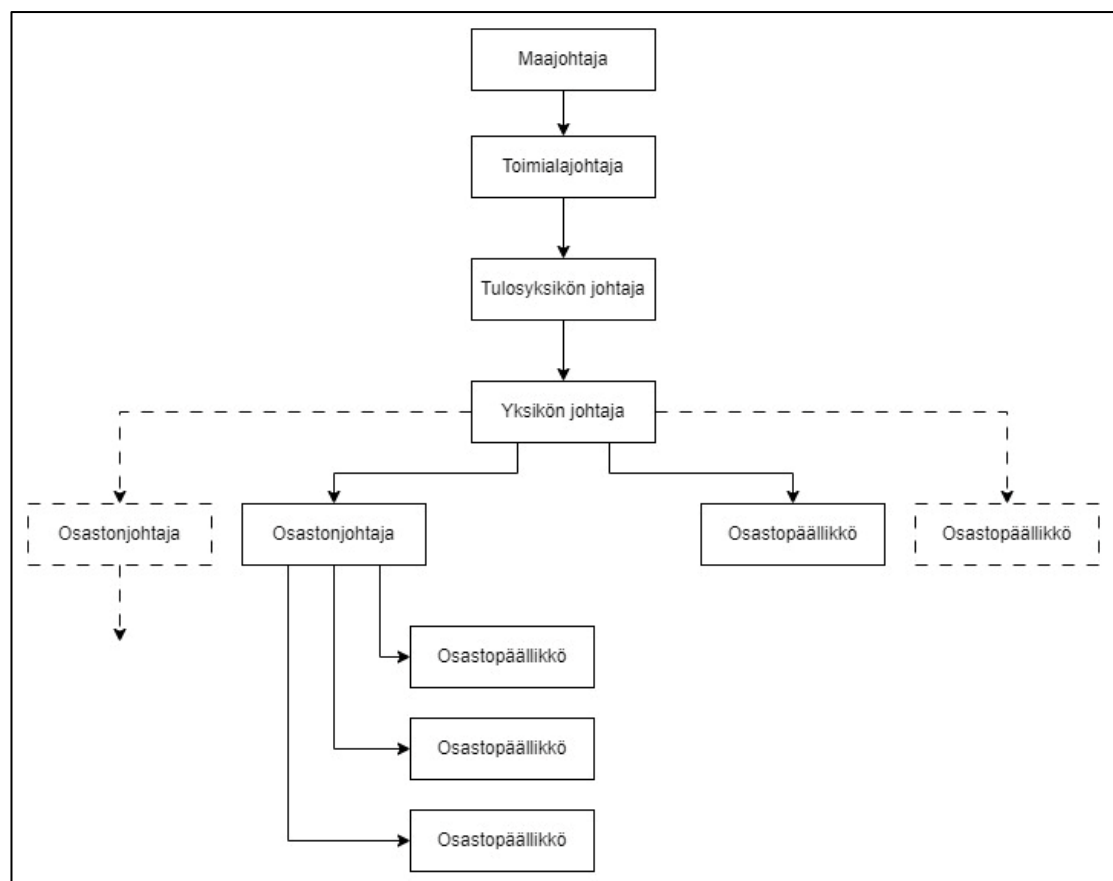
- Miten työntekijät kokevat yhteistyön ja tehokkaan työskentelyn toteutuvan tiimin toiminnassa?
- Miten lähiesihenkilöt kokevat tiimin johtamisen ja siihen liittyvät haasteet?
- Millä keskeisillä asioilla voidaan vaikuttaa tiimityöskentelyn tehokkuuteen asiantuntijaorganisaatiossa?

2.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Suunnittelu- ja konsulttialalla toimiva kohdeorganisaatio on Euroopan laajuinen asiantuntijayritys, jolla on yhteensä n. 20 000 työntekijää. Suomessa

työskentelee n. 3000 asiantuntijaa 27 paikkakunnalla. Organisaation palvelut kattavat koko rakentamisen prosessin aina esiselvityksistä hankkeiden valmistumisen jälkeiseen laadunvarmistukseen ja ylläpitoon. Tässä tutkimuksessa keskitytään Talot ja kiinteistöt -toimialalla toimivan LVIA-suunnittelun tulosityksikön Länsi-Suomen yksikköön. Yksikkö koostuu yhteensä 10:stä tiimistä, jotka sijaitsevat useammalla paikkakunnalla: Tampere, Turku, Pori, Vaasa, Seinäjoki, Hämeenlinna, Kokkola ja Pietarsaari. (Sweco, 2023)

Kohdeorganisaation liiketoiminnan perustana toimii suoraviivainen linjaorganisaatio, jonka perustan muodostavat tiimit. Tiiminvetäjät toimivat esihenkilösemassa vastuullaan asiakassuhteiden, projektien, ihmisten ja talouden johtaminen. Liiketoiminnan valta ja vastuu jakaantuu kaikille organisaatiotasolle. (Sweco, 2023) Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen kohteena olevan yksikön organisaatorakennetta. Tiimejä kuvataan ”osasto”-nimikkeellä.



Kuva 1. LVIA-suunnittelun Länsi-Suomen yksikön organisaatorakenne.

2.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva tiimien nykyisestä toiminnasta ja työskentelytavoista sekä kartoittaa tiimien johtamiseen liittyviä haasteita ja kehityskohteita. Kohdeorganisaatiossa tehdään säännöllisesti henkilöstökyselyitä, joilla saadaan laadukas katsaus organisaation henkilöstötyytyväisyydestä. Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään enemmän tiimi- ja esihenkilötyön arjessa esiin nousevia käytännönläheisiä kokemuksia ja haasteita. Kokonaiskuva muodostetaan tiimin jäsenten ja esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä liittyen mm. työilmapiiriin, työskentelyn tehokkuuteen, sitoutumiseen, vuorovaikutukseen ja tiimien johtamiseen. Tulosten perusteella esitetään ajatuksia tiimityöskentelyn tehostamiseksi ja tiimin johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi asiantuntijaorganisaation erityispiirteet huomioiden. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa valmiita kehitysratkaisuja vaan tutkimustulosten toivotaan tukevan jatkossa organisaation sisäistä kehitystyötä.

2.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tiimityöskentelyn merkitystä ja sen johtamista verrattuna perinteiseen yksilökeskeiseen työskentelyyn. Aihetta tarkastelleen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Varsinaisen tiimiorganisaation muodostamiseen ja sen kehittämiseen sekä ihmisten ja tiimien johtamiseen liittyvä syvempi tarkastelu rajataan pois tutkimusaiheesta, sillä niiden tarkastelu laajentaa tutkimusaihetta tarpeettomasti eikä se tue tutkimuksella asetettuja tavoitteita.

Tutkimuksen yhteydessä tehtävät kysely- ja haastattelututkimukset rajataan koskevan LVIA-suunnittelun Länsi-Suomen yksikköä. Rajoitetulla otannalla saadaan tutkimuksen tulokset paremmin kohdennettua yksikön toiminnan kehittämiseen kuin että otantana olisi koko kohdeorganisaation henkilöstö.

3 Tiimityöskentelyn periaatteet

Ihmisillä on luontainen tarve kuulua ryhmään ja liittyä toisiin ihmisiin. Tasapainoinen elämä vaatii, että ihminen kokee itsensä tasa-arvoiseksi yksilöksi muiden yhteisönsä jäsenten kanssa. (Rasila & Pitkonen 2009, 5) Ihmiselle on tärkeää saada jakaa kokemuksiaan ja toimia yhdessä ryhmän jäsenten kanssa sekä saada ryhmänsä arvostusta ja hyväksyntää. Rehellisen ja todellisen omakuvan saamiseksi ihminen tarvitsee muiden ihmisten ajatuksia ja palautteita. (Spiik 2004, 133) Ihmiset ovat historiansa aikana pyrkineet muodostamaan ryhmiä ja yhteisöjä, jotka ovat esimerkiksi luoneet turvaa ja auttaneet ravinnonhankinnassa. Yhdessä tekemisen on havaittu olevan tehokkaampaa ja tuovan paljon etuja verrattuna yksin työskentelyyn. (Heikkilä 2002, 13)

3.1 Ryhmä vai tiimi?

Joukosta ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen asian puolesta, käytetään usein käsitettä ”ryhmä” tai ”tiimi” (Rasila & Pitkonen 2009, 8). Käsitteitä käytetään usein synonyymien tavoin ja ne rinnastetaan tarkoittavan samaa asiaa, vaikka niiden piirteissä on paljon myös eroavaisuuksia. (Heikkilä 2002, 16) Teoriassa molemmille käsitteille määritellään tarkat sisältönsä, mutta työelämässä niiden käyttö on hyvin vaihtelevaa (Spiik 2004, 39).

Ryhmä

Ryhmä on kehittyneempi yhteistyön muoto kuin joukko ihmisiä. Ihmiset ovat joukko, kun he ovat kokoontuneet sattumalta toistensa lähelle väliaikaisesti ilman yhteistä päämäärää, kuten esim. urheilutapahtumaa seuraava yleisö. Ryhmässä ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja ovat tietoisia toisistaan sekä tuntevat kuuluvansa ryhmään. Ryhmä muodostuu kahdesta tai useammasta yksilöstä. Ryhmän toimintaa yhdistää yhteinen tavoite eli ryhmän

yksilöt pyrkivät saavuttamaan jotakin yhdessä ja he tiedostavat keskinäisten riippuvuussuhteiden positiivisen merkityksen. (Lämsä & Hautala 2005, 102-104)

Ryhmät muodostuvat usein nopeasti ja niille syntyy oma ryhmädynamiikkansa eli tapa toimia. Ryhmädynamiikka syntyy jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta. Vuorovaikutustilanteiden kautta jäsenet pyrkivät määrittelemään oman asemansa ryhmässä ja saavuttamaan etuja ryhmän avulla. Yksilöllisten tarpeiden tavoittelua yritetään yleisesti ehkäistä ryhmän sisäisillä säännöillä, sopimuksilla ja johtajuudella. (Kopakkala 2011, 37-38)

Ryhmät on kasattu usein hallinnollisista syistä tai organisaatorakenteen takia. Ryhmätoiminnan tehokkuus määräytyy usein siitä, kuinka sitoutuneita ryhmän yksilöt ovat yhteistyöhön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Ryhmä voi olla vain joukko yksilöitä, joilta ei odoteta yhteisiä päätöksiä eikä erityisen sujuvaa yhteistoimintaa. Hyvin toimivassa ryhmässä taas jäsenten välillä on paljon yhteistyötä, jolloin voidaan puhua jo tiimimäisestä toiminnasta. (Heikkilä 2002, 17-18)

Organisaatiossa ryhmät voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. Viralliset ryhmät ovat usein johdon määrittelemiä ja niiden toimintaa ohjaa vahvasti ryhmän jäsenille määrätyt tehtävät ja vastuualueet. Viralliset ryhmät ovat tehtäväsuuntautuneita ja perustetaan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Epäviralliset ryhmät muodostuvat usein sattumalta jäsenten henkilökohtaisten suhdeverkostojen avulla, kun ihmiset ovat tekemisissä keskenään omien työtehtäviensä kautta. Ne eivät välttämättä suoraan linkity organisaatorakenteeseen, mutta toimivat usein organisaation tavoitteiden mukaisesti. Epävirallisiin ryhmiin kuuluminen on tärkeää, sillä harvoin viralliset ryhmät pystyvät vastaamaan ihmisten toiveisiin, tunteisiin ja tarpeisiin. (Lämsä & Hautala 2005, 108-109)

Tiimi

Ryhmästä voidaan puhua tiiminä, kun ryhmän jäsenillä on omat merkittävät roolinsa ja osaamisalueensa, jotka myös täydentävät muiden jäsenten rooleja ja

osaamista. Yhteistoiminnalla tulee olla myös selkeä päämäärä ja jäsenten tulee kantaa vastuunsa kokonaisuudesta. (Heikkilä 2002, 16-17) Ryhmästä tiimin erottaa omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen. Ryhmilläkin on tavoite, mutta tiimillä sitoutumisen aste on korkeampi. (Kopakkala 2011, 39)

Tiimejä voi olla monenlaisia, monenkokoisia ja niiden vastualueet vaihtelevat. Sama ihminen voi olla läsnä useammassa tiimissä, niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Tiimin toiminta-aika voi olla muutamista kuukauksista useisiin vuosiin tai tiimin toiminta voi olla jatkuvaa. Työn valmistuttua tiimit usein puretaan. (Spiik 2004, 40) Työelämässä ihmisillä on yleensä ns. "kotitiimi", jonka toiminta on jatkuvaa ja tiimiä johtaa oma lähiesihenkilö. Tämän lisäksi voimme kuulu erilaisiin projektitiimeihin, niin työorganisaation sisällä kuin ulkopuolella. Vaikka ryhmät ovat keskenään hyvin erilaisia, pätee niissä samat tiimityöskentelyn periaatteet. (Rasila & Pitkonen 2009, 9)

Skyttä (2005, 58-60) jakaa tiimityypit kolmeen perustyyppiin: pysyvät tiimit, projektitiimit ja Ad hoc -tiimit. Pysyvät tiimit rakennetaan organisaation toimintaprosesseja varten ja niiden perustehtävät ja vastualueet on tarkoitus säilyä, varsinaista tiimin toiminnan takarajaa ei ole. Pysyvien tiimien toiminnan jatkuvuus mahdollistaa tiimitoiminnan kypsymisen ja osaamisen kehittymisen. Suurin osa tiimeistä on ns. pysyviä tiimejä. Projektitiimit perustetaan tiettyä projektia varten, jolloin tiimin toiminta on kertaluontoista ja sillä on selkeä takaraja. Projektitiimeissä jäsenillä tulee olla ymmärrys tiimitoiminnan perusteista ja selkeät johtajuusratkaisut, jotta tiimi pystyy nopeasti kasvamaan aidoksi tiimiksi myös lyhyehköissä projekteissa. Projektitiimit ovat yleisiä organisaatioissa, joiden toiminta perustuu projektiluontoiseen työskentelyyn. Ad hoc -tiimit ovat tilapäistiimejä, joiden on tarkoitus olla olemassa vain lyhyen aikaa ja niiden toiminta on kohdistettu johonkin tiettyyn ja rajattuun kokonaisuuteen. Ad hoc -tiimeillä pyritään ratkaisemaan tai kehittämään jokin tietty osa-alue ripeästi ja tehokkaasti. Niitä on käytössä kaikenlaisissa organisaatioissa, mutta ne eivät kuitenkaan yleensä ole tiimin jäsenten ns.

kotitiimejä. Ad hoc -tiimit vaativat toimiakseen jäseniltään hyviä tiimitaitoja ja selkeää tavoite- ja päämääräasettelua.

Katzenbach ja Smith (1993, 59) määrittivät ”tiimi”-käsitteen jo 90-luvun alkupuolella ja se kuvaa edelleen hyvin tiimin luonnetta:

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

Katzenbachin ja Smithin (1993, 59-76) määritelmässä korostuu viisi keskeistä osa-aluetta, jotka ovat tiimeille välttämättömiä. Tiimi on riittävän pieni ryhmä, jotta jäsenten välille syntyy rakentavaa vuorovaikutusta ja tiimi pystyy sopimaan yhteisistä toimintamalleista. Suuren ryhmän on hankalaa löytää yhteistä aikaa ja vuorovaikutus jää helposti ”pinnalliselle” tasolla, jolloin ei pystytä rakentamaan aitoa yhteistoimintaa tiimityöskentelyn onnistumiseksi. Tiimissä tulee olla riittävästä erilaisia taitoja, jotta tiimityö onnistuu. Tärkeimpinä taitoina korostuvat tekninen ja toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot. Harvoin alkuvaiheessa tiimiltä löytyy kaikki taidot valmiina vaan ne kehittyvät tiimin sisällä yhteisen tekemisen kautta. Yhteinen päämäärä ja suoritustavoitteet liittyvät oleellisesti tiimin toimintaan. Selkeä päämäärä ohjaa tiimin toimintaa ja motivoi sen jäseniä sekä sitouttaa kaikki yhteiseen tekemiseen. Päämäärän muodostumiseen liittyy vahvasti suoritustavoitteet, jotka ovat usein yksityiskohtaisia ja tiimin toimintaa mittaavia tekijöitä. Selkeiden suoritustavoitteiden kautta määritellään tiimityön tehokkuus ja tulos. Myös kommunikointi, tiimityön arviointi ja jäsenten sitoituminen on helpompaa yksinkertaisten suoritustavoitteiden kautta. Tiimeillä on myös selkeä yhteinen toimintamalli eli työskentelytavat, joilla tiimi pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Toimintamallissa on huomioitu niin hallinnolliset, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät. Toimintamallin kautta tiimissä on selkeät roolit, tiimi osaa hallinnoida aikatauluja ja tehdä päätöksiä, tiimi tunnistaa kehitystarpeensa ja osaa mukauttaa toimintaansa. Ryhmää voidaan pitää tiiminä, kun sen toiminta perustuu yhteisvastuuseen. Tiimitoiminnan keskeisenä

ajatuksena on, että tiimi kantaa vastuunsa oman toiminnastaan. Tällöin tiimin jäsenet ovat sitoutuneita ja kantavat vastuuta tiimin toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Tiimin toimintaan liittyy aina autonomiaa eli vapautta määritellä tiimityöskentelyyn liittyviä asioita. Autonomian määrä perustuu tiimille annettuihin toimintavaltuuksiin. Mikäli toimintavaltuudet ovat laajat, voidaan puhua itseohjautuvasta tiimistä, jossa tiimin jäsenet päättävät itsenäisesti tiimin arkisesta toiminnasta. Esihenkilön roolina on vain määritellä ja valvoa toiminnan rajoja. (Lämsä & Hautala 2005, 129)

3.2 Tiimin muodostaminen

Tehokkaan tiimikulttuurin kriteereitä täyttävää tiimiä ei voida luoda mekaanisesti hallinnollisilla päätöksillä. Tiimi rakentuu ryhmätoiminnan kehittymisestä, sillä aito sitoutuminen tiimiin perustuu yksilön aitoon haluun ja omaan päätökseen. (Kopakkala 2011, 41) Tiimitoiminnan ydin on suoritukset ja tiimi tarvitsee aitoja suoritushaasteita, jotta jäsenet kokevat toiminnan mielekkäänä ja haastavana. Tiimi on enemmänkin keino eikä päämäärä. (Katzenbach & Smith 1993, 24)

Aloittava tiimi tarvitsee tuekseen aktiivisen johtajan, jonka tehtävä on edesauttaa ja mahdollistaa tiimityöskentelyä. Tätä roolia varten johtajalta tulee olla osaamista vuorovaikutuksen opettamisesta ja ihmisten johtamisesta. Tekninen asiantuntijuus ei niinkään ole tärkein asia. (Heikkilä 2002, 40) Tiimin johtajasta voidaan käyttää osuvasti termiä ”tiimivalmentaja”. Tiimivalmentaja koordinoi ja kehittää tiimin toimintaa ja tukee tiimin jäseniä. Tiimitoiminnan periaatteiden ymmärtäminen, hyvät tiimityötaidot ja positiivinen asenne tiimityötä kohtaan ovat tärkeitä ominaisuuksia. Tiimivalmentajan ei tule osata kaikkia tiimin työtehtäviä, vaan tiimin jäsenten vaihtelevat osaamisalueet tulevat täydentää tiimivalmentajan osaamista. Lähtökohtaisesti tiimivalmentajalla ei kuitenkaan ole esihenkilöroolia tai päätösvaltaa, sillä aidossa tiimityöskentelyssä päätökset ovat tiimin yhteisiä. Tiimin luottamuksellisen

ilmapiirin syntymistä edesauttaa, mikäli tiimin jäsenet pääsevät vaikuttamaan tiiminvalmentajan valintaan. (Eklund ym. 2019, 45)

Tiimiä muodostettaessa on tärkeää, että jäsenet tuntevat itsensä sekä omat osaamisalueensa, vahvuutensa ja heikkoutensa. Näin tiimiin osataan kasata erilaisilla vahvuuksilla ja tiimirooleilla olevia yksilöitä. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeitä valintaperusteita, koska tehokkaassa tiimissä hyödynnetään ihmisten erilaisuutta. Pelkästään tiedolliseen osaamiseen ja tietyn alan asiantuntijuuteen perustuva ryhmän kokoaminen ei synnytä tiimiä. On tärkeää, että yksilöiden vahvuus- ja heikkousosalueet jaetaan avoimesti tiimin kesken, jotta kyetään muodostamaan kokonaiskuva tiimin osaamisesta ja heikkouksista. Avoin ilmapiiri lisää yksilöiden tietoisuutta tiimistä ja toiminnan kehityskohteista sekä luo intiimimpää ja sitoutuneempaa työskentelyilmapiiriä. Sitoutuneisuutta lisää, kun tiimin kaikki jäsenet pääsevät vaikuttamaan tiimin visioon ja tehtäviin sekä työskentelytapoihin. Yksilöiden sitoutuneisuus tiimiin on yksi keskeisimmistä tekijöistä, jotta tiimi voi rakentavasti kasvaa ja kehittyä. (Heikkilä 2002, 41-43)

Tiimin hyvien suoritusten taustalla on monta tutkittua tekijää. Tiimissä tulee olla koottuna erilaisia, toisiaan täydentäviä taitoja ja kokemuksia, joiden yhteenlaskettu vaikutus on suurempi kuin tiimin yksittäisen jäsenen. Yhdistelmä eri osaamisalueita antaa tiimille paremmat valmiudet kohdata haasteita, ylläpitää laatua ja innovoida uutta. Yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien kautta syntyvillä kommunikaatiokäytänteillä tiimit pystyvät reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja sopeuttamaan toimintaansa. Todellinen tiimi syntyy vasta, kun sen jäsenet pystyvät yhteisesti raivaamaan tiimitoimintaan liittyvät suoritusesteet ja näkemään tiimitoiminnan palkitsevuuden. Tiimin jäsenten välille syntyy uskoa ja luottamusta toistensa kykyihin ja sitoutuminen tiimin lisääntyy. (Katzenbach & Smith 1993, 30)

Tiimin ihanteellista kokoa on vaikea määritellä, koska se riippuu paljon tiimin tehtäväkuvauksesta ja sen jäsenten tiimitaidoista. Mitä enemmän tiimissä on ihmisiä, sitä enemmän vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteiden määrä kasvaa. Iso tiimi vaatii toimiakseen enemmän muodollisia sääntöjä kuin pieni ryhmä, jossa

jäsenet pystyvät nopeasti sopimaan asioista ja periaatteista. Lämsä & Hautala (2005, 144) ja Skyttä (2005, 62) korostavat tiimin vastuualueiden ja vastuunkannon tärkeyttä tiimin kokoa mietittäessä. Tiimi tulee olla aidosti valtuutettu toimiakseen itsenäisesti, jotta se seuraa ja valvoo toimintaansa sisäisesti. Yleisesti tiimin sopivana kokona pidetään 4-8 yksilöä. Yli kahdeksan jäsenen tiimeissä on havaittu tehokkuuden, tiedonkulun, sitoutumisen ja tiimitaitojen heikkenevän tai vähenevän, joka taas on heijastunut tiimityöskentelyn mielekkyyteen ja tehokkuuteen. Näissä tiimeissä muodostuu helposti pieniä ”alatyöryhmiä”, jotka eivät enää täytä tiimityöskentelyn periaatteita. (Heikkilä 2002, 34)

3.3 Tiimiroolit

Tiimi rakentuu jäsenistä, joiden persoonallisuudet vaikuttavat oleellisesti tiimin toimintaan. Persoonallisuuksien tunnistaminen ja yhteensovittaminen on tiimitoiminnan suuria haasteita. Erilaisuus tulisi nähdä tiimin voimavarana, mutta se vaatii tiimin jäsenten välistä luottamusta. Luottamus taas rakentuu siihen, että tunnemme toisemme, joten erilaisten ihmisten välisen luottamuksen kehittyminen vaatii aikaa ja työtä. (Eklund ym. 2019, 146)

Tiimin jäsenten roolit vaikuttavat keskeisesti tiimin toiminnan onnistumiseen. Roolien osalta tulee tunnistaa kaksi eri käsitettä: työrooli ja tiimirooli. Jokaisella tiimin jäsenellä on sekä työ- että tiimiroolinsa perustehtävänsä suorittamisessa. (Lämsä & Hautala 2005, 137) Työroolilla tarkoitetaan työtehtävään liittyviä vaatimuksia, jotka muodostuvat työn suorittamiseksi tarvittavista tiedoista ja taidoista. Koulutustausta ja tekninen osaaminen muodostavat perustan sille, mihin työrooliin tiimin jäsen soveltuu. Tiimirooli taas tarkoittaa sitä, miten yksilö toimii tiimissä ja miten hänen persoonallisuutensa tukee tiimin toimintaa. Tiimirooli kuvaa tavallaan yksilön persoonallista käyttäytymistä eli henkilökohtaisia ominaisuuksia tiimiympäristössä. (Heikkilä 2002, 62-63)

Keskeisten työ- ja tiimiroolien lisäksi tiimeissä voi olla myös ns. hajottavia rooleja, jotka vaikeuttavat perustehtävien toteuttamista. Yleensä näissä

rooleissa on itsekeskeisiä ja erimielisyyteen taipuvia ihmisiä, jotka eivät omalla toiminnallaan auta tiimin työskentelyä. Hajottavat roolit eivät synny itsestään eikä yksilön aloitteesta vaan vaativat syntyäkseen tiimin sisäisiä mekanismeja, jotka tukevat tällaista toimintaa. Epäselvät rooli-odotukset ja puutteet tiimin sisäisessä viestinnässä aiheuttavat tiimin jäsenissä turhautuneisuutta ja tyytymättömyyttä, joka voi aiheuttaa hajottavien roolien mukaista toimintaa. (Lämsä & Hautala 2005, 137)

Tiimiroolien määrittämisestä on useita eri tutkijoiden tekemiä versioita, mutta yleisemmin tiimiroolit kuvataan R. Meredith Belbinin laatimaan tiimiroolimalliin perustuen. Belbinin näkemyksen mukaan hyvin menestyvistä tiimeistä voidaan tunnistaa yhdeksän erilaista tiimiroolia. Jokaisessa roolissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta yhdessä roolit muodostavat hyvän tiimikokonaisuuden. (Lämsä & Hautala 2005, 137-138) Belbinin määrittelemät tiimiroolit voidaan kuvata seuraavasti:

Ideoija/Kasvi (Plant)

Ideoija on mielikuvitusrikas henkilö, joka tuottaa uusia ajatuksia ja näkökulmia tiimin toimintaan. Ideoija mielellään hahmottaa isoja kokonaisuuksia ja ei ole niinkään kiinnostunut yksityiskohdista tai ideoiden käytäntöönpanemisesta. Hän työskentelee mielellään suhteellisen itsenäisesti ja ei välttämättä pysty avoimesti vastaanottamaan muiden tiimin jäsenten ideoita. Ideoijat ovat tunneihmisiä ja usein herkkiä palautteelle.

Vauhdittaja/Muokkaaja (Shaper)

Vauhdittaja pitää haasteista ja systemaattisista toimintamalleista. Hän saattaa olla hyvin voimakastahtoinen ja kärsimätön henkilö, joka haluaa tehdä asiat tehokkaasti ja saavuttaa tuloksia. Vauhdittaja kestää hyvin työpainetta ja hän pystyy ohjaamaan muita tiimin jäseniä tehokkaampaan toimintaan. Liiallinen tuloshakuisuus saattaa kuitenkin heijastua tiimin jäsenten välisinä ristiriitoina. Vauhdittaja on asiakeskeinen henkilö eikä hän ole hyvä ohjaamaan toimintaa tunteiden ja huumorin avulla.

Verkostoituja/Resurssien kartoittaja (Resource investigator)

Verkostoitujalla on hyvät vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot sekä hän on ulospäinsuuntautunut ja tiedonjanoinen yksilö. Verkostoituja pyrkii laajoilla verkostoillaan ja kontakteillaan tuomaan tiimiin uusia ideoita ja auttamaan tiimiä ulkopuolisen tieto-taidon hyödyntämisessä. Hän toimii usein varsinaisen tiimin ”ulkopuolella” eikä työpanos välttämättä heijastu suoraan tiimin toimintaan. Verkostoituja on usein innostava ja kannustava, mutta projektien alkuvaiheessa syntynyt kiinnostus ei usein pysy yllä projektien loppuvaiheisiin asti.

Viimeistelijä (Completer)

Viimeistelijä on tunnollinen perfektionisti, joka työskentelee huolellisesti ja järjestelmällisesti aikataulut ja tiimisäännöt huomioiden. Viimeistelijällä on korkea työmoraali ja hyvä paineensietokyky. Hän keskittyy usein yksityiskohtiin ja haluaa tarkastaa asiat perinpohjaisesti varmistaakseen laadukkaan lopputuloksen. Viimeistelijä on huono delegoimaan töitään ja voi joskus sortua liialliseen täydellisyyden tavoitteluun. Liiallinen pikkutarkkuus voi myös turhauttaa muita tiimin jäseniä.

Toteuttaja/Toimeenpanija (Implementer)

Toteuttaja on tiimin ”työmyyrä”, joka huolehtii, että tehtävät tulee tehdyksi. Hän on ahkera, organisointikykyinen ja käytännönläheinen ihminen. Toteuttaja huolehtii uusien asioiden käytännön toteutuksesta eikä välttämättä innostu liian ”lennokkaista” ideoista. Häntä miellyttää rutiininomainen toiminta, joten uusien toimintatapojen omaksuminen voi olla hidasta ja synnyttää muutosvastarintaa. Toteuttaja on hyvin lojaali kollegoitaan ja yritystään kohtaan eikä hänen toimintaa ohjaa vahvasti henkilökohtaiset intressit.

Tiimivalmentaja/Koordinaattori (Co-ordinator)

Tiimivalmentaja on luotettava, rauhallinen ja suunnitelmallinen yksilö, joka osaa taitavasti delegoida ja kommunikoida. Tiimivalmentaja kykenee tunnistamaan tiimin jäsenten vahvuudet/heikkoudet ja pystyy muodostamaan näiden perusteella toimivan tiimin, jota ohjata kohti yhteistä päämäärää. Hän omaa

luontaiset kyvyt johtamiseen. Tiimivalmentaja voi ajoittain liikaa keskittyä johtamiseen eikä osallista tarpeeksi tiimin jäseniä yhteisten päätösten tekemiseen.

Sovittelija/Tiimityöskentelijä (Teamworker)

Sovittelijalla on hyvät sosiaaliset taidot ja ihmistuntemus. Hän kykenee tulkitsemaan eleiden ja ilmeiden avulla tiimin jäsenten todelliset ajatukset ja mahdolliset konfliktit tiimin sisällä. Sovittelija on hyvä kuuntelija ja lojaali muita tiimin jäseniä kohtaan. Hän ylläpitää tiimihenkeä ja toimii tukena tiimin jäsenille empaattisen ja sovittelevan luonteensa vuoksi. Sovittelija ei pidä mielekkäänä paineistettuja tilanteita eikä hän mielellään tee päätöksiä tiukoissa paikoissa.

Asiantuntija/Spesialisti (Specialist)

Asiantuntija on huippuosaaja, joka omaa hyvän teknillisen ja ammatillisen osaamisen. Hänen käytöksensä ja näkemyksensä on asiallista ja faktatietoon perustuvaa. Asiantuntija toimii itseohjautuvasti ja itsenäisesti eikä välttämättä jaa osaamistaan muiden tiimin jäsenten kesken. Asiantuntija keskittyy usein oman alansa osaamiseen kasvattamiseen eikä osoita mielenkiintoa muihin työskentelyalueisiin.

Arvioija (Monitor evaluator)

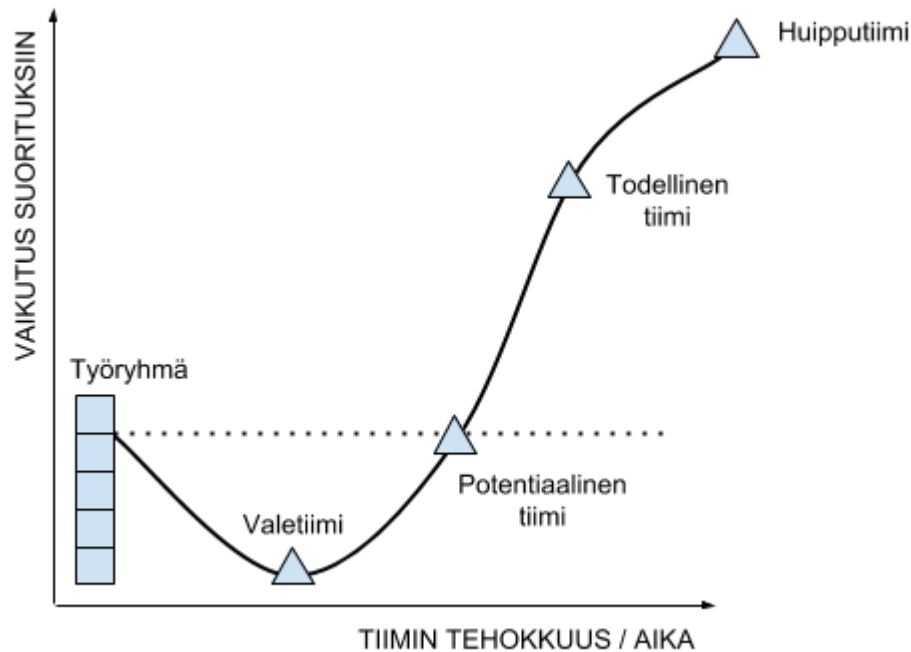
Arvioija on puolueeton ja kriittisesti tiimin toimintaa analysoiva yksilö. Hän lähestyy asioita objektiivisesti ja melko tunteettomasti. Arvioija osaa taitavasti tunnistaa vaikeita ongelma- ja ristiriitatilanteita tiimin sisällä. Arvioijat ovat suorapuheisia, joka voi synnyttää ongelmia tiimin kommunikaatiossa.

(Eklund 2019, 146-153; Heikkilä 2002, 67-94)

3.4 Tiimin kehitysvaiheet

Tiimin kehittymistä voidaan arvioida sen suorituskyvyn perusteella. Katzenbach ja Smith (1993; 101, 106-108) jakavat suorituskykyyn perustuen tiimin vaiheet viiteen osaan: Työryhmä, valetimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja

huipputiimi. Kuvasta 2 nähdään näiden tiimivaiheiden sijoittuminen tiimin suorituskykyä kuvaavalle käyrällä.



Kuva 2. Tiimin kehittymisen vaiheet suorituskyvyn perusteella (Kuva: MCID, 2023).

Työryhmällä ei ole tarvetta muodostua tiimiksi eikä sen toimintaa ohjaa yhteiset päämäärät tai lisäsuoritusavoitteet. Ryhmän jäsenet kommunikoivat keskenään vaihtaakseen tietoa ja näkemyksiä, mutta vain suoriutuakseen oman vastualueensa tehtävistä. Työryhmien suoritus tulokset voivat vaihdella paljonkin, jota on myös kuvassa havainnollistettu. Hyvin toimiva työryhmä on varteenotettava vaihtoehto monessa tapauksessa.

Valetiimit ovat suorituskyvyltään heikoiten toimiva ryhmä. Ryhmään voi kohdistua lisäsuoritusarvetta, mutta toiminnan tavoitteellisuudesta puuttuu panostus. Yhteiset tavoitteet ja päämäärät eivät aidosti kiinnosta ryhmää, vaikkakin se voi kutsua itseään tiimiksi. Valetiimeissä huonosti toimiva sisäinen vuorovaikutus heikentää jäsenten yksilösuorituksia. Valetiiimin toiminta on heikompaa kuin yhteenlaskettujen yksilösuoritusten kautta saatava hyöty.

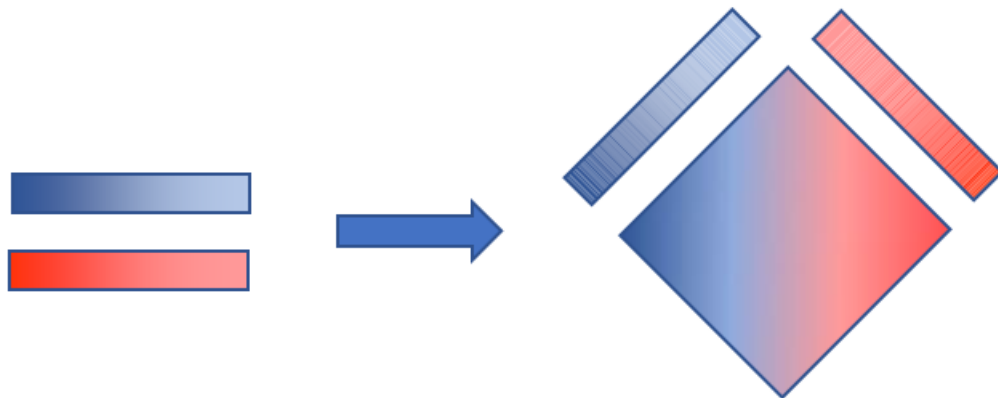
Potentiaalisia tiimejä on paljon työelämässä. Ne pyrkivät tosissaan kehittämään suorituksiaan, koska toimintaan kohdistuu selkeästi lisäsuoritustarvetta. Näillä tiimeillä on jo yhteinen päämäärä ja tavoitteet, mutta niiden noudattaminen ei ole riittävän kurinalaista. Tiimin jäsenet eivät ole myöskään omaksuneet toimintaan liittyvää yhteisvastuuta.

Suurin suorituskyky saadaan potentiaalisen tiimin kehittyessä todelliseksi tiimiksi. Todellisen tiimin ominaisuuksia on kuvattu jo aiemmin kappaleessa 3.1 ”Työryhmä vai tiimi?”. Kuvan 2 perusteella nähdään, että todellisen tiimin suoritusvaikutukset ovat jo huomattavasti merkittävämmät kuin tavallisen työryhmän.

Huipputiimissä toteutuvat kaikki tiimitoiminnan ehdot ja se on suorituskyvyltään tehokkain ryhmätoiminnan muoto. Huipputiimi pystyy muita tiimejä parempiin suorituksiin ja saavuttaa kaikki sille asetetut tavoitteet. Tiimin jäsenet ovat aidosti sitoutuneita toimintaan ja jäsenten henkilökohtaisen kasvun ja menestyksen tukemiseen. Todellisen tiimin kehittyminen huipputiimiksi vaatii tiimin jäseniltä erityistä henkilökohtaista sitoutumista.

3.5 Tiimityön hyödyt

Tiimityöskentely toimii mahdollisuutena tehostaa organisaation toimintaa ja sen avulla voidaan saavuttaa työskentelyssä monenlaisia etuja (Lämsä & Hautala 2005, 140). Se ei ole kuitenkaan ratkaisu kaikkeen, mutta monimutkaisten kysymysten ratkaisemisessa tiimit onnistuvat yksilöitä paremmin. Alla olevassa kuvassa (kuva 3) havainnollistetaan kahden erillisen työntekijän osaamista verrattuna kahden hengen tiimin osaamiseen. Erillisillä työntekijöillä on omat rajalliset osaamisalueensa, mutta tiimissä näitä osaamisalueita voidaan yhdistää ja luoda uutta osaamista. Tiimityön avulla työntekijät voivat oppia yhdessä uutta ja vapauttaa piilossa olevaa potentiaalia. (Ristikangas ym. 2021, 29-30)



Kuva 3. Kahden henkilön tiimin osaamistaso verrattuna kahden erillisen henkilön osaamistasoon.

Tiimityöllä voidaan lisätä ryhmän välistä positiivista energiaa, kun tiimin jäsenten toisilleen tarjoama tuki kasvattaa hyvää fiilistä. Keskinäisen tuen kautta epäonnistumiset omassa työssä on helpompi käsitellä ja onnistuneet suoritukset voidaan jakaa koko tiimin kanssa. Kun tiimiläiset kokevat kuuluvansa tiimiin, työn merkityksellisyys kasvaa ja oma tekeminen koetaan mielekkäämpänä. (Ristikangas ym. 2021, 30) Tiiminä ihmiset tekevät yhdessä isompia työkokonaisuuksia, jolloin työn merkitys on myös helpompi ymmärtää. Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön lisäävät työmotivaatiota ja sitoutumista. Kun tiimin jäsenet ovat motivoituneita ja tyytyväisiä, toimivat he aktiivisesti ja oma-aloitteisesti, jolla on positiivinen vaikutus myös suoritustuloksiin. (Lämsä & Hautala 2005, 141-142)

Tiimeille annetun vastuun kautta organisaatiot pystyvät tehokkaammin palvelemaan asiakkaita. Tiimin jäsenet ovat monitaitoisia ja pystyvät tyydyttämään asiakkaan tarpeet kattavasti. Kun tiimi hallitsee kattavasti organisaation palvelutarjonnan, voi se palvella asiakasta koko asiakassuhteen ajan. Asiakassuhteen hoitoa helpottaa myös mahdollisuus tiimin itsenäiseen päätöksentekoon. (Lämsä & Hautala 2005, 141)

Tiimeissä, joissa erilaisten ihmisten taustat, luonteet ja tavoitteet kohtaavat, on usein luovuus ja uuden oppiminen rikkaampaa. Monipuolinen osaaminen edesauttaa tiimikehityksessä, jolloin myös vuorovaikutus muuttuu

avoimemmaksi ja tiimin jäsenet uskaltavat tuoda esiin näkökulmiaan ja myös keskustella niistä. Ihmisten toimiessa yhdessä, monet työkäytännöt tulevat julkisiksi kaikkien käyttöön. Näin tiimin jäsenet voivat oppia uutta toisiltaan yksilötyötä paremmin. Parhaimmillaan riittävästi palautetta saadessaan tiimi voi oppia omasta toiminnastaan ja jäsentää asioita tavanomaista paremmin. (Lämsä & Hautala 2005, 142-143)

Organisaatioissa voi olla käytössä ”toimenkuva edellä” -ajattelu, jossa määritellään ensin toimenkuva ja tämän jälkeen pyritään löytämään sopiva ihminen toimenkuvan määrittelemään tehtävään. Tiukalla toimenkuvan määrittelyllä voidaan kuitenkin rajata työntekijän osaamista ja mielenkiinnon kohteita, jolloin ei pystytä hyödyntämään työntekijän koko kapasiteettia. Tiimiorganisaatiot mahdollistavat tiimin jäsenten osaamisen, yksilöllisten taitojen ja mielenkiinnon kohteiden hyödyntämisen paremmin kuin toimenkuviin pohjautuvat organisaatiot. Tätä tukee ajatusmalli ”palapeliorganisaatiosta”, jossa keskitytään paremmin yksilöiden osaamisalueiden ja kokemuksen hyödyntämiseen. Tiimin tehtävät jaetaan taitavasti jäsenten kesken niin, että jokainen pystyy työskentelemään oman osaamisen ja kiinnostuksen vahvuusalueilla. Näin tiimi käyttää maksimaalisesti tiimin jäsenten osaamisen hyödyksi ja työhyvinvointi paranee, kun jäsenet saavat keskittyä työtehtäviin, jotka he kokevat osaavansa ja joihin heillä on imua ja motivaatiota. (Salminen 2004, 30-31)

4 Tiimin johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

4.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijuus perustuu tyypillisesti syvällisten taitojen ja tietojen hallintaan, joka on saatavissa vain pitkän kouluttautumisen ja kokemuksen kautta. Asiantuntija on oman alansa ekspertti. Asiantuntijuuteen yleisesti liitettäviä piirteitä ovat itsenäinen asema, tiedollinen osaaminen ja erikoistuminen, kyky ratkaista nopeasti ongelmia, eteneminen organisaatiossa, ammattikulttuuri ja sosiaalinen kontrolli. Asiantuntijalla tulee olla mahdollisuus johtaa itseään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä kantaen samalla vastuun oman työnsä tehokkuudesta. Vahva ammattikulttuuri ja sosiaalinen kontrolli määrittelevät asiantuntijoiden toimintaa. (Vähätalo ym. 2018, 5-6) Asiantuntijuuteen voi liittyä omien ratkaisujen ja ajatusten tiukkaa varjelemista. Asiantuntijat voivat huomaamattaan kytkeä asiantuntijuuden ja ihmisarvonsa yhteen, jolloin syntyy helposti tunne, että omien ajatusten ja tiedon poisjakaminen vähentää ihmisarvoa. Tämä on vahvasti kytköksissä asiantuntijan persoonallisuuteen ja henkilökohtaisiin arvoihin. (Spiik 2004, 92)

Vähätalon ym. (2018, 6-9) mukaan asiantuntijoiden motivaatioon vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat:

Kiinnostava ja haastava työ

Asiantuntijat haluavat tehdä mielekästä työtä, johon ovat kouluttautuneet. Työn tulee tarjota haasteita ja kehittymismahdollisuuksia sekä sen tulee olla merkityksellistä. Epäselvät, omien arvojen vastaiset ja hallinnollista byrokratiaa sisältävät tehtävät harvoin motivoivat asiantuntijaa.

Vapaus ja vastuu

Asiantuntijat haluavat vaikuttaa työnsä suunnitteluun ja organisointiin. Vastapainona tarvitaan vastuunkantoa oman työnsä laadusta ja tehokkuudesta. Riittävä tieto käytettävissä olevista resursseista ja toiminnan kustannuksista ohjaavat usein asiantuntijan työtä tehokkaampaan suuntaan.

Tarkoituksenmukaiset tehtävät

Työkuvan tulee vastata asiantuntijan osaamisaluetta eikä siihen liittyvät tukitehtävät ja hallinnolliset tehtävät saa liialti häiritä varsinaista asiantuntijatyön suorittamista. Asiantuntija kannattaa osallistaa työkuvan määrittämiseen. Vahvuusalueen ulkopuolelle liittyvät työt voivat turhauttaa ja niiden suorittaminen voi jäädä huolimattomaksi.

Päätöksentekoon ja kehittämiseen osallistuminen

Asiantuntijat haluavat osallistua päätöksentekoon ja toivovat läpinäkyvää ja avointa viestintää. Oman työnsä parhaiten osaavat asiantuntijat pystyvät esittämään näkemyksiä uusien ideoiden toimivuudesta ja yrityksen toiminnan kehittämisestä. Asiantuntijoille on tärkeää tulla kuulluksi ja päätösten toivotaan usein perustuvan tietoon.

Kehittymismahdollisuudet

Asiantuntijatyö vaatii jatkuvaa kehittymistä. Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja koulutusmahdollisuudet motivoivat asiantuntijaa. Kehittymistarpeet tulee huomioida myös resursoinnissa, jotta asiantuntijalla on mahdollisuus kehittää itseään työaikana.

Toiminnan korkea laatu

Asiantuntijoilla on yleisesti korkea moraalit ja odotukset oman työnsä laadusta. Laadun ylläpitämisen mahdollistaminen tulee varmistaa riittävillä ja oikeinkohdistetuilla resursseilla.

Asiantuntijuutta kuvattaessa on tunnistettava sen erilaiset ulottuvuudet. Asiantuntijuuteen voi liittyä monenlaista osaamista ja toimintamalleja. Asiantuntijan toimintatapa voi olla hyvin rationaalista ja analyttistä, jolloin työn tulokset pohjautuvat usein faktatietoon. Asiantuntijuus voi perustua myös tunneälyyn ja eläytymis- ja empatiakyvyn hallitsemiseen. Tällöin ihmistuntemus- ja vuorovaikutustaidot korostuvat. Asiantuntijuuteen liittyvä osaaminen taas voi keskittyä enemmän virtaviivaiseen aktiiviseen tekemiseen tai innovoivaan ja

uusien ideoiden kehittämiseen. ”Idearikkaan” asiantuntijan vahvuutena ei välttämättä ole uusien ideoiden jalkauttaminen käytäntöön vaan se vaatii erilaista ja käytännönläheisyyteen liittyvää asiantuntijuutta. Erilaisten ulottuvuuksien ja niiden risteymien myötä käsitteeseen ”asiantuntija” voidaan liittää siis hyvin monenlaisia osaamistyyplejä ja lähestymistapoja. (Ristikangas ym. 2015, 90-91)

4.2 Asiantuntijasta tiiminvetäjäksi

Esihenkilöasema on organisaatiohierarkiassa usein asiantuntijaa korkeammalla ja se tuo mukanaan enemmän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Esihenkilönä toimiminen koetaan houkuttelevaksi sen tarjoamien kouluttautumis- ja verkostoitumismahdollisuuksien, uusien mielenkiintoisten työtehtävien ja palkkakehityksen myötä. Usein esihenkilöasemaan pääseminen koetaankin asiantuntijoiden keskuudessa uralla etenemiseksi. Pelkän urakehityksen kannalta tehtävässä esihenkilöasemaan siirtymisessä jää usein liian vähällä huomiolle esihenkilöaseman tuoma vastuu alaisten ja ihmisten johtamisesta. (Ristikangas ym. 2015, 36-37)

Kasvaminen tiimin jäsenestä tiiminvetäjäksi on aina vaativa prosessi, jonka positiiviseen lopputulokseen on mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmallisella valmistelulla ja avoimella vuorovaikutuksella. Huonosti johdetun prosessin myötä törmätään usein tiimin jäsenten synnyttämään muutosvastarintaan ja kritiikkiin sekä tarpeettomiin ylireagointeihin ja ennakkokäsityksiin. Tiiminvetäjän rooliin siirryttäessä on tärkeää määritellä omat avaintehtävänsä ja muodostaa mielikuva tiimin roolituksista yhdessä esihenkilön kanssa. Uusi rooli tulee tiedostaa riittävän selkeästi ja vanhasta työkuvasta pitää irrottautua ajoissa ja suunnitelmallisesti. Tiiminvetäjän työmäärä, valtuudet ja vastuut kasvavat, joka tulee ottaa huomioon töiden organisoinnissa ja tiimin kanssa sovittavassa työnjaossa. Uuteen tehtävään siirryttäessä on erittäin tärkeää riittävä ja pitkäjänteinen koulutus, sillä uusina tärkeinä osaamisalueina tulevat olemaan talousosaaminen, henkilöjohtaminen ja tiimin johtaminen. Tiiminvetäjän rooliin siirryttäessä voidaan helposti kokea riittämättömyyden ja osaamattomuuden

tunteita. Tiimin johtaminen edellyttää uusien taitojen oppimista ja luopumista aikaisemmista työtehtävistä. Tiiminvetäjän rooli voi olla huomattavasti epämääräisempi kuin vanha työrooli, jolloin oman osaaminen konkreettinen kohdistaminen on myös hankalampaa. (Spiik 2004; 93,188-194)

Asiantuntijat ovat yleensä oman alansa erityisosaajia, joka voi aiheuttaa haasteita heidän johtamiseensa. Mikäli esihenkilöllä ei ole saman alan osaamista, voi asiantuntijalle muodostua eräänlainen auktoriteettiasema esihenkilönsä nähden, koska esihenkilö ei pysty kyseenalaistamaan alaisensa mielipiteitä. Asiantuntijaorganisaatioissa tyypillisenä ratkaisuna on asiantuntijaroolissaan menestyneiden henkilöiden nimittäminen esihenkilöiksi. Välttämätöntä tässä ratkaisussa on varmistaa, että asiantuntijalla on myös riittävästi osaamista johtamisesta ja hänen mahdollista huippuasiantuntijan lahjakkuuttaan hyödynnetään myös esihenkilöroolissa. (Vähätalo ym. 2018, 6)

Organisaation johdon tulee huolehtia, että esihenkilötehtäviin siirtyvän asiantuntijan esihenkilötaidot ja tiedot tiimityöskentelyn perusteista ovat riittävällä tasolla. Tarvitteassa on järjestettävä valmennusta ja opastusta sekä esihenkilötukea. (Spiik 2004, 65)

Asiantuntijoiden johtamisessa on tärkeää tiedostaa kaksi eri tehtävää: asiantuntijan ja johtajan rooli. Asiantuntija on ammatillisesti kunnianhimoinen tekijä, jonka tavoitteena on syventää osaamistaan ja kokemustaan. Hän haluaa mielellään erikoistua ja tehdä itsenäistä työtä sekä olla pätevä tekijä omalla alallaan. Johtaja taas määrittää ryhmän toiminnalle suuntaa toimimalla ihmisten kanssa ja sitoutumalla tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajan tehtävänä on saada ryhmän jäsenet toimitaan yhteistyössä ja vastata resursseista ja keinoista, joilla toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Asiantuntija pystyy työskennellessään olettamaan asioiden menevän tarkalleen omien toiveidensa ja käytänteiden mukaisesti kun taas johtajan tulee keskittyä suurempiin linjoihin. Johtajan tulee olla valmis luopumaan aikaisempaan asiantuntijarooliinsa liittyvistä ajatuksistaan ja työskentelyperiaatteistaan ja hyväksyä se, että alaiset tekevät asiat hieman eri tavalla. (Ristikangas ym. 2015, 86-88) Ihmisen mieli pyrkii helposti ylläpitämään sitä arvostuksen lähdettä, joka on syntynyt tietyn

alan asiantuntijaosaamisesta (Ristikangas ym. 2021, 70). Mikäli johtaja omassa johtajuusroolissaan ylläpitää myös voimakasta asiantuntijavaltaa, kokevat alaiset helposti olevansa alistavan ylivoiman edessä. Yhdistetty valta-asema koetaan asiantuntija-alaisten keskuudessa nöyryyttävänä, jos heidän työnsä ei anneta arvoa. Hyvä johtaja antaakin tilaa alaisilleen loistaa omassa asiantuntijaroolissaan. (Ristikangas ym. 2015, 88)

4.3 Esihenkilöohjautuvuudesta tiimityöskentelyyn

Tiimityöskentelyn suurin eroavaisuus perinteiseen esihenkilövetoiseen linjaorganisaation nähden on se, että toimintaa tarkastellaan koko tiimin näkökulmasta. Perinteisessä esihenkilövetoisessa organisaatiossa keskitytään työntekijöihin yksilöinä ja heidän vastuulla oleviin työtehtäviin kun taas tiimiorganisaatiossa kaikki tiimin jäsenet kantavat vastuunsa tiimin toiminnasta ja tuloksista. (Salminen 2017, 21)

Salminen (2004, 22-24) ja Eklund ym. (2019, 27-29) kuvaavat tiimityön periaatteita hahmottamalla työn johtamistavat kolmeen kokonaisuuteen: esihenkilöohjautuvuus, itsenäisyys ja yhteistyö eli tiimityö. Perinteinen esihenkilöohjautuva johtamismalli on käytössä etenkin suorittavissa työtehtävissä, joissa esihenkilöt määrittelevät tarkoin henkilökohtaiset tavoitteet ja ohjaavat työntekoa tarkasti. Päätöksentekovastuu on esihenkilöillä, jolloin alaisten tehtävänä on noudattaa tarkasti annettuja ohjeita. Itsenäisemmässä johtamistavassa esihenkilö ei valvo ja ohjeista työtä yhtä tarkasti ja osa päätöksentekovastuusta on työntekijöillä. Tämä johtamismalli on usein käytössä asiantuntija- ja myyntiorganisaatiossa, joissa esihenkilöt seuraavat tavoitteiden täyttymistä usein vain projekti- tai vuositasolla. Asiantuntijatiimit koostuvat nykyään usein monen eri alan osaajista, jolloin esihenkilöltä ei voida odottaa syvällistä osaamista kaikista työtehtävistä. Työntekijöiden vastuun kasvaminen ei kuitenkaan tarkoita suoraan yhteistyön kasvamista ja asiantuntijaorganisaatioiden toiminta voi olla hyvinkin sisäisesti kilpailtua ja yksilökeskeistä. Tiimityössä yhteistyön tarve korostuu ja se kannustaa yksilöitä tiimiytymään ja sitoutumaan. Esihenkilöt ja tiimin yksilöt kokevat, että vahva

yhteistyö auttaa heitä myös yksilöinä toimimaan tehokkaammin ja saavuttamaan omat ja tiimin tavoitteet nopeammin. Työntekijät huomaavat tarvitsevansa toisiaan ja tiimin tulos syntyy tiimin jäsenten yhteistyöstä. Tiimiorganisaatiossa esihenkilöt ohjaavat tiimiä kokonaisuutena, ei enää yksilöitä. Alla esitetyssä taulukossa 1 on esitetty keskeiset eroavaisuudet esihenkilövetoisen organisaation ja tiimiorganisaation välillä (Eklund ym. 2019, 31).

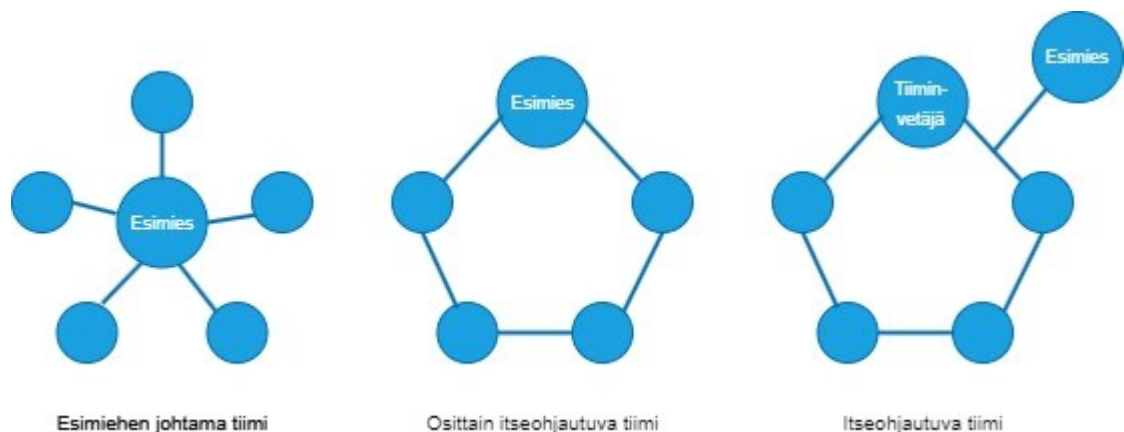
Taulukko 1. Esihenkilövetoisen organisaation ja tiimiorganisaation erityispiirteet.

Esihenkilövetoinen organisaatio	Tiimiorganisaatio
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Esihenkilö johtaa ja tekee päätökset itsenäisesti sekä kantaa vastuun organisaation tuloksesta</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tiimi tekee päätökset yhdessä ja kantaa vastuun tiimin toiminnasta ja tuloksesta</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Työntekijät ovat vastuussa omasta työstään ja työsuorituksia arvioidaan yksilökeskeisesti</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tiimin jäsenet kantavat vastuun sekä omasta työstään että tiimin toiminnasta, tuloksia arvioidaan yhtenä kokonaisuutena</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ei tue jäsenten välistä yhteistyötä, toiminta perustuu esihenkilön tekemiin päätöksiin</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tiimin toiminta perustuu yhteistyöhön ja avoimeen keskusteluun</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Esihenkilön omat näkemykset rajoittavat työntekijöiden aloitteellisuutta ja osaamisen hyödyntämistä</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tiimi hyödyntää jäsentensä erilaista osaamista ja verkostoja</i>

4.4 Asiantuntijatiimin johtajuus

Asiantuntijatiimin johtaminen on haastava tehtävä eikä siinä voida suoraan hyödyntää perinteisten esihenkilövetoisten organisaatioiden toimintamalleja. Tiimejä perustettaessa on tärkeää määritellä tarkkaan esihenkilön, tiiminvetäjän ja tiimin tehtävät sekä vastualueet. (Spiik 2004, 98-99) Tiimiorganisaatioissa johtamisvastuu jakaantuu laajemmin, jolloin sen koordinointi on erityisen tärkeää. Johtamistehtävien osalta tulee varmistaa, että ne tulevat tehokkaasti hoidettua eikä johtamisvajetta synny. (Eklund ym. 2019, 64) Tiimin esihenkilön

rooli muuttuu tiimityöskentelyn lisääntyessä. Perinteisessä esihenkilön johtamassa tiimissä esihenkilö on keskipisteenä valvoen toimintaa ja jakaen ohjeita. Joitakin vastuualueita on voitu siirtää tiimin jäsenille. Tiimin itseohjautuvuuden lisääntyessä esihenkilön ulkopuolista valvontaa ei enää tarvita, vaan esihenkilö sopii suoraan työparien ja pienryhmien kanssa tehtäväkokonaisuuksista, tavoitteista ja aikatauluista. Itseohjautuvassa tiimissä esihenkilö on tiimin ulkopuolella ja vastuu tehtävien suorittamisesta on tiimillä itsellään. Tätä varten tiimin kannattaa yleensä valita tiiminvetäjä vastaamaan tiimin toiminnasta. Esihenkilön rooli on muodostaa hyvät työskentelyolosuhteet ja hankkia riittävät tiedot tiimin käyttöön sekä huolehtia organisaation sisällä kokonaisprosessien toimivuudesta esim. eri tiimien välillä. Kuvassa 4 on havainnollistettu tiimin esihenkilön roolin muuttumista tiimityöskentelyn lisääntyessä. (Spiik 2004, 183-184)



Kuva 4. Esihenkilön roolin muuttuminen tiimityöskentelyn lisääntyessä.

Tiimejä voidaan johtaa tiimin esihenkilön ja tiimivetäjän ("tiimivalmentaja") yhteistyönä. Työnjako tulee sopia huolellisesti, koska hallinnollinen esihenkilö kantaa aina juridisen vastuun ja huolehtii työnaikalainsäädännön täyttymisestä. Tiiminvetäjällä ei ole juridista vastuuta eikä esihenkilön päätäntävaltaa. Tiiminvetäjän roolia voidaan pitää haastavana, sillä johtamisen pitää pitkälti perustua vuorovaikutus- ja motivointitaitoihin, ammatilliseen osaamiseen sekä asiakasrajapinnan tuntemiseen. Jos vastuu- ja valtasuhteet ovat epäselvät esihenkilön kanssa, tiimivalmentajan asemoituminen tiimin johtamisessa

hankaloituu. Johtamisen rajapintoja voidaan selkeyttää tiimin kesken tehdyllä tiimisopimuksella, jossa määritellään esihenkilön ja tiimin väliset vastuut ja tehtävät sekä määritellään tiimivalmentajan rooli ja hänelle kuuluvat vastuut ja valtuudet tiimin johtamisessa. Tiimisopimus selkeyttää kaikkien osapuolien rooleja ja tehtäviä. Jos vastuut ja velvollisuudet jäävät määrittelemättä, voi syntyä ns. johtamisvajetta, jossa johtamiseen tulee katvealueita, joista kukaan ei ota vastuuta. Tämä aiheuttaa sekaannusta ja tiimin toiminta heikkenee. (Eklund ym. 2019, 64-66)

Tiiminvetäjä eli tiimivalmentaja suunnittelee, koordinoi ja kehittää tiimin toimintaa sekä tarjoaa tiimin jäsenille onnistumisen mahdollisuudet. Tätä varten hänen tulee ymmärtää tiimitoiminnan perusteet ja edellytykset. Keskeinen osa työtä on tiimin arkisten rutiinien suunnittelu ja systemaattinen koordinointi, jonka ohessa tulisi myös kehittää pitkäjänteisesti tiimin toimintaa. Tiimivalmentajan ei tule hallita kaikkia työtehtäviä vaan tiimin laaja-alainen osaaminen muodostuu tiimin jäsenten erilaisista osaamisalueista. Tiimivalmentajalta vaaditaan sekä asia- että ihmiskeskeistä johtamisosaamista. Tekniseen ammattitaitoon sekä systeemeihin ja prosesseihin pohjautuva johtamistyyli vaatii rinnalleen miellyttävää ja kannustavaa asennetta tiimin jäseniä kohtaan sekä positiivisen tiimihengen luoja. (Eklund ym. 2019, 45-46)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, joka perustuu erilaisten aineistojen analysointiin. Empiirinen eli kokemusperäinen tutkimus ei kuitenkaan pois sulje teoreettisuutta vaan laadulliseen tutkimukseen liittyy aina jonkinasteisia teoreettisia kiinnekohtia. (Juhila, 2023) Teorian merkitys tutkimuksessa on tärkeä. Sen voidaan kuvata tarkoittavan tutkimuksen viitekehystä eli teoreettista osuutta. Viitekehys muodostuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta ja siitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18-19)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa pyritään keräämään kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan todellisista tilanteista. Tutkijoiden keskuudessa kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on useita kymmeniä, mutta yksinkertaistetusti tutkimusmenetelmää voidaan kuvata "kenttätyönä", jossa tiedonkeruun kohteena on usein ihmiset. Varsinaisten mittausräylineiden sijasta tutkimuksessa luotetaan havaintojen ja keskustelujen kautta hankittavaan tietoon. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkimuskohteiden näkökulmat ja mielipiteet tulevat esiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 162-164) Yleisimpinä aineistonkeruumenetelminä toimivat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain tai eri tavoin yhdistettynä riippuen tutkimusongelmasta ja -resursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71)

Kaikissa tutkimuksissa on käytössä jonkilainen tutkimusasetelma. Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan tutkimuksen kokonaisuutta, joka muodostuu tutkimusongelmasta, teoreettisesta viitekehuksesta, käytettävissä olevasta empiirisestä aineistosta ja sen analyysimenetelmistä. Erilaisia tutkimusasetelmia on useita kuten esimerkiksi vertailuasetelma, pitkittäisi- ja poikkileikkausasetelma sekä tapaus- ja toimintatutkimus. (Vuori, 2023) Tässä

tutkimuksessa päädyttiin käyttämään tutkimusasetelmana tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on lähestymistapa todellisuuden tutkimiseen. Sen tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä useita eri tiedonhankintamenetelmiä käyttäen. On olennaista, että tutkittava ilmiö ja siihen liittyvä aineisto muodostavat kokonaisuuden eli tapauksen. Tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä ovat monipuolisuus ja joustavuus sekä teorian ja empirian vuoropuhelu. (Aaltola & Valli 2007, 185-194) Tutkimuksen kohteena voi olla organisaatio tai jokin tietty ryhmä, tapaus voi olla myös jokin tutkittava prosessi. Analysoitavan tapauksen mittasuhteet voivat olla hyvin erilaiset, joten tapaustutkimuksissa on usein perusteltua rajata tai tarkentaa tutkittavaa tapausta. (Vuori, 2023)

Tutkimuksessa laadittiin tiedonhankintasuunnitelma, jossa määriteltiin myös tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Tutkimusaineistoa kerättiin tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstölle toteutetulla kyselyllä ja haastatteluilla. Kysely kohdennettiin tiimien jäsenille tavoitteena kartoittaa tutkimustietoa tiimi- ja ryhmätyöskentelyn nykytilanteesta. Tiimien esihenkilöiltä tutkimustietoa kerättiin henkilöhaastatteluin.

5.2 Tiimien jäsenille suunnattu kysely

Kyselylomakkeita on käytetty 1930-luvulta lähtien ja se on yleinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Useimmiten kyselylomakkeet toimivat kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. (Valli 2007, 102) Aineistonkeruumenetelmänä se on nopea ja sillä voidaan kerätä isolta kohderyhmältä tutkimustietoa samanaikaisesti säästämällä tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Heikkoutena kyselytutkimuksissa on niiden mahdollinen pinnallisuus ja kyselyyn saatujen vastausten määrän alhaisuus. Kyselyn kautta ei ole myöskään mahdollista tietää, kuinka tosissaan vastaajat ovat kyselyyn vastanneet ja ovatko he ymmärtäneet tutkijan kysymykset ja vastausvaihtoehdot oikein. (Hirsjärvi ym. 2009, 195) Tutkimuskysymykset tulee siis olla selkeitä eivätkä ne saa johdatella vastaajaa. Huonosti muodoillut

kysymykset voivat vääristää tutkimuksen tuloksia, jos vastaajat eivät tulkitse kysymyksiä samalla tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. (Valli 2007, 102)

Tässä tutkimuksessa suoritettiin strukturoitu lomakekysely. Termillä ”strukturoitu” tarkoitetaan tässä yhteydessä valmiiden vastausvaihtoehtojen antamista avoimien kysymysten sijaan (Borg, 2023). Vapaamuotoisten kysymysten sijasta päädyttiin käyttämään strukturoituja kysymyksiä, jotta kyselyn kautta saatiin vastauksia tutkimuksen kannalta oleellisiin aihe-alueisiin. Myös tulosten koonti ja niiden analysointi on helpompaa kyselyn kohdejoukon koko huomioiden. Kysymysten tietoperustana toimi pääosin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitelty aineisto. Kyselyn aluksi kartoitettiin muutamalla kysymyksellä tutkimukseen osallistuvien taustaa. Tutkimusaihetta käsittelevät kysymykset muotoiltiin ”väittäjä”-muotoon, johon vastaajat pääsivät esittämään mielipiteensä valmiiksi määriteltujen vastausehtojen perusteella:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Jokseenkin samaa mieltä
4. Täysin samaa mieltä
5. En osaa sanoa

Tutkimuskyselyn havaintoyksikköinä olivat kohdeorganisaation Länsi-Suomen LVI-tulosyksikön tiimeissä työskentelevät asiantuntijat. Tutkimuksen perusjoukko muodostui 10 tiimistä, joissa työskentelee yhteensä 60 asiantuntijaa. Tiimien jakaantuminen alueittain on esitetty alla olevassa taulukossa 2.

Taulukko 2. Tiimien jakaantuminen alueittain.

	Tiimit
LVI Tampere	3
LVI Hämeenlinna / LVI Pori	2
LVI Turku	2
LVI Länsi-Suomi Pohjanmaa	3

Havaintoyksiköllä tarkoitetaan empiirisen havainnoinnin eli mittauksen kohteita ja perusjoukolla taas havaintoyksiköistä muodostuvaa kokonaisuutta. Luotettavimmat mittaustulokset saadaan tutkimalla kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt, mutta usein tämä on resurssien kannalta tai käytännön syistä hankala toteuttaa. Tutkimuksissa keskitytäänkin yleisimmin tutkimaan satunnaisesti valittua havaintoyksikköjoukkoa eli otosta. Otoksesta saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä tilastollisen päättelyn avulla. (Mattila, 2023) Tässä tutkimuksessa kysely kohdistettiin koko perusjoukolle. Perusteena tälle oli isonkin kohdejoukon tutkimiseen soveltuvan aineistokeruumenetelmän eli kyselyn käyttö ja tutkimuksen resursseihin nähden sopiva havaintoyksiköiden kokonaismäärä.

Kyselylomakkeen laatimisessa ja kyselyn suorittamisessa hyödynnettiin Webropol-kyselytutkimusohjelmistoa. Tutkimukseen osallistuville lähetettiin sähköpostitse saatekirje ja osallistumislinkki, jonka kautta tutkittavat pääsivät halutessaan osallistumaan kyselyyn. Kyselylomake koostui yhteensä 30 monivalintakysymyksestä, joihin vastaamisen arvioitiin kestävän 5-10 min. Kysely suoritettiin kesäkuussa 1.6 - 9.6.2023 välisenä aikana. Kyselytutkimus suoritettiin anonyymisti eli vastanneiden henkilöllisyys pidettiin salassa.

5.3 Tiimien esihenkilöiden haastattelut

Tutkimuksen toisena aineistokeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, jotka toteutettiin tutkimuksen kohteena olevien tiimien esihenkilöille. Haastattelu on käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Menetelmänä se on joustava, joka tarjoaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tarpeen mukaan haastattelutilanteen aikana. Haastattelussa ollaan suorassa kirjallisessa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, jolloin on myös mahdollista saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34) Hirsjärvi ym. (2009, 205-206) tuovat kirjassaan esiin tiivistettynä perusteita sille, miksi tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastattelumenetelmää esihenkilöiden kohdalla. Haastattelutilanteessa on mahdollista päästä vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa, jolloin tutkittavalla on mahdollisuus

kertoa vapaasti itseään koskevia asioita sekä selventää ja perustella antamiaan vastauksia. Kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa myös ilmeet ja eleet välittyvät tutkijan ja tutkittavan välillä. Tutkimuksissa, joissa aihealue ei ole tuttu eikä saatavien vastausten suuntaa pystytä tietämään, voidaan haastattelumenetelmää hyväksi käyttäen pyytää tarvittaessa tutkittavilta selvennyksiä vastauksilleen ja esittää lisäkysymyksiä. Haastatteluissa tutkittavilla on myös mahdollisuus kertoa tutkimuksen aihepiiristä laajemmin kuin mitä tutkija on ennakoanut.

Tutkimushaastattelun lajeja on useita. Haastattelunimikkeiden valikoima on kirjavaa, joten Hirsjärvi & Hurme (2009, 43-44) määrittelevät kirjassaan haastattelutyypit kolmeen kategoriaan: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomakkeella, jossa kysymysten muoto ja järjestys ovat valmiiksi määriteltynä. Oletuksena on, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kyseessä on siis strukturoidun haastattelun muoto, jossa haastattelija ei voi käyttää omaa harkintakykyään. Lomakehaastattelun etuina ovat sen helppo ja nopea toteutus sekä tietojenkäsittelyn nopeus. Strukturoimattomassa eli ”avoimessa” haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. Haastattelu muodostuu haastattelijan tekemistä syventävistä jatkokysymyksistä, jotka perustuvat haastateltavan antamiin vastauksiin. Strukturoitu haastattelu muistuttaa hyvin paljon tavallista keskustelua, jolloin ei aina välttämättä ymmärretä haastattelun aineistoa käytettävän tutkimuksellisiin tarkoituksiin. Haastattelun aiheen määrittely pidetään väljänä, mutta haastateltavaksi valikoituvat usein henkilöt, jotka ovat erikoistuneita tutkimusaiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 44-46)

Tutkimuksessa käytettiin haastattelumuotona teemahaastattelua, jota voidaan pitää strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotona. Kyseessä on siis puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, josta voidaan käyttää useampaa eri määritelmää. Ominaista menetelmälle on, että jokin haastattelun näkökulma on lukittu. Se voi olla haastattelun teema, kysymykset tai niiden muotoilu. Teemahaastattelu rakentuu tutkimusaihetta käsittelevien keskeisten teemojen

ympärille. Tutkijan näkökulma jää taka-alalle ja haastateltavan näkemykset tulevat paremmin kuulluksi, kun haastattelutilanne ei perustu yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Haastateltavan eri asioille antamat merkitykset ja tulkinnat ovat keskeisessä asemassa teemahaastattelu-tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 47-48)

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin Teams-sovelluksen välityksellä 5.6.-16.6.2023 välisenä aikana. Haastattelypyynnöt lähetettiin ennakoon sähköpostitse kaikille 10 tiimin esihenkilölle. Haastatteluun ilmoittautuneille varattiin henkilökohtaiset haastatteluajat ja heille toimitettiin sähköpostitse ennakoon haastattelun alustava kysymysrunko tutustuttavaksi. Haastattelun kysymysrunko muodostui 10 kysymyksestä, jotka käytiin kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Keskustelu kysymysten ympärillä pidettiin kuitenkin vapaamuotoisena. Haastattelujen kestoksi varattiin 30 minuuttia. Haastateltavan suostuessa Teams-keskustelu nauhoitettiin, jolloin nauhoitetta pystyttiin myöhemmin hyödyntämään haastattelun muistiinpanona. Kyselytutkimuksen tapaan myös haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti ja anonyymisti eli haastateltavien henkilöllisyyttä ei julkaista tutkimuksen yhteydessä.

5.4 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisella analyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston tiivistämistä ja jalostamista käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Sen tavoitteena on lisätä aineistosta saatavaa informaatioarvoa. (Gunther ym. 2023) Informaatioarvoa voidaan kasvattaa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeä, tiivistetty ja mielekäs kokonaisuus, joka tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 2008, 137). Tutkimuksen analyysimenetelmää mietittäessä pääperiaatteena on valita sellainen analyysitapa, jolla parhaiten vastataan tutkimusongelmaan. Kerätyn aineiston analyysivaiheen tavoitteena on saada tutkijalle vastauksia tutkimuksessa esiin nostettuihin kysymyksiin. Ennen varsinaista analyysivaihetta, tulee kerätty tutkimusaineisto valmistella. Valmistelutyö koostuu aineiston tarkistuksesta mahdollisten virheiden tai

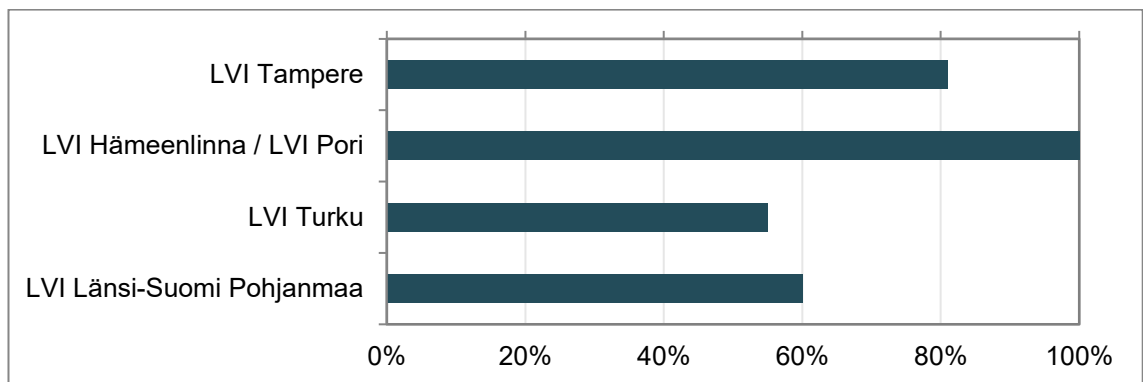
puutteiden osalta, aineiston tarkentamisesta ja täydentämisestä sekä aineiston järjestämisestä tallennettuun muotoon analyysijä varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-224) Eskola & Suoranta (2008, 160) jakavat kirjassaan laadullisessa tutkimuksessa käytettävät yleiset analyysimenetelmät seuraavasti: kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitekniikat ja keskusteluanalyysi. Nämä eivät kuitenkaan edusta kaikkia käytettävissä olevia analyysitapoja, joita on useita eri tieteenaloille hajautuneena.

Tutkimusaineiston analyysitavaksi valikoitui teemoittelu, jota on suositeltavaa käyttää analyysitapana, kun pyritään ratkaisemaan käytännöllistä tutkimusongelmaa. Teemoittelun tavoitteena on nostaa aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja keskeisiä aiheita. Näin tekstiaineistosta saadaan tuotettua vastauksia ja tuloksia tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin, mitkä usein palvelevat erilaisia käytännöllisiä intressejä. Teemoittelussa on tärkeää teorian ja aineiston vahva vuoropuhelu, joka tutkimustekstissä usein näkyy niiden lomittumisena toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2008, 174-180). Tutkimustekstissä esiin nostetut teemat pohjautuvat aina tutkijan tulkintaan saaduista vastauksista, sillä tutkimukseen osallistuvat henkilöt saattavat ilmaista samaa aihetta eri tavoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173)

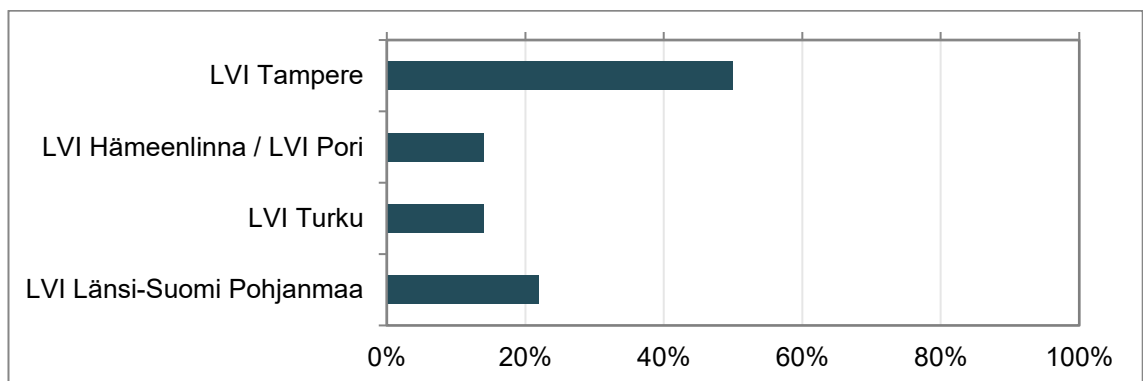
6 Tutkimustulokset

6.1 Tiimikysely

Kyselututkimukseen osallistui yhteensä 42 asiantuntijaa. Tutkimuksen kohdejoukon eli perusjoukon ollessa 60, muodostui kyselyn vastausprosentiksi 70%. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä lomaketutkimukselle ja riittävänä kattavana otoksena tutkimuksen johtopäätösten tekemiseen. Kuvassa 5 on esitetty tutkimuksen aluekohtaiset vastausprosentit ja kuvassa 6 tutkimukseen saatujen kaikkien vastausten jakaantuminen alueittain.



Kuva 5. Vastausprosentit alueittain.

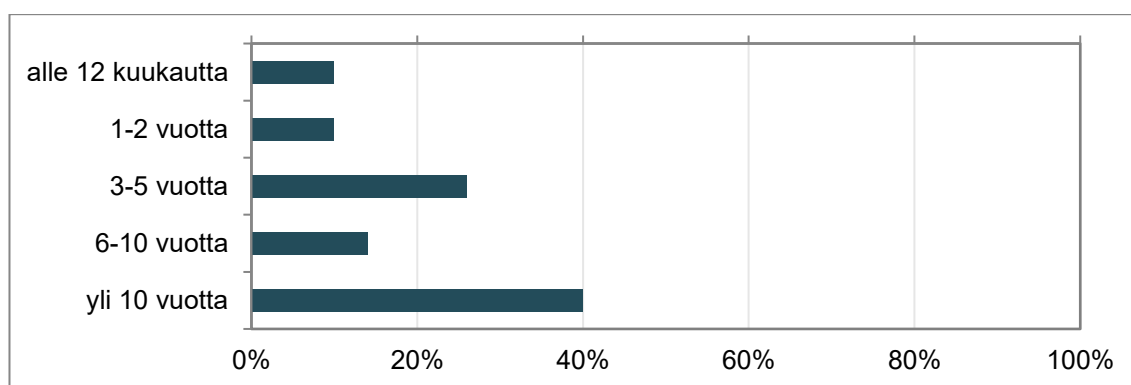


Kuva 6. Kaikkien vastausten jakaantuminen alueittain.

Kuvien perusteella nähdään, että määrällisesti eniten vastauksia (50%) saatiin Tampereella työskentelevien tiimien jäseniltä. Tämä tulee huomioida

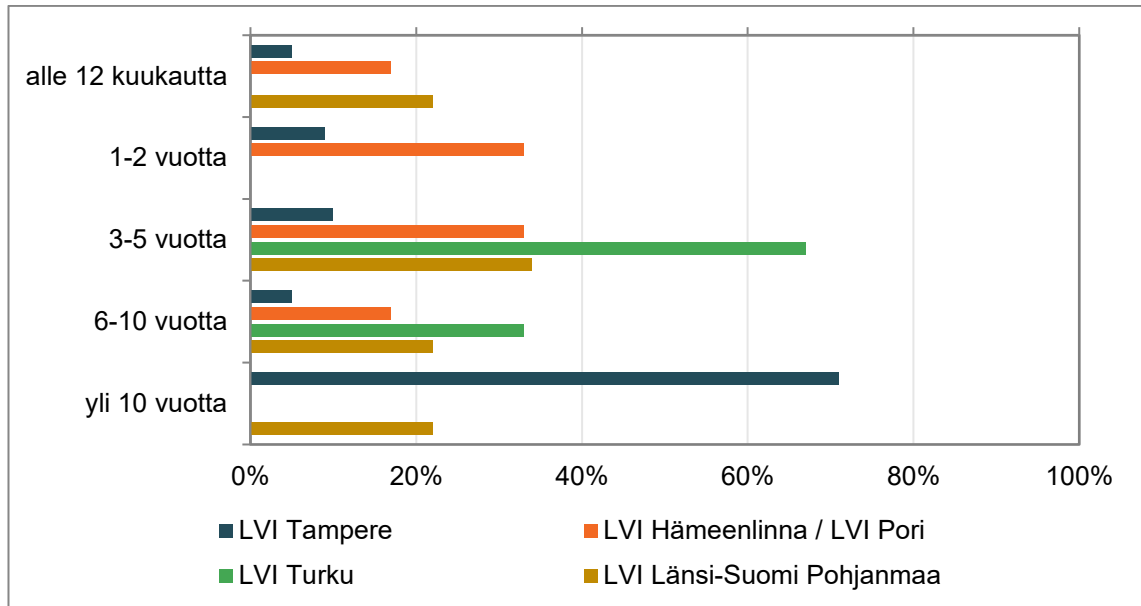
tutkimustuloksissa. Hämeenlinnassa ja Porissa työskentelevät asiantuntijat vastasivat kaikki kyselyyn, mutta kyseisillä paikkakunnilla työskentelee määrällisesti vähiten asiantuntijoita muihin tutkimuksen kohteena oleviin alueisiin verrattuna.

Kyselylomakkeen ensimmäisillä kysymyksillä kartoitettiin vastaajien nykyisiä tehtävärooleja ja työkokemusta LVI-alalta. 67 % vastaajista työskenteli tiimeissä LVI-suunnittelijan roolissa, 14 % LVI-projektipäällikkönä ja loput 19% LVI-asiantuntijana tai jossakin muussa roolissa. Kuvassa 7 on esitetty vastaajien työkokemustausta LVI-alalta suunnittelijan tai projektipäällikön roolissa.



Kuva 7. Työkokemus LVI-alalta suunnittelijan tai projektipäällikön roolissa.

Jos jaetaan vastaukset alueittain (kuva 8), nähdään miten tiimien työkokemustaustat ovat jakautuneet. Vastausten perusteella Pohjanmaan tiimeissä työkokemustausta on jakaantunut tasaisimmin. Tampereen tiimeissä työskentelee selkeästi eniten kokeneita asiantuntijoita, kun taas Porin, Turun ja Hämeenlinnan tiimeistä yli 10 vuoden työkokemuksen omaavat asiantuntijat puuttuvat. Turussa ei myöskään työskentele työuraansa aloittelevia asiantuntijoita, joilla työkokemus on vielä vähäistä. Vastausten perusteella tehtyjen johtopäätösten osalta tulee tiedostaa, etteivät ne ole täysin luotettavia, koska kaikki asiantuntijat eivät ole vastanneet kyselyyn.



Kuva 8. Työkokemus LVI-alalta alueittain.

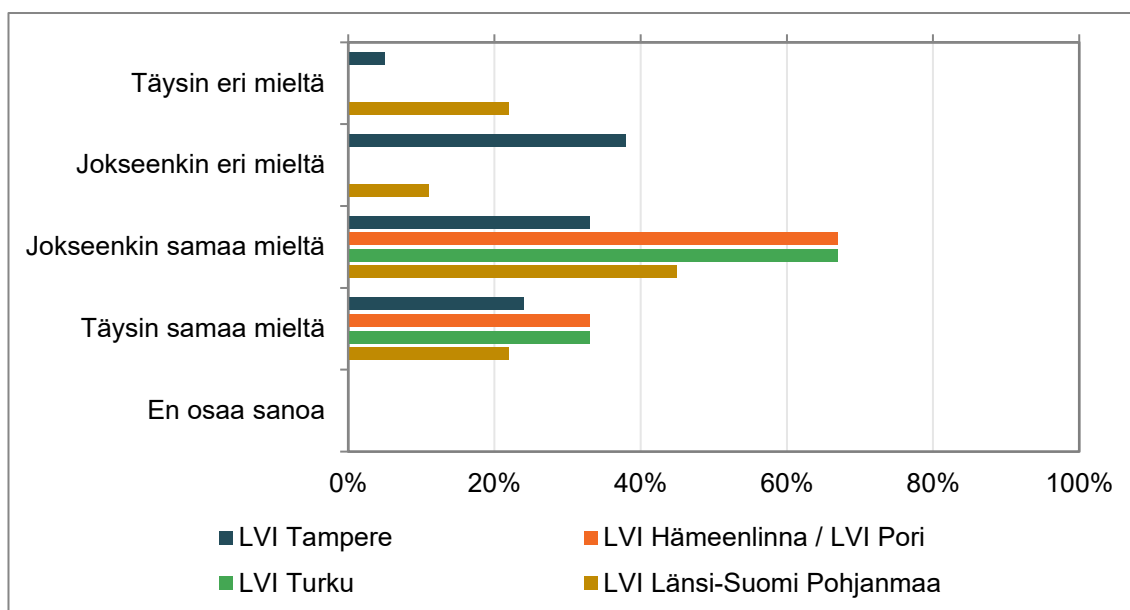
Kyselylomakkeen kaikki tiimi- ja esihenkilötyötä käsittelevät kysymykset on koostettu liitteeseen 1. Kyselytutkimuksen vastausten koonnissa ja raportoinnissa hyödynnettiin Webropol-kyselytutkimusohjelmiston raportointityökalua. Tutkimusraportissa ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä jokaista kysymystä erikseen vaan seuraavaksi esitellään tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin liittyvien kysymysten vastausprofiileja.

Työn merkityksellisyys ja itsensä kehittäminen

Suurin osa vastaajista (95%) on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että työtehtävät ovat merkityksellisiä. 29% vastaajista kokee saavansa tekemälleen työlle riittävästi arvostusta, mutta loput (71%) kaipaavat lisää arvostusta työtään kohtaan. Työn merkityksellisyydessä ja arvostuksessa ei ole alueellisesti isoja vaihteluja.

Vastaajat kokevat pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan tehokkaasti nykyisessä työtehtävässä, mutta osa vastaajista kaipaa lisää aikaa itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. 7% vastaajista on täysin eri mieltä ja 22% jokseenkin eri mieltä siitä, että töiden ohessa on riittävästi aikaa uuden oppimiseen. Vastauksissa on alueellista hajontaa, jota on havainnollistettu

kuvassa 9. Kuvista nähdään, että Tampereen ja Pohjanmaan tiimeissä kaivataan eniten lisää aikaa uuden oppimiselle.



Kuva 9. Minulla on aikaa töideni ohessa itseni kehittämiseksi ja uuden oppimiselle?

Sitoutuneisuus ja vastuu

Vastaajat ovat enimmäkseen tyytyväisiä tiimensä jäsenten aktiivisuuteen ja sitoutuneisuuteen, vain 5% vastaajista on asiasta jokseenkin eri mieltä.

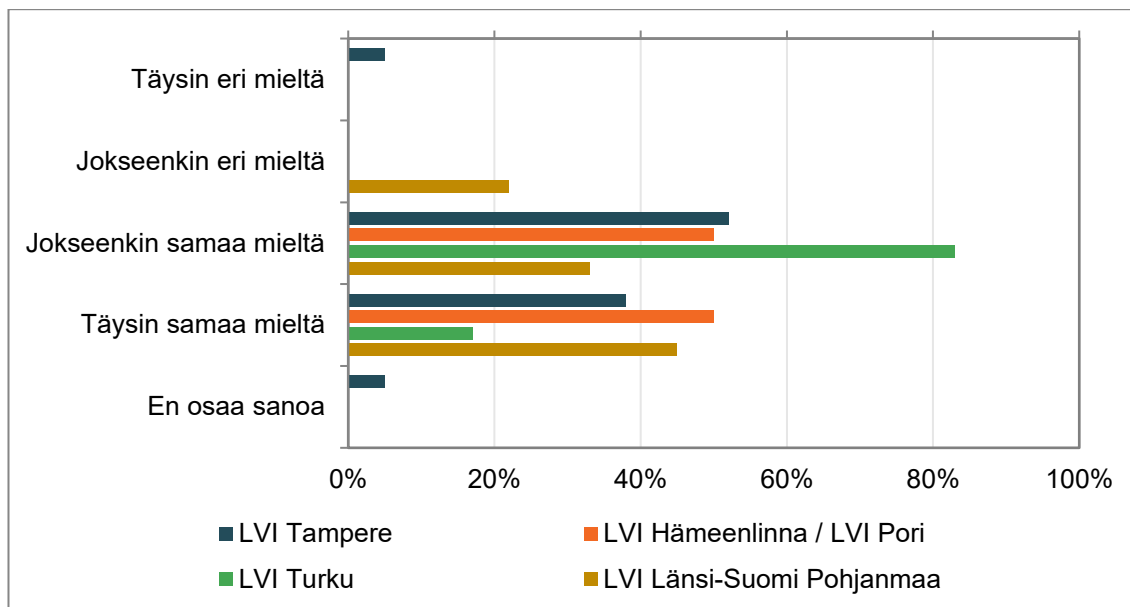
Vastaajista 72% on täysin samaa mieltä, että tiimin jäsenet kantavat vastuunsa työtehtävistään ja 64% on täysin samaa mieltä, että omien työtehtäviensä lisäksi tiimin jäsenet kantavat vastuunsa myös tiimin yhteisistä tehtävistä ja tavoitteista. Alueellisesti vastausprofileissa ei ole suuria eroavaisuuksia, eniten hajontaa vastauksissa on Tampereen tiimeissä.

Vuorovaikutus

Saatujen vastausten perusteella tiimien sisäinen vuorovaikutus on toimivaa.

69% vastaajista kokee vuorovaikutuksen olevan avointa ja rehellistä tiimin jäsenten kesken. Tätä tukee myös tiimiläisten mielipiteet tiimien ”Me-hengestä”. Kaikki kyselyyn vastanneet ovat vähintään osittain samaa mieltä, että tiimillä on hyvä yhteishenki. Tiimien välisen yhteistyön taas ei koeta olevan niin hyvällä

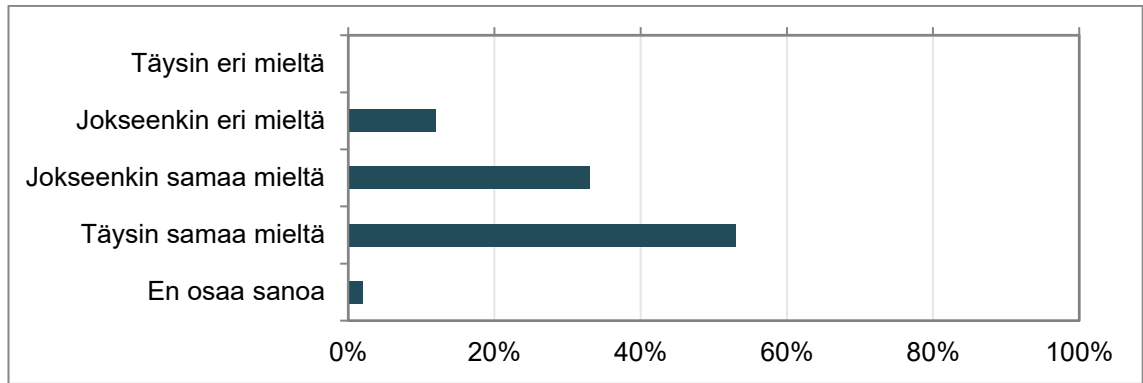
tasolla. Yli puolet vastanneista (53%) on jokseenkin samaa mieltä, että yhteistyö tiimien kesken on toimivaa. Alueelliset vastaukset on esitetty kuvassa 10.



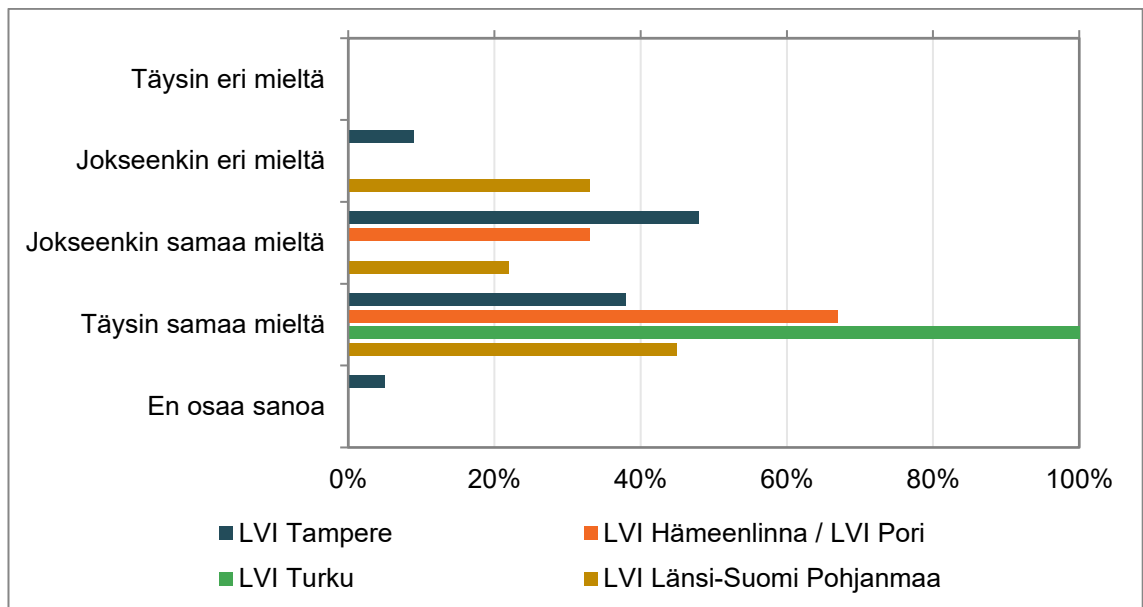
Kuva 10. Tiimien välinen yhteistyö on toimivaa?

Roolitus ja tiimin toiminnan organisointi

Tiimien toiminta nähdään suhteellisen hyvin organisoituna, vastaajista 57% oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja 36% täysin samaa mieltä. Vastausjakauma oli lähes identtinen kysyttäessä roolien ja vastualueiden selkeydestä omassa tiimissä. Yli puolet vastaajista (53%) taas on täysin samaa mieltä, että tiimin toiminta perustuu yhteisesti sovittuihin työskentelytapoihin ja ohjeisiin. Jakaessa vastaukset alueellisesti nähdään kuitenkin eroavaisuutta tiimien näkemyksissä. Turun tiimeistä vastanneet ovat kaikki täysin samaa mieltä, mutta Tampereen ja Pohjanmaan tiimeistä löytyy myös eriäviä mielipiteitä.



Kuva 11. Tiimi toiminta perustuu yhteisesti sovittuihin työskentelytapoihin ja ohjeisiin?

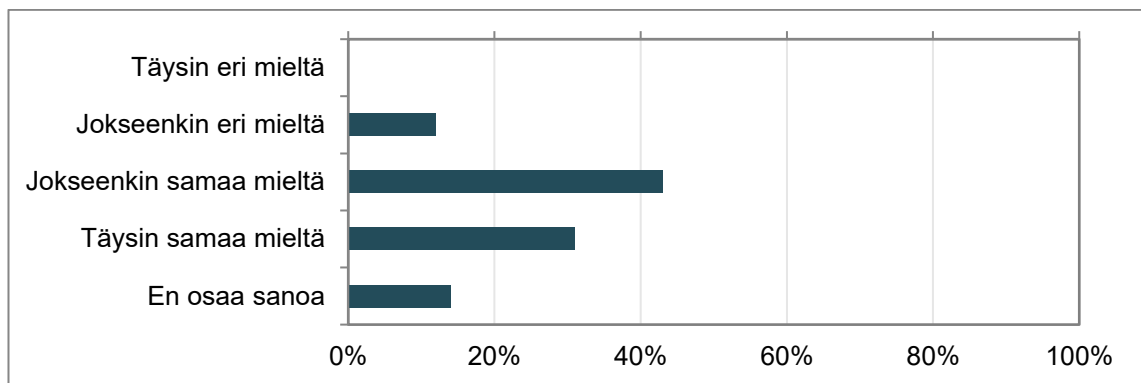


Kuva 12. Tiimi toiminta perustuu yhteisesti sovittuihin työskentelytapoihin ja ohjeisiin? (vastaukset alueittain)

Kysyttäessä tiimipalaverien hyödyllisyydestä, 31% vastaajista oli täysin samaa mieltä, että tiimipalaverit ovat innostavia ja tehokkaita. Lähes neljännes kaikista vastaajista (24%) oli kuitenkin osittain eri mieltä tiimipalaverien tehokkuudesta. Eniten eri mielisyyttä oli Pohjanmaan tiimeistä, jossa lähes puolet (45%) vastasi olevan jokseenkin eri mieltä tiimipalaverien innostavuudesta ja tehokkuudesta.

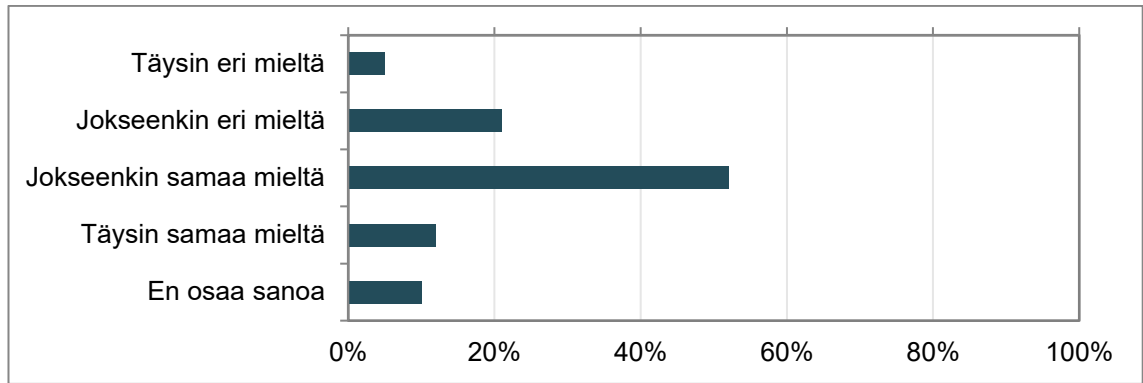
Osaamisen monipuolisuus

Vastaajat kokevat, että tiimissä on riittävästi kokemusta ja monipuolista osaamista suunnittelutöiden suorittamiseksi laadukkaasti. 79% vastaajista on tästä täysin samaa mieltä. Tiimin jäsenten erilaisten osaamisalueiden tunnistamisesta ja tehokkaasta hyödyntämisestä ei olla yhtä vahvasti samaa mieltä. Vastaajista 9% on jokseenkin eri mieltä, 52% jokseenkin samaa mieltä ja 29% täysin samaa mieltä, että osaamisalueet tunnistetaan ja hyödynnetään tehokkaasti. Osaamisen kehittämisessä ja monipuolistamisessa auttaa, että projektitöiden kokemukset onnistumisista ja virheistä hyödynnetään seuraavissa projekteissa. Vastaajista 31% on täysin samaa mieltä ja 43% jokseenkin samaa mieltä, että tiimeissä hyödynnetään tehokkaasti saatuja projektikokemuksia (kuva 13).

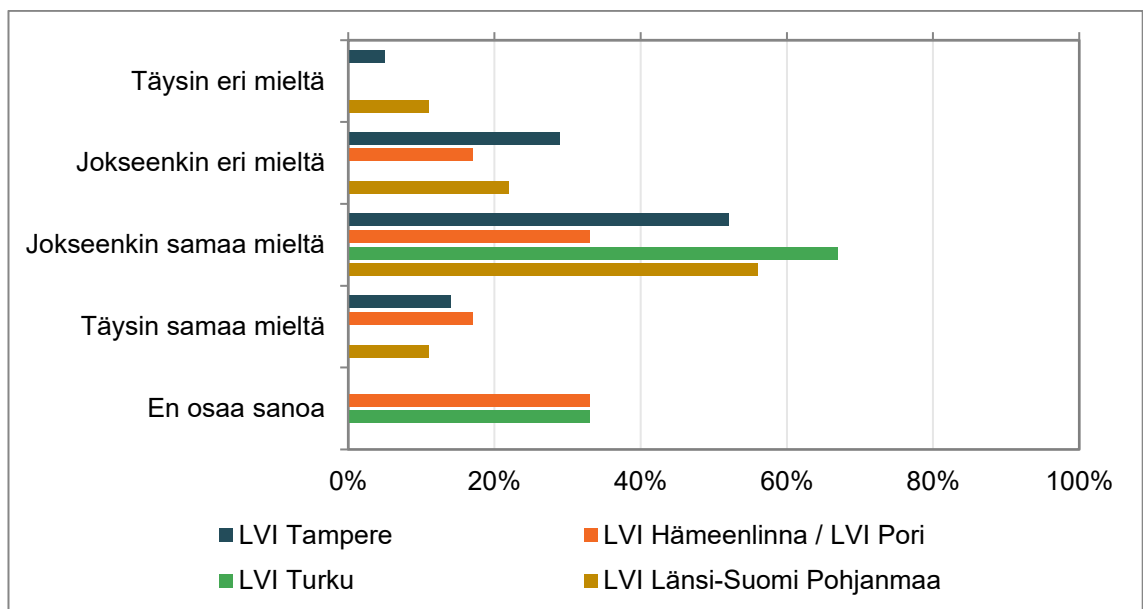


Kuva 13. Kokemukset projektitöiden onnistumisista ja virheistä hyödynnetään tehokkaasti seuraavissa projekteissa?

Kyselyssä kartoitettiin myös tiimiläisten näkemyksiä suunnitteluosaamisen keskittämisestä tiimien kesken ja tiimien osaamisen laajentamista koskemaan eri suunnittelualoja kuten LVI-suunnittelu ja sähkösuunnittelu. Erikoistuneen suunnitteluosaamisen jakaminen tiimeittäin ei saanut vastaajien kesken selvää kannatusta. Vastaajista 52% oli jokseenkin samaa mieltä ja 21% jokseenkin eri mieltä. Alueellisesti vastaukset jakaantuivat laajalti eri vastausvaihtoehtojen kesken. Vastausten jakaantuminen on esitetty kuvissa 14 ja 15.



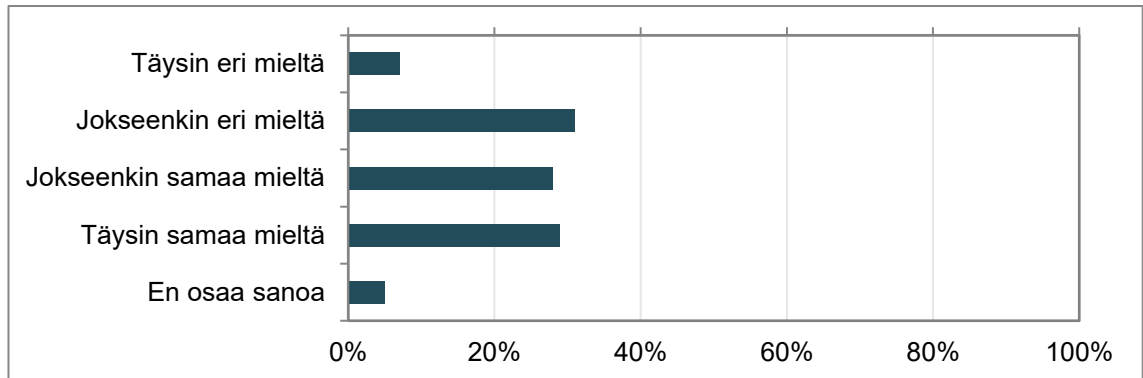
Kuva 14. Tiimeissä tulisi olla enemmän erikoistunutta suunnitteluosaamista (esim. asuinrakennukset, koulut- ja päiväkodit, liikehuoneistot)



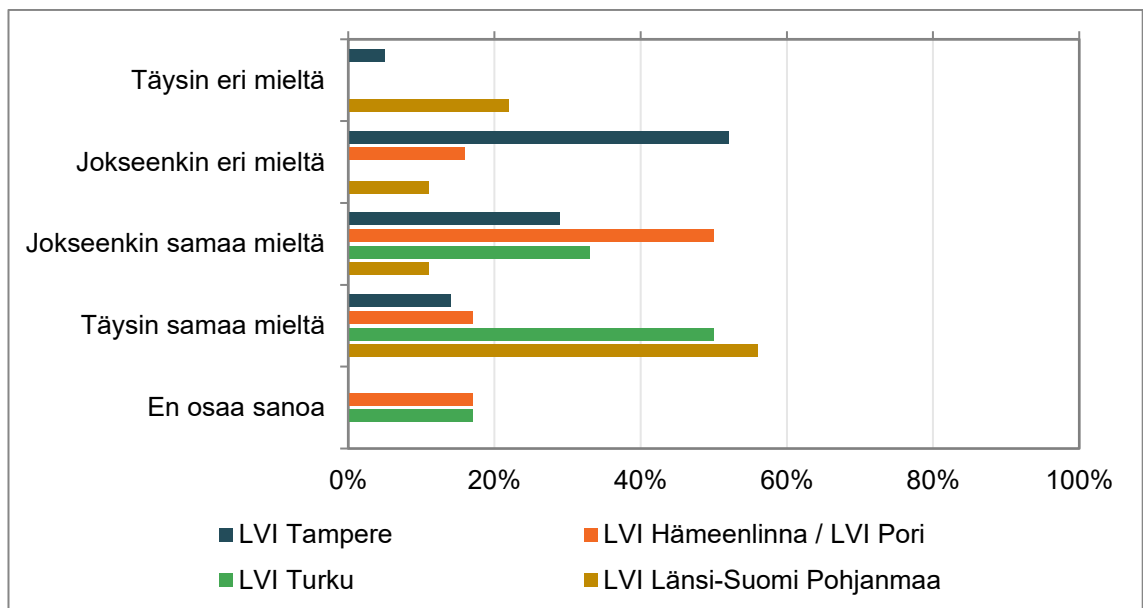
Kuva 15. Tiimeissä tulisi olla enemmän erikoistunutta suunnitteluosaamista, esim. asuinrakennukset, koulut- ja päiväkodit, liikehuoneistot? (vastaukset alueittain)

Kyselyyn vastanneiden mielipiteet jakaantuivat vahvasti sen suhteen, että tiimeissä tulisi olla monen eri suunnitteluosaamisen osaamista. Tällä hetkellä tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä on vain LVI-suunnittelun asiantuntijoita. Kuvassa 16 on esitetty kaikkien kyselyyn saatujen vastausten jakaantuminen. Alueellisesti mielipiteet jakaantuivat myös vahvasti. Selkeästi

kielteisin kanta asiaan on Tampereen tiimeillä kun taas Turun tiimeissä asiaan suhtaudutaan positiivisemmin. Alueelliset vastaukset on esitetty kuvassa 17.



Kuva 16. Tiimeissä tulisi olla monen eri suunnittelualan osaamista, esim. LVI, sähkö ja RAU?

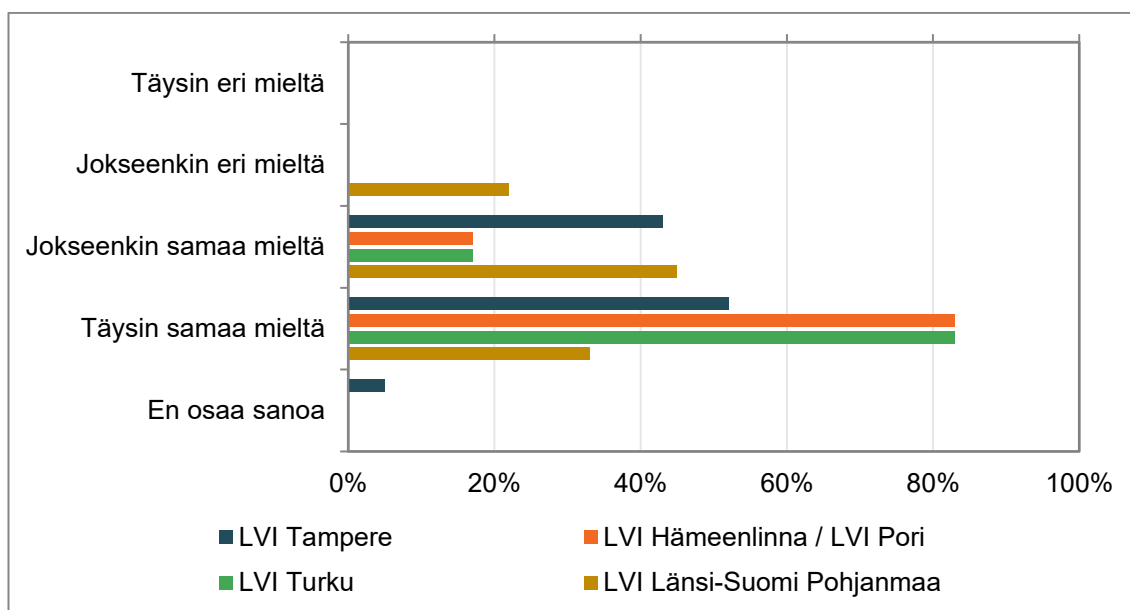


Kuva 17. Tiimeissä tulisi olla monen eri suunnittelualan osaamista, esim. LVI, sähkö ja RAU? (vastaukset alueittain)

Tiimin esihenkilötyöskentely

Tiimiläiset pitävät esihenkilöidensä valmiuksia ja taitoja hyvänä esihenkilötyöskentelyyn. 60 % vastaajista on valmiuksien ja taitojen

riittävydestä täysin samaa mieltä ja 38 % osittain samaa mieltä. Vastausprofiilit ovat hyvin samanlaiset kysyttäessä tiimin johtamisen selkeydestä ja tasapuolisuudesta. Yli puolet (57%) on täysin samaa mieltä, että johtaminen on selkeää ja tasapuolista. Alueellisten vastausten perusteella Pohjanmaan tiimeissä on eniten erimielisyyttä kuten kuvassa 18 esitetyistä vastauksista voidaan nähdä.



Kuva 18. Tiimin johtaminen on selkeää ja tasapuolista?

Esihenkilöiden johtamisotteen koetaan olevan kannustavaa ja opastavaa, täysin samaa mieltä asiasta on 72% kaikista vastaajista. Yli puolet vastaajista (55%) kokee saavansa myös täysin riittävästi huomiota esihenkilöltään. Alueellisesti vertailtuna Pohjanmaan tiimeissä ollaan vähiten tyytyväisiä esihenkilöiltä saatavan huomion määrään. Kolmannes vastaajista (34%) on jokseenkin eri mieltä, että saa riittävästi huomiota esihenkilöltään. Porissa/Hämeelinnassa taas suurin osa vastaajista (83%) on täysin tyytyväisiä esihenkilön osoittamaan huomioon.

Vastaajien mielestä esihenkilöt suunnittelevat ja organisoivat tiimin toimintaa suhteellisen hyvin. 45% vastaajista on täysin tyytyväisiä ja 45% osittain tyytyväisiä esihenkilön toimintaan suunnitelmallisuuden ja organisoinnin osalta.

Alueellisesti vastaukset jakaantuvat suhteellisen tasaisin, ainoastaan Pohjanmaan tiimeistä löytyy myös eriäviä mielipiteitä, sillä vastaajista 22% on jokseenkin eri mieltä esihenkilön toiminnasta.

Kyselytutkimuksen lopuksi pyydettiin vastaajilta avoimia kehitysajatuksia tiimityöskentelyn ja yhteistyön kehittämiseksi. Vastauksissa korostui vuorovaikutuksen ja viestinnän tärkeys:

”Tiiviimpää kommunikointia tiimin jäsenten kesken esimerkiksi työtilanteesta ja työtehtävien jakamisesta. Tällä hetkellä nojataan liikaa vain tiimin johtajaan ja yhteisiin tiimipalavereihin.”

”Mielestäni suunnittelijoille pitää saada enemmän tietoa projektien budjetti/tunti tilanteesta. Suunnittelija pystyisi paremmin arvioimaan, aikaisemmassa vaiheessa, mitä ehditään tekemään ja mitä mahdollisesti ei.”

”Viestintää tulisi lisätä, jottei synny tarpeetonta epätietoisuutta. Epätietoisuus ja huono tiedonsiirto projekteihin liittyvistä asioista heikentää työmotivaatiota ja luo ”hälläväliä” asennetta työntekijöihin.”

”Palautetta täytyisi saada / antaa enemmän roolista riippumatta. Palautteen määrä jää valitettavan pieneksi. Tiimin jäsenien tunteminen vahvistaa huomattavasti ME -henkeä ja helpottaa tiimityöskentelyä --> kiinnitetään huomiota, että kaikki tiimin jäsenet tuntevat toisensa.”

Tiimityöskentelyn kehittämiseksi ehdotettiin projektipalavereita ja työpajoja:

”Joka viikkoiset projektipalaverit, jossa käytäisiin projektin ryhmän kesken lyhyesti läpi ”missä mennään”. Esimerkiksi jokaisen työtilanteet ja seuraavat työt, aikataulut, projektin budjetti, reklamaatiot (jos tullut) ja asiat jotka vaikuttavat omaan työskentelyymme. Pyrittäisiin ennakoimaan ja varautumaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin etukäteen, jos/kun niitä tapahtuu

niin vaikutus olisi mahdollisimman pieni. Ainakin isommissa projekteissa viikkopalaverit olisi tarpeellisia.”

”Tiimeissä pitäisi käydä yhdessä keskustelu siitä, miten tiimin jäsenet kokevat työskentelyn ja yhteistyön kehittämisen mahdolliseksi? Sitten yhteinen työpaja missä asiat perataan ja kuinka ne toteutetaan?”

”Järjestetään koko porukalla tilaisuus/iltama, jossa pohditaan kyseisiä asioita ryhmissä ja kootaan lopuksi esim top10 asiaa, joita lähdetään kehittämään.”

6.2 Esihenkilöiden haastattelut

Haastatteluun saatiin suostumus yhteensä 6 esihenkilöltä. Näistä 3 esihenkilöä työskenteli Tampereen tiimeissä, yksi Hämeenlinnassa, yksi Porissa ja yksi Turussa. Pohjanmaan tiimien esihenkilöiden kanssa ei onnistuttu järjestämään haastatteluja. Kaikki haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä ja haastattelutilaisuus nauhoitettiin. Kaikissa haastatteluissa hyödynnettiin etukäteen haastateltaville toimitettuja kysymyksiä. Haastattelujen kaikki vastaukset koostettiin erilliseen taulukkoon. Jokaisen haastattelun vastaukset jaoteltiin omiin sarakkeisiin, mutta sarakkeiden kysymyskohtainen järjestys muutettiin anonyymisyyden vahvistamiseksi.

Haastateltujen kokemustausta esihenkilötyöstä vaihteli puolen vuoden ja neljän vuoden välillä. Puolet haastatelluista oli aloittanut tiimensä esihenkilönä vuoden 2023 alusta, jolloin myös tutkimuksen kohdeyrityksessä tapahtui iso organisaatiomuutos. Kaikki haastatellut esihenkilöt olivat toimineet yrityksessä ennen esihenkilörooliaan muissa tehtävissä joko asiantuntijana tai projektipäällikkönä. Haastattelujen tuloksia käydään seuraavaksi läpi keskeisten teemojen kautta.

Valmiudet ja koulutustarpeet esihenkilönä toimimiseen

Haastateltavat kokivat valmiutensa esihenkilötyöhön hyväksi. Useampi haastateltava koki olevansa sosiaalisesti taitava ja ihmisten kanssa toimimisen helpoksi, mikä on auttanut esihenkilörooliin siirtymistä. Haastatelluille ei ole yrityksen puolesta järjestetty erityistä valmistelevaa perehdytysjaksoa tai esihenkilökoulutusta, vaan esihenkilöksi siirtyminen on tapahtunut suoraan nimityksen kautta. Varsinainen perehdytys tehtäviin on tapahtunut pääosin töiden ohessa. Erillistä koulutusta ei pidetty kuitenkaan välttämättömänä, sillä esihenkilöt ovat kokeneet saaneensa riittävästi tukea esihenkilöuransa alkuvaiheessa. Suurimmiksi vahvuuksiksi esihenkilöt nostivat sosiaalisuuden ja vuorovaikutustaidot. Useampi haastateltava koki olevansa helposti lähestyttävä esihenkilö. Heikkouksina nousivat esiin järjestelmällisyyden puute ja puutteet talousosaamisessa ja esihenkilötaidoissa.

Selkeiksi koulutustarpeiksi nousivat esiin esihenkilötyöhön tarkoitettujen ohjelmistojen käyttö ja talousosaaminen. Esihenkilöiden mielestä ohjelmistojen käyttöön ei ole perehdytetty riittävästi ja osalla esihenkilöistä ei ole ollut tarpeeksi aikaa opetella ohjelmistojen tehokasta käyttöä. Ohjelmistojen ja talousosaamisen lisäksi osa esihenkilöistä kaipasi enemmän tukea hallinnollisissa asioissa, jotka liittyvät esim. työsopimukseen, työntekijän oikeuksiin tai vaikeisiin esihenkilö-alainen-tilanteisiin. Näitä puutteita tukemaan esitettiin myös ajatusta mahdollisesta esihenkilökirjasta/-oppaasta, joka toimisi muistikirjana erilaisiin ohjeistuksiin ja käytänteisiin.

Asiantuntijatyön tukeminen esihenkilön roolissa

Monen haastateltavan mielestä esihenkilön tulee riittävästi tukea alaisiaan arkisessa työssä ja mahdollistaa alaisten kehittyminen omassa työssään. Tätä edesauttaa kannustavan ilmapiirin luominen ja alaisten rohkaiseminen asioiden selvittelyyn. Esihenkilön tulee kantaa lopullinen vastuu, mutta valmiiden vastausten sijasta esihenkilön tulisi keskittyä haastamaan ja kehittämään alaisiaan. Myös viikottain pidettävien projektipalaverien koettiin olevan hyödyllisiä työkuorman seurannan ja alaisten johtamisen näkökulmasta.

Haasteiksi nousivat oman ajan käyttö ja tukea tai vapauksia tarvitsevien alaisten tunnistaminen.

Erilaisen asiantuntijaosaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen tehokkaasti

Lähes kaikki haastatellut esihenkilöt kokivat tuntevansa omat alaisensa hyvin. Tutustuminen on tapahtunut lähinnä keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteisten projektitöiden kautta. Varsinaisia erillisiä henkilöanalyysyjä (esim. SWOT-analyysi) tiimeissä ei ole lähiaikoina tehty. Osa haastateltavista ei myöskään pitänyt erillisiä analyysyjä itselleen hyödyllisenä. Esihenkilöiden mielestä erilaista osaamista hyödynnetään suhteellisen tehokkaasti tiimeissä. Tavoitteena on ensisijaisesti löytää työntekijöille mielekästä tekemistä. Osaamisen perustuvat projektiryhmät on vaikea toteuttaa, koska työt jakaantuvat yleensä resurssitilanteen mukaan.

Tiimitoiminnan organisointi ja johtajuusroolit

Esihenkilöiden mielestä heillä on suhteellisen hyvät resurssit tiimitoiminnan organisointiin huolimatta omista projektitöistä. Projektityöt kuitenkin vievät ajallista resurssia varsinaisesta tiimitoiminnan kehittämisestä, jota haluttaisiin haastateltavien keskuudessa tehdä enemmän. Esihenkilöiden ja linjajohdon roolitukset olivat tiedossa ainakin karkealla tasolla, mutta varsinaisista tarkoista tehtäväkuvauksista ei ollut tietoa. Osa haastateltavista toivoi parempaa perehdytystä tai koulutusta omaan ja ylemmän johtoportaan tehtäväkuvauksiin ja vastuurajoihin liittyen.

Tiimi- ja esihenkilötyöskentelyn kehittäminen

Esihenkilöiden mielestä projektityön organisointi, kokonaisuuden hahmottaminen ja talousasioiden parempi seuranta ovat keskeisiä tekijöitä, jolla tiimin jäseniä saadaan sitoutettua ja motivoitua enemmän projektityön laadun kehittämiseksi. Tiimin jäsenet tarvitsisivat enemmän tukea oman työnsä laadun ja tehokkuuden lisäämisessä ja heitä pitäisi enemmän osallistaa projektin seurantaan. Suunnittelijoilla tulisi olla käsitys projektin budjetista ja tietoisuus

projektin taloudellisesta tilanteesta. Eräs haastateltavista toi esiin myös mielenkiintoisen näkemyksen suunnittelutyön laatuun vaikuttavista tekijöistä:

”Suunnitelman ”henkinen omistajuus” katoaa, kun samaa suunnitelmaa tekee useampi suunnittelija. Tämä heikentää projektityön laatua.”

Kysyttäessä ajatuksia tiimien kehittämisestä, nousi esiin ymmärrettävästi monia näkemyksiä. Aiheeseen johdattelevat kysymykset käsittelivät osaamisen keskittämistä tiimeittäin ja tiimien muodostamista monen suunnittelualan tekijöistä. Osaamisen keskittäminen tiimeittäin sai haastateltujen esihenkilöiden keskuudessa osittaista ymmärrystä, mutta siihen koettiin liittyvän myös haasteita. Osaamisen keskittämisellä erityisosaamista olisi helpompaa kohdentaa ja työskentelyn tehokkuus voisi lisääntyä, mutta haittapuolena olisi töiden yksipuolisuus ja seurauksena mahdollinen työskentelymotivaation lasku. Haasteena olisi myös osaamisen riittävyys kaikille tiimeille ja resurssin haasteet tiimien kesken, kun tietty erityisosaaminen olisi jaoteltu eri tiimeihin. Tiimien sijasta esihenkilöt näkivät enemmän tärkeänä ja hyödyllisenä huomioida riittävän monipuolinen osaaminen projektiryhmiä perustettaessa.

Esihenkilöiden mielestä eri suunnittelualojen välisten tiimien yhteistyössä on kehitettävää. Useamman suunnittelualan jäsenistä koostuvat tiimit lisäisivät esihenkilöiden mielestä yhtenäisyyttä ja madaltaisivat kynnystä tehdä eri suunnittelualojen välistä yhteistyötä. Haasteena nähtiin ratkaisun hallinnollinen ja rakenteellinen toteutettavuus. Tällä hetkellä tiimien esihenkilöt omaavat saman koulutustaustan kuin tiimien jäsenet, jolloin esihenkilöt pystyvät tarvittaessa tukemaan tiimin jäseniä asiantuntijatyössä. Tiimien yhdistymisen myötä esihenkilöiden asema muuttuisi enemmän hallinnolliseksi ja eri suunnittelualoille tulisi olla oma tukiverkostonsa tiimin sisällä.

6.3 Tutkimuksen validointi

Tutkimuksen lomakekysely ja henkilöhaastattelut saatiin suoritettua suunnitellusti. Kyselyyn saatiin hyvä otanta vastausprosentin ollessa 70%.

Tutkimuksen kohteena olevista 10 tiimistä saatiin haastatteluun 6 esihenkilöä. Pohjanmaan tiimien esihenkilöitä ei onnistuttu saamaan haastatteluun ja tätä voidaan pitää puutteena tulosten arvioinnissa. Kyselyn tulosten osalta tulee huomioida alueellisten vastausprosenttien eroavaisuudet. Lähes puolet vastauksista tuli Tampereella työskenteleviltä tiimeiltä, mikä vaikuttaa kyselyn tulosten alueelliseen painotukseen. Kyselyssä ei myöskään tietoisesti eroteltu vastauksia paikkakunta- ja tiimikohtaisesti, jotta varmistettiin kyselyn anonymisyys myös pienempien tiimien osalta. Alueellisten vastausten perusteella ei nähdä kaikkien yksittäisten paikkakuntien ja tiimien vastausprofiileja eikä näin tutkimuksessa voida tarkastella tiimikohtaisia tuloksia.

Lomakekyselyn ja haastattelujen kautta onnistuttiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kyselyn ja haastattelujen avulla ei saatu selkeitä näkemuseroja esitettyihin teemoihin liittyen, joka vaikeuttaa vastausten perusteella tehtävien tulkintojen tekemistä. Selkeimmät näkemuserot olisivat vaatineet tarkemmin ja yksityiskohtaisemman jäsenneiltyjä kysymyksiä sekä kyselyyn osallistuneiden perehdyttämistä tutkimuksen teemoihin.

7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation tiimityöskentelyn ja esihenkilötoiminnan nykytilannetta ja kartoittaa niihin liittyviä mahdollisia puutteita tai kehityskohteita kohdeorganisaation sisäistä kehitystyötä varten. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin tiimityöskentelyn periaatteita ja johtajuutta sekä asiantuntijuuden ominaispiireitä. Teoriaosuuden pohjalta kohdeorganisaatiossa suoritettiin tiimin jäsenille kohdistettu kyselytutkimus ja tiimien esihenkilöille henkilöhaastattelut. Tutkimuksen teoriaosuuden ja kyselyn sekä haastattelujen tulosten perusteella tehdään havaintoja ja johtopäätöksiä keskeisiin tutkimuskysymyksiin liittyen:

- Miten työntekijät kokevat yhteistyön ja tehokkaan työskentelyn toteutuvan tiimin toiminnassa?
- Miten lähiesihenkilöt kokevat tiimin johtamisen ja siihen liittyvät haasteet?
- Millä keskeisillä asioilla voidaan vaikuttaa tiimityöskentelyn tehokkuuteen asiantuntijaorganisaatiossa?

7.1 Tutkimuksen havainnot

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin tarkemmin määritelmien ”ryhmä” ja ”tiimi” ominaispiirteitä. Salmisen (2017, 21) mukaan työelämässä puhutaan usein tiimeistä riippumatta siitä toimiiko työyhteisö tiimityön periaatteiden mukaisesti. Tämä vaikuttaa toteutuvan myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Organisaatiomuutoksen jälkeen organisaatiossa on siirrytty käyttämään ”osasto”-nimikkeitä, mutta sen arkinen käyttö ei ole yleistä. Asiantuntijoista koostuvista joukoista käytetään organisaation sisällä sekalaisesti termejä ”ryhmä”, ”tiimi” ja ”osasto”. Sama on havaittavissa esihenkilöistä puhuttaessa. Esihenkilöitä kutsutaan vaihtelevasti ”ryhmäpäälliköiksi”, ”tiimipäälliköiksi” ja ”osastopäälliköiksi”.

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen perusteella tiimien työskentely muistuttaa enemmän hyvin toimivaa ryhmämäistä toimintaa kuin aitoa tiimityöskentelyä. Organisaation tiimit on perustettu hallinnollisista syistä ja niiden toimintaa ohjaa esihenkilöt. Tiimeissä ei ole havaittavissa varsinaista yhteisvastuullisuutta, jossa tiimi kantaa vastuunsa toiminnastaan ja tavoitteiden saavuttamisesta. Kopakkalan (2011, 39) mukaan juuri omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen erottaa ryhmän tiimistä. Tiimeillä sitoutumisen aste tavoitteiden saavuttamiseen on korkeampi kuin ryhmillä. Tiimien johtamista on perinteistä esihenkilövetoisuutta itsenäisempää. Esihenkilöt eivät valvo ja ohjeista tarkasti tiimin jäseniä työsuorituksissaan vaan jäsenillä on myös oma vastuunsa ja päätöksenteon mahdollisuus omassa työssään. Tämä on tyypillistä asiantuntijatyössä kuten tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esiin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta organisaation tiimien olevan vuorovaikutukseltaan ja yhteistyöltään hyvin toimivia ryhmiä, joiden toiminnassa on myös tiimimäisen työskentelyn piirteitä ja potentiaalia.

Tiimin jäsenille suunnatun kyselytutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää tiimiläisten kokemuksia ja näkemyksiä tiimien työskentelystä ja yhteistyön toimivuudesta. Tulosten perusteella voidaan todeta tiimiläisten olevan yleisesti tyytyväisiä tiimityöskentelyn toimivuuteen kohdeorganisaatiossa. Tiimien yhteishenki on hyvä ja tiimiläisten keskinäinen vuorovaikutus toimivaa ja avointa. Tätä tukee myös tiimiläisten kokemukset selkeästä, kannustavasta ja tasapuolisesta esihenkilötyöstä. Omaa työtä pidetään merkityksellisenä ja tiimien kokemustaustaa sekä osaamisen monipuolisuutta riittävänä asiantuntijatyön suorittamiseen. Tiimien välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä nähdään kuitenkin kehitettävää ja enemmän tiimiläiset toivovat arvostusta omalle työlleen ja aikaa itsensä kehittämiseen töiden ohessa. Myös tiimien toiminnan organisoinnissa ja roolien sekä vastuualueiden selkeyttämisessä on vastausten perusteella kehitettävää. Muutamissa kyselyn aihealueissa on selkeimmin havaittavissa alueellisia näkemyseroja. Etenkin Tampereen ja Pohjanmaan tiimeissä toivotaan enemmän aikaa itsensä kehittämiseksi ja enemmän huomiota omalta

esihenkilöltä. Vastausten perusteella Turun, Porin ja Hämeenlinnan tiimeissä toiminta perustuu jossain määrin enemmän yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin ja projektikokemuksia hyödynnetään tehokkaammin tulevissa projektitöissä kuin Tampereen ja Pohjanmaan tiimeissä. Kyselyyn saaduissa avoimissa kehitysehdotuksissa korostuu viestinnän ja vuovovaikutuksen tärkeys tiimitoiminnan organisoinnissa. Vastausten perusteella tiimiläiset kaipaavat enemmän osallistamista työtehtävien organisointiin ja tilannetietoisuutta projektien edistymisestä. Tiimityöskentelyn kehittämiseksi on lisäksi tärkeää tiimin jäsenten tunteminen ja tiimin sisäiset keskustelut tiimitoiminnan kehityskohteista.

Tutkimuksen kohteena olleiden tiimien esihenkilöt omaavat suhteellisen vähän esihenkilökokemusta. Puolet haastatelluista oli toiminut vasta n. 6 kuukautta esihenkilönä haastattelun suoritushetkellä. Kaikki esihenkilöt ovat siirtyneet tehtävänsä asiantuntijaroolista. Huolimatta vähäisestä esihenkilökokemuksesta, saavat esihenkilöt toiminnastaan kyselytutkimuksessa hyvää palautetta tiimiensä jäseniltä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta esihenkilöiden olevan enimmäkseen sosiaalisesti taitavia ja helposti lähestyttäviä. Tämä heijastuu positiivisesti esihenkilöiden ja tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Esihenkilöt kokevat omat valmiutensa ja esihenkilöaitonsa riittäviksi ja tuntevansa tiimiläisensä hyvin. He pitävät tärkeänä tehtävänään tukea ja rohkaista alaisiaan arkisessa asiantuntijatyössä. Esihenkilöiden esiin nostamat heikkoudet organisoititaidoissa, talousosaamisessa ja hallinnollisissa taidoissa voivat osaltaan perustua riittämättömään esihenkilöiden perehdytykseen ja koulutukseen sekä oman ajan käytön hallintaan. Ajan hallintaan vaikuttaa myös esihenkilöiden tekemät omat projektityöt, joiden koetaan vievän resursseja ainakin tiimitoiminnan varsinaisesta kehittämisestä. Esihenkilöiden näkemykset työskentelyn ja yhteistyön kehittämiseksi ovat samansuuntaisia tiimin jäsenten kanssa. Esihenkilöiden mielestä tiimityöskentelyn ja työskentelytehokkuuden kehittämisessä korostuvat projektityön laadukkaampi organisointi ja suunnittelijoiden osallistaminen projektien suunnitteluun ja talouden seurantaan.

Kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa kartoitettiin myös näkemyksiä erikoisosaamisen keskittämisestä tiimeittäin ja monialaisista suunnittelutiimeistä. Vastaukset jakaantuivat vahvasti, joten tutkimustulosten perusteella ei voida tehdä selkeitä johtopäätöksiä. Tiimiläisten keskuudessa erikoisosaamiseen keskittäminen tiimeittäin sai enimmäkseen osittaista kannatusta, mutta esihenkilöiden keskuudessa tässä nähtiin haasteena resursointi, osaamisen riittävyys ja töiden yksipuolistuminen. Monialaisten tiimien osalta tiimiläisten näkemykset jakaantuivat vahvemmin sekä puolesta että vastaan. Alueellisten vastausten perusteella voidaan havaita, että kielteisimminkin asiaan suhtaudutaan Tampereen tiimeissä, joissa on myös kokenein asiantuntijaprofiili. Turussa ja Pohjanmaalla taas yli puolet on täysin samaa mieltä ja kannattaa monialaisia tiimejä. Esihenkilöiden keskuudessa monialaisissa tiimeissä nähdään yhtenäisyyden ja yhteistyön lisääntymisen potentiaali, mutta hallinnollisesti ja rakenteellisesti vaikea toteutettavuus.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella kohdeorganisaation tiimityöskentelyn ja lähiesihenkilötyön keskeisimmiksi kehitysteemoiksi voidaan nostaa asiantuntijoiden tukeminen ja osallistaminen sekä esihenkilöiden perehdytys. Esihenkilöiden ajatukset esihenkilötyöstä ja tiimityöskentelyn kehittämistä tukevista teemoista olivat hyvin saman suuntaisia tutkimuksen teoriaosuuden kanssa. Kuten aiemmin tutkimusraportissa esitettiin, tutkimuksen kohdetiimien sisäinen vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken ja lähiesihenkilön välillä on toimivaa. Tiimeissä tehdään yhteistyötä jäsenten kesken ja sisäinen työilmapiiri on hyvä. Tiimeissä on hyvät perusedellytykset ja potentiaali työskentelyn kehittämiseksi kohti parempia tuloksia tuottavaa aitoa tiimikulttuuria.

Asiantuntijoiden tukemisessa omassa työssään korostuu lähiesihenkilön osaaminen tiimityöskentelyn roolituksista ja asiantuntijuuteen vaikuttavista suoritustekijöistä. Heilmanin (2022) mukaan johtamisen tulee olla hienovaraista ohjausta haluttuun suuntaan ja asiantuntijan työn tukemista. Lähiesihenkilön on

kyettävä poistamaan asiantuntijalta onnistumisen esteet. Asiantuntijaa johdettaessa korostuvat vuorovaikutuksen ja luottamuksen tärkeys.

Tutkimuksessa esiteltiin aiemmin keskeisimpien tiimiroolien vahvuuksia ja heikkouksia, joiden perusteella on helpompi tunnistaa yksilöiden persoonallista käyttäytymistä. Lähiesihenkilön on tärkeää tunnistaa tiimiläistensä työ- ja tiimiroolit, jotta arkisen työn tukeminen on oikeanlaista ja tiimeissä on riittävän monta eri tiimiroolin ja osaamisalueen omaavaa jäsentä.

Vähätalon ym. (2018, 6-9) mainitsevat asiantuntijuuden motivaatiotekijät liittyen päätöksentekoon osallistumisesta ja avoimesta viestinnästä, itsensä kehittämisen mahdollistavasta resursoinnista ja resurssi-/kustannustietoisuudesta ovat juuri niitä tekijöitä, jotka nousivat esiin myös kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa kehityskohteina. Amabile ja Kramer (2012) käsittelevät taas kirjassaan työntekijän sisäiseen työelämään vaikuttavia tekijöitä painottaen esihenkilön tärkeimpinä tehtävinä tukea työntekijöidensä etenemistä työtehtävissään ja luoda kehitysmuotoinen ympäristö työntekijöilleen. Sisäisellä työelämällä tarkoitetaan yksilön työhön liittyvistä näkemyksistä ja tunteista sekä motivaatiosta muodostuvaa kokonaisuutta. Työntekijän positiivisesti kokema sisäinen työelämä vaikuttaa positiivisesti suoritustuloksiin. Sisäiseen työelämään voidaan vaikuttaa kolmen keskeisen tekijän kautta: edistymisen periaate, katalyytit ja ravinteet. Edistymisen periaate perustuu tekoihin, jotka auttavat työntekijää etenemään ja saavuttamaan tavoitteitaan työssään. Katalyyttien kautta tuetaan suoraan projektityötä tarjoamalla esim. itsenäistä toimivaltaa ja selkeitä tavoitteita, riittävästi aikaa ja resurssia, työssä auttamista ja ongelmista sekä onnistumisista oppimista sekä ideoiden sallimista. Ravinteet liittyvät ihmisten kanssakäymiseen kuten kunnioitus, rohkaisu ja emotionaalisen tuen antaminen.

Tiimin jäsenten osallistamisessa projekteihin tulee kiinnittää huomiota riittävän avoimeen vuorovaikutukseen ja suunnitelmalliseen projektien koordinointiin. Hyvänä käytännön toimenpiteenä toimisivat säännölliset viikkopalaverit, joiden tärkeyttä painottivat myös osa haastateltavista. Viikkopalavereissa tiimin on

sisäisesti mahdollista käydä projekti- ja resurssitilanteet läpi ja kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun.

Lähiesihenkilöiden esiin tuomat puutteet talousosaamisessa, organisointitaidoissa ja hallinnollisissa taidoissa ovat tekjiöitä, jotka voivat kertoa esihenkilöiden riittämättömästä perehdytyksestä ja koulutuksesta. Spiikin (2004, 188-194) mukaan uuteen tehtävään siirryttäessä on erittäin tärkeää pitkäjänteinen koulutus, sillä tärkeinä osaamisalueina tulevat olemaan juuri talousosaaminen, henkilöjohtaminen ja tiimin johtaminen. Erillisen koulutuksen lisäämisen lisäksi haastatteluissa esiin nostettu ajatus erillisestä esihenkilötyön oppaasta tai esihenkilön vuosikellosta voisivat olla konkreettisia toimenpiteitä esihenkilöiden osaamistason ja projektien organisoinnin kehittämiseksi. Esihenkilöille suunnattu opas voisi toimia samalla periaatteella kuin kohdeorganisaatiossa uusille työntekijöille laadittu perehdytysopas.

Projektien organisoinnissa ja töiden suunnittelussa on mahdollista hyödyntää tehokkaammin erillisiä projektinhallintasovelluksia ja tietojärjestelmiä. Riuttalan (2023, 43-44) tekemässä tutkimuksessa asiantuntijat kokivat projektinhallintasovellusten helpottavan työtehtävien kokonaisuuden hallinnassa, töiden suunnittelussa sekä aikatauluttamisessa. Sovelluksia ja tietojärjestelmiä hyödyntämällä saatiin helposti muistutukset työtehtävistä ja niiden käytöllä voitiin ennalta ehkäistä töiden keskeytyksiä.

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut kehittää kohdeorganisaatiolle valmiita työkaluja tai toimintamalleja tiimityöskentelyn ja lähiesihenkilötyön kehittämiseksi vaan tuottaa tuloksia sisäistä kehitystyötä varten. Tutkimustulosten perusteella sisäistä kehitystyötä palvelevia hyödyllisiä jatkotutkimusaiheita olisivat tiimin jäsenten osallistamisen tehokkaammat käytännön keinot ja lähiesihenkilöiden perehdytysprosessin kehitys.

8 Lopuksi

Tässä tutkimuksessa tutustuttiin asiantuntijaorganisaation tiimityöskentelyn ja lähiesihenkilötoiminnan periaatteisiin ja nykytilanteeseen teoreettisen viitekehyksen ja kyselytutkimuksen sekä haastattelujen kautta. Tiimityöskentely on aihealueena mielenkiintoinen ja todella laajalti tutkittu, joten mm. kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita löytyy runsaasti. Tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon koostaminen teoreettisen viitekehykseen olikin haastavaa, johtuen aineiston laajuudesta ja monipuolisuudesta. Tutkimuksen kyselytutkimus ja haastattelut saatiin suoritettua onnistuneesti. Niistä saatua tutkimustietoa pystyttiin hyödyntämään tutkimushavaintojen ja kehitysajatusten muodostamisessa. Haluankin kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita tiimin jäseniä ja esihenkilöitä.

Tutkimusta suunniteltaessa asetin itselleni tutkijana tavoitteeksi löytää konkreettisia ja käytännönläheisiä ehdotuksia ja ideoita tiimityöskentelyn tehostamiseksi ja esihenkilötyön kehittämiseksi. Tutkimusta suoritettaessa kävi kuitenkin ilmi, että käytännönläheisten kehitysideoiden muodostaminen olisi vaatinut laajempaa syventymistä aiheeseen ja enemmän resursseja tutkimustyön suorittamiseen. Tämän tutkimuksen myötä muodostettiin kattava yleiskuva organisaation tiimityöskentelyn ja lähiesihenkilötyön tilanteesta ja kehityskohteista. Kehityksaiheisiin liittyvät käytännönläheiset ideat jätettiin hyväksi jatkotutkimusaiheiksi. Tutkijana toivon, että tämä tutkimus tarjoaa hyvät lähtökohdat jatkotutkimuksille ja organisaation sisäiselle kehitystyölle.

Lähteet

Aaltola, J & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin : 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 2. painos. Jyväskylä. JS-kustannus.

Amabile, T & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot – opi johtamaan kehitystä. Helsinki. Talentum.

Borg, S. Kyselylomakkeen laatiminen. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 27.8.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>.

Eklund, A. & Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan. 7. painos. Helsinki. J-Impact.

Eskola J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere. Vastapaino.

Gunther, K & Hasanen, K. & Juhila, K. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 5.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Heikkilä, K.2002. Tiimit -avain uuden luomiseen. Helsinki. Talentum Media.

Heilman, P. 2022. Asiantuntijan käyttöohjeet. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 31.10.2023. <https://www.mustread.fi/artikkelit/asiantuntijan-kayttoohjeet/>

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita.15. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 1.11.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/40865d0b-c4af-470a-9f95-66d4392220f6/content>

Juhila, K. Laadullinen tutkimus ja teoria. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 22.8.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>.

Katzenbach, J. R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Suomentanut Maarit Tillman. 5. painos, Porvoo. WSOY.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi : ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki. Edita.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita.

Mattila, M. Otos ja otantamenetelmät. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 1.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmät/>

MCID, 2023. Tiimin kehitysvaiheet. Viitattu 29.10.2023. <https://mcid.fi/varustamo/tiimin-kehitysvaiheet/>

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki. Yrityskirjat.

Ristikangas, M & Ristikangas, Vi & Ristikangas, Ve & Lönnroth, A. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki. Alma Talent.

Ristikangas, V.; Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki. Talentum.

Riuttala, L. 2023. Työn pirstaleisuus ja sen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Viitattu 31.10.2023. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65450/Riuttala_Linda.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä : tiimin jäsenen kirja. 3. painos. Helsinki. J-Impact.

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti : Matkalla kohti matalampia organisaatorakenteita. Otava.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1. painos. Helsinki. WSOY.

Sweco Finland Oy. 2023. Insight. Yrityksen intra-sivusto. Viitattu 9.4.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Vuori, J. Johdanto: tutkimusasetelman rakentaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.8.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tutkimusasetelman-rakentaminen/>.

Vuori, J. Tapaustudkimus. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.8.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustudkimus/>.

Vähätalo, M.; Laiho, M.; Siivonen, S.; Jänismäki, S.; Suomi, K.; Hautaniemi, R.; Sillanpää, M-R.; Huhtasalo, J. & Määttälä, J. 2018. Asiantuntijoiden johtaminen – Tietoa ja taktiikkaa. Asiantuntijatalouden kehittämisohjelma -hanke (ASKO). Turun Yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö. Viitattu 19.4.2023. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/170969/Asiantuntijoiden%20johtaminen-200x270-48siv.pdf?sequence=1>

Kyselytutkimuksen kysymykset

1. Missä yksikössä työskentelet?
2. Mikä on nykyinen tehtävänimikkeesi tiimissäsi?
3. Kuinka paljon sinulla on työkokemusta LVI-alalta suunnittelijan/projektipäällikön roolissa?
4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi?
5. Koen työtehtävieni olevan merkityksellisiä
6. Saan arvostusta tekemästani työstä
7. Pystyn hyödyntämään osaamistani ja kokemustani tehokkaasti nykyisessä työtehtävässäni
8. Minulla on aikaa töideni ohessa itseni kehittämiseksi ja uuden oppimiselle
9. Tiimini jäsenet ovat aktiivisia ja sitoutuneita tiimin toimintaan
10. Tiimini toiminta on hyvin organisoitua
11. Roolit ja vastualueet ovat selkeät tiimissäni
12. Tiimini jäsenten erilaiset osaamisalueet on tunnistettu ja niitä hyödynnetään tehokkaasti
13. Tiimissäni on riittävästi monipuolista osaamista ja kokemusta suunnittelutöiden suorittamiseksi laadukkaasti
14. Vuorovaikutus tiimini jäsenten kesken on avointa ja rehellistä
15. Tiimini toiminta perustuu yhteisesti sovittuihin työskentelytapoihin ja ohjeisiin
16. Tiimini jäsenet kantavat vastuunsa omista työtehtävistään
17. Tiimini jäsenet kantavat vastuunsa tiimin yhteisistä tehtävistä ja tavoitteista
18. Tiimilläni on hyvä ME-henki
19. Tiimien välinen yhteistyö on toimivaa
20. Tiimeissa tulisi olla enemmän erikoistunutta suunnitteluosaamista (esim. asuinrakennukset, koulut- ja päiväkodit, liikekiinteistöt)
21. Tiimeissä tulisi olla monen eri suunnittelualan osaamista (esim. LVI, SÄHKÖ, RAU)
22. Tiimeissä tulisi panostaa enemmän suunnittelun ohjaukseen ja yksilötyön tukemiseen
23. Tiimini esihenkilöllä on riittävät valmiudet ja taidot esihenkilötyöskentelyyn
24. Tiimini johtaminen on selkeää ja tasapuolista
25. Esihenkilölläni on kannustava ja opastava johtamisote
26. Esihenkilö suunnittelee ja organisoii riittävästi tiimini toimintaa
27. Saan riittävästi huomiota esihenkilöltäni
28. Tiimipalaverit ovat innostavia ja tehokkaita
29. Kokemukset projektitöiden onnistumisista ja virheistä hyödynnetään tehokkaasti seuraavissa projekteissa
30. Kehitysehdotuksesi tiimityöskentelyn ja yhteistyön kehittämiseksi?

Haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä? Oliko asiantuntijasta esihenkilöksi siirtyminen hyvin valmisteltu prosessi? Mitä odotuksia sinulle oli esihenkilötyötä kohtaan?
2. Kuinka hyväksi koet valmiutesi ja taitosi esihenkilötyössä? Oletko saanut riittävästi koulutusta ja ohjeistusta?
3. Mitkä ovat vahvuutesi ja heikkoutesi esihenkilönä?
4. Millä keinoilla tuet tiimisi jäseniä ja asiantuntijatyön suorittamista? Mikä on haastavinta?
5. Tunnetko tiimisi jäsenien persoonallisuudet ja työskentelytavat? Hyödynnetäänkö erilaista osaamista tehokkaasti?
6. Onko sinulla riittävät resurssit tiimitoiminnan organisointiin ja kehittämiseen?
7. Onko organisaation ja tiimien johtajuusroolit sekä vastualueet selkeät ja johdonmukaiset?
8. Mitä tulisi tehdä, jotta tiimin jäsenet olisivat sitoutuneempia ja motivoituneempia projektityön laadun kehittämiseksi?
9. Miten tiimejä tulisi kehittää? Enemmän erikoistumista ja osaamisen keskittämistä tiimien kesken? Tulisiko tiimit koostua useamman suunnittelualan osaajista?
10. Onko sinulla muita ajatuksia/ideoita tiimityöskentelyyn ja esihenkilötyöhön liittyen? Mikä on hyvää, missä on kehitettävää?