



## **Tiimihengen merkitys ja muodostuminen yritysmaailman tiimeissä ja ammattilaisjäkkiekkojoukkueissa**

Mikael Koskimies

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Mikael Koskimies
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tiimihengen merkitys ja muodostuminen yritysmaailman tiimeissä ja ammattilaisjääkiekkjoukkueissa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 1
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tiimihengen merkitystä ja muodostumista yritysmaailman tiimeissä ja ammattilaisjääkiekkjoukkueissa. Työn tavoitteena oli selvittää, mistä ja miten tiimihenki muodostuu, ja minkälainen merkitys sillä on eri toimintaympäristöissä. Tutkimus rajattiin ammattilaisjääkiekkjoukkueisiin ja samankokoisiin (n. 10–30 hengen) yritysmaailman tiimeihin. Ammattilaisjääkiekkjoukkueista oli tutkittu vain pelaajia ja valmennusta.</p> <p>Tiimi ja joukkue tarvitsee tiimihenkeä saavuttaakseen parhaan potentiaalinsa. Tiimihenki auttaa tiimiä tavoitteiden saavuttamisessa ja myös parantaa tiimin jäsenten välistä yhteistyötä. Kyseiset syyt muodostavat tiimihengestä tekijän, johon panostaminen voi tuottaa parempia tuloksia ja luoda edellytyksiä tiimin menestymiselle. Tiimihengen vahvistaminen luo tiimin toiminnalle perustan, jonka avulla tiimi kykenee toimimaan tehokkaammin ja myös ylittämään tiimiin kohdistuvat odotukset ja haasteet.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa toteutettiin myös puolistrukturoidut teemahaastattelut. Molemmista ympäristöistä, sekä yritysmaailman tiimeistä että ammattilaisjääkiekkjoukkueista haastateltiin neljää eritaustaista henkilöä (4+4). Haastattelut toteutettiin 31.10.–6.11.2024 välisenä aikana. Haastatteluaineisto litteroitiin Microsoft Teams-videopalvelun avulla, ja myös jäseneltiin ja analysoitiin erilliselle asiakirjalle. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla haastatteluvastaukset peittomatriisissa esitettyjen alaongelmien mukaan.</p> <p>Tulokset osoittivat tiimihengen olevan kriittinen kilpailutekijä molemmissa ympäristöissä, mutta se, miten tiimihenki ilmenee ja muodostuu, eroaa selvästi yritysmaailman tiimien ja ammattilaisjääkiekkjoukkueiden välillä. Yritysmaailmassa tiimihenkeä pidetään tärkeänä vuorovaikutuksen ja paremman työilmapiirin edistäjänä, ammattilaisjääkiekkjoukkueissa tiimihenki puolestaan saa merkityksensä pitkälti yhteisten tavoitteiden ja kokemusten kautta. Yhteistä molemmille ympäristöille on kuitenkin tiimihengen rooli yksilöiden sitouttamisessa tiimin yhteisen tavoitteen eteen. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, ettei tiimi pysty päästä parhaimpaan suoritusseensa ilman tiimihenkeä. Tiimihenkeä voidaan siis pitää kriittisenä kilpailutekijänä, jonka muodostamiseen ja ylläpitämiseen tulee panostaa ja kiinnittää huomiota.</p>
<b>Asiasanat</b> Tiimihenki, koheesio, suorituskyky, tavoitteet, johtajuus, luottamus

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön aihe, tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	2
1.3	Tutkimusongelma.....	3
2	Tiimihengen merkitys .....	4
2.1	Tiimihengen merkitys yritysmaailman tiimeissä .....	4
2.2	Tiimihengen merkitys ammattilaisjääkiekossa .....	7
2.3	Tiimihengellä selviydytään haasteista.....	8
3	Tiimihengen muodostuminen .....	11
3.1	Tuckmanin malli .....	11
3.2	Tiimihengen muodostuminen yritysmaailman tiimeissä.....	13
3.3	Tiimihengen muodostuminen ammattilaisjääkiekkjoukkueissa.....	15
3.4	Käytännön strategiat tiimihengen muodostamiseksi.....	18
3.5	Tiimihengen roolin keskeisimmät erot ja yhtäläisyydet.....	19
4	Tutkimuksen toteutus .....	21
4.1	Tutkimusote ja tutkimuksen kohderyhmä.....	21
4.2	Aineiston kerääminen, aineiston tuottamisen toteutustapa ja haastattelukysymykset.....	21
4.3	Haastattelujen konkreettinen toteutus, analysointimenetelmät ja perustelut .....	23
5	Tulokset.....	25
5.1	Tiimihengellä suorituskykyä .....	25
5.2	Tiimihengen muodostumisen tekijät.....	26
5.3	Roolien ja johtajuuden merkitys tiimihenkeen.....	28
5.4	Yhteiset tavoitteet .....	30
5.5	Luottamuksen rooli tiimin toiminnassa .....	31
5.6	Haastattelutulosten yhteenveto.....	32
5.6.1	Miten tiimihenki vaikuttaa tiimin suorituskykyyn? .....	32
5.6.2	Millaisia ovat tiimihengen muodostumista edistävät tekijät? .....	33
5.6.3	Millainen on tiimin erilaisten roolien ja johtajuuden merkitys tiimihengelle?.....	33
5.6.4	Miten yhteiset tavoitteet liittyvät tiimihenkeen? .....	33
5.6.5	Mikä on luottamuksen rooli tiimin toiminnassa? .....	34
6	Pohdinta .....	35
6.1	Työn tavoitteiden saavuttaminen ja keskeisimmät tulokset .....	35
6.2	Työn luotettavuus ja eettisyys.....	38
6.3	Oman oppimisen arviointi .....	39
	Lähteet.....	41

Liitteet .....	46
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	46

# 1 Johdanto

Yritys- ja jääkiekkomaailma ovat pullollaan erilaisia tiimejä, joiden tehtävänä on suoriutua mahdollisimman hyvin niille suunnatuissa tehtävissä. Tiimit eivät kuitenkaan muodostu ja hitsaannu yhteen itsestään, ja siten myös tiimin yhteisesti asetetut tavoitteet voivat olla vaarassa jäädä saavuttamatta. Hyvin toimiva ja hyvähenkinen tiimi pystyy saavuttamaan tavoitteensa tehokkaammin, ja kykenee luomaan myös kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Tiimihenki on siis keskeinen tekijä koko organisaation menestykselle. (Gao ym. 2014, 937.) Koen aiheen tärkeäksi tarkastella, sillä tiimihenki ja ryhmädynamiikka ovat ajattomia teemoja; tiiviisti yhdessä toimivat tiimit eivät voi päästä parhaaseen suorituskykyynsä ilman sujuvaa yhteistoimintaa (Janssen 2002, 6–7).

*Tiimihengellä* tarkoitetaan kykyä, joka viittaa tiimin jäsenten kykyyn tasapainotella keskenään vastakkaisten jännitteiden välillä johdonmukaisella ja tehokkaalla tavalla. Hyvä tiimihenki estää yksilöitä dominoimasta tiimiä, ja myös tiimiä dominoimasta yksilöitä. (Silva ym. 2013, 288.) *Ryhmädynamiikalla* sen sijaan viitataan siihen, miten ryhmän jäsenten välinen kommunikointi ja vuorovaikutus luo ryhmään sisäisiä voimia. Tämänkaltainen dynamiikka ei muodostu yksittäisten jäsenten teoista, vaan nimenomaan ryhmän jäsenten kollektiivisesta toiminnasta. (Kopakkala 2011, 37.) Vahvasti tiimihenkeen ja ryhmädynamiikkaan liittyvä termi on *koheesio*. Casey-Campbell ja Martens (2009, 223–224) määrittelevät koheesion olevan ryhmän jäsenten taipumusta muodostaa keskenään sosiaalisia siteitä, joka johtaa lopulta tiimin kiinteyteen ja yhtenäisyyteen. Keskeinen termi tässä opinnäytetyössä on myös *tiimi*. Tiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia tietojen, resurssien ja taitojen osalta. Näiden riippuvaisten tekijöiden pohjalta tiimi pyrkii yhdistämään voimansa yhteisen tavoitteen eteen. (Thompson 2004, 4.) Terveen tiimihengen ja ryhmädynamiikan avulla on mahdollista saada hyödynnettyä jäsentensä kyvyt parhaalla tavalla. Hyvä tiimihenki ei siis ole vain ”kiva juttu”, vaan strateginen välttämättömyys, ja siksi siihen tulisi panostaa. (Salmi 2020, 21–26.)

## 1.1 Opinnäytetyön aihe, tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön aiheena on tiimihengen merkitys ja muodostuminen yritysmaailman tiimeissä ja ammattilaisjääkiekkjoukkueissa. Aiheen valintaan vaikutti omakohtaiset kokemukset; olen saanut työskennellä osana niin ammattilaisjääkiekkjoukkuetta, kuin myös yritysmaailman tiimejä. Omakohtaisen kokemuksen myötä halusin syventää ymmärrystäni siitä, millaisia tiimihengen merkityksen ja muodostumisen tekijöitä molemmista ympäristöistä on löydettävissä.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia mitä tiimihenki käsittää niin ammattilaisjääkiekkjoukkueen, kuin samankokoisten yritysmaailman tiimien konteksteissa. Tavoitteena on analysoida ennen kaikkea tiimihengen merkitystä sen roolin muodossa, sekä tutkia tiimihengen muodostumista molemmissa

ympäristöissä. Isossa kuvassa tavoitteenani on tuottaa molempien osapuolien edustajille arvoa tutkimalla ensin molempia ympäristöjä erikseen, ja lopuksi vertailemalla niitä keskenään. Tällä tavoin niin jääkiekko- kuin yritysmaailman tiimit voivat pohdiskella, miten parantaa omaa toimintaansa, ja siten saavuttaa parempia tuloksia ja kilpailukykyä kilpailijoihinsa nähden. Tätä opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös käänteisesti; molemmat osapuolet voivat saada oivalluksia siitä, millaisia toimintamalleja voisi mahdollisesti olla järkevää välttää.

Opinnäytetyöni rajautuu ammattilaisjääkiekkojoukkueisiin ja samankokoisiin (n. 10–30 hengen) yritysmaailman tiimeihin. Tutkimuksessani olen rajannut ammattilaisjääkiekkojoukkueen tutkittavat ja haastateltavat henkilöt pelaajiin ja valmentajiin, sillä he ovat tiimissä ne, jotka ovat tiiviimmin vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä selvennyksenä siksi, että jääkiekkojoukkue käsittää myös muun muassa huoltojoukot sekä joukkueenjohdon jäsenet. Tässä opinnäytetyössä ”yritysmaailmalla” tarkoitetaan sellaisia organisaatioita ja yrityksiä, jotka pyrkivät saavuttamaan kaupallisella sektorilla tiimin yhteisiä tavoitteita tiimityön avulla. Yritysmaailman tiimeistä olen valinnut tutkimukseeni sellaisia henkilöitä, joilla on vaihteleva kokemus ja tausta tiimeissä toimimisesta. Lisäksi olen valinnut tutkittavaksi ja haastateltavaksi tiimin eri rooleissa toimivia henkilöitä. Haastateltavien joukossa on eri-ikäisiä, eri sukupuolen edustajia, eri ammatillisen nimikkeen omaavia ja vuosimäärinä mitattuna eri kokemuksen omaavia henkilöitä. Tutkimuksessa on siis pyritty saamaan esiin laaja kirjo erilaisia näkökulmia. Pyrin välttämään yritysmaailman tekijöistä niitä, jotka ovat pelanneet jääkiekkojoukkueessa; tämä siitä syystä, että haluan oppia ymmärtämään puhtaasti yritysmaailman tiimihengen merkityksestä ja muodostumisesta ilman jääkiekon vaikutusta yrityspuoleen. Tällä tavoin toivon saavani tuotettua eniten arvoa molemmille osapuolille antaessani tutkimukselle mahdollisuuden tuottaa kenties jotain uutta ja ainutlaatuista.

## **1.2 Tutkimusmenetelmät**

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tavoitteena on tutkia tiimihengen merkityksestä ja muodostumisesta löytyvää kirjallisuutta, ja löytää tutkimuksen kannalta olennaista, relevanttia sekä ajankohtaista tietoa. Tässä opinnäytetyössä toteutetaan myös puolistrukturoidut teemahaastattelut, joissa haastattelen molemmista, niin ammattilaisjääkiekkojoukkueista kuin yritysmaailman tiimeistä yhteensä kahdeksaa henkilöä (4+4). Teemahaastatteluissa eli puolistrukturoiduissa haastatteluissa tietty osa-alue on ennalta määritelty, mutta haastattelu sallii myös joustavuuden muun muassa kysymysten paikkojen ja kysymysten sanamuotojen suhteen (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3). Tutkimuksessa peilataan kirjallisuudesta löytyvää jo olemassa olevaa tietoa haastatteluista saatavaan aineistoon, ja lopuksi tutkin sekä vertailen niitä keskenään.

### 1.3 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tavoitteena on vastata pääongelmaan: Mikä on tiimihengen merkitys ja miten se muodostuu yritysmaailman tiimien ja ammattilaisjäkkiekkjoukkueiden konteksteissa?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuksen alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymys
Miten tiimihenki vaikuttaa tiimin suorituskykyyn?	2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3	5.1, 5.6.1	1, 2
Millaisia ovat tiimihengen muodostumista edistävät tekijät?	2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4	5.2, 5.6.2	3, 4
Millainen on tiimin erilais-ten roolien ja johtajuuden merkitys tiimihengelle?	3.1, 3.2, 3.3	5.3, 5.6.3	5, 6
Miten yhteiset tavoitteet liittyvät tiimihenkeen?	2.1, 2.2, 2.2, 3.1, 3.2, 3.4	5.4, 5.6.4	7, 8
Mikä on luottamuksen rooli tiimin toiminnassa?	2.1, 2.2, 3.1, 3.3, 3.4	5.5, 5.6.5	9, 10

Taulukossa 1 on esitelty tutkimuksen alaongelmat. Yllä olevan peittomatriisin tarkoituksena on osoittaa, että tämä tutkimus on järkevä kokonaisuus, jossa on selkeä yhteys niin tietoperustan, tulosten kuin haastattelukysymystenkin osalta. (Haaga-Helia, 2022) Tutkimuksen alaongelmien myötä tarkoituksena on syventyä niihin tekijöihin, mistä hyvä tiimihenki aidosti muodostuu ja saa merkityksensä. Alaongelmia tutkimalla on mahdollisuus löytää sellaiset tekijät ja kulmakivet, josta tiimihenki koostuu sekä myös ymmärtää laajemmin tiimihenkeä ilmiönä.

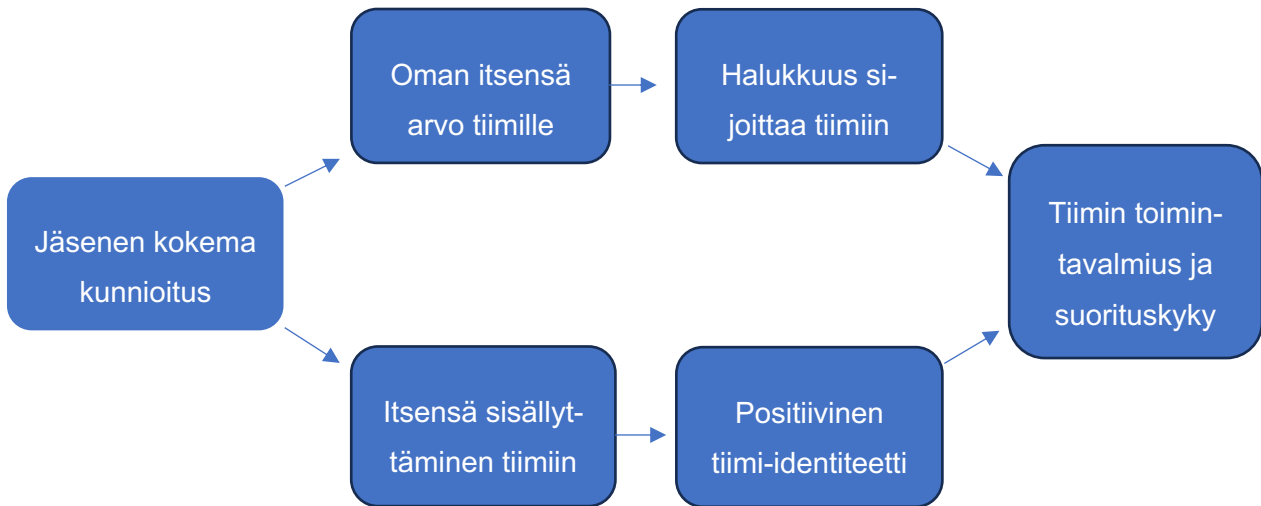
## 2 Tiimihengen merkitys

Tiimihenki on keskeinen tekijä ammattilaisjääkiekkjoukkueiden ja yritysten päivittäisessä toiminnassa sekä myös menestymisen mahdollistaja. Monissa tiimeissä voi olla koulutuksen tasoa, työvuosia, tittleitä tai esimerkiksi verotietoja tutkimalla parhaat talentit työskentelemässä; ovatko tämän kaltaiset tiimit kuitenkin aina sellaisia tiimejä, jotka menestyvät kiistatta? Janssenin (2002, 5–7) mukaan näin ei ole; mikäli paperilla taidokkaimmat tiimit aina voittaisivat, voisi palkinnot ja saavutukset jakaa jo ennen peli- tai tilikauden alkua. Janssen (2002, 5–7) jatkaa tiimityön olevan ratkaiseva menestystekijä, joka ylittää lahjakkuuden merkityksen tiimin toiminnassa. Tiimityö on tärkeä menestystä synnyttävä tekijä sitä syystä, että se saa tiimin talentit työskentelemään keskenään harmoniassa, ja nimenomaan tiimin sisällä vallitseva harmonia voi luoda tuloksia, johon yksilöitä täynnä oleva tiimi ei pystyisi (Janssen 2002, 5–7). Tiimi siis luo yhdistelmän sen jäsenten osaamisesta, ja pystyy yhdessä tekemisen voimalla ratkaisemaan ongelmia, joihin kukaan tiimin jäsenistä ei yksin kykenisi löytämään ratkaisua. Salmisen (2020, 27) mukaan tällöin puhutaan tiimiälystä, eli taidosta hyödyntää tiimin jäsenten osaamis pohjaa ja heidän kokemuksiaan. Tiimihengen puuttuessa yhdessä tekemisen ja tiimiällyn hyödyntäminen on mahdotonta; juuri tässä hetkessä tiimihenki saa merkityksensä.

### 2.1 Tiimihengen merkitys yritysmaailman tiimeissä

Yleisessä keskustelussa puidaan usein urheilujoukkueiden tiimihenkeä, ja arvioidaan sen vaikutusta suorituksen lopputulokseen. Tiimihenkeä kuitenkin tarvitaan yhtä lailla myös yritysmaailman tiimeissä, jotta asetettuihin tavoitteisiin olisi mahdollisuus päästä. Tiimi voi toimia jossain määrin ilman tiimihenkeäkin, mutta tiimin ja sen jäsenten kommunikaatio ja suorituskyky laskee huomattavasti, mikäli tiimihenki loistaa poissaolollaan. (Hall 10.9.2023)

Tiimihengen on todettu parantavan tiimin jäsenten suorituskykyä. Etenkin tiukasti kilpailluilla aloilla yritysten ja organisaatioiden tulisi erityisesti panostaa siihen, että tiimin jäsenet tuntisivat itsensä arvostetuiksi. Arvostuksen osoitus, niin johtajilta kuin muilta tiimin jäseniltä saa yksilöt työskentelemään huomattavasti tehokkaammin, mikä puolestaan hyödyttää tiimiä parempien ja nopeampien tuloksien muodossa. Arvostus saa tiimiläiset omaksumaan positiivisen tiimi-identiteetin, joka auttaa suoriutumaan paremmin. (Ellemers ym. 2013, 24) Ellemers ja kumppanit kuvailevat tiimi-identiteetin olevan yksilön omakohtainen tunne ja käsitys omasta tiimistä ja sen merkityksestä.



Kuva 1. Tiimi-identiteetin vaikutus suoritukseen (mukaillen Ellemers ym. 2013, 24)

Kuten yllä olevasta kuvasta (kuva 1.) käy ilmi, Ellemersin ja kumppanien näkemys on se, että tiimissä vallitseva kunnioitus toimii perustana tiimin toimivuudelle. Kunnioitus ei pelkästään vahvista vain tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiimin jäsenten välistä yhteistyötä; kunnioitus luo pohjan myös tiimin kykyyn sopeutua ja reagoida jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Sellaiset tiimit, joissa kyseiset tekijät ovat vahvasti läsnä, ovat Salmisen mukaan erinomaisia työyhteisöjä, sillä tiimin jäsenet ovat motivoituneempia ja saavat enemmän aikaan. (Salminen 2020, 81) Puhuttaessa tiimihengestä menestystekijänä ovat jäsenten kokema arvostus ja kunnioitus omiaan luomaan kilpailukykyä kilpailijoihin nähden. Kuten kuvasta (kuva 1.) voi nähdä ja tulkita, yritysten ja organisaatioiden matka kohti mahdollista menestystä alkaa hyvin arkisista teoista tiimin jäsenten eteen.

Hyvän tiimihengen avulla voidaan saada myös konkreettisia tuloksia. Tiimihengellä nähdään olevan vaikutus myös yrityksen myynnin kasvuun, ja muiden tiimiläisten ja johdon tuella voidaan saavuttaa uskomattomia tuloksia; Millerin mukaan erään vakuutusyhtiön tiimi saavutti puolessa vuodessa reilusti yli sadan prosentin kasvun, kun tiimi päättikin toimia yksilösuoritusten sijaan yhdessä. (Miller 2009, 71) Tiimeissä, joissa rohkaistaan kokeiluihin ja riskinottoihin, tupataan olla myös innovatiivisempia, ja niissä saadaan aikaan enemmän tuotteliaita ideoita. (Balzano & Giacomo 2023, 2) Myynnin kasvu ja myös innovaatioiden lisääntyminen juontavat juurensa tiimin jäsenten turvallisuuden tunteeseen ja avoimeen ilmapiiriin. Epäonnistumisen pelon ilmapiiri estää tiimiä onnistumasta, sillä riskejä jää ottamatta ja ideoita jää esittelemättä tiimin jäsenten olevan taipuvaisia valitsemaan vähäriskisiä vaihtoehtoja. (Tran 2010, 8) Vahva tiimihenki ei siis ainoastaan paranna työilmapiiriä; sen avulla edistetään yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja pystytään luomaan aitoa kilpailukykyä.

Konflikteilta on hankala välttyä tiimien työskennellessä tiiviisti yhdessä, eikä niiden välttely usein ole edes suositeltavaa. Hyvän tiimihengen omaavissa tiimeissä konflikteja syntyy vähemmän, sillä

tiimin jäsenet pyrkivät ymmärtämään ja kunnioittamaan toisiaan. Tunnuksenomaista hyvälle tiimille on myös se, että tiimin jäsenet pyrkivät tekemään parhaansa nimenomaan tiimin eteen, jolloin konflikteja synnyttävät itsekkäät halut loistavat poissaolollaan. (Salminen 2020, 119–120.) Konflikteja syntyy kuitenkin lähes väistämättä, ja hyvä tiimihenki auttaa löytämään niihin ratkaisun nopeasti ja tehokkaasti. Terve tiimihenki edistää myös avointa kommunikaatiota, joka on tärkeässä roolissa konfliktien ratkaisussa; hyvän tiimihengen avulla kehittynyt luottamus ja tiimin jäsenten välinen ymmärrys toisiaan kohtaan nousevat isoon arvoon konflikteissa, sillä luottamus ja ymmärrys edistävät jäsenten välistä kommunikaatiota, ja siten myös konfliktien ratkaisua. (Kashyap 17.5.2020.) Hyvä tiimihenki voi siis siivittää osapuolten rakentavaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Hyvän tiimihengen tiimeissä konflikteihin löydetäänkin usein nopea ratkaisu, jolloin ongelma ei ehdi kasvaa suureksi. Konfliktien tehokkaat ja nopeat ratkaisut vahvistavat tiimin koheesiota, ja ylläpitävät myös tiimin tuottavuutta ja ihmissuhteita. (HiPeople 30.11.2023)

Tiimihengen merkitystä voi olla haastavampaa huomata tiimin ollessa matkalla kohti tavoitteitaan, mutta tavoitteisiin päästyä sen merkitystä on helppo ylistää. Usein nähdään epäitsekkäitä kommentteja ”me-hengestä”, jossa pyritään korostamaan tiimin merkitystä yksilön sijasta. Tiimihengen hedelmät, kuten hyväksyntä, vahva yhdessä tekeminen ja tehokas kommunikointi ovat joka tapauksessa osatekijöinä mahdollistamassa tavoitteisiin pääsyä; ilman kyseisten tekijöiden olemassaoloa tavoitteet todennäköisesti karkaisivat ulottumattomiin (Johnson & Johnson 2006, 26).

Pankkialalla toimivan Capitalixen kasvujohtaja ja perustajajäsenen Lissele Prattin mukaan yrity maailmassa tiimihenki on aivan yhtä kriittinen ominaisuus kuin urheilumaailmassakin, ja jatkaa seuraavasti:

”It’s creating an environment where everyone feels valued and supported, where their viewpoints and opinions matter. And, when you have a strong and united team, it leads to a whole host of benefits for your company”. (Pratt 8.3.2024.)

Pratt pitää siis suuressa arvossa tiimihengen vaikutusta työntekijöiden keskuudessa, sen luodessa luottamusta ja edistää yhteistä tarkoitusta. Prattin mukaan tiimihenki on osaltaan luomassa työyhteisöä, jossa jokainen kokee olevansa arvostettu. Koko yritys saa tiimihengestä suuria hyötyjä sen muodostaessa tiimiä vahvaksi ja yhtenäiseksi.

Tiimihenkeä on hankala pitää yllä etä- ja hybridityössä ja siitä syystä onkin tärkeää, että tiimi pysyy säännöllisesti kokoontumaan, jolloin kommunikointi sekä innovointi voisivat päästä oikeuksiinsa. Microsoftin selvityksestä (Microsoft News Center 21.8.2020) käy ilmi, että 40 prosenttia johtajista koki ongelmia tiimihengen ylläpitämisessä etä- ja hybridityössä. Kysely toteutettiin Suomen lisäksi 14 muussa Euroopan valtiossa. Microsoftin operatiivinen johtaja Mikko Pulkkinen (Microsoft

News Center 21.8.2020) kuvailee etä- ja hybridityön suhdetta tiimihenkeen ja innovointiin seuraavasti:

”yhteenkuuluvuuden tunne on heikentynyt ja siiloutuminen lisääntynyt. Vaikka tuottavuus näyttää yksilötasolla vahvalta, tiimien innovatiivisuus kokonaisuudessaan on selvityksemme mukaan laskenut.” (Microsoft News Center 21.8.2020.)

Tiimihenkeä vaikuttaisi Pulkkisen mukaan olevan haasteellista luoda ilman tiimin fyysistä läsnäoloa. Yhdessäolon myötä tiimin jäsenet voivat vaivatta tuoda näkemyksiään nopeasti esille lisäten innovatiivisuutta; tämä on pitkälti peruja lisääntyneen luottamuksen, empatian ja yhteenkuuluvuuden myötä (Microsoft News Center 21.8.2020).

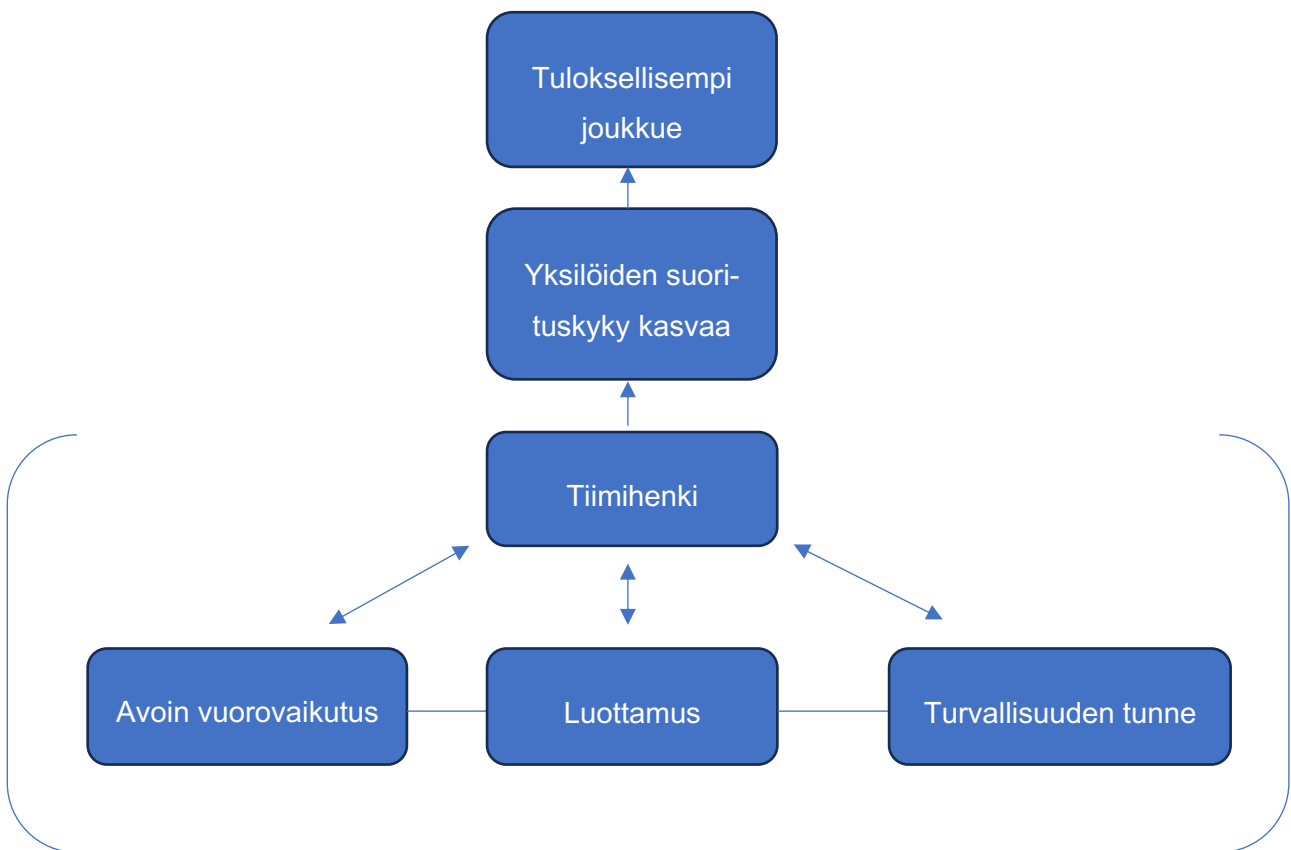
## **2.2 Tiimihengen merkitys ammattilaisjäädiekossa**

”Yksilöt voittavat pelejä, joukkueet voittavat mestaruuksia”, kuuluu vanha joukkueurheilun viisaus. Mestaruuksia voittavat joukkueet eivät kuitenkaan pystyisi saavuttamaan mitään, ellei niissä vallitsisi vahva tiimihenki. On syytä ymmärtää, ettei joukkue voisi olla todellinen tavoitteisiin yltävä yhtenäinen joukko ihmisiä, ellei tiimissä vallitseva koheesio toimisi eräänlaisena liimana sen jäsenten välillä. Koheesio ja tiimihenki linkittyvät siis vahvasti mahdolliseen menestykseen. (Janssen 2002, 136–137.)

Tiimihenki on keskeinen menestystekijä jääkiekossa. Mitä korkeammille sarjatasoille jääkiekossa kivutaan, sitä pienempiä joukkueiden väliset erot ovat; tiimihenki voikin nousta jopa yllättävän suureksi menestystekijäksi, kun taistellaan otteluiden voitoista. Yhtenä olennaisena ryhädynamiikan rakentajana jääkiekossa pidetäänkin juuri koheesiota, sillä koheesiolla tulkitaan olevan joukkueessa monelle osa-alueelle leviävä vaikutus. Koho ja Luukkainen (2012, 112–113.) näkevät koheesiolla olevan vaikutus ryhmän tehokkuuteen, yhteistoimintaan, ryhmän yrittämiseen sekä motivaatioon. Koho ja Luukkainen (2012, 113) jatkavat, että kyseiset koheesion vaikutukset ryhmään näkyvät myös yksilöiden suoritusasossa. Usein yksilöiden suoritusten summan nähdään muodostavan ryhmän suoritusason, mutta vahvan tiimihengen joukkueissa voi tiimihenki myös siivittää yksilöitä parempiin tuloksiin hyödyttäen siten koko joukkuetta.

Ammattilaisjäädiekossa ja joukkueurheilussa ylipäätään on yritysmaailmaan verrattuna helppoa mitata tiimin tuloksia, sillä ainoa oleellinen mittari on tulostaulun tulos. Jokaisen ammattilaisjoukkueen tavoitteena on voittaa; kaikki muu tulee sen jälkeen. Se, miten näihin tuloksiin päästään, linkittyy koheesion lisäksi seuraavaan kahteen tekijään: ryhmän jäsenten kokemaan luottamukseen ja turvallisuuden tunteeseen. Hämäläinen (2012, 140–141) näkee joukkueen ilmapiirin koostuvan nimienomaan luottamuksesta. Luottamuksen vallitessa ja vuorovaikutuksen ollessa avointa joukkueen pelaajien keskuudessa, tiimin jäsenten motivaatio joukkueen eteen tekemisen suhteen

kasvaa, ja pelaajien suorituskyky nousee. (Hämäläinen 2012, 140) Hämäläinen (2012, 140–141) näkee myös turvallisuuden tunteen nostavan joukkueen yhteishengen uudelle tasolle. Tiimihengen kautta syntyvä luottamus ja turvallisuuden tunne auttaa joukkueen yksilöitä keskittymään pelisuoritukseen ilman pelkoa virheistä tai epäonnistumisista. Vahvan tiimihengen myötä syntynyt luottamus ja turvallisuuden tunne nostaa yksilöiden suorituskykyä ja pelirohkeutta, ja on siten edesauttava tekijä joukkueen tavoitteiden saavuttamisessa. (Janssen 14.1.2016)



Kuva 2. Tiimihenkeä luovat tekijät ja niiden vaikutus joukkueen menestykseen (mukaillen Koho & Luukkainen 2012, 112–113; Hämäläinen 2012, 140–141)

Huomioitavaa kuvassa on se, että tiimihenki lisää joukkueessa avointa vuorovaikutusta, luottamusta sekä turvallisuuden tunnetta. Nämä kyseiset tekijät ovat myös luomassa tiimihenkeä; avoimella vuorovaikutuksella luodaan yhteisöllisyyttä, luottamuksella vahvistetaan joukkueen yhteistyötä, ja turvallisuuden tunteella edistetään riskinottoa, joka on puolestaan tärkeässä roolissa joukkueen suorituskyvyn kannalta.

### 2.3 Tiimihengellä selviydytään haasteista

Ammattilaisurheiluun kuuluvat olennaisella tavalla erilaiset vastoinkäymiset ja konfliktit. Janssen (2002, 123.) pitää konflikteja väistämättöminä, kun ryhmä, joka on täynnä erilaisia yksilöiden

tavoitteita ja uskomuksia, toimii pitkään yhdessä. Pelikauden aikana koko joukkueen tulee myös olla valmis kohtaamaan laaja kirjo erilaisia haasteita; henkisesti raskaat tappioputket, loukkaantumiset, ja esimerkiksi median paine luovat oman mausteensa normaalien pelisuoritusten ohelle. Joukkueen tulee hyödyntää tiimihengen luomia vahvuuksia selvitäkseen vastoinkäymisistä. Uphamin (2019, 4) mukaan joukkueen vahvuudet, kuten sopeutumiskyky ja tehokas kommunikaatio auttavat käsittelemään vastoinkäymiset tehokkaasti. Tiimihengeltään yhtenäiset ja vahvat joukkueet kykenevät navigoimaan kriittisten vaiheiden läpi muita joukkueita helpommin; myös menestyksessä joukkueissa esiintyy yhtä lailla haasteita ja konflikteja, mutta ne eivät kuitenkaan vaikuta tiimin tavoitteiden saavuttamiseen (Janssen 2002, 123).

Tehokas kommunikaatio on tärkeää myös jääkiekkjoukkueissa. Kovat pelilliset paineet, median kritiikki sekä joukkueen jäsenten välinen kitka lievittyvät tehokkaan kommunikoinnin avulla. Jokainen joukkue kokee kauden aikana pukukopin harmoniaa horjuttavaa turbulenssia, ja tiimihengen avulla syntynyt tehokas kommunikaatio on oivallinen apukeino lievittämään konflikteja ja vähentämään niiden määrää (Willox, Morin & Avila 2022, 11). Avoimeen kommunikaatioon kykenevissä joukkueissa sen jäsenet uskaltavat ilmaista enemmän tunteitaan ja huoliaan; tämänkaltaisen uskallus lisää keskinäistä luottamusta ja yhteisymmärrystä, mikä puolestaan auttaa konfliktien ratkaisemisessa sekä näkyy pelisuorituksissa. Menestyvät joukkueet pitävät arvossaan kommunikaatiota niin jäällä kuin jään ulkopuolellakin; tämänkaltaiset joukkueet käyvät jatkuvasti keskenään keskustelua heidän tavoitteestaan ja joukkueen nykytilasta, sekä käsittelevät myös huolenaiheet niiden tullessa esiin. (Janssen 2002, 15.)

Kriisien löytäessä tiensä jääkiekkjoukkueen pukukoppiin ovat pelaajien ja joukkueen resilienssi koetuksella. Lipponen (Lipponen 2022) määrittelee resilienssin olevan kykyä selviytyä haasteista ja mennä niistä eteenpäin. Lipponen jatkaa yksilön selviytyvän näistä haasteista parhaiten, jos ympärillä on yksilöitä kriiseissä tukeva yhteisö. (Lipponen 2022.) Kyky selvitä haasteista auttaa motivaation ylläpitämisessä, sillä nopea haasteista selviäminen ei ehdi vahingoittaa joukkueen uskoa tavoitteiden saavuttamisesta, ja pitää päivittäisen tekemisen raikkaana. Tiimihengeltään vahvat joukkueet eivät anna yksilön tippua joukkueen kelkasta, sillä hyvän tiimihengen joukkueissa jokaista joukkueen jäsentä osataan pitää arvossaan. Tiimihengestä onkin mahdollista luoda suuri voimavara, joka auttaa joukkueen jäseniä ja siten joukkuetta pääsemään kriiseistä yli ja käsittelemään ne tehokkaasti. Hyvin hoidetut konfliktit eivät pelkästään auta pääsemään asioista nopeasti yli; hyvin hoidetuilla kriiseillä ja konflikteilla voi myös olla ryhmän koheesiota lisäävä vaikutus (Casey-Campbell & Martens 2009, 229).

Vahva tiimihenki luo uskoa ja on suuri voimavara etenkin sellaisissa joukkueissa, joissa voittaminen ei vaikuta todennäköiseltä.

”Kisoista jäi mieleen, että silloinkaan Suomella ei ollut aivan huippumateriaali, mutta joukkuehenki oli uskomaton. Löysimme yhteisen sävelen heti. Usko tekemiseen nousi koko ajan kisojen aikana.” (Saarela 26.5.2024)

Tiimihenkeä mitataan ammattilaisjäähkiekossa kaukalossa. Hyvän tiimihengen aistii ylimmälle katsomoriville asti siitä, millä asenteella joukkue taistelee yhdessä voitoista. Jukka Jalosen mukaan pelkkä tiimissä toimimisen hauskuus ei tarkoita suoraan hyvää joukkuehenkeä:

”On turha piipittää, että on helvetin hyvä joukkuehenki kun meillä on hauskaa kimpussa, mutta se ei näy jäällä ollenkaan. Se, miten lyö kroppaa likoon jäällä joukkueen puolesta ja taistelee loppuun asti, kertoo hyvästä joukkuehengestä.” (Hoffrén 7.5.2024)

Yksi näkemys on myös se, ettei ilman yhtenäistä joukkuetta ja tiimihenkeä olisi mahdollista edes suorittaa hyvin joukkueena. Entisen jääkiekkoilijan Tuomas Väänttisen mukaan vahva tiimihenki luo edellytyksiä joukkueen vahvalle yhteispelille:

”Joukkuehenki tekee koko joukkueen. Jos ei olisi yhteishenkeä, niin ei olisi edes mitään peliä. Silloin emme olisi samalla kartalla jäällä”. (Heino 23.11.2012)

Yrity maailmaan verrattuna tiimihengen merkitys ammattilaisjäähkiekossa on siltä osin erilainen, että tiimihengen merkitys on erityisen suora, sillä jääkiekossa joukkuehengen koetaan linkittyvän joukkueen suoritustasoon. Ammattilaisjäähkiekossa tiimihengen ilmentymiä ovatkin näkyvät suoritukset, kuten fyysiset uhraukset ja yhteistyö kaukalossa.

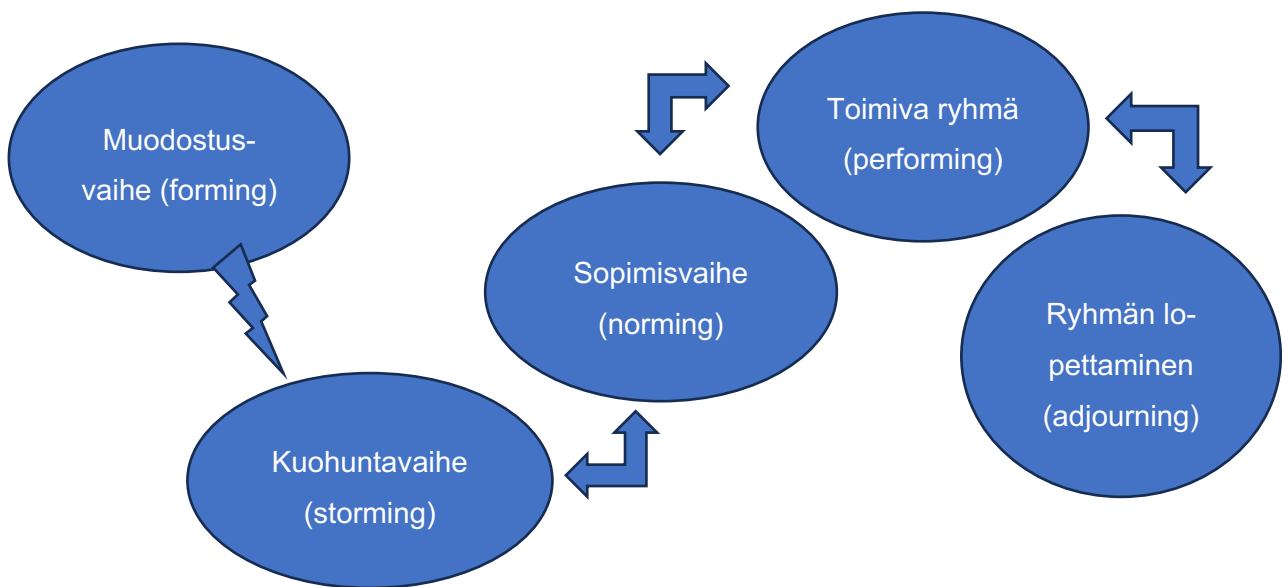
### 3 Tiimihengen muodostuminen

Tiimihenki on kriittisessä roolissa tiimien tavoitteiden saavuttamisessa, mutta sen muodostuminen ei tapahdu itsestään. Yritysmaailman ja ammattilaisjääkiekon tiimihengen muodostumisessa on monia samoja elementtejä, mutta eroavaisuuksiakin löytyy; yritysmaailmassa tiimihenki perustuu Ajangon (2016, 125–127) selkeästi määriteltyihin tavoitteisiin ja yhteisiin arvoihin, kun puolestaan ammattilaisjääkiekossa Kohon ja Luukkaisen mukaan (2012, 116) tiimihenki muovautuu monesti yhteisten kokemusten ja ”me vastaan muut” -asetelman ympärille. Monet tiimihenkeä edistävät tekijät menevät joka tapauksessa vahvasti limittäin tarkastelemieni kahden eri ympäristön tiimien kontekstissa. Oman lisämausteensa tiimihengen muodostumiselle luo yritysmaailmassa usein laajahko ikähaitari, ja ammattilaisjääkiekossa tiimihengen muodostumista määrittelee vahvasti joukkueen menestys tai menestymättömyys.

Tiimihenki ei kuitenkaan muodostu vain yksittäisistä palasista, vaan vaatii toimiakseen kokonaisuuden. Tiimihengen keskiössä ovat kuitenkin tiimin jäsenet, eli ihmiset. Tiimin tai joukkueen kokoontuessa ensimmäisiä kertoja on normaalia, ettei kenelläkään ole varma olo siitä, mitä tuleman pitää. Tiimin tai joukkueen alkuvaiheessa on tyypillistä, että sen jäsenet ottavat sellaisen roolin, jossa ovat tottuneet olemaan ja jonka ovat havainneet toimivaksi. Vähitellen roolit alkavat muodostua turvallisuuden tunteen ja luottamuksen kasvun myötä. (Kopakkala 2008, 108–111.) Pikkuhiljaa tiimin jäsenet alkavat löytää oman paikkansa, ja tiimi alkaa muodostua yhteisen tavoitteen edessä; nimenomaan yhteiset tavoitteet, luottamus sekä roolit ja johtajuus ovat tiimihengen kulmakiviä (Janssen 2002, 13–21).

#### 3.1 Tuckmanin malli

Ryhmän ja siten myös tiimihengen muodostuminen kulkevat käsi kädessä. Ryhmä ei kykene suorittamaan toimivasti ilman tiimihenkeä, eikä tiimihenkeä ole ilman ryhmää ja sen jäseniä. Kenties tunnetuin ryhmän kehitysvaiheita kuvaava teoria on Bruce Tuckmanin (1965, 66) kehittämä malli, jossa ryhmän kehitysvaiheita kuvaillaan olevan yhteensä viisi kappaletta. Tiimihenki ja ryhmän kehittyminen eivät ole täsmälleen sama asia; ryhmän kehittyminen viittaa ryhmä muodostumisen prosessiin, kun taas tiimihengen kehittyminen ilmentää yhteenkuuluvuutta ja tiimihenkeä tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana.



Kuva 3. Ryhmän muodostumisen vaiheet ja kehitys (mukaillen Tuckman 1965, 66; Tuckman & Jensen 1977, 419–426; Kopakkala 2008, 48–51)

Kuvaillaan tiimihengen muodostumista Tuckmanin (1965, 66) esittämän ryhmän muotoutumisen mallin avulla. Ryhmän muodostusvaiheessa (forming) tiimin jäsenet ovat usein käytökseltään varovaisia ja muodollisia; tavoitteena on olla muodostamatta konflikteja (Kopakkala 2008, 49). Tiimihenki on hyvin alhaista, sillä tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan hyvin. Tämä on tyypillistä niin yrity maailman tiimeille, kuin myös ammattilaisjääkiekkjoukkueille. Tiimihenkeä pyritään luomaan rakentamalla luottamusta tiimin jäsenten välille ja tutustuttamaan ihmisiä toisiinsa muun muassa erilaisten ryhmäytymisharjoitusten avulla. Tiimille luodaan muodostusvaiheessa tavoitteet ja yhteiset toimintasäännöt; nimenomaan selkeästi määritellyt ja tarpeeksi haastavat tavoitteet ovat omiaan luomaan tiimihenkeä vielä toisilleen tuntemattomien jäsenten keskuudessa (Orpana 2016, 58).

Kuohuntavaiheessa (storming) tiimin jäsenet ovat jo oppineet tuntemaan toisiaan, jolloin myös jäsenten väliset erimielisyydet nousevat helpommin esiin. Konflikteja voi muodostua hyvinkin laajalla kirjolla, sillä tiimi on täynnä erilaisia yksilöitä, joilla jokaisella on oma näkemyksensä tiimin tavoitteista ja toimintatavoista. Omien mielipiteiden vahvistuminen tiimin suunnasta ja omasta roolista yhdistettynä yhdessä vietetyn ajan synnyttämään rohkeuteen, ei lopulta tarvita suurta kipinää konfliktien synnylle. Tiimihenki joutuukin helposti koetukselle; vasta ensiaskeleitaan ottanut hauras tiimihenki saa kovia kolauksia tiimin jäsenten käydessä keskenään tai johtajaa vastaan eräänlaista valtataistelua, ja soraääniä kuuluu monen eri tiimin jäsenen suunnalta. (Kopakkala 2008, 49–50.) Siihen, mihin suuntaan tiimihenki lähtee kuohuntavaiheessa kehittymään vaikuttaa ratkaisevasti se, kuinka syntyneet konfliktit ratkaistaan. Tiimin johtajan ei ole järkevää yrittää tukahduttaa

mahdollisia poikkisanoja; konfliktit ja niiden läpikäyminen ovat hyvin hoidettuina omiaan luomaan tiimihenkeä ja sidettä tiimin jäsenten välille. (O'Connell & Cutchbertson 2009, 87–91.)

Sopimisvaiheessa (norming) tiimi on saanut ratkottua tiimiä kuohuttaneet erimielisyydet ja konfliktit. Tiimin jäsenet alkavat hyväksyä oman roolinsa sekä myös muille annetut roolit. Tavoitteet ovat selkeämmät, ja matka kohti tiimin asettamia päämääriä alkaa; yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy, ja siten myös tiimihenki kasvaa heittämällä tiimin hyväksyessä tiimin sekä sen jäsenten nykytilan. Sopimisvaiheelle on löydettävissä monia tiimihengen näkökulmasta katsottuna edesauttavia tekijöitä. Kopakkala (2008, 50) esittää sopimisvaiheessa tiimin kiinteytyvän, tiimin jäsenten kokevan kuuluvansa osaksi tiimiä, sivuuttavan ja sovittävän ristiriitoja, sekä myös sen jäsenten uskaltavan esittää näkemyksensä ja aitoutensa. Kyseiset tekijät ovat Salmisen (2020, 128–129) mukaan juuri niitä tekijöitä, joista vahva tiimityö ja tiimihenki lopulta muodostuu.

Toimivan ryhmän suoritusvaiheessa (performing) tiimihenki on huipussaan. Tiimin jäsenten yhteistyö on matkan varrella hioutunut, mikä on johtanut tiimin korkeaan suorituskykyyn. Lisääntyneen suorituskyvyn on mahdollistanut yhteistyön lisäksi se, että kuohunta- ja sopimisvaiheessa ilmenneet ristiriidat, ihmissuhdeongelmat ja vastustus tiimin tavoitteita sekä omaa roolia kohtaa ovat hävinneet. Tiimihengen voidaan tulkita kasvavan lumipalloejektin tavoin katsoessa isompaa kuvaa: hyvin hoidetut konfliktit ja ristiriitojen ratkaisut luovat tiimissä usein positiivista energiaa, ja tämä energia näkyy tiimissä lisääntyneenä avoimuutena ja tehokkuutena, sekä joustavana ilmapiirinä. (Kopakkala 2008, 50–51.) Toimivan ryhmän vaiheessa tiimihenki on tiimin suorituskyvyn kannalta tärkeää etenkin siksi, että se osaa hyödyntää hyvin sen jäsentensä vahvuuksia. Tällöin tiimin jäsenet kokevat olevansa tärkeä osa ryhmää, ja samoin myös luovuus sekä jäsenten suoritusta tukeva ilmapiiri kasvaa. (Salminen 2020, 35–37.)

Ryhmän lopettaminen (adjourning) tarkoittaa tiimin projektin päättymistä tai tiimin hajoamista. Tiimihengen näkökulmasta huomioitavaa on se, että tiimillä ei ole projektin päättymisen myötä suoritustarpeita. Sen myötä tiimihenki voikin olla hyvin vapautunut tai jopa masentunut, johtuen heite-tyistä hyvästeistä sekä myös tiimin projektin lopputuloksesta. (Kopakkala 2008, 51.) Ryhmän lopettamisen vaiheessa tiimihenki usein indikoi sitä, kuinka projektille asetetut tavoitteet saavutettiin, ja millaisia oli ryhmän jäsenten väliselle muodostuneet suhteet.

### **3.2 Tiimihengen muodostuminen yritysmaailman tiimeissä**

Tiimihenki muodostuu yritysmaailmassa monella tapaa. Yritystiimit poikkeavat esimerkiksi tässä opinnäytetyössä tutkittavista ammattilaisjääkiekkjoukkueista hyvinkin merkittävästi, sillä yritysmaailman tiimit ovat usein kokoonpanoltaan monimuotoisempia. Eroja ammattilaisjääkiekkjoukkueisiin löytyy monelta kantilta tarkasteltuna; ikäskaala on laajempi, sekä myös tiimin jäsenten

arvoissa ja työskentelytavoissa on suurempia eroja iän tuoman ”kuilun” myötä. Tämän kuilun ylle voi kuulostaa haastavalta luoda siltaa tiimin jäsenten välille, sillä tiimi voi olla laajalti monimuotoinen. Suomen Yrittäjät -yrittäjäyhteisön artikkelissa (Hakola 27.6.2019) kuitenkin todetaan, että homogeenisiä tiimejä voi olla vaivattomampi johtaa, mutta monimuotoisten tiimien todetaan olevan pitkällä aikavälillä tehokkaampia. Monimuotoisuuden voi kääntää kilpailueduksi; laaja skaala erilaisia näkemyksiä voi johtaa monenlaisiin innovaatioihin. Monimuotoiset tiimit voivat kääntää hyödyksi kokeneempien jäsenten kokemuksen sekä yhdistää nuorempien jäsentensä tuoreet näkökulmat. Myös eri kulttuureista lähtöisin olevat tiimin jäsenet ovat rikkaus; tämä lisää esimerkiksi markkinatuntemusta, ja tuo taas tiimille mahdollisuuden ammentaa oppia erilaisista ja uusista työskentelytavoista. (Ajanko 2016, 32–41.)

Kommunikaatio on edellytys tiimihengen muodostumiselle yritysmaailman tiimeissä. Ilman kommunikaatiota tiimin jäsenten välinen side ei pääsisi muodostumaan, ja tiimillä olisi vaarana jäädä hengeltään köyhäksi. Kommunikoinnin muodostumisessa jää usein vähemmälle huomiolle se, että onnistunut kommunikointi tarvitsee myös osaavan kuuntelijan. Olemalla kommunikointitilanteessa läsnä tiimin jäsen voi luoda puhujalle kuvan siitä, että hänestä välitetään ja häntä arvostetaan. Tällä tavoin voidaan luoda hyvinkin vahvoja suhteita tiimin jäsenten välille; tämän kaltaisten suhteiden määrän kasvaessa, myös tiimihenki lujittuu. (Janssen 2002, 109–118.) Kopakkalan mukaan (2008, 94) kaksisuuntaisella kommunikaatiolla, nimenomaan kasvokkain käydyillä keskusteluilla, voidaan nähdä olevan muitakin hyviä vaikutuksia. Tiimin jäsen kokee tullessa kuulluksi, jolloin myös sitoutuminen tiimin tavoitteisiin kasvaa. Tänä päivänä tiimihenki voi muodostua osaltaan myös digitaalisen kommunikoinnin avulla. Sivusen ja Laitisen (2019, 41–49) mukaan digitaalisia työkaluja, kuten sähköpostia ja videokeskustelu -palveluita käytetään nimenomaan vuorovaikutuksen lisäämiseen. Sivunen ja Laitinen (2019, 41–49) jatkavat, että digitaalisen kommunikaation avulla on helpompaa luoda tiimin jäsenten välille ”sosiaalista preesenssiä”, jolla tarkoitetaan tässä kontekstissa tunnetta olla toisen kanssa. Digitaalinen kommunikointi on noussut suureen rooliin tiimihengen muodostumisessa Covid-19 pandemian ajettua ihmisiä etä- ja hybriditöihin, sillä kasvokkainen kommunikaatio on sitä myöten vähentynyt (Senz 7.4.2021).

Tiimihenkeä muodostetaan myös työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen tarkoitettujen työkyky eli Tyky-päivien avulla. Tiimihengen näkökulmasta Tyky-päivät ovat tärkeässä roolissa sen edistämisen kannalta, koska yhteinen tekeminen, joka ei liity töihin, on mahdollisuus parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Tyky-päivien tarkoitus ennen kaikkea lisätä työntekijöiden fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Hyvinvoivat työntekijät ovat myös tehokkaampia ja motivoituneempia, ja yhteisten kokemusten voidaan lisäksi nähdä lisäävän tiimin koheesiota. (PAM 29.6.2023.) Tiimihengen muodostumista yritysmaailman tiimeissä edistetään laajalla skaalalla Tyky-päivien lisäksi; säännölliset aamupalaverit, tyyliltään rennot ”afterwork”-tapaamiset työporukan kanssa, sekä esimerkiksi

perinteikkäät pikkujoulut voivat osaltaan edistää tiimin hitsaantumista lisääntyneen yhdessäolon myötä. Kyseisiä tapahtumia ei välttämättä järjestetä pelkästään tiimihengen kehitystä ajatellen, mutta Janssenin (2002, 10) mukaan yhdessä vietetyllä ajalla on tiimin toimivuutta lisäävä vaikutus.

Tiimihengen muodostumisen edellytys on myös se, että tiimin jäsenillä on tarkasti määritellyt roolit. Yritysmaailman tiimien rekrytoidessa on yleensä hyvin selkeänä se, millaista henkilöä etsitään ja minkälaisista positiota uudelle työntekijälle kaavaillaan. Aldrich ja Pullman (2019, 70–71) esittävät, että tiimiin ei pidä etsiä väkeä pelkän osaamis pohjan perusteella; tiimin funktionaalisuuden kannalta tiimissä olisi syytä olla monenlaisia persoonia. Erilaiset persoonat ja roolit mahdollistavat sen, että tiimin jäsenet voivat tehdä juuri sitä, missä ovat parhaimmillaan. Positiivista ilmapiiriä ja siten tiimihenkeä luo myös erilaisten roolien synnyttämä kilpailukyky; Thompsonin (2004, 214) mukaan roolien tunnistaminen ja ymmärtäminen ennakoit tiimille tuotteliaisuutta ja suorituskkyä. Roolien selkeys myös vahvistaa yksilöiden tunnetta tiimin arvostettuna jäsenenä. Tunne siitä, että oma panos tiimille on arvokas, luo sitoutumista tiimin tavoitteisiin ja edesauttaa menestymismahdollisuuksia. (Janssen 2002, 97–98.)

Tiimihengen muodostumista edistävät yritysmaailmassa myös tiimille asetetut yhteiset suorituspalkkiot. Tärkeää on, että palkkiot ovat nimenomaan tiimin yhdessä saavutettavia, sillä henkilökohtaisista palkkioista voi muodostua eripuraa tiimin keskuudessa. Palkkiojärjestelmät muodostavat tiimihenkeä siten, että niiden avulla on mahdollista lisätä tiimin jäsenten motivaatiota. Lisääntynyt motivaatio puolestaan johtaa tehostuneeseen tiimitoimintaan työn tuottavuuden muodossa. (Salmi-nen 2020, 81–83.) Suorituspalkkiot eli tässä kontekstissa tiimin yhteiset tavoitteet ajavat tiimin jäseniä puhaltamaan yhteen hiileen itsekkäiden intressien sijasta kuitenkin edellyttäen, että tiimin jäsenet ymmärtävät tiimissä piilevän potentiaalin (Janssen 2002, 48–49). Yritysmaailmassa tiimin yhteisiä palkitsemisjärjestelmiä voivat olla muun muassa rahalliset tunnustukset, kuten tulos- ja voittopalkkiot, hyvinvointi- ja kulttuuriedut ja vaikkapa ilman veroseuraamuksia pidettävät tiimin ravintolaillalliset (Suomen Yrittäjänaiset 9.8.2022).

### **3.3 Tiimihengen muodostuminen ammattilaisjääkiekkjoukkueissa**

Ammattilaisjääkiekkjoukkueet eroavat yritysmaailman tiimien monimuotoisuudesta olemalla monella tapaa homogeenisempi joukko ihmisiä. Ammattilaisjääkiekkjoukkueissa ikäskaala on kapea, joukkueen jäsenten kiinnostuksen kohteet ovat pitkälti samanlaisia, ja työskentelytavat ovat muodostuneet samankaltaisiksi joukkueurheilun hioessa pelaajia tietynlaisiin toimintamalleihin. Tiimihengen kannalta homogeenisissa joukkueissa on etuja, sillä ne hitsaantuvat nopeammin yhteen ja pääsevät yhteisistä tavoitteista helposti sopuun. Bowers, Phalmer ja Salas (2000, 314) esittävät tiimikoheesion ja suorituskkyvyn välillä olevan yhteys homogeenisissä tiimeissä, ja heidän mukaansa tämä yhteys johtuu nimenomaan tiimin jäsenten välillä olevista yhtäläisyyksistä. Bowers,

Phalmer ja Salas (2000, 314) myös jatkavat, että homogeenisten tiimien jäsenten samankaltaisuus vähentää konfliktien määrää säästäten resursseja.

Kommunikaatio on suuressa roolissa tiimihengen muodostumisessa ammattilaisjäätiekkojoukkueissa. Vaivatonta kommunikaatiota tarvitaan, jotta tiimihengen muodostumiselle olisi edellytys; Koho ja Luukkainen (2012, 111–112) näkevät toimivassa ryhmässä olevan mahdollisimman paljon avointa viestintää. Ammattilaisjäätiekkojoukkueissa avoin kommunikaatio luo perustan sille, että pelaajat ja valmennus voisivat tuntea toisensa, ja pystyä siten toimimaan saumattomasti yhteen. Tiimihengen näkökulmasta avoimella kommunikaatiolla on monia hyviä puolia, sillä se mahdollistaa pelaajien omien kokemusten jakamisen, auttaa luomaan kannustavaa ilmapiiriä ja siten mahdollistaa myös terveen pukukoppikulttuurin syntymisen (Hämäläinen 2012, 140–142). Pukukoppikulttuuri onkin monella tapaa ammattilaisjäätiekkojoukkueissa hyvin tiivistä ja siellä vietetään paljon aikaa, mikä tekee siitä olennaisen tiimihengen muodostumispaikan. Jokaisessa joukkueessa keskustelukulttuuri on omanlaistaan ja uniikkia; hyvissä raameissa pysyessään tiimin jäsenet voivat kokea sen myötä pukukopin turvapaikakseen. (Palloliitto 8.9.2020.) Ammattilaisjäätiekkojoukkueissa sen jäsenet viettävät luonnostaan paljon aikaa yhdessä joukkueen tapahtumissa, joten vuorovaikutus on monesti hyvin tiivistä. Joukkueen viettäessä keskenään aikaa useita tunteja päivästä, luo se jo itsessään tarpeen hyvälle tiimihengelle, mutta yhdessä vietetty aika omalta osaltaan myös luo sitä. Tiivis yhdessäolo luokin vahvoja siteitä joukkueen jäsenten välille. Jäätiekossa erona moneen yritysmaailman tiimiin on se, että joukkueet viettävät pitkiä aikoja tiiviisti yhdessä pelireissujen myötä. Ammattilaisjäätiekossa yhdessä vietettyjen tuntien myötä ei ole epätyypillistä joukkueen tiimihengestä muodostuvan niin merkittävä, että joukkueesta tulee sen jäsenten elämän ydin. Ammattilaisjäätiekkojoukkueissa koheesio voi olla niin vahvaa, että joukkueen jäsenet alkavat käyttäytyä, pukeutua ja toimia samalla tavalla. Tiivis yhdessä vietetty voi olla niin muutoksellinen prosessi, että se voi jopa saada tiimin jäsenten elämäntapojen erot häviämään ja muodostamaan niistä yhden kokonaisuuden. (Carron & Eys 2012, 257–260.) Tiivistä yhdessäoloa synnyttäviä tilanteita ovat muun muassa joukkueurheilusta tutut saunaillat ja erilaiset perinteet, joiden kirjo on yhtä laaja kuin joukkueiden lukumääräkin (Miettinen 1992, 136). Jäätiekossa monella joukkueella on tapana käydä esimerkiksi yhteisillä illallisilla, ja harjoituskaudella saatetaan tehdä myös joukkueen yhteisiä retkiä; tapahtumilla joukkueen koheesiota pyritään edistämään sekä samalla luomaan sellaisten tilanteiden syntymistä, jossa pelaajat pääsevät kehumään ja ylistämään toisiaan. (Janssen 2002, 142–150.)

Tiimihengen muodostumiseen vaikuttaa myös olennaisella tavalla se, millaisia rooleja joukkueessa on, ja miten niitä on jaettu tai omaksuttu. Joukkueurheilussa joukkueen jäsenten tulee ymmärtää laittaa joukkueen etu henkilökohtaisten tilastojen edelle, mikäli menestystä halutaan saavuttaa. Joukkueissa, jossa jokainen ymmärtää roolinsa ja kantaa sitä ylpeydellä, luodaan pohjaa

tiimihengelle. (Janssen 2002, 93–100.) Luottamus ja yhteistyö muodostuu joukkueen pelaajien tehdessä töitä yhteisen hyvän eteen. Roolituksen ja roolien hyväksymisen myötä syntyvä luottamuksen ja yhteistyön lisääntyminen muodostaa samalla myös tiimihenkeä (Hämäläinen 2012, 140–142). Kohon & Luukkaisen (2012, 108–112) mukaan roolien omaksuminen ja ottaminen tapahtuu usein joukkueen jäsenten persoonallisuuksien mukaan; vilkkaammat jäsenet voivat usein toimia hengenluojina, ja hiljaisemmat jäsenet voivat tuoda joukkueeseen vakautta ja syvyyttä. Tiimihengen kannalta tämä on tärkeää, sillä rooleiltaan ja persoonallisuuksiltaan monipuolisen joukkueen jäsenet täydentävät toisiaan, mikä taas puolestaan edistää koheesion syntymistä. Roolien monipuolisuuden ja ennen kaikkea niiden hyväksymisen voidaan nähdä olevan avain joukkueen menestykselle; mikäli joukkueen jäsenet eivät hyväksyisi roolejaan, voisi se estää tiimihenkeä muodostumasta. Ammattilaisjääkiekossa pelaajan hyväksyntä omaa rooliaan kohtaan linkittyy vahvasti siihen, millaisena muut joukkueen jäsenet näkevät roolit, ja vielä enemmän roolin hyväksymiseen vaikuttaa se, millaisena valmentaja pitää annettua roolia (Janssen 2002, 98–101). Huomioitavaa on, että jääkiekossa joukkueen jäsenillä voi olla useitakin rooleja; pukukopissa pelaajan rooli voi olla hyvinkin erilainen kuin pelaajan pelisuorituksissa oleva pelirooli, ja molempien roolien hyväksyminen on tärkeää.

Tiimihenki muodostuu jääkiekossa vahvasti keskinäisen kunnioituksen ja epäitsekkyuden ympärille. Erittäin kriittistä joukkueen tiimihengen kannalta on se, että jokainen hyväksyy toisensa, oli kanssapelaajan rooli tai tausta mikä tahansa. Huomioitavaa on, ettei joukkueen jäsenten tarvitse olla sydänystäviä keskenään; ymmärrys toisia kohtaan on tiimihengen avain. Tiimihenkeä muodostaa jääkiekossa myös joukkueen sisäisen voiman ymmärtäminen; ammattilaisjääkiekko on joukkueurheilua parhaimmillaan, eikä yksikään joukkueen yksilö ole joukkuetta suurempi. Itsekkäiden hahujen uhraaminen joukkueen menestyksen eteen luo pohjan tiiviin tiimihengen syntymiselle. Kaikkien tiimin jäsenten ollessa terveen epäitsekkeitä, tiimihenki kehittyy, ja muodostaa kivijalan joukkueen menestykselle. (Miettinen 1992, 132–136.)

Ammattilaisjääkiekossa tiimihenkeä lisää ja muodostaa osaltaan myös joukkueelle asetetut palkinnot, jonka joukkue voi onnistuneilla suorituksellaan ansaita. Joukkueen yhteiset bonukset, kuten esimerkiksi ottelun voitolla ansaittava vapaapäivä, voiton myötä joukkueen sakkokassaan ansaittu raha, playoff-sarjavoittojen rahabonukset tai sarjojen mestaruusbonukset ovat tyypillisiä ammattilaisjääkiekon urheilullisen menestymisen palkitsemisjärjestelmiä. Voitoilla ansaitut vapaapäivät ja sakkokassaan saadut rahat ovat jääkiekossa luonteeltaan hyvin vapaamuotoisia bonuksia, eivätkä sisällä useinkaan minkäänlaista sopimus pohjaa. Puolestaan rahalliset menestysbonukset, kuten sarjavoitot ja mestaruusbonukset ovat lähtökohtaisesti kirjattu pelaaja- ja valmentajasopimuksiin. (Saastamoinen 27.5.2022.) Joukkueurheilussa palkitsemisjärjestelmiä käytetään kannustamaan joukkueen jäseniä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen; yhteiset tiimitavoitteet ”pakottavat”

joukkuetta työskentelemään yhdessä, joka luo suorituskyykyä, motivaatiota sekä tiimin koheesiota (Carron & Eys 2012, 305–310).

### 3.4 Käytännön strategiat tiimihengen muodostamiseksi

Kuten huomasimme, yritysmaailman tiimien ja ammattilaisjääkiekkjoukkueiden tiimihengen muodostumisessa on eroja, mutta muodostumisprosessissa on löydettävissä monia yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyyksiä löytyy muun muassa vuorovaikutuksen merkityksen, roolituksen tärkeyden ja yhteisten tavoitteiden osalta. Tämän kappaleen ideana on nostaa esiin muutamia käytännön strategioita tiimihengen muodostamiseksi, joita aihealueen asiantuntijat ovat esittäneet. Tarkoituksena on esittää sellaisia käytännön harjoitteita ja toimintoja, jotka olisivat sovellettavissa molempien tiimien konteksteissa. Kyseiset strategiat on poimittu siten, että ne sopivat niin alkuvaiheessa oleville tiimeille kuin myös jo pidempään yhdessä toimineille tiimeille. Strategiat on valittu myös siten, että niistä löytyvät tiimihengen muodostumista edistäviä tekijöitä, joista tärkeimpinä ovat yhteistyö, luottamus ja kommunikointi.

Janssen (2002, 142) esittää yhteisten aktiviteettien luovan tiimin koheesiota mahtavalla tavalla. Yhteiset aktiviteetit voivat kuulostaa itsestään selvältä tavalta luoda tiimihenkeä, mutta on huomiotava, että monet tiimit jättävät yhteiset aktiviteetit väliin, ja samalla heittävät hukkaan tiimin mahdollista potentiaalia toimia paremmin yhdessä. Janssen (2002, 142) jatkaa yhteisten aktiviteettien luovan vahvaa sidettä tiimin ollessa matkalla Tuckmanin mallin (ks. 3.1) mukaisesta muodostumisvaiheesta kohti toimivaa ryhmää. Yhteisten aktiviteettien tarkoitus on tehdä jotain täysin työn ulkopuolista normaalin työympäristön ulkopuolella. Kyseisiä yhteisiä aktiviteetteja voisivat olla muun muassa yhteiset illalliset, retket, elokuvissa käynti tai yhteiset illanistujaiset, johon jokaisella on vastuu tuoda jokin erilainen ruoka. Tiimihengen muodostumisen näkökulmasta kyseessä on vaivihkaa ujutettu opetus; jokaisen hoitaessa oman vastuunsa tuoden oman sovitun ruokansa yhteisesti jaettavaksi, koko tiimi hyötyy. Tavoitteena on kannustaa tiimin tai joukkueen jäseniä siirtymään pois itsekäistä pyrkimyksistä ja rohkaista heitä toimimaan yhteisen edun nimissä. (Janssen 2002, 142.).

Yhteisiä tavoitteita jahtaavien tiimien ja joukkueiden tulee hitsaantua tiiviisti yhteen, joten olisi suuri etu, mikäli sen jäsenet tuntisivat toisensa melko henkilökohtaisesti. Eräs mielenkiintoinen strategia tutustuttaa tiimin ja joukkueen jäsenet entistä paremmin toisiinsa on parinvaihto roolinvaihdon avulla. Kyseisessä harjoitteessa tiimin tai joukkueen jäsenten tulee löytää itselleen pari, jonka tuntisi mahdollisimman vähän. Parien löytäessä toisensa, alkaa 15 minuutin ajanjakso, jonka aikana parit tutustuvat toisiinsa kysyen toisiltaan kysymyksiä, kuunnellen tarkasti ja kiinnittäen huomiota vastaparin eleisiin sekä ilmeisiin. Harjoitteessa olisi tärkeää päästä hyvän maun rajoissa hieman pintaa syvemmälle, jotta tiimihengen tärkeä osatekijä, luottamus, alkaisi näytellä suurempaa roolia jäsenten välillä. Keskustelun jälkeen jäsenet esittelevät toisensa muulle porukalle siten, ettei

esittäjä näe esitettävää; tarkoituksena on pyrkiä esittämään esitettävää kaikkine eleineen, ja minämuodossa. Muut jäsenet saavat kysyä esittelijältä kysymyksiä, johon esittelijä intuitiivisesti pyrkii vastaamaan esittäen pariaan. Kyseinen harjoitus auttaa tutustumisen intensiteettiä, vähentää paineita tiimin edessä esiintymisestä ja siten sujuvoittaa tiimin tai joukkueen yhteispeliä tulevaisuudessa. (Kopakkala 2008, 152.)

Eräs simppelempi mutta tehokas harjoite tiimihengen edistämiseksi, on tehdä toimistoon tai pukukoppiin ”vahvuus-taulu”, johon on kirjoitettu jokaisen tiimin tai joukkueen jäsenen nimi. Tämän jälkeen tehtävä on helppo, mutta jäsenten tulee silti keskittyä vahvasti mitä kunkin jäsenen kohdalle kirjoitavat; siitä syystä, että sanoilla on suuri vaikutus. Tiimin tai joukkueen jäsenet käyvät siis kirjoittamassa eri jäsenien kohdalle niitä asioita, mitä he näkevät juuri kyseisen jäsenen vahvuuksia olevan. Taulu pysyy toimistossa tai pukukopissa, jotta tiimin jäsenet voisivat myös impulsiivisesti käydä lisäämässä muiden kohdalle havainnoimiaan vahvuuksia. Tiimihengen näkökulmasta taulun tulisi olla näkyvällä paikalla; kyseinen taulu on päivittäin muistuttamassa joukkueen jäseniä siitä, kuinka vahva tiimi heillä onkaan kasassa. Kyseinen taulu toimii siten inspiraationa menestymiselle, ja muistuttaa jatkuvasti jokaiselle jäsenelle heidän merkityksestään ja arvostaan tiimille, mikä vahvistaa keskinäistä yhteistyötä ja luottamusta. (Janssen 2002, 147.)

Viimeisenä esittelen mahdollisesti arkisimmat mutta hyvin olennaiset palaset osana tiimihengen edistämistä. Yhteiset arkiset hetket tiimin kanssa ovat aliarvostettuja; esimerkiksi lounashetkien säännöllisyys ja runsaus on tärkeää, sillä ne lisäävät tiimin sitoutuneisuutta, hyvinvointia ja vahvistavat sosiaalisia siteitä (Conway 24.8.2023). Tärkeimpänä vaikutuksena on yhdessäolon myötä lisääntynyt vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen avulla voidaan parhaiten varmistaa tiimin kiinteys, ja siksi sen lisäämiseksi tulisikin maksimoida ne tilanteet, jossa vuorovaikutusta syntyisi mahdollisimman paljon (Miettinen 1992, 95). Toisena tärkeänä yritysmaailman tiimejä ja ammattilaisjääkiekkoukkueita yhdistävänä tekijänä on yhteisten palaverien merkitys. Yhteisen keskustelun lisäämisen näkökulmasta säännölliset palaverit ovat tärkeitä; palavereissa tapahtuva kommunikointi edistää tiimissä luottamusta ja keskinäistä sopua, ja kaikkein tärkeimpänä synnyttää tiimiä kehittävää vuorovaikutusta (Workleap 12.1.2023).

### **3.5 Tiimihengen roolin keskeisimmät erot ja yhtäläisyydet**

Tiimihengen ilmentymät ja tiimihengen tarve näkyvät sekä riippuvat vahvasti toiminnan tavoitteista ja toimintaympäristöstä. Molemmissa ympäristöissä, niin yritysmaailman tiimeissä kuin ammattilaisjääkiekkoukkueissa, tiimihengen rakentuminen riippuu pitkälti siitä, kuinka jäsenet pystyvät löytämään yhteisen sävelen toisiinsa luottamisen ja yhteisten tavoitteiden avulla. Eräänlaisena ”luonnollisena liimana” tiimihengen muodostumiselle voidaan sanoa tiimin jäsenten tarpeen kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Uys 19.7.2024) Yhteenkuuluvuuden tunne näkyy eri tavalla näissä

ympäristöissä; yritysmaailmassa tiimihenki rakentuu useasti organisaation siten, että sen jäsenet kokevat olevansa tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Puolestaan ammattilaisjääkiekkjoukkueissa yhteenkuuluvuus näkyy selkeimmin voitontavoittelussa; joukkuepelissä jokaisen tulee puhalttaa yhteen hiileen, jotta voittamiselle olisi edellytyksiä. Toinen merkittävä yhteinen tekijä on luottamus; ilman luottamusta ei kumpikaan tiimi onnistu luomaan hyvää tiimihenkeä, ja siten saavuttamaan täyttä potentiaaliaan. Yritysmaailmassa luottamus voi ilmetä esimerkiksi tiimin jäsenten rohkeutena jakaa omia ideoitaan, ja rohkeutena olla oma itsensä. Tämä kiteytyy siihen, ettei tiimin jäseniä pelota epäonnistua (Lencioni 2002, 196–197). Samoja piirteitä on myös ammattilaisjääkiekkjoukkueen pukukopissa, jossa luottamus ilmenee vain hieman eri tavalla. Pukukopissa luotu tiimihenki ja pala palalta rakennettu luottamus ilmenee otteluissa pelirohkeutena ja myös esimerkiksi siinä, että tiimin voivat luottaa vieruskaverin olevan sellainen tukipilari, johon voi luottaa tilanteessa kuin tilanteessa; niin voitto- kuin tappioputkissa.

Suurimmat erot johtuvat kahden eri ympäristön välisistä tavoitteista ja mittareista. Yritysmaailman tiimeissä tiimihenkeä ymmärretään vaalia siksi, että sen ymmärretään olevan eilinehto pidemmän aikavälin menestykselle ja tiimin funktionaalisuudelle. Yritysmaailmassa harvoin haetaan pikavoittoja; silti tiimihenki on tarpeellinen, jotta tiimi ja sen jäsenet pystyvät ulosmittaamaan koko potentiaalinsa. Ammattilaisjääkiekossa puolestaan tarvitaan tuloksia. Tiimihengen syvyys korreloi vahvasti suorituskyykyyn, joka puolestaan korreloi vahvasti mahdolliseen menestykseen tai menestyksettömyyteen. (Sheikh ym. 2011, 111–113.) Tiimihenkeä tarvitaan hektisessä kiekkomaailmassa yhteispelin lisäksi myös muuttuvien tilanteiden myötä; ei ole suinkaan epätavallista, että ammattilaisjääkiekkjoukkueessa ketjukaveri loukkaantuu loppukaudeksi, tai mieluisin lenkkitoveri kaupataan yhtäkkiä muualle. Joukkueen resilienssiä vahvistaa terve tiimihenki, ja se auttaa kohtaamaan haasteet kauden aikana.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimusprosessi on suunniteltu tuottamaan mahdollisimman laadukasta ja relevanttia tietoa tiimihengen merkityksestä ja muodostumisesta yritysmaailman tiimeissä ja ammattilaisjääkiekkjoukkueissa. Tutkimusprosessissa on pyritty hyödyntämään huolella valittuja tutkimuskysymyksiä ja -menetelmiä, joiden avulla on pyritty varmistamaan tulosten laatu ja käytännön hyöty. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaukset luvussa 1.3 peittomatriisissa esitettyihin tutkimuksen pää- ja alaongelmiin. Tässä luvussa käydään yksityiskohtaisesti läpi tutkimuksen vaiheet. Ensiksi esitellään valittu tutkimusmenetelmä, minkä jälkeen esitellään ja perustellaan tutkimuksen kohderyhmän valinta. Lopuksi kuvataan se, miten tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu. Kirjallisuuskatsauksen avulla luodun tietoperustan tarkoituksena on luoda ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta ja sen käsitteistä; tämän jälkeen lukijan kykene peilaamaan empiirisen osan puolistrukturoitujen haastattelujen avulla saatua tietoa jo olemassa olevaan tietoon.

### 4.1 Tutkimusote ja tutkimuksen kohderyhmä

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa on toteutettu puolistrukturoidut teemahaastattelut. Juutin ja Puusan (2020, luku 2.4) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Tämä sopi opinnäytetyön aiheeni tarkasteluun erinomaisesti; tarkoituksena oli nimenomaan tutkia ensin kirjallisuuden avulla mitä aiheesta tiedetään, ja sen jälkeen soveltaa kerättyä tietoa käytännön esimerkkien ja puolistrukturoitujen haastattelujen avulla tiimihengen prosessien ymmärtämiseksi. Juuti ja Puusa (luku 2.4) jatkavat laadullisen tutkimuksen perustuvan juuri ihmisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun; ihmisten kokemukset ja näkemykset näyttelevätkin suurta roolia opinnäytetyöni teeman ymmärtämisessä ja tutkimisessa.

Haastattelujen ideana on hankkia lisäarvoa aiheen asiantuntijoita haastatteleamalla; tutkimuksen haastateltaviksi tulisi siis löytää henkilöitä, joilla on etukäteen asiasta tietoa ja kokemusta (Juuti & Puusa, luku 3.6). Tutkimuksen kohderyhmään on pyritty muodostamaan erilaisen taustan ja työhistorian omaavia henkilöitä, jotta tiimihengen ilmiön tutkiminen olisi mahdollisimman kattavaa. Tutkimuksen kahdeksan henkilön kohderyhmä on kuitenkin jaettu puoliksi siten, että yritysmaailman tiimien puolelta haastattelen neljää jäsentä, ja ammattilaisjääkiekkjoukkueen puolelta vastaavasti myös neljää jäsentä.

### 4.2 Aineiston kerääminen, aineiston tuottamisen toteutustapa ja haastattelukysymykset

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville ei anneta kysymyksiin valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan se on strukturoituun haastatteluun verrattuna vapaampi haastattelumuoto.

Vapaamman keskustelun ansiosta haastateltavan vastauksista on mahdollista ammentaa uutta ja yllättävääkin hyödyllistä tietoa, joka tuottaa lisäarvoa haastattelulle. (Juuti & Puusa, 3.6) Valitsin puolistrukturoidut haastattelut juuri siitä syystä, että se mahdollisti joustavan mutta ohjatun keskustelun, jonka avulla oli kuitenkin mahdollista saada tietoa pintaa syvemmältä. Aineiston keräämisen suhteen tulee tutkijan olla hyvin tarkka siitä, miten vie keskustelun läpi. Tutkijan tulee olla kyllin taitava ohjaamaan keskustelua tarpeeksi, jotta keskustelu ei liikaa rönstyile; samalla haastattelijan tulisi kuitenkin antaa myös haastateltavalle tilaa ilmaista vapaasti ajatuksiaan aiheesta. (Juuti & Puusa, 3.6) Pysin toteuttamaan tätä ohjenuoraa parhaani mukaan tehdessäni haastatteluja.

Haastateltavista haastateltavat A-D ovat yritysmaailman tiimeissä toimivia henkilöitä. Haastateltavat E-H puolestaan ovat eri ammattilaisjääkiekkjoukkueiden jäseniä.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot ja haastattelujen tiedot

Haastateltava	Haastattelutapa	Ammattinimike	Vuosia eri tiimeissä	Haastattelun paikka ja päivämäärä
A	Puolistrukturoitu	Operatiivinen johtaja	20	Teams-sovellus, 5.11.
B	Puolistrukturoitu	Myyntipäällikkö	6	Kokoushuone, 5.11.
C	Puolistrukturoitu	Aluekoordinaattori	11	Teams-sovellus, 4.11.
D	Puolistrukturoitu	Markkinointipäällikkö	8	Kokoushuone, 6.11.
E	Puolistrukturoitu	Ammattijääkiekkoilija	13	Kokoushuone, 31.11.
F	Puolistrukturoitu	Ammattijääkiekkoilija	5	Teams-sovellus, 4.11.
G	Puolistrukturoitu	Ammattijääkiekkoilija	8	Teams-sovellus, 6.11.
H	Puolistrukturoitu	Ammattijääkiekkovalmentaja	11	Kokoushuone, 6.11.

Haastateltavissa on laaja kirjo erilaisen työtaustan omaavia henkilöitä. Haastateltavat eivät eria toisistaan ainoastaan ammattinimikkeensä tai tiimeissä työskenneltyjen vuosien perusteella; haastateltavien joukossa on eroavaisuuksia myös iän ja sukupuolen myötä. Tarkoituksena oli poimia mahdollisimman erilaisia haastateltavia myös persoonan ja luonteenpiirteiden myötä. Valitseminen on kuitenkin tutkimusta tehtäessä haastavaa, sillä erilaisia persoonia ja luonteeltaan erilaisia henkilöitä on haastava tai lähes mahdoton valita tutkimukseen objektiivisesti; huomioitavaa on myös se, että ihmiset käyttäytyvät erilaisissa tiimeissä erilaisin tavoin, minkä takia validia ja reliabelia tutkimusaineistoa on haastava hankkia.

Haastattelukysymysten avulla pyrin kaivamaan tietoa tiimihengen syvemmästä olemuksesta juuri siinä ympäristössä, jossa kukin haastateltava toimii. Tavoitteenani on pohtia monipuolisia kysymyksiä tiimihengestä käsitteenä sekä sen rakentumisesta ja kehittymisestä. Tavoitteenani on myös ymmärtää tiimihengen vaikutuksesta luottamukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä myös tutkia myös käänteisesti, miten muun muassa johtajuus ja erilaiset tiimin erilaiset roolit vaikuttavat tiimihenkeen. Pyrkimyksenä on esittää sellaisia kysymyksiä, johon molempien ympäristöjen edustajat pystyvät vaivatta vastaamaan haastateltavan positiosta riippumatta.

Taulukko 3. Haastattelukysymykset

Tutkimuksen haastattelukysymykset
1. Mitä tiimihenki mielestäsi on?
2. Miten kuvailisit tiimihengen vaikutusta tiimissäsi?
3. Mitkä tekijät ovat edistäneet tiimihengen muodostumista tiimissäsi?
4. Miten pyrit edesauttamaan tiimihengen muodostumista omalta osaltasi?
5. Millaisia erilaisia rooleja tiimissäsi on ja millaisena näet niiden vaikutuksen tiimihenkeen?
6. Onko johtajuudella mielestäsi vaikutus tiimihenkeen? Jos on, niin millaisena näet sen?
7. Miten yhteisten tavoitteiden asettaminen vaikuttaa tiimin yhteenkuuluvuuteen ja yhteistyöhön?
8. Miten tiimisi jäsenet reagoivat, jos yhteisiä tavoitteita ei ole ja millaisia haasteita se voisi tuoda tiimihenkeen?
9. Miten luottamus vaikuttaa tiimihengen syntymiseen?
10. Miten tiimisi jäsenet voivat kehittää luottamusta ja siten parantaa tiimihenkeä?

### 4.3 Haastattelujen konkreettinen toteutus, analysointimenetelmät ja perustelut

Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin kuuden päivän ajanjaksolla 31.10.–6.11. välisenä aikana. Haastatteluista neljä toteutettiin Microsoft Teams-videosovelluksen välityksellä, loput neljä haastattelua toteutettiin kasvokkain haastateltavien työpaikoilla. Käytin litteroimisen avuksi Teamsin litterointiominaisuutta, joka hyödytti aineiston tutkimista ja jäsentämistä; oli mieluista, että pystyin käyttämään litteroimiseen kuuluneen ajan aineiston tarkempaan tutkimiseen. Hyödynsin kyseistä ominaisuutta myös kasvokkain käydyissä keskusteluissa, josta myös haastateltavat olivat tietoisia. Pyrin antamaan haastateltavilleni aikaa ja tilaa ilmaista ajatuksiaan vapaasti; tilanteen tullen kysyin myös lisäkysymyksiä, jos halusin saada tarkempaa tietoa keskustellusta aihealueesta.

Lähestyin aineistoani tutkien ja lukien ensin kaikki haastattelut muutamaan otteeseen läpi; tämän jälkeen lähdin tunnistamaan keskeisiä teemoja, jotka jo haastattelukysymysten myötä muodostuivat osaltaan itsestään. Pyrin tunnistamaan teemojen avulla yhteisiä tekijöitä molempien

ympäristöjen haastateltavista, sekä löytämään myös yhtä lailla eroavaisuuksia haastateltavien vastauksista, jotta tulosluvun käsittely olisi johdonmukaisempaa. Kirjoitin kaikki tekemäni huomiot itselleni ylös lyhyillä lauseilla ja ranskalaisilla viivoilla, jotta yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien käsittely olisi myös itselle selkeämpää. Selkeiksi teemoiksi aineistosta nousivat tiimihengen vaikutus suorituskyykyyn ja yhteisiin tavoitteisiin, sekä myös johtajuuden ja luottamuksen vaikutus tiimihengen niin negatiivisessa kuin positiivisessa valossa. Analysoinnin apuna toimivat peittomatriisin alaongelmat; niiden avulla oli selkeää kerätä haastatteluista saatu aineisto kunkin alaongelman alle, ja tarkastella niitä syvemmin. Mikäli alaongelmia ei olisi luotu, olisi laajan aineiston analysointi ollut huomattavasti haasteellisempaa ja vaikeammin tutkittavissa. Alaongelmien avulla tutkiminen helpottaa myös lukijoita seuraamaan tätä tutkimusta vaivattomammin johdonmukaisemman rakenteen myötä.

Kuten jo aiemmin haastatteluiden osalta sivusin, näin parhaaksi toteuttaa opinnäytetyöni haastattelut puolistrukturoidusti. Mielestäni tässä kohtaa, haastattelut jo toteuttaneena, voin todeta valinnan olleen oikea, sillä avoimemman keskustelun myötä oli helpompi saada tietoa ”pintaa syvemmältä” ja löytää aihealueesta uusia näkökulmia. Näen asian siten, että mikäli vapaammalle keskustelulle ei olisi ollut mahdollisuutta, olisivat voineet parhaat näkökulmat jäädä sanomatta ja kuulematta; nyt pienellä kaivamisella pääsimme monissa keskusteluissa oivaltamaan jopa yhdessä asioita. Puolistrukturoitu malli toi siis haastatteluaineistoon tiettyä syvyyttä, minkä puolestaan uskon olevan pelkästään vahvistava tekijä tutkimuksen validiteettia pohdittaessa. Tuloslukua on käsitelty alaongelmien avulla (ks. 1.3), jotta saataisiin kattavampi ja syvempi ymmärrys tutkimuksen päätavoitteesta; alaongelmien avulla tiimihengen merkitystä ja muodostumista on myös helpompi tutkia monipuolisemmin.

## 5 Tulokset

### 5.1 Tiimihengellä suorituskyyä

Tekemieni haastattelujen pohjalta voidaan tiimihengen ja suorituskyyyn välillä olevan yhteys. Molemmissa ympäristöissä suorituskyyyn nähdään olevan osatekijä, joka monesti määrittää sitä, kuinka tiimi toimii yhdessä ja saavuttaa tavoitteita. Tiimihenki, ja etenkin hyvä sellainen luo perustan, jossa jokainen tiimin tai joukkueen yksilö pystyy antamaan parhaansa. Tiimihengen vaikutuksen kokemisessa on kuitenkin myös eroja yritysmaailman tiimien ja ammattilaisjääkiekkjoukkueiden välillä. Yritysmaailman tiimien jäsenet kokivat tiimihengen vaikuttavan enemmän innovatiivisuuteen ja myös uusien ideoiden esiin tuomisessa.

”Kyllähän se vaikuttaa tehokkuuteen kun töissä on hyvä fiilis. Työt hoituu nopeemmin ja tehokkaammin ja niinku se matala kynnyks ottaa kollegaani yhteyttä edesauttaa töiden edistymistä.” (C, aluekoordinaattori)

”Perussuoritukseen voi päästä ilman hyvää tiimihenkeä mutta jos tiimihenki on hyvä niin vaan taivas on rajana. Silloin uskalletaan heittää villojakin ideoita ja tuoda epäkohtia esiin. Jos tiimihenkeä ei olisi niin tiimin jäsenet eivät olisi sitoutuneita eikä varmaan edes kiinnostaisi tuoda niitä asioita esiin.” (A, operatiivinen johtaja)

Jääkiekon puolella tiimihengen vaikutus suorituskyyyn nähtiin puolestaan vahvasti tuloksiin linkittyvänä tekijänä. Hyvän tiimihengen nähtiin vaikuttavan suorituskyyyn olemalla apuväline, joka auttaa joukkuetta kohti yhteistä päämäärää ja olemalla myös omiaan luomaan sellaisen ilmapiirin, joissa yksilöistä saa parhaan irti kaukalossa.

”Yksilöistä saadaan enemmän irti, koska tavallaan hyvän tiimihengen ympäristössä olo on turvallinen. Kun pystyt olla oma ittes, pystyt myös antamaan enemmän koko joukkueelle ja ryhmästä saa puristettua paljon enemmän irti.” (E, ammattijääkiekkoilija)

Useasti tiimihengen roolista puhutaan vain silloin, kun tiimi tai joukkue menestyy ja saavuttaa tavoitteitaan. Haastateltava G käännsikin tiimihengen merkityksen päälaelleen puhuessaan sen merkityksen nousevan esiin vaikeilla hetkillä.

”Tiimihenki näkyy eniten joukkueen huonoissa hetkissä. Kans siinä että kun on vaikeeta niin veljet tukee toisiaan ja ohjaa toisia kohti sovittuja asioita. Nään sen sellai et kun on vaikeeta myös autetaan toisia siinä että ne pystyis tekee sen oman hommansa” (G, ammattijääkiekkoilija)

Tiimihengen nähtiin olevan edistävää tekijää myös ilmapiirin ylläpitämisessä työpaikalla. Hyvä tiimihenki on keskeinen tekijä sellaisen työpaikan ilmapiirin luomisessa, jossa työntekijät voivat luottaa toisiinsa ja keskittyä omaan työhönsä. Molemmissa ympäristöissä osa haastateltavista pohti, kuinka huono tiimihenki näkyisi työsuorituksissa. Suorituskyvyn ja tiimihengen nähtiin linkittyvän toisiinsa siten, että tiimihenki luo perustan, jolla tiimin jäsenet voivat luottaa toisiinsa ja omalla tavallaan myös tukeutua toistensa osaamiseen. Yhteistä molemmille ympäristöille on se, että molemmissa sen jäsenet tarvitsevat turvaa muista jäsenistä voidakseen yhteisössä hyvin. Huono tiimihenki on taas omiaan heikentämään suorituskykyä synnyttämällä epäluottamusta, jolloin yhteistyö vaikeutuu.

”Must se on sitä että sä pystyt tavallaan tukeutua ja luottaa siihen toiseen, ja pystyt myös pyytämään siltä apua ja tsemppaatte toinen toista. Jos ei tiimihenkeä ole niin kaikki ei saa kaikkea itsestä ja toisista irti.” (F, ammattijääkiekkoilija)

”Onhan tiimihenki merkittävä siinä että jos ei puhalletas yhteen hiileen niin oltais toistemme kurkuissa kiinni. Se auttaa ymmärtämään toisia.” (B, myyntipäällikkö)

Molemmissa ympäristöissä, niin yritysmaailman tiimeissä kuin ammattilaisjääkiekkojoukkueissa tiimihenki näkyy yhteistyön laadussa ja toisten tukemisessa vaikeina hetkinä. Tiimihenki ei haastattelujen perusteella ole vain ilmiö, joka satumaisesti ilmestyy onnistumisten myötä, vaan voi elää ja hengittää yhtä vahvasti myös vaikeinakin hetkinä.

## 5.2 Tiimihengen muodostumisen tekijät

Tiimihengen muodostuminen on uniikki prosessi jokaisen tiimin ja joukkueen kohdalla. Haastatteluvastausten perusteella tiimihengen muodostumista halutaan vaalia ja edesauttaa vahvasti molemmissa ympäristöissä. Joka tapauksessa se, miten tiimihenkeä muodostetaan, eroaa suurestikin ympäristöjen välillä. Yritysmaailmassa korostetaan arjen käytäntöjä ja keskinäistä vuorovaikutusta. Tiimihengen koetaan ikään kuin luovan pohjan, jossa työntekijät voivat luottaa toisiinsa sekä jakaa ideoita vapaasti vailla pelkoa tuomitukseksi tulemisesta.

”Saunaillat. No ei, oikeesti koen, että sillä nyt on tosi pieni merkitys. Kaikki lähtee siitä jokapäiväisestä tekemisestä eli siitä, miten toisia kohdellaan, peruskäytöstavoista, ja myös siitä, että moikataan tullessa töihin!” (A, operatiivinen johtaja)

Työn ulkopuolisista asioista puhumista ja kasvokkain käytäviä keskusteluja pidettiin omalla tavallaan jopa henkireikänä työyhteisössä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Etenkin

maailmanlaajuisen koronapandemian myötä lisääntynyt etä- ja hybridityö näytti synnyttävän ainakin haastateltava C:n (aluekoordinaattori) mukaan tietynlaisen tyhjiön, jonka täyttämiseksi on ollut tarve. Yrityksmaailmassa työn touhussa vapaammalle keskustelulle voi jäädä vain vähän aikaa verrattuna jääkiekon pukukoppiin, jossa on mahdollista puhua kaikesta muusta kuin jääkiekosta työn lomassa. Yrityksmaailmassa vaikuttaisikin syntyvän suurempi tarve rennommalle kanssakäymiselle muiden työntekijöiden kanssa.

”Mun mielestä just se et puhutaan työn ulkopuolisista asioista ja se että pystytään puhumaan niistä on tosi tärkeä, ihan vaikka perhejutuista tai mitä onkaan vapaa-ajalla tehnyt...ehkä just kun on paljon etä- ja hybridityötä niin toivoisin että kokoonnuttas toimistolle säännöllisesti. Eli niinku kasvokkain käydyt kohtaamiset!” (C, aluekoordinaattori)

Ammattilaisjääkiekon puolella tiimihenkeä muodostaa yhteiset kokemukset, yhtä lailla onnistumiset kuin epäonnistumisetkin. Joukkueen jäsenet kokivat onnistumisten toimivan eräänlaisena boostina, mutta korostivat tiimihengen merkitystä vaikeissa hetkissä; silloin kokemus siitä, että ollaan samassa veneessä, sai joukkueen koheesion entistä vahvemmaksi. Kommunikaatio ja huumori ovat vastausten perusteella keino käsitellä työyhteisön ja joukkueen ulkopuolelta tulevia paineita jääkiekkomaailmassa; huumorin nähtiin luovan omalta osaltaan luottamusta ja lisäävän myös yhteenkuuluvuuden tunnetta.

”Huumori on tärkeä tekijä. Tykkään itse vitsailla paljon, mutta pitää osata myös ottaa vitsejä vastaan ja osata nauraa itselle. Omalla tavallaan se luo luottamusta, kun voi vitsailla monenlaisistakin ja jopa aremmista asioista.” (H, ammattilaisvalmentaja)

Yhteisiä kokemuksia ovat yhtä lailla saunaillat, joita vastaajat G ja F kertoivat pitävän edelleen arvossaan, toki he eivät pitäneet saunailtoja ainoana tiimihenkeä muodostavana tekijänä.

”Yhteiset onnistumiset ja tavallaan myös ne epäonnistumiset. Ne voidaan ottaa eräänlaisena testinä, joka yhdistää”. (F, ammattilaisjääkiekkoilija)

”Saunaillat! Yhteiset hupitapahtumat ja muutenkin yhteiset kokemukset luovat tiimihenkeä. Ylipäätään yhdessä vietetty aika ja kaikki keskustelut luo sitä kans.” (G, ammattilaisjääkiekkoilija)

Omalla tavallaan yhdessä vietettyä työn ulkopuolista aikaa ja työn ulkopuolisista asioista käytyjä keskusteluja osattiin arvostaa molemmissa ympäristöissä tiimihengen muodostajana, vaikkakin se, millaista yhdessäoloa harrastetaan, poikkesi suurestikin. Myös syvempää yhteyttä kanssatyöntekijöihin haluttiin monesti vaalia, jotta itse työstä ei tulisi niin raskasta. Molemmissa ympäristöissä on

yhteistä myös se, että työyhteisön jäsenet tiedostavat, että on parasta huomioida jokainen yhteisön jäsen yksilönä. Vastauksissa korostuivat henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen; tavoitteena luottamuksen rakennus ja yhteenkuuluvuus. Haastateltava F antoi mielestäni molempien ympäristöjen haastatteluvastauksia kuvaavan vastauksen, jossa syvennyttiin henkilökohtaisen suhteen rakentamiseen. Tiimihenkeä ei hänen mukaansa ole mahdollista rakentaa parhaalla tavalla vielä silloin, kun ei tunne muita jäseniä kunnolla. Hänen mukaansa tiimihenkeä pystyy aidosti muodostamaan vasta sitten, kun on oppinut tuntemaan työyhteisön jäseniä paremmin. Tämä kuvastaa syvemmän suhteen luomisen roolia ja tärkeyttä.

”Pyrin kaikkia kohtelemaan muita siten, kuin tahtoisin heidän kohtelevan mua. Pyrin kyselemään muilta miten niillä menee, must se on tärkeätä. Tiimihenkeä pystyy must parhaiten luomaan vasta sitten kun siihen touhuun on päässyt sisään, silloin sä ymmärrät sitä miten kukakin reagoi ja mistä kukakin tykkää. Vasta sitten ymmärtää miten sitä voisi luoda kenenkin kohdalla.” (F, ammattilaisjääkiekkoilija)

### 5.3 Roolien ja johtajuuden merkitys tiimihenkeen

Molemmissa ympäristöissä korostuivat erilaisten roolien tärkeys ja ennen kaikkea monimuotoisuuden vaaliminen. Molempien ympäristöjen edustajat paaluttivat yhteen ääneen, etteivät tiimin jäsenet yksinkertaisesti saisi olla keskenään liian samanlaisia tiimin toiminnan ja koheesion kannalta (vrt. 3.3). Monimuotoisuuden koettiin rikastuttavan tiimityötä ja luovan tiimiin dynamiikkaa, joka vahvistaa tiimin yhteistyötä. Erilaisuus koettiin voimavarana myös siksi, että jokainen löytäisi joukkueen tai tiimin sisältä samanhenkistä porukkaa, jota myös haastateltava E:n (ammattilaisjääkiekkoilija) kutsui turvaverkoksi.

”On hyvä etteivät kaikki ole samanlaisia ryhmän balanssin kannalta, mutta on myös hyvä, että on samanhenkisiä tyyppejä, jotta löytää oman turvaverkoston joukkueen sisältä, se on tosi tärkeätä”. (E, ammattilaisjääkiekkoilija)

”Koen tärkeäksi että tiimissä on molempien sukupuolten edustajia, eri-ikäisiä ja eri kokemuksen omaavia. Pitää olla erilaisia rooleja ja tyyppejä, jotta saadaan myös erilaisia näkemyksiä.” (A, operatiivinen johtaja)

Myös eri työkokemusten nähtiin luovan kilpailuetua ja synnyttävän tiimin välille erilaista, toimivaa sidettä:

”Oon ollut tiimeissä missä kaikki on tulleet samalta alalta niin dynamiikka oli hyvin erilainen. Mä näen meidän edun olevan siinä että kaikilla on erilaiset taustat.” (D, markkinointipäällikkö)

Johtajuus koettiin tutkittavissa ympäristöissä hyvin eri tavalla; joka tapauksessa sen koettiin vaikuttavan molemmilla puolilla vahvasti tiimihenkeen, ja sen muodostumiseen. Yritysmailmassa johtajan roolia ja johtajuuden merkitystä pidettiin pienempänä itse työn suorittamisen suhteen kuin ammattilaisjäätiekokossa. Yritysmailmassa johtajan aktiivisempaa roolia ja läsnäoloa ei pidetty aivan niin oleellisena; johtajan roolia pidettiin arvossaan lähinnä siksi, että haastateltavat kokivat tärkeäksi jonkun pitävän ”lankoja käsissä”, ja katsovan tiimin toimintaa päältä päin. Haastateltava B (myyntipäällikkö) ilmaisi kantansa seuraavasti:

Ollaan mun mielestä tosi itsenäisiä että hommat varmasti luonnistuis ilman johtajaa-kin, mutta fokus voisi silti olla ajoittain väärissä paikoissa. Vaikka osataankin tehdä jokainen ite asioita mut siin on vaarana että langat ei pysyis käsissä.” (B, myyntipäällikkö)

Ammattilaisjäätiekokossa sen sijaan johtajuuden ja valmentajan roolia pidettiin suuremmissa arvossa. Haastateltavien mukaan johtajien tulisi olla jatkuvasti johtamassa joukkoa edestä ja esimerkiksi, jotta muita joukkueen jäseniä olisi edes teoriassa mahdollista sitouttaa joukkueen yhteisen tavoitteen eteen. Aktiivisen valmentajan tai johtajan (esim. joukkueen kapteenin) tulee jatkuvasti puskea muita kohti tavoitteita ja tarkastaa, että joukkueen jäsenten kaikki toiminta vie lähemmäs tavoitetta, eikä kauemmas. Haastateltava G:n (ammattilaisjäätiekkoilija) mukaan johtamistyyllillä on suuri vaikutus siihen, saako johtaja muita mukaan yhteiselle matkalle kohti tavoitteiden saavuttamista.

”Johtamistyyllillä on iso vaikutus. Jos johtaja on itse aktiivisesti mukana niin sanotusti kädet savessa niin muu jengi haluaa auttaa myös sitä johtajaa siinä tavoitteessa. Käänteisesti sit taas jos johtaja on norsunluutornissa niin jengihän ei lähde siihen sit mukaan ja saattaa syntyä vastareaktio.” (G, ammattilaisjäätiekkoilija)

Johtajuuden rooli tiimin toimintaan ja tiimihenkeen nähtiin myös valmentajan näkökulmasta suurena. Ammatikseen jäätiekkojoukkueen johtamista tekevän haastateltavan (H) näkökulma oli se, että kaikki lähtee johtajuudesta ja hänen esimerkistään. Johtajan esimerkki ja ulosanti vaikuttaa koko tiimin toimintaan niin hyvässä kuin pahassa.

”Vanha malli pätee edelleen eli niin sanotusti skeida valuu alas eli kyllä se lähtee niistä johtavista henkilöistä. Se miten sillä johtavalla henkilöllä on asiat ni vaikuttaa muihin tosi paljon.” (H, ammattilaisvalmentaja)

Näkökulma sai myös yritysmailman tiimeissä pitkään toimineelta komppausta; johtajan roolia pidettiin erään haastateltavan (A) mielestä jopa niin isona, että huono johtaja olisi kykenevä

hajottamaan hyvän tiimin omalla toiminnallaan ja käytöksellään. Hyvän johtamisen myötä toiminnan koettiin myös voivan lietsoa tiimin työskentelyn kokonaan uudelle tasolle.

”Johtajuudestaan koko homma lähtee ja valuu alaspäin. Sanotaanko näin, että huono johtaja pystyy romuttamaan hyvän tiimin ja sitten taas hyvä johtaja voi nostaa sen tasoa.” (A, operatiivinen johtaja)

Monimuotoisuuden ja erilaisten roolien vaaliminen nousi esiin molemmissa ympäristöissä. Ammatillisjääkiekossa vahvoja johtajia suositaan ja jopa tarvitaan joukkueen voitokkaan toiminnan edellytyksenä; yritysmaailmassa johtajuus ja sen rooli nähtiin enemmän toiminnan ohjaamisen kannalta. Yhteistä molemmille kuitenkin on se, että johtajuuden laadun nähdään kuitenkin sen verran isona, että sen koettiin voivan joko heikentää tai parantaa tiimin toimintaa.

#### 5.4 Yhteiset tavoitteet

Yhteiset tavoitteet vaikuttaisivat haastatteluvastausten perusteella ohjaavan koko työyhteisön toimintaa. Yhteiset tavoitteet on se syy, miksi koko hommaan on edes ryhdytty; siitä syystä onkin kriittisen tärkeää, että tavoitteet ovat yhdessä määritelty. Tiimiin tai joukkueeseen ulkopuolelta syötetty tavoite ei resonoi toimistoissa tai pukukopeissa. Tavoiteasetannassa tulisi olla jokainen toimintaan kuuluva mukana, jotta tavoite voitaisiin tuntea tärkeäksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Tämä oli molemmista ympäristöistä saatu selkeä havainto; ilman yhteisesti asetettua tavoitetta on lähes mahdotonta saada tiimiä toimimaan sitoutuneesti yhdessä, jolloin myös tiimihengen nähtiin kärsivän. Mikäli yhteisiä tavoitteita ei ole, alkavat tiimin tai joukkueen jäsenet toteuttamaan omia tavoitteita, jolloin ryhmän tavoite on vaarassa jäädä toteutumatta. Kaikista tiimihenkeen liittyvistä kysymyksistä ja mietteistä pidettiin juuri yhteisiä tavoitteita kaikkein tärkeimpänä, koko homman selkärankana. Yhteisten tavoitteiden olemassaoloa ja niiden yhteisen määrittelyn tärkeyttä pidettiin molemmissa ympäristöissä suuressa arvossa:

”Ryhmän pitää olla tavoitteen asettelussa mukana, jotta sitoutumisen taso nousee. Jos tavoitteita ei ole, ryhmän paras unohtuu. Yksilöt saavat enemmän valtaa ja toiminnalla ei ole suuntaa.” (E, ammattijääkiekkoilija)

”Kyllähän se hitsaa porukkaa kiinni toisiinsa ja ne onnistumiset mitä yhdessä päästään juhlimaan on parempia verrattuna siihen, että jokainen tekis itekseen jotain ja juhlis niitä. Myös se jos ei yhteisiä tavoitteita ois niin ei varmaan oltais läsnä toistemme arjessa ja kommunikaatio ja yhteydenpito häviäis ja asiat ei rullais.” (B, myyntipäällikkö)

”No se riippuu onko tavoitteet yhdessä asetettu. Jos ne on yhdessä asetettu, kaikki kokee ne tärkeiksi ja tekee päämäärän eteen pää märkänä töitä. Sit taas jos yhteisiä tavoitteita ei ole niin homma ei pysyis kasassa ja tiimihenki kärsisi.” (A, operatiivinen johtaja)

”Onhan sillä vaikutus. Niihän se ihmisluontokin menee että mitä enemmän sä pääset vaikuttamaan niin sitä enemmän sä seisot sen asian takana ja myös haluat tehdä sen eteen hommia. Ei kukko käskien laula.” (H, ammattilaisvalmentaja)

”Esimerkiksi just lätkäjoukkueessa kun on se yhteinen päämäärä niin on tärkeitä ettei yksilöt siitä lipsu. Jos ei ois niin selkeätä joukkueen tavoitetta niin sit ei ois väliä jos jokainen tekis jotain omaa, muutenhan sen vois vaan antaa olla. Siinä on riskinsä jos joku tekee jotain omaa koska se kusee kaikkien muroihin. Sit pitää muiden tarttua toimeen ja saada se mukaan kohti yhteistä päämäärää.” (G, ammattilaisjääkiekkoilija)

Yhteiset tavoitteet ovat molemmissa ympäristöissä tiimihengen ja toiminnan kivijalka. Yhdessä määritellyt tavoitteet luovat toiminnalle selkeän suunnan; joka tapauksessa tavoitteet ja niiden aika-väli voivat itsessään olla hyvinkin erilaisia. Yritysmaailmassa tiimien tavoitteet voivat olla usein pidemmän aikavälin tavoitteita (esim. kvartaali), kun taas jääkiekossa ja ammattilaisurheilussa ylipäätään on totuttu jakamaan tavoitteita osiin, jopa päivätasolle. Lyhyen aikavälin tavoitteet edesauttavat isomman tavoitteen saavuttamista, ja luovat isomman tavoitteen tavoittelusta paljon konkreettisemmän. Tiimihengen muodostumista edesauttaa omalta osaltaan tavoitteiden toteutuminen, sillä onnistumiset ruokkivat yhtä lailla tiimihenkeä.

”Vaikka sä asetat keväälle tavoitteen niin mitä se tarkoittaa? Mitä sun pitää tehdä että sä pääset siihen? Mitä se tarkoittaa vaikka kuukausi- tai viikkotasolla... mitä pienemmäksi ja konkreettisemmäksi sen pystyy pilkkoo niin sitä parempi” (E, ammattilaisjääkiekkoilija)

## 5.5 Luottamuksen rooli tiimin toiminnassa

Luottamus ansaitaan teoilla. Tämä viesti välittyi vahvasti haastateltavien vastauksista ympäristöstä riippumatta; luottamusta ei voi ansaita yhdessä yössä, vaan se täytyy ansaita päivittäisellä työllä ja tekemisellä. Lisäksi luottamuksen olemassaoloa tiimin jäsenien välillä pidettiin tärkeänä tekijänä tiimin toimivuuden kannalta. Ilman luottamusta yhteistyöstä tulisi hankalaa ja tiimin suoritus kärsisi; yksilöiden alkaessa vaalia omia päämääriään, voisi myös tiimihenki kolhiintua. Luottamus nähtiin prosessina, joka ei rakennu yhdessä yössä. Teoilla luottamuksen ansaitsemisen, sekä tiimin toimivuuden puolestapuhujina toimivat seuraavat haastateltavat:

”Aika pitkälti se tulee arkisista duuneista. Jos sovitaan että jotain tehdään niin se tehdään. Luottamus pitää ansaita teoilla.” (A, operatiivinen johtaja)

”Taikatemppuja ei ole vaan jokasen pitää omalla työllä näyttää ja ansaita luottamus. Päivittäisellä työllä se ansaitaan näyttämällä että annetut tehtävät myös tehdään.” (D, markkinointipäällikkö)

Luottamuksen puute voi puolestaan aiheuttaa työyhteisössä stressiä, ja luoda turhia jännitteitä. Työyhteisössä ja työntekijöiden keskuudessa vallitseva luottamus nähtiin omalla tavallaan arjen sujuvuutta lisäävänä tekijänä. Luottamuksen rooli koettiin myös jääkiekon parissa hieman enemmän veljellisenä, ikään kuin kaverisuhteen omaisena luottamuksena. Jääkiekossa korostuikin enemmän luottamus tunteena, kuin suorituskykyä avittavana tekijänä. Yrity maailmassa luottamus koettiin nimenomaan työtehtäviä edesauttavana tekijänä. Tiimin jäsenten voidessa luottaa vieruskaverin hoitavan oman hommansa, yhteistyönkin koettiin sujuvan joustavammin. Joustava yhteistyö puolestaan vähentää tarvetta ”kyttäilylle”, ja antaa siten mahdollisuuden jokaiselle keskittyä vain ja ainoastaan omaan työhönsä. Luottamuksen avulla tiimin yhteistoiminta helpottuu, mikä on omiaan parantamaan työilmapiiriä ja siten myös tiimihenkeä.

”Helpompi keskittyä omiin töihin. Kyl se näkyy siinä että voin luottaa siihen että työkaveri hoitaa oman hommansa. Jos joutus kyttää niin varmasti stressais ja aiheuttais eripuraa!” (B, myyntipäällikkö)

”Jos ei pysty luottaa toisiin niin sit se menee feikkaamiseksi, eikä yksilöt saa irti itestään kun se menee sellaseks jättämiseksi.” (G, ammattilaisjääkiekkoilija)

## 5.6 Haastattelutulosten yhteenveto

Seuraavissa alaluvuissa vedän yhteen haastattelutulokset vertaamalla tuloksia peittomatriisissa esitettyihin alaongelmiin (ks. 1.3). Pyrin nostamaan pääpointit esiin jokaisen alaongelman osalta ja tutkimaan erityisesti, miten tiimihengen muodostuminen ja merkitys ilmenevät tarkastelemisani ympäristöissä ja mitkä keskeiset tekijät erottavat sekä myös yhdistävät niitä.

### 5.6.1 Miten tiimihenki vaikuttaa tiimin suorituskykyyn?

Haastattelujen perusteella tiimihengen ja suorituskyvyn välillä on selkeä yhteys molempia ympäristöjä tarkastellessa, mutta se, miten suorituskyky ilmenee vaihtelee suurestikin. Tiimihenki auttaa luomaan tiimin toiminnalle pohjan, jossa yksilöistä voidaan saada paras irti. Yrity maailmassa tiimihengen nähtiin auttavan sellaisen ilmapiirin luomisessa, jossa jokainen uskaltaa antaa oman osaa misensa tiimin toiminnan eteen; uskalluksen tunteen koettiin luovan suorituskykyä ja tehokkuutta

(ks. 2.1). Myös ammattilaisjäätiekon puolella yksilön kokeman turvallisuuden tunteen roolia osattiin arvostaa, sillä yksilön koettiin saavan itsestään enemmän irti, mikä puolestaan vie joukkuetta kohti parempia tuloksia. Ammattilaisjäätiekossa tiimihenki nähtiin suorituskyvyn näkökulmasta enemmänkin suoraan tuloksiin vaikuttavana tekijänä (ks. 2.3); yritysmaailmassa tiimihengen ja suorituskyvyn välinen yhteys koettiin enemmän tehokkaamman työskentelyn edistäjänä ja ilmapiiriä parantavana tekijänä.

### **5.6.2 Millaisia ovat tiimihengen muodostumista edistävät tekijät?**

Yritysmaailmassa ja ammattilaisjäätiekkojoukkueissa tiimihengen muodostuminen perustuu enimmäkseen yhteisiin kokemuksiin, työkavereiden väliseen kommunikaatioon ja osaltaan myös henkilökohtaisiin suhteisiin. Yritysmaailman tiimeissä korostetaan arkisen vuorovaikutuksen merkitystä ja mahdollisuutta keskustelulla myös työn ulkopuolisista asioista. Näille asioille on muodostunut suurempi tarve etenkin pandemian myötä lisääntyneen etä- ja hybridityön myötä (ks. 2.1). Ammattilaisjäätiekossa tiimihengen muodostumisen nähdään kiteytyvän enemmänkin yhteisten kokemusten myötä; niin onnistumisten kuin epäonnistumistenkin. Myös ammattilaisjäätiekossa on tilausta rennommalle meiningille: joukkueen jäsenten yhteiset kokemukset saunailtojen merkeissä koettiin tärkeäksi huumorin ohella. Huumorin nähtiin myös toimivan tiimihengen muodostajana yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen lisääjänä.

### **5.6.3 Millainen on tiimin erilaisten roolien ja johtajuuden merkitys tiimihengelle?**

Molemmissa ympäristöissä korostuivat hyvin selkeästi monimuotoisuuden ja erilaisten roolien merkitys, ja kyseiset tekijät nähtiin ennen kaikkea tiimin dynamiikkaa lisäävinä tekijöinä (ks. 3.2). Erilaisuuden myötä tiimin jäsenten joukosta oli mahdollista löytää samanhenkisiä henkilöitä, ja tämän koettiin lisäävän turvallisuuden tunnetta. Johtajuuden merkitystä pidettiin molemmissa ympäristöissä yhtä lailla tärkeänä. Yritysmaailmassa johtajuuden rooli nähtiin enemmän toiminnan ohjaimisen ja päältä päin kokonaisuuden katsomisen näkökulmasta, kun puolestaan ammattilaisjäätiekossa oli tilausta vahvemmalta johtamisotteelta. Jäätiekon puolella pidettiin arvossa johtajan aktiivista osallistumista ja esimerkin näyttämistä muulle joukkueelle. Yhteistä molemmille ympäristöille oli myös se, että molemmissa ympäristöissä huonon johtajan koettiin pystyvän pilaamaan hyvän tiimin yhteishengen; hyvän johtajan nähtiin olivan kykenevä myös lietsoa tiimiä parempiin suorituksiin.

### **5.6.4 Miten yhteiset tavoitteet liittyvät tiimihenkeen?**

Yhteisten tavoitteiden asettaminen nähtiin molemmissa ympäristöissä tärkeänä, jotta tiimin jäsenillä olisi jotain mihin sitoutua, ja minkä tuntee tavoiteltavan arvoiseksi (ks. 3.5). Yhteisten tavoitteiden koettiin luovan tiimin tai joukkueen toiminnalle selkeän suunnan, joka toimii omalta osaltaan

tehokkaamman yhteistyön ja paremman tiimihengen mahdollistajana. Tavoitteiden aikaväleissä oli kuitenkin eroavaisuuksia; haastatteluvastausten perusteella ammattilaisjääkiekossa on totuttu lyhyisiin, jopa päivätasolle pilkottuihin tavoitteisiin. Yritysmaailman tiimien toimintaa ohjaa enemmän pidemmän aikavälin tavoitteet.

#### **5.6.5 Mikä on luottamuksen rooli tiimin toiminnassa?**

Luottamus nähtiin molemmissa ympäristöissä koko homman perustana. Yhteistä molemmille ympäristöille oli se, että luottamus nähtiin prosessina, joka ansaitaan päivittäisellä työllä ja teoilla. Luottamuksen puute koettiin molemmissa ympäristöissä joko stressiä tai eripuraa aiheuttavana tekijänä. Etenkin yritysmaailman tiimeissä koettiin luottamus vahvasti työtehtäviin linkittyvänä tekijänä; luottamuksen koettiin tarkoittavan huolettomuutta siitä, että kanssatyöntekijä hoitaa sovitut työtehtävät (ks. 2.2, 3.5). Ammattilaisjääkiekossa luottamus nähtiin enemmän yhteenkuuluvuuden valossa; yhteinen kokemus siitä, että ollaan samassa veneessä, tukee yksilöiden suoritusta ja tavoitteiden saavuttamista. Luottamuksen avulla koettiin siis tiimin jäsenten pystyvän keskittyä paremmin omaan tekemiseen, mikä oli omiaan lisäämään tiimihenkeä.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Työn tavoitteiden saavuttaminen ja keskeisimmät tulokset

Työn tavoitteena oli tutkia, mistä tiimihenki muodostuu ja saa merkityksensä yritysmaailman tiimien ja ammattilaisjääkiekkjoukkueen konteksteissa. Päättökäsitteitä tutkittiin myös alaongelmien avulla (ks. 1.3). Työn tavoitteisiin vastattiin mielestäni hyvin; se, mistä tiimihenki muodostui ja sai merkityksensä ei ollut kovinkaan yksiselitteistä, vaan vaihteli suuresti yritysmaailman tiimien ja ammattilaisjääkiekkjoukkueiden välillä. Mielenkiintoista oli huomata, että joissakin tapauksissa tiimihenki ja sen muodostuminen koettiin myös tiimien sisällä eri tavalla. Joka tapauksessa selkeitä yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia oli lopulta selkeän jäsentelyn myötä melko vaivaton tunnistaa. Sanoisin myös haastattelukysymysten olleen onnistuneita; oli ilo huomata haastatteluiden aikana, että kysymykset laittoivat haastateltavat pohtimaan, ja he pääsivät tutkimaan aidosti omia tuntemuksiinsa eri tiimihengen aihepiireistä.

Opinnäytetyön keskeisimmistä tuloksista löytyi yhteneväisyyksiä siinä, miten tiimihenki koettiin, ja myös siinä, kuinka tärkeäksi yhteiset tavoitteet koettiin. Tiimihenki koettiin laajalti hyvänä ilmapiirinä. Tietoperustassa esitetty pelon ilmapiiri (ks. 2.1, 3.1) estää tiimejä ottamatta riskejä, ja jopa monet ideat saatetaan jättää sanomatta torjutuksi tulemisen pelon takia. Myös haastattelutuloksista saatiin tukea tietoperustan väitteelle, sillä osa yritysmaailman tiimien haastateltavista totesi tiimihengen luovan ilmapiirin, jossa uskalletaan olla oma itsensä, sitoutua tiimiin ja halun tehdä parhaansa tiimin eteen. Väite sai tukea myös ammattilaisjääkiekon puolelta, sillä hyvän ilmapiirin (tiimihengen) joukkueissa joukkueen jäsenet kokivat voivansa olla omia itsejään ja saavan itsestään ja ryhmästä parhaan irti (ks. 5.1). Toinen molempia ympäristöjä koskeva selkeä yhtymäkohta oli yhteisten tavoitteiden tarpeellisuus. Vaikkakin ympäristöjen välillä oli tavoitteiden aikavälillä eroavaisuuksia, olivat haastateltavat yhtä mieltä siitä, ettei ilman yhteisiä tavoitteita toiminnalla ole suuntaa, jolloin tiimin toiminta on tuuliajolla. Ammattilaisjääkiekossa on tyypillistä luoda lyhyen aikavälin tavoitteita, kun puolestaan yritysmaailman tiimeissä luodaan enemmän pidemmän aikavälin tavoitteita, eikä tavoitteita niin herkästi pilkota osiin. Tietoperustassa yhteisten tavoitteiden todettiin tuovan tiimiä yhteen, mikä muodostaa tiimin koheesiota ja luo suorituskykyä (ks. 3.2, 3.3). Haastateltuja tekemällä oivalsin, kuinka tärkeäksi monet kokevat ”yhteisen jutun”. Etä- ja hybridityö on lisääntynyt maailmaa tämän vuosikymmenen alussa riepottelleen koronapandemian myötä, ja se on muodostanut ihmisille vielä suuremman tarpeen tuntea kuuluvansa johonkin. Yhteistä molemmille ympäristöille oli myös oivallus siitä, ettei yksin lopulta pysty saavuttamaan tiimiä enemmän. Monet haluavat kunniaa itselleen omasta työstään; suurin osa kuitenkin tiedostaa, että vain tiimin voimalla voidaan saada merkittäviä ja kunniakkaita tuloksia aikaan.

Opinnäytetyön tuloksista suurimmat erot tulivat siinä, miten haastateltavat käsittivät tiimihengen muodostumisprosessin ja etenkin johtajuuden roolin tiimin toiminnassa. Tiimihengen koettiin muodostuvan yritysmaailman tiimeissä arkisten käytänteiden ja vuorovaikutuksen myötä; ammattilaisjääkiekkjoukkueissa tiimihengen nähtiin muodostuvan enemmän yhteisten kokemusten ja etenkin huumorin avulla. Vuorovaikutuksen osalta tietoperustan ja empirian kohdalla on selkeää yhtäläisyyttä: yritysmaailman tiimeissä vuorovaikutuksen todetaan luovan tiimin jäsenten väleille siteitä. Nämä siteet luovat ketjureaktion, jossa tiimin jäsen kokee olevansa arvostettu työyhteisön jäsen, ja saa myös jäsenen sitoutumaan enemmän tiimin tavoitteisiin (ks. 3.2). Ammattilaisjääkiekkjoukkueissa tiimihengen koettiin haastatteluissa muodostuvan yhteisten kokemusten, niin positiivisten kuin negatiivisten myötä. Tietoperustassa kommunikaation roolia pidettiin jopa keskeisimpänä tekijänä tiimihengen muodostumisessa ammattilaisjääkiekkjoukkueissa. Kommunikaatio linkittyy vahvasti huumoriin, josta monet haastatellut henkilöt myös mainitsivat. Kommunikaation roolia siis hie-man väheksyttiin tai ei ymmärretty nostaa esiin; myöskään yhteisten kokemusten roolia tiimihengen muodostumisessa ei onnistuttu käsittelemään tietoperustassa tarpeeksi haastatteluvastausten myötä tehdyn johtopäätöksen perusteella (vrt. 3.3, 5.2). Yritysmaailman tiimeissä ja ammattilaisjääkiekkjoukkueissa pidettiin molemmissa tärkeinä monimuotoista tiimiä; molemmissa ympäristöissä erilaiset persoonat ja roolit nähtiin rikkautena, jossa tiimin jäsenet täydentävä toisia, Enemmän eroja tuli nimenomaan haastateltavien pohtiessa omaa tiimiä ja johtajuutta. Yritysmaailman tiimeissä johtajan roolia ei pidetty kovin suurena; lähinnä suuntaa majakan tavalla näyttävänä voimana. Ammattilaisjääkiekkjoukkueissa sen sijaan kaivattiin vahvaa ja aktiivista johtajaa. Haastateltavat kokivat joukkueen tarvitsevan henkisesti vahvan henkilön, jonka toivottiin puskevan joukkuetta jatkuvasti kohti tavoitteita. Yritysmaailmassa tilanne oli jopa päinvastainen; tulkinnallisena toiveena oli, että johtaja antaisi muiden tehdä ”rauhassa omaa hommaa”.

Johtopäätöksenä voidaan todeta tiimihengen merkityksen olevan kriittinen tiimin toiminnan kannalta. Tiimihenki voi joko siivittää tiimin uskomattomiin tuloksiin tai käänteisesti huonon tiimihengen ja ilmapiirin voidaan todeta myös romuttavan tiimin toimintaa, ja jopa uhata tavoitteiden saavuttamista. Tiimihengen kokeminen on yksilöllistä, mikä teki johtopäätösten tekemisestä hankalaa. Karkeasti jaettuna yritysmaailmassa tiimihenki kuitenkin nähtiin innovatiivisuuden, avoimuuden ja vuorovaikutuksen kautta, ammattilaisjääkiekkossa puolestaan yhteisten kokemusten, turvallisuuden tunteen ja suorituksen kautta. Tiimihengen merkitys onkin mielestäni hyvin kontekstisidonnainen, ja sen vaikutukset ulottuvat hyvin laajasti tiimien tai joukkueen suorituskykyyn ja koheesioon.

Tämän opinnäytetyön tärkeänä tavoitteena oli tuottaa aitoa arvoa molemmille ympäristöille tätä työtä tutkimalla. Koin tärkeäksi muodostaa kokonaisuuden, josta molemmat ympäristöt voisivat saada kilpailuetua siinä toimintaympäristössä, jossa tämän opinnäytetyön lukijan tiimi toimii. Seuraavaksi erittelen tärkeimmät kohdat, joihin saatujen tulosten perusteella molempien ympäristöjen

tulisi kiinnittää huomiota. Pelkkiä heikkouksia ei tule kehittää; myös vahvuuksia tulee vahvistaa, jotta tiimi voisi saada parhaan suorituskyvyn irti.

Yritysmailman tiimien tulisi panostaa entisestään päivittäiseen vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen. Tiimien jäsenet ovat totutelleet viime vuosina tekemään työtehtävänsä etätyöpisteeltä, mutta tiimihenki on ottanut samalla kolauksen. Tämän työn tulosten perusteella yhtenäisempi tiimi on kykeneväisempi parempiin tuloksiin, kuin hajallaan oleva tiimi. Lisääntynyt vuorovaikutus lisää myös luottamusta, jonka puolestaan todettiin vähentävän työstressiä. Luottamuksen avulla tiimin jäsenet pystyivät keskittymään paremmin omaan työhönsä; tämä luo luottamuksesta tekijän, johon tulisi panostaa. Vuorovaikutusta pystyy lisäämään muun muassa säännöllisten tapaamisten avulla, ja esimerkiksi linjaamalla, että tiettyinä päivinä kaikki kokoontuu toimistolle tekemään töitä. Tiimit, joissa on monimuotoisempaa väkeä, tuppaaivat menestymään homogeenisempiä tiimejä paremmin olemalla yleisesti tehokkaampia (ks. 3.2); tästä syystä monimuotoisuutta tulee vaalia jatkossakin, jotta kilpailuetua olisi mahdollista saavuttaa myös tiimin kokoonpanon kontekstissa. Monimuotoisuuden lisääminen on helpoin tehdä rekrytoimisvaiheessa, jolloin tiimiin on mahdollista palkata erilaisten taustojen omaavia henkilöitä (ks. 3.2). Tiimin monimuotoisuuden merkitystä voidaan teroittaa esimerkiksi koulutuksilla; tämä voi auttaa tiimin jäseniä katsomaan ympärilleen ja huomamaan, kuinka upeita erilaisia taustoja tiimissä onkaan. Yritysmailman tiimit voisivat mielestäni oppia ammattilaisjäykkiekkojoukkueiden toiminnasta pilkkomalla yhteiset tavoitteet hyvin pieniin, konkreettisiin osiin. Konkreettisuus voisi luoda jo lyhyellä aikavälillä tuloksia, ja pieneksi pilkkominen voisi saada jatkuvasti pieniä tuloksia aikaan; tämä puolestaan voi luoda positiivista ilmapiiriä, kun tavoitteisiin päästään useammin ja nopeammin.

Ammattilaisjäykkiekkojoukkueissa tiimihenkeä olisi hyvä kehittää pyrkimällä luoda yhteisiä kokemuksia. Joukkueesta muodostuu yhtenäisempi, kun se saa yhteisiä kokemuksia harjoitusten, pelien ja miksei myös stereotyyppisten saunailtojen myötä. Tärkeää on tehdä asioita yhdessä, ei niinkään voittaa; joukkue voi monesti myös epäonnistumisissa tiivistyä entisestään. Johtajuuden hajuttaminen voisi olla useasti suuri voimavara jäykkiekkojoukkueissa. Monesti ”suurin valta” on keskitetty valmentajille ja kapteeneille; joka tapauksessa näkisin, että jäykkiekkojoukkueissa olisi hyvä tunnistaa ja rohkaista lähes jokaista johtamaan omalla tavallaan, ja laittamaan panoksensa joukkueen eteen. Uskon tämän voivan sitouttaa ja lisätä joukkueen koheesiota entisestään. Haastateltavat puhuivat jopa sen vaikuttavan joukkueen toimintaan, millainen päivä päävalmentajalla on; entä jos joukkueessa olisi niin monta ”johtajaa”, ettei yhden henkilön vaikutus joukkueen toimintaan olisi niin suuri? Myös vahvuuksia tulee vahvistaa; siitä syystä nostan viimeisenä kehitysideana huumorin esiin. Joukkueen valmentajien ja johtohahmojen tulisi luoda sellainen ilmapiiri, jossa jokainen voi rohkeasti olla oma itsensä ja ilmaista mielipiteensä asioista. Uskon rennon ilmapiirin olevan avain sille, että huumori pääsee joukkueen sisällä kukkimaan. Huumori vähentää stressiä ja vie

paineita pelaamisesta. Huumori myös vahvistaa joukkueen yhteenkuuluvuutta ja siten tiimihenkeä; uskon näiden kaikkien tekijöiden lisäävän joukkueen suorituskykyä.

Mielestäni tässä opinnäytetyössä onnistuttiin melko hyvin etenkin haastatteluiden osalta. Onnistuin mielestäni keräämään kattavan aineiston, joka auttoi syventymään tiimihengen syövereihin molemmissa ympäristöissä. Tämän mahdollisti etenkin haastattelukysymysten monipuolisuus; kuten jo aiemmin tässä luvussa mainitsin, oli monia tilanteita, joissa myös haastateltavat vaikuttivat oivalta- van asioita tiimitoiminnasta ja roolistaan tiimin jäsenenä. Tulokset auttoivat hahmottamaan myös tutkijalle itselle tiimihengen merkityksen ja muodostumisen eroja; tietoperustaa kirjoittaessa toivoin monesti pääseväni tekemään haastatteluja, jotta olisi mahdollista nähdä miten tietoperusta sekä empiria keskenään ”keskustelevat”.

Haasteilta ei tässäkään työssä vältytty; etenkin haastatteluaineiston tutkiminen, jäsentely ja analysointi tuotti hieman haasteita. Haasteet johtuivat pitkälti aineiston laajuudesta; en näkisi kuitenkaan mainitsemiani haasteita niinkään ongelmina, vaan enemminkin työläänä prosessina. Litterointia ja jäsentelyä helpotti suuresti haastattelutulosten jäsentäminen alaongelmien mukaan. Laajan aineiston myötä haasteena oli myös nostaa aineistosta olennaisimpia pointteja, jotka liittyivät kulloinkin tarkastelemaani alaongelmaan. Aivoja rassaavaa oli myös tutkia tarkasti molempien ympäristöjen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia; aluksi tuntui, että monet haastateltavat puhuvat kuin yhdestä suusta, mutta aineistoon paneutumalla oli vastauksissa havaittavissa lopulta selkeitä eroja. En lopulta tekisi asioita juurikaan toisin, sillä haastatteluaineiston purkaminen ottaa aina aikansa, ja lopulta aineiston kanssa painiminen johti opinnäytetyön isoimpiin oivalluksiin. Asia minkä tekisin jatkossa toisin olisi se, että haastattelisin mieluusti jatkossa pelkästään kasvokkain; kasvokkain haastattellessa on helpompi kommunikoida ja samalla haastattelija pystyy saamaan enemmän haastateltavasta irti tutkimalla ilmeitä ja kehonkieltä.

## 6.2 Työn luotettavuus ja eettisyys

Kvalitatiivista tutkimusta tarkastellaan luotettavuuden ja validiteetin näkökulmista. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että kahta samaa henkilöä haastatteleamalla saadaan sama tulos. Toinen reliaabeliuden tunnusmerkki on se, että kaksi arvioijaa pääsee samaan tai samankaltaiseen tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme, luku 8.2.1) Sitä, voidaanko tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, voidaan mielestäni myös tutkia kahdesta näkökulmasta. Reliaabeliuden käsite sotii opinnäytetyön tavoitetta vastaan, jossa jopa pyrittiin löytämään eroavaisuuksia molempien ympäristöjen toiminnasta. Joka tapauksessa molempien osapuolien haastateltavista löytyi paljon samankaltaisia vastauksia. Pitäisin tutkimusta melko reliaabelina, sillä haastateltavat olivat hyvin paljon asioista samaa mieltä, vaikka toki erojakin oli helppo löytää. Reliaabeliutta tukee se, etteivät haastateltavien vastaukset poikenneet merkittävästi toisistaan, vaan kyse oli enemmän nyanssieroista. En myöskään usko

haastattelujen ajankohdan tai haastattelukysymysten uudelleenmuotoilun vaikuttavan mahdollisten jatkossa tehtävien saman aihepiirin tutkimusten lopputuloksiin; tämä siitä syystä, että tietoperustan uudempi sekä myös hieman vanhempi kirjallisuusaineisto olivat pitkälti linjassa haastattelutulosten kanssa. Puhutaan siis ennustevalidiudesta, jossa yhden tutkimuskerran perusteella voidaan ”ennustaa” myös myöhempien tutkimuskertojen ulostulema (Hirsjärvi & Hurme, luku 8.2.1).

Pyrin tekemään opinnäytetyön tietoperustan ja haastattelut mahdollisimman eettisesti; mainitsin opinnäytetyössä jokaisen käyttämäni lähteen, en muunnellut lähdekirjallisuudesta poimimiani näkemyksiä, enkä myöskään esittänyt minkään lähdekirjallisuuden aineistoa omana näkemyksenäni. En myöskään käyttänyt muita tahoja kirjoittamaan tekstejäni, vaan toimin itse tämän tutkimuksen tutkijana ja tekijänä. Haastateltavien kanssa toimiessa vaalin läpinäkyvyyttä; salasin haastateltavien henkilöllisyyden ja pyysin heiltä suostumuslomakkeella suostumuksen haastatteluun. Kerroin myös mihin aineistoa käytetään, ja kuinka kauan haastatteluaineistoa säilytetään. Solmin yhdessä Haaga-Helian kanssa sopimuksen yhteisrekisterin pitäjyydestä, jossa sovimme henkilötietojen käsittelystä EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaisesti (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus)). Huolehdin myös haastatteluaineiston tallennuksesta, ettei kukaan muu päässyt aineistoon käsiksi. Kyseisillä keinoin pyrin varmistamaan, ettei tutkimuksen tekemisestä ja siihen osallistumisesta aiheudu yhdellekään osapuolelle minkäänlaista vahinkoa.

### 6.3 Oman oppimisen arviointi

Tutkimusta oli hyvin antoisaa tehdä. Olen toiminut osana niin ammattilaisjääkiekkjoukkuetta kuin yrity maailman tiimejä; olikin mielenkiintoista tutkia, ovatko molemmista ympäristöistä saamani tunteukset linjassa haastattelemini henkilöiden vastausten kanssa. Tuskailin alkuun työssä etenemisen kanssa, sillä olin kuvitellut opinnäytetyön olevan nopeaa tehdä, ”kunhan tekee vaan”. Todellisuus iski vasten kasvoja, kun tarkoituksena oli pyrkiä yhtäaikaisesti mahdollisimman laadukkaaseen ja samalla myös aitoa arvoa tuottavaan lopputulokseen; yhtäkkiä opinnäytetyö ei edennytkään haluamassani tahdissa. Laadullista tutkimusta oli kuitenkin mielenkiintoista tehdä, sillä näinkin laajan työn tekeminen oli itselleni uutta. Olen hyvilläni siitä, että projekti on tulossa päätökseen; joka tapauksessa samalla olen todella tyytyväinen, että pääsin syventymään itseäni kiinnostavaan aiheeseen ja tekemään tutkimusta haastattelujen avulla eli menetelmällä, jota en ollut ikinä aiemmin kokeillut ja käyttänyt. Työn aikataulutuksessa oli itselläni parantamisen varaa, sillä työn tekemiseen oli välillä hyvin haastava löytää aikaa. Huomasin tarvitsevani useamman tunnin, jotta saan juonesta kiinni; päivätyön ohella useamman tunnin löytäminen kalenterista oli haastavaa, mutta lopulta kyseessä oli aikataulutuskysymys. Onnekseni huomasin haasteen aikaisessa

vaiheessa, jotta ehdin vielä tarttua tarvittaviin toimenpiteisiin ja raivata aikaa opinnäytetyön tekemiselle; kiireessä tekeminen olisi todennäköisesti näkynyt myös negatiivisessa muodossa opinnäytetyön kokonaisuudessa. Oli myös elähdyttävää löytää haastatteluvastauksista uusia näkemyksiä, joita en ollut edes ymmärtänyt ajatella. Tutkimuksen tekemisen parasta antia olikin huomata, kuinka haastattelukysymykset laittoivat haastateltavat pohtimaan omaa toimintaansa juuri niissä ympäristöissä, joissa he toimivat. Tietoperustan kirjoittamisen jälkeen aloin jo virheellisesti arvella, etteivät haastatteluvastaukset poikkeaisi siitä, mitä jo tiesin aiheesta tietoperustan ja omien kokemusten perusteella. Hienointa olikin löytää tiimihengen merkityksestä ja muodostumisesta uusia näkökulmia ja työkaluja, joita voin hyödyntää myös toimiessani itse tiimin tai joukkueen jäsenenä.

## Lähteet

- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat. Helsinki.
- Aldrich, P. & Pullman, A. 2019. Building an Outstanding Workforce: Developing People to Drive Individual and Organizational Success. Kogan Page Limited. Lontoo.
- Balzano, M. & Giacomo, M. 2023. Exploring the Pathways of Learning from Project Failure and Success in New Product Development Teams. *Technovation*, vol. 128. ScienceDirect. Luettavissa: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016649722300189X?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=8dc5ac845bbed987](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016649722300189X?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=8dc5ac845bbed987). Luettu: 12.7.2024.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A. & Salas, E. 2000. When Member Homogeneity is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 31, 3, s. 305–327. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/247720158\\_When\\_Member\\_Homogeneity\\_is\\_Needed\\_in\\_Work\\_Teams\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/247720158_When_Member_Homogeneity_is_Needed_in_Work_Teams_A_Meta-Analysis). Luettu: 9.8.2024.
- Carron, A. V. & Eys, M. 2012. *Group Dynamics in Sport*. 4. painos. Fitness Information Technology. Morgantown.
- Casey-Campbell, M. & Martens, M. 2009. Sticking it All Together: A Critical Assessment of the Group Cohesion-Performance Literature. *International Journal of Management Reviews*, 11, 2, s. 223–224. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/228118684\\_Sticking\\_it\\_All\\_Together\\_A\\_Critical\\_Assessment\\_of\\_the\\_Group\\_Cohesion-Performance\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/228118684_Sticking_it_All_Together_A_Critical_Assessment_of_the_Group_Cohesion-Performance_Literature). Luettu: 3.7.2024.
- Conway, C. 24.8.2024. Lunch Is Served! Workplace Meals Improve Productivity. *Business News Daily*. Luettavissa: <https://www.businessnewsdaily.com/8638-employees-eat-together.html>. Luettu: 1.8.2024.
- Ellemers, N., Stam, D. & Gilder, D. 2013. Feeling Included and Valued: How Perceived Respect Affects Positive Team Identity and Willingness to Invest in the Team. *British Journal of Management*, 24, 1, s. 21–37. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/254953248\\_Feeling\\_Included\\_and\\_Valued\\_How\\_Perceived\\_Respect\\_Affects\\_Positive\\_Team\\_Identity\\_and\\_Willingness\\_to\\_Invest\\_in\\_the\\_Team](https://www.researchgate.net/publication/254953248_Feeling_Included_and_Valued_How_Perceived_Respect_Affects_Positive_Team_Identity_and_Willingness_to_Invest_in_the_Team). Luettu: 12.7.2024.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuoja-asetus).

Gao, S., Ma, S., Liu, B., LV, R., Grami, B. & Zhang, H. 2014. The Configuration of Strategic Human Capital in Innovative Teams and Competitive Advantages of Firms: The Moderating Role of Team Spirit. International Conference on Management Science & Engineering. IEEE. Luettavissa:

<https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.haaga-helia.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6930329&tag=1>. Luettu: 2.7.2024.

Haaga-Helia. 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Opinnäytetyökoordinaattorit. Luettavissa: [https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje\\_pitkille\\_raportteille\\_ja\\_opinnaytetoille\\_2022.pdf](https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raportteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf). Luettu 8.7.2024.

Hafiz, U., Murad, H., Sheikh, R. M. & Zulqarnain M. A. 2011. Effects of Teamwork on Employee Performance. Manzoor, 1, 1, s. 110–126. Luettavissa: <https://doi.org/10.5296/ijld.v1i1.1110>. Luettu: 1.11.2024.

Hakola, E. 27.6.2019. Monimuotoiset työyhteisöt pärjäävät parhaiten – Monenlaiset hakijat kokevat syrjintää työnhaussa. Suomen Yrittäjät. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/monimuotoiset-tyoyhteisot-parjaavat-parhaiten-monenlaiset-hakijat-kokevat-syrjintaa-tyonhaussa/>. Luettu: 1.8.2024.

Hall, A. 10.9.2023. The Power of Team Spirit: Overcoming Challenges and Achieving Success. Luettavissa: [https://aaronhall.com/the-power-of-team-spirit-overcoming-challenges-and-achieving-success/#Teamwork\\_as\\_a\\_Catalyst\\_for\\_Success](https://aaronhall.com/the-power-of-team-spirit-overcoming-challenges-and-achieving-success/#Teamwork_as_a_Catalyst_for_Success). Luettu: 11.7.2024.

Hämäläinen, P. 2012. Voittoon. Kirjapaja. Helsinki.

Heino, V. 23.11.2012. HPK:n apukapteeni: ”Tiimihenki ollut isossa roolissa”. Jatkoaika. Luettavissa: <https://www.jatkoaika.com/Haastattelu/hpkn-apukapteeni-%E2%80%9Dtiimihenki-ollut-isossa-roolissa%E2%80%9D/108178>. Luettu: 25.7.2024.

HiPeople 30.11.2023. Team Cohesion. Luettavissa: <https://www.hipeople.io/glossary/team-cohesion>. Luettu: 17.7.2024.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö, luvut 4.2.3 & 8.2.1. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.11.2024.

Hoffrén, S. 9.5.2024. Leijonakuninkaan viimeinen tanssi. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000010403337.html>. Luettu: 25.7.2024.

Janssen, J. 2002. Championship Team Building. Winning The Mental Game. Cary.

- Jensen, M. A. & Tuckman, B. W. 1977. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2, 4, s. 419–427. Luettavissa: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/stages-small-group-development-revisited/docview/232434254/se-2?accountid=27436>. Luettu: 26.7.2024.
- Johnson, D. & Johnson, F. 2006. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 9. painos. Pearson Education. Boston.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.8.2024.
- Kashyap, S. 17.5.2020. 8 Good Reasons Why Team Spirit Matters Within the Company. Thrive Global. Luettavissa: <https://community.thriveglobal.com/8-good-reasons-why-team-spirit-matters-within-the-company/>. Luettu: 26.7.2024.
- Koho, V. & Luukkainen, S. 2012. *Jääkiekon ytimessä – lajitietoa harrastajille ja ammattilaisille*. UNIpress. Kuopio.
- Kopakkala, A. 2008. *Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. 2. painos. Edita. Helsinki.
- Laitinen, K. & Sivunen, A. 2019. *Digital Communication Environments in the Workplace*. Teoksessa Mikkola, L. *Workplace Communication*, s. 41–49. Routledge. E-kirja. Luettu: 1.8.2024.
- Lencioni, P. 2002. *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Lipponen, K. 2022. *Resilienssi työssä ja arjessa*. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Resilienssi-tyossa-ja-arjessa.pdf>. Luettu: 23.7.2024.
- Microsoft News Center 21.8.2020. *Selvitys: Etä- ja hybridityö ei vaikuta tuottavuuteen, mutta tiimien yhtenäisyys ja innovatiivisuus kärsivät*. Microsoft. Luettavissa: <https://news.microsoft.com/fi-fi/2020/10/21/selvitys-eta-ja-hybridityo-ei-vaikuta-tuottavuuteen-mutta-tiimien-yhtenaisyys-ja-innovatiivisuus-karsivat/>. Luettu: 24.7.2024.
- Miettinen, P. 1992. *Valmentaminen ja johtaminen*. Valmennuskolmio. Lahti.
- Miller, S. 2009. *Why Teams Win. 9 Keys to Success In Business, Sport, and Beyond*. John Wiley & Sons Canada. Mississauga. E-kirja. Luettu: 14.7.2024.

O'Connell, T. S. & Cuthbertson, B. 2009. Group Dynamics in Recreation and Leisure: Creating Conscious Groups Through an Experimental Approach. Human Kinetics.

Orpana, T. 2016. Summer School 2016: The Spirit of Team Building – New Ways to Build a Team. Teoksessa Lahti University of Applied Sciences. Co-designin Better Urban Living and Wellbeing, s. 56–62. Osa 28. Lahti University of Applied Sciences. Lahti. Luettavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/80993266.pdf#page=57>. Luettu: 28.7.2024.

PAM. 2023. Tyky-toiminta ylläpitää työkykyä. Luettavissa: <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamaopas/tyosuojelu-ja-tyoturvaluisuus/tyohyvinvointi/tyokyky-ja-tyky-toiminta/>. Luettu: 24.8.2024.

Pratt, L. 8.3.2024. Employee Morale Is More Than Pep Talks and High Fives – Here's How You Can Really Capture the Power of Team Spirit. Entrepreneur. Luettavissa: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/heres-how-you-can-really-capture-the-power-of-team-spirit/469967>. Luettu: 18.7.2024.

Rautonen, M. 9.8.2022. Miten voin palkita henkilöstöäni? Suomen Yrittäjänaiset. Luettavissa: <https://www.yrittajanaiset.fi/miten-voin-palkita-henkilostoani/>. Luettu: 29.8.2024.

Saarela, A. 26.5.2024. Suomen sankari pelasi Ukrainassa – Sitten Putin muutti kaiken. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/jaakiekko/a/c4fb29c1-f24c-4de3-9aa9-5a6e5a995f71>. Luettu 25.7.2024.

Saastamoinen, L. 27.5.2022. IS: Leijonien pelaajille maukas bonus MM-kisoista – näin paljon kultamitalista saa. SuomiKiekko. Luettavissa: <https://www.suomikiekko.com/2022/05/is-leijonien-pelaajille-maukas-bonus-mm-kisoista-nain-paljon-kultamitalista-saa/>. Luettu: 28.7.2024.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja. 4. uudistettu painos. J-Impact. Vantaa.

Senz, K. 7.4.2021. How Teams Work: Lessons from the Pandemic. Harvard Business School. Luettavissa: <https://hbswk.hbs.edu/item/how-teams-work-lessons-from-the-pandemic>. Luettu: 3.8.2024.

Silva, T., Cunha, M., Clegg, S., Neves, P., Rego, A. & Rodrigues, R. 2014. Human Relations. Smells Like Team Spirit: Opening a Paradoxical Black Box. s. 287–310. SAGE Publications. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/261159959\\_Smells\\_like\\_team\\_spirit\\_Opening\\_a\\_paradoxical\\_black\\_box](https://www.researchgate.net/publication/261159959_Smells_like_team_spirit_Opening_a_paradoxical_black_box). Luettu: 2.7.2024.

Suomen palloliitto 8.9.2020. ”1990-luvun vitsipelikirjalla ei voi jatkaa enää 2020-luvulla” – Jalkapallolyhteisö aikoo kitkeä häirinnän kentältä ja kopeista kaikissa muodoissaan. Luettavissa:

<https://uutisarkisto.palloliitto.fi/1990-luvun-vitsipelikirjalla-ei-voi-jatkaa-ena-2020-luvulla-jalkapallo-yhteiso>. Luettu: 28.7.2024.

Thompson, L. 2004. Making the Team: A Guide for Managers. 2. painos. Pearson Education. New Jersey.

Tran, V. 2010. The Role of Emotional Climates of Joy and Fear in Team Creativity and Innovation. Université Libre de Bruxelles. s. 1–31. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Vernique-Tran/publication/228437752\\_The\\_role\\_of\\_emotional\\_climates\\_of\\_joy\\_and\\_fear\\_in\\_team\\_creativity\\_and\\_innovation/links/0c960532e0e822b13c000000/The-role-of-emotional-climates-of-joy-and-fear-in-team-creativity-and-innovation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vernique-Tran/publication/228437752_The_role_of_emotional_climates_of_joy_and_fear_in_team_creativity_and_innovation/links/0c960532e0e822b13c000000/The-role-of-emotional-climates-of-joy-and-fear-in-team-creativity-and-innovation.pdf). Luettu: 15.7.2024.

Tuckman, B. W. 1965. Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, 63, 6, s. 384–399. Luettavissa: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0022100>. Luettu: 25.7.2024.

Upham, D. 2019. Optimizing Strengths and Resources in a Memorial Cup Team: A Strengths and Hope Perspective. University of Windsor. Windsor. Luettavissa: <https://www.proquest.com/open-view/32a25692e85d563c1106e567106070f7/1?cbl=51922&diss=y&pq-origsite=gscholar>. Luettu: 18.7.2024.

Uys, S. 19.7.2024. Cohesion: The Magical Glue that Binds Your Team. Beach & Bushin blogi. Luettavissa: <https://www.teambuilding.co.za/our-blog/cohesion-the-magical-glue-that-binds-your-team/>. Luettu: 1.11.2024.

Willox, S., Morin, J. & Avila, S. 2022. Benefits of Individual Preparation for Team Success: Planning for Virtual Team Communication, Conflict Resolution and Belonging. Emerald Publishing. s. 1–14. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/2774021935/abstract/41C2194762AC4469PQ/1?accountid=27436&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Luettu: 20.7.2024.

Workleap 12.1.2023. What Is the Purpose of a Team Meeting and When Should You Hold One. Workleapin blogi. Luettavissa: <https://workleap.com/blog/one-on-one-meeting-vs-team-meeting/>. Luettu: 4.8.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitä tiimihenki mielestäsi on?
2. Miten kuvailisit tiimihengen vaikutusta tiimissäsi?
3. Mitkä tekijät ovat edistäneet tiimihengen muodostumista tiimissäsi?
4. Miten pyrit edesauttamaan tiimihengen muodostumista omalta osaltasi?
5. Millaisia erilaisia rooleja tiimissäsi on ja millaisena näet niiden vaikutuksen tiimihenkeen?
6. Onko johtajuudella mielestäsi vaikutus tiimihenkeen? Jos on, niin millaisena näet sen?
7. Miten yhteisten tavoitteiden asettaminen vaikuttaa tiimin yhteenkuuluvuuteen ja yhteistyöhön?
8. Miten tiimisi jäsenet reagoivat, jos yhteisiä tavoitteita ei ole ja millaisia haasteita se voisi tuoda tiimihenkeen?
9. Miten luottamus vaikuttaa tiimihengen syntymiseen?
10. Miten tiimisi jäsenet voivat kehittää luottamusta ja siten parantaa tiimihenkeä?