

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MAIJA SANTIKKO

Toimiva tiimi luottamuksen näkö- kulmasta: Case hallintopalvelutiimi

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Santikko, Maija: Toimiva tiimi luottamuksen näkökulmasta: Case hallintopalvelutiimi

Opinnäytetyö, AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

Elokuu 2024

Sivumäärä: 56

Opinnäytetyössä tutkittiin erään Turun yliopiston tiedekunnan hallintopalvelujen henkilöstön käsityksiä hyvin toimivasta tiimistä erityisesti luottamuksen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Työssä selvitettiin, miten tutkimustietoa ja tiimin omaa käsitystä toimivasta tiimistä sekä luottamuksesta voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaation muutostilanteissa ja tiimin kehittämisessä. Tavoitteena oli kartoittaa, millaisista asioista rakentuu toimiva tiimi luottamuksen rakentamisen näkökulmasta, mitä keinoja lähiesihenkilöllä on tiimin luottamuksen rakentamisessa ja millainen on tiimin jäsenen rooli tiimin luottamuksen rakentamisessa.

Opinnäytetyön teoriaosassa selvitin, mitä tiimin ja luottamuksen käsitteillä tarkoitetaan, esittelin tiimin kehittymisen malleja, selvitin, miten tiimin jäsenet toimivat hyvin toimivassa tiimissä, mikä oli luottamuksen merkitys tiimin toiminnassa ja millainen rooli esihenkilöllä oli tiimin ja luottamuksen rakentajana. Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluihin osallistui 8 hallintopalvelutiimin jäsentä.

Opinnäytetyön mukaan tiimin sisällä vallitseva luottamus toisia toimijoita kohtaan on perusedellytys hyvin toimivalle tiimille. Luottamuksen rakentuminen työyhteisössä riippuu kokonaan sen jäsenistä. Opinnäytetyö osoitti, että tiimin vetäjällä on avainrooli hyvin toimivan tiimin luottamuksen rakentamisessa. Jokainen tiimin jäsen on vastuussa oman tiiminsä luottamuksen rakentamisesta toimimalla tiimissään luottamuksen arvoisesti. Esihenkilöllä ja tiimin jäsenillä on monia samoja tapoja vaikuttaa oman tiiminsä luottamuksen rakentamiseen ja tiimin kehittymiseen hyvin toimivaksi tiimiksi.

Avainsanat: luottamus, tiimi, hallintopalvelut, yliopisto, laadullinen tutkimus, esihenkilö, alainen

ABSTRACT

Santikko, Maija: Effective team from the perspective of trust: Case an administrative services team

Bachelor's thesis

Degree programme

August 2024

Number of pages: 56

The thesis examined the perceptions of a well-functioning team of staff in the administrative services of a faculty at the University of Turku, especially from the perspective of trust. The study was carried out as a qualitative study. The aim was to explore how research knowledge and the team's own understanding of a well-functioning team, as well as trust, can be utilized, for example, in organizational change processes and team development. The aim was to identify the factors that contribute to a functional team from the point of trust-building, the methods available to supervisors and team members for building trust, and what the role of the team members is in building team trust.

In the theoretical part of the thesis, I explained the concepts of team and trust, presented models of team development, explained how team members work in a well-functioning team, what was the role of trust in team operations, and what role the supervisor played as a builder of team and trust. The empirical part of the thesis was carried out as a case study, using theme interviews. Eight members of the administrative services team participated in the interviews.

According to the thesis, trust among team members is a basic requirement for a well-functioning team. Building trust in the work community depends entirely on its members. The thesis showed that the leader plays a key role in building the trust of a well-functioning team. Each team member is responsible for building trust within their team by acting trustworthy. Both supervisors and team members have same various ways of influencing the building of their own team's trust and the development of the team into a well-functioning team.

Keywords: trust, team, administrative services, university, qualitative research, supervisor, subordinate.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
2.1 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
2.3 Toimeksiantajan esittely	7
2.4 Opinnäytetyön rakenne	7
3 TOIMIVA TIIMI LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISEN NÄKÖKULMASTA ..	8
3.1 Tiimin ja luottamuksen käsitteet	8
3.2 Tiimin kehittymisen malleja.....	11
3.3 Hyvin toimivan tiimin jäsenten toiminta.....	18
3.4 Luottamuksen merkitys tiimissä.....	26
3.5 Esihenkilön rooli toimivan tiimin ja luottamuksen rakentajana	33
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	38
4.1 Tutkimusmenetelmä	39
4.2 Aineiston kerääminen	40
4.3 Aineiston analysointi ja tulkinta.....	41
5 HALLINNON NÄKEMYKSET TOIMIVASTA TIIMISTÄ LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISEN NÄKÖKULMASTA	42
5.1 Millainen on hyvin toimiva tiimi hallintopalvelutiimin mielestä?	42
5.2 Miten luottamuksen käsite tiimityössä mielletään hallintopalvelutiimin mielestä?	45
5.3 Millaisia keinoja lähiesihenkilöllä on hyvin toimivan tiimin rakentamisessa hallintopalvelutiimin mielestä?	46
5.4 Millaisia keinoja tiimin jäsenillä on toimivan tiiminin rakentamisessa hallintopalvelutiimin mielestä?	48
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6.1 Yhteenveto ja kehittämissuhteet	50
LÄHTEET	54
LIITE 1: TUTKIMUSESITE.....	55
LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET	56

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö liittyy julkishallinnon kehittämiseen. Työssä paneudutaan hyvin toimivan tiimin ja sen sisäisen luottamuksen rakentumiseen. Tiimejä on tutkittu jo pitkään, ja niistä on tarjolla paljon kirjoituksia monista eri näkökulmista. Tiimitoiminnan periaatteet ovat samoja organisaatiosta riippumatta (Salminen 2013b, s. 11). Mielestäni aihe on yhä edelleen ajankohtainen, koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Organisaatioiden pyrkimys työn tuottavuuden lisäämiseen näkyy muun muassa organisaatiomuutoksina ja hallinnon keskittämisenä kustannusten supistamiseksi. Myös etätöön lisääntyminen tuo omat haasteensa tiimien toimintaan ja luottamuksen rakentamiseen sekä säilymiseen eri toimijoiden välillä.

Organisaatiouudistukset ovat luoneet haasteita tiimityöskentelylle, työyhteisön sisäiselle luottamukselle sekä koko hallintohenkilökunnan että esihenkilö-alainen-suhteiden näkökulmista. Hyvin toimiva tiimi ja luottamus ovat tärkeä osa hyvin toimivaa ja tehokasta työyhteisöä. Työhyvinvointi lisääntyy ja palvelujen laatu paranee, kun organisaatiossa vallitsee hyvä luottamuksen ilmapiiri, joka mahdollistaa tiimin hyvän ja tuloksellisen työskentelyn. (Kantola, 2021).

Minulla on pitkä kokemus erilaisista tehtävistä työelämästä ja tiimityöstä. Aiheen valintaan vaikutti oma kiinnostukseni aiheeseen ja halu oppia lisää siitä, miten voidaan rakentaa hyvin toimiva tiimi ja millainen merkitys luottamuksella on tiimityössä.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa tutkittiin erään Turun yliopiston tiedekunnan hallintopalvelujen henkilöstön käsityksiä hyvin toimivasta tiimistä erityisesti luottamuksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten tutkimustietoa ja tiimin omaa käsitystä toimivasta tiimistä sekä luottamuksesta voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaation muutostilanteissa ja tiimin kehittämisessä.

Turun yliopistossa toteutettiin valtion rahoituksen vähenemisen takia irtisanomisten sijaan hallinnon uudistus vuonna 2017. Hallinnon tehostamisella oli tarkoitus saada katettua osa vaadituista säästöistä. Uudistuksessa hallintopalvelut siirrettiin tiedekunnista ja laitoksilta yliopiston yhteisiin palveluihin, joiden oli tarkoitus palvella kaikkia yliopiston yksiköitä työntekijöiden kiinnittymättä suoraan tiedekuntiin ja palveltaviin asiakkaisiin. Vuonna 2020 yliopiston hallitus päätti kuitenkin hallinnon jatkokehittämisestä ja teetti ulkopuolisella taholla selvityksen uudistuksen tarpeellisuudesta ja vaihtoehtoista. Selvityksen perusteella osa yhteisistä palveluista palautettiin takaisin tiedekuntiin lähemmäs palveltavia asiakkaita. (Turun yliopisto, 2022.)

Opinnäytetyön tutkimusjoukkona oleva Turun yliopiston hallintopalveluja tuottava henkilökunta muodostaa työyhteisön, joka on sitoutunut yhdessä tuottamaan hallintopalveluja samalle tiedekunnalle. Yliopiston hallinnonuudistuksen myötä yliopistoon on muodostettu monia uusia hallintotiimejä, joiden jäsenet on koottu aiemmista talous-, henkilöstö- ja lähipalvelutiimeistä. Monet yliopiston hallintopalvelujen työntekijöiden esihenkilöt, työkaverit ja työtehtävät ovat yliopiston hallinnon uudistuksen ja kehittämisen aikana viimeisen viiden vuoden aikana vaihtuneet useaan otteeseen samalla, kun uusia ohjelmistoja ja työmenetelmiä on otettu käyttöön. Uudistukset ovat olleet haastavia sekä esihenkilöille että alaisille.

2.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Turun yliopiston erään tiedekunnan hallintopalvelujen tiimityön ja luottamuksen vahvistamisen lähtökohtia organisaatiomuutosten jälkeen. Opinnäytetyössä keskitytään selvittämään tiimin kehittymistä sen alkuvaiheesta toimivaksi tiimiksi, hyvin toimivan tiimin ominaisuuksia ja keinoja tiimityön tehostamiseksi sekä luottamuksen syntymistä ja vahvistamista tiimissä. Päättökysymykseni on: millaisista asioista rakentuu toimiva tiimi luottamuksen rakentamisen näkökulmasta. Alakysymyksiä ovat: mitä keinoja lähiesihenkilöllä on tiimin luottamuksen rakentamisessa ja millainen on tiimin jäsenten rooli tiimin luottamuksen rakentamisessa.

2.3 Toimeksiantajan esittely

Turun yliopisto on perustettu vuonna 1920. Yliopistossa on 8 tiedekuntaa ja 4 erillistä laitosta. Yliopistossa opiskelee noin 22 000 perus- ja jatkotutkinto-opiskelijaa. Yliopistolla työskentelee yli 3 400 työntekijää. Opetus- ja tutkimushenkilökunnan lisäksi muuta henkilökuntaa, johon hallintopalvelujen henkilöstö kuuluu, on noin 840 henkilöä. Opinnäytetyöni kohteena olevan tiedekunnan hallintopalvelut koostuvat talous-, henkilöstö- ja toimistopalveluista. Turun yliopistolla on toteutettu hallintohenkilökunnan näkökulmasta kaksi isoa hallinnonuudistusta lyhyessä ajassa vuosien 2017–2021 välisenä aikana. (Turun yliopisto, 2024.)

2.4 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeen kappaleessa kaksi esittelen opinnäytetyöni taustan, tarkoituksen, tutkimuskysymykseni, toimeksiantajani ja rakenteen. Kappaleessa kolme selvitän kirjallisuuden perusteella, mitä tiimin ja luottamuksen käsitteillä tarkoitetaan, esittelen kolme tiimin kehittymisen mallia, selvitän, miten tiimin jäsenet toimivat hyvin toimivassa tiimissä, mikä on luottamuksen merkitys tiimin toiminnassa ja millainen rooli esihenkilöllä on tiimin ja luottamuksen rakentajana. Kappaleessa neljä esittelen, miten tämä opinnäytetyö on toteutettu.

Kappale viisi koostuu opinnäytetyöni empiirisestä osasta. Selvitän siinä tutkimuskohteena olevan hallintopalvelutiimin näkemyksiä hyvin toimivasta tiimistä luottamuksen näkökulmasta. Kappaleessa kuusi teen yhteenvedon opinnäytetyöni tärkeimmistä kysymyksistä, esittelen työni johtopäätökset, kehittämisehdotukset ja lopuksi arvioin tämän työni.

3 TOIMIVA TIIMI LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa esitellään, miten eri tavoin voidaan tarkastella tiimin kehittymistä sen alkuvaiheesta hyvin toimivaksi tiimiksi. Jotta tiimi voisi kehittyä hyvin toimivaksi tiimiksi, on tiimiläisten hyvä tiedostaa tiimin erilaiset kehitysvaiheet, jotta kehittymiseen liittyvät haasteet eivät tule yllätyksenä ja haasteisiin voidaan reagoida rakentavasti.

3.1 Tiimin ja luottamuksen käsitteet

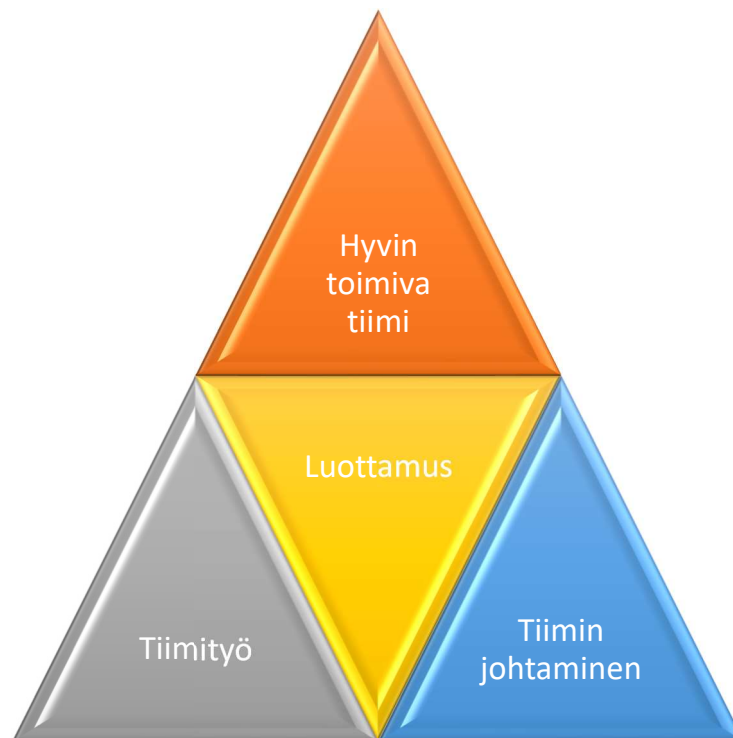
Opinnäytetyö rakentuu hyvin toimivan tiimin ja luottamuksen määritelmien ympärille. Hyvä luottamus tiimin sisällä eli tiimin jäsenten välillä mahdollistaa hyvin toimivan tiimin muodostamisen. Tiimin sisäisestä luottamuksesta vastaa tiimin esihenkilö yhdessä tiimin työntekijöiden kanssa. Käsitteillä ryhmä ja tiimi on paljon yhteisiä piirteitä, ja jotkut voivat käyttää näitä termejä synonyymeina. Heikkilä (2002, s. 16–17) käyttää teoksessaan Shawn määritelmään ryhmästä, jossa ryhmä määritellään kahden tai useamman muodostamaksi joukoksi, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja jolla on yhteiset tavoitteet. Tiimi taas eroaa Heikkilän mukaan ryhmästä siten, että tiimi on kiinteä ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä. Tiimissä jokaisella on kuitenkin oma erityinen työrooli ja osaaminen, joka täydentää toisten tiimin jäsenten työroolia ja osaamista niin, että yhdessä pyritään päämäärän saavuttamiseksi yhteistyöllä, keskinäisellä avunannolla, yhteisvastuulla ja yhteisesti sovittujen sääntöjen ohjatessa tiimin työskentelyä.

Yksinkertaisemmillaan tiimillä tarkoitetaan työyhteisöä, jonka jäsenet ovat sitoutuneet toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimin jäsenet sisäistävät yhteistyön merkityksen työyhteisössä ja ottavat yhdessä vastuun oman tiimityönsä onnistumisesta. (Salminen, 2013a, s. 19.) Tiimityössä keskitytään tarkastelemaan tiimissä tehtävää työtä koko tiimin näkökulmasta, eikä keskitytä pelkästään yksilöiden suorituksiin. Vaikka tiimin jäsenillä ovat omat vastuualueensa, tiimin toiminnassa korostuu yhteisvastuu tiimin tuloksista. (Salminen, 2013a, s. 19.) Hallintopalvelutiimin jäsenet vastaavat siis yhdessä tiedekunnan hallintopalvelujen tuottamisesta. Aidossa tiimityössä johto ohjaa tiimin toimintaa etupäässä tiimille asetettavien tavoitteiden avulla ja päättämällä tiimille kohdistettavista resursseista ja toiminnan reunaehdoista (Salminen, 2013a, s. 24). Tiimitoiminnan periaatteet ovat samantapaisia siitä riippumatta, mikä on tiimin päämäärä (Salminen, 2013a, s. 28).

Luottamus voidaan määritellä monella eri tavalla, eikä siitä ole yhtä yleisesti käytössä olevaa määritelmää. Luottamus on välttämätöntä melkein kaikelle yhteistoiminnalle (Laine 2010, s. 21). Luottamus on vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutuksella on olennainen merkitys luottamusta luovana, ylläpitävänä ja vahvistavana voimana (Solomon, R. & Flores, 2001, s. 71). Luottamus syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena, joten se on ansaittava tai lunastettava omalla käyttäytymisellä. (Harisalo ym., 2010, s. 29.) Kun ihmiset oppivat luottamaan toisiinsa, he alkavat luottamaan myös ventovieraisiin, vaikka ventovieraat eivät ole omalla käyttäytymisellään lunastaneet luottamusta. Tällaista luottamusta kutsutaan yleistäväksi luottamukseksi. (Uslaner, 2002, s. 9.)

Rajaavan luottamuksen vallitessa taas ihmiset luottavat vain läheisiinsä ja oman yhteisönsä ihmisiin. Tällöin vieraisiin luotetaan vasta sitten, kun he ovat omaksuneet yhteisön arvot, käytännöt ja käyttäytymistavat. (Harisalo ym. 2010, s. 31.) Kun yleistävä luottamus heikkenee, se muuttuu ehdolliseksi ja lopulta rajaavaksi luottamukseksi. Ehdollisessa luottamuksessa asetetaan erilaisia ehtoja, sääntöjä ja rajoitteita keskinäiselle vuorovaikutukselle. (Solomon, & Flores, 2001, s. 81.) Monet eri tekijät voivatkin ennalta arvaamattomasti

vaikuttaa ihmisten väliseen luottamukseen, sillä ihmisten käsitykset ja odotukset muuttuvat ajan kuluessa uusien kokemusten ja olosuhteiden myötä (Harisalo ym. 2010, s. 31). Luottamukseen ei voi pakottaa. Se on aina vapaaehtoista. Luottamus on voima, joka saa meissä sisäisen motivaation liikkeelle ja sitoutumaan yhteisiin päämääriin. Työntekijälle osoitettu luottamus on työntekijän itsensä kannalta palkitsevaa ja motivoivaa. (Laine 2010, s. 22.) Hyvin toimivan tiimin teoreettinen viitekehys on kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Hyvin toimivan tiimin teoreettinen viitekehys

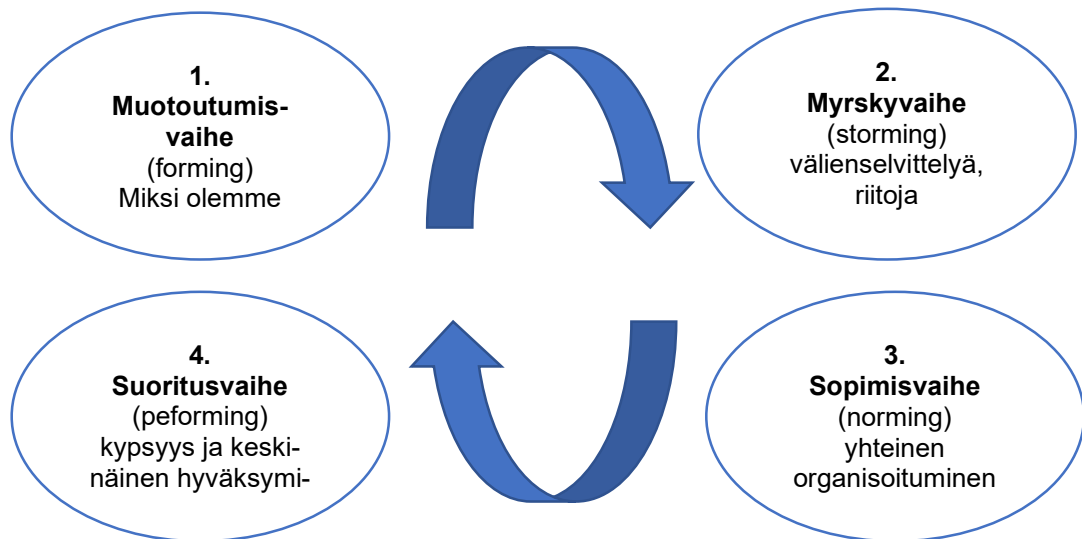
Kuviossa 1 ilmenee, että toimiva tiimi, tiimin johtaminen, luottamus, työhyvinvointi ja tuloksellisuus ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Toimivan tiimin ja luottamuksen rakentaminen ja vahvistaminen edellyttävät koko työyhteisön sitoutumista niitä edistäviin toimenpiteisiin, joita toteuttavat organisaation johtajat omalla johtamisellaan. Hyvä tiimityö ja onnistunut luottamuksen rakentaminen ja vahvistaminen parantavat henkilökunnan työhyvinvointia ja auttavat organisaatiota pääsemään tavoiteltuihin päämääriin.

3.2 Tiimin kehittymisen malleja

Yhdessä toimivan ryhmän on kehittyäkseen kuljettava erilaisten vaiheiden läpi kohti toimivaa ja edistynyttä ryhmässä työskentelemistä. Kun tiimin erilaiset kehitysvaiheet tiedostetaan, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen tahtovat tiimit voivat tarkastella kehitysvaiheiden pohjalta oman tiiminsä kehittymistä ja samalla myös vaikuttaa halutessaan edistävästi tiimin kehittymiseen. Tiimin tavoitteista riippumatta jokaisen tehtävänsä sitoutuneen tiimin rakentajan tavoitteena on yrittää rakentaa kypsä, terve ja hedelmällinen tiimi. (Heikkilä 2002, s. 274.)

Tiimin kehittymistä voidaan tarkastella muun muassa kolmella eri tavalla: 1. Yleisin ja perinteisin tapa tarkastella tiimin kehitystä, 2. Valmiina – paikoillanne – nyt -tapa ja 3. Hämmennyksestä sitoutumiseen -tapa. Kehitysvaiheiden eroja kuvataan tiimiläisten käyttäytymisen muutoksilla ja ongelmilla, joita tiimin jäsen ja johtaja kohtaavat. Ongelmat voivat näkyä esimerkiksi silloin, kun ponnisteluista huolimatta tiimissä ei tapahdu kehittymistä, joten tiimin jäsenet alkavat ilmaista tyytymättömyyttään. Pahimmillaan tyytymättömyys voi johtaa tiimiläisten hajaannustilaan. (Heikkilä 2002, s. 274–275.)

Kaikissa tavoista tiimin kehitysprosessi alkaa ryhmäläisten mieliä hämmentävästä, pelonsekaisesta alkutilanteesta ja etenee vaikeiden ihmissuhdekiemuroiden, selkiytymisen ja järjestelmällisen yhdessä työskentelyn kautta luovaan ja innovatiiviseen suoritusvaiheeseen. Tiimityön kehittyminen vaiheesta toiseen edellyttää jokaiselta tiimin jäseneltä nopeaa ja intensiivistä oppimista. Vaiheesta toiseen voidaan myös edetä hyppäämällä joidenkin vaiheiden yli. Hyvin rajoittavat ja jäykät työskentely- ja etenemiskaavat eivät palvele tiimin kehittymistä, vaan hidastavat sitä. (Heikkilä 2002, s. 305.) Kuviossa 2 ovat esiteltyinä tiimin neljä kehitysvaihetta (Heikkilä 2002, s. 275).



Kuvio 2. Tiimin kehitysvaiheet (Heikkilä 2002, s. 275).

Kuvossa 2 esitetään yleisin tiimien tarkastelutapa, jonka mukaan tiimin tehokkaaseen työskentelyyn kasvetaan neljän kehitysvaiheen kautta, joissa kehitys kulkee tiimin muotoutumisesta myrsky- ja sopimusvaiheiden jälkeen suoritusvaiheeseen.

Tiimin muotoutumisvaiheessa uuden tiimin jäsenet opettelevat kohtaamaan toisensa, jolloin paljon energiaa ja aikaa kuluu alustaviin tunnusteluihin. Jännitteitä syntyy tiimiläisten erilaisten kokemusten ja persoonallisuuksien takia. Muotoutumisvaiheessa jokainen tiimiläinen ajattelee yksilöllisesti ja miettii, mitä häneltä odotetaan sen sijaan, että ajattelisi, mitä koko tiimiltä odotetaan. He ovat myös huolestuneita siitä, miltä he näyttävät toisten tiimiläisten silmissä. Tässä vaiheessa tunteita ei mielellään esitetä ja tiimiläiset peittävät ne kohteliaisuuteen muita kohtaan. Yhteenkuuluvuutta voidaan etsiä esimerkiksi samanlaisten tupakointitottumusten, saman työmatkan tai perhetilanteen perusteella. Suuressa ryhmässä eri tavoin muodostuneet pienryhmät luovat turvallisuuden tunnetta. Pienryhmissä on helpompi ilmaista itseään rohkeammin kuin suuressa ryhmässä. Vaikka tiimin sisäiset pienryhmät ovat tärkeitä, niiden on tiimin kehityksen kannalta vähitellen sulauduttava yhdeksi tiimiksi, jotta pystytään tuottamaan työyhteisön yhteistä tietoa ja tätä tietoa edelleen yhteisesti hyödyntämään. Muotoutumisvaiheen avulla tiimi hakee omaa yksilöllistä tyyliä ja pikkuhiljaa testaa riidansietokykyä kasvuun. (Heikkilä 2002, s. 276–281.)

Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet kohtaavat ja työstävät sekä omia että tiimin yhteisiä stressin aiheita. Yhteistyötä tehtäessä kaikki tiimin jäsenet opettelevat tuntemaan, millainen tiimiläinen kukin tiimin jäsen on. Tiimissä saattaa esiintyä kilpailua, tiimiläisten tunteet ovat pinnassa ja ennalta aavistamattomia ongelmia on ratkaistavana. Jos tiimin luontainen myllerrys pyritään estämään tai tiimin pyrkii rauhalliseen ongelmien hyssyttelyyn, tulevat ongelmat esiin myöhemmin tai tiimi toimii tehottomasti. Tiimiin saattaa muodostua kahden tai kolmen hengen klikkejä, jotka jarruttavat tiimin kehittymistä ja tiimiin sitoutumista. Jos ristiriitoja yritetään ratkoa äänestämällä tai tekemällä kompromisseja, ristiriidat jäävät kytemään pinnan alle. (Heikkilä 2002, s. 276, 281–283.)

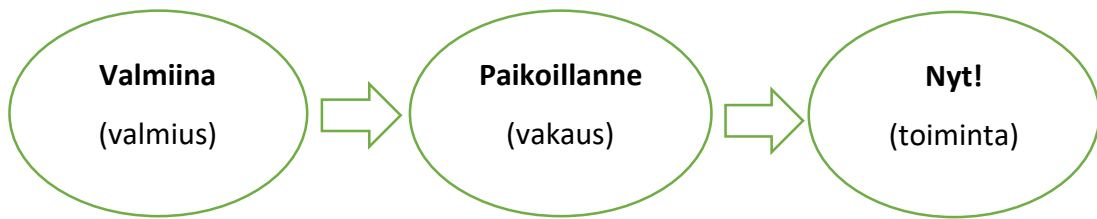
Tiimin johtajalla on tärkeä rooli tiimin siirtymisessä myrskyvaiheesta sopimusvaiheeseen. Hänen pitää osata ohjata tiimiänsä tavoitteellisesti ja olla tiimin valmentaja. Sopimusvaiheessa menettelytapojen sopimisen ja kehittymisen takia tiimin jäsenet hyväksyvät toisten tiimiläisten roolit, tiimin me-henki muodostuu, tiimiläisten käyttäytyminen vapautuu ja yhteisesti tuotettavan tiedon kehitysprosessit muodostetaan sopimisen kautta tiimiläisten kesken yhdessä neuvotellen. Edellisen vaiheen sisäiset klikit menettävät merkitystään. Yhteistyön tärkeys selviää ja ymmärretään, että tiimin tehokkuus paranee vain keskinäisen riippuvuuden vallitessa. Kaikki tiimin jäsenet ovat yhtä tärkeitä heidän erillaisuudestaan huolimatta tai varsinkin sen takia. Kun ryhmä alkaa tuntua turvalliselta, tiimiläiset uskaltavat näyttää muille omat heikkoutensa ja virheensä. Samalla avun pyytämien muilta tiimin jäseniltä tulee helpommaksi. Turvallinen ympäristö mahdollistaa myös vitsailun ja nokkelien huomautusten tekemisen. (Heikkilä 2002, s. 276, 286–288.)

Suoritusvaiheeseen tultaessa tiimin muodostamisen kasvukivut on voitettu. Aina ei kuitenkaan ole varmaa, saavuttaako tiimi koskaan todellista ja rakentavaa suoritusvaihetta. Eteneminen sopimuksenmukaisesta toiminnasta suoritusvaiheeseen sujuu helposti, jos tiimissä vallitsee keskinäinen luottamus. Luottamusta ei kuitenkaan yleensä synny, jos ihmiset tuntevat toisensa vain pinnallisesti. Perinpohjainen myrskyvaihe, johon kaikki jäsenet osallistuvat, osaltaan auttaa luottamuksen syntyemisessä ja vahvistaa yhteistä sitoutumista

tiimin määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihannetapauksessa tiimin jäsenet osoittavat nyt täydellistä lojaalisuutta tiimiä kohtaan. Tässä vaiheessa tiimi pystyy yhteiseen päätöksentekoon, tiimin tuottavuus on korkeimmillaan, resursseja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti sekä työskentely tiimissä tapahtuu keskinäisen riippuvuuden ehdoilla. Jos tiimiin tulee uusia jäseniä suoritusvaiheessa, se aiheuttaa usein sopeutumisongelmia. Tällöin tiimin johtajat usein aloittavat tiiminsä kehittämisen alusta, mutta yrittävät edetä nopeasti eri vaiheesta toiseen. On tärkeää saada uudet jäsenet nopeasti mukaan yhteistyöhön. (Heikkilä 2002, s. 276, 288–291.)

Kaikki tehokkaaseen ja menestyvään tiimityöhön haluavat tiimit käyvät jossakin vaiheessa läpi nämä neljä vaihetta muotoutumisvaiheesta suoritusvaiheeseen. Eri vaiheet käydään kuitenkin läpi jokaisen tiimin omassa aikataulussa. Myrskyvaiheen ristiriitatilanteiden läpikäyminen ja hyväksyntä ovat välttämättömiä, sillä jos ristiriidat lakaistaan maton alle, tiimi on jumissa. Tällöin erimielisyyksien ohittamisella tavoitellaan teennäistä sopusointua eli eräänlaista pintakiltteyttä, joka myöhemmin kostautuu tiimityön jumittumisena ja jopa pahimassa tapauksessa saa koko tiimin hajoamaan. Tiimin kehitystä ei kuitenkaan voi väkisin pakottaa etenemään näiden neljän kehitysvaiheen kautta. Tiimistä voi tulla tehokas ja menestyvä, vaikka se etenisi täysin omia polkujaan ilman näitä neljää kehitysvaihetta. (Heikkilä 2002, s. 276–277.)

Valmiina – paikollanne – nyt! -mallin mukaan tiimityöskentelyn aloittaminen on vaativaa ja tarvitaan aikaa järjestäytymisen, toimintamallien luomiseen sekä toisten tiimiläisten tuntemiseen myös persoonina. Tehokkaaksi tiimiksi kehitetään valmiuden, vakauden ja toiminnan kautta. Tiimin todellinen tehokkuus tulee esiin vasta viimeisessä toiminta-kehitysvaiheessa. (Heikkilä 2002, s. 292–293.) Kuviossa 3 on kuvattu tiimin kehityskaari Valmiina – paikollanne – nyt! -mallin mukaan.

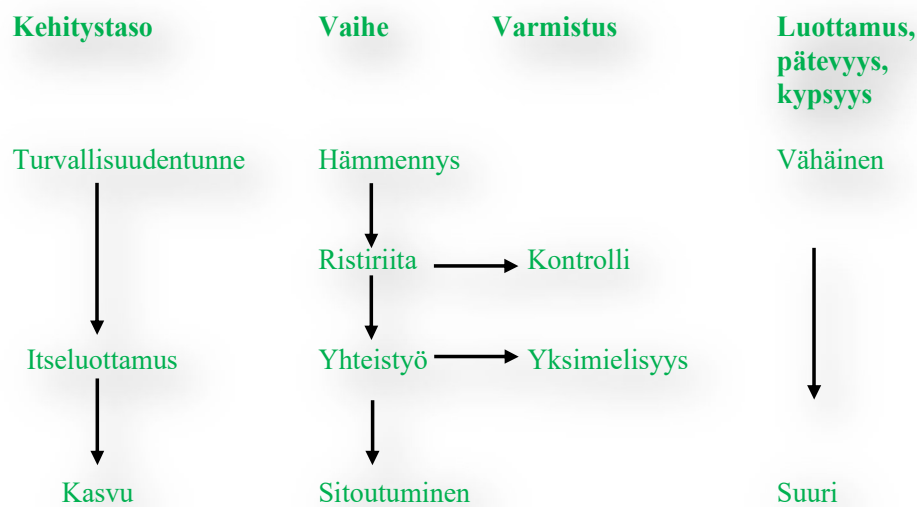


Kuvio 3. Tiimin kehityskaari “Valmiina – paikoillanne – nyt!” (Heikkilä 2002, s. 292).

Valmius-vaihe alkaa heti ensimmäisestä tiimin jäsenten yhteisestä kokoontumisesta. Tiimissä on yleensä alkuvaiheessa innostunut tunnelma, vaikka kehittyneet ihmissuhteet vielä puuttuvat. Tiimin jäsenet uskovat ymmärtävänsä tiimin tavoitteet. On kuitenkin tärkeää, että tiimin tavoitteista ja yhteisistä menettelytavoista sovittaessa on persoonallisista tulkinnoista aiheutuneet oletukset selvitetty ja korvattu selkeillä ja ymmärrettävillä tavoitteilla. Pian tiimin toiminnan aloittamisen jälkeen huomataan, että toimintaan pitää saada tietynlainen järjestys, jotta tiiminä ollaan valmiita siirtymään seuraavaan vakausvaiheeseen. Tässä vaiheessa tiimin pitää luoda itselleen toiminnan tueksi muodollinen rakenne, jossa sovitaan yhteiset säännöt ja niiden noudattamisen periaatteet. Vaiheelle ovat ominaisia kankea toiminta ja pitkälle viety suunnitelmien tekeminen. Sääntöjen rikkomista ei katsota hyvällä, vaikka se tuntuisikin tarpeelliselta. Ihmisistä, jotka eivät noudata sääntöjä, tehdään helposti syntipukkeja. Työtehtävät määritellään yksityiskohtaisesti, tehdään muodollisia työnkuvia ja vahditaan niiden noudattamista. Seuraavaan vaiheeseen voidaan siirtyä, kun havaitaan, että sääntöjen pikkutarkan noudattamisen sijaan aika kannattaa käyttää järkevään tekemiseen tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heikkilä 2002, s. 293–294.)

Tiimi on tehokkaimmillaan toimintavaiheessa. Ymmärretään, että tarkkojen sääntöjen sijaan kannattaa keskittyä tehtävien tekemiseen sen sijaan, että ensisijaisesti keskitytään menettelytapoihin. Tämä vaihe on joustava, joten tavoitteita ja suunnitelmia voidaan uudelleenarvioida ja päivittää. Tiimin johtaja tukee tiimin jäseniä määräämisen ja kontrolloinnin sijaan. Tiimin yhteisvastuullisuus työskentelyssä kehittyy. Nyt tiimissä vallitsee luottamus ja yhteistyö toimii hyvin eri tahojen välillä. (Heikkilä 2002, s. 294–295.)

Kolmas tapa kuvata tiimin kehittymistä alkutilanteesta tehokkaaseen suorituvaiheeseen on tarkastella kehittymistä hämmennyksestä sitoutumiseen -kuvauksen avulla. Mallin mukaan ryhmä edistyy hämmennys, ristiriita ja yhteistyö -vaiheiden kautta sitoutumiseen. Edistymisen seurauksena tiimi pystyy vähitellen kontrolloimaan omaa toimintaansa ja olemaan päätöksissään yksimielinen. Luottamus, pätevyys ja kypsyydet ovat alkuvaiheessa vähäisiä, mutta ne kasvavat siirryttäessä kehitysvaiheissa eteenpäin. Kuviossa 4 kuvataan mallin eri kehitysvaiheet ja edistymisen tasot. (Heikkilä 2002, s. 295–296.)



Kuvio 4. Tiimin kehitystasot hämmennyksestä sitoutumiseen -kuvauksen mukaan. (Heikkilä 2002, s. 296).

Ensimmäisessä tapaamisessa tiimiläiset ovat yleensä vieraita toisilleen ja tiimi käyttäytyy kehittymättömästi. Tunnelma tiimissä on sekava ja epävarma. Yritetään huolehtia ensisijaisesti itsestä muiden jäädessä taka-alalle. Tiimin jäsenet ovat sulkeutuneita ja varuillaan esiintyen enimmäkseen tarkkailijan roolissa. Epämääräisyydet eivät tyydytä tiimiläisiä, ja he odottavat selkeitä määrittelyjä muun muassa tiimin päämäärästä. Tapaamisissa kommunikaatio on vähäistä ja ollaan mielellään hiljaa. Pyritään käyttäytymään kohteliaasti ja näyttämään parhaat puolet itsestä muille. Eteenpäin siirtymisessä johtajan käyttäytymisellä ja toiminnalla on suuri merkitys tiimin kehityssuunnalle. (Heikkilä 2002, s. 296–297.)

Ristiriitatilanteet saattavat olla hyvin hallitsemattomia taitamattomasti johdettussa tiimissä. Tiimi voi myös negatiivisesti koetuissa muutostilanteissa taantua uudelleen ristiriitojen tasolle. Ristiriitatilanteissa on tyypillistä, että esitetään jyrkkiä vastalauseita, kapinoidaan, koetaan eristyneisyyden ja syrjäytyneisyyden tunteita, ei luoteta rooleihin, laaditaan salaisia suunnitelmia, kaivetaan maata johtajan auktoriteetin alta, ei pysytä aikarajoissa ja esitettyjä ideoita väheksytään. Tiimille on luotava positiivinen työskentelyilmapiiri, jossa jokainen jäsen saa osallistua yhteisen päämäärän rakentamiseen. Hyvässä ilmapiirissä on mahdollista saavuttaa yksimielisyys tiimin tavoitteista ja rooleista. Vahva selkeän vision omaava johtaja voi markkinoida tavoitteensa tehokkaasti kehittymättömälle tiimille. Vahvan johtajan itsevarma käytös tyydyttää tiimiläisten turvallisuuden tunnetta, ja päästään nopeammin siirtymään seuraavaan vaiheeseen. Jos taas johtajan on dominoida, mutta ei visionääri, voi tiimin kontrollointi olla puuskittaista ja suurin osa tiimin kehittämisestä kuluu ristiriitavaiheessa. (Heikkilä 2002, s. 298–299.)

Hyvä tiimin johtaja kykenee taitavalla johtamisella ohjaamaan tiiminsä nopeasti ja saumattomasti ristiriitavaiheesta yhteistyötä tekevään suoritus- ja sitoutumisvaiheisiin. Tiimin jäsenet reagoivat alttiisti tiimin johtajan rakentamassa positiivisessa ympäristössä samoin kuin reagoidaan tiimin johtajan käytökseen. Yhteistyön kehittymisen myötä hämmennysvaiheen epävarmuus ja asenteet ovat vähentyneet. Tiimiläiset ovat valmiita tarvittaessa muuttamaan omia ennakkokäsityksiään ideoista ja mielipiteistä, joita muut tiimin jäsenet ovat tosiasioihin perustuen esittäneet. Kysymysten tekemisen ja kuuntelemisen taidot myös kehittyvät. Syntyneet ristiriidat ratkaistaan yhteistyössä. Yksimielisyyteen pyrittäessä onkin tärkeää, että keskitytään ihmissuhteiden kehittämiseen niin, että jokaisen tiimin jäsenen on helppo olla yhteydessä toisiin tiimin jäseniin rakentavasti ja miellyttävässä ilmapiirissä. (Heikkilä 2002, s. 299–300.)

Sitoutumisvaiheessa tiimi on parhaimmillaan. Erilaiset tilanteet tiimissä ovat energisiä ja aktiivisia. Nyt tiimissä kaikki jäsenet pyrkivät ymmärtämään erilaisia näkemyksiä, sitoutumaan yhteistyöhön ja tekemään yhteisiä päätöksiä. Tässä vaiheessa hyvän tiiminvetäjän päätehtävä on varmistaa, että

työskenneltäessä tiimiläiset näkevät asiat ja haasteet aikaisempaa laajemmin. Näkökulmien avartaminen varmistaa tiimin jatkuvan kehittymisen ja suorituskyvyn paranemisen. (Heikkilä 2002, s. 300.)

3.3 Hyvin toimivan tiimin jäsenten toiminta

Tiimin tulokset perustuvat hyvään yhteistyöhön tiimin sisällä. Tiimin jäseniltä vaaditaan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös vastuun ottamista koko tiimin toiminnasta, sisäisestä yhteistyöstä ja kehityksestä. Tehokkaasti toimivassa tiimissä tarvittavia tiimi jäsenten taitoja ovat esimerkiksi hyvät vuorovaikutus- ja kokoustaidot, taito motivoitua ryhmätyöhön ja työskennellä ryhmässä sekä itsensä johtamisen taidot. Hyvin toimivassa tiimissä pyritään kaikkien tiimi jäsenten osaamisen kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsen on vastuussa muun muassa aktiivisesta osallistumisestaan tiimin tavoitteiden määrittelyyn ja tiimin vastuulla olevien asioiden päätöksentekoon, tiimitoiminnan pelisääntöjen laatimisesta ja noudattamisesta, sitoutumisesta tiimin kehittämiseen osallistumalla rakentavasti tiimikokouksiin sekä oman osaamisensa ja verkostojensa kehittämisestä ja jakamisesta muiden tiimin jäsenten kanssa. (Salminen 2013b, s. 215–216.)

Hyvän tiimin jäsenen voi tunnistaa monista eri ominaisuuksista. Hän on esimerkiksi rehellinen ja avoin. Hän ilmaisee ajatuksensa selkeästi, eikä manipuloi toisia. Hän on luotettava ja osaa kertoa hyvät ja huonot asiat suoraan hyvän tilannetajun mukaisesti. Hän hoitaa työnsä tasokkaasti sekä kantaa vastuun omasta tekemisestään ja koko tiimin menestymisestä. Hän on myös reilu, oikeudenmukainen ja haluaa, että kaikkia tiimin jäseniä kohdellaan tasapuolisesti. Reilu tiimin jäsen tarjoaa apua sitä tarvitseville ja pyytää apua, kun omat voimavarat eivät riitä. (Salminen 2013a, s. 72–73; Salminen 2013b, s. 216.)

Yksi tunnuspiirre ovat myös hyvät vuorovaikutustaidot. Aktiivinen ja luottamusta lisäävä kommunikointi muiden tiimi jäsenten kanssa on tiimin toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää. Hyvä tiimin jäsen täydentää omilla taidoillaan

muiden tiimin jäsenten osaamista. Hän hankkii aktiivisesti uutta työssä tarvittavaa tietoa. Hän ei myöskään pimitä tärkeää tietoa, eikä suojele mustasukkaisesti omia verkostojaan vain omaa käyttöä varten. Hyvällä tiimin jäsenellä on positiivinen asenne, ja hän luo myönteistä ja kannustavaa ilmapiiriä ympärilleen. (Salminen 2013a, s. 73; Salminen 2013b, s. 217.)

Tiimin jäsen voi edistää oman tiiminsä toimintaa vaikuttamalla muihin jäseniin oman esimerkinsä avulla. Hän sitoutuu tiimin toimintaan ja kehittämiseen muun muassa tekemällä omat työtehtävänsä huolellisesti ja tekemällä aktiivisesti ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Samalla hänellä kuitenkin on aikaa kuunnella ja auttaa muita tiimin jäseniä, vaikka se tilapäisesti viivyttäisi oman työn tekemistä. Hyvä tiimin jäsen on luonteeltaan nöyrä, mutta ei kuitenkaan nöyristele. Tämä näkyy tiimityössä siten, että hän ponnistelee oppiakseen uutta ja kehittyäkseen sen sijaan, että piiloutuisi ”vuosikymmenten kokemuksen” taakse. Nöyrä työntekijä osaa ottaa vastaan kritiikkiä, eikä hän anna oman egonsa olla esteenä omalle ja tiimin kehitykselle. Hän ei myöskään nöyristele, vaan osaa tarvittaessa puolustaa omia kantojaan ja koko tiimiä. (Salminen 2013a, s. 74–75; Salminen 2013b, s. 218.)

Tiimityön onnistuminen edellyttää tiimin jäseneltä kärsivällisyyttä ja kykyä kestää vastoinkäymisiä. Hän ymmärtää, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii aikaa, ja hän ponnistelee vaikeuksien voittamiseksi. Tiimityöhön kuuluvat ristiriidat ratkaistaan rakentavasti jokaisen tiimin jäsenen mielipidettä kunnioittaen. Hyvän tiimin jäsenen tärkeä taito on riittävä tiimiäly, jonka avulla hän pystyy vaikuttamaan omiin tunnetiloihinsa ja samalla tunnistamaan ja ottamaan huomioon muiden tiimin jäsenten tunteita. (Salminen 2013a, s. 75; Salminen 2013b, s. 218–219.)

Reilu tiimin jäsen tukee muiden tiiminsä jäsenten ajatuksia ja ideoita suhtautumalla niihin avoimesti ja kunnioittaen, sillä erilaiset ajatukset ja näkemykset ovat tiimitoiminnan voimavara. Hän ei myöskään syytä muita omista vaikeuksistaan tai epäonnistumisistaan. Muut tiimin jäsenet eivät kunnioita sellaista tiiminsä jäsentä, joka aina etsii omiin ongelmiin syyllisen muista. Hyvällä tiimin

jäsenellä on suunnitelmallinen toimintatapa, ja hän osaa käyttää työvälineitään tehokkaasti. Hän osaa johtaa itseään, mikä ilmenee muun muassa laadukkaana työn tekemisenä ja aikatauluissa pysymisenä. Laadukkaan työn tekeminen edellyttää sitoutumista jatkuvaan kehittymiseen. Toimintaympäristöjen muutoksissa pitää pysyä mukana, joten tiimin jäsenen pitää kehittää itseään muutosten mukana. (Salminen 2013a, s. 75–76; Salminen 2013b, s. 219.)

Yksi tiimityön tavoite on toiminnan tehostaminen ja työyhteisön tulosten parantaminen. Aidoissa tiimeissä käyttämättömät voimavarat otetaan käyttöön ja heikosta yhteistyöstä johtuva sählääminen vähenee. Hyvän tiimityön hyödyt ilmenevätkin erityisesti informaation hallinnan ja verkostoitumisen näkökulmista. Hyvin toimiva tiimi pystyy yhdessä tekemään parempia ratkaisuja kuin sen jäsenet erikseen. Aidosti yhdessä toimiva tiimi saa tehtyä asioita nopeammin ja ratkaisemaan paremmin monimutkaisia ongelmia, jossa tiimin jäsenten erilainen osaaminen yhdistyy. Tätä kutsutaan tiimiälyksi. (Salminen, 2013a, s. 23.)

Heikkilän (2002, s. 32) mukaan 4–8 henkilön muodostamat tiimit ovat tehokkaimpia. Myös Salmisen (2013b, s. 28) mukaan hyvin toimiva tiimi on lähes samankokoinen eli 3–9 jäsentä. Mitä enemmän tiimissä on jäseniä, sitä vaikeampaa on hyödyntää sen jäsenten yhteistyötä. Ryhmän koon kasvaessa tiimin vuorovaikutusongelmat todennäköisesti kasvavat ja jäsenten välisen luottamuksen rakentamiseen tarvitaan enemmän aikaa. Tiimin optimaaliseen kokoon vaikuttavat kuitenkin lähtökohtaisesti tiimin jäsenten työroolit ja -tehtävät. (Heikkilä, 2002, s. 32; Salminen, 2013b, s. 28.) Hyvin toimivassa tiimissä ihmissuhteilla on suuri merkitys. Jos tiimin ihmissuhteet ovat hyvät, tiimiläiset auttavat mielellään toisiaan. Jos taas suhteet eivät ole kunnossa, autetaan toisia vain, kun on pakko, eikä aina silloinkaan. Tiimissä, jossa ihmissuhteet ovat hyviä, toisten tekemiä virheitä korjataan automaattisesti pyytämättä. Vastavasti huonojen ihmissuhteiden vallitessa virheitä ilmetessä etsitään syyllisiä ja syytetään toisia. (Spiik, 2004, s. 43.)

Hyvin toimivan huipputiimin tunnistaa muun muassa seuraavista asioista. Tiimillä on mielekäs, selvä ja kaikkien hyväksymä yhteinen päämäärä, ja

resurssit kohdennetaan yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimityöhön ja kantavat yhdessä vastuun tiimistä ja sen tulokista. Jokaisella jäsenellä on selkeä rooli ja vastuualue tiimissä. Kaikki tiimin jäsenet pyritään osallistamaan päätöksentekoon. Tiimissä vallitsee hyvä yhteishenki. Tiimissä annetaan avointa ja rehellistä palautetta toisille tiimin jäsenille. Tiimin jäsenet ovat tasa-arvoisia keskenään. Tiimihenki on positiivinen. Tiimiä halutaan kehittää ja parantaa johdonmukaisesti. Tiimissä arvostetaan erilaisuutta. Tiimi tukee jokaisen jäsenen onnistumista ja antaa apua tarvittaessa. Tiimissä vallitsee keskinäinen luottamus. Tiimi suhtautuu muutoksiin ja kehittymiseen positiivisesti. Lisäksi tulokselliselle tiimityölle on tyypillistä välittömyys tiimin jäsenten välisissä suhteissa, toimiva vuorovaikutus ja runsas viestintä tiimin kaikkien jäsenten välillä, yhteisesti ymmärretty ja hyväksytty toimintamalli ja pelisäännöt. (Salminen, 2013a, s. 31–33; Salminen, 2013b, s. 30; 49–51.)

Hyvin toimivassa tiimissä tasapainoillaan erityisosaamisen ja moniosaamisen välillä. Toimivuuden kannalta on tärkeää, että ei päästetä syntymään yhden henkilön osaamisalueita, jotka vaarantavat tiimin toiminnan, jos avainhenkilölle sattuu jotakin. Hyvin toimivaksi ja huipputiimiksi muodostuminen vaatii aikaa. Alkuvaiheessa tiimin jäsenillä ei tarvitse olla kaikkea osaamista tai tarkasti määriteltyä omaa tiimiroolia. Osaaminen lisääntyy ja tiimin jäsenten vastuut ja roolit muodostuvat ajan ja tiimin kehittymisen mukana. (Salminen, 2013a, s. 33; Salminen, 2013b, s. 51.)

Hyvin toimivassa tiimissä ongelmat ja erimielisyydet ratkaistaan avoimesti. Tiimin jäsenet ymmärtävät, että asiat riitelevät eivätkä ihmiset. Mitä avoimempi ja ratkaisuhakuisempi ilmapiiri tiimissä on, sitä paremmin se toimii. Tiimin jäsenet tunnistavat koko tiimiä vahingoittavan käyttäytymisen ja voivat sen vuoksi välttää sitä. Tiimin päätöksentekoa haittaa muun muassa tietojen tai osaamisen epääminen muilta tiimin jäseniltä, ongelmien välttely tai vähättely, ratkaisun keksiminen liian nopeasti ilman, että ongelmaa on mietitty tarpeeksi, ristiriitojen ottaminen henkilökohtaisesti, syyllisten etsintä ja puolustuskannalle asettuminen sekä passiivisuus päätöksentekovaiheessa ja jälkiviisastelu. (Salminen, 2013a, s. 34–35.)

Hyvin toimivassa tiimissä on toisiaan täydentäviä taitoja. Siinä arvostetaan ja käytetään hyväksi ihmisten luonteiden, taitojen ja osaamisen erilaisuutta. Tämä näkyy muun muassa ennakkoluulottomana ajatteluna, luovana pohdiskeluna, avoimena keskusteluna ja kriittisenä suhtautumisena asioihin. Tiimissä on hyvä olla sekä hallitsevia että mukautuvia jäseniä. Hallitsevat persoonat vaikuttavat tiimissä voimakkaammin. Heidän ajattelutapansa on nopea, joten he usein tekevät toimintaa koskevia ehdotuksia ennen muita tiimin jäseniä. Mukautuvat persoonat sopeutuvat tiimiin helpommin, ja he tasapainottavat tiimin työskentelyä. Kumpikaan tapa toimia tiimissä ei ole toista parempi. Hallitsevilta persoonilta tiimit saavat paljon ja nopeita päätösehdotuksia sekä rohkeutta riskien ottamiseen. Mukautuvilta tiimin jäseniltä taas saadaan harkittuja ja laadukkaita päätöksiä tiimin hyväksi. Oikean tasapainon löytäminen tiimityöhön eri persoonallisuuksia hyödyntäen ja rehellinen, avoin keskustelu ovat avain parhaaseen lopputulokseen. (Spiik, 2004, s. 134.)

Ihmiset voidaan jakaa myös ihmiskeskeisiin ja asiakeskeisiin ihmisiin. Ihmiskeskeiset persoonat viihtyvät ja tekevät mielellään yhteistyötä toisten ihmisten kanssa. Heidän työskentelynsä tiimissä on epämuodollista, joustavaa ja rentoa. Työskentelyssä saattaa näkyä tunteiden näyttäminen ja innostuminen. Asiakeskeiset persoonat keskittyvät enemmän itse asioihin, tehtävään työhön ja sen sujumiseen. Heidän työskentelytapansa on ihmiskeskeisiä työntekijöitä muodollisempaa, ja he tukeutuvat sovittuihin pelisääntöihin ja kirjallisiin ohjeisiin. He tekevät työtään asiallisesti ja harkitsevasti. Monipuolisessa tiimissä on sekä ihmiskeskeisiä että asiakeskeisiä työntekijöitä, eikä kumpikaan ole toistaan parempi työntekijä, sillä työntekijöiden ominaisuudet tasapainottavat toisiaan. (Spiik, 2004, s. 134.) Kaikissa ihmisissä on sekä ihmiskeskeisen että asiakeskeisen persoonallisuuden puolia, hallitsevuutta ja mukautuvaisuutta, eri painotuksin. Tiimin työskentely on sitä hedelmällisempää, mitä erilaisempaa osaamista, persoonia, tarpeita ja arvostuksia tiimissä on. Erilaisuutta pitää osata käyttää hyväksi oikealla tavalla, ettei se aiheuta tiimissä ristiriitoja. (Spiik, 2004, s. 135.)

Tiimissä käyttäytymistä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Meillä on tapoja, joihin voimme vaikuttaa ja tapoja, jotka voimme valita tietoisesti.

Näiden lisäksi meillä on tapoja, jotka voimme valita luonteenpiirteistämme riippumatta. Ihmiset voivat halutessaan kehittää omaa luonnettaan. Se kuitenkin edellyttää työtä ja aikaa tuloksien saamiseksi. Kuviossa 5 on eritelty ihmisten käyttäytyminen tiimissä. Keskellä on ihannetila, jota kutsutaan reiluksi peliksi tai jämäkkyudeksi. Ihmistä, joka on siinä, kutsutaan yhteistyökumppaniksi. Työntekijöiden tulisi pyrkiä tähän tilaan. Täällä löydetään yhteinen ratkaisu ja asioista pystytään sopimaan, vaikka kaikki tiimissä olisivat eri mieltä. Tällä alueella tehdään yhteistyötä ja otetaan muut huomioon. Erimielisyydet ratkaistaan positiivisessa hengessä kaikkien eduksi. Joskus paras päätös voi olla, ettei sillä hetkellä päätöstä tehdä lainkaan, vaan palataan myöhemmin asiaan, kun ihmiset ovat tasapainoisempia ja saaneet hetken mietintäaikaa. (Spiik, 2004, s. 167–168.)



Kuvio 5. Käyttäytyminen tiimissä (Spiik, 2004, s. 167).

Reilun pelin tilassa lujatahtoiset tiimiläiset kuuntelevat muiden näkemyksiä samalla, kun joustavat ja nöyrät tiimiläiset sopeutuvat tilanteisiin menettämättä omanarvontunnettaan. Ymmärretään, että joskus on hyvä antaa periksi, vaikka omasta mielestä olisikin oikeassa. Hyväksytään se, että tiimissä ei aina pystytä toteuttamaan kaikkien tarpeita. Asioista yhdessä sopiminen edellyttää mukautumista ja sopeutumista. Asioista sopiminen reilun pelikentän alueella helpottaa asioiden hoitamista. Reilun pelin käyttäytymistä toisia kohtaan voidaan oppia harjoittelemalla ja toistamalla. Toistaminen saa aikaan muutoksia, jotka vahvistavat itseluottamusta, parantavat henkistä tasapainoa ja hiovat negatiivisia särmiä tasaisemmiksi. (Spiik, 2004, s. 168–169.)

Epäkypä käyttäytyminen tiimissä ilmenee negatiivisuutena. Pahimmillaan se voi olla aggressiivista käsiksi käymistä tai ilmetä tilanteesta pakenemisena. Voimakkaiden tunteiden muuttuessa negatiivisiksi, ne voittavat järjen äänen, jolloin ihminen siirtyy määrääjän tai arvostelijan itsekkäälle alueelle. Yhteistyöhalu loppuu ja tavoitteet halutaan saavuttaa enimmäkseen omilla ehdoilla. Tällöin aito itseluottamus pettää ja henkinen tasapaino järkkyy. Oma tavoite voidaan saavuttaa, mutta muut tiimiläiset eivät välttämättä sitoudu täysin tällä tavalla syntyneeseen tavoitteeseen. Määrääjien ja arvostelijoiden ylimielinen asenne vahingoittaa tiimin me-henkeä. Heidän käyttäytymisensä voi saada muut tiimiläiset suuttumaan tai pelkäämään. Epäterve kilpailu ja riidat saattavat lisääntyä tiimissä. (Spiik, 2004, s. 169–170.)

Aggressiivinen määrääjä pyrkii ajamaan omilla ajatuksillaan muiden tiimiläisten yli. Hänet tunnistaa muun muassa siitä, että hän korottaa usein äänensä ja keskeyttää häiritsevästi toiset ja saattaa kiroilla. Yhteisissä keskusteluissa hän antaa ymmärtää, että vain hän on oikeassa. Arvostelija taas on piiloaggressiivinen eli piilottaa aggressiivisuutensa. Hän vihjailee, antaa ymmärtää ja kehon kieli voi kertoa halveksuvasta ja ylimielisestä asenteesta, vaikka hän sanallisesti toteaisikin olevansa samaa mieltä asiasta muiden kanssa. Hän puhetapansa ärsyttää muita, sillä hän ilmaisee ajatuksensa niin, ettei niihin pääse kunnolla kiinni. Tämän takia tiukassa paikassa hän voi livistää karkuun. Ristiriitatilanteissa on tyypillistä, että hän liioittelee, vähättelee ja käyttää ivallisia ilmaisuja. Kokouksissa hän voi hymyillä ja olla hiljaa, mutta niiden jälkeen hän

saattaa käydä muiden luona ihmettelemässä, miten sellainen päätös voitiin tehdä. (Spiik, 2004, s. 170–171.)

Henkisten voimien vähentyessä ajaututaan alistujan tai vetäytyjän rooliin. Silloin mielellään poistutaan vaikeista tilanteista. Omia ajatuksia ei edes ehdoteta tiimille, sillä jo etukäteen ajatellaan, ettei niistä mitään kuitenkaan tule. Tämäkin käyttäytymismalli saattaa ärsyttää muita tiimin jäseniä, koska muut eivät voi olla varmoja alistujan tai vetäytyjän todellisista mielipiteistä käsiteltäviin asioihin. Alistujat ja vetäytyjät aliarvioivat itseään. Tällainen käyttäytyminen myös pilaa tiimin me-henkeä. Pahimmillaan kaikki asiat jäävät kesken. Alistuja eli liian mukautuja antaa liian helposti periksi. Hän haluaa miellyttää kaikkia olemalla kaikkien kanssa samaa mieltä. Hän on hankala työkaveri, sillä vaikka asia on jo sovittu, vois se muuttua matkalla, kun joku muu on painostanut häntä. Tästä syystä alistuja on epäluotettava tiimikaveri, vaikka hän itse todellisuudessa haluaa olla luotettava työntekijä. Työyhteisössä hän yrittää olla positiivinen ja aktiivinen, mutta ottaa liian paljon muita huomioon. (Spiik, 2004, s. 171–172.)

Passiivisen vetäytyjän rooli taas koetaan salamyhkäisenä, sillä hän ei kerro ajatuksiaan suoraan ja avoimesti. Hän tekeekin töitä mieluiten yksinään omissa oloissaan. Vetäytyjä on myös usein laiska ja valitsee helpoimman reitin asioiden toteuttamiseksi. Vaikeissa ja haastavissa tilanteissa hän helposti vetäytyy kuoreensa ja haluaa salata ajatuksensa. Hän jopa välttelee osallistumista ristiriitatilanteisiin, jotta ei joutuisi niistä vastuuseen. Lisäksi hän suhtautuu yhteisvastuulla oleviin tehtäviin ”ei kuulu minulle” -asenteella. (Spiik, 2004, s. 171.)

Käyttäytymisen muotoja on näiden neljän lisäksi muitakin. Kuvattu malli on kuitenkin hyvä apuväline tarkasteltaessa tiimiläisten käyttäytymistä. Pitää myös huomata, että käyttäydymme usein eri tavalla erilaisissa mielentiloissa. Esimerkiksi väsyneenä voimme käyttäytyä alistujan tai vetäytyjän tavalla ja suuttuneena taas määrääjän tai arvostelijan roolin mukaisesti. Satunnaisilla tunnetilojen vaihteluiden aiheuttamilla käyttäytymisen muutoksilla, kuten kiire tai hätätilanteissa, ei yleisesti ole isoa merkitystä tiimityöskentelyssä. Oman

käyttäytymisen hallitseminen on kuitenkin tiimin ja sen tavoitteiden kannalta erittäin tärkeää. Harjoittelemalla opitaan ohjaamaan omaa käyttäytymistä toivottuun suuntaan. Paremman itsetuntemuksen ansiosta opitaan toimimaan entistä useammin tietoisien valinnan perusteella sen sijaan, että reagoidaan tilanteisiin vaistomaisesti. (Spiik, 2004, s. 174.)

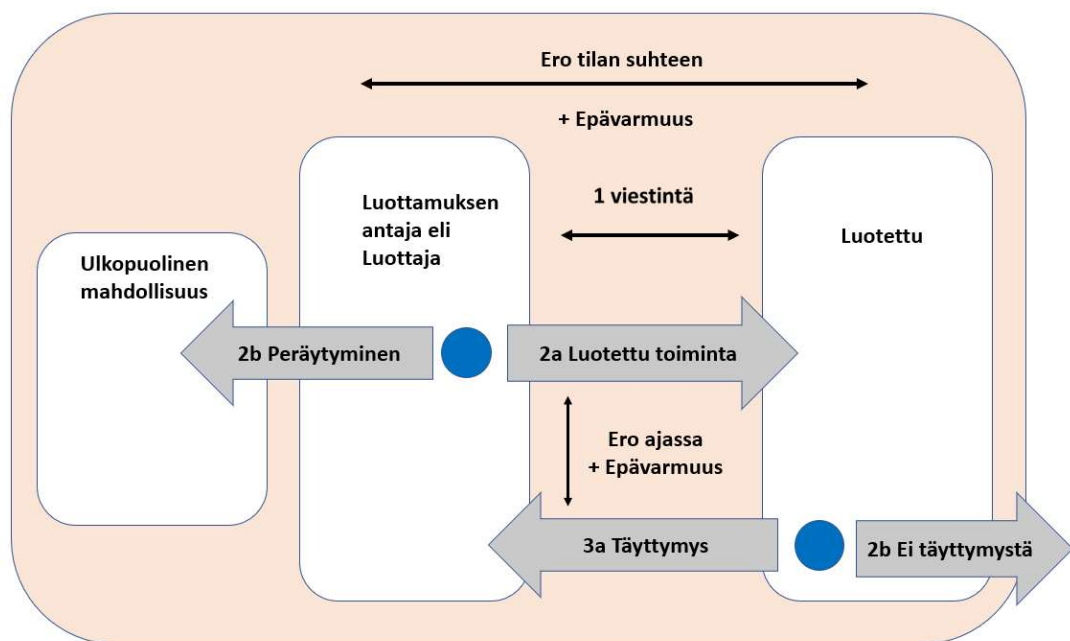
3.4 Luottamuksen merkitys tiimissä

Luottamus on sekä yksilöissä syntyvä ja vaikuttava ominaisuus että työyhteisön toiminnassa ilmenevä kollektiivinen piirre. Yksilön kokemaan luottamukseen voidaan vaikuttaa vain välillisesti. Organisaation luoma sosiaalinen ympäristö voi vahvistaa yksilöiden kokemaa luottamusta tai epäluottamusta. Luottamus on myös organisaation ominaisuus, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Luottamuksen merkitys näkyy erityisesti tilanteissa, joissa ongelmina ovat huonot ihmissuhteet tai ihmisten väliset ristiriidat. Organisaation rakenteita, prosesseja, johtamisjärjestelmää ja kulttuuria kehittämällä on mahdollista kuitenkin poistaa tai vähentää ihmisten välistä epäluottamusta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, s. 26–29.)

Luottamukseen voidaan määritellä rakentuvan seitsemästä elementistä, jotka löytyvät sekä tiimin jäsenten välisistä keskinäisistä suhteista että esihenkilö-alainen -suhteista. Näitä elementtejä ovat osapuolten välillä vallitseva riippuvuus ja luottamus siihen, että toiset käyttäytyvät myönteisesti. Koska luottamus sisältää riskejä, siihen liittyy mahdollisuus haavoittuvuuteen. Kuitenkin luottamukseen samalla sisältyy odotus tai usko siitä, että toinen osapuoli ei käytä tätä haavoittuvuutta hyväkseen. Se pitää sisällään olettamuksen toisten oikeuksien suojelemisesta. Luottamus onkin vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat osapuolet hyötyvät, eikä siihen voi pakottaa. Luottamuksen rakentuminen työyhteisössä riippuu kokonaan työyhteisön jäsenistä. Riittävä keskinäinen vuorovaikutus ja säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Luottamus syntyy ja vahvistuu parhaiten yhteisissä tapaamisissa. Yhteisillä kokemuksilla on iso vaikutus luottamuksen syntymiseen, sillä jos henkilöiden välillä ei ole riittävästi kahdenkeskisiä

tapaamisia, syntyy epävarmuutta. Samalla tavalla käy, jos yhteisten asioiden hoitamisessa aikaviive venyy liian pitkäksi. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, luku 3.1 Luottamuksen rakentuminen.)

Esihenkilönä, alaisena tai tiimin jäsenenä oleva luottaja sitoutuu luottamusta aikaansaavaan toimintaan tai luopuu luottamuksen tason mukaan. Luottamus henkilöiden välille voi syntyä, kun luottaja huomaa hyödyn ja jos luotettu huolehtii luottamuksen vaihdossa oman osansa. Jos luotettu käyttää hyväkseen luottamusta tai häneen ei pysty luottamaan, se johtaa luottamuksen häviämiseen. Kuviossa 6 esitetään, miten aikaero ja mahdollisuus tavata toisiaan vaikuttavat edellä kuvatun mukaisesti luottamuksen syntymiseen. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, luku 3.1 Luottamuksen rakentuminen.)



Kuvio 6. Aikaeron ja tapaamismahdollisuuden vaikutus luottamuksen rakentamiseen (Kalliomaa & Kettunen, 2010, luku 3.1 Luottamuksen rakentuminen.)

Luottamuksessa on kysymys ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta, joten ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat merkittävästi siihen, miten he voivat ansaista itselleen toisten henkilöiden luottamuksen. Tutkittaessa johtajien luottamusta synnyttäviä käyttäytymispiirteitä luottamukseen keskeisimmin vaikuttavia piirteitä olivat rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys. Nämä ovat olemukseltaan hyvin

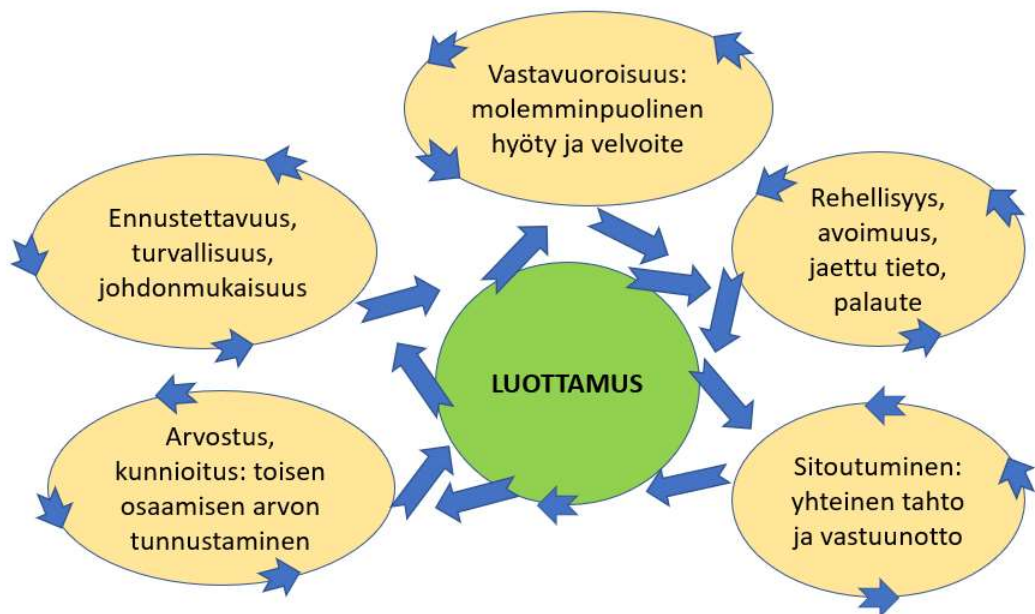
vuorovaikutteisia piiteitä, joilla on luottamusta lisäävä merkitys organisaatioissa. Pelkät rakenteelliset ratkaisut ja hallinnolliset tekniikat eivät riitä luottamuksen vahvistajiksi, jos niitä käyttävät ihmiset eivät tue niitä omalla käyttäytymisellään. Organisaatiot perustuvat ihmisten väliselle vuorovaikutukselle, jossa käyttäytymisellä on olennainen merkitys organisaation sisäiselle ja ulkoiselle luottamukselle. (Harisalo ym. 2010, s. 32–35.)

Luottamusta voidaan pitää maahan, rahaan ja teknologiaan verrattavana pääomana. Luottamuspääoma auttaa ihmisiä selviämään haastavissa ja epävarmoissa olosuhteissa. Se motivoi ihmisiä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kehittämään sitä. Se myös motivoi oppimaan ja kokeilemaan uutta, sillä luottamuksellisessa ilmapiirissä ihmisten on luontaista jakaa ideoitaan ja kokemuksiaan sekä varoittaa muita mahdollisista riskeistä. Voidaan jopa kärjistäen sanoa, että luottamuspääoma selittää toiminnan tuloksista suuremman osa kuin aineelliset resurssit. Luottamuspääoma vahvistaa säännöt, joiden perusteella asioista organisaatioissa päätetään. Työntekijöillä on tärkeää tietää, että asiat hoidetaan oikeudenmukaisesti, eikä heidän tarvitse pelätä väärinkäytöksiä. Ikävätkin päätökset hyväksytään, kun tiedetään, että ne on tehty oikeudenmukaisesti. Päätösten kiistäminen ja riitauttaminen kertoo luottamuspääoman puutteesta. Kun luottamus sisäistetään pääomana, se luo toiminnalle edellytykset ja mahdollistaa sen. (Harisalo ym. 2010, s. 35–41.)

Luottamus perustuu keskinäisiin sopimuksiin. Psykologiset sopimukset ovat odotuksia, joita osapuolilla on toisiinsa joko suullisesti sovittuna tai ns. hiljaisina sopimuksina. Vastavuoroisuuteen perustuva luottamus on kestävä, kun kaikki osapuolet hyötyvät siitä. Lisäksi luottamuksen pitää aina perustua rehellisyyteen ja avoimuuteen, sillä kaikkien osapuolten pitää tietää, mitä asioita yhteistyöhön liittyy. Silloin tiedetään, mistä on sovittava ja miten. Tiedon pitää olla sekä riittävää että oikeaa, jotta sovitut asiat ymmärretään oikein ja niihin voidaan sitoutua. Sitoutuessaan sovittuihin asioihin osapuolet ottavat vastuun yhteisen päämäärän toteuttamisesta. Sitoutumisen pitää olla aitoa, jotta voidaan toimia sovitusti ja johdonmukaisesti. Keskinäinen arvostus syntyy, kun osapuolet yhdessä sovitusta pidetään kiinni ja kaikki osapuolet antavat parhaan mahdollisen panoksensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällä

tavoin syntynyt luottamuksellinen yhteistyö luo ennustettavan ja johdonmukaisen jatkumon, joka puolestaan luo turvallisuutta ja varmuutta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, s. 32–33.)

Tämä prosessi vastavuoroisuudesta ennustettavuuteen ja varmuuteen kuvaa luottamuksen dynamiikkaa, jota voidaan kutsua luottamusedynamiikaksi. Kuviossa 7 on esitetty luottamusedynamiikan osatekijät ja niiden vaikutus toisiinsa. Prosessi muodostaa itseään vahvistavan kierteen, jossa mihin tahansa luottamuksen osatekijään panostamalla kierre saadaan liikkeelle ja tai vahvistumaan. Luottamusedynamiikan luominen edellyttää jatkuvaa huomion kiinnittämistä sen eri osien toimivuuteen. Kun luottamus saadaan pysyväksi toimintakulttuuriksi, se vahvistaa ja lisää työyhteisön sosiaalista pääomaa itsestään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, s. 33.)



Kuvio 7. Luottamusedynamiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, s. 34.)

Luottamuksen kääntöpuoli on epäluottamus. Luottamusta ei ole ilman epäluottamusta. Ne esiintyvät pääasiassa samanaikaisesti, joita monet eri tekijät luovat ja ylläpitävät. Epäluottamus luo tarpeen luottamukselle. Luottamus voi vaihtua epäluottamukseksi monilla eri tavoilla. Lupausten ja sitoumusten

pettäminen on yksi keskeinen epäluottamusta ruokkiva asia. Ihmisten välisessä tiedonvälityksessä luottamusta voi rikkoa toimimalla epärehellisesti tai panttaamalla ja salailemalla tietoa. Itselle epäedullisista asioista on helppo olla kertomatta muille tai tarkoituksellisesti vääristellä. Myös sanojen ja tekojen välinen ristiriita saa aikaan epäluottamusta. Alaiset menettävät luottamuksensa johtajiin ja esihenkilöihin, jotka eivät toimi niin kuin sanovat toimivansa ja jotka kuitenkin edellyttävät muiden toimivan tavalla, johon itse eivät ole valmiita. Kaikenlainen käytös, joka on ristiriidassa virallisten tai yhdessä sovittujen tavoitteiden, arvojen tai sääntöjen kanssa luo ryhmässä epäluottamusta. (Harisalo ym. 2010, s. 46–48.)

Organisaatioissa, joissa vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri, työntekijät voivat huonosti, eivätkä ole työssään motivoituneita, organisaation toiminnassa ilmeviin ongelmiin ei puututa, viestintä toimii huonosti, työskentely on tehotonta, työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, työpaikkakiusaamista esiintyy ja työntekijät palavat loppuun. Tilanne on päinvastainen organisaatioissa, joissa luottamus vallitsee: tietoa jaetaan organisaatiossa avoimesti, virheitä siedetään, uskalletaan ottaa riskejä, ihmisistä ei puhuta pahaa selän takana, kunniaa ei haalita vain itselle, ongelmat korjataan, työntekijät ponnistelevat ja pyrkivät parhaisiin suorituksiinsa työssään, organisaation ketteryys eri tilanteissa on suuri ja kulurakenne pienempi kuin organisaatioissa, joissa vallitsee huono luottamus. (Kantola 2021.)

Työyhteisössä luottamuksen ja epäluottamuksen vuorottelussa on kysymys lähtemisen ja jäämisen välisestä valinnasta, jossa luottamus kannustaa jäämään ja epäluottamus rohkaisee lähtemään. Kun työskentelyolosuhteet tuntuvat hyviltä, on todennäköistä, että organisaatiossa halutaan työskennellä jatkossakin ja omalla toiminnalla edistää hyviä työskentelyolosuhteista. Epätyydyttävässä työympäristössä uuden työpaikan etsiminen on todennäköistä. Työntekijöillä, jotka eivät huonoista kokemuksista huolimatta pysty lähtemään organisaatiosta, on kaksi vaihtoehtoa: he voivat epätyydyttävästä ympäristöstä huolimatta yrittää toimia mahdollisimman oikein ja välttää kielteisiä toimintamalleja tai he voivat olosuhteiden paineessa luopua omista

moraalisäännöistään ja omaksua tilalle negatiivisia käyttäytymismalleja. (Harisalo ym. 2010, s. 44–45.)

Menetetyn luottamuksen palauttamiseksi ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Yksi vaihtoehto on noudattaa toimintamallia, jossa ensin tunnistetaan, että luottamus johonkin henkilöön on hävinnyt. Seuraavaksi määritellään, millaisesta luottamuksen loukkauksesta on kysymys: miten ja missä tilanteessa luottamuksen rikkominen on tapahtunut, keneen luottamus on menetetty ja kuinka vakava asia on. Tämän jälkeen on hyvä myöntää, että luottamus on hävinnyt kyseisessä tilanteessa ja hyväksyä tapahtunut, jotta luottamuksen menettämisestä voidaan toipua. Lopuksi kannattaa hakea keskusteluyhteyttä takaisin ja yrittää rakentaa luottamusta uudelleen, jos vain mahdollista. Luottamuksen uudelleenrakentamisessa keskeistä on osapuolten asenne, sillä henkilöiden on todella haluttava yhdessä rakentaa luottamusta. Pitää pystyä toimimaan rakentavasti, vaikka itse on kokenut tulevansa väärin kohdelluksi. Luottamuksen rakentaminen onnistuu ainoastaan, jos molemmat asianosaiset lopettavat toistensa virheiden osoittamisen. (Laine 2010, s. 114–115.)

Luottamuksen uudelleenrakentamiseen vaikuttaa olennaisesti asia tai tekijä, joka on alun perin romahduttanut luottamuksen. Syyn mukaan uudelleenrakentaminen voi tarvita useita erilaisia tilanteita, jotta luottamuksen rakentaminen pääsee uudelleen alkuun. Aina ei luottamusta pystytä palauttamaan lainkaan. Tällöin hyvä ratkaisu on osapuolten välisen suhteen päättäminen esimerkiksi sijoittamalla henkilöt eri yksiköihin. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, luku 3.1 Luottamuksen rakentuminen.)

Työntekijöillä on merkittävä rooli ja vastuu oman tiimensä luottamuksen rakentamisessa. Heillä on vuorovaikutuksellinen valta edistää oman tiimin luottamuksen syntymistä ja vahvistamista. Työntekijöillä on esihenkilöalainen valtasuhteessa erityisrooli riskin hyväksyjänä. Työntekijöiden muita rooleja ovat olla luottaja ja luotettu, ylläpitäjä ja rakentaja, ymmärtäjä ja empaatikko, tunteiden tunnistaja, sitoutuja ja riskin hyväksyjä sekä yhteistyön tekijä. Monet roolit ovat aivan samoja kuin aiemmin mainitut esihenkilöön liitettävät roolit. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, luku 3.1 Luottamuksen rakentuminen.)

Jokaisen työntekijän luottamussuhde sekä toisiin työntekijöihin että esihenkilöön on tärkeä. Epäluotettava käyttäytyminen ja oman työnsä tekemättä jättäminen vaikuttaa esihenkilön lisäksi kaikkiin tiimin jäseniin. Työntekijöiden viestintä ja tehtävien organisointi ilmaisee hyvin, millainen tilanne tiimissä vallitsee. Hyvin toimivassa tiimissä monet asiat hoituvat ilman esihenkilöä ja palautetta annetaan muille tiimin jäsenille luontevasti. Työyhteisössä vallitsevasta epäluottamuksesta kertoo esimerkiksi se, että kaikki ohjeistus ja palautteet kierrätetään esihenkilön kautta. Oma-aloitteinen positiivisen ja korjaavan palautteen antaminen toisille tiimin jäsenille kertoo siitä, että he ottavat oman roolinsa mukaisesti osaa tiimin johtamiseen. Yksi hyvä tapa rakentaa luottamusta työyhteisössä on myös oman tiedon jakaminen muille tiimiläisille ja tarvittaessa muiden auttaminen ja opastaminen. (Laine 2010, s. 75.)

Työntekijät voiva rakentaa luottamusta omassa tiimissään esimerkiksi toimimalla työntekijältä odotettavien työyhteisötaitojen mukaisesti. Työyhteisötaidot ovat työntekijän perustaitoja, jotka kaikkien pitäisi hallita. Tällaisia perustaitoja ovat muun muassa auttamiskäyttäytyminen, reiluus, lojaalisuus organisaatiota kohtaan, yhteisten sääntöjen noudattaminen, aloitteiden tekeminen ja itsensä kehittäminen. Auttamiskäyttäytymistä on muiden auttaminen kiiretilanteissa, ystävällisyys ja pienten palvelusten tekeminen. Reiluus näkyy esimerkiksi työkavereiden tukemisena, tsemppaamisena ja auttamalla jaksamaan kriisitilanteissa. Vastaavasti oman työn epämukavuuden tai hankaluuden korostaminen heikentää muiden jaksamista ja työmoraaalia. (Laine 2010, s. 76–78.)

Töiden tekeminen hankaloituu ilman organisaation jäsenten lojaalisuutta. Epälojaalisuus näkyy muun muassa silloin, kun työtehtävästä lähdetään tekemällä enää vain pakolliset työt ja jättämällä keskeneräiset työt seuraavalle työntekijälle ilman ohjeistusta. Hiljainen tieto jätetään siirtämättä ja mahdollisesti tietoja pimitetään. Lojaalisuus organisaatiota kohtaa helpottaa myös muiden työntekijöiden taakkaa. Yhteisten sääntöjen noudattaminen liittyy oikeudenmukaisuuteen. Kun yhteiset säännöt ja toimintatavat ovat kaikkien tiedossa ja kaikille samat, työntekijät kokevat ne oikeudenmukaisina. Aloitteiden tekeminen ja oma-aloitteisuus korostavat työntekijän aktiivista roolia. Kehittämistarpeiden

esittäminen ja tarttuminen tehtäviin, joita ei ole selkeästi osoitettu kenellekään ovat hyviä alaistaitoja, ja samalla ne vahvistavat luottamusta työyhteisössä. Kaikki pieniä tehtäviä ei ole järkevää kierrättää esihenkilön käskyttämisen kautta, vaan yksinkertaisinta ja aikaa säästävää on hoitaa itse asiat kuntoon. Itsensä kehittäminen ja oman ammattitaidon ylläpitäminen on jokaisen omalla vastuulla. Fiksu työntekijä miettii oma-aloitteisesti, mitä uutta työssä pitäisi oppia ja miten opin voi saada. (Laine 2010, s. 78–80.)

3.5 Esihenkilön rooli toimivan tiimin ja luottamuksen rakentajana

Tiiminvetäjän haasteet ja osaamisvaatimukset ovat samanlaisia organisaatiotasosta tai toimialasta riippumatta (Salminen, 2013b, s. 28). Tiimivetäjällä on tiimin avainrooli, joka on vaativa ja monitahoinen rooli tiimissä. Hän suunnittelee, koordinoi, kehittää tiimin toimintaa ja varmistaa tiimin jäsenten onnistumisen edellytykset. Hänen tehtävänä on tiimin päämäärän selkiyttäminen omalle tiimilleen ja siihen ohjaaminen. Hän motivoi ja kannustaa tiimin jäseniä heidän työssään tiimin päämäärän saavuttamisessa. Hän on myös keskustelujen mahdollistaja, yhteenvetojen tekijä ja ristiriitojen ratkaisija. Yksi keskeinen tehtävä on tiimiä koskevan informaation välittäminen sekä tiimin sisällä että ulkopuolelle. Tiiminvetäjän pitää puolustaa omaa tiimiä ulospäin ja toimia eräänlaisena ”portinvartijana”, joka estää häiritsevien tekijöiden haitallisen vaikutuksen tiimin toimintaan. Hän hoitaa tiimin käytännön asioita yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa ja huolehtii riittävien resurssien hankkimisesta tiimille. Kaikenlainen tiimin onnistumisen edellytysten vahvistaminen kuuluu myös tiiminvetäjän tehtäviin. (Salminen 2013b, s. 159.)

Tiiminvetäjän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat tiimitoiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen ja positiivinen asenne tiimityöhön. Myönteinen asenne näkyy muun muassa siinä, että tiimivetäjä asettaa tiimin edun oman etunsa edelle. Hyvän tiiminvetäjän tunnistaa myös muun muassa siitä, että hän on tavoitehaluinen ja vaikuttamishaluinen, vuorovaikutustaitoinen ja antaa rohkeasti palautetta, kiinnostunut muiden johtamisesta, suunnittelutaitoinen, systemaattinen ja analyyttinen, luottamusta herättävä ja rakentava, taitava itsensä johtaja

sekä hänellä on riittävän hyvä oman alansa ammatillinen osaaminen ja kyky strategiseen ajatteluun. Osaaminen tiimin vetämisessä lisääntyy työtä tekeväällä. Hyväksi tiiminvetäjäksi kehittymiseen tarvitaan uudenlaisia taitoja ja runsaasti harjoittelua. Tiiminvetäjän tulee pyrkiä käyttämään kaikkien tiimin jäsenten taitoja tiimin hyödyksi mahdollisimman paljon. Hänen ei tarvitse hallita kaikkia tiimin osa-alueita, sillä tiimin jäsenet täydentävät hänen osaamistaan omilla taidoillaan. Tiimin ongelmat ratkaistaan yhdessä tiimin kanssa. Tiimityössä onkin kysymys johtajuuden ja asiantuntemuksen jakamisesta toisille tiimissä ja kaikkien jäsenten osallistamisesta tiimin toimintaan ja kehittämiseen. (Salminen, 2013b, s. 141, 160; Zenger & Palmroth, 1994, s. 15–16.)

Taitava tiiminvetäjä luottaa tiiminsä jäseniin ja saa heidät luottamaan itseensä. Hän saa oman tiiminsä keskittymään yhteiseen päämäärän saavuttamiseen. Hän myös jakaa kaiken tärkeän tiedon tiiminsä kanssa. (Zenger, J. H. & Palmroth, 1994, s. 17.) Tiimin sisäisen sekä tiimin ja sen vetäjän välisen luottamuksen rakentaminen ovat ratkaisevan tärkeitä tiimityön onnistumisen kannalta. Tiimi voi kehittyä hyvin toimivaksi ja yhtenäiseksi tiimiksi vain keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiirissä. (Zenger, J. H. & Palmroth, 1994, s. 28; 33.)

Tiimin jäsenet odottavat, että tiiminvetäjä hoitaa työnsä kunnolla ja pyrkii varmistamaan, että tiimin jäsenten työskentelyedellytykset ovat kunnossa. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että tiiminvetäjä suunnittelee ja johtaa tiimityötä, hän asettaa selkeät tavoitteet työlle, hän tekee nopeita perusteltuja päätöksiä, hän on läsnä tiimin käytännön työssä, seuraa sitä ja antaa siitä palautetta, hän motivoi ja tukee tiimin jäseniä, hän jakaa hankkimansa resurssit ja työkuorman oikeudenmukaisesti, hän välittää viestejä eri tahojen välillä sekä varmistaa hyvän vuorovaikutuksen muun organisaation kanssa ja rakentaa avointa keskusteluilmapiiriä tiimin sisällä. (Salminen, 2013b, s. 162.)

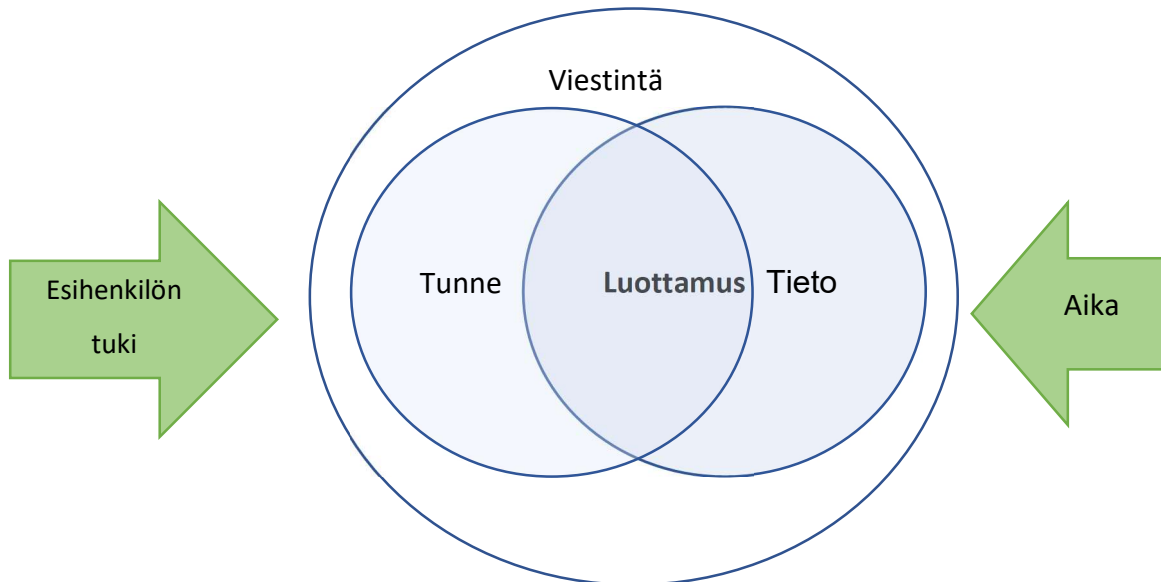
Luottamukselle on tunnusomaista molempipuolisen antamisen ja saamisen perusajatus. Tämä asettaa johtajuudelle haasteita, kun johtamisen keskeisenä tehtävänä on ihmisten voimavarojen esiin saaminen ja kehittäminen sekä samalla osallistumisen ja itseohjautuvuuden tukeminen. Tällä tavalla johtaminen

lisää organisaatiossa yhteisöllisyyttä ja ihmisten välistä luottamusta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, s. 34–35.) Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde on keskeinen työn sujumisen ja työssä viihtymisen näkökulmasta. Kun suhde on kunnossa, työt sujuvat ilman suurta kontrollia. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijät tietävät saavansa esihenkilöltään asiallista ohjausta ja esihenkilö puolestaan voi luottaa, että työntekijät tekevät työnsä laadukkaasti. (Laine 2010. s. 16.)

Esihenkilö-alainen suhteeseen liittyy aina valta. Esihenkilö edustaa aina työnantajaa, kun taas alainen on palkattu hoitamaan omaa tehtäväänsä. Esihenkilöllä on valta vaikuttaa alaistensa työntekoon monilla tavoilla. Esihenkilö voi asemansa perusteella esimerkiksi päättää alaisensa vapaiden pitämisestä, ehdottaa muutoksia työnkuvaan ja antaa uusia työtehtäviä. Tämä vallan epätasainen jakautuminen vaikuttaa aina esihenkilön ja alaisen välisen suhteen laatuun. (Laine 2010. s. 16–17.) Esihenkilöllä on rooli tunteiden käsittelijänä ja valtuuttajana valta-asemansa takia. Tämä roolin sisältämiä osaamisalueita ovat olla: luottaja ja luotettu, ylläpitäjä ja rakentaja, ymmärtäjä ja empaatikko, talouden hallitsija, sitoutuja ja riskin hyväksyjä, yhteistyön tekijä, ihmisten johtaja ja ennustettava toimija. Esihenkilön on myös usein helpompi oppia luottamaan alaisiinsa kuin alaisten esihenkilöön. Alaisilla luottamuksen syntyminen esihenkilöön on pidempi prosessi kuin päinvastoin. Eniten aikaa luottamuksen syntyminen vaatii silloin, kun luottamus on välillä menetetty, jolloin huonot kokemukset hidastavat luottamuksen syntymistä. Aikaa vaaditaan luottamuksen palauttamiseen. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, luku 3.1 Luottamuksen rakentuminen.)

Esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen viisi keskeistä tekijää ovat tunne, tieto, aika, viestintä ja esihenkilön tuki. Ajan myötä luotettu henkilö opitaan tuntemaan ja kokemukseen perustuva tieto auttaa ennustamaan toisen toimintaa. Esihenkilön tuki on kuitenkin luottamuksen rakentumisen kannalta olennaista, sillä se on työntekijälle kehittyvän luottamuksen tunteen perusta. Luottamus rakentuu jokapäiväisen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Parhaassa tapauksessa työntekijän ja esihenkilön yhteiset kokemukset osoittavat toisen luottamuksen arvoiseksi ja kumpikin luottaa toiseensa. Osapuolten

välinen luottamus on vahvaa, kun kokemusperäinen tieto ja tunne vahvistavat luottamusta. (Laine 2010. s. 51.) Kuvossa 8 kuvataan Laineen (2010, s. 52) esittämät luottamuksen ydinasiat esihenkilöalaissuhteessa.



Kuvio 8. Luottamuksen ydinasiat esihenkilöalaissuhteessa (Laine 2010, s. 52).

Luottamuspääoman rakentaminen ja ylläpitäminen on erityisen tärkeää johtamisessa. Jos johtajat epäonnistuvat niissä, he menettävät yhteyden alaisensa mieliin ja mielikuvitukseen. Tästä seuraa, että alaisista tulee johdettavia ja käskettäviä, jotka menettävät aloitteellisuutensa ja halunsa toimia itsenäisesti ja aktiivisesti. (Harisalo ym. 2010, s. 41.) Työyhteisön jäsenten omat valinnat muokkaavat luottamuspääomaa. Heidän valintansa luovat edellytykset ja rajat luottamuspääoman kasvulle ja kehitykselle. Jonkun pitää aina aloittaa uusi asia työyhteisössä, ja hänen tulee saada muut työyhteisön jäsenet seuraamaan esimerkkiään. Avoimesti ja rehellisesti toimiva johtaja antaa muille työyhteisön jäsenille hyvän esimerkin seurattavaksi. Pikkuhiljaa yhä useampi omaksuu hänen tapansa toimia. Vastaavasti luottamukseen penseästi suhtautuvan johtajan esimerkkiä muutkin tiimin jäsenet seuraavat. Pahimmassa tapauksessa tämä voi johtaa kokonaan luottamuksen syrjäyttämiseen, ja asian korjaaminen vaatii paljon sitkeyttä, aikaa ja voimavaroja. (Harisalo ym. 2010, s. 43–44.)

Luottamukseen vaikuttavat monet eri asiat samanaikaisesti, eikä kaikkiin asioihin voida vaikuttaa suoraan tai kovin nopeasti. Esihenkilö voi kuitenkin omalta osaltaan vahvistaa luottamusta monin tavoin omassa tiimissään. Alaiset olettavat esihenkilön pitävän lupauksensa ja olevan rehellinen. Esihenkilö on omalla käyttäytymisellään esimerkkinä kaikille tiimin jäsenille. Esimerkkinä oleminen näkyy esimerkiksi tervehtimisessä, ystävällisyydessä, muiden auttamisessa, oikeudenmukaisuudessa, tasapuolisuudessa, työaikojen noudattamisessa ja taukojen pitämisessä. Luottamus on tunnetta ja kokemusperäistä tietoa. Toisten tunteiden kunnioittaminen vahvistaa luottamusta. Toisten tunteita ei voi käskää, eikä ketään voi määrätä luottamaan. Huomiota kannattaa kiinnittää esimerkiksi siihen, miten työntekijöille viestitään ja mitä viestintäkanavia käytetään, millaisia sanattomia viestejä lähetetään, miten vastaanotetaan muiden tunteita ja saako kielteisistä tunteista keskustella. (Laine 2010, s. 115–116.)

Tärkeä tapa vahvistaa luottamusta alaisiinsa on antaa heille tukea silloin, kun he sitä kaipaavat. Myönteisen palautteen antaminen on yhtä tarpeellista kuin taakan jakaminen muille ja auttaminen silloin, kun alaiset eivät itse selviä hankalista tehtävistään. Vaikeissa tilanteissa luotettavana tukena oleminen lisää alaisten arvostusta esimiehestä hyvänä johtajana. Tiimin työtaakan mahdollisimman tasainen jakaminen sekä normaalitilanteissa että kiireaikoina vahvistavat tiimiläisten luottamuksen kokemusta. (Laine 2010, s. 116–118.)

Arkinen tapa luottamuksen rakentamiseen on keskustelu alaisten kanssa. Monet alaiset haluavat keskustella ammatillisista asioista esihenkilönsä kanssa muulloinkin kuin vain kehityskeskusteluissa. Keskustelu ja ideoiden sparraaminen motivoivat alaisia ja vahvistaa luottamusta. Ilman ajan antamista alaisille ei synny luottamusta. Ajan käyttäminen ihmisten johtamiseen esihenkilön rutiinitehtävien sijaan parantaa koko tiimin työtehoa ja töiden sujuvuutta. Myös luottamuksen osoittaminen alaisille lisää luottamusta. Organisaation olennaisen tiedon jakaminen alaisille on yksi tapa osoittaa luottamusta. Esimiehen avoimuudella ja itsestä kertomisella on luottamusta lisäävä vaikutus tiimissä. Se myös toimii vastavuoroisesti eli alaiset kertovat mieluummin asioitaan

esihenkilölle, kun he tietävät hänen asioistaan enemmän. (Laine 2010, s. 116–118.)

Ajan myötä rakennettu luottamuspääoma voi romuttua hetkessä. Epäluottamus voi muodostua hyvin nopeasti ja tuhota organisaation saavutukset ja tulevan kehityksen. Tämän takia organisaatioissa kannattaa luottamuksen lisäksi keskittyä epäluottamuksen aiheuttajiin. Monet johdon ja esihenkilöiden tekemät virheet voivat rikkoa luottamusta ja aiheuttaa epäluottamusta organisaation sisällä. Virheet syntyvät usein ammattitaidottomuudesta, huolimattomuudesta ja välinpitämättömyydestä. Tehokkaasti epäluottamusta ruokkivat sääntöjen ja ammatillisten kunniasääntöjen rikkominen, auktoriteettiaseman väärinkäyttö ja identiteetin vääristäminen. Sääntöjen rikkominen voi olla virallisten sääntöjen rikkomista, sääntöjen muuttamista tosiseikkojen esiintymisen jälkeen tai sopimusten tahallista rikkomista. Ammatillinen kunniasääntöjen rikkominen ilmenee omien vastuiden välttelynä, tehtyjen lupauksen rikkomisena, muiden ideoiden ja ajatusten varastamisena ja salaisuuksien paljastamisena. Auktoriteettiaseman väärinkäyttö näkyy esimerkiksi johtajien velvollisuuksien vääristämisenä. Identiteetin vääristäminen on julkisen kritiikin esittämistä, epäreilua ja väärää syytelyä ja haukkumanimien käyttöä. (Harisalo ym. 2010, s. 48–49.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä tapaustutkimuksessa tutkitaan erään Turun yliopiston tiedekunnan hallintopalvelujen henkilöstön käsityksiä hyvin toimivasta tiimistä erityisesti luottamuksen näkökulmasta. Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelut, sillä niiden avulla pääsin kysymään suoraan hallintopalvelutiimin jäseniltä heidän ajatuksiaan hyvin toimivasta tiimistä ja luottamuksen merkityksestä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan saada selville, mistä tutkittavassa ilmiössä on kysymys. Laadullinen tutkimus keskittyykin tutkittavaan ilmiöön, eikä se pyri yleistämään tutkittavaa ilmiötä. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa ei voida aineistonkeruuvaiheessa laatia yksityiskotaisia tutkimuskysymyksiä, sillä silloin ilmiö olisi jo tuttu, eikä sitä tarvitse tutkia. Uusien teorioiden testaaminen on kuitenkin tästä poikkeus. Kun laadullinen tutkimus kohdistuu vain muutamaaan havaintoyksikköön, voidaan niitä tutkia perusteellisesti ja tulokset pätevät vain kyseisessä tapauksessa. Laadulliselle liiketaloustieteelliselle tutkimukselle on ominaista vain yhden tai kahden tapauksen tutkiminen. Tutkimukselle on myös kuvaavaa tutkimuksen tekeminen aidossa ympäristössä, aineiston kerääminen tutkittavilta vuorovaikutussuhteissa, tutkijan itse oleminen aineiston kerääjänä ja tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaamisen lisäksi ilmiön syvälinen ymmärtäminen ja tulkinta. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161; Kananen, 2017, s. 32–35; Koskinen ym., 2005, 45–46.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan arvot ja aikaisemmat tiedot vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen. Tutkimustulokset ovatkin kiinteästi aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä. Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on löytää tai paljastaa tosiasioita tutkimusaineistosta. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161.) Tämän tutkimukseni tavoitteena onkin etsiä tutkimuskirjallisuuden ja erään Turun yliopiston tiedekunnan hallintopalvelutiimin teemahaastattelujen avulla tapoja tiimityön parantamiseksi ja luottamuksen vahvistamiseksi.

Laadullisen tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien äänet pääsevät esiin, kuten teemahaastattelussa tapahtuu. Tutkimusote erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuneiden ihmisten näkökulmista tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on myös tutkimuskohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotosta käyttäen. Tapaukset ovat ainutlaatuisia, joten aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 164; Koskinen ym.,

2005, 31.) Empiirinen aineistoni koostuu tutkimani tiedekunnan hallintopalveluhenkilöstön yksilöllisistä teemahaastatteluista, joiden pääteemat ovat tiimityöskentely ja sen kehittäminen sekä luottamus tiimissä ja sen kehittäminen. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista.

Yksilöhaastattelussa tutkija haastattelijana ohjaa haastattelun vuorovaikutus-tilannetta, jossa haastattelijalta edellytetään haastateltavan motivoimista ja motivaation ylläpitämistä. Osapuolten välinen luottamus on tärkeää. Yksilöhaastattelu sopiikin pienelle haastattelujoukolle, kun tutkimuksessa halutaan korostaa haastateltavia yksilöinä ja heidän vastauksiaan tutkittavasta asiasta. (Ojasalo ym. 2018, s. 106–107.) Teemahaastattelussa haastattelu etenee keskeisten sovittujen teemojen mukaan. Siinä huomioidaan, että ihmisten tulkinat asioista ja niille annetut merkitykset ovat keskeisiä samoin kuin se, että asioiden merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastatteluissa korostuvatkin haastateltavien elämysmaailma ja heidän määritelmäänsä tilanteista. Näin saadaan tutkittavien ääni hyvin kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 48.)

4.2 Aineiston kerääminen

Sovin yksilöhaastattelujen tekemisestä ensin tiedekunnan hallintopäällikön kanssa. Hän lähetti omalle tiimilleen tiedon mahdollisuudesta osallistua anonyymiin haastattelututkimukseen. Tämän jälkeen lähetin oman haastattelu-pyyntöni tiimin jäsenille. Haastatteluihin ilmoittautui 8 tiimin jäsentä. Arvioin haastattelujen kestävän noin puoli tuntia. Tein haastateltavia varten tutkimusesitteen, jossa muun muassa esittelin itseni, opinnäytetyöni tarkoituksen ja kerroin tutkimuksen luottamuksellisuudesta (Liite 1). Suoritin haastattelut haastateltavien toivomuksesta Teamsin välityksellä. Haastattelujen aluksi kävimme yhdessä läpi haastattelun tarkoituksen ja tutkimuksen luottamuksellisuuteen liittyvät asiat. Haastateltaville on ilmoitettu, että haastattelujen nauhoitukset tuhoataan, kun opinnäytetyö on valmistunut ja hyväksytty.

Haastattelujen aluksi pyysin haastattelun tallennusluvan haastateltavilta. Varsinaisen haastattelun aloitin esittämällä haastateltaville pari lämmittelykysymystä, joissa kysyin muun muassa, miten kauan he ovat työskennelleet yliopistolla ja millaisissa eri tehtävissä. Osa tiimin jäsenistä on työskennellyt yliopistolla pitkään eri tehtävissä ja osa vasta muutaman vuoden. Kerroin haastateltaville, että he voivat vastata esittämiini kysymyksiin sekä aiempien, myös muiden työnantajien ja työtehtävien, että nykyisen työtehtävän perusteella. Haastateltavien vastaukset eivät siis perustu pelkästään kokemuksiin työskentelystä nykyisessä tiimissä. Haastattelut etenevät alla olevien pääteemojen ja Liitteessä 2 olevien teemahaastattelukysymysten pohjalta.

Teema 1: Hyvin toimiva tiimi

Teeman avulla selvitän, miten haastateltavat määrittelevät hyvin toimivan tiimin ja tiimin työskentelyä parantavat ja heikentävät asiat. Lisäksi selvitän, miten tiimityöskentelyä voidaan parantaa ja kehittää.

Teema 2: Luottamus tiimissä

Teeman avulla tutkin, miten haastateltavat määrittelevät luottamuksen tiimityössä ja mitkä asiat parantavat tai heikentävät luottamusta tiimin sisällä. Kysyn myös haastateltavilta, miten heidän mielestään luottamusta tiimissä voidaan parantaa.

4.3 Aineiston analysointi ja tulkinta

Haastattelujen jälkeen kuuntelin haastattelut läpi ja tarkastin, että nauhoitukset ovat onnistuneet. Tallensin haastattelut tietokoneelleni, josta purin ne kaikkien haastattelujen jälkeen. Luon jokaiselle haastateltavalle oman koodin anonymiteetin takaamiseksi. Haastattelun sisällöstä tein jokaiselle oman dokumentin, jonka liitin kaikkien haastattelujen yhteiseen omalle tietokoneelleni tallennettuun tiedostoon.

Aineiston purkamiseen on kaksi tapaa. Litterointi eli sanasta sanaan puhtaaksikirjoituksen voidaan tehdä koko haastattelusta tai siitä valikoiden, kuten litteroimalla vain haastateltavan puhe tekstiksi. Toinen vaihtoehto on tehdä tallennetusta aineistosta suoraan päätelmiä tai teemojen koodaamista ilman aineiston kirjoittamista tekstiksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 138.) Purin opinnäytetyöni haastattelut teema-alueittain kokoamalla vastausten ydinajatuksia jokaiselle haastateltavalle luotuun omaan tiedostoon. Arvoin jokaiselle haastateltavalle oman numeron ja annoin niille oman värikoodin, jolla merkitsin haastateltavien vastaukset liittäessäni ne yhteiseen teemakohtaiseen tiedostoon. Tämän jälkeen vertasin haastatteluvastauksia tutkimusteoriaani ja tein keräämästäni aineistosta tulkintoja. Opinnäytetyöni johtopäätökset esitetään opinnäytetyön loppukappaleessa.

5 HALLINNON NÄKEMYKSET TOMIVASTA TIIMISTÄ LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa esittelen hallintopalvelutiimille tekemiäni haastattelujen tulokset. Esittelen tulokset yhteenvetoina haastatteluissa esiin nousseista asioista. En käytä haastateltavien suoria lainauksia, jotta ketään ei voida tunnistaa vastauksen perusteella.

5.1 Millainen on hyvin toimiva tiimi hallintopalvelutiimin mielestä?

Monet haastatelluista mainitsivat hyvin toimivan tiimin tunnusmerkiksi sen, että kaikilla tiimin jäsenillä on yhteinen päämäärä sekä tahtotila tehdä oma työnsä hyvin ja onnistua omassa työssään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimiläisten mielestä päämäärä saavutetaan, kun työnjako ja roolit tiimin sisällä ovat selkeät: jokainen tiimiläinen tietää, mitä omaan työhön kuuluu sekä on selvillä siitä, mitä toisten tiimiläisten työ sisältää. Heidän mielestään epäselvät roolit ja tehtävänjaot saavat aikaan epävarmuutta, päällekkäisyyttä tehtävien tekemisessä ja epätietoisuutta siitä, kenellä on lopullinen vastuu kyseisestä

työstä. Haastateltavien mielestä työn tekemiseen liittyvien prosessien pitää olla kunnossa ja jokaisen tiimin jäsenen pitää tuntea ne. Lisäksi heidän mielestään on tärkeää tietää, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään ja mitkä ovat pelisäännöt, joiden puitteissa toimitaan. Sääntöjen pitää olla kaikilla samat. Haastatteluiden mukaan tiimityö heikentyykin, jos yhteinen päämäärä ei ole kaikille selvä ja sääntöjä ei noudateta. Haastateltavat kokivat, että yksittäisten tiimin jäsenten sooloilu ja toisten huomioon ottamattomuus vahingoittavat koko tiimiä.

Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että avoimella viestinnällä ja tasapuolisella tiedottamisella on iso merkitys tiimin toiminnassa. Heistä on tärkeää pitää kaikki jäsenet ajan tasalla, eikä pimittää tietoa keneltäkään. Haastateltavat kokivat, että avoin tiedottaminen vähentää asioiden spekulointia ja jälkikäteen tulevia kysymyksiä, joihin mahdollisesti vastataan jokaiselle erikseen. Osa haastateltavista piti oman esihenkilön etupainotteista tiedottamista tärkeänä. Haastateltavien mukaan hyvän viestintä kasvattaa tiimin yhteishenkeä ja huono tiedonkulku taas haittaa konkreettista työn tekemistä.

Haastateltavien mukaan hyvin toimivassa tiimissä on monipuolista osaamista ja erilaisen luonteen omaavia työntekijöitä, jotka täydentävät toisiaan. Heidän mukaansa hyvin toimivan tiimin yleisilmapiiri on hyvä ja optimistinen, vaikka yksittäisten työntekijöiden mielialat vaihtelisivat. Työnteko sujuukin omalla painollaan luottamuksellisessa ilmapiirissä. Haastateltavat kokivat, että luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan tarvittaessa pyytää apua ja vastaavasti jaetaan tietoa oma-aloitteisesti toisille tiimiläisille. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että kannustava, tasa-arvoinen ja toisia tiimin jäseniä kunnioittava työilmapiiri luo pohjan sille, että voi kokea olevansa asiantuntija muiden asiantuntijoiden joukossa. Haastateltavat nostivat esiin, että on tärkeää voida luottaa siihen, että mitä tahansa tulee eteen, oma tiimi kannustaa, luottaa ja auttaa, eikä ketään jätetä ulkopuolelle pärjäämään yksin. Heidän mielestään on tärkeää tuntea kuuluvansa joukkoon.

Haastatteluiden mukaan luottamuksellisessa ilmapiirissä pystytään nostamaan vaikeita asioita esille ja käsittelemään niitä ilman pelkoa, että tullaan

nolatuksi. Tiimin jäsenistä on tärkeää kokea, että on tullut kuulluksi ja nähdyksi tiimissä. Hyvin toimivassa tiimissä onkin haastateltavien mukaan ymmärrys siitä, että olemme kaikki erilaisia ja hyväksymme jokaisen sellaisena kuin olemme ihmisinä ja työntekijöinä. Toisen persoonan ja työn kunnioittaminen on täten olennaista. Erilaisuus koetaan tiimin jäsenten mielestä voimavarana. Heidän mielestään keskinäinen kunnioitus ja kaikkien tiimiläisten työn arvostus luovat luottamuksellista työilmapiiriä. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että hyvä ilmapiiri rakentuu myös yhteisen huumorin avulla.

Moni haastateltava oli sitä mieltä, että tiimin esihenkilöllä on iso ja tärkeä rooli hyvin toimivan tiimin luomisessa ja ylläpitämisessä, sillä hyvin johdettuna tiimi pystyy keskittymään omaan perustehtäväänsä. Haastatteluiden mukaan työnjako on onnistunut, kun se on tasapuolista, kenelläkään ei ole liikaa töitä, sijaistaminen toimii hyvin, tiimin jäsenet ottavat vastuun omista ja tiimin yhteisistä tehtävistä. Haastateltavat odottavat esihenkilöiden kohtelevan kaikkia tiimiläisiä tasapuolisesti samojen sääntöjen mukaan. Jos kohtelu ei ole tasavertaista, muodostuu työyhteisöön ns. kahden kerroksen väkeä, jolloin haastateltavat kokevat, että toiset ovat tärkeämpiä kuin toiset sekä ihmisinä että työntekijöinä ja toisten työ on tärkeämpää kuin toisten tekemä työ.

Suurena uhkana hyvin toimivalle tiimille haastateltavat kokivat esihenkilön huonon johtamisen, joka saattaa näkyä esimerkiksi poissaoloina ja henkilökunnan suurena vaihtuvuutena. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että epäasialliseen käyttäytymiseen ja työpaikkakiusaamiseen puututaan aina. He toivat esiin, että myös muiden tiimiläisten huonon kohtelun näkeminen ja seuraaminen heikentää koko tiimin yhteishenkeä ja ilmapiiriä. Jos epäkohtiin ja huonoon käytökseen ei esihenkilön toimesta tiimissä puututa, se antaa haastattelujen mukaan sijaa lisääntyvälle negatiiviselle käyttäytymiselle, keskinäiselle kilpailulle, toisten kyräilylle, oman edun tavoittelulle, epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille ja epäluottamukselle tiimiläisten välillä.

5.2 Miten luottamuksen käsite tiimityössä mielletään hallintopalvelutiimin mielestä?

Luottamus koetaan haastateltavien mukaan turvallisuuden ja levollisuuden tunteena ja kokemuksena sekä työn tekemisessä että työntekijöiden välillä. Heidän mielestään luottamus näkyy kokemuksena siitä, että on hyväksytty ja arvostettu omassa työssään ja työyhteisössään. Haastateltavien mukaan luottamus pitää ansaita, ja se rakentuu muun muassa toimimalla yhteisesti sovitujen sääntöjen mukaan ja hoitamalla oma työnsä hyvin. Heidän mielestään luottamuksen syntyminen edellyttää avointa ja rehellistä keskustelua tiimiläisten kesken. Haastatteluissa tuotiin esiin, että luottamus ilmenee vastuun jakamisena ja oman tilan antamisena kaikille tasapuolisesti sekä siinä, että on rauha tehdä työtään omalla tavallaan. Luotetaan siis siihen, että työntekijä on hyvä, vastuunsa kantava, uskollinen, täsmällinen sekä noudattaa sääntöjä ja yhdessä sovittuja asioita.

Haastateltavien mielestä luottamusta ylläpidetään armollisuudella ja huomaavaisuudella. Luottamuksellinen ilmapiiri näkyykin uskalluksena puhua omista asioistaan, näyttää tunteitaan ja olla oma itsensä tiimissä. Luottamukseen eivät kuulu heidän mielestään mikromanageeraus ja tiukka kontrollointi. Liiallinen opastaminen tai työhön puuttuminen voi tuntua epäluottamuksen osoitukselta.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttävät konkreettisia tekoja eli luottamuksellista toimintaa. Tällaisia konkreettisia asioita heidän mielestään olivat muun muassa selkeiden sääntöjen kirjaaminen, avoin tiedottaminen, tasa-arvoinen kohtelu, muiden huomioon ottaminen ja kuunteleminen, rakentavan palautteen antaminen, erilaisuuden hyväksyminen ja virheiden salliminen. Nämä puolestaan luovat luottamuksellisen ja myötätuntoisen ilmapiirin, jossa jokainen voi tuntea olevansa hyväksytty omana itsenään.

Tiimin sisäistä luottamusta heikentävät haastateltavien mukaan muun muassa epä johdonmukainen toiminta ja ristiriitaiset ohjeet. Heidän mielestään myös

liiallinen neuvominen, omien toimintatapojen esilletuominen, eriarvoisuuden hyväksyminen, vaatimus oman osaamisensa perustelemisesta muille ja joustamattomuus oman työn organisoinnissa viestivät siitä, että ei luoteta toisen ammattitaitoon ja osaamiseen. Haastattelujen mukaan tiimin jäsenet voivat pettää toisten tiimiläisten luottamuksen omalla käytöksellään muun muassa ottamalla omia oikeuksia työyhteisössä, pimittämällä tietoja muilta tiimiläisiltä, toimimalla epärehellisesti, puhumalla toisten selän takana, kertomalla luottamuksella kerrottuja asioita eteenpäin muille, muodostamalla kuppikuntia ja jättämällä osa tiimin jäsenistä asioiden jakamisen ulkopuolelle.

5.3 Millaisia keinoja lähiesihenkilöllä on hyvin toimivan tiimin rakentamisessa hallintopalvelutiimin mielestä?

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että hyvin toimivan tiimin lähtökohta on se, että esihenkilöllä ja muilla tiimiläisillä on sama käsitys tiimin päämäärästä ja siitä, miten asioita hoidetaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi tiimissä. Haastateltavien mukaa lähiesihenkilö on vastuussa yhteisen, selkeän päämäärän asettamisesta, tiimin pelisääntöjen rakentamisesta yhdessä tiimiläisten kanssa ja sovittujen sääntöjen noudattamisesta. Haastateltavien mielestä tiimin pelisääntöjen pitää olla selkeät, ja kaikki tiimin jäsenet pitää sitouttaa niiden noudattamiseen. Heidän mielestään tiimin omat säännöt eivät saa olla ristiriidassa yliopiston yleisten sääntöjen kanssa.

Haastattelujen mukaan esihenkilö voi rakentaa luottamusta omassa tiimissään olemalla omalla käytöksellään esimerkkinä muille tiimin jäsenille sekä kohtelemalla työntekijöitä tasapuolisesti ja reilusti. Haastateltavat kokivat, että avoin ja nopea tiedottaminen tukee työntekijöiden kokemusta tasapuolisesta kohtelusta. Myöskään tiimin omien sääntöjen ei pidä olla huonommat kuin muiden työntekijöiden säännöt yliopistolla. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että esihenkilön pitää puuttua tiimin jäsenten omavaltaiseen käytökseen, yhdessä sovittujen sääntöjen rikkomiseen ja huonoon käytökseen, mutta kuitenkin tarvittaessa muistaa huomioida työntekijöiden erilaisuus ja henkilökohtaiset syyt poikkeavalle käytökselle. He myös kokivat, että esihenkilön empaattinen suhtautuminen tiimin jäseniin, virheiden salliminen sekä asiallisen kritiikin ja

palautteen antaminen rakentavasti vahvistavat luottamusta hyvin toimivassa tiimissä.

Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilö voi aktiivisesti toimia avoimen keskustelun mahdollistajana tiimin sisällä. Haastateltavat pitivät tärkeänä ajan antamista asioiden sisäistämiseen, oppimiseen, hoitamiseen ja päätösten tekemiseen. He myös kokivat tärkeänä, että esihenkilö huomioi tiimiläisten erilaiset persoonallisuudet ja temperamentit työn tekemisessä. Haastateltavat toivoivat esihenkilön antavan kaikille tiimiläisille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja nähdyksi ja siten antavan tilaa tiimiläisten ideoille, puheelle, vaihtoehdoille ja ratkaisuille. Luottamalla tiimiläisten ammattitaitoon ja antamalla heidän myös itse löytää ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin yhteistyö tiimin sisällä lisääntyy ja luottamus yhteiseen tekemiseen kasvaa haastateltavien mielestä. Haastattelujen perusteella esihenkilön ei tarvitse ajatella, että hänen pitäisi itse pyrkiä ratkaisemaan kaikki ongelmat tiimissä.

Monet haastateltavat toivoivat esihenkilön olevan helposti lähestyttävä, jotta tiimiläiset uskaltavat kertoa hänelle työhön ja myös henkilökohtaisiin asioihin liittyvistä ongelmista, jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Haastateltavien mielestä esihenkilöä on helpompi lähestyä, jos hän on avoimesti oma itsensä, rehellinen, käyttäytyy ystävällisesti, uskaltaa kertoa, jos hänellä on huono päivä ja hän on samalla tasolla muiden tiimiläisten kanssa, eikä jätä hoidettavia asioita kesken. Haastateltavat kokivatkin esihenkilön läsnäolon tiimiläisten keskuudessa vaikuttavan tiimin työhön positiivisesti. Fyysinen läsnäolo tuntui heistä hyvältä ja tärkeältä. Kun esihenkilö on heidän mielestään fyysisesti läsnä, tulee tunne, että hän on myös henkisesti läsnä tiimin konkreettisessa työskentelyssä. Haastateltavat kokivat, että työhön liittyviä ongelmia oli helpompi tuoda esille ja keskustella niistä, kun kohdattiin fyysisesti. Fyysisesti läsnä ollessa on helpompi olla empaattinen ja rauhoitella ääneen stressaavia tilanteita. Esihenkilön antama henkilökohtainen tuki, nähdyksi ja kuulluksi tuleminen ja persoonallisuuden huomioiminen auttoivat haastateltavien mielestä tekemään omaa työtänsä hyvin. Positiivisen palautteen saaminen esihenkilöltä omasta työstään ja onnistumisten huomioiminen koko tiimissä koettiin haastateltavien mukaan tärkeänä.

Haastateltavat toivat esiin, että esihenkilö voi mahdollistaa tiimin työaikaa yhdessä olemiselle ja yhteiselle tekemiselle, jolloin tiimiläiset voivat tutustua toisiinsa paremmin ja oppia, miten kenenkin kanssa on hyvä toimia myös työasioissa. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että vähemmälle huomiolle jääneitä tiimiläisiä kannattaa huomioida ja sopivissa tilanteissa nostaa esille. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että kaikkien tiimin jäsenten työn arvostaminen ja tekeminen näkyväksi auttaa muitakin arvostamaan ja ymmärtämään muiden tekemää työtä.

5.4 Millaisia keinoja tiimin jäsenillä on toimivan tiimin rakentamisessa hallintopalvelutiimin mielestä?

Haastateltavien mukaan tiimiläiset voivat omasta mielestään myös itse toimia esimerkkinä toisille tiimiläisille muun muassa tarjoamalla oma-aloitteisesti apua ja jakamalla tietoa toisille tiimiläisille, noudattamalla yhteisesti sovittuja sääntöjä ja hoitamalla oma työnsä mahdollisimman hyvin. Esimerkkiä voi heidän mielestään näyttää myös suhtautumalla ammattimaisesti omaan ja muiden työhön ja työn tekemiseen. Haastatteluiden mukaan tiimin jäsenet voivat pitää yllä positiivista ja avointa työilmapiiriä omalla käytöksellään. Iloista ilmapiiriä voidaan heidän mielestään luoda esimerkiksi huumorin keinoin, antamalla positiivista palautetta toisilleen ja kiittämällä toisia tiimiläisiä avusta. Haastateltavien mielestä ystävällinen käyttäytyminen ja toisten huomioiminen ovat hyvin toimivan tiimityön perusta. Erään haastateltavan mielestä on hyvä käyttäytyä niin kuin haluaisi, että itseä kohtaan käyttäydytään. Haastateltavat toivat esiin, että pitää ottaa vastuu sekä oman työn tekemisestä, että omasta käyttäytymisestä tiimissä. Vastuuseen sisältyy heidän mielestään ajatus, että myös pyydetään anteeksi, jos on tarpeen.

Yhdessä tekeminen lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja opettaa hoitamaan tiimin asioita yhteistyönä haastateltavien mielestä. Tiimin kehittymistä hyvin toimivaksi tiimiksi voidaan heidän mielestään edistää ottamalla asioita oma-aloitteisesti puheeksi tiimiläisten kesken eli olemalla dialogissa muiden tiimin jäsenten kanssa. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että keskusteluissa kaikille annetaan mahdollisuus sanoa mielipiteensä ja kuunnellaan, mitä muilla on

sanottavana. Heistä on tärkeää opetella tuntemaan muut tiimiläiset sekä työ-kavereina että omina persooninaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vapaa-ajan toiminnan järjestäminen ja niihin osallistuminen antavat mahdollisuuden oppia tuntemaan tiimin jäseniä myös työroolin ulkopuolella. Haastateltavien mielestä on tärkeää, että tiimikaverit hyväksytään sellaisina kuin he ovat eli annetaan jokaiselle tilaa olla oma itsensä tiimissä. Tilan antaminen ja hyväksyminen voi heidän mielestään olla myös sitä, että hyväksytään se, etteivät kaikki halua osallistua yhteiseen vapaa-ajantoimintaan. Pienten yllätysten järjestäminen työkavereille taas osan mielestä edesauttaa positiivisen työilmapiirin syntymistä ja ylläpitämistä.

Haastatteluissa tuli esiin, että tiimin jäsenten on hyvä kertoa muille mieltä vaavavista epäselvistä asioista ja yrittää etsiä niihin ratkaisuja yhdessä muiden tiimiläisten kanssa. Haastateltavien mukaan ongelmista kertominen esihenkilölle auttaa niiden ratkaisemisessa. Tiimin ongelmista kannattaakin heidän mielestään puhua avoimesti ja suoraan, eikä toisten tiimin jäsenten selän takana, mutta kuitenkin toisia tiimin jäseniä kunnioittaen. Ongelmia ei pidä heidän mielestään salailla tai jättää huomiotta. Haastateltavat kokivat, että on hyvä antaa palautetta silloin, kun se on aiheellista, eikä jupista epäkohdista itseksensä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että pitää myös itse yrittää vaikuttaa siihen, että asiat sujuisivat paremmin tiimissä. Heistä on tärkeää ymmärtää, että ihmiset eivät riitele keskenään, vaan työasiat voivat olla hankalia, eikä mennä henkilökohtaisuuksiin erimielisyystilanteissa. Haastateltavien mukaan kannattaa opetellaan sietämään asioiden keskeneräisyyttä, vähentämään ylisuorittamista, opetella ottamaan rakentavaa palautetta ja ottamaan opiksi virheistään.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyössäni selvitin teemahaastattelujen avulla erään Turun yliopiston hallintopalvelutiimin jäsenten käsityksiä hyvin toimivasta tiimistä. Työssäni selvitin, millaisista asioista rakentuu hyvin toimiva tiimi luottamuksen rakentamisen näkökulmasta. Lisäksi tarkastelin, mitä keinoja lähiesihenkilöllä on tiimin luottamuksen rakentamisessa ja millainen on tiimin jäsenten rooli luottamuksen rakentamisessa. Tutkimuskirjallisuuden mukaan luottamusta voidaan pitää maahan, rahaan ja teknologiaan verrattavana pääomana. Voidaan jopa ajatella, että luottamuspääoma vaikuttaa toiminnan tuloksiin enemmän kuin aineelliset resurssit. Sekä tutkimuskirjallisuuden että haastattelujen mukaan tiimin sisällä vallitseva luottamus toisia toimijoita kohtaan on perusedellytys hyvin toimivalle tiimille. Tutkimuskirjallisuuden mukaan luottamuksen rakentaminen työyhteisössä riippuu kokonaan sen jäsenistä. Luottamus syntyy ja vahvistuu parhaiten yhteisissä tapaamisissa. Toimiva tiimi, tiimin johtaminen, luottamus, työhyvinvointi ja tuloksellisuus liittyvätkin kiinteästi yhteen.

Esittelin tutkimuskirjallisuuden perusteella kolme tiimin kehittymisen mallia, joille kaikille on yhteistä se, että kehittyminen alun hämmennyksestä hyvin toimivaksi tiimiksi edellyttää jokaisen tiimin jäsenen aktiivista osallistumista tiimin kehittämiseen. Tiimin esihenkilöllä on sekä tutkimuskirjallisuuden että haastattelujen mukaan keskeinen rooli tiimin sisäisen luottamuksen rakentajana, ylläpitäjänä ja koko tiimin positiivisessa kehittämisessä. Tiimin kehittyminen lähtee alusta, kun tiimiin tulee uusi jäsen. Eri kehitysvaiheet voidaan kuitenkin käydä läpi nopeammin. Sekä tiimin johtajan että muiden tiimin jäsenten kannattaakin kiinnittää huomiota uusien tiimin jäsenten perehdytykseen ja ottamiseen osaksi tiimiä omina persooninaan.

Tutkimuskirjallisuudessa ja haastatteluissa hyvin toimivan tiimin edellytyksenä pidettiin yhdessä määriteltyjä tiimin tavoitteita, jotka kaikki ymmärtävät, hyväksyvät ja ovat niihin sitoutuneita. Tiimin jäsenet kantavat vastuun sekä omasta

työstään että tiimin yhteisistä tuloksista. Vastuun kantaminen edellyttää, että tiimin jäsenet tietävät, mitä heidän vastuulleen kuuluu, joten työtehtävät pitää määritellä selkeästi. Työprosessien pitääkin olla kunnossa ja työkuorman jakautua tasaisesti tiimin jäsenten kesken. Erityisesti haastatteluissa tuli esiin, että hyvin toimivat tiimin muodostuu erilaisesta, toisiaan täydentävästä osaamisesta ja persoonista, joille annetaan tilaa olla oma itsensä tiimissä. Tutkimuskirjallisuudessa ja haastatteluissa tulivat myös esiin positiivisen ja luottamuksellisen työilmapiirin, hyvien ihmissuhteiden, avoimen viestinnän, hyvän käytöksen, yhteisten sääntöjen noudattamisen, yhteenkuuluvuuden tunteen, kaikkien tasapuolisen kohtelun ja kuuntelun, ongelmien esiin tuomisen ja niiden yhdessä avoimesti ratkaisemisen merkitykset toimivan tiimin luottamuksen rakentamisessa.

Tiimin vetäjällä eli lähiesihenkilöllä oli sekä tutkimuskirjallisuuden että haastatteltavien mielestä avainrooli hyvin toimivan tiimin luottamuksen rakentamisessa. Hyvä esihenkilö luottaa tiiminsä jäseniin ja saa heidät luottamaan itseensä. Hän viime kädessä vastaa tiimin toiminnasta ja päämäärän selkiyttämisestä omalle tiimilleen. Hänen tehtävänä on motivoida ja kannustaa tiimin jäseniä heidän työssään tiimin päämäärän saavuttamisessa. Haastattelujen ja tutkimuskirjallisuuden perusteella esihenkilöllä oli tärkeä tehtävä tiimiä koskevan informaation välittäjänä sekä tiimin sisällä että ulkopuolelle. Hän on keskustelujen mahdollistaja ja ristiriitojen ratkaisija. Tärkeitä tehtäviä hyvin toimivassa tiimissä luottamuksen näkökulmasta olivat myös toimiminen tiimin puolustajana ulospäin ja riittävien resurssien hankkiminen tiimin päämäärän saavuttamiseksi.

Haastattelujen ja tutkimuskirjallisuuden perusteella luottamus esihenkilöön rakentui sen kautta, että esihenkilö hoitaa työnsä hyvin, pitää antamansa lupaukset, on rehellinen, käyttäytyy ystävällisesti, puuttuu epäasialliseen ja huonoon käyttäytymiseen, ei jätä asioita kesken, perustelee hyvin päätöksensä, antaa palautetta tehdystä työstä, jakaa resurssit ja työkuorman oikeudenmukaisesti, rakentaa avointa keskusteluilmapiiriä ja varmistaa, että tiimin jäsenten työskentelyolosuhteet ovat kunnossa. Haastateltavat pitivätkin tärkeänä taitavaa ja omalla esimerkillä johtamista. Tutkimuskirjallisuudessa taas nostettiin esiin

toisten tunteiden kunnioittaminen ja huomion kiinnittäminen siihen, miten työntekijöille viestitään, mitä viestintäkanavia käytetään, millaisia sanattomia viestejä lähetetään ja saako kielteisistä tunteista keskustella.

Sekä haastatteluissa että tutkimuskirjallisuudessa pidettiin esihenkilön antamaa tukea alaisilleen tärkeänä tapana vahvistaa luottamustaan alaisiaan kohtaan. Haastatteluissa toivottiin esihenkilön olevan helposti lähestyttävä, jotta hänelle on helpompi kertoa ongelmista ja pyytää apua. Tutkimuskirjallisuudessa mainittiin yksinkertaisena tapana luottamuksen vahvistamiseksi keskusteleminen alaisten kanssa. Haastateltavat toivoivatkin esihenkilön olevan läsnä arjen työnteossa. Luottamuksen säilyttäminen oli olennaista sekä kirjallisuuden että haastateltavien mielestä. Luottamuksen palauttaminen taas on vaikeaa tai joskus jopa mahdotonta.

Tiimin jäsenillä on monia samoja tapoja edistää oman tiiminsä luottamuksen rakentamista kuin esihenkilöllä. Näitä tapoja olivat sekä tutkimuskirjallisuuden että haastattelujen mukaan muun muassa oman esimerkin näyttäminen tekeillä oma työnsä mahdollisimman hyvin, ottamalla vastuu koko tiimin tuloksesta ja kehittämisestä, olemalla rehellinen ja pitämällä luvatut asiat, käyttäytymällä ystävällisesti ja reilusti, hyväksymällä muut tiimin jäsenet sellaisina kuin he ovat, antamalla ja pyytämällä apua, kun sitä tarvitaan ja noudattamalla sovittuja sääntöjä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan hyvistä vuorovaikutustaidoista on apua luottamuksen rakentamisessa. Aktiivinen ja selkeä kommunikointi ja tiedon jakaminen muiden tiimiläisten kanssa on tiimin toiminnan kannalta tärkeää. Tutkimuskirjallisuuden ja haastatteluiden mukaan tiimin jäsenten epäluotettava käyttäytyminen vaikuttaa sekä esihenkilöön että kaikkiin tiimin jäseniin negatiivisesti. Jokainen tiimin jäsen on vastuussa oman tiiminsä luottamuksen rakentamisesta toimimalla tiimissään luottamuksen arvoisesti.

Ensimmäisenä kehitysehdotuksenani esitän, että tiimissä varmistetaan, että kaikki tietävät tiimin yhteiset tavoitteet ja säännöt. Tavoitteiden ja sääntöjen kertaus on hyvä tehdä säännöllisin väliajoin, etteivät ne pääse unohtumaan. Tämän voisi tehdä esimerkiksi silloin, kun tiimiin tulee uusi jäsen ja tiimin muotoutuminen hyvin toimivaksi tiimiksi alkaa alusta. Tällöin voidaan myös tiimin

yhteisiä sääntöjä päivittää, jos on tarvetta. Toinen kehittämissuositukseni on, että sekä tiimin yhteiseen tekemiseen että esihenkilön läsnäoloon varataan riittävän paljon aikaa. Haastateltavat kaipaavat esihenkilön läsnäoloa arjen tekemisessä. Luottamus myös rakentuu parhaiten yhdessä olemalla ja tekemällä. Kolmas kehittämissuositukseni on varmistaa, että töiden tekemiselle ei ole esteitä eli työn tekemiselle on varattu riittävästi resursseja, työprosessit ovat kunnossa, omien työtehtävien sisältö on kaikille tiimin jäsenille selvä ja työkuorma on jakautunut tiimin sisällä tasapuolisesti. On tärkeää tietää, mitä omaan työhön kuuluu, miten työprosessit hoidetaan ja että työkuorma on jakautunut oikeudenmukaisesti. Jos työkuorma on liian iso, ei enää jää resursseja tiimityön kehittämiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen omassa tiimissä.

Opinnäytetyöni avulla tutkimuskirjallisuuden perusteella saadaan kuva yleisesti tiimien kehittymisestä hyvin toimivaksi tiimiksi, luottamuksen rakentamisesta tiimeissä sekä esihenkilön ja tiimin jäsenten käyttäytymisen vaikutuksesta tiimin toimintaan. Haastattelun perusteella taas voidaan todeta, että ne tukevat hyvin tutkimuskirjallisuudesta esiin nostettuja teemoja. Yliopiston hallintopalvelutiimit voivat oman tiimin toiminnassaan laajasti hyödyntää sekä tutkimuskirjallisuuden että haastatteluiden tuloksia.

Opinnäytetyöni on opettanut minua tarkastelemaan sekä tiimityötä että luottamusta eri näkökulmista. Haastattelujen tekeminen taas opetti käytännön työn lisäksi, kuinka aikaa vievää haastatteleminen ja niiden purkaminen on. Haastattelumetodi kuitenkin sopii minulle hyvin ja niiden tekeminen oli mielekästä. Aiheen ja haastattelujen rajaaminen olisi näin jälkikäteen ajateltuna ollut hyvä. Sain tästä opinnäytetyöstä myös itselleni paljon tärkeää tietoa sekä luottamuksesta että tiimin jäsenenä toimimisesta, joita itsekkin voin hyödyntää omassa työssäni yliopistolla. Uskon, että tutkimuksen kohteena oleva hallintopalvelutiimi voi monin eri tavoin hyödyntää opinnäytetyöni tuloksia ja työni on saavuttanut sille asetetut tavoitteet.

LÄHTEET

- Harisalo, R., Miettinen, E., Harisalo, R. & Harisalo, R. (2010). Luottamus: Pääomien pääoma. Tampere University Press: Taju [jakaja].
- Heikkilä, K. (2002). Tiimit – avain uuden luomiseen. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uudistettu painos). Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. WSOYpro.
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantola, M. (14.4.2021). Miten rakentaa luottamusta ja avoimuutta organisaatiossa. [luentomateriaali]. KumppanuusAkatemian verkkoluennot. <https://tukeakotiin.fi/kumppanuusakatemia/>
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Laine, N. (2010). Luja luottamus: Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? (2. täyd. p.). Taurus Media.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). Haasteena luottamus: Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. (2013a). Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja. J-Impact.
- Salminen, J. (2013b). Taitava tiimivalmentaja. J-Impact.
- Solomon, R. & Flores, F. (2001). Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life. Oxford University Press.
- Spiik, K. (2004). Tulokseen tiimityöllä. WSOY.
- Turun yliopisto. (2022) Henkilökunnan Intranet. Haettu 21.1.2022 osoitteesta <https://intranet.utu.fi/fi/Sivut/henkilokunta.aspx>
- Uslaner, E. (2002). The Moral Foundation of Trust. Cambridge University Press.
- Zenger, J. H. & Palmroth, I. (1994). Tiimien johtaminen. Rastor.

LIITE 1: TUTKIMUSESITE

TUTKIMUSESITE

TOIMIVAN TIIMIN RAKENTAMINEN

Olen opintovapaalla Turun kauppakorkeakoulun talousassistentin tehtävästä. Opintoni Satakunnan ammattikorkeakoulun tradenomiopinnoissa ovat loppusuoralla. Suuntaudun julkishallinnon kehittämiseen. Teen opintoihini sisältyvää opinnäytetyötä, jonka aiheena on toimivan tiimin rakentaminen luottamuksen näkökulmasta. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää keinoja, joilla hallinnonuudistuksen jälkeen uusi tiimi saadaan toimimaan hyvin yhdessä. Tutkin, millaisia keinoja sekä esihenkilöllä että tiimin jäsenillä on luottamuksen rakentamisessa. Tarkoituksena on etsiä juuri teidän tiimillenne sopivia keinoja teidän omien näkemysten perusteella.

Hankin empiirisen tutkimusaineiston haastattelemalla teknillisen tiedekunnan hallintopalvelujen henkilökuntaa. Yksilöhaastatteluina suoritettavat teemahaastattelut ovat noin 30 minuutin pituisia. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Käsittelen vastaukset nimettöminä ja luottamuksellisesti. Koodaan haastattelut ja puran ne tekemällä aineistosta suoraan tiivistelmiä ja päätelmiä anonymiteetin säilyttämiseksi. Etsin haastatteluista tiimin yhteistä näkemystä osallistujien vastausten perusteella.

Hallinnon muutokset, uuden tiedekunnan perustaminen ja korona-aika ovat tuoneet paljon haasteita kokonaan uuden tiimin toiminnalle. Osallistuminen haastattelututkimukseen antaa mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua oman tiimin kehittämiseen ja luottamuksen rakentamiseen omassa tiimissä.

Tutkimukseeni osallistumisesta voi ilmoittaa ja lisätietoja voi kysyä minulta lähettämällä sähköpostia osoitteeseen [redacted] tai soittamalla numeroon [redacted].

Opinnäytetyöni ohjaaja on Satakunnan ammattikoulun lehtori [redacted].

**Kukaan meistä ei ole niin fiksu,
kuin me kaikki yhdessä!**
Ken Blanchard

Tervetuloa mukaan tutkimukseen!

Maija Santikko
[redacted]
[redacted]

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastattelukysymykset:

Tiimiin liittyvät kysymykset:

Millainen on mielestäsi hyvin toimiva tiimi?

Mitkä asiat parantavat tiimissä työskentelyä?

Mitkä asiat heikentävät tiimissä työskentelyä?

Millä tavoin tiimityöskentelyä voidaan parantaa?

Luottamukseen liittyvät kysymykset:

Miten määrittelet luottamuksen? Mitä se pitää sisällään?

Mitkä asia parantavat luottamusta tiimissä?

Mitkä asiat heikentävät luottamusta tiimissä?

Miten luottamusta voidaan parantaa tiimissä?