



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Tulevaisuuden tiimien johtaminen

Huttunen, Ingrida

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden tiimien johtaminen

Ingrida Huttunen
Tulevaisuuden johtaminen
ja asiakaslähtöinen
palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2017

Ingrida Huttunen

Tulevaisuuden tiimien johtaminen

Vuosi

2017

Sivumäärä

105

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisena nähdään tiiminvetäjän työ ja tiimien työskentely tänä päivänä ja kuinka ne tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Tavoitteena oli esittää kehittämisehdotuksia tulevaisuuden tiimityölle ja pohtia sitä, millaista johtajuutta tarvitaan turvaamaan tulevaisuuden tiimien menestys. Opinnäytetyön aihe määräytyi oman kiinnostukseni mukaan, mutta uskon, että tutkimustuloksia voi hyödyntää laajemminkin.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu neljästä osiosta: johtajuus, tiimityö, hyvinvoiva työyhteisö sekä työelämän muutos. Monipuolisen tietoperustan avulla luonnehdin parhaita tämän päivän hyväksi todettuja tiimityön käytäntöjä, joita voisi soveltaa myös tulevaisuudessa. Tulevaisuuden ennakointi ei ole helppoa, mutta meidän täytyy muistaa, että tulevaisuus rakennetaan jo tänään. Perehtymällä tämän päivän toimiviin ratkaisuihin, tiedostamalla vallitsevia trendejä ja aistimalla hiljaisia signaaleja, tulevaisuuden hahmottaminen on mahdollista.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusaineisto koottiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltavat henkilöt olivat eri alojen tiiminvetäjiä tai tiimi-työskentelyn asiantuntijoita. Tammi-helmikuun 2017 aikana toteutettiin yhteensä 12 yksilöhaastattelua. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa näkemyksiä tiimien toiminnasta ja tiiminvetäjän roolista tänään ja hahmotella sitä, kuinka ne tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Haastatteluaineisto oli tiedonsisällöltään erittäin runsas, joten analysoinnin helpottamiseksi aineisto jaettiin viiden teeman mukaan. Haastattelujen sisältö kuvailtiin teema-kerallaan ja tekstiä elävöitettiin suorilla poiminnoilla haastatteluista. Lopuksi, keskeisimmät löydökset koostettiin yhteenvetotaulukoihin ja haastatteluista esille nousseita teemoja tarkasteltiin suhteessa opinnäytetyön tietoperustaan.

Tutkimustulokset osoittivat, että hyvää johtamista tarvitaan myös tulevaisuudessa. Tiiminvetäjän rooli muuttuu enemmän sparraajaksi, joka kulkee tiiminsä rinnalla ja mahdollistaa tulevaisuuden tiiminvetäjän tarvittavia ominaisuuksia ovat kärsivällisyys, vuorovaikutustaidot, organisointikyky sekä muutoksen ja keskeneräisyyden sietäminen. Tulevaisuuden tiimit ovat yhä itseohjautuvampia ja ketterämpiä. Jatkuva oppiminen, tietotaitojen jakaminen, kommunikointi ja mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön korostuvat. Luottamuksen rakentamisella, motivoinnilla, arvostuksella ja hyvinvoinnilla varmistetaan menestyvä työyhteisö.

Tulevaisuuden kehittämistarpeena nähdään tiimityön uudistamisen tarve. Organisaatiokulttuuria ja olemassa olevia työskentelytapoja tulisi rohkeammin kyseenalaistaa. Työn tulisi olla läpinäkyvämpää, tehokkaampaa ja turhasta työstä tulisi pyrkiä eroon. Merkityksellisen työn tekeminen motivoi. Huomiota tulisi kiinnittää osaamisen kehittämiseen, ylläpitoon ja oppivan organisaation menetelmät tulisi tuoda osaksi jokaista tiimiä. Oman itsetuntemuksen kehittäminen eli itsensä johtaminen saavuttaa tulevaisuudessa yhä merkittävämmän aseman. Hyödyntämällä tiiminjäsenten osaamista, tarjoamalla sopivasti haastavaa työtä ja turvaamalla heidän hyvinvointinsa luodaan edellytykset sille, että tulevaisuuden työelämän laatu on korkea ja työelämässä olisi mahdollista ja motivoivaa työskennellä pidempään.

Asiasanat: johtaminen, tiimit, hyvinvointi, itsensä johtaminen, tulevaisuuden ennakointi

Ingrida Huttunen

Leadership of future teams

Year	2017	Pages	105
------	------	-------	-----

The aim of this thesis was to clarify the characteristics of the team leader and team work today and determine how they will change in the future. The objective was to present the improvement proposals for future team work and consider what kind of leadership is needed to ensure the success of future teams. The topic of the thesis was determined by my own interest but I believe that the research results can be utilized broadly.

The theoretical framework consists of four parts: leadership, team work, the well-being of the work community and the change of working life. With the help of a versatile theoretical background I describe the best practices of successful team work which could be applied also in the future. Forecasting the future is not easy but we have to remember that the future is built already today. To outline the future, we must familiarize ourselves with today's best solutions, recognize the dominant trends and sense the weak signals around us.

The research method was qualitative and the method used was semi-structured theme interviews. The interviewees were team leaders and team work specialists of various fields and organizations. In total, 12 individual interviews were conducted in January-February 2017. The purpose of the interviews was to understand the role of the team leader, what makes team work successful today and what will it be like in the future. The interview material was abundant, so for the purpose of analysis it was divided into five themes. The content of the interviews was introduced one theme at a time and the text was enlivened with direct quotes from the interviews. Finally, the main findings were presented in the summary tables and the results were examined in relation to the theoretical framework.

The research results revealed that good leadership is needed also in the future. The role of the team leader is changing to be more like a coach who stands by his/her team and enables things to happen. The necessary features of the future team leader are interaction and organization skills, patience and tolerance of change and incompleteness. The future teams are self-organizing and agile. Continuous learning, sharing of know-how, communication and the possibilities to affect one's own work will be emphasized in the future. A successful work community can be achieved with the help of trust, motivation, appreciation and well-being.

The development proposal for the future is the renewal of team work. Organizational culture and existing working methods should be questioned more boldly. The work should be more transparent, efficient and all irrelevant work should be discontinued. Motivation grows when work is meaningful. Team members and teams should focus on improving the know-how, maintaining it and the methods of a learning organization should be introduced and implemented in every team. The improvement of self-knowledge i.e. self-leadership will achieve a more significant role in the future. Organizations should utilize all the knowledge that the team members have and offer them work that is challenging enough. The quality of the future working life is improved by ensuring the well-being of every employee.

Keywords: leadership, teams, well-being, self-leadership, forecasting the future

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa	8
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	9
2	Tietoperusta	9
2.1	Hyvän johtajuuden peruskulmakivet	10
2.1.1	Hyvä tiiminvetäjä	12
2.1.2	Suorituksen johtaminen	15
2.1.3	Coaching ja mentoring	17
2.1.4	Itsensä johtaminen.....	18
2.2	Tiimityön määritelmä	19
2.2.1	Tiimien muodostuminen	21
2.2.2	Virtuaalitiimit.....	23
2.2.3	Tiiminvetäjän rooli tiimin ongelmatilanteissa	24
2.2.4	Toimivan tiimityön avaintekijät	25
2.2.5	Lean-ajattelun soveltaminen tiimityössä	27
2.3	Hyvinvoiva työyhteisö	30
2.3.1	Työmotivaation muodostuminen	32
2.3.2	Oppiva organisaatio.....	35
2.4	Työelämän ja johtajuuden muutos	36
2.4.1	Uuden sukupolven työntekijät	38
2.4.2	Tulevaisuuden heikot signaalit.....	40
2.4.3	Teknologian vaikutus ja arviot tulevaisuuden tiimityöstä	41
3	Tutkimus.....	44
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta	45
3.1.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	46
3.1.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	47
3.2	Teemahaastatteluiden aineiston kokoaminen	49
3.3	Teemahaastatteluiden aineiston analyysi	53
3.4	Teemahaastatteluiden tulosten esittely	54
3.4.1	Tiiminvetäjän rooli tänään ja tulevaisuudessa.....	54
3.4.2	Toimiva tiimityö tänään ja tulevaisuudessa	62
3.4.3	Luottamus, motivointi ja hyvinvointi tiimissä.....	69
3.4.4	Tulevaisuuden työ, työntekijät ja teknologia.....	72
3.4.5	Johtamisen taito	79
4	Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset	81
4.1	Kehittämisehdotukset	88

4.2	Tulevaisuuden jatkotutkimusehdotukset	92
4.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	92
4.4	Tulosten laajemman hyödynnettävyyden arviointi.....	94
5	Lopuksi	94
	Lähteet	97
	Kuviot..	101
	Taulukot	102
	Liitteet.....	103

1 Johdanto

Sanotaan, että johtajuus on muuttunut ja se muuttuu edelleen. Sanotaan, että myös työelämä on jatkuvaa muutosta. Voidaan todeta, että muutosvauhti on jo huomenna nopeampaa kuin se on tänään. Uudet työelämän haasteet vaativat paljon sekä esimieheltä että hänen alaisiltaan, jotta työn tuottavuus ei laskisi, työnteko olisi miellyttävää ja mahdollistaisi innovatiivisuuden ilmapiirin. Työnteko on antoisinta silloin, kun työntekijä kokee ”flow-tunteen” työssään. Kuinka tämän tunteen saavuttaminen onnistuu käytännössä ja millaista johtajuutta siihen tarvitaan muuttuvassa toimintaympäristössämme sekä nyt että tulevaisuudessa?

Muinaiset kreikkalaiset ja roomalaiset uskoivat siihen, että hyväksi johtajaksi synnyttään eikä taitoa voi opetella. Pääasiassa johtajia tarvittiin vain poliittisiin, uskonnollisiin ja sotilaallisiin tehtäviin ja kaiken lisäksi johtajan roolissa pystyi olemaan vain mies. (Dawson & Andriopoulos 2014, 293-294.) Vuosisatojen saatossa johtajuus on kehittynyt erityisesti teollistumisen aikakaudella. Jos aiemmin johtajat olivat yksivaltiaita ja saivat tahtonsa läpi huutamalla, niin nykyisin johtajaa on yleensä helpompi lähestyä. Uuden sukupolven johtaja on motivoiva, inspiroiva, diplomaattinen, utelias ja nöyrä. Kuuntelemisen taito on ensiarvoisen tärkeää ja työntekijän itseluottamuksen kasvattaminen luo hyvän perustan työn tehokkuudelle. Espanjalainen jalkapallovalmentaja on osuvasti todennut: ”A leader is admired, a boss is feared”.

Nykytyöelämässä työtä tehdään yhä useammin tiimeissä. Työelämä vaatii meitä lähes väistämättä toimimaan tiiminä, koska työelämän vaatimukset ovat niin kovia, että pelkästään yksilö niitä ei voi saavuttaa. Toimimalla tiiminä on mahdollista saavuttaa enemmän tehokkuutta: ”tiimityö jakaa tehtävän, mutta kaksinkertaistaa tuloksen” (Salminen 2013, 29). Tiimi tarvitsee tuekseen taitavan tiiminvetäjän. Käytöksellään tiiminvetäjä antaa hyvää esimerkkiä tiimilleen, jotta jokainen pystyisi seuraamaan häntä. Vasta sen jälkeen tiiminvetäjä voi vaatia vähintään yhtä motivoitunutta ja omistautunutta asennetta tiimiltään kuin hän itse persoonallaan luo. Tiimiä voidaan kuvailla palapelinä, jossa jokaisella jäsenellä on oma roolinsa, osamisensa ja tarkoituksensa. Yhteen sovittamalla eri palaset, ne täydentävät toisiaan ja tulokseksi muodostuu ehjä kokonaisuus, joka toimii yhteisen päämääränsä hyväksi.

Työntekijät ovat entistä valveutuneempia pitämään huolen laadukkaasta työelämästä ja epäkohtiin puututaan herkästi. Nuori sukupolvi on rohkea pitämään oikeuksistaan kiinni ja työhyvinvoinnilta vaaditaan yhä enemmän. Työntekijät haluavat itse vaikuttaa työnsä sisältöön. Korkeasti koulutuneita työntekijöitä on työmarkkinoilla enemmän kuin koskaan aiemmin. Työllä on suurempikin yksilöllinen ja yhteisöllinen merkitys nykyajan ihmiselle. Jokainen yksilö on kokonaisvaltainen ja meidän on puhuttava enemmänkin kokonaishyvinvoinnista eikä vain työhyvinvoinnista. Selkeää rajavetoa työelämän ja muun elämän välillä on vaikeaa tehdä, joten hyvinvoinnin tulisi syntyä jokapäiväisestä toiminnasta sekä työssä että vapaa-ajalla.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Olen työskennellyt tiiminvetäjän roolissa reilu puoli toista vuotta. Rooli oli uusi minulle ja organisaatiolle, jossa työskentelen. Vastassa oli erilaisia tilanteita, joissa jouduin luomaan omat tapani toimia erehdyksen ja onnistumisen kautta. Aloittaessa kukaan ei ole valmis esimieheksi, vaan tehtävässä tapahtuu jatkuvaa kehitystä ja oppimista. Teoriakirjallisuutta hyvän johtajan ominaisuuksista on valtavasti ja jokainen esimiestehtävässä toimiva henkilö löytää päteviä ohjeita työssään onnistumiseen. Tosiasia on myös se, että yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa ei ole, koska me kaikki olemme erilaisia. Teoria tarjoaa meille ohjenuoran, kuinka meidän tulisi toimia, mutta hyväksi tiiminvetäjäksi kehittyminen tapahtuu vain todellisen tekemisen kautta kokemalla, oppimalla, kuuntelemalla ja kommunikoimalla työyhteisössä.

Mieleeni on jäänyt sanonta, jonka mukaan hyvä esimies on läsnä tässä hetkessä. Tämä on mielestäni tärkeää muistaa yhä nopeammin muuttuvammassa toimintaympäristössämme. Emme voi kieltää muutoksen olemassaoloa ja ympäristömme muistuttaa meitä jatkuvasti siitä, että emme voi jäädä paikoillemme. Organisaatio menestyy, mikäli sen muutoksen sietokyky on korkealla. Toimintaympäristöömme emme voi juurikaan vaikuttaa, mutta se, mihin me voimme vaikuttaa, on oma toimintamme ja kyky aistia tulevaisuuden kehityssuunta. Meidän täytyy olla askel edellä muutoksia. Vaikka ympärillä oleva maailma muuttuu, niin hyvää johtamista tarvitaan edelleen. Meidän on omaksuttava parhaat esimiestaidot ja tiimityöskentelytaidot tulevaisuutta ajatellen vastaanottamaan tulevia työelämän vaatimuksia.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet

Tulevaisuuden näkökulma innosti minua pohtimaan, millainen on tulevaisuuden tiiminvetäjä ja hänen tiiminsä. Mielenkiinto tutkia ilmiötä laajemmin johti opinnäytetyöaiheen kehittymiseen. Tässä opinnäytetyössä aion perehtyä tiiminvetäjän rooliin tänään ja hahmotan, millainen rooli tiiminvetäjällä on tulevaisuudessa. Pohdin myös erilaisten tiimien rakennetta ja kuinka tiimejä johdetaan tänään sekä millaisista piirteistä koostuu tulevaisuuden tiimi. Olisiko tämän päivän hyvissä toimintatavoissa jotain sellaista mitä pitäisi säilyttää myös tulevaisuuteen? Entä kuinka tiimityötä tulisi tulevaisuudessa kehittää ja millaista johtajuutta siihen tarvitaan? Kaiken kaikkiaan, tarkoituksena on selvittää, millaisena nähdään tiiminvetäjän työ ja tiimien työskentely tänä päivänä ja kuinka ne tulevat muuttumaan tulevaisuudessa.

Aion ottaa huomioon myös työhyvinvoinnin näkökulman ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä käsitellä oppivan organisaation erityispiirteitä. Työelämän muutososiossa käsittelen tulevaisuuden työyhteisöä, työntekijöitä sekä työn muuttumista erityisesti teknologian ja digitalisaation kehityksen myötä. Tulevaisuuden aikajana tässä opinnäytetyössä käsittelen noin kymmenen vuotta eteenpäin eli arviot ajoittuvat vuosien 2017 - 2027 aikavälille. Mitä pidemmälle tulevaisuuteen ennakointi tapahtuisi, sitä haasteellisempaa ja epävarmempaa se olisi.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmiksi määrittelen kolme pääkysymystä, joiden yhteydessä tarkastelen tulevaisuuden näkökulmaa:

1. Millainen on hyvä tiiminvetäjä?
 - a. Millainen on tulevaisuuden tiiminvetäjä?
2. Mitkä tekijät tekevät tiimityöstä toimivan?
 - a. Millainen on tulevaisuuden tiimityö?
3. Kuinka tiimityötä tulisi kehittää tulevaisuudessa?

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta, tutkimuksesta, tutkimustulosten yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Teoriaosuuden olen koostanut monipuolisten lähteiden avulla, johon kuuluu kotimaisia ja kansainvälisiä painettuja teoksia, useita kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita, muita ajankohtaisia uutisartikkeleita sekä asiantuntijoiden luentoja. Rajaan teoriaosuudesta pois yleisen henkilöstö- ja muutosjohtamisen teorian ja keskityn tarkemmin juuri niihin teemoihin, jotka parhaiten vastaisivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. IT-alalla on käytössä useita eri tiimityöskentelyn menetelmiä, mutta valitsen niistä vain yhden menetelmän tarkempaan tarkasteluun. Tulevaisuuden hahmottamisessa keskityn työympäristön muuttumiseen ja huomioin vain sellaisia tulevaisuuden heikkoja signaaleja ja trendejä, jotka liittyvät johtamiseen ja tiimityöskentelyyn. Painopisteenä on asiantuntijatyö.

En rajoita tutkimustani tiettyyn organisaatioon tai alaan, vaan toivon, että opinnäytetyöni tuloksia voitaisiin hyödyntää lähes missä tahansa asiantuntijaorganisaatiossa yksityisellä tai julkisella sektorilla. Tutkimusosuudessa työkaluna käytän asiantuntijoiden yksilohaastatteluita, johon kuuluu useat johtajat ja konsultit sekä eri organisaatioiden tiiminvetäjät. Haastateltavat tiiminvetäjät valitsen eri aloilta, mutta keskityn kuitenkin enimmäkseen ”toimistomaailmaan”. Tutkimusosuutta varten olen muotoillut teemahaastattelukysymykset, jotka pohjautuvat käsittelemääni teoriaan. Vastaukset tutkimuskysymyksiin pyrin antamaan tietoperustan ja haastatteluaineiston avulla. Lopuksi, aion analysoida tutkimustulokset ja tehdä johtopäätökset siitä, olenko saanut vastaukset opinnäytetyön alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa aion käsitellä opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä teorialähteiden avulla. Pyrin tuomaan esille myös sen, kuinka eri käsitteet linkittyvät toisiinsa. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu hyvän johtajan määritelmästä, tiiminvetäjän roolista, tiimin määritelmästä, tehokkaan tiimityön piirteistä, luottamuksen rakentamisesta, hyvinvoinnista, työmotivaation muodostumisesta ja oppivan organisaation piirteistä. Valitsin kyseisen tietoperustan, koska

käsitteet vastaavat parhaiten opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja liittyvät vahvasti tiimityöhön. Koska tulevaisuutta ei vielä ole, niin teoriaosuudessa keskityn enimmäkseen käsittelemään parhaita nykypäivän käytäntöjä, joita voisi soveltaa myös tulevaisuudessa.

Pyrin hahmottelemaan tulevaisuuden näkökulmaa sen avulla mitä trendit ja heikot signaalit meille viestittävät. Työelämän ja johtajuuden muutososiossa käsittelen sitä, kuinka työelämä muuttuu, millaisia ovat uuden sukupolven työntekijät, sekä mitä teknologiaratkaisuja on lähiaikoina tulossa. Arvioin teknologian kehitystä erityisesti tiimityöskentelyn kannalta. Mielestäni perehtymällä näkemyksiin tulevaisuuden työstä, tulevaisuuden työntekijöistä ja teknologiasta pystyn antamaan paremman arvion tulevaisuuden kehityssuunnasta unohtamatta kuitenkaan myös menneisyyttä ja tätä hetkeä.

Tulevaisuuden ennakointi on haasteellista, koska ihminen osaa kuvitella yleensä vain sen, mitä hän on jo kokenut tai nähnyt. Tulevaisuusasiantuntija Osmo Kuusi (2008, 40) toteaa tulevaisuudentutkimuksen muistuttavan historian tutkimusta, koska kumpaakaan ei voi varmuudella todentaa. Lähtökohta on se, vakuuttavien todisteiden rinnalla joudutaan käyttämään myös epäluotettavia lähteitä eikä ennakointi ole missään vaiheessa varmaa. Hiljaiset signaalit voivatkin tuoda esille mullistavia ajatuksia.

Majavesi (2010, 1) korostaa, että tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien ennakointi on mahdollista. Ennakoinnin tarkoituksena on muutokseen varautuminen ja se voi toimia suunnittelun ja päätöksenteon tukena halutun tulevaisuuden rakentamiselle. Ennakoinnissa on otettava huomioon sekä menneisyys että nykypäivä. Tulevaisuuden kehityssuuntien arviointi ja ennakointi ovat osa tulevaisuudentutkimusta. Edesmennyt johtamisen professori Peter Drucker (2008, 113) totesi tulevaisuudesta sen, että tulevaisuus ei ole tiedossamme ja toteutuessaan se tulee olemaan erilainen kuin mitä odotamme. Hyvin todennäköisesti tulevaisuus on myös toisenlainen kuin nykyisyys. Tulevaisuus rakennetaan jo tänään eli päätökset tulisi tehdä tämän päivän valossa parhain tietotaidoin, koska se on ainoa asia, johon voimme omalla toiminnallamme vaikuttaa.

2.1 Hyvän johtajuuden peruskulmakivet

Jo vuonna 1988 Peter Drucker kirjoitti Harvard Business Reviewssa mielenkiintoisia ja tuoreita näkökulmia johtajuudesta. Esimiesten vastuulla on mahdollistaa jokaiselle työntekijälle yhtäläiset mahdollisuudet kasvaa ja kouluttautua työssään. Jokaisen organisaation on toimittava valmentajana työntekijöilleen ja mahdollistettava tietotaidon kartuttamista talon sisällä. Työntekijöiden on vastaavasti ymmärrettävä mitä heiltä odotetaan. Selkeillä tavoitteilla luodaan sitoutuneisuutta. Tulosta ei mitata talon sisällä, vaan asiakkaan positiivinen palaute on se, mikä määrää organisaation oikean onnistumisen. (Drucker 1988, 76.)

Hyvä johtajuus luo innovaatiota, motivaatiota ja luovuutta työyhteisössä. Erimielisyydet on helpompi ratkaista, kun kommunikaatio on avointa ja luottamus on korkealla. Riski epäonnistumiselle on pienempi hyvän johtajuuden avulla. (Bojeun 2014, 15.) Hyvän johtajan tehtäviin ei kuulu pelkästään päätöksien tekeminen, vaan rooliin kuuluu myös vuorovaikutus työyhteisöön, kulttuurin huomioonottaminen sekä ympäristön tarkkailu. Johtaja varmistaa sen, että alaiset saavuttavat tavoitteensa ja kykenevät tekemään ratkaisuja ilman, että hän itse jatkuvasti valvoo heidän tekemisiään. Hyvän johtajan taito on tukea ja ohjata alaisiaan oikealla tavalla kulkemalla heidän rinnallaan. (Bojeun 2014, xi.)

Yhdysvaltain presidentti Ronald Reaganin mukaan ”The greatest leader is not necessarily the one who does the greatest things. He is the one that gets the people to do the greatest things”. Esimiehen tehtävänä on varmistaa onnistumisen edellytykset. Bojeun (2014, 51-53) toteaa, että johtajan on osattava olla tarpeeksi lähellä alaisiaan ohjatakseen heidän työtään, mutta samalla myös tarpeeksi etäällä motivoidakseen heitä suoriutumaan tehtävistään itsenäisesti. Onnistunut johtajuus tarkoittaa sitä, että työntekijät huomaavat saavuttaneensa positiiviset tulokset aivan omin voimin. Taustalla oleva esimies on vain tukemassa toimintaa ja antaa oikean suunnan. Fischerin (2015) mukaan aikaansaamisen tunne työyhteisössä luo positiivista työilmapiiriä, energiaa ja parantaa tuottavuutta.

Johtajuus perinteisesti jaetaan leadershipiin eli ihmisten johtamiseen ja managementiin eli asioiden ja prosessien johtamiseen. Leadership mahdollistaa muutoksen ja management puhuu enemmänkin pysyvyyden ja suunnitelmallisuuden puolesta. (Kotter 2001, 85-86.) Hyvässä johtamisessa molempia ominaisuuksia sovelletaan sopivassa suhteessa, ne täydentävät toisiaan ja ovat riippuvaisia toisistaan. Manager-tyyppinen johtaja osaa organisoida, analysoida, koordinoida ja tarjota resursseja, kun taas leadership-tyyppinen johtaja luo vision, inspiroi, motivoi ja tuloksena syntyy yhteinen synergia tuottavaan ja innovatiiviseen tiimityöhön. (Uphill 2016, 42-43.) Kyse on pehmeiden ja kovien arvojen yhteensovittamisesta: järjestyksen ylläpidosta vastaa manageri ja inspiraation luomisesta leader (Drucker 2008, xi).

Myös Salminen (2013, 182-184) kuvailee asiakaskeisen ja ihmiskeskeisen johtamisen eroja. Asiakaskeisessä johtamisessa korostuvat suunnittelutaidot, toimintamallien ja pelisääntöjen noudattaminen, teknisten valmiuksien varmistaminen, järjestelmäosaaminen ja kyky käsitellä resursseja tehokkaasti. Johtaminen ei kuitenkaan voi olla kokonaisvaltaista ilman ihmistenvälisiä vuorovaikutusta. Ihmiskeskeinen johtaja luo toiminnallaan motivaatiota, sitoutumista, luottamuksellista ilmapiiriä ja huolehtii tiiminsä suorituskyvyn ylläpidosta. Kun tiimi on itseohjautuva, palautetta on helpompi antaa ja oppiminen on jatkuvaa. Ihmisten johtaminen on taitolaji ja se koetaan useimmiten jopa vaikeimmaksi tehtäväksi johtajan työssä. Salmisen (2013, 184) mukaan aloitteleva tiiminvetäjä saattaa keskittyä liikaa asiakaskeiseen johtamiseen ja pyrkii kontrolloimaan tiimin työskentelyä liian tarkasti.

Johtamisen konsultti Esa Lehtinen (2015) korostaa, että hyvän johtajan täytyy muistaa myös itsensä johtamisen merkitys. Esimiehen on huomioitava oman käytöksensä ja asenteidensa vaikutukset sekä nyt että tulevaisuudessa. Esimies ei voi aina olla demokraattinen, vaan haastavissa tilanteissa vaaditaan päättäväisyyttä. Kerron lisää itsensä johtamisesta kappaleessa 2.1.4. Salminen (2013, 242) muistuttaa rohkeudesta puuttua jämakästi sellaiseen toimintaan mikä ei noudata pelisääntöjä. Esimiehen vastuu on pitää lupaukset, toimia ennustettavasti ja antaa säännöllistä palautetta. Kiittäminen hyvästä työstä ja palaute kehitettävästä toiminnasta tulisi antaa niin pian kuin mahdollista heti siinä tilanteessa kuin asia ilmenee. Ongelmat tulisi ratkaista mahdollisimman nopeasti.

Kilpailuetu markkinoilla saavutetaan asiakastarpeiden ymmärtämisellä. Tehokas johtajuus vaatii erinomaisia organisointikykyjä, tilanteentajua ja jatkuvaa oppimista. Strateginen ajattelu on kuin shakkipeli, jossa voittaakseen on oltava useita askelia kilpailijoitaan edellä. (Uphill 2016, 3-4.) Strategisessa ajattelussa huomioidaan menneisyys ja nykyisyys ottamalla huomioon tulevaisuuden mahdollisuudet (Uphill 2016, 112). Uphill (2016, 164) korostaa myös ketteryyden merkitystä (engl. agility). Yrityksen toimintaa ja työtapoja on pystyttävä ketterästi ja joustavasti muuttamaan tilanteen mukaan. Sydänmaanlakan (2014, 21) mukaan toimintaympäristön ollessa jatkuvasti muuttuva, strategia muodostuu ennakoinnin, havainnoinnin, toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta eikä niinkään järjestelmällisellä suunnittelulla. Strategisen ajattelun vahvuutena on nopea reagointi organisaation eri tasoilla. Strateginen ajattelu perustuu kykyyn havainnoida heikkoja signaaleja. Määrittelen heikko signaali -käsitteen tarkemmin kappaleessa 2.4.2.

2.1.1 Hyvä tiiminvetäjä

Remember the difference between a boss and a leader; a boss says "Go!" - a leader says "Let's go!" on kuuluisa sanonta, jonka on todennut kuuluisa lentokonepilotti George E.M. Kelly. Kirjallisuudessa käytetään kolmea eri nimitystä henkilöstä, joka johtaa tiimiä: tiiminvetäjä (engl. team leader), tiimivalmentaja (engl. team coach) ja tiimiesimies. Salmisen mukaan (2013, 26) käytännössä ero näiden välillä on lähinnä vain juridinen siinä mielessä, että tiiminvetäjällä tai -valmentajalla voi olla myös esimiesvastuu, jolloin puhutaan tiimiesimiehen roolista. Lisäksi tiiminvetäjä, tiimivalmentaja tai -esimies voivat tehdä samoja työtehtäviä kuin muut tiiminjäsenet eli työskennellä "tasaveroisena" tiiminjäsenenä. (ks. kuvio 1). Salminen (2013, 141) toteaaakin, että itse asiassa tiiminvetäjän ei kuulu olla perinteinen johtaja. Tiiminvetäjä toimii avainhenkilönä tiimissä, mutta samalla on myös yksi tiimin jäsenistä. Tiiminvetäjän ei kuulu hallita kaikkia työn osa-alueita ja siksi ympärillä on tiimin jäsenet, joilla on erilaisia vahvuuksia. Tiimin tulisi voida vaikuttaa jopa siihen, kuka valitaan tiiminvetäjäksi.

Clutterbuck (2007, 101, 103-104) toteaa, että on olemassa eroja tiiminvetäjän ja tiimivalmentajan roolin välillä. Selkeää rajaa on vaikeaa vetää. Jos tiiminvetäjällä on esimiesrooli, hän

joutuu tasapainottelemaan päivittäin hallinnollisten tehtävien ja tiimin kehittämisen välillä. Ilman esimiesroolia olevalla tiimivalmentajalla on enemmän tiimin toimintaa tukeva rooli, joten aikaa on käytettävissä täysin vain tiimin toimintaprosessien kehittämiseen, tietotaidon kartuttamiseen ja palautteenantoon. Esimiesroolissa oleva tiiminvetäjä on vastuussa tiiminsä sitoutuneisuudesta, onnistuneesta tavoitteenasetannasta, viestinnästä, motivoinnista, palkitsemisesta, ennakoivasta ongelmanratkaisusuunnitelmasta ja siitä, että jokainen tiimissä tietää oman roolinsa ja tehtävänsä. Näin ollen, vastuualue on jo paljon laajempi.



Kuvio 1: Tiiminvetäjän rooli tiimissä

Tässä opinnäytetyössä aion käyttää sanaa tiiminvetäjä kuvaamaan henkilöä, joka ohjaa tiimiään. Hänellä voi olla esimiesvastuu, mutta se ei ole välttämätöntä. Henkilöesimiesroolissa voi toimia yhtä lailla myös tiimin ulkopuolinen henkilö eli nimitys ja roolin käytännön toteutus ovat organisaatio- ja tiimikohtaisia. Eri organisaatioissa ja tiimeissä on myös erilaisia käytäntöjä siitä, osallistuuko tiiminvetäjä tiimin jokapäiväiseen työhön. Se mikä on ”oikein tai väärin” ei voida määritellä, mutta mielenkiintoista on selvittää opinnäytetyön tutkimusosuudessa haastatteluiden avulla se, miten eri organisaatioissa tiiminvetäjän roolia toteutetaan.

Salminen (2013, 161) painottaakin, että tiiminvetäjän rooli voi olla jopa haastavampi kuin esimiehen rooli. Tiiminvetäjän valta- ja vastuuasema ei välttämättä perustu esimiesstatukseen ja tämä voi aiheuttaa tiimissä epäselvyyttä sekä kysymyksiä tiiminvetäjän juridisesta asemasta ja johtamisvoimasta. Salminen (2013, 26) muistuttaa, että aidossa tiimityössä tiiminvetäjän on annettava tiiminjäsenten tasapuolisesti osallistua päätöksentekoon tai edes vaikuttaa siihen omilla mielipiteillään. Mahdollinen esimiesrooli ei saa muodostaa sitä mielikuvaa, että tiiminvetäjä käyttäisi esimiesvaltaansa tiimin kaikessa päätöksenteossa. Lisäksi Salminen

(2013, 164) toteaa, että eri tiiminvetäjät käyttävät työaikaansa eri tavalla. Toiset panostavat tiiminjäsenten valmentamiseen, kun taas toiset haluavat enemmän suorittaa ja tehdä itse.

Organisaatiosta riippumatta tiiminvetäjän perinteisiin työtehtäviin kuuluu tiimin ohjaaminen kannustamalla ja tavoitteisiin motivoimalla. Tiiminvetäjä luo tiimihengen, mahdollistaa keskustelun, vetää tiimipalavereja, ratkaisee ristiriitatilanteet oikeudenmukaisesti ja tekee yhteenvedon päätöksistä. Tiedonjakaminen, tiimin oikeuksien puolustaminen ja työtä hidastavien esteiden raivaaminen kuuluvat yhtä lailla tiiminvetäjän tehtäviin. Tärkeää on myös resursointi, jotta tiimissä olisi oikea määrä henkilöitä tekemässä oikeita tehtäviä ottamalla huomioon lomat ja muut poissaolot. (Salminen 2013, 159.) Salmisen (2013, 144) mukaan tiiminvetäjä luo persoonallaan tiimikulttuuria ja huolehtii siitä, että tiimillä on oikeat pelisäännöt ja toimintaperiaatteet. Tiiminvetäjä soveltaa työssään vastuullista ”Johtamisen neliäpilaa”, johon kuuluu tavoitteen asettaminen, seuranta ja tarkkailu, palautteenanto sekä palkitseminen.

Tiiminvetäjän tehtävänä on ohjata tiimin toimintaa kohti päämäärää haastamalla tiiminjäseniään ja luomalla tiimiin tehokkaan toiminnan onnistumisen edellytykset. Hyvä tiiminvetäjä osaa löytää tiimiläisistään heidän vahvuutensa, huomioi eri kyvykkyydet ja osaa tuoda niitä esille. Avoimuudella tiiminvetäjä luo luottamuksen ilmapiirin ja tukee luovuuden ilmapiiriä. Rakentavan palautteen antaminen on tärkeää, kun taas liiallinen valvominen vähentää yksilön luovuutta. (Dawson & Andriopoulos 2014, 280.)

Yksilön sisäinen motivaatio ja hyvinvointi kasvavat, kun henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa tekemiseensä itse, näyttää kyvykkyytensä tiimissä ja valita mitä hän tekee eli mahdollisuus itseohjautua kohti tavoitettaan omasta tahdostaan (Ryan & Deci 2000, 76). Tiiminvetäjän on hyvä huomioida, että jokainen tiimissä on oman työnsä paras asiantuntija ja työntekijöillä on kokemukseen perustuva hiljainen tietotaito. Tämä tarkoittaa sitä, että tiiminvetäjä ei voi pyrkiä olemaan jokaisen tilanteen paras ongelmanratkaisija. Tiiminvetäjän rooli on olla tuke-
massa työsuoritusta, kehittää sitä ja pyrkiä saamaan jokaisen piilevät voimavarat organisaation käyttöön. (Juuti & Vuorela 2015, 18.)

Tiiminvetäjän tulisi olla tiiminsä tukena juuri sopivassa määrin. Hän asettaa yhdessä tiiminsä kanssa päämäärän, jota tiimi yhteisvoimin ryhtyy työstämään. Ajan myötä tiimi alkaa itse otamaan vastuuta tekemisistään ja muuttuu omavaraiseksi, jolloin tiiminvetäjä voi alkaa luottaa tiimin itsenäiseen työskentelyyn. Tiiminvetäjän rooli muuttuu ajan kuluessa. Alussa tiiminvetäjä on suunnanantaja (directing), sitten valmentaja (coaching), sen jälkeen tukija (supporting) ja lopulta, tiimin tietotaidon kartuttua, valtuuttaja (delegating). (Bojeun 2014, 129-130.)

Johtamisen professori Peter Drucker painottaa, että tiimin luottamuksen kasvattamisen tärkeä edellytys on se, että tiiminvetäjä käyttää sanaa ”me” sen sijaan, että puhuisi sanalla ”minä”. Luottamus syntyy keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja sen on toteutuakseen oltava molemminpuolista. (Turaga 2013, 13.) Esimerkillä johtaminen tarkoittaa tilannetta, jossa esimies hakee huomiota suoriutumalla tehtävistään erinomaisesti. Jossain määrin tämä on hyödyllistä tiimin kehityksen kannalta, kun tiimi pyrkii parantamaan suoritustaan samalle tasolle kuin esimiehensä. Toisaalta esimiehen ei kannata hakea liiallista huomiota, koska tiimi voi kokea olevansa huonompi tai tarpeeton ja oppiminen sekä sitoutuminen voivat hidastua. Tunustusta onnistumisesta tulisi antaa koko tiimille, koska vain siten syntyy aito tiimityö. (Salmisen 2013, 203.) Salmisen (2013, 261) mukaan tiiminvetäjän on hyvä välillä pysähtyä pohtimaan omaa toimintaansa ja arvioimaan missä hän voi vielä kehittyä.

2.1.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisessa kyse on onnistumisen edellytysten luomisesta, kehittämisestä ja parantamisesta selkeillä tavoitteilla ja palautteenannolla (Kauhanen 2015, 67-68). Yrityksen tavoitteet eli strategia tulisi kiteyttää osaksi jokaisen esimiehen ja alaisen omia henkilökohtaisia tavoitteita ja sitä kautta muuttaa yrityskulttuuria haluttuun suuntaan. Jokaisen työntekijän toiminnan tulisi kuvastaa organisaation tavoitteita. Suorituksen johtamisessa avoimuus on tärkeää, jotta esimiehen ja alaisten välille muodostuisi sujuvaa kommunikointia. Tavoitteita ja niiden saavuttamista tulisi tarkastella säännöllisesti. Suorituksen johtamisessa tarkastellaan syy-seuraus -ketjua eli sitä, kuinka työntekijän käyttäytyminen vaikuttaa työn tulokseen. Tarkoituksena on hyödyntää työntekijän potentiaalia yrityksen strategian toteuttamisessa. Suorituksen johtamisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia oppivan organisaation luomiselle, tietotaidon kartuttamiselle sekä muutosjohtamiselle. (Buchelt 2015, 1968.)

Tutkija Doran on ensimmäisen kerran vuonna 1981 määrittänyt tavoiteasetannan SMART-mallin, joka kuvailee selkeästi ja yksinkertaisesti sen, millaiset ovat hyvien tavoitteiden kriteerit. SMART-malli (ks. kuvio 2) muodostuu seuraavista sanoista: specific, measurable, achievable, realistic ja timebound tai time-related (Doran 1981, 36.) Hyvät tavoitteet ovat yksiselitteisiä, mitattavia, saavutettavissa olevia, oikeita eli totuudenmukaisia ja tavoitteille on asetettu aikaraja, johon mennessä ne olisi saavutettava. On muistettava, että tavoitteiden täytyy olla tarpeeksi haastavia, jotta työntekijöiden motivaatio pysyisi korkealla. Tavoitteiden tulisi inspiroida ja motivoida tiimiä pyrkimään yhä parempiin suorituksiin. (Bojeun 2014, 160-161.)



Kuvio 2: Tavoiteasetannan SMART-malli (mukaillen Bojeun 2014, 161 ja Doran 1981, 36)

Stockmannin henkilöstöjohtaja Katri Koron (2015) mukaan suorituksen johtamisen tarkoituksena on sitouttaa henkilöstöä yrityksen strategiaan ja yrityskulttuurin vaalimiseen. Esimiehen rooli on olla mahdollistaja, raivata esteet ja auttaa priorisoinnissa. Työt on annettava alaisten tehdä itse, mutta on luotava edellytykset sille, että tehtävät olisi mahdollista hoitaa tehokkaasti. Konkreettiset tavoitteet motivoivat työntekijöitä. Esimiehen tehtävänä on vaatia alailtaan suoritusta ohjaavalla otteella, mutta hän ei saa kontrolloida liikaa. Työntekijät eivät saa kokea olevansa jatkuvan, liian tiukan valvonnan alaisena, koska muuten heidän motivaationsa laskee. Säännöllinen väliarviointi siitä, onko suunta oikea, on tärkeää.

Kauhanen (2015, 77-78) painottaa, että tavoite ei tule valmiiksi annettuna, vaan se tulisi asettaa esimiehen ja alaisen yhteisessä keskustelussa. Hyvä tavoite on selkeä ja ymmärrettävä. Lisäksi on huomioitava se, että tuleeko tavoitteet asettaa tiimi- vai yksilötasolla. Jos henkilöllä on henkilökohtaisia tehtäviä, niin tavoitteet asetetaan ensisijaisesti yksilötasolle. Appelo (2011, 177) toteaa, että itseohjautuva tiimi voi luoda itselle aivan omat tavoitteensa ilman esimiehen myötävaikutusta. Esimiehen tulisi tukea tällaista oma-aloitteisuutta.

Sydänmaanlakka (2014, 77-80) kyseenalaistaa perinteistä suorituksen johtamisen mallia. Dialogia strategiasta ja arvokeskustelusta ei välttämättä synny työyhteisössä tarpeeksi ja vaikka tavoitteet ovat selvät, niiden käytännön täytäntöönpano ei toteudu. Nykypäivän työelämä koostuu verkostoista, työn merkityksellisyyden hakemisesta ja identiteetin rakentamisesta. Ajureina toimivat sisäiset motivaatiotekijät, joten byrokraattisen suorituksen johtamisen sijaan on alettu puhumaan onnistumisen johtamisesta. Taustalla on avoimuus, yksilön itseohjautuvuus sekä jatkuva uudistuminen ja uuden oppiminen. Sydänmaanlakan (2014, 81) mukaan valmentava onnistumisen johtaminen parantaa itsensä johtamisen taitoja, vastuunottoa ja sitoutumista, jolloin yksilö ajattelee tarkemmin oman toiminnan merkitystä tavoitteiden

täytymiselle. Tiimitasolla tämä tarkoittaa vuorovaikutusta tiiminjäsenten kanssa. Toimiminen tiimin jäsenten onnistumisen hyväksi edellyttää selkeää ymmärrystä tiimin ja sen jäsenten tavoitteista. Tavoitteista puhumisen tulisi olla avointa. Palautetta tulisi antaa ja ottaa jokaisen tiimin jäsenen välillä. Puhun sisäisistä motivaatiotekijöistä lisää kappaleessa 2.3.1.

2.1.3 Coaching ja mentoring

”Leaders must be close enough to relate to others, but far enough ahead to motivate them.” -John Maxwell (Bojeun 2014, 51). Coaching eli valmentaminen tarkoittaa suorituksen mahdollistamista kannustuksella, palautteenantamisella ja seurannalla (Clutterbuck 2007, 10). Clutterbuckin (2007, 4) mukaan coach-roolissa oleva henkilön ei välttämättä tarvitse olla tiiminvetäjä, vaan yhtä lailla myös työkaveri voi toimia valmentajana. Myös Appelo (2011, 232) toteaa sen, että työntekijällä on vain yksi esimies, mutta coacheja voi olla yksi tai useampi tarpeen mukaan eri kehitettävillä osaamisalueilla. Esimiehen tehtävänä on löytää työntekijälle pätevä coach, mutta sen ei tarvitse olla esimies itse. Carlssonin & Forssellin (2008, 32-33) mukaan esimiehen kolme ydinroolia ovat englanniksi manager, leader ja coach. Management edustaa tehtävien hallinnointia, leadership ihmisten johtamista, kun taas coaching tarkoittaa työntekijöiden tukemista. Mikään näistä osa-alueista ei sulje toisiaan pois ja ne voidaan kuvailla olevan osittain päällekkäisiä esimiehen ominaisuuksia.

Organisaatioissa voi olla omia sisäisiä coacheja, mutta nykyään coaching on myös vahvasti kasvava ammattiala. Ammatikseen työskenteleviä coacheja on tällä hetkellä ympäri maailmaa yli 53 000. Ammatticoachit tuovat organisaatioihin uutta ja avartavaa näkemystä ja antavat paremmat edellytykset sekä taloudelliseen menestykseen että työilmapiirin parantamiseen. Esimies voi hakeutua myös coach-taitojen valmentamisohjelmaan, jonka avulla hän voi opetella soveltamaan coaching-kulttuuria johtamisessa ja esimiestyössään. (Äijälä 2017.)

Coachingin tarkoituksena on auttaa oivaltamaan työn tavoitteet ja saavuttaa paras mahdollinen työn tulos. Yleensä taustalla on suunnitelma, jonka avulla edetään ja säännöllisin väliajoin tarkastellaan, kuinka kehitys on tapahtunut. (Clutterbuck 2007, 13-14.) Coach-roolissa olevan henkilön tarkoituksena ei ole neuvoa varsinaisen työn tekemisessä, vaan tuoda työn tueksi erilaisia menetelmiä. Coach on nimenomaan menetelmien asiantuntija. (Äijälä 2017.) Coachingin tarkoituksena on saada työntekijä kokemaan, että hänet on kuultu ja nähty. Se on enemmän kuin pelkkä tavoitekeskustelu. Coachingin peruspilareina on usko valmennettavan voimavaroihin. Henkilöllä on jo ne kaikki ominaisuudet, joita tarvitaan tavoitteisiin pääsemisessä, mutta tarkoituksena on houkutella ne esille esittämällä kysymyksiä ja vahvistamalla valmennettavan uskoa itseensä. Coach pyrkii keskustelun avulla saamaan valmennettavan eri elämänalueet tasapainoon ja tiedostamaan omat sisäiset vahvuutensa. (Carlsson & Forssell

2008, 53-54.) Näkökulman laajentaminen, sisäinen suunnanmuutos, sisäisten esteiden voittaminen, tavoiteasetanta, suunnitelmien toteuttaminen, kuuntelu, arviointi ja oppiminen kuuluvat tehokkaaseen coaching-prosessiin. (Carlsson & Forssell 2008, 70.)

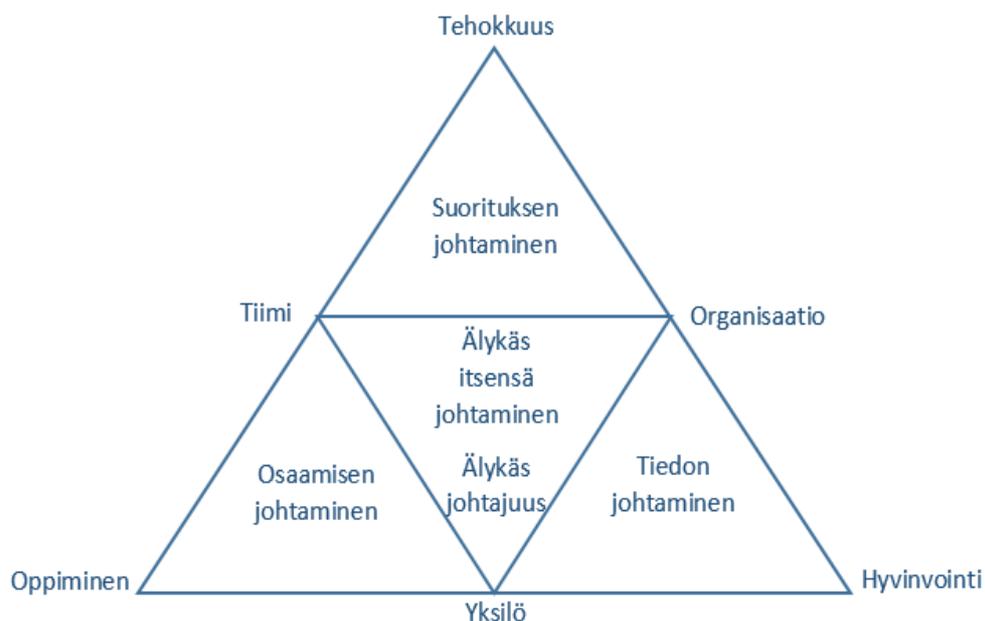
Mentorointi on yksi vanhimpia työntekijän kehittämisen keinoja. Mentoroinnin tarkoituksena on välittää osaaminen kokeneemalta henkilöltä vähemmän kokeneelle. Klassinen esimerkki on mestarin ja oppipojan työskentely rinnakkain, jossa vanhemman sukupolven edustaja opettaa nuorelle ammattinsa salaisuudet, jotta nuori voi jatkaa hänen jalanjäljillään. Puhutaan mentorin ja aktorin välisestä luottamuksellisesta vuorovaikutussuhteesta. Kokenut mentori toimii roolimallina ja auttaa aktoria kehittymään ammatillisesti. (Kupias & Salo 2014, 11-13.) Mentoroinnin ja coachingin olennainen ero on siinä, että mentori on asiantuntija eli seniori-substanssiosaaja, joka jakaa oman työnsä asiantuntijaosaamistaan (Äijälä 2017).

Nykypäivän työelämässä mentorointi toteutuu kokemusten vaihtamisella, neuvonannolla ja auttamisella. Monessa organisaatiossa mentorointi koetaan sen verran merkitykselliseksi keinoksi siirtää osaamista henkilöltä toiselle, että sitä varten on kehitetty erillinen mentorointiohjelma. (Kupias & Salo 2014, 58-59.) Mentorointiohjelma suunnitellaan huolellisesti ja sovi-taan tarvittava määrä tapaamisia tai tietty ohjelman kesto. Mentorointiohjelman piirteisiin kuuluu tavoitteellisuus, vuorovaikutussuhteen rakentaminen ja molemminpuolinen luottamus. (Kupias & Salo 2014, 81.) Mentoroinnin tavoitteena on saavuttaa aito tasapuolinen dialogi mentorin ja aktorin välillä, jossa keskustelu voi synnyttää uutta innovointia. Haasteena koetaan se, että vaikka mentorilta opitut viisaudet ja kokemukset olisi aktorin käytettävissä, niin jatkuvasti muuttuva työympäristö tuo eteen aina vaan uusia tilanteita. Eilinen toimintamalli ei ehkä enää päde tänään tai tulevaisuudessa. (Kupias & Salo 2014, 18.) Jos aiemmin oli tiedossa yrityksessä käytettävä ”best practice”, niin uusi työntekijä voi yritykseen tullessaan kysenalaistaa sen ja keksiä uuden tavan toimia. Paras käytäntö on ehkä vain toistaiseksi paras, kunnes löytyy parempi. Silloin puhutaan käsitteestä ”next practice”. (Komonen 2017, 74.)

2.1.4 Itsensä johtaminen

Nykyään organisaatorakenteet madaltuvat ja tiimit ovat yhä itseohjautuvampia, joten itsensä johtamisen merkitys korostuu. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta työstään ja hyvinvoinnistaan. Vastuu luo sitoutuneisuutta, mikä on tietenkin hyvä organisaatiolle. Vapauden, vastuun ja itsenäisyyden ikävä piirre on se, että vapaus voi luoda stressiä. Omien rajojen asettaminen ja tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välille saa aivan uuden merkityksen matalamman organisaatorakenteen ja liikkuvan työn yleistymisen vuoksi. Tähän tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota tulevaisuudessa. (Rissanen 2017.)

Sydänmaanlakka (2014, 150-151) muistuttaa, että ensin on opittava johtamaan itseään ja vasta sen jälkeen voi siirtyä johtamaan tiimiä. Itsensä johtamisen tulee olla osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Älykkäässä organisaatiossa itsensä johtaminen on keskiössä (ks. kuvio 3) ja sen ympärillä on tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi. Johtaminen on tasapainoista, kun huomiota kiinnitetään suorituksen johtamiseen, osaamisen johtamiseen sekä tiedon johtamiseen. Johtamisen tulee tapahtua yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Hyvinvoinnin kehittäminen luo tyytyväisyyttä ja sitä kautta lisää työn tehokkuutta.



Kuvio 3: Johtaminen älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2014, 151)

Sydänmaanlakan (2011) mukaan hyvinvoinnista huolehtiminen ja jaksaminen kiireisessä ympäristössä ovat vahvasti sidoksissa oman itsensä johtamiseen. Mielenkiintoista on se, että itsensä johtamisessa johtaja ja johdettava ovat samassa persoonassa. Johtamisella vaikutetaan toisiin ihmisiin eli tässä tapauksessa omaan itseensä: mieleen, tunteisiin, kehoon ja arvoihin. Omien tunteiden ja tekojen ohjaaminen on helpompaa, kun tunnemme itsemme paremmin. Se on jatkuvaa oppimisprosessia ja itsetuntemuksen kehittämistä. Voidaan sanoa, että sisäisen maailmamme kunnossapito auttaa meitä ylläpitämään ulkoisen maailman järjestystä. (Sydänmaanlakka 2011, 28-30.) Kerron lisää hyvinvoinnin merkityksestä kappaleessa 2.3.

2.2 Tiimityön määritelmä

Organisaatiota voidaan kuvailla joko esimiesvetoiseksi, itsenäiseksi asiantuntijaorganisaatioksi tai tiimityövetoiseksi. Perinteisessä esimiesvetoisessa organisaatiossa esimies tekee päätökset ja jokaisella työntekijällä on oma tehtävä, josta on vastuusta. Esimies määrittää tavoitteet, valvoo työtä ja arvioi työntekijän henkilökohtaista suoriutumista. Jos työntekijät tekevät työ-

tään yksilökeskeisesti, niin tämä organisaatiomuoto on toimivin ja riskittömin. Asiantuntijaorganisaatiossa osa päätöksenvallasta on siirretty työntekijälle. Esimiehellä ei välttämättä ole syvällistä tietotaitoa vastuualueesta, joten esimiehen rooli on lähinnä vaan arvioida tuloksia jälkikäteen eikä valvoa työtä jatkuvasti. Asiantuntija vastaa itse omasta työstään ja yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa voi olla vain satunnaisesti. (Salminen 2013, 24-25, 27.)

Aidot tiimit ovat itseohjautuvia, jolloin puhutaan tiimiorganisaatiosta. Johto myöntää tiimille resurssit ja reunaehdot, mutta loppujen lopuksi tiimi itse tekee päätökset omasta toiminnastaan ja kantaa kollektiivisen vastuun. Tiimin yhteistavoite asetetaan yhdessä tiiminvetäjän ja tiimin jäsenten kesken ja sen jälkeen tiimi itse päättää kuinka tehtävät jaetaan tiimin sisällä. Aidossa tiimissä tulos syntyy nimenomaan yhteistyöstä ja aktiivisesta yhteisestä ongelmanratkaisusta. Onnistuminen juhlistetaan koko tiimin voimin eikä kukaan ota yksinään kunniaa onnistumisesta. Tiiminjäsenillä voi olla oma vastuualue, mutta yksilövastuun lisäksi korostuu myös koko tiimin vastuu yhteisestä tuloksesta. (Salminen 2013, 24-27.) Bojeun (2014, 157) muistuttaa, että jokaisen tiimin jäsenen on tiedettävä mitä häneltä odotetaan.

Katzenbach ja Smith määrittivät vuonna 1993 tiimin näin: ”Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan” (Salminen 2013, 23). Taloustieteilijä Michael Bacharachin mukaan tiimi-käsite on laaja, koska tiiminä voi toimia esimerkiksi perhe, urheilujoukkue, työryhmä, poliittinen puolue, metsästyseurye, armeija, tai katujengi vain muutamia mainitakseen. Tiimin toiminta voi olla pitkäkestoinen, monen sukupolven yli kestävä yhteistyö. Toisaalta tiimistä voidaan puhua myös silloin, kun se on hyvin lyhytkestoista yhteistyötä, esimerkkinä vaikka auton apukäynnistys. Tiimityö ei välttämättä vaadi edes puhetta, vaan myös sanatonta toimintaa on tiimityötä. (Gold 2005, xxi.)

Tiimin voidaan määritellä olevan ryhmä henkilöitä, jolla on yhteinen tarkoitus. Henkilöillä on toisiaan täydentäviä kyvykkyyksiä tai taitoja, joita he hyödyntävät ja he ovat yhteisesti vastuussa suorituksestaan. Tiimissä olevilla henkilöillä on keskinäinen riippuvuus. Heillä jokaisella on oma määritelty roolinsa ja vastuu omasta työstään. Yhdistämällä tietoa, voimavaroja ja kykyjä, koko tiimi saavuttaa yhteisen päämääränsä. Tiimille ominaista on se, että sillä on rajat. Pitäisi olla määriteltävissä kuka on tiimin jäsen ja kuka ei. (Clutterbuck 2007, 38-40.) Filosofin Margaret Gilbertin puhuu käsitteestä ”joint commitment” ymmärtääksemme paremmin tiimin perusolemusta. Kyse on kahden tai useamman henkilön molemminpuolisesta sitoutumisesta tietoisesti tai tiedostamattomasti toimia yhdessä ja kuulua yhteen. (Gold 2005, 24-27.)

Jokainen tiimin jäsen tuo tiimin toimintaan omalla tavallaan jotain uutta, koska jokainen henkilö on yksilö. Joukossa voi olla erikoisia taitoja, yllättäviä persoonallisuuksia ja mielenkiintoi-

sia näkemyksiä ongelmanratkaisuun ja työn sujuvuuteen. (Bojeun 2014, 125.) Yhteenkuuluminen luo turvallisuuden tunteen, poistaa epävarmuutta ja tuki toiselta tiiminjäseneltä auttaa työssä. Tiimiin kuulumisen nostaa myös itsearvostusta, edistää ongelmanratkaisua ja tavoitteiden saavuttamista. Tiiminä toimiminen edistää myös mielipiteiden eteenpäinviemistä ja äänen kuulumista organisaatiossa: tiimin sana on vahvempi yhdessä kuin yksittäisen työntekijän. (Dawson & Andriopoulos 2014, 257-258.)

Salmisen (2013, 28) mukaan toimivassa tiimissä tulisi olla alle 10 henkilöä. Gold (2005, 136-137) toteaa, että tiimissä tulisi olla vähintään 3 henkilöä, mutta kuitenkin alle 20 henkilöä. Tiimityön avulla on mahdollista suorittaa suuria työkokonaisuuksia mitä yksilön on miltei mahdotonta yksin itsenäisesti hallita. Organisaatiot ovat nykyään niin monimuotoisia ja laajoja, että organisaatioiden sisälle on muodostettu pienempiä tiimejä työskentelemään yhdessä. Tiimityö kokoaa tietotaidon yhteen suorittamaan monimutkaisia työtehtäviä joustavasti ja kilpailukykyisesti. Organisaatioissa voi olla esimerkiksi tuotantotiimejä, asiakaspalvelutiimejä, tai projektitiimejä eli tiimejä muodostetaan eri tarkoitusta varten ja niiden kesto vaihtelee. Appelo (2011, 286) korostaa, että tiimissä ei saa olla liikaa jäseniä. Jokaista tarkoitusta varten on olemassa täydellinen tiimikoko, joka määräytyy projektin, jäsenten luonteenpiirteiden ja toimintaympäristön mukaan. Hän tiivistää, että useimmiten luku on 5 (plus/miinus 2).

2.2.1 Tiimien muodostuminen

Perinteinen virallinen tiimi työpaikalla muodostuu esimiesten tai johdon päätöksestä, jolloin määrätty määrä henkilöitä asetetaan tiimiksi tiettyä tehtävää tai projektia varten (Wenger & Snyder 2000, 141-142). Haasteena voi olla se, että jokainen tiiminjäsen ei välttämättä ole motivoitunut työskentelemään tiimissä. Tiimi voi muodostua myös vapaaehtoisesti henkilöiden yhteisen tavoitteen kautta, kuten seuraavassa kappaleessa kuvailtu käytäntöyhteisö muodostuu. Vapaaehtoisesti muodostuneessa tiimissä koetaan yleensä suuremman määrän yhteisvastuuta, motivaatiota, yhteenkuuluvuutta ja velvollisuudentunnetta. (Gold 2005, 9-10.) Tiiminvetäjällä on suuri merkitys tiimin saumattoman toiminnan edistämiseksi, motivaation kasvattamiseksi ja tiimille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Gold 2005, 152).

Tiimi voi muodostua epävirallisesti, jolloin puhutaan käytäntöyhteisöstä (engl. community of practise). Käytäntöyhteisö muodostuu luonnollisesti henkilöiden omien intressien kautta ja heitä yhdistää yhteinen päämäärä jakaa tietoa, kommunikoida ja oppia. Jäsenyys on vapaaehtoista ja siihen liittyy vain ne henkilöt, jotka kokevat yhteisön itselle hyödylliseksi. Yhteistyö kestää niin kauan kuin sille nähdään tarve. Käytäntöyhteisöjä voi muodostua työpaikoille perinteisen tiimiyhteisön rinnalle. Näin voi käydä organisaatiomuutoksen seurauksena silloin, kun ihmisiä organisoidaan uusiin tiimeihin, mutta henkilöt edelleen tekevät yhteistyötä syystä tai toisesta entisten työkavereiden kanssa. Käytäntöyhteisöt voivat olla osastonsisäisiä, osastorajoja ylittäviä tai jopa yritystenvälisiä sidoksia. Organisaatioiden olisi hyvä huomioida, että

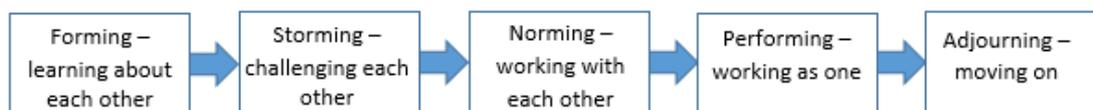
käytäntöyhteisöt ovat useimmiten hyödyllisiä liiketoiminnan kannalta ja niiden olemassaoloa tulisi edistää eikä rajoittaa. Käytäntöyhteisöt tukevat hiljaisen tiedon jakamista, tietotaidon kartuttamista, ongelmanratkaisua ja jopa yrityksen strategian toteuttamista. (Wenger & Snyder 2000, 139-142.)

Appelo (2011, 288-289) toteaa, että tiimien muodostaminen voi aiheuttaa yrityksessä päänvaih-
vaa. Yhtä oikeaa tapaa muodostaa tiimejä ei ole. Tiimejä voidaan rakentaa toimintojen mu-
kaan, mikä tarkoittaa sitä, että ajurina toimii yhteinen toiminto, jota tiimissä suoritetaan.
Jos kyse on IT-maailmasta, niin samaan tiimiin sijoitetaan esimerkiksi kaikki testaajat. Haas-
teena tämän tyyppisessä tiimirakenteessa on siiloutuminen. Jokainen tiimi tietää vain oman
työnsä sisällön ja asioita voidaan edistää vain siten, että kommunikaatio eri tiimien välillä
olisi mahdollisimman toistuvaa. Toinen tapa rakentaa tiimejä on liiketaloudellinen näkö-
kulma. Samaan tiimiin sijoitetaan kaikki ne henkilöt, jotka tekevät työtä esimerkiksi yhteisen
tuotteen parissa, mutta työtehtävät ja osaaminen eroavat tiiminjäsenten kesken. Erilaiset
projektitiimit ovat hyvä esimerkki toimintojen yli rakennettavista tiimeistä (engl. cross-func-
tional teams). (Appelo 2011, 288-289.)

Tiimejä muodostaessa tulisi ennen kaikkea ottaa huomioon kommunikaatio. Onko yrityksen
kannalta tehokkaampaa rakentaa tiimejä, joilla on sama työtitteli? Vai kuuluuko rakentaa
tiimi henkilöistä, jotka todennäköisimmin tekevät eniten työtä yhdessä? Toimintojen yli ra-
kennettavissa tiimeissä on omat haasteensa. Yhteistyö voi olla takkuilevaa, koska tiimin si-
sällä jäsenet eivät ymmärrä tai osaa toistensa työtehtäviä. Ylimääräistä työaika kuluu työta-
pojen organisoimiseen, käsitteiden ymmärtämiseen ja toimivien käytäntöjen löytämiseen. Tii-
min sisällä oma osaaminen ei välttämättä pysty kehittymään huippuunsa. Tarvitaan yhteis-
työtä eri tiimien kanssa, jotta samantyylistä työtä tekevät henkilöt eri tiimeistä voisivat jakaa
tietotaitoa keskenään. Jonkun tulisi kerätä parhaat käytännöt yhteen yli tiimirajojen ja var-
mistaa se, että jokainen osaa työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Yleisesti on kuitenkin to-
dettu, että toimintojen yli rakennetut tiimit pystyvät huomattavaan nopeuteen ja joustavalla
toiminnallaan tuottavat yleensä erinomaisen lopputuloksen. (Appelo 2011, 288-290, 292.)

Tavallisesti tiimi muodostuu viiden askeleen kautta (ks. kuvio 4). Ensimmäisessä vaiheessa
(forming) tapahtuu ryhmän muodostuminen, jossa tutustutaan toisiinsa ja haetaan suuntaa.
Toisessa vaiheessa (storming) ryhmän jäsenet haastavat toisiaan ja jossain määrin voi ilmetä
jopa kapinaa tai voimakasta mielipiteiden ilmaisemista. Tiiminvetäjän tehtävänä on tässä ta-
pauksessa ratkaista ristiriidat mahdollisimman hyvin. Kolmas vaihe (norming) tarkoittaa vas-
tuiden ja roolien hahmottamista, työ alkaa olla tuottavaa ja jäsenet alkavat puhua tiimin vas-
tuusta jo ”me” muodossa. Tiiminvetäjän tärkeä rooli on tässä vaiheessa varmistaa työn hyvä
sujuvuus ja pyrkiä parantamaan tiimin suoritusta entisestään. (Dawson & Andriopoulos 2014,

258.) Kolmannessa vaiheessa tiimin kehitys yleensä pysähtyy tai se ei saavuta tavoiteltua tehokkuutta, mikäli johdossa ei ole vahvaa tiiminvetäjää (Bojeun 2014, 127).



Kuvio 4: Tiimin muodostumisen eri vaiheet (mukaillen Bojeun 2014, 126)

Neljännessä vaiheessa (performing) tiimi toimii täydellä kapasiteetillaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimissä on luottamus korkealla, tunnelma on avoin, ongelmat kyetään ratkaisemaan itse ja jopa ennaltaehkäisemään hyvällä suunnittelulla. (Bojeun 2014, 127.) Viimeinen eli viides vaihe (adjourning) saavutetaan silloin, kun tiimin työ yhdessä päättyy. Tavoite on kenties saavutettu ja tiimin jäsenet siirtyvät uusiin projekteihin. Tässä vaiheessa voi esiintyä sekä iloa saavutuksista, että surua tunnesiteiden purkamisesta, kun tiimin rakenne purkaantuu. (Dawson & Andriopoulos 2014, 258.) Taitava tiiminvetäjä tietää missä vaiheessa hänen tiiminsä kulloinkin on ja osaa viedä kehitystä alkuvaiheista eteenpäin niin, että tiimi pääsisi mahdollisimman sujuvasti seuraaviin vaiheisiin. Neljäs vaihe on se tavoitteluin vaihe, jossa tehokkuus pääsee oikeuksiinsa ja voidaan puhua huippusuoritustiimistä. (Bojeun 2014, 126.)

2.2.2 Virtuaalitiimit

Toimintaympäristömme globalisaatio ja tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut myös virtuaalitiimien muodostamisen (Schouten ym. 2016, 180). Asiantuntija Laura Vargas toteaa, että virtuaalitiimit eli hajautetut tiimit tulevat yleistymään tulevaisuudessa. Fyysisen työpaikan käsite on muuttunut. Virtuaalitiimin jäsenet voivat olla fyysisesti eri puolilla maata tai jopa maapalloa. Esimerkiksi tiiminvetäjä voi työskennellä kokonaan eri sijainnissa kuin muu tiimi. Virtuaalitiimin etuna on muun muassa se, että aikaeron vuoksi työ voidaan sujuvoittaa jatkuvaksi: työ aloitetaan yhdellä maanpuoliskolla ja sitä on mahdollista jatkaa vuorokauden ympäri toisella puolella maailmaa. Virtuaalitiimiin on mahdollista koota joustavasti erityisalan ammattilaisia yhteen välimatkasta huolimatta. Etuna on myös se, että organisaation tietotaito jakaantuu moneen eri toimipisteeseen. Eri kulttuuritaustaiset henkilöt tuovat moninaisuutta työskentelyyn, jolloin ideat ovat innovatiivisempia ja osaaminen kansainvälistyy. (Sydänmaanlakka 2014, 177-182.)

Työskentely virtuaalitiimissä edellyttää suurempaa sitoutumista kuin tavallisessa tiimissä. Myös tiiminvetäjän rooli korostuu, jolloin palautteen antaminen, tiimin motivoiminen ja luottamuksen rakentaminen nousevat yhä tärkeämmäksi. Virtuaalitiimissä työskentely tarkoittaa sitä, että tiiminjäsenten on noudatettava yhteisiä sääntöjä, oltava itseohjautuvia ja ymmär-

rettävä roolinsa ja tiiminsä yhteisiä tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2014, 177-182.) Virtuaalipalaverien haasteena on, että hiljaisemmat tiiminjäsenet saattavat jäädä näkymättömäksi. Tiiminvetäjän olisi huolehdittava siitä, että jokaisella olisi tasavertainen mahdollisuus puheenvuoroon. Tämä pätee tietenkin myös kasvotusten pidettävissä palavereissa, mutta korostuu entisestään virtuaalipalavereissa. Virtuaalitiimissä luottamuksen rakentaminen vie todennäköisesti enemmän aikaa, koska tiiminjäsenet eivät välttämättä tunne toisiaan henkilökohtaisesti, eivätkä juttele keskenään virallisten palaverien ulkopuolella. (Pullan 2016, 18-19, 63.)

2.2.3 Tiiminvetäjän rooli tiimin ongelmatilanteissa

Tiimin suorituskky määräytyy tiiminvetäjän asiantuntijuuteen ohjata, valmentaa ja kehittää tiimin toimintaa palautteenannolla ja pyrkimyksellä saavuttaa asetetut tavoitteet. Tiiminvetäjä organisoii tehokkaasti tiimin työtehtävät ottamalla huomioon tiimin koon, osaamisen, tiiminjäsenten monimuotoisuuden, yrityksen strategian ja saatavilla olevat resurssit. Tiiminvetäjän on varmistettava, että jokainen tiiminjäsen pystyy suoriutumaan tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla ja heidän mielipiteensä otettaisiin huomioon. Tiiminvetäjällä on myös tärkeä rooli oikean asenteen, käytöksen ja ilmapiirin luomisessa. (Gold 2005, 149-150.)

Tiimin toiminta menee yleensä sitä haastavammaksi mitä enemmän henkilöitä on tiimissä. Silloin esille nousevat vuorovaikutusongelmat, haasteet sääntöjen noudattamisessa sekä luottamuksen ja motivaation rakentaminen tiimissä. (Salminen 2013, 28.) Tiiminvetäjän on osattava puuttua sellaiseen toimintaan mikä ei noudata pelisääntöjä tai vahingoittaa tiimihenkeä (Salminen 2013, 242). Clutterbuckin (2007, 56) mukaan tiimissä voi esiintyä kulttuurillisia haasteita, ihmissuhdeongelmia tai työtehtäviin liittyviä mielipide-eroja. Tiimissä vaarana on esimerkiksi ryhmäajattelun esiintyminen, jolloin jäsenet sanovat olevansa samaa mieltä asiasta, vaikka oikeasti he ovat eri mieltä. Ryhmäajattelussa tiiminjäsenten ideointi kärsii ja henkilöiden välillä kehittyä riidanalkuja. (Clutterbuck 2007, 63-64.)

Taitava tiiminvetäjä osaa ratkaista tiimin ongelmatilanteet diplomaattisuudella, rohkealla asian esiintuomisella, suoralla puheella, johdonmukaisuudella, jämäkkyydellä ja lupausten pitämällä. Myös huumoria voidaan käyttää apuna. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu asiallisella, rauhallisella ja myönteisellä keskustelulla. Ongelma muutetaan tavoitteeksi, jolloin varmistetaan, ettei jatkossa tehdä samaa virhettä. (Salminen 2013, 238-242.) Juuti & Vuorela (2015, 112) muistuttavat, että korjaavan palautteen tulisi liittyä nimenomaan työntekijän toimintaan. Lähtökohta on se, että henkilö on sellaisenaan hyvä, mutta hänen käytöksessään tai toimintamallissaan on kehitettävää. Näkemysero olisi hyvä esittää ongelman muodossa, jolloin ratkaisua siihen haetaan yhdessä esimiehen ja työntekijän kesken.

Bojeunin (2014, 169-170) mukaan konfliktilla tai erimielisyyksillä voi olla myös positiivisia seurauksia. Useimmiten ne tarkoittavat muutosta ja muutos voi olla myös suunta parempaan päin. Kyse ei ole siitä, kuka on oikeassa tai väärässä, vaan mikä on lopputulos. Konflikti voi synnyttää uusia ideoita, rakentaa syvällisiä ihmissuhteita ja tarkentaa tavoitteita. Gold (2005, 152) muistuttaa, että hyvän johtajuuden avulla tiimin heikkoudet muutetaan vahvuudeksi. Tärkeää on luoda yhteisiä tavoitteita ja ottaa hyöty irti tiimin monimuotoisuudesta, jotta suorituskyvyssä voisi saavuttaa aivan uusia ulottuvuuksia.

2.2.4 Toimivan tiimityön avaintekijät

Huippusuoritus tiimissä tiimihenki on korkealla, ilmapiiri on innostunut ja tiimin jäsenet tuntevat ylpeyttä yhteenkuuluvuudestaan (Bojeun 2014, 159). Huippusuoritus tiimissä korostuvat juuri ne ominaisuudet joihin toimivassa tiimityössä pyritään: korkea luottamus, kunnioitus, vuorovaikutus, saumaton tiedonkulku, nopeat päätökset, yhteinen tavoite ja positiivinen tapa ratkaista erimielisyydet. Huipputiimin tunnistaa siitä, että tiimissä vallitsee niin suuri motivaatio, että mahdoton on saavutettavissa ja tiimin etu ajaa jopa omien henkilökohtaisten aikataulujen edelle. Huipputiimi tarvitsee vahvan tiiminvetäjän, joka raivaa esteitä, rakentaa luottamusta, kommunikoi visiota ja korostaa jokaisen tiimin jäsenen työpanoksen merkitystä olematta kuitenkaan liian kontrolloiva. Itseohjautuvuus on huipputiimin tärkeimpiä ominaisuuksia. Tiiminvetäjän rooliin kuuluu tiimin valtuuttaminen tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Bojeun 2014, 141-142.)

Salminen (2013, 49-50) kuvailee huipputiimin toimintaa puhaltamisena yhteen hiileen, ”flow-tilana” ja toimintana, joka loistaa saavutuksillaan myös ulospäin. Huipputiimissä jokainen tiimin jäsen on sitoutunut toimimaan tiiminsä parhaaksi. Salmisen (2013, 232) mukaan seitsemän hengen tiimissä on jopa 21 yhteistyösuhdetta mikäli kaikki tiimin jäsenet toimivat yhdessä. Jo yhden jäsenen sitoutumattomuus aiheuttaa sen, että tiimin teho heikkenee 29 %. Juutin & Vuorelan (2015, 18) mukaan nykypäivän monimutkaisessa maailmassa henkilö yksin ei voi hallita kaikkia osa-alueita eikä aika riittäisi kaikkeen yksin. Onnistuminen työssä on kiinni nimenomaan ihmisten välisestä yhteistyöstä.

Sydänmaanlakan (2014, 81) mukaan huipputiimissä yksilön osaaminen muutetaan koko tiimin ja organisaation osaamiseksi. Salminen (2013, 31-33) puhuu tiimiällyn käsitteestä, jolloin älykkyys ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan se kuuluu myös tiimille. Tutkimusten mukaan tiimi on usein kyvykkäämpi ratkaisemaan ongelmat yhdessä kuin yksilö yksin. Parhaimmillaan tiimi pystyy parempiin suorituksiin kuin yksittäinen työntekijä. Tiimityössä täytyy huomioida kuitenkin myös se, että tiimityö perustuu myös itsenäiseen työskentelyyn. Itse asiassa tiimi tarvitsee menestyäkseen myös introvertteja henkilöitä ja yhdistelmä erilaisia ihmisiä toimimassa yhdessä tiiminä auttaa suoriutumaan paremmin yhä monimutkaisimmista työtehtä-

vistä. Hajro ym. (2017, 347) toteavat sen, että tiimin tietotaito ja tehokkuus kasvavat merkittävästi, kun tiiminjäsenet keskustelevat keskenään ja jakavat tietoa. Mitä avoimempaa ja rakentavampaa keskustelu on, sitä tuottavampi tiimi on organisaatiolle. Tiiminjäsenten erilaiset mielipiteet ja ajattelutavat korostuvat entisestään, kun kyse on monikulttuurisesta tiimistä.

Tiiminvetäjän rooli on toimia oppimiskulttuurin edistäjänä ja mahdollistettava tietotaidon kartuttamista ja jakamista. Organisaation palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea oppimista, luovuutta ja strategista ajattelua. Tiiminjäsenille tulisi opettaa keskinäistä vuorovaikutusta ottamalla huomioon kulttuurilliset erot ja mahdolliset parannukset asenteeseen. (Clutterbuck 2007, 193-194.) Myös Salminen (2013, 36) puhuu tiiminvetäjän velvollisuudesta ohjata tiimin jäseniä empaattisuuteen ja sosiaalisten taitojen kehittämiseen. Jokaisen tulisi saada puheenvuoro ja tarvittaessa ujomia tiimin jäseniä voi rohkaista kertomaan lisää erilaisilla välilyksillä. Clutterbuckin (2007, 193) mukaan oppimista edistää tiiminjäsenten vastaanottavainen asenne palautteeseen. Salminen (2013, 203) muistuttaa, että palautteen on oltava tasapainossa eli työntekijälle on annettava sekä positiivista että kehitettävää palautetta työstään.

Kommunikointi ja vuorovaikutus tiimissä on välttämätöntä hyvän suorituksen saavuttamiseksi. Erityisesti kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on kaikkein arvokkainta. Harvardin julkaiseman artikkelin mukaan huippusuoritustiimin jäsenten olisi vietettävä taukojaan työssä yhdessä. Tiimin jäsenten tulisi puhua keskenään, jaettava tietoa, kuunneltava toisiaan ja huomioitava on, että kaikkien tulisi kommunikoida jokaisen tiiminjäsenen kanssa. Keskustelun tulisi tapahtua sekä ryhmässä että pareittain. Yhteistyötä tulisi tapahtua nimenomaan tiiminjäsenten välillä eikä vain tiiminvetäjän kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimipalavereissa tiiminvetäjä puhuu itse vähemmän ja rohkaisee kaikkia osallistumaan keskusteluun. Tämä kaikki luo energiaa ja sitoutumista tiimissä ja sitä kautta parempia suorituksia tiimityössä. Luottamuksen rakentaminen tapahtuu juuri kommunikoinnin kautta. (Pentland 2012, 62-70.)

Luottamus on yksi tärkeimpiä edellytyksiä saumattomalle tiimityölle. Luottamusta tulisi rakentaa määrätietoisesti ja sen ylläpito sekä säilyminen tiimissä vaativat jatkuvaa työtä. (Turaga 2013, 13.) Organisaatio, jossa vallitsee korkea luottamus työntekijöiden ja työnantajan välillä, on tuottavampi, yhteistyökykyisempi, työsuhteet ovat pitkäikäisempiä ja työntekijät sitoutuneempia. On todettu myös, että luottamus pienentää työntekijöiden stressitasoa ja lisää yleistä onnen tunnetta. Tunnustus hyvästä työstä ja yleinen huomiointi luovat edellytykset luottamukselle. Hyvä tiiminvetäjä antaa tiiminjäsenilleen vastuuta tehdä myös itsenäisiä päätöksiä ja antaa vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Tiimille asetettujen tavoitteiden on oltava realistisia, mutta niiden saavuttaminen ei tulisi olla liian helppo ja tulisi vaatia yhteistä ponnistelua määränpään saavuttamiseksi. Tiimin keskinäinen yhteistyö luo omalta osaltaan luottamusta. Avoimuus, uskallus pyytää apua missä tahansa tilanteessa ja tiiminjäsenten yhteinen ajanvietto myös varsinaisen työn ulkopuolella lisäävät luottamuksen ilmapiiriä. (Zak

2017, 4-8.) Appelo (2011, 139, 141) korostaa, että luottamus ansaitaan teoilla. Lupausten pitämällä on valtava merkitys luottamuksen rakentamisessa. Lisäksi täytyy muistaa se, että myös itseemme täytyy osata luottaa, jotta pystyisimme luottamaan toisiimme.

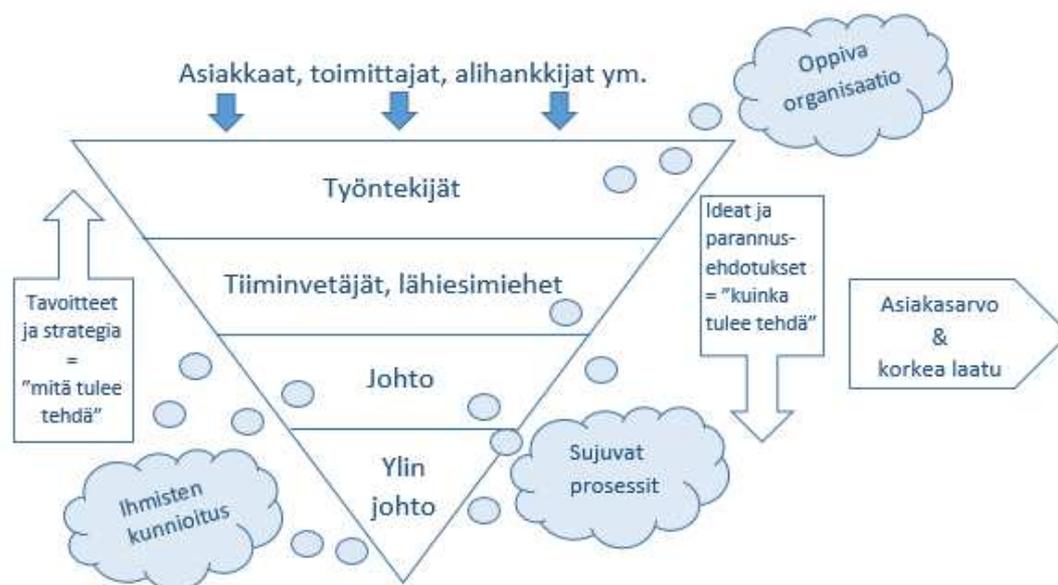
Tiimin luottamus rakennetaan jokaisen osapuolen välillä. Tiiminvetäjän on luotettava tiimin jäseniinsä ja tiiminjäsenten on luotettava tiiminvetäjäänsä, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman sujuvaa. Tiiminvetäjän on varmistettava myös edellytykset tiiminjäsenten keskinäiselle luottamukselle. Kun tiimissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, heillä on yhteenkuuluvuuden tunne ja he pystyvät yhdessä saavuttamaan enemmän. (Turaga 2013, 17.) Luottamus synnyttää ilon ja onnistumisen tunnetta. Työn merkityksellisyyden kokeminen vielä entisestään vahvistaa ilon tunnetta, joka johtaa yhä motivoituneempaan asenteeseen ja sitä kautta yhä syvemmin sitouttaa työntekijät organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiolle kaikista tuottavimpia. (Zak 2017, 4-5.) Onnistunut suoritus tulisikin juhlistaa tiiminä yhdessä, koska yhteisesti jaettu onnentunne vahvistaa luottamusta entisestään ja motivoi jatkossa yhä onnistuneempiin saavutuksiin. Tuloksena syntyy positiivinen kierre. (Turaga 2013, 27.)

2.2.5 Lean-ajattelun soveltaminen tiimityössä

Erityisesti IT-alan ohjelmistokehityksessä on jo pitkään puhuttu ketteristä tiimeistä (engl. agile teams). Ketteriä menetelmiä on useita erilaisia, joista esimerkkinä voidaan mainita Scrum, XP, Lean ja Kanban. Yhteistä näille on se, että ketterässä tiimissä projektit valmistuvat ajoissa, työskentely on laadukasta, tiiminjäseneet voivat hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Pääpaino on yhteisessä tekemisessä. Sen sijaan, että tiiminvetäjä tekisi itse päätöksiä, ketterässä tiimissä kannustetaan yhteiseen oppimiseen, kehittämiseen ja suunnitteluun. Pitkien palavereiden sijaan tiimit pitävät päivittäisiä lyhyitä tapaamisia, jossa kukin jäsen kertoo mitä hän on tehnyt, mitä on työn alla ja mitä haasteita hänellä on työssään. Tarkoituksena on tehdä tiimin toimintatavoista niin tehokkaita kuin mahdollista. (Stellman & Greene 2015, 1-3.) Nykyään yhä useampi tiimi omaksuu ketterän tiimin työskentelytavat, enkä näe estettä sille, ettei ketteriä tiimin työskentelytapoja voisi soveltaa myös muille aloille kuin IT-alalle. Seuraavaksi perehdyn tarkemmin yhteen näistä menetelmistä eli Leaniin.

Lean-johtamismenetelmä on peräsin Japanista, toisen maailmansodan jälkeisiltä ajoilta ja alun perin Toyota-tehtaalta. Aiemmin Leania oli sovellettu vain teollisuudessa, mutta viime vuosina perinteistä johtajuutta on kyseenalaistettu ja Leanistä on otettu vaikutteita uudentyyppiseen johtamistapaan alaan katsomatta esimerkiksi toimistomaailmaan, ohjelmistokehitykseen tai logistiikkaan. (Bell & Orzen 2011, 14-15.) Erityisesti asiantuntijatyössä asiakaspalvelun rajapinnassa Lean-mallin on todettu olevan toimiva ratkaisu (Torkkola 2015, 11). Stellman & Greene (2015, 270-271) kuvailevat Leania mielentilana, jossa työympäristö kannustaa oppimiseen sekä ketterään ja tehokkaaseen työskentelyyn. Tiimille on tarjottava ymmärrys kokonaisuudesta mihin heidän yksittäiset prosessit vaikuttavat. Tämä luo motivaatiota tiimiin.

Mielenkiintoista Lean-ajattelumallissa on se, että yli 85 % ongelmista työssä johtuu huonosta työn organisoinnista ja prosessien toimimattomuudesta. Johdon tehtävänä on poistaa työn esteet ja vakiinnuttaa toimivat prosessit. Kyse on kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta: kun prosessit ovat kunnossa, niin työntekijät ovat rohkeampia poistumaan mukavuusalueeltaan ja tekemään työssään tulosta. Esimies asettaa päämäärän (top-down), ja työntekijä tulee vastaan ideoidensa kanssa ja kertoo, kuinka hän aikoo toteuttaa sen (bottom-up). Perinteinen pyramidimalli käännetään ylösalaisin, jossa työntekijät ovat pyramidin ”huipulla”. (ks. kuvio 5). Johto kuuntelee työntekijöitään ja työntekijät antavat parannusehdotuksia huomioimalla toiminnassaan asiakkaiden tarpeita ja ”asiakkaan ääntä”. Peruseriaatteena on ihmisten kunnioitus ja mahdollisuus jatkuvaan työn parantamiseen edellyttäen, että perusprosessit ovat kunnossa. Työpaikasta muodostuu oppiva organisaatio, jossa työntekijöitä rohkaistaan ajattelemaan laajemmin ja ymmärtämään työnsä syy- ja seuraussuhteita. (Bell & Orzen 2011, 19-23.) Kerron oppivan organisaation piirteistä lisää kappaleessa 2.3.2.



Kuvio 5: Lean-pyramidi ja kaksisuuntainen vuorovaikutus (mukailen Bell & Orzen 2011, 20)

Lean-johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on mahdollisimman sujuva työn eteneminen. Sujuvan työn virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu (mura), ylikuormitus (muri) ja hukka (muda). Vaihtelulla tarkoitetaan työn epätasapainoa, joka aiheutuu työn epätasaisesta jakaantumisesta eri päiville, henkilöstön osaamiseroista ja piikeistä työkiireessä. Ylikuormitus syntyy silloin, kun henkilöstö ei enää ehdi tekemään työtään kunnolla. Työntekijät alkavat tehdä työssään liikaa virheitä ja sairauspoissaolot lisääntyvät. (Torkkola 2015, 23-27.)

Hukka ilmenee toimintana, joka ei tuota arvoa asiakkaalle, mutta lisää kustannuksia yritykselle. Esimerkiksi ylituotanto on kyseessä silloin, kun henkilöstö tekee liian paljon ja vain varmuuden vuoksi. Erilaiset ylimääräiset raportit voivat olla hukkaa. Myös keskeneräinen työ on

hukkaa tai se, kun työssä tehdään virheitä ja työ joudutaan tekemään uudelleen. Hukka ilmenee myös silloin, kun työssä tehdään turhaan manuaalisia työvaiheita: syötetään tietoa käsin, siirretään tietoa järjestelmästä toiseen tai siirretään työ henkilöltä toiselle. Siiloutumisesta puhutaan silloin, kun työtehtäviä siirretään osastolta toiselle ilman riittävää kommunikointia. Leanin tarkoituksena on pyrkiä näistä työn vihollisista eroon ja nostaa työn laatua. (Torkkola 2015, 23-27.) Odottaminen on erityisesti ohjelmistokehitystiimeissä suuri ongelma ja sitä kuvaillaan hukkatoinnaksi. Työ ei etene ja se viivästyy, koska seuraavan vaiheen tekeminen edellyttää toisen henkilön hyväksyntää, tarkistuskierrosta toisessa tiimissä tai lisenssin aktivoimista. Myös epälooginen istumapaikka tiimityöskentelyn kannalta määritellään hukaksi, koska tiiminjäsenet eivät voi välttämättä helposti kommunikoida keskenään. Kommunikaation tulisi tapahtua mahdollisimman sujuvasti. (Stellman & Greene 2015, 286 - 288.)

Torkkolan (2015, 186-188, 199) mukaan keskeneräisessä työssä tulisi huomioida se, että aloitettujen töiden määrä tulisi rajoittaa tiettyyn lukumäärään (ns. Littlen laki). Keskeneräiseksi työksi luetaan myös ne tehtävät, mitä on jonossa, eikä ole vielä otettu työn alle. Läpimeinoajan pienentämiseksi, ennustettavuuden parantamiseksi ja vaihtelun sekä ylikuormituksen vähentämiseksi keskeneräisen työn määrä tulisi tiedostaa ja hallita. Todennäköisesti ongelmat eivät johdu työtä tekevästä ihmisistä vaan toimimattomista prosesseista.

Termi Kaizen tarkoittaa jatkuvaa prosessien parantamista, jonka avulla pyritään parempaan muutokseen. Tarkoituksena on rohkaista tiimiä jatkuviin pieniin muutoksiin toiminnassa, jotka edesauttavat strategian toteutumista. Innovointi, toimivammat prosessit ja ylikuormittumisen ennaltaehkäisy edesauttavat inhimillisten työolojen kehittämisen. (Uphill 2016, 171.) Kaizen on keskeinen käsite Lean-johtamisen menetelmässä. Termi voidaan jakaa systeemi Kaizeniin ja prosessi Kaizeniin, jossa yhtä osapuolta parantamalla, positiivinen vaikutus heijastuu myös toiselle osapuolelle. Systeemi Kaizenissa kyse on työn sujuvuuden ja tiedonkulun parantamisesta. Tarkoituksena on poistaa vaihtelu ja ylikuormitus. Prosessi Kaizenissa keskitytään hukan poistamiseen ja työn prosessien parantamiseen sekä tiimeissä että yksilötasolla. Kaizenin tulisi olla jokapäiväistä, jossa ongelmiin tartutaan heti ja parannuksia tehdään päivittäin. (Bell & Orzen 2011, 40-41.)

Torkkola (2015, 221-225) kiteyttää Leanin peruseriaatteet korostamalla sen, että jos jokin yrityksessä ei toimi, niin yleensä se tarkoittaa, että toimintamalli on huono. Vika ei ole työtä tekevissä ihmisissä. Esimiesten täytyisi käyttää työkalunaan ”Gemba-läpikävelyä”: jos jokin ei toimi, niin menemällä fyysisesti paikan päälle ja keskustelemalla työntekijöiden kanssa moni ongelma on ratkaistavissa. Tätä tulisi tehdä säännöllisesti. Lean tarkoittaa myös valmentavaa johtamista eli ongelmiin ei tarjota suoraa ratkaisumallia vaan kysytään työntekijöiltä avoimia kysymyksiä asian selvittämiseksi. Oppiminen nähdään tärkeämpänä kuin suorittaminen mikä

tarkoittaa myös sitä, että työssä tapahtuu luonnollisesti jatkuvaa parantamista. Virheiden tekemisestä ei syyllistetä ja ne ovat välttämättömiä oppimisen kannalta. Työn sujuva virtaus on päämäärä ja se toteutetaan ottamalla huomioon työntekijöiden työhyvinvointi.

2.3 Hyvinvoiva työyhteisö

Hyvä johtaminen luo työyhteisöön positiivisen työilmapiirin ja edistää työhyvinvointia (Juuti & Vuorela, 2015, 23). Esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon, tuottavuuteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena on työntekijöiden parempi hyvinvointi, jotta he jaksaisivat työelämässä pidempään. Tavoitteena on myös työnteon edellytysten parantaminen. Työhyvinvointitoiminta kohdistuu koko henkilöstöön, eikä se saa olla irrallinen osa-alue organisaation muista toiminnoista. Työhyvinvoinnin tulisi olla jokapäiväinen ja kokonaisvaltainen toimintatapa, jolla edistetään henkilöstön työkykyä yksilön, työyhteisön ja työympäristön näkökulmasta. On muistettava, että myös yksilön omat toimenpiteet työkyvyn edistämiseen ovat tärkeitä. (Vesterinen 2006, 29-31.) Juutin & Vuorelan (2015, 42) mukaan yksi tekijä, mikä lisää työhyvinvointia on hallinnan tunne työssä. Hallinnan menettämisestä aiheutuu epävarmuutta ja sitä kautta myös pelkoa.

Deepak Chopra on yhdysvaltalainen lääkäri, kirjailija ja luennoitsija. Useissa kirjoissaan ja luennoissaan hän puhuu hyvinvoinnin merkityksestä ja pyrkii opettamaan ihmisiä löytämään elämänsä tasapainon. Chopra muistuttaa meitä pitämään huolta sekä mielestämme että kehos- tamme aivan yksinkertaisilla toimilla: hyvä yöuni, ystävien kanssa jaettava ilo, liikunta ja monipuolinen ravinto auttavat. Keinomme suoriutua kasvavista vaatimuksista yhä intensiivisem- mässä työtahdissa löytyy meistä itsestämme: kun henkinen mielemme ja fyysinen kehomme voivat hyvin, olemme vahvempia kiireessä, epävarmuudessa ja yleisesti minkä tahansa vai- kean elämäntilanteen hallitsemisessa. (Hedgecock 2016.) Juuti & Vuorela (2015, 15) toteavat, että hyvinvointi koostuu työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän sopusointuisesta suhteesta. Liialli- nen kuormitus yhdellä elämän osa-alueella vaikuttaa negatiivisesti myös muihin osa-alueisiin. Ihmisen työhyvinvointi koostuu tasapainoisesta kokonaisuudesta, jossa psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen puoli voivat hyvin (Juuti & Vuorela 2015, 85).

Myös työterveyspsykologi Johanna Vilmin mukaan työntekijöiden on löydettävä tietty tasa- paino työn ja vapaa-ajan välille. Matala hierarkiarakenne organisaatiossa voi aiheuttaa sen, että kaikilla työntekijöillä ei ole suoraa esimiestä, joka huomaisi alaisensa uupumuksen. Va- paus tuo myös vastuuta ja haasteena on työuupumuksen ja stressin hallinta. Tämä ilmenee erityisesti itseohjautuvissa tiimeissä, joissa ei ole suoraa esimiestä tai esimies työskentelee eri toimipisteessä. Itseohjautuvien tiimien jäsenten tulisi pitää huolta toisistaan ja olla val- veutuneita sekä omasta että jokaisen tiimissä työskentelevän hyvinvoinnista. Tietoisuus siitä, että tukea on saatavilla tarvittaessa auttaa jo paljon. (Rissanen 2017.) Myös Komonen (2017,

64-65) toteaa, että työntekijän työuupumus syntyy siitä, kun työnantaja olettaa, että työntekijä pystyy itse asettamaan työnsä rajat ja hallitsemaan aikataulunsa. Ei ole helppoa tunnustaa uupumustaan. Itsenäisellä työllä on kääntöpuolensa eikä ongelmatilanteessa työntekijällä ei välttämättä ole ketään jolle puhua. Organisaatioiden olisi pystyttävä huolehtimaan työntekijöidensä henkisestä hyvinvoinnista eli perinteisen terveystarkastuksen lisäksi tulisi tehdä myös säännöllisiä henkisiä terveystarkastuksia. Kuten kerroin jo kappaleessa 2.1.4 itsensä johtamisen taitojen parantaminen auttaa oman hyvinvoinnin tiedostamisessa.

Johtamisen asiantuntija Mikko Kemiläinen (2016) totesi luennollaan, että sana työhyvinvointi ei riitä kuvailemaan yksilön hyvinvointia. Hyvinvointi koostuu kokonaisuudesta, johon kuuluu työ, perhe ja henkilön ”minä”. Kun puhe on työstä, niin johtamisen laadulla on olennainen merkitys - jopa niin suuri, että 50-70 % työilmapiiristä työyhteisössä luo esimies. Kemiläinen painottaa myös sitä, että henkilöstön sitouttamisella on suuri merkitys hyvinvoinnin edistämiseen. Solita Oy:n HR-asiantuntija Terhi Minkkinen (2016) luennoi Tradenomiliiton tapahtumassa hyvin samansuuntaisia näkökulmia työhyvinvoinnista. Hän muistutti, että sijoitus työntekijään on yritykselle ”kotiin päin” vähentyneillä sairaspöissaoloilla ja pienemmällä vaihtuvuudella. Onnellinen työntekijä antaa organisaatiolleen paljon enemmän kuin uskaltaisi edes kuvitella. Innovointi lähtee työntekijöistä, kunhan työnantaja vaan mahdollistaa sen.

Onnen tunteen ei tarvitse olla vain hetken ohikiitävä tunne. Positiivista psykologiaa on mahdollista soveltaa työntekijöiden työhyvinvoinnin mittaamisessa ja kehittämisessä. Psykologia usein mielletään negatiivisena, koska useimmiten siinä keskitytään negatiivisten asioiden, kuten masentuneisuuden parantamiseen. Positiivisen psykologian tarkoituksena on sen sijaan kasvattaa onnellisuuden tunnetta ja sitä kautta lisätä ihmisen hyvinvointia. Tunnistamalla ne tekijät, jotka tekevät meidät onnelliseksi, onnentunnetta on mahdollista kehittää kestäväksi pidempiaikaiseksi tunteeksi ja opetella hyödyntämään sitä paremmin. Psykologi Martin Seligman on kehittänyt PERMA-mallin, joka koostuu viidestä osa-alueesta: positiivisesta tunteesta (positive emotions), sitoutuneisuudesta (engagement), ihmissuhteista (relationships), merkityksestä (meaning and purpose) sekä saavutuksista (accomplishment). Kun organisaatio kehittää näitä alueita osana työhyvinvointia, työntekijöiden kokonaisuonnellisuus kasvaa. Onnelliset työntekijät vaikuttavat myönteisesti organisaation menestykseen. (Kun ym. 2017, 56-57, 62.)

Merja Fisherin (2015) luennon mukaan merkityksellisyyden kokemus synnyttää voimavaroja ja auttaa jaksamaan muutoksessa. Hyvinvoinnin merkitys korostuu nykyisin entisestään, olipa kyse työstä tai vapaa-ajasta. Aikaansaamisen tunne on tärkeää, koska itsensä tarpeelliseksi kokeminen työyhteisössä luo positiivisuutta ja sitä kautta luo työhyvinvointia, oppimista, tuottavuutta ja kannattavaa liiketoimintaa. Henkilöstö haluaa tulla kuulluksi ja nähdyksi. Omia voimavaroja on mahdollista kasvattaa tiedostamalla, mikä tekee onnelliseksi eli mikä tuo energiaa arkeen ja vastaavasti mikä syö energiaa henkisesti. Tahtotilalla ja valinnoilla on

merkitystä. Lisäksi, kun organisaatiossa on luotettavuuden ilmapiiri, niin edellytykset mahdollisen organisaatiomuutoksen läpiviemiselle ovat huomattavasti paremmat. (Fischer 2015.)

Fisher puhuu myös käsitteestä resilienssi, joka tarkoittaa ketteryyttä ja palautumiskykyä. Resilientti organisaatio ennakoii muutostarpeet kilpailijoita aikaisemmin ja tällainen organisaatio pystyy myös palautumaan muutoksesta nopeammin. Varsinainen muutos ei aiheuta niin paljon kipupisteitä. Resilientti yksilö on sitoutunut, joustava, vastuuntuntoinen, järjestelmällinen ja rohkea. Hän keskittyy mahdollisuuksiin, ideointiin ja hänen maailmankatsomuksensa on positiivinen. Henkilöllä on selkeä visio siitä, mitä hän haluaa saavuttaa ja siksi hänellä on enemmän itsevarmuutta muutosten pyörteen keskellä. Henkilön toimintakyky palautuu muutoksen jälkeen nopeammin ja häntä ohjaa eteenpäin sisäinen motivaatio sekä velvollisuudentunto. Resilienssi on taito mitä voimme opetella. (Fischer 2015.) Hyvinvoivassa työyhteisössä resilienssi kehittyy luonnollisesti, kun henkilöt voivat hyvin ja viihtyvät keskenään. Kommunikaation ja vuorovaikutuksen ei tulisi ulottua pelkästään tiiminjäseniin, vaan myös esimiesten tulisi olla helposti lähestyttäviä. (Appelo 2011, 308.) Hyvään ja mielekkääseen työhön kuuluu mahdollisimman paljon vapaa-ajan piirteitä (Komonen 2017, 66).

Yritysvalmentaja Katja Vuorialho (2016) painottaa tunteiden merkitystä työssä. Tutkimusten mukaan jopa 80 % virheistä työssä liittyy tunteiden käsittelyyn. Negatiiviset ja käsittelemättömät tunteet vaikeuttavat keskittymistä työhön ja ovat esteenä sekä tavoitteiden saavuttamiselle, että motivaation kehittymiselle. Tunteet ovat suorituskyvyn, luovuuden ja hyvinvoinnin lähde ja toimivat ikään kuin ikkunana henkilön tarpeisiin. Tunteita ei tarvitse piilotella työpaikalla, vaan ne täytyy tunnistaa, käsitellä ja pyrkiä muuttamaan ne positiivisiksi. Positiivisten tunteiden kokeminen lisää immuniteettia, edistää oppimista ja poistaa stressiä.

Myös Harvard Business Review'n artikkelissa puhutaan onnellisuuden merkityksestä työssä. Onnellinen ja sitoutunut työntekijä on tehokkaampi työssään. Tunteilla on suuri merkitys työn sujuvuuden kannalta. Negatiivisten tai toisena ääripäänä liian onnellisten tunteenpurkausten kokeminen työssä heikentää työn tehokkuutta. Antoisa vuorovaikutus työyhteisössä eli mukavat työkaverit, työn merkityksellisyyden kokeminen sekä organisaation tulevaisuuden vision ymmärtäminen lisäävät onnellisuuden tunteen kokemista työssä. (McKee 2014.)

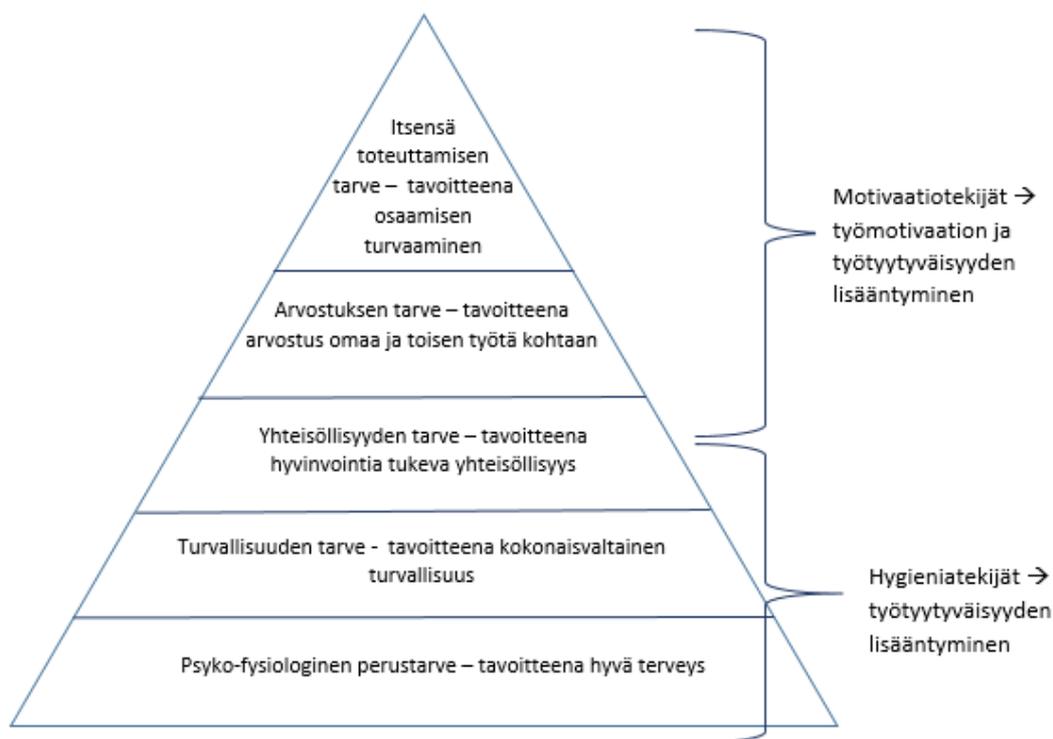
2.3.1 Työmotivaation muodostuminen

Työntekijän motivaatio koostuu yksilön sisäisistä tekijöistä eli arvoista ja psykologisista tarpeista sekä ulkoisista tekijöistä eli ympäristöstä kuten johtamisesta, palautteesta ja työolosuhteista. Motivaation tason arviointi ja mittaaminen eivät ole yksiselitteistä. Esimerkiksi kulttuuri ja olosuhteet vaikuttavat ihmisen käsitykseen motivaatiosta. Motivaatio tarvitsee kehittyäkseen myös suunnan eli yleisesti tämä tarkoittaa pyrkimistä asetettua tavoitetta kohti. (Kauhanen 2015, 101-102.) Henkilön motivaation muodostuminen on hyvin yksilöllistä ja

toisinaan jopa arvaamatonta sekä vaikeasti määriteltävää (Appelo 2011, 83). Tutkimusten mukaan nykypäivän asiantuntijatyössä työskentelevää työntekijää motivoi itsenäisyys päättää elämän suunnasta, tietotaidon ylläpito ja jatkuva kehittäminen sekä merkityksellisyyden löytäminen eli tehdä työkseen juuri sitä mikä eniten hyödyntää yhteiskuntaa. (Pullan 2016, 29.)

Ryan & Deci (2000, 68-70) ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan henkilön sisäinen motivaatio ja hyvinvointi koostuvat itsenäisyyden tunteesta, vuorovaikutuksesta toisten kanssa ja omasta henkilökohtaisesta kyvykkyydestä. Henkilön ulkoista motivaatiota, sosiaalisuutta ja hyvinvointia muokkaa ympäristö, jossa henkilö elää ja toimii. Motivaation ajurit voivat olla sekä sisäisiä että ulkoisia, mutta tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio, joka kumpuaa henkilöstä itsestään, luo vahvemman hyvinvoinnintunteen. Ylilääkäri Vanttisen (2016) mukaan motivoituneet työntekijät eivät sairasta vähemmän, mutta he palaavat sairautensa jälkeen nopeammin takaisin työelämään. He myös huolehtivat terveydestään paremmin mikä osaltaan ennaltaehkäisee tehokkaammin sairauspoissaolojen syntymisen.

Yksi kuuluisimmista motivaatioteorioista on Herzbergin kaksifaktoriteoria, joka perustuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Alemmalla tasolla on hygienia tekijät, johon kuuluu työolosuhteet, työturvallisuus, palkka, edut, hallinto ja ihmistenväliset suhteet työpaikalla. Jos alin taso jää organisaatiossa heikolle tasolle, niin henkilöstön työtyytyväisyys on matala. Mielenkiintoista on se, että hygienia tekijät hyvin hoidettuna lisäävät vain työtyytyväisyyttä, mutta eivät lisää työmotivaatiota. (Damij 2015, 2.) Rauramo (2012, 15) kuvailee työhyvinvoinnin portaiden avulla (ks. kuvio 6) työntekijän psyko-fysiologisten perustarpeiden olevan alimmalla tasolla. Tähän kuuluu esimerkiksi työterveyshuolto, työpaikkaruokailu ja työvälit. Seuraavalla portaiden askeleella on turvallisuuden tarve, johon sisältyy muun muassa turvalliset työolot, oikeudenmukaisuus ja riittävä toimeentulo. Kolmas askel koostuu yhteisöllisyyden tarpeesta, jossa merkitykselliseksi nousee kuuluminen työyhteisöön ja verkostot. Jos alemmat tasot jäävät organisaatiossa hoitamatta, työntekijöiden on vaikeampi kokea portaiden ylempiä tasoja työssään. Johtamisen tulee ulottua portaiden jokaiselle askeleelle.



Kuvio 6: Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 14-15 ja Damij 2015, 2)

Herzbergin kaksifaktoriteorian ylemmällä tasolla ovat motivaatiotekijät eli antoisa työ, jossa yksilö voi kehittää itseään, edetä urallaan, saada tunnustusta ja vastuuta (ks. kuvio 6). Jos ylemmät tasot täyttyvät, työntekijä on sekä tyytyväinen että motivoitunut työssään. (Damij 2015, 2.) Rauramon (2012, 15) mukaan työhyvinvointiportaiden ylimmät askeleet koostuvat arvostuksen tarpeesta ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. Korkeimmilla askeleilla toteutuu oppivan organisaation piirteitä. Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, luovaksi, hän pystyy hallitsemaan työnsä ja vaikuttaa sen kehittämiseen. Tärkeää on kehityskeskustelut ja palautteenanto. Vesterinen (2006, 111) toteaa, että alempien tasojen laiminlyönti johtaa siihen, että ylempiä tasoja on yhä vaikeampi kehittää tai jopa saavuttaa.

Damij ym. (2015, 6-11) tutkivat yli 270 vastaajien tutkimuksessa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Tutkimuksen mukaan kokonaismotivaatio koostuu hyvin monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Työntekijöiden motivaatiotasoon vaikuttaa mm. mielenkiintoiset työtehtävät, omista saavutuksista syntynyt tyytyväisyys, esimieheltä sekä työkavereilta saatu tunnustus, yhteistyö kollegoiden kanssa, itsenäinen työ, kasvumahdollisuudet ja vastuu työstä. Rahallisella korvauksella on vaikutusta motivaatioon, mutta vastaajien mukaan sen merkitys ei ole erityisen suuri. Artikkelissa todetaan myös se, että motivoituneisuus yhden tekijän kautta ei takaa sitä, että työntekijä olisi tyytyväinen työhönsä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työntekijä olisi tyytyväinen palkkaansa,

niin tämä ei yksin riitä takaamaan työntekijälle tarpeeksi motivaatiota jaksamiseen työssä. (Damij ym. 2015, 6-11.) Työtyytyväisyyttä ei voi ostaa. Rahallisella korvauksella on useimmiten lyhytkestoinen vaikutus työntekijän suorituskykyyn. (Zak 2017, 4.)

Palkitseminen voidaan jakaa yleisesti aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Tutkimusten mukaan aineettoman palkitsemisen yhä useammin todetaan vaikuttavan positiivisimmin motivaatiotasoon. Aineeton palkitseminen koostuu mahdollisuuksista kehittää itseään työssä, kasvu- ja urapoluista, mielenkiintoisista työtehtävistä, joustavista työajoista, positiivisesta palautteenannosta, tunnustuksesta sekä viihtyisästä ja turvallisesta työympäristöstä. (Kauhanen 2015, 119-123.) Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen muodostuu rahapalkasta. Kiinteä palkka koostuu yleensä vaativuusosasta ja henkilökohtaisesta lisästä, joka määräytyy henkilön osaamisen ja suoriutumisen mukaan. Lisäksi joissakin organisaatioissa on käytössä myös tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmä. Useissa organisaatioissa rahapalkan lisäksi on tarjolla myös erilaisia luontoisetuja, kuten puhelin-, ateria- tai autoetu. (Kauhanen 2015, 126-129.)

Tutkimusten mukaan noin viisi vuotta samaa työtä tehnyt henkilön työmotivaatio alkaa laskea. Tämän ehkäisemiseksi esimiehen on sovitettava työn sisältö vastaamaan työntekijän osaamista, työn tulisi olla mielekästä ja siinä tulisi olla mahdollisuuksia oppia uutta. Parhaimmillaan työ tarjoaa työntekijälle sopivasti haastetta, huumoria, itsenäisyyttä, mielekkyyttä, kiinnostavaa monipuolisuutta ja siitä saa kannustavaa palautetta. Yhtä lailla työ voi olla vireyden lähde - aivan kuin vapaa-aikakin. (Juuti & Vuorela 2015, 79-83.) Vesterisen (2006, 29) mukaan työ on usein myös ihmisen identiteetin perusta ja voimavarojen luoja. Myös Budd & Spencer (2015, 182, 192) ovat sitä mieltä, että työn merkitystä yksilölle ei saa aliarvioida. Työllä on syvällisempi yksilöllinen tarkoitus saavuttaa itsenäisyyttä ja yhteisöllinen tarkoitus välittää yhteiskunnasta ja lähimmäisistämme. Komonen (2017, 80) toteaa, että työn avulla ihminen on kytköksissä yhteiskuntaan. Työn avulla ihmiselle syntyy tavoitteita, saavutuksia ja jossain määrin myös mielihyvää. Työ on eräänlainen menestyksen symboli.

2.3.2 Oppiva organisaatio

Ensimmäisen kerran käsite oppiva organisaatio tiedostettiin jo 1930-luvulla, mutta vasta tutkija Peter Senge muodosti tästä varsinaisen käsitteen vuonna 1990 (Talat ym. 2014, 394). Oppiva organisaatio tarjoaa yksilölle mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen. Sen vahvuus on, että työntekijälle annetaan aikaa ideoida, tuoda esille omia mielipiteitään, ottamaan vastuuta ja käsittämään työnsä laajemmalla näkökulmalla (Rowe 2010.)

Tulevaisuudessa organisaation keskeinen resurssi on yksilön tietotaito ja tärkein prosessi oppiminen. Työntekijät tulevat yhä enemmän tiedostamaan omat vahvuutensa ja keskittymään itsensä ketterään kehittämiseen. Itsensä johtamisen kyky tulee korostumaan, kuten jo mainitsin kappaleessa 2.1.4. (Sydänmaanlakka 2014, 94.) Juuti & Vuorela (2015, 15) toteavat, että

oppivassa organisaatiossa on paljon tutkimus- ja kehitystoimintaa ja organisaatio panostaa henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen.

Oppivan organisaation käsitteellä on vahva yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen ja positiiviseen asenteeseen. Oppivassa organisaatiossa henkilöstö on sitoutunut ja se pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin havainnoimalla ympäristöä tehokkaasti. Työntekijöiden motivaatio kasvaa, kun he voivat vaikuttaa työnsä sisältöön ja heitä kannustetaan kokeilemaan uutta. Motivoituneen henkilöstön hyvä käytös heijastuu positiivisesti suoraan palvelutasoon ja näin ollen myös asiakastyytyväisyys kasvaa. Oppiva organisaatio ei paranna vain yksilön suoritustasoa, vaan se parantaa koko yrityksen tehokkuutta. (Talat ym. 2014, 392-393.)

Tässä on lueteltu oppivan organisaation seitsemän eri ulottuvuutta:

1. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen, myös virheistä oppiminen sallitaan (Continuous Learning).
2. Organisaatiossa panostetaan strategiseen johtamiseen ja matalaan organisaatorakenteeseen (Provide Leadership).
3. Organisaatiossa mahdollistetaan tutkimus ja dialogi (Inquiry and Dialogue).
4. Organisaatio mittaa työntekijöiden osaamista ja panostaa monipuolisiin koulutuksiin (Systems to Capture Learning).
5. Henkilöstöä kannustetaan tiimityöhön ja tiimissä oppimiseen (Team Learning).
6. Organisaatio tuodaan lähemmäksi sen toimintaympäristöä (Connect to Environment).
7. Henkilöstöä kannustetaan tuomaan esiin omia ideoitaan ja tekemään aloitteita (Empowerment).

(Rowe 2010 ja Talat ym. 2014, 395.)

Organisaation olisi hyvä palkata organisaatioon sellaisia työntekijöitä, jotka haluavat selvittää ongelmat, uskaltavat tuoda esille omia kehitysideoitaan ja haluavat olla osa organisaation menestystarinaa. Työntekijöiden ei tarvitse välttämättä olla kaikkein pätevimpiä, vaan heillä tulisi olla motivaatiota kehittää omia taitojaan. (Talat ym. 2014, 400.) Merja Fisherin väitöskirjan mukaan työtyytyväisyys ja sitä kautta työhyvinvointi heijastuu suoraan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Tyytyväinen henkilöstö luo tyytyväisiä asiakkaita ja sitä kautta yrityksen tulos ja kannattavuus paranee. (Tanskanen 2013.) Samalla kannalla ovat myös Juuti & Vuorela (2015, 15), koska heidän mukaansa myönteiset ja hyvinvoivat työntekijät synnyttävät myönteisiä asiakaskokemuksia. Positiivisuus näkyy ulospäin.

2.4 Työelämän ja johtajuuden muutos

Tämän luvun tarkoituksena on antaa katsaus tulevaisuuteen työelämän muutoksen, työntekijöiden, työyhteisöjen ja teknologian kehittymisen näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole tehdä

syvällistä selvitystä eri tulevaisuuden skenaarioista, vaan lähinnä poimia trendejä ja hiljaisia signaaleja, jotka helpottaisivat antamaan vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Teollistumisen aikakaudella 1800-luvun lopulla erilaiset työntekijöiden oikeuksia ajavat järjestöt nostivat päätään. Huonot ja vaaralliset työolot, epäreilu johtaminen ja heikko palkkaus lisäsivät tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa, joten jo silloin alettiin puhua jossain määrin työhyvinvoinnista. (Budd & Spencer, 2015.) Tayloristiseen johtamistyyliin kuului käskeminen, kontrollointi ja korjaaminen, jossa toimintaa ohjasi tiukat säännöt ja periaatteet. Nykypäivän johtajan ominaisuuksiin kuuluu enemmänkin innostuminen, innostaminen ja innovointi. Täytyy muistaa, että hyvä johtaja löytää tasapainon näiden kahden suuntauksen väliltä. Tehokkuuden lisäksi hyvä johtaja huomioi sekä hyvinvoinnin että uudistumisen ja osaa kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä tilanteen mukaan. (Sydänmaanlakka 2014, 8-9.) Tulevaisuudentutkija Markku Wilenius (2016) toteaa, että käsky ja kontrolli saavat väistyä ja tilalle tulee avoimuus, luottamus sekä vastuun ja vallan jakaminen (Oikarinen 2016).

Vielä 1970-80 luvuilla toimintaympäristömme oli ennustettavissa ja yrityksissä tehtiin lyhyen ja pitkän aikavälin strategisia suunnitelmia. 1990-luvulla muutosvauhti kiihtyi ja silloin alettiin puhua kompleksisuudesta ja vaihtoehtoista skenaarioista. Tämän vuosituhaten aikana toimintaympäristömme muuttuu niin hektisesti, että sen piirteitä ovat epäjatkuvuus, yllätyksellisyys ja jossain määrin myös kaoottisuus. Tulevaisuuden ennakointi on lähes mahdotonta, joten tämän päivän organisaatiot, johtajat ja tiimit tarvitsevat menestyäkseen strategista ajattelua. (Sydänmaanlakka 2014, 20-21.) Appelo (2011, 308-309) toteaa, että organisaatiokenteitä tulisi muokata säännöllisesti, koska myös toimintaympäristössämme tapahtuu jatkuvaa muutosta. Joustava ja uudistumiskykyinen organisaatio vie muutokset läpi menestyksellä. Henkilöstö tukee läpivietävien muutosten toteuttamista, kun ilmapiiri on avoin, resilientti ja kommunikaatio toimii esteettömästi.

Juuti & Vuorela (2015, 13) toteavat työskentelytapojen muutoksen johtuvan suuresti teknisestä kehityksestä. Toisaalta myös maailmanlaajuinen kilpailu pakottaa organisaatiota venymään äärirajoille ja haastamaan toinen toistaan. Kilpailussa pärjää vain ne, jotka kykenevät jatkuvaan uudistukseen. Tämän päivän toimintaympäristö painottuu yhä enemmän verkostoitumiseen, nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, digitaalisuuteen, tiedon jakamiseen, yhteistoi-
mintaan ja globaalisuuteen (Sydänmaanlakka 2014, 8-9). Työelämän ihanteina on uudistumiskyky ja jatkuva oppiminen (Komonen 2017, 56). Kemiläisen (2016) mukaan nykyistä muutosvauhtia kuvastaa tilanne, jossa yritysjohto toteaa, että pysyminen nykytilassa on kalliimpaa organisaatiolle kuin eteenpäin siirtyminen. Siksi muutosten on tapahduttava.

Nykytyöelämän trendinä nähdään hierarkisuuden väheneminen, avoin kommunikaatio ja tasapuolinen palkitseminen. Yksilöllisyys korostuu, jolloin henkilö on enemmän itse vastuussa

urastaan ja työelämästään. Auktoriteetin kunnioitus on muuttunut siten, että johdon on lu-
nastettava paikkansa alaistensa keskuudessa kommunikaatiolla ja kuuntelutaidoilla. (Erkko
2015.) Pentti Sydänmaanlakka korostaa, että hierarkkinen organisaatorakenne muuttuu yhä
verkostomaisempaan suuntaan. Kontrolli tulee vähentymään ja vastuuta jaetaan yhä tasai-
semmin. Tulevaisuudessa työyhteisöissä tiimityö yleistyy ja hyvän johtajuuden tarve säilyy.
(Rissanen 2017.) Myös tutkija Laloux toteaa, että perinteiset linja- ja matriisiorganisaatiot
ovat liian jäykkiä. Pahimmillaan hierarkkiset organisaatiomallit estävät organisaation kehitty-
misen, kun toiminta on liian tarkkaan suunniteltua. (Tikka 2016, 64.)

2.4.1 Uuden sukupolven työntekijät

Tutkimus- ja konsultointiyritys Universumin viimeisin korkeakouluopiskelijatutkimus toteuteti-
tiin vuonna 2016. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Suomen ihanteellisimmat työnantajat
ja opiskelijoiden työelämäodotukset. Opiskelijat olivat sitä mieltä, että työn on oltava merki-
tyksellistä ja työssä olisi oltava mahdollista vaikuttaa yhteiskuntaan. Yhä useampi opiskelija
haluaa edetä urallaan esimiestehtäviin asti ja tärkeää on, että työnantaja mahdollistaa ura-
polun kehittymisen. Alasta riippumatta opiskelijoiden mukaan heitä motivoi monipuolinen
työ, jossa rakennetaan tulevaisuutta yhdessä. Erityisesti IT-alan opiskelijat painottivat sitä,
että heitä motivoi vahva tiimityö ja dynaaminen työilmapiiri. (Universum Finland 2016.)

Y-sukupolvesta puhutaan, kun kyse on 1980-1990-luvuilla syntyneistä henkilöistä. Y-sukupolvi
sietää muutoksia hyvin ja uskaltaa vaatia työnantajaltaan parempia työskentelyolosuhteita.
He toimivat ikään kuin muutosagentteina. Y-sukupolvi on sinut teknologian ja digitalisaation
suhteen ja heidän asenteensa työelämän joustavuuden suhteen on yleisesti positiivinen. Y-
sukupolvi on valmis työskentelemään projektityyppisessä työssä ajasta ja paikasta riippu-
matta, jota usein myös kuvaillaan tulevaisuuden työn piirteiksi. Y-sukupolvi on tottunut siihen
ajatukseen, että samassa työssä ei työskennellä koko elämää, vaan on normaalia vaihtaa työ-
paikkaa uusien haasteiden ja paremman palkan perässä. Verkostoituminen on menestyksen
avainsana. (Erkko 2015.) Työterveyspsykologi Johanna Vilmin mukaan nuorelle sukupolvelle
työminän ja vapaa-ajanminän erottaminen ei ole merkityksellistä. Tärkeämpää on se, että
työkavereiden kanssa voi harrastaa yhdessä ja kasvattaa yhteishenkeä. (Rissanen 2017.)

Universumin projekti- ja kehitysvastaava Sanna Putilan (2014, 9) mukaan, Y-sukupolvi arvos-
taa esimieheltään sitä, että esimies toimii mahdollistajana. Y-sukupolvi haluaa mahdollisuuksia
sovittaa työhön omia kiinnostuksen kohteita ja tavoitteita osana laajempaa kokonaisuutta,
jotta he voisivat toteuttaa itselleen merkityksellisiä asioita. Johtajuuden kannalta tämä voi
olla haastavaa, koska päänsäivä aiheuttaa se, miten eri yksilöiden tavoitteet voi soveltaa yh-
teen organisaation tavoitteiden kanssa. Kauhasen (2015, 101) mukaan myös työntekijöiden
yleinen koulutustason nousu on asettanut työn laadulle uusia vaatimuksia. Bencsik ym. (2016,

93) korostavat, että Y-sukupolvea motivoi uralla menestyminen ja heille on tärkeää se, että he voivat työskennellä juuri siinä työssä missä itse haluavat ja samalla myös nauttia työstään.

Stockmannin Social Media Growth Hacker Hannu Sääskilahti (2017) puhui luennollaan milleni-aaneista eli 2000-luvulla syntyneestä Z-sukupolvesta. Haasteena on uuden sukupolven kärsimättömyys, joka ilmenee erityisesti sosiaalisessa mediassa huomionhakuna. Sosiaalinen media ei anna armoa, jos jotkin asiat eivät yrityksessä toimi niin kuin pitää. Sekä asiakkaat että työntekijät ovat yhä valveutuneempia oikeuksistaan. Z-sukupolvi osaa osoittaa mieltään, mikäli asiat eivät suju haluamallaan tavalla. Organisaatioiden tulisi ottaa toiminnassaan huomioon uusien sukupolvien erityispiirteet. Toisaalta vaativuus ja kärsimättömyys pakottavat organisaatioita jatkuvasti uudistumaan ja kehittämään toimintaansa. Pullan (2016, 199) muistuttaa, että Y- ja enemmän vielä Z-sukupolvi ovat tekniikan käytössä edelläkävijöitä, joten työskentely virtuaaliympäristöissä on heille luonnollista. Heidän avullaan organisaatiot tulevat kehittymään erityisesti digitalisaation suhteen. Bencsik ym. (2016, 93) mukaan Z-sukupolvi arvostaa vapautta ja heidän voidaan sanoa olevan oikeasti ensimmäinen globaali sukupolvi käyttämänsä teknologian ansiosta. Z-sukupolvi on edeltäjiään ketterämpi ja pelottomampi. Mielenkiintoista on, että Z-sukupolvi hakee Internetistä apua lähes kaikkeen ongelmaratkaisuun.

Y ja Z -sukupolvet ovat ensimmäisiä nuoria, jotka syntyivät teknologian ja digitalisaation maailmaan. Ennustetaan, että Z-sukupolvesta muodostuu ammatillisesti kunnianhimoisia työntekijöitä, jotka eivät pelkää hakea haasteita impulsiivisesti. Nykypäivän organisaatioiden mielenkiintoisena johtamisen haasteena on 3-4 sukupolven työskentely yhdessä. Erot eri ikäryhmien välillä ilmenevät tekniikan käytössä, ajattelutavoissa ja asenteissa. Ongelmia koetaan erityisesti tietotaidon jakamisessa eri sukupolvien välillä. Tärkeää on luoda yhteistyötä, kasvattaa kommunikaatiota ja luottamusta työyhteisössä sekä mahdollistaa oppivan organisaation edellytykset sukupolvieroista huolimatta. (Bencsik ym. 2016, 91, 93.) Eläkeikärajan nousu tulevaisuudessa tarkoittaa sitä, että työyhteisössä työskentelee useita eri sukupolvia rinnakkain ja yli 60-vuotiaat ovat edelleen aktiivisesti mukana työelämässä (Sydänmaanlakka 2014, 29).

Nuorelle työntekijälle työ on olennainen tärkeä osa elämää, mutta se on tasapainoisessa suhteessa vapaa-aikaan ja harrastuksiin. Perheettömän nuoren asenne työtä kohtaan on usein rentoutuneempi, koska pienempi määrä velvollisuuksia antaa mahdollisuuden kokeilla eri asioita. Nuori on sitoutunut työhönsä, mutta hän ei osaa ajatella olevansa samassa työssä hamaan tulevaisuuteen saakka. Aikaprospektiivi on lyhentynyt ja yhtäkkiä elämä voi viedä mukanaan aivan toiselle alalle tai toiseen maahan. Harrastuksesta voi muodostua elanto eikä nuoren valitsema koulutus takaa sitä, että hän koskaan työskentelisi kyseisellä alalla. (Komonen 2017, 42-43.) Toisaalta on huomioitava se, että mikään koulutus ei takaa varmaa työpaikkaa. Nuorten on tehtävä kovasti työtä sen eteen, että he saisivat jalan oven väliin. Erilaiset

työharjoittelut, pätkätyöt ja työkokeilut johtavat siihen, että tämän hetken nuoret eivät välttämättä saavuta vanhempiensa elintasoja. (Komonen 2017, 32-33.) Työntekijän CV:n tarkastelussa ei tulisi keskittyä siihen, miksi työurassa on aukkoja. Ihmisen kokonaisuosaaminen koostuu taidoista ja elämäkokemuksesta, ei sarjasta katkonaisia työsuhteita (Komonen 2017, 84.)

Tulevaisuuden ihannetyöntekijällä tulisi olla vuorovaikutustaitoja ja matemaattista kyvykkyyttä. Uuden oppiminen, osaamisen kehittäminen ja poisoppiminen vanhasta korostuvat, koska toimintaympäristö muuttuu yhä monimutkaisemmaksi. Tulevaisuuden työntekijä tarvitsee pärjätäkseen luovuutta, kriittistä ajattelua, joustavuutta ja taitoa ohjata sekä omaa työtä että vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Olennaista on neuvottelu- ja yhteistyötaitojen omaksuminen. (Komonen 2017, 34-35.) Mielenkiintoista on se, että korkea tutkinto ja pitkä työkokemus eivät tulevaisuudessa enää riitä. Se ei tule olemaan enää työmarkkinoiden kilpailuetu, koska se ei ole harvinaisuus. Tärkeimpiä työelämätaitoja on vaikeaa tehdä näkyväksi tai mitata. Olisi arvioitava henkilön muutosvalmiutta ja kykyä ratkaista ongelmia. Rekrytoija pyrkii löytämään hakemastaan työntekijästä toivottuja piileviä piirteitä. Työntekijän tulisi kenties osata tuotteistaa ja brändätä omaa osaamistaan. (Komonen 2017, 45-46).

2.4.2 Tulevaisuuden heikot signaalit

Futuristi Elina Hiltunen on kauan tutkinut heikkoja signaaleja ja hänen mukaansa heikko signaali on eräänlainen ennusmerkki tulevaisuudesta. Henkilö tunnistaa heikon signaalin, mikäli hän on muutosherkkä, vastaanottavainen, utelias ja pitää silmänsä auki. Henkilö aistii heikon signaalin tässä hetkessä, mutta signaali viestii tulevaisuudesta ja muutoksesta, joka on tulossa. Puhutaan ikään kuin muutoksen ensioireesta. Kyse on ympäristön tarkkailusta ja huomion kiinnittämisestä tulevaisuuden mahdollisuuksiin, joita ympäristö tarjoaa. Toimintaympäristön luotaus tarkoittaa sitä, että organisaatio tiedostaa ympäristönsä ja aistii heikot signaalit. (Hiltunen 2008, 21-22.) Hiltusen (2008, 23) mukaan parhaimmillaan tämä synnyttää idearikkautta organisaatiossa ja Salminen (2013, 21) toteaa heikkojen signaalien tunnistamisen olevan osa strategista ajattelua, jota nykyajan johtaminen edellyttää.

Tulevaisuusasiantuntija Osmo Kuusen (2008, 41) mukaan tulevaisuuden tutkimuksessa trendistä voidaan puhua silloin, kun ilmiö on jatkunut jo pidempään ja sitä tukee jokin käyttäytymisteoria, asiantuntijoiden näkemys, taloudellinen teoria tai fakta-argumentein vahvistettu tieto. Asiantuntijoiden mukaan mikä tahansa trendi voi syystä tai toisesta myös katketa.

Teknologiaa, robotisaatiota ja digitalisaatiota ei nähdä enää heikkona signaalina vaan se on muodostunut jo megatrendiksi jokapäiväisessä toimintaympäristössämme. Kehitys etenee eri aloilla eri tahtiin. (Komonen 2017, 31.) Tutkijoilla on eri skenaarioita siitä, minkä merkityksen teknologia saavuttaa työyhteisössämme tulevaisuudessa. Esimerkiksi Hiltunen & Hiltunen (2014, 25-26) ovat luoneet kolme eri skenaariota teknologiasta:

- Skenaario 1: Teknologian epäonnistuminen (engl. Failing of Technology)
- Skenaario 2: Teknologian lineaarinen kehittyminen (engl. Linear Development of Technology)
- Skenaario 3: Teknologian eksponentiaalinen kehittyminen (engl. Exponential Development of Technology)

Ensimmäisessä skenaariossa teknologian väärinkäyttö johtaa siihen, että tulevaisuudessa vältetään Internetin käyttöä, sen käyttö on hyvin rajoitettua tai se voi olla jopa kiellettyä. Toisessa skenaariossa teknologia on luonnollinen osa ihmisten jokapäiväistä elämää ja ihmisillä on varaa siihen. Robotteja, 3D-tulostusta sekä kloonausta hyödynnetään ja lääketiede on sen verran kehittynyttä, että useampiin vaikeisiin sairauksiin on löydettävissä ratkaisu. Kolmas skenaario tarkoittaa tekoälyn tuomista osaksi ihmistä ja hänen identiteettiään jolloin puhutaan jo siitä, että ihminen on jatkuvasti kytketty Internetiin. Kolmannessa skenaariossa tekniikka on viety jo niin pitkälle, että aivotoimintaa on mahdollista säätää ja muistoja sekä kokemuksia tallentaa. Se, että mille tasolle kehitys meidät lopulta vie, riippuu lainsäädännöstä, markkinataloudesta sekä ihmisten omasta motivaatiosta hankkia teknologiaa ja käyttää sitä hyödyksi sekä työssä että vapaa-ajalla. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 25-26.)

Tulevaisuuden tutkija Ray Kurzweil ennustaa muutoksen nopeutuvan eksponentiaalisesti lähi-vuosina. Hän kuvailee kehityskäyrän muuttuvan lähes pystysuoraksi ja silloin, kun tekoäly ohittaa ihmisen älykkyyden, ihminen ei enää voi hallita teknologiaa. Ennustusten mukaan vuonna 2019 valmistuu ensimmäiset ihmisaivoja vastaavat tietokoneet eli käytännössä tekoäly kehittyi niin pitkälle, että se ei pelkästään toista oppimaansa vaan myös luo uutta, oppii, kerryttää kokemusta, ymmärtää syy- ja seuraussuhteita sekä ajattelee ihmisen tavoin. Kyseessä olisi älykkyyseräjähdysten syntyminen. Tekoälyn määritelmä on kiistanalainen, koska älykkyyden määrittelemisen ei ole yksiselitteistä. Onko tulevaisuuden johtaminen niin haasteellista, että vain tekoälyllä varustettu robotti pystyisi hallitsemaan sitä? Ihminen voi ulkoistaa älykkyyden koneille, mutta on huomioitava, että viisaus on inhimillistä, eikä se ole ulkoistettavissa. (Sydänmaanlakka 2014, 25-28.)

2.4.3 Teknologian vaikutus ja arviot tulevaisuuden tiimityöstä

Elinkeinoelämän valtuuskunnan Robotit töihin -raportin (2016, 14-15) mukaan joka päivä tuhoutuu ja syntyy noin 500 työpaikkaa. Teknologian kehitys tuhoaa työpaikkoja, mutta tuloksena syntyy uudenlaista työtä ja uusia innovaatioita. Puhutaan enemmänkin siitä, mitä rutiinimaisia, yksitoikkaisia ja vaarallisia töitä voitaisiin automatisoida, jotta ihmisille jäisi enemmän aikaa luoviin tilannetajua, kommunikaatiota ja asiantuntija-ajattelua vaativiin töihin. Ihmisen valttikorttina on kyky toimia ongelmanratkaisijana, joten teknologia vapauttaa työaikaa ideointiin. (Kauhanen 2016, 14-15.) Toisaalta tämä johtaa siihen, että teknologian

kehitys vähentää matalakoulutettujen työntekijöiden tarvetta. Huippuosajien kysyntä kasvaa, kun työelämän vaatimuksena on ymmärtää algoritmeja ja alustoja. Mitä digitaalinen teknologia tulee tekemään ihmisen aivoille? Onko vaikutus sama, minkä höyrykone teki ihmisen lihaksille? Varmaa on kuitenkin se, ettei työn määrä ole koskaan vakio. (Komonen 2017, 32.)

Tulevaisuuden työpaikoilla arvioidaan hyödynnettävän yhä enemmän teknologiaa ja biohakkerointia. Teknologiaa voitaisiin pukea päälle älyvaatteina tai työssä käytettäisiin virtuaalikalpeja ja -laseja. Biohakkeroinnin avulla työnantaja voisi älykellon avulla mitata työntekijöidensä vireystasoa, stressitilaa tai unenlaatua ja mittaustulosten perusteella arvioida tarvittavia hyvinvoinnin edistämisen tarpeita. Työnantaja voisi ennustaa sairauspoissaoloja ja nähdä mittareista sen, onko työ liian kuormittavaa työntekijälle. Biohakkerointi luo sekä mahdollisuuksia että haasteita. Suurin huolenaihe liittyy yksityisyyden säilyttämiseen ja tietojen väärinkäyttöön. Lievemässä muodossa biohakkerointia voisi hyödyntää työpaikalla esimerkiksi ilmanlaadun valvomiseen tai riittävän valotason mittaamiseen. (Kolehmainen 2016.)

Teknologian kehitys tiimityössä tarkoittaa esimerkiksi virtuaalisten palaverien lisääntymistä eikä työ ole enää aikaan ja paikkaan sidottua. Etätyö on jo nykypäivää. Työntekijän ei enää tarvitse matkustaa fyysisesti maailman toiselle puolelle konferenssiin, vaan hän voi seurata tapahtumaa Internetin välityksellä ja jopa osallistua siihen aktiivisesti tietotekniikan avulla. Kuten jo kappaleessa 2.2.2 kerroin, tiimit voivat olla myös virtuaalitiimejä. Tutkijoiden Schouten ym. (2016, 180) mukaan tiimit, jotka toimivat virtuaalisessa ympäristössä eli joutuvat tekemään päätöksiä virtuaalipalaverien avulla, pystyvät tehokkaampaan päätöksentekoon, mikäli he näkevät tiiminjäsenensä fyysisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkällä tekstin kirjoittamisella ei saavuteta yhtä suurta keskinäistä ymmärrystä kuin 3D-kuvamateriaalilla. 3D-tekniikalla on mahdollista luoda tiimipalaveritila, johon ”avatarit” eli tiiminjäsenet on mahdollista istuttaa saman pöydän ääreen pitämään palaveria ja tekemään päätöksiä. (Schouten ym. 2016, 191 ja 198.) Laura Vargasin mukaan tulevaisuuden esimiehillä tulee olla kyky johtaa virtuaalitiimejä, koska hajautetut tiimit ovat tulevaisuuttamme. Organisaatioiden tulisi kehittää kilpailukykyään toimia hajautetuissa työpaikoissa. (Sydänmaanlakka 2014, 183.)

Nykyään puhutaan jo hologrammitekniikan hyödyntämisestä eli ”holoporttauksesta”, jossa ihmisen 3D-kuva on mahdollista piirtää reaali-koossa toiselle puolelle maailmaa välimatkasta huolimatta. Myös virtuaalilasit antavat todentuntuisen mielikuvan virtuaalimaailmasta. (Nield 2016.) Tutkijoiden mukaan ”teleporttausta” eli materiaalin fyysistä siirtämisen mahdollisuutta tutkitaan ja kehitetään tieteen avulla jatkuvasti (Prigg 2014). Työelämän kannalta tämä tarkoittaisi sitä, että ihmisiä ja tavaroita olisi mahdollista siirtää paikasta toiseen ja se mahdollistaisi aivan uudenlaisia yhteistyömuotoja etäisyyksistä huolimatta.

Vuoden 2016 lokakuussa Pohjoismaiden johtava ohjelmisto- ja palveluyritys Tieto ilmoitti nimittäneensä robotin johtoryhmäänsä. Uudella jäsenellä on äänioikeus aivan kuten muillakin johtoryhmän jäsenillä. Mielenkiintoista on tutkia, millaisia päätöksiä tekoälyn avulla syntyy, kun robotti hyödyntää päätöksenteossaan pelkästään dataa. Robotilla on keskusteleva käyttöliittymä eli sen kanssa on mahdollista jutella. Tutkijat ovat innoissaan siitä, että ihmisten ja robotin yhteistyö voi johtaa aivan uusiin innovatiivisiin ajatuksiin. (Paastela 2016.)

Elinkeinoelämän valtuuskunnan Robotit töihin -raportin (2016, 60-64) mukaan robotiikka yleistyy tulevaisuuden organisaatioissa. Yksi esimerkki on tiimivetoinen organisaatio, jossa robotiikalla korvataan keskijohto ja hallinnollinen esimiestoiminta. Ajatuksena on se, että tiimit toimivat itseohjautuvasti ja joustavasti. Belgialaisen tutkijan Lalouxin mukaan muodostuu litteitä organisaatioita, jotka ovat ketteriä ja toimivat ikään kuin perhe, startup-yritys tai elävä organismi. Tiimit voivat päättää itse tavoitteistaan, työn tehokkaasta jakamisesta ja valvovat työnsä tuloksia itsenäisesti. Sen sijaan robotiikka hoitaa raportoinnit, budjetoinnin, liiketoimintasuunnitelmat sekä tarvittavien resurssien arvioinnin. Tutkijoiden mukaan litteän organisaation tehokkuus ja tuottavuus kasvavat, koska robotiikka nostaa organisaation toimintavauhtia. Robotiikan ansiosta ihmisille jää enemmän työaika keskittyä olennaiseen, ajattelemaan harkitsevasti, kyvykkäästi ja luovasti, eikä aikaa kulu rutiiniomaiseen puurtamiseen. (Tikka 2016, 60-64.) Ihmisen ja koneiden suhdetta tulisi ajatella yhdistelmänä, joka tuottaa enemmän kuin 1+1. Kyse ei ole siitä kumpi selviää voittajana, vaan siitä, kuinka ihmisten ja koneiden yhteistyöllä on mahdollista ratkaista tulevaisuuden haasteita. (Apunen 2016, 6.)

Itseoppivaa ohjelmistorobotiikkaa on jo nykyään käytössä esimerkiksi verkossa tai puhelimitse tapahtuvassa asiakaspalvelussa. Taustalla toimii algoritmi, jonka toiminta perustuu selkeisiin ja yksinkertaisiin sääntöihin. Tällaisen tekoälysovelluksen tehtävänä voi olla tapaamisten sopiminen usean henkilön kesken. Algoritmi kehittyy, oppii ja ennakoii aikaa myöten. Toisinaan voi olla vaikeaa määritellä tapahtuuko vuorovaikutus ihmisen vai koneen kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että koneet hoitavat rutiiniomaiset asiakaspalvelutilanteet ja ihminen voi panostaa vaativiin vuorovaikutustilanteisiin. (Komonen 2017, 33-34.) Käsite tekoäly (engl. artificial intelligence, AI) toteutuu silloin, kun keskustelussa robotin kanssa, ihminen ei pysty toteamaan onko keskustelukumppani ihminen vai robotti (Weber 2016, 43-44).

Tulevaisuuden työn luonteeseen kuuluu se, että työn fyysinen kuormitus vähenee, mutta henkinen kuormitus kasvaa. Tämä asettaa suuria vaatimuksia esimiestoiminnalle. (Sydänmaalakka 2014, 32.) Tulevaisuudessa ihmisen johtaminen korostuu entisestään. Kun robotiikka hoitaa asioiden johtamisen (management), niin johtajille jää enemmän aikaa valmentamiseen ja organisaatiokulttuurin edistämiseen (leadership). Tulevaisuuden johtaja osaa vaikuttaa, verkostoitua, tukea ja voimaannuttaa. Voimaannuttaminen (engl. empowering) tarkoittaa

sitä, että jokaiselle organisaation jäsenelle annetaan mahdollisuus näyttää osaamisensa, osallistua päätöksentekoon ja tehdä parhaansa itseohjautuvasti. Kyse on transformaalisesta johtamisesta, jonka neljä kulmakiveä ovat: arvostaminen, luottaminen, innostaminen ja yhteinen oppiminen. Peruseriaatteina ovat vuorovaikutus ja valmentava työote, jonka avulla luodaan motivoiva työilmapiiri. (Tikka 2016, 67-69.) Bojeun (2014, 88) kuvailee transformaalista johtajaa luovuuden ja innovatiivisuuden luojaksi, joka osaa ennaltaehkäistä konflikteja kommunikoinnin avulla. Appelo (2011, 119) muistuttaa, että työntekijöillä on useimmiten organisaation paras tieto ja esimiehen tehtävänä on voimaannuttaa se esille organisaation hyödyksi.

Tulevaisuudessa työuramme vuosissa pitenee ja teknologian avustuksen vaikutuksesta meille jää enemmän laadukasta vapaa-aikaa käytettäväksi. Tulevaisuuden työntekijät tekevät lyhyempää työviikkoa ja heille jää aikaa matkustamiseen ja elämästä nauttimiseen. Myös elinajan odotetaan pitenevän paremman terveydenhuollon ansiosta. Älykkään teknologian ansiosta sairauksia on tulevaisuudessa mahdollista tunnistaa jo ennalta ja hoitaa ennaltaehkäisevästi. Tämän ansiosta työntekijät voivat olla pidempään työelämässä. (Weber 2016, 44.) Tuotejohtaja Kaisa Salakka on todennut, että heidän IT-alan organisaatiossaan jokainen voi päättää itse sopivimmat työtavat- ja ajat. Työn järjestely on joustavaa. (Rissanen 2017.)

Muutaman vuoden sisällä muutoksia on tulossa työaikalakiin. Tradenomi-lehden artikkelin mukaan uudelle hallitukselle on esityksessä 152 tunnin kuukausityöaika, eikä enää pakollista päivittäistyöaikaa olisi. Perinteinen toimistotyöaika on jo menettämässä suosiotaan, koska nykyisin työtä voidaan tehdä teknologian ansiosta, milloin ja mistä tahansa. Työtä tulisi voida tehdä silloin, kun sitä on. Pelkästään globalisaation vuoksi, virtuaalisia palavereja tulisi voida pitää mihin tahansa aikaan vuorokaudesta. Ihmisen tulisi voida työskennellä silloin, kun hän on luovimmillaan, eikä vanhanaikainen tehdastyöaika 8-16 palvele enää nyky-yhteiskuntaa. Samoin työmatkoilla tehtävä työ tulisi ottaa työajassa huomioon. (Ristaniemi 2016.)

Uuden työaikalain tulisi ottaa huomioon myös liikkuvan ja etätöiden haasteet eli lain täytyy suojella työntekijöitä liian pitkiltä työajoilta. Joustavalle työlle tarvitaan rajat, riittävä lepoaika, palautumisaika ja mahdollisuus irrottautua työstä. Hyvä työsuoritus syntyy vain silloin, kun lepoaika on riittävä. Kiire on jo pitkään ollut muotisana, mutta nyt teknologian kehittymisen myötä uusi ongelma on tavoitettavuus. Vaikka joustava työaika parantaa työtyytyväisyyttä, se voi luoda paineita olla aina tavoitettavissa. Rajat on osattava asettaa itse, jos ei organisaatio niitä aseta. ”Väsyneet johtajat ovat myrkyä organisaatiolle.” (Myllyoja 2017.)

3 Tutkimus

Opinnäytetyön teoriaosuudessa olen käsitellyt monipuolisesti tämän päivän johtajan parhaimpia ominaisuuksia ja toimivan tiimityön avaintekijöitä. Olen käsitellyt myös työhyvinvoinnin

merkitystä, motivaation syntyä, oppivan organisaation piirteitä sekä muuttuvaa työympäristöämme. Ajatuksenani oli koostaa teorialähteistä nykypäivän hyväksi todetut käytännöt yhteen ja poimia heikkoja signaaleja siitä, millaisena nähdään työn tulevaisuus. Tulevaisuuden ennakointi on miltei mahdotonta, mutta mahdollisuudet ovat paremmat, mikäli ymmärrämme paremmin menneisyyttä ja nykyisyyttä. Toivoisin, että tulevaisuuden johtamiseen ja tiimityöhön kuuluisi mahdollisimman monia tämän päivän parhaiksi todettuja käytäntöjä.

Tämän opinnäytetyön luku 3 sisältää opinnäytetyön tutkimusosuuden eli empirian. Ensin perehdyn hyvän tutkimuksen erityispiirteisiin ja tutkimusmenetelmän valintaan. Sen jälkeen kerron tutkimuksen aineiston kokoamisesta, eri vaiheista ja analysoin aineiston kattavasti. Lopuksi teen yhteenvedon havaitsemistani keskeisistä löydöksistä, peilaan niitä teoriaan ja esitän kehittämisehdotukset. Valitsemani tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen toteutin tutkimushaastatteluna eli tarkemmin määriteltynä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluina. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita. Oikeilla haastattelukysymyksillä, tarpeeksi suurella haastateltavien määrällä ja monipuolisuudella pyrin saavuttamaan opinnäytetyöni reliabiliteetin, validiteetin, eettisyyden ja laadun kriteerit. Teemahaastatteluaineiston tulosten ja aiemmin käsitellyn tietoperustan avulla pyrin vastaamaan opinnäytetyön alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on hyvä tiiminvetäjä?
 - a. Millainen on tulevaisuuden tiiminvetäjä?
2. Mitkä tekijät tekevät tiimityöstä toimivan?
 - a. Millainen on tulevaisuuden tiimityö?
3. Kuinka tiimityötä tulisi kehittää tulevaisuudessa?

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää. Siinä ei keskitytä määrällisiin tekijöihin, vaan kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja todellisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tosiasioita etsitään ja paljastetaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteitä on mm. se, että aineisto kootaan luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Tiedonkeruun päähuomio on ihmisessä ja tiedon hankinta tapahtuu havainnoimalla ja keskustelemalla. Tutkittavan henkilön ääntä ja näkökulmaa halutaan tuoda esille, mikä tapahtuu esimerkiksi teemahaastatteluilla, osallistuvalla havainnoinnilla, dokumenttien diskursiivisella analyysillä tai ryhmähaastatteluilla. Tutkittava kohdejoukko valitaan harkiten, ei satunnaisesti. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja tarvittaessa muutetaan suunnitelmia. Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava se, että jokainen tapaus käsitellään ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä. Tutkija ja haastateltava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa jolloin kyseessä on laadullinen tutkimus. Suurin etu haastattelussa on sen joustava toteuttamistapa. Aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan, kysymysten järjestystä on mahdollista muuttaa, tarkentavien lisäkysymysten esittäminen on helppoa, kysymystä on helppo toistaa tai selventää ja harvoin tutkija arvaa mitä haastateltava aikoo vastata. Haastateltava pystyy usein antamaan vastauksessaan enemmän aineistoa kuin tutkija olisi osannut ennakoida. Etuna nähdään myös se, että haastatteluun on mahdollista valita juuri ne henkilöt, joilla on eniten tietoa tutkittavasta aiheesta. On suositeltavaa, että haastateltava voi tutustua kysymyksiin tai ainakin haastatteluaiheeseen jo etukäteen. Tarkoituksena on saada haastattelun avulla tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelijalla voi toimia myös havainnoitsijana eli käyttää tulosten analysoinnissa apuna myös haastateltavan tunnetilaa ja tapaa, kuinka hän on asian todennut (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73-74.) Ilmeet ja eleet kertovat usein enemmän kuin pelkät sanat.

Haastattelun huonoja puolia on sen aikaa vievä ajankäyttö, koska haastattelun aikataulut on sovittava etukäteen ja haastattelut edellyttävät huolellista valmistautumista. Haasteena haastattelussa nähdään toisinaan myös haastattelutilanteen epämukavuus ja uhkaava tunne-tila, joka voi johtua käsiteltävästä aiheesta. Lisäksi haastateltava voi antaa vastauksia, jotka miellyttävät kuulijaa, mutta jotka eivät välttämättä ole totuudenmukaisia. Haastateltava saattaa vastata yhdessä tilanteessa yhdellä tavalla ja toisessa tilanteessa toisella tavalla. Kulttuuri voi olla yksi haaste tulosten tulkitsemisessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 206-207.)

3.1.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelussa haastateltavalla on ohjat käsissään ja hän ohjaa tilannetta. Haastattelulajit yleensä jaetaan sen mukaan, kuinka muodollinen haastattelutilanne on. Kysymykset voivat olla ennalta laadittuja ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä. Toisena ääripäänä taas haastattelu voi olla täysin vapaamuotoinen, jossa yksi ainoa yhdistävä tekijä on vain aihe. Kolme yleisintä tutkimushaastattelua on: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi ym. 2009, 207-210.)

Tutkimushaastattelun lajina teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44). Teemahaastattelu luokitellaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelun piirteisiin kuuluu se, että haastattelijalla on miettinyt kysymysrungon haastattelua varten valmiiksi, mutta haastattelutilanteessa kysymysmuotoa tai järjestystä on mahdollista muuttaa tilanteen mukaan. Haastattelun ideana on kohdentaa haastattelu haluttuihin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.) Vilkan (2009, 101) mukaan teemahaastattelu on todennäköisesti yleisin tutkimushaastattelun muoto.

Teemahaastattelua varten tutkija poimii tutkimusongelmasta juuri ne aiheet, joihin hän haakee vastausta ja tavoitteena on saada vastaaja antamaan omanlaisensa kuvaus käsiteltävästä aiheesta. Tutkimusmenetelmä on joustava, koska teemoja voi käsitellä eri järjestyksessä.

Teemahaastattelun hyötynä on se, että se tuo paremmin esille haastateltavan äänen kuuluviin. Tunnelma voi olla vapautuneempi ja vastaukset laajempia, kun keskustelu voi edetä vapaasti omalla painollaan teeman mukaan. Teemahaastattelun kysymykset eivät saa olla liian yksityiskohtaisia, eivätkä vastaajan vastaukset ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.) Teemahaastattelussa ilmenee eri ihmisten tulkinnat käsiteltävistä teemoista ja kuinka merkitys syntyy vuorovaikutuksen kautta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Haastattelutilanne voi muistuttaa keskustelua, koska tiukasti ennalta laadittuja kysymyksiä ei välttämättä ole. Hyvä haastattelija on aktiivinen kuuntelija, joka osaa oivaltaa keskustelun etenemisen suunnan haastateltavan vastauksen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 103.)

Haastattelun kysymysten muodolla on suuri merkitys. Haastateltava vastaa kattavammin kysymykseen, mikäli haastateltava pyytää kuvailemaan asiaa tai kertomaan esimerkkejä. Näin haastateltava saa tietoonsa laajempia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata vain ”kyllä tai ei”, tulisi välttää. Jos haastattelussa esiintyy käsitteitä, joita voi tulkita eri tavalla, niin käsitteet tulisi avata tarkemmalla tasolla. (Vilka 2009, 105-109.) Hyvä haastattelija osoittaa haastattelutilanteessa luottamuksellisuutta, on mahdollisimman puolueeton, eikä tuo esille omia mielipiteitään. Haastattelija on sopivan kiinnostunut, mutta ei turhan utelias. Haastattelijan päätehtävänä on hankkia tietoa diplomaattisella otteella ja luoda edellytykset hyvälle kommunikaatiolle. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 97-98.)

3.1.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Lainsäädännön mukaan tutkimus edellyttää hyväksytyjä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijan on otettava huomioon eettiset kysymykset sekä tiedon hankinnassa, että julkistamisessa. Opetusministeriö on laatinut ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkijan tai tieteellisen asiantuntijan on noudatettava rehellisyyttä ja huolellisuutta tutkimustyön kaikissa vaiheissa. Tiedonhankinnan, tutkimuksen ja arvioinnin on oltava eettisesti kestävä, avointa ja kriteerien mukaista. Tutkijan on kunnioitettava muiden tutkijoiden saavutukset. Ohjeisiin kuuluu muun muassa myös se, että tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 23-24.)

Lähtökohta kaikille tutkimuksille on ihmisarvon kunnioittaminen. Tiedonhankintatavat ja koejärjestelyt voivat olla ongelmallisia ja koko tutkimuksen aihe voi olla eettisesti kyseenalainen. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden on oltava täysin perehtyneitä tutkimuksen kulusta ja tutkimukseen tarvitaan heidän suostumuksensa osallistumisesta. Tutkimustyön missään vai-

heessa ei saa esiintyä epärehellisyyttä, mikä tarkoittaa sitä, että plagiointi on kiellettyä. Toisen kirjoittamaa tekstiä ei saa esittää omanaan ja tutkijan ei pitäisi lainata edes omaa edellistä tutkimustaan. Tutkimuksen tulokset on esitettävä mahdollisimman totuudenmukaisesti yleistämättä ja kaunistelematta. Jos tutkimus on syntynyt tutkimusryhmässä, muiden tutkijoiden osuutta ei saa vähätellä. (Hirsjärvi ym. 2009, 25-27.) Tutkimuksen tarkoituksena on luoda pätevää, asiallista ja luotettavaa tietoa, jossa johtopäätökset on arvioitu mahdollisimman objektiivisesti ja tutkimus täyttää tieteen vaatimukset. (Kniivilä ym. 2007, 14).

Kniivilän ym. (2007, 14) mukaan tutkimuksen ja sen tekstin on kestettävä kriittistä tarkastelua. Hyvä tutkija osaa käyttää lähdekritiikkiä kirjallisuuden valinnassa (Hirsjärvi ym. 2009, 113). Hirsjärvi ym. (2009, 27) korostavat, että aineistohankinnan juridiikkaan on kiinnitettävä huomiota ja eettisiä kysymyksiä herättää erityisesti Internetin käyttö tutkimuksen aineistona. Lähdeluettelon tarkoituksena on auttaa lukijaa pääsemään alkuperäislähteiden äärelle. Lähdeluettelo osoittaa tutkijan kiinnostuksen käyttäessä kotimaisia ja ulkomaisia lähteitä monipuolisesti, tutkimuksen ajantasaisuuden ja tutkimusperinteen tuntemuksen. (Hirsjärvi ym. 2009, 367.) Lähteiden käytön yleisperiaate on se, että kirjoittajan pitäisi oikeasti nähdä lähde johon hän viittaa. Internet-lähteiden käytössä tulisi olla harkitsevaisuutta ja varmistettava se, että lähde olisi pysyvästi saatavilla esimerkiksi tulostamalla se talteen. (Kniivilä ym. 2007, 77-78.)

Tutkimuksen on oltava luotettava, pätevä ja toistettavissa oleva. Reliabelius tarkoittaa mitaustulosten luotettavuutta eli toistettavuutta jossa ei-sattumanvaraisia tuloksia pitäisi syntyä mahdollisimman vähän. Tutkimus tulisi voida toteuttaa toistamiseen ja sama tulos pitäisi olla saavutettavissa. Validius eli pätevyys ilmenee mittarin kyvystä mitata juuri sitä, mitä tutkijan on tarkoitus mitata. Tutkija voi kysyä kysymystä, mutta ymmärtääkö vastaaja kysymyksen niin kuin tutkija oli tarkoittanut? Reabiliteettia ja validiteettia voidaan soveltaa parhaiten juuri kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tutkii yleensä ainekertaista tilannetta, jota on vaikeaa toistaa. Kahta samanlaista haastattelua harvoin voidaan toteuttaa. Tämän vuoksi tutkijat ovat olleet varovaisia arvioidessaan reliabiliteettia ja validiteettia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan kyky kuvata tutkimuksen vaiheet tarkasti. Tutkimuksessa tulisi kertoa haastattelutilanteen olosuhteista, ajasta, paikasta, tunnelmasta ja analysoida samalla myös mahdolliset häiriötekijät. Tutkijan olisi kiinnittävä erityistä huomiota myös tulosten tulkintaan. Analysoinnissa pätee tulkinnan tarkkuuden vaatimus eli tutkijan olisi kerrottava mihin hän päätelmiään perustaa ja millä perusteella hän tulkinsa esittää. Aineiston analyysissä luokittelujen tekeminen on keskeistä ja hyvin perustellut luokittelujen perusteet parantavat tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan käsitteestä rakennevalidius, jossa merkitystä on sillä, kuinka hyvin tutkija pystyy perustelemaan aineiston luokittelunsa tavat ja tutkimustuloksiin vaikuttaneet syyt. Tulkintaan vaikuttaa valitut käsitteet, saatavissa oleva tieto ja niiden yhteensovittaminen tulkittavan aineiston kanssa. Jos perustelut ovat uskottavia ja hyvin dokumentoituja, tutkimuksen voidaan todeta olevan validi, vaikka toinen tutkija päätyisi eri tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.)

Validiteettia analysoinnissa voidaan parantaa aineistotriangulaation avulla, mikä tarkoittaa sitä, että ongelmaa tutkitaan keräämällä samasta aiheesta useita erilaisia tutkimusaineistoja. Puhutaan asian kiteyttämistä eli tutkimusta tulisi tarkastella monelta eri näkökulmalta, eri silmin ja eri menetelmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Tuomin & Sarajärven (2013, 144-145) mukaan triangulaatio toteutuu esimerkiksi silloin, kun tietoa kerätään monesta eri lähteestä, useammalla tutkimusmenetelmällä tai monen eri teorianäkökulman avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi haastattelun aikana tehtävää havainnointia, jossa huomioidaan puheen lisäksi haastateltavan äänensävy ja käytös.

3.2 Teemahaastatteluiden aineiston kokoaminen

Päädyin valitsemaan tutkimusmenetelmäksi haastattelut ja tarkemmin määriteltynä teemahaastattelut, koska halusin syvällisempää tietoa ja laajempia vastauksia tutkittavasta aiheesta. Ajattelin, että mikään kvantitatiivinen tutkimustapa tai edes Delfoi-tutkimusmenetelmä ei antaisi tarpeeksi arvokasta tietoa, jonka avulla voisin oikeasti oppia tuntemaan hyvän tiimityöskentelyn saloja, hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksia ja arvioita tulevaisuuden tiimityöstä. Haastattelut antoivat mahdollisuuden tutustua tiiminvetäjien omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja eri asiantuntijoiden mielipiteisiin. Monet haastateltavat kertoivat mielenkiintoisia käytännön esimerkkejä ja antoivat vinkkejä siihen, kuinka haastavassa tilanteessa olisi hyvä toimia tai mitä heidän olisi pitänyt tehdä eri tilanteessa toisin. Rasti ruutuun-lomakkeessa tällaisen arvokkaan tiedon saaminen olisi ollut mahdotonta.

Haastattelukysymykset olin muotoillut teorian pohjalta niin, että niiden avulla löytäisin vastaukset opinnäytetyön alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Haastateltavat henkilöt olivat tiiminvetäjiä ja tiimityöskentelyn asiantuntijoita. Kysymykset olivat hieman erilaisia tiiminvetäjille ja asiantuntijoille. Valitessani haastateltavia henkilöitä, kriteerinä oli se, että henkilöllä on joko oma tiimi, jonka työtä hän ohjaa täysipäiväisesti tai hänellä on muuten vahva asiantuntemus tiimityöstä kokemuksen ja eri projektien kautta. Tarkoituksena oli haastatella ammattilaisia monesta eri organisaatiosta, jotta tutkimustulokset olisivat kattavia. Valitsin haastateltavat henkilöt harkinnalla, jotta haastateltavien joukko edustaisi useita eri aloja, heillä olisi eripituinen työkokemus taustalla ja he olisivat eri ikäisiä. Pyrin siihen, että osallistujajoukko olisi monipuolinen ja sitä kautta erilaiset vastaukset mahdollistaisivat mahdollisimman syvällisemmän ja antoisamman tutkimustulosten analysoinnin.

Ennen haastatteluiden alkua, minun tavoitteeni ja arvioni oli, että tarvitsisin noin 15 henkilöä haastatteluihin. Arvioin, että yksi haastattelu kestäisi noin 30 minuuttia. Lopullisen haastatteluvien henkilöiden lukumäärän arvioin vahvistuvan sen mukaan, kuinka moni henkilö lopulta suostuu haastatteluun. Toisaalta otin huomioon sen, että haastattelujen aikana varmasti tulisin aavistamaan, milloin haastatteluista saatu tietomäärä saavuttaa saturaatiopisteen. Vilkan (2009, 127) mukaan tutkimusaineiston saturaatiopiste toteutuu silloin, kun aineisto alkaa toistaa itseään ja tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta ei tarjota enää uutta tietoa.

Haastattelukysymykset (ks. liitteet 1 ja 2) olin miettinyt ja muotoillut etukäteen. Haastattelurungon rakensin tietoperustan pohjalta ottamalla huomioon opinnäytetyön tutkimuskysymykset. Kysymykset toimivat keskustelun runkona. Osa haastateltavista henkilöistä puhui hyvin vapaamuotoisesti, keskustelu ohjautui luontevasti eri teemoihin ja jotkut vastaukset sain kysymyksiini jopa niin, että minun ei tarvinnut kaikkea itse kysyäkään. Kyseessä oli teema-haastattelu eli annoin haastattelun edetä omalla painollaan, vaikka olin miettinyt kysymykset valmiiksi. Jokainen haastattelu oli omalla tavallaan erilainen ja kysymysten järjestys vaihteli keskustelukulun mukaan. Pysin muodostamaan kysymykseni niin, että haastateltavalla olisi mahdollisuus vastata kysymykseen laajasti. Kysymystenasettelussa tavoitteenani oli olla mahdollisimman puolueeton enkä tuonut esille omia näkemyksiäni.

Haastattelurunko koostui kolmesta osiosta (ks. liitteet 1 ja 2):

- Taustakysymykset
- Tiimin toiminta ja tiiminvetäjän rooli tänään (ns. tämän päivän osio)
- Tiimin toiminta ja tiiminvetäjän rooli tulevaisuudessa (ns. tulevaisuuden hahmottelu)

Saadakseni paremman ymmärryksen haastateltavan henkilön tiimityökokemuksesta, esitin alussa erilaisia taustakysymyksiä. Taustakysymysten avulla käsitykseni henkilön roolista selkeytyi ja minun oli helpompaa esittää jatkokysymyksiä. En osannut arvioida etukäteen missä määrin tulisin hyödyntämään taustakysymyksiä haastattelun analysoinnissa, mutta katsoin parhaaksi kuitenkin käydä henkilön taustatiedot läpi ennen kuin siirryimme varsinaiseen käsiteltävään aiheeseen. Painotin jo haastatteluvaiheessa sitä, että tulemme keskustelemaan aika paljon nykypäivästä, vaikka tarkoituksena on selvittää tulevaisuutta. Kerroin haastatteluissa, että poimin tämän päivän käytännöistä parhaat toimivat menetelmät ja yritän hahmottaa, miten niitä voisi soveltaa myös tulevaisuudessa. Tulevaisuutta ei vielä ole, eikä sitä voi ennustaa, jos nykyisyyttä ja menneisyyttä emme tunne ja ymmärrä. Ajallisesti haastatteluissa käsitelimme nykypäivää ja tulevaisuutta pääosin kuitenkin saman verran. Haastattelujen tärkeimmät teemat käyvät ilmi teemahaastattelujen tulosten esittelyssä kappaleessa 3.4.

Haastateltavista kuusi henkilöä oli tiimityöskentelyn asiantuntijoita, jotka eivät sillä hetkellä työskennelleet täysipäiväisinä tiiminvetäjinä, mutta heillä oli vahva tuntemus tiimityöstä.

Toiset kuusi haastateltavaa henkilöä olivat tiiminvetäjiä, jotka työskentelivät täysipäiväisinä tiiminvetäjinä. Haastateltavat henkilöt olivat koulutus-, opetus-, tutkimus-, johtamisen kehittämisen-, kaupan-, vakuutus-, taloushallinnon-, terveydenhuollon- ja IT-alan ammattilaisia (ks. taulukko 1). Käytännössä en huomannut vastauksissa eroja tiiminvetäjän ja asiantuntijan välillä eikä tässä opinnäytetyössä tarkoituksena ollut hakea tai tutkia eroja. Rajavetoa tiiminvetäjän ja asiantuntijan välillä oli ylipäättään vaikeaa tehdä, koska myös asiantuntijat olivat aiemmin työskennelleet tiiminvetäjän roolissa tai joillakin oli myös haastatteluhetkellä käynnissä projekti, jonka tiiminvetäjänä he toimivat oman muun työnsä ohella. Haastatteluvas-
tauksissa esiintyi tiiminvetäjän, tiiminjäsenen ja yleisemmän tason näkökulmia.

Mielenkiintoinen yksityiskohta haastatteluissa oli se, että vain yksi tiiminvetäjä oli myös viralliselta titteliltään tiiminvetäjä (ks. taulukko 1). Muut tiiminvetäjät kutsuivat itseään myyntipäälliköksi, päälliköksi, projektipäälliköksi, apulaisosastonhoitajaksi ja palveluesimieheksi. Heitä kaikkia yhdisti kuitenkin se, että heillä on oma tiimi, jonka työstä he ovat vastuussa. Jo kappaleessa 2.1.1 kirjoitin siitä, että eri organisaatioissa tiiminvetäjästä voidaan käyttää eri nimityksiä, vaikka tehtäväkuva olisi suurin piirtein sama. Väite oli nyt haastatteluiden myötä todistettu eli yhtä ainoaa ja oikeaa tiiminvetäjää ei ole. Päädyin selkeyden vuoksi siihen ratkaisuun, että opinnäytetyössäni käytän sanaa ”tiiminvetäjä” kuvaamaan tätä tutkimaani roolia, mutta se voi pitää sisällään useita eri tehtävänimikkeitä ja henkilöillä voi olla hieman erilaisia vastuita. Tämän kerroin myös haastattelujen alussa, jotta minulla ja haastateltavalla olisi yhteinen näkemys tiiminvetäjän käsitteestä.

Haastattelu- ajankohta	Toimiala	Haastateltavan työnkuva	Tiiminvetäjä
23.1.2017	Kaupan ala	Tiiminvetäjä	X
23.1.2017	Kaupan ala	Myyntipäällikkö	X
25.1.2017	Koulutus- ja opetusala	Yliopettaja	
31.1.2017	Opetus-, tutkimus- ja kehitysala	Johtaja	
4.2.2017	Koulutus- ja opetusala	Opetusalanpäällikkö	
7.2.2017	Vakuutusala	Johtaja	
8.2.2017	Vakuutusala	Päällikkö	X
8.2.2017	IT- ja hoitoala	Johtava konsultti	
16.2.2017	Johtamisen kehittämisen ala	Johtaja	
27.2.2017	IT-ala	Konsultti (ent. Projektipäällikkö)	X
27.2.2017	Terveydenhuollon ala	Apulaisosastonhoitaja	X
28.2.2017	Taloushallinnon ala	Palveluesimies	X

Taulukko 1: Haastatteluajankohdat ja haastateltavien henkilöiden toimialat

Haastatteluiden toteutus tapahtui näin:

- Otin yhteyttä haastateltaviin henkilöihin pääasiassa sähköpostilla. Osa sähköposti-osoitteista minulla oli jo ennestään, osan etsin Internetistä ja osan sain tuttavien kautta, mikäli tunsivat jonkun joka olisi sopiva haastateltava ja halukas osallistumaan. Suurin osa haastateltavista oli minulle ennestään tuntemattomia henkilöitä.
- Erilaisia yhteydenottoja eri haastateltaviin henkilöihin oli yhteensä 20 kpl. Kaikki henkilöt eivät suostuneet haastateltavaksi, vaan lopulta haastatteluun suostui 12 henkilöä 20:stä.
- Haastatteluajan- ja paikan tarkempi sopiminen vaati useita puhelinsoittoja ja yli 25 kpl edestakaista sähköpostiviestiä. Muutaman kerran haastattelua jouduttiin siirtämään joko haastattelijan tai haastateltavan estymisen vuoksi.
- Tammi-helmikuun 2017 aikana toteutin yhteensä 12 haastattelua.
- Haastatteluista 11 kpl toteutin kasvotusten eri puolilla pääkaupunkiseutua tai Etelä-Suomea. Yksi haastattelu tapahtui perinteisenä puhelinhaastatteluna.
- Haastattelupaikkana toimi suurimmalla osalla haastateltavan henkilön oma työpaikka.
- Kerroin haastatteluajan sopimisen yhteydessä aiheen, josta tulemme keskustelemaan. En lähettänyt kysymyslomaketta kenellekään etukäteen.
- Yhden haastattelun kesto oli 30 - 70 min. Haastattelun kesto vaihteli eri henkilöiden kohdalla, koska osa oli luonteeltaan puheliaampia ja osa vähäsanaisempia. Kuusi haastattelua oli yli 45 minuutin pituisia.
- Lopulta haastateltavien määrän ratkaisi laatu. Haastatteluista saatu aineisto oli rikkaasta ja runsasta tiedonsisällöltään. Päädyin siihen ratkaisuun, että 12 haastattelua riittää tutkimukselleni.
- Jokaisen haastattelun nauhoitin. Nauhoitettavaa materiaalia kertyi yhteensä 8 tuntia ja 45 minuuttia. Jokainen haastateltava antoi luvan nauhoittamiseen.
- Jokaisen haastattelun litteroin. Litteroitavaa tekstiä muodostui yhteensä 63,5 sivua. Yhden litteroinnin pituus oli noin 3,5 - 8,5 sivua. Litteroinnin tein pääasiassa sanatar-kasti ja säilytin puhekielisyydet. Muutaman pitkän esimerkkitarinan tiivistin litteroinnissa pääkohtiin, josta ilmenee vain tarinan välivaiheet ja lopullinen opetus.
- Yhden litteroinnin tekemiseen kului aikaa noin 2-4,5 tuntia. Osa nauhasta oli epäselvää taustamelun vuoksi, joten se hidasti litterointia.
- Kaikki haastattelut olivat luottamuksellisia enkä mainitse opinnäytetyössä haastateltavien henkilöiden organisaatioita tai henkilötietoja.
- Lähes jokainen haastateltava pyysi minua lähettämään opinnäytetyön luettavaksi, kun se on kokonaisuudessaan valmis.

Positiivista haastatteluissa oli se, että kaikki haastateltavat toivat esiin hyvin mielellään mielipiteitään, kokemuksiaan ja tulevaisuuden visioitaan. Haastatteluista saatu aineisto antoi minulle arvokasta tietoa, mitä yksikään teorialähde ei sellaisenaan pysty tarjoamaan. Haastattelujen tunnelma oli avoin ja inspiroiva.

3.3 Teemahaastatteluiden aineiston analyysi

Tutkimuksen ydin koostuu aineiston analyysistä, tulkinnasta ja johtopäätöksistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräämistä ja analysointia tehdään yleensä rinnakkain. Haastatteluaineistosta on olennaista poimia merkitykselliset vastaukset ja luoda aineistoon järjestys. (Hirsjärvi ym. 2009, 221, 223, 225.) Vilkka (2009, 140) toteaa, että aineistolähtöinen analyysi on kyseessä silloin, kun tutkija etsii tutkimusaineistostaan logiikkaa ja olennaista tietoa. Tutkimusaineisto asetellaan teemoittain, tiivistetään ja pilkotaan osiin ottamalla huomioon tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tavoitteena on ryhmitellä tutkimusaineisto johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Hirsjärvi & Hurme (2009, 142) painottavat sitä, että tutkijan on osattava päätellä, mistä teemasta haastateltava puhuu ja samaa teemaa saattaa esiintyä haastattelun eri vaiheissa. Tarkasteltavana oleva teema saattaa esiintyä haastattelussa myös rivien välissä ja tutkija saattaa joutua tekemään aineistosta omia tulkintojaan. Tarkoituksena on löytää haastattelujen olennainen sisältö ja osattava valita mitä jättää pois. Aineiston teemoittelussa kyse on nimenomaan siitä, että laajoja haastattelujen kokonaisuuksia pilkotaan, yhdistetään ja niputetaan teema-alueittain.

Haastatteluaineiston materiaali on yleensä runsasta ja vain osa siitä on mahdollista esittää lopullisessa tutkimuksessa. Teemoittelu on yleisimmin käytetty esittämistapa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 193.) Analyysin tekeminen on hyvä aloittaa jo haastattelutilanteessa. Tutkijalle voi muodostua jo haastattelun aikana hahmotelmia käytettävästä luokittelusta esimerkiksi sen perusteella, miten vastaukset toistuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136.) Teemahaastattelun ideana on se, että haastattelu perustuu jo ennalta mietittyihin teemoihin. Analysointivaiheessa tarkoituksena on etsiä ja nostaa eniten keskusteluaiheena olevia piirteitä ja tarkastella niiden yhteyksiä. Lähtöteemat voidaan pitää taustalla, mutta sen lisäksi on etsittäviä uusia merkityksellisiä ja mielenkiintoisia näkemyksiä. ”Luborskyn (1994) mukaan teema on tietty toistuva piirre tietyn haastateltavan haastattelussa”. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.)

Tutkijan käyttämä päättely voi olla induktiivinen eli se perustuu aineistoon tai abduktiivinen, joka perustuu teoriaan. Abduktiivisen päättelyn avulla tutkija todentaa kerättyä aineistoaan teorian pohjalta. Yhtä oikeaa tapaa tehdä analyysiä ei ole, vaan oikea tapa löytyy oman oppimisen ja kokeilun kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136.) Hirsjärvi & Hurme (2009, 169) neuvovat, että haastatteluaineiston tuloksia voidaan esittää esimerkiksi tekstinä, taulukkona, kuviona tai kuvina, jossa vain mielikuvitus on rajana. Tekstissä voidaan käyttää myös haastatteluotteita havainnoimaan ja elävöittämään analyysiä. Haastatteluotteet vahvistavat tutkijan

omaa argumentointia ja tuovat esille paremmin haastateltavien todellisen maailmankuvan. Hirsjärvi & Hurme (2009, 180) muistuttavat, että teemahaastatteluaineisto on mahdollista analysoida myös kvantitatiivisesti esimerkiksi laskemalla lukumääriä. Pelkkä tulosten analysointi ei tietenkään riitä, vaan tuloksia on osattava myös tulkita, selittää ja tehdä niistä omia johtopäätöksiä. Olennaista onkin synteesi: pääkohtien yhteen kokoaminen sekä olennaisten vastausten löytäminen tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 229-230.)

3.4 Teemahaastatteluiden tulosten esittely

Tässä kappaleessa aion tuoda esille haastattelujen sisällön tiivistetyssä ja organisoidussa muodossa. Kerron omin sanoin haastattelujen sisällöstä ja maustan kertomaani asiansyhteyteen sopivilla siteerauksilla eli suorilla poiminnoilla haastatteluista. Poiminnot elävöittävät tekstiä ja tuovat kirjaimellisesti esiin sen, mitä haastateltava oikeasti haluaa sanoa. Litteroinnin aikana maalasin litteroitua tekstiä eri väreillä ja korostin tärkeitä pääkohtia. Luin litteroitua tekstiä monta kertaa ja hahmottelin sitä, kuinka haastatteluaineisto olisi teemojen avulla paras järjestellä ymmärrettävään ja loogiseen muotoon. Aineiston luokittelu perustui haastatteluiden keskeisiin keskusteluaiheisiin, opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin sekä aiemmin käsiteltyyn tietoperustaan. Päätin luokitella haastatteluaineiston viiden eri teeman alle:

1. Tiiminvetäjän rooli tänään ja tulevaisuudessa
2. Toimiva tiimityö tänään ja tulevaisuudessa
3. Luottamus, motivointi ja hyvinvointi tiimissä
4. Tulevaisuuden työ, työntekijät ja teknologia
5. Johtamisen taito

Seuraavaksi käsittelen haastattelujen sisällön teema kerrallaan. Sen jälkeen teen yhteenvedon haastatteluista ja pureudun tarkemmin johtopäätöksiin ja kehittämisehdotuksiin.

3.4.1 Tiiminvetäjän rooli tänään ja tulevaisuudessa

Aloitan haastatteluanalyysin teemalla, joka keskittyy tiiminvetäjän rooliin ja ominaisuuksiin tänä päivänä sekä katsaukseen tulevaisuuden tiiminvetäjän toivotuista piirteistä. Tarkoituksena oli selvittää, minkä tyyllisiä työtehtäviä kuuluu pääasiallisesti tiiminvetäjän työpäivään, tekeekö tiiminvetäjä myös jokapäiväistä tiimin työtä vai onko hänellä tiimissä enemmän ohjaava rooli. Halusin tietää myös sen, millä tavalla johtaminen taantumavaiheessa on erilaista kuin organisaation nousuvaiheessa. Jos haastateltavana oli varsinainen tiiminvetäjä, niin kysyin myös, toimiiko hän tiimissään myös henkilöesimiehenä.

Haastatteluiden kautta selvisi se, että lähes jokainen haastateltava tiiminvetäjä oli myös varsinainen tiimiesimies eli he vastasivat muun muassa tiiminjäsenten lomista, sairauspoissaolo-raportoinneista ja kehitys- ja tavoitekeskustelujen pitämisestä. Vain yksi tiiminvetäjä kertoi, että hän kyllä vastaa päivittäisistä sairauspoissaaloista ja tiimin jokapäiväisistä asioista, mutta kehityskeskustelut hoitaa ylempi esimies. Asiantuntijahaastateltavat totesivat, että projektitiimeissä esimiehenä toimii yleensä jokin ulkoinen henkilö. Jos henkilö osallistuu moneen eri projektiin, niin hänellä voi olla useita eri tiimejä ja useita eri tiiminvetäjiä. Siinä tapauksessa esimiehenä toimii joku muu, joka ei kuulu tiimiin. Tämä kaikki on organisaatio- ja tehtäväsidonnaista. Esimerkiksi IT-tiimin projektipäällikkö ei välttämättä ole henkilöesimies, vaan hänen vastuullaan on vastata nimenomaan projektin onnistuneesta läpiviemisestä.

Tiiminvetäjistä kolme oli tullut tiimiinsä tiiminvetäjäksi ulkopuolelta eli kokonaan organisaation ulkopuolelta ja kolme noussut tiiminvetäjäksi tiiminsä sisältä. En lähtenyt tarkemmin selvittämään haastateltavilta, että kuinka he näkivät hyödyn tai haasteen siitä, että tuntevatko he ennestään tiiminjäseniä. Yhden haastateltavan kanssa tuli kuitenkin puheeksi se, että tiiminvetäjän roolin omaksuminen ei tapahtunut hetkessä, koska työkaverit tuntuivat pitävän tiiminvetäjäänsä edelleen vaan työkaverina. Toinen haastateltava, joka oli tullut tiiminvetäjäksi kokonaan organisaation ulkopuolelta, totesi, että alussa hän koki tarpeelliseksi varmistaa tiimiltään työn sujuvuutta. Myöhemmin hän huomasi kuitenkin, että se ei ole tarpeen, koska tiimi osasi hoitaa työt itsenäisesti. Alussa jokainen tiiminvetäjä hakee paikkaansa tiimissä ja opettelee sen, mitä hänen kuuluisi tehdä enemmän ja mitä vähemmän.

Haastattelevieni tiiminvetäjien työpäivät kuulostivat olevan erittäin vaihtelevia ja monimuotoisia. Kysyin mitä kaikkea heidän työpäiväänsä tai -viikkoonsa kuuluu, niin vastauksena oli esimerkiksi sairauspoissaolojen vastaanottamista ja tuuraajien järjestämistä, osaston kiertämistä ja epäkohtiin tarttumista, ongelmien selvittelyä, asioiden eteenpäin viemistä, raportointia, seurantaa, hallinnollisia töitä, järjestelmien pääkäyttäjänä toimimista, koulutuksia, palavereja sekä hankkeiden/projektien vetämistä tai osallistumista. Tiiminvetäjä haluaa olla monessa mukana ja hänen kuuluukin olla, jotta hän pystyisi vaikuttamaan tiiminsä asioihin.

”Jos ei pääse vähintään mielipidettään kertomaan tai kommentoimaan tai osallistumaan jollakin tasolla, niin voi olla, että tiimi saa syliinsä jonkun sellaisen asian, josta he eivät tiedä mitään tai eivät saa tukea.”

Kaksi haastateltavaa kertoi, että erilaisia kehitystöitä olisi niin paljon, että kaikkeen ei riitä aikaa osallistua. Eräs tiiminvetäjä kertoi, että päivät pirstoutuvat pieniin osiin, tulee jatkuvasti keskeytyksiä eikä mikään päivä ole samanlainen tai ennustettava. Kaksi tiiminvetäjää harmitteli sitä, että tiimin ohjaamiseen jää liian vähän aikaa, mutta toisaalta kaksi tiiminvetäjää totesivat, että tiimi tekee hyvin itsenäisesti töitä, joten heidän ei tarvitse päivit-

täiseen työhön paljon puuttua. Useampi tiiminvetäjä toi esille sen, että heillä omatunto kol-
kuttaa siitä, että tiimille jää kaikessa kiireessä liian vähän aikaa. Kaikki tiiminvetäjät kertoi-
vat kuitenkin pitävänsä säännöllisiä tiimipalavereja. Lisäksi kaksi tiiminvetäjää piti tiukasti
kiinni siitä, että kuukausittain olisi yksi työtunti jokaisen tiiminjäsenen kanssa.

”Keskustelen jokaisen henkilön kanssa kerran kuukaudessa virallisesti varatun
ajan kanssa, että sinne mennään keskustelemaan. Keskustelu voi koskea loma-
matkaa, muotia, töitä, mitä toinen kulloinkin haluaa puhua. Voi kertoa vai-
keista asioista ja se on meidän kahdenkeskistä aikaa. Tämä on tullut vuosien
sisällä hyväksi todettu käytäntö.”

”Porukan leadaamiseen menee vähemmän aikaa, eikä ne tarviikaan sitä, koska
ne on hyviä tyyppisiä ja hoitaa omat hommansa.”

Lähes jokainen tiiminvetäjä kertoi jossain määrin osallistuvansa päivittäiseen tiimin työhön
oman työtilanteensa mukaan. Osa tiiminvetäjistä kertoi tekevänsä päivittäin perustyötä mitä
tiimikin tekee ja osa kertoi auttavansa lähinnä vain lomatuurauksissa. Tiiminvetäjä voi esi-
merkiksi auttaa tiimiään purkamaan kertynyttä työtaakkaa auttamalla yksinkertaisissa töissä
ja antaa tiimin keskittyä vaativimpiin, laajempiin kokonaisuuksiin. Eräs tiiminvetäjä kertoi
olevansa alkuun osallistuva esimies, mutta myöhemmin tiimin kasvaessa hallinnolliset työt al-
koivat viedä enemmän aikaa. Neljä tiiminvetäjää totesivat, että on hyvä ainakin opetella
sitä työtä mitä tiimi tekee, koska silloin työtä on helpompi ohjata ja puuttua työn epäkohtiin.

”Mä sanoin: ’tehkää ne vaikeimmat, niin mä tässä samalla kun huilaan aivoja,
niin mä teen nämä 20 helppoa tukipyynnöä’. [...] Jotkut työt opettelin vain sen
takia, että pääsin näkemään mitä siellä voi parantaa, missä kohti, koska siellä
oli asioita, joita tehtiin vähän hassusti ja ne selvisi vasta kun opetteli tekemään
sitä työtä. Kehittäminen on helpompaa, kun tuntee työn sisällön.”

”Jos tulee joku tilanne, että tarvitsee lisätyövoimaa, niin pitää tietää työn si-
sältö ja pystyä auttamaan. Pitää olla hengessä mukana ja ymmärtää työn syyt
ja seuraukset, vaikka ei ihan sitä työtä tekisikään joka päivä.”

”Mä tiedän miten tätä työtä fyysisesti tehdään, niin mun on helpompi sitten
myydä näitä uusia ajatuksia... Se on kyl edellytys, että esimies tietää mistä on
kyse. Sitten se seuraava esimies, joka on sitten joku päällikkö tai joku muu,
niin hänen ei niin paljon tarte olla mukana perillä yksittäisistä... siellä sitten
katsotaan kokonaisuutta enemmän.”

”Tiiminvetäjän on oltava ehdottomasti enemmän ihmisjohtaja. Mulla on ollut
sellaisiakin tiimejä, jossa minä en ole osannut tehdä sitä, mitä ne ihmiset tekee
ja silloin mun tehtävä on keskittyä siihen, että niillä on ne parhaat edellytykset
tehdä sitä työtä mitä ne osaa.”

”Voi olla riski, jos esimies menee liikaa rivityöläiseksi, niin kehittäminen jää.
[...] Esimies ei saa olla liian syvällä. Välillä autan lomatuurauksissa oman työn
ohella.”

Ajanpuutteen vuoksi jokaisen haastateltavan kanssa en keskustellut johtamisen eroista organisaation taantumavaiheen ja nousuvaiheen aikana. Ne haastateltavat, joiden kanssa kuitenkin otin asian puheeksi, totesivat yksimielisesti sen, että taantumajan ja yt-neuvottelujen aikana johtaminen on hyvin haastavaa. Yksi tiiminvetäjä kertoi, että yt-neuvottelujen lisäksi hän on ollut mukana myös muutamassa suuremmissa organisaatiomuutoksessa, jossa hänet ja hänen koko tiiminsä ulkoistettiin toiselle yritykselle. Tilanne oli opettavainen, mutta todella vaikea. Organisaation eri vaiheet vaikuttavat vahvasti henkilöstön motivaatiotasoon. Tasainen vaihe on johtamisen kannalta helpoin. Organisaatioiden on otettava huomioon se, että henkilöstö tarvitsee erityisen paljon tukea organisaatiomuutostilanteissa. Myös esimiehet tarvitsevat tukea sekä selviytyäkseen itse, että auttamaan alaisiaan pääsemään takaisin jaloilleen.

”Olen joutunut luotsaamaan porukkaa halki vaikeimpien aikojen kuin mikään muu voi olla, kun firmassa alkaa YT-neuvottelut ja osa saa lähteä ja siihen vielä ympäntään se, että ulkoistetaan kokonaan. Hyppy tuntemattomaan.”

Eräs haastateltava painotti sitä, että myös korkea noususuhdanne vaatii esimieheltä herkkyyttä aistia sitä, jos joku tiiminjäsen ei pysty suoriutumaan tehtävistään odotetulla tavalla. Nopeasti kasvavassa organisaatiossa henkilöstöä ei välttämättä ehditä palkkaamaan tarvittavaa määrää lisää, joten työmäärä ja stressi voivat nopeasti kasvaa ennakoitua suuremmiksi.

Hyvän tiiminvetäjän ominaisuudet herättivät paljon mielenkiintoista keskustelua haastateluissa. Mitä suuremmalla fontilla sana on kirjoitettu (ks. kuvio 7), sitä useampi haastateltava mainitsi kyseisen sanan puheessaan. Esille nousi erityisesti kommunikaatiotaitojen ja vuorovaikutuksen merkitys. Sen lisäksi useampi haastateltava painotti, että hyvä tiiminvetäjä on oikeudenmukainen, tasapuolinen, luotettava, rehellinen, avoin, lähestyttävä ja osaa kuunnella. Tiiminvetäjä on ennen kaikkea ihmistuntija, osaa arvostaa muita, tulee toimeen ihmisten kanssa ja saa muut mukaan innostumaan. Empatia ja välittäminen korostuvat, kun kyse on työstä ihmisten kanssa. Hyvä tiiminvetäjä varmistaa pääsyn tavoitteisiin, luo toiminnalle raamit ja tekee kaikkensa, jotta tiimin olisi mahdollista tehdä työnsä tehokkaasti ja sujuvasti.

”Olen aina ollut aika omistautunut esimies ja tiiminvetäjä. Mulla on porukka hirveän tärkeä, se henki siinä. Olen vähän kuin leijonaemo - puolustan omiani.”

Tiiminvetäjä on rinnalla kulkija: hän sparraa, valmentaa, tukee, ohjaa ja vie asioita eteenpäin. Samalla hän kuitenkin antaa myös työrauhan, omaa tilaa ja luottaa siihen, että tiimillä on vahvaa asiantuntijuutta omassa työssään. Päätöksiä ei tulisi tehdä yksin kuulematta koko tiimin mielipidettä. Tiiminvetäjä ei yritä olla parempi kuin muut, vaan toimii hyvänä esikuvana tiimille. Tiiminjäsenten ja oman organisaation tunteminen on tärkeää. Tiiminvetäjällä on oltava tiettyä jämäkkyyttä ja epäkohtiin tulisi puuttua nopeasti. Tiiminvetäjän tehtävänä on auttaa tiimiään onnistumaan työssä, pyrkiä tuomaan esille jokaisen tiiminjäsenen osaamisen ja varmistaa se, että henkilöt pääsisivät tekemään juuri sitä, missä he ovat parhaita.



Kuvio 7: Hyvä tiiminvetäjä

Tässä muutama siteeraus hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksista:

”Hyvä esimies varmistaa miten tiimi voisi päästä tavoitteisiin paremmin. Hän poistaa kaikki työn esteet. Tiimin mukaan ottaminen, se on hirmuisen tärkeää. [...] Esimiehen pitää olla hyvänä esikuvana tiimille. Pitää olla muutosvalmis. Ja kannustaa kokeilukulttuuriin... pitää pystyä omaa työtä kehittämään.”

”Pitkämielisyyttä, halua ja kykyä ymmärtää mitä ne sun tiimiläiset sulle haluaa sanoa. Aktiivinen läsnäolo. Myös rehellisyys ja coachaava lähestymistapa tiiminvetämiseen. Se aika on ohi, että käskytetään.”

”Minun mielestäni esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia on, että kaikki kokevat tasapuolisesti kohdelluksi itsensä.”

”Ihmiset on oman työnsä asiantuntijoita ja he pystyy hahmottamaan sen, miten tää olisi parasta tehdä, kun heillä on tavoite kirkkaana. Tavoite, resurssit tehdä työt hyvin ja pois jaloista - se on hyvä tiiminvetäjä.”

”Tiiminvetäjän kautta tulee ikään kuin tavoite, toiminta, roolit ja mitä pitäisi saada aikaan...koordinaatiovastuu.”

”Täytyy olla vahvasti mukana luomassa visiota ja antaa tilan tiiminjäsenille toimia kohti visiota ja olla enemmän jopa seuraajana ja kuuntelijana kuin vahvana määrääjänä.”

Mitä esimieheltä odotetaan tulevaisuudessa? Tulevaisuutta ajatellen, tiiminvetäjän tavoitellut ominaisuudet ja piirteet tulevat olemaan tietenkin aika lailla samat kuin nykypäivänä. Haastatteluissa ilmeni, mitkä tiiminvetäjän piirteet tulevat vielä korostumaan tulevaisuudessa.

Esimiehellä tulisi olla kauaskantoista näkemystä, tavoitteellisuutta ja osaamista kuunnella herkällä korvalla ympäristöään ja osata ikään kuin ennakoida tulevaa. Suunnan täytyy olla kirjas. Pitää osata elää tässä hetkessä, mutta olla askel edellä tunnistamassa tulevaa muutosta. Muuttumista ei pidä pelätä ja hyvä esimies tunnistaa omat kehitettävät piirteensä. Tulevaisuuden tiiminvetäjällä tulisi olla organisointikykyä yhä suuremman tietomäärän käsittelyyn. Koska tietoa on paljon, sitä tulisi osata myös visualisoida pienempiin paloihin. Yleisesti moni haastateltava oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa kiire vaan lisääntyy ja organisaatioilta sekä työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän. Yleisesti tiiminvetäjä tulee tarvitsemaan positiivista ja avointa asennetta uuden tekniikan omaksumiseen. Teknistä osaamista vaaditaan työssä kuin työssä asemaan katsomatta. Täytyy olla sinut ympäristönsä kanssa. Kehityksessä ja maailmanmuutoksessa täytyy pysyä mukana ja mahdollisuuksien mukaan kouluttautua lisää.

Tulevaisuudessa tarvitaan kehitysmuoneteistä asennetta, koska muutos ei tule pysähtymään, eikä paluuta entiseen enää ole. Muutoksen, keskeneräisyyden ja epävarmuuden sietäminen korostuvat. Pitäisi olla enemmän uskallusta mennä tilanteisiin mukaan ilman, että on valmistautunut etukäteen. Asennemuutos tarkoittaa myös sitä, että hyväksytään se, että kaikkea ei tarvitse hallita ja eteenpäin voi lähteä myös vajavaisin tiedoin. Tietotaito kertyy matkan varrella. Kehittää tulisi sekä työtä että itseään, joten itsetuntemuksen ja -ymmärryksen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Ymmärtämällä itsensä, ymmärrämme paremmin myös toisia ja ympäristöämme. Ymmärtäminen luo rohkeutta johtaa tiimiä niin, että se voi hyvin.

Neljä haastateltavaa näkivät, että johtaminen muuttuu yhä enemmän valmentamiseksi. Esimiehestä tulisi enemmän sparraaja ja ajatusten jakaja, jonka kanssa jaetaan tietoa ja pohditaan, miten jokin asia olisi parempi toteuttaa. Vuorovaikutusta tullaan tarvitsemaan enemmän kuin koskaan aiemmin eikä tulevaisuudessa kommunikoinnin merkitystä voi enempää korostaa. Tulevaisuuden tiiminvetäjän olisi hyvä perehtyä siihen, kuinka eri kulttuuritaustaiset ja eri sukupolvien työntekijät saataisiin saumattomasti toimimaan samassa tiimissä. Kuinka voidaan tunnistaa eri työtavat ja tuoda eri persoonallisuuksien vahvuudet tiimityössä esille?

Yhteishengen parantaminen, aito läsnäolo, kunnioitus ja kannustaminen ovat tulevaisuuden avaintekijöitä. Tiimin onnistunut toiminta tulee perustumaan vahvemmin molemminpuoliseen luottamukseen ja arvostukseen. Tiiminvetäjä jää enemmän taustalle tulevaisuudessa, mutta toimii silti tiimin kokoavana voimana, ohjaajana ja koordinaattorina.

Eräs haastateltava kertoi lukeneensa kiinalaisen kirjailijan Amy Chuan teoksen Tiikeriäidin taistelulaulu. Kirja perehtyy siihen, kuinka lapsi tulisi kasvattaa, jotta hän aikuisena menestyy. Kirjassa on useita opetuksia lapsen kasvattamisesta kiinalaisten periaatteiden mukaan. Yksi tärkeimpiä menestystekijöitä on se, että lapsella on joku, joka uskoo hänen kykyihinsä ja

kannustaa yhä parempiin suorituksiin. Työelämässä tämä tarkoittaisi tiiminvetäjää, joka sparraa tiiminjäseniään, uskoo heihin ja lopulta tiiminjäsenet alkavat myös itse nähdä oman kyvykkyytensä ja suoriutuvat tehtävistään yhä paremmin. Toinen elämän menestystekijä kirjan mukaan on kärsivällisyys ja sitä tulisi opettaa lapselle jo pienestä pitäen. Haastatteluissa yleisesti kärsivällisyys nousi kehittämiskohteena monessa eri yhteydessä eli se nähdään tärkeänä tulevaisuuden taitona sekä tiiminvetäjällä että tiiminjäsenellä.

Tässä muutama siteeraus tulevaisuuden tiiminvetäjästä:

”Sukkulointi isossa tietomassassa ja löytää tärkeimmät asiat. Pitää tietää olennaiset seikat jonkun tietyn tavoitteen näkökulmasta. Osaa lukea mitä löytää suuresta aineistosta ja datasta. Vaikuttavuutta pitää olla eli mitä minun tekeminen vaikuttaa johonkin.”

”Kehitys ei kuitenkaan pysähdy. Lähtee vaan rohkeasti mukaan ja mahdollistaa sen, että tiimi oikeasti menestyy. Toisaalta voi antaa myös nuorille tiiminjäsenille asiantuntijuus teknisiä työkaluja kohtaan eli delegoida tarvittaessa. Asenne ratkaisee.”

”Sellainen mahdollistava johtaja, joka antaa välineet ja antaa puitteet ja ohjaa mahdollisimman paljon itsenäiseen ajatteluun ja itsenäiseen työskentelyyn.”

”Yhdessä katsotaan ja yhdessä opitaan. Yhdessä tehdään virheitä. ’Mä en välttämättä tiedä kaikkea, mutta katsotaan’. Kannustaminen ja rohkeuden antaminen ja uskalluksen antaminen. Ei poljeta maahan sitä pientä vahvuutta mitä on [...] Asennemuutos, halu tehdä uudella lailla täytyy olla olemassa.”

”Perusduuni mitä on olla henkilön esimies, olipa se sitten kasvotusten tai Skypen päässä, niin ei se muutu miksikään. Samaa läsnä olemista ja välittämistä ja tasapuolisuutta, sitä se tulee olemaan jatkossakin. Näin mä sen pääpiirteittäin näkisin. [...] Itse asiassa korostuu entisestään, miten sä sen kaiken teet, jos se henkilö ei ole sun vaikutuspiirissä face to face.”

”Tarvitaan oppimishalua ja oppimiskykyä. Eli oppimistaitoja. Se halu on ensimmäinen. Sit tarvitaan motivaatiota itsensä kehittämiseen. Eli tällaista kehitysmyönteistä asennetta. Ja uteliaisuutta ja rohkeutta mennä kohti uutta [...] Ja musta se pätee sekä tiiminvetäjään että tiiminjäseniinkin.”

Kysyin haastatteluissa myös sen, minkä opetuksen tai neuvon haastateltavat antaisivat tulevaisuuden tiiminvetäjälle. Kysymykseni herätti innostunutta ja ideoivaa reaktiota. Monessa keskusteluissa nousi esille esimerkiksi se, että tiiminvetäjän tulisi muistaa olla oma itsensä. Muutama haastateltava antoi neuvoksi sen, että haastavassakaan tilanteessa huumoria ei saa unohtaa ja epäonnistuminen luo pohjaa useimmiten jollekin uudelle ja paremmalle. Kaikille voi tulla välillä riittämättömyyden tunne. Virheistä voi oppia ja loppujen lopuksi esimies on vain ihminen. Itseään ei kannata nostaa jalustalle. Neuvojen joukossa oli myös sellainen hyödyllinen näkökulma, että esimiehen on asemassaan muistettava se tietty raja siinä, että mitä saa puhua ja mitä ei. Täytyy olla rehellinen, mutta ymmärrettävä samalla myös se, että kaikkea ei voi kertoa. Henkilökemiat eivät saa vaikuttaa toimintaan ja tiimissä työskentelyyn.

”Et voi puhua ihan kaikkea ja asioihin pitää välillä ottaa kantaa työnantajan puolesta. Se on itselleni ollut vaikein asia minkä nostaisin esille.”

”Myös epäonnistuminen kuuluu elämään. Se on semmosta mistä oppii kaikesta eniten. Jos elämä on pelkkää onnistumista niin ehkä sitten ei ole yrittänyt täysillä.”

”Ei varmaan muuta kuin ’ole oma itsesi’. Et sä varmaan voi näytellä tiimin edessä minkäänäköistä roolia. Nauti niistä päivistä mitä on työelämässä. Pitää muistaa, että tämä on ainutkertaista.”

Tiiminvetäjä voi olla hyvin innokas visioimaan ja näkemään pitkälle tulevaisuuteen eteenpäin, mutta hänen täytyisi opetella myös kärsivällisyyttä ja viestimään visionsa tiimilleen selkeästi. Kaikki ihmiset eivät helposti lähde mukaan, eivät kaipaa radikaalisia muutoksia tai eivät ymmärrä heti mitä muutoksella tavoitellaan. Täytyy muistaa olla joissakin asioissa maltillinen, toimia pitkäjänteisesti ja ottaa huomioon ympäröivien ihmisten reaktiot.

”Pitkäjänteisyys, sitä tarvitaan. Kuuntele. Ystävällisyys ja pitää olla tasapuolinen kaikkia kohtaan... lojaali tiimiläisiä kohtaan. Sillä pääsee pitkälle.”

”Olen liian innokas tarttumaan uusiin asioihin ja en välttämättä osaa ottaa huomioon, että kaikki ihmiset eivät heti tule mukaan ja eivät heti ymmärrä mihin mennään. [...] Se on sellainen kehittämiskohde siitä, että... vision luominen hyvässä ajassa.”

Eräs haastateltava toi esille myös sen, että tiiminvetäjän olisi hyvä kannustaa tiiminjäseniä olemaan aktiivisempia selvittämään asioita myös itse. Jos tiiminvetäjä on liian helposti lähestyttävä, niin tiiminjäsenet kysyvät neuvoa liian helposti vaivautumatta esimerkiksi kaivamaan käyttöohjetta tai perehtymään syvällisemmin asiaan itse. Toki siinä on hyvät ja huonot puolensa. Itse selvittämisen tielle lähteminen tarkoittaa sitä, varsinaisen työn tekeminen keskeytyy ja tiiminjäsenen aikaa kuluu siihen, että hän selvittää ongelmaa. Toisaalta ongelmien itsenäinen selvittäminen luo myös vastuuta ja opettaa tiiminjäseniä olemaan itseohjautuvia.

Tiiminvetäjä oppii hyödyntämään hyväksi toteamiaan johtamisen työkaluja oman työnsä kautta. Vuosien aikana muotoutuu hyväksi todettuja käytäntöjä ja omaa kehittymistä tulisi tapahtua jatkuvasti. Esimiehenä kehittyminen tapahtuukin niillä reunaehdoilla mitä työn kuvaan kuuluu. Hyvä tiiminvetäjä muistaa kuuntelun ja ymmärtämisen merkityksen. Ihmisten on koettava tulevansa kuulluksi, jolloin korostuu se, että kuuntelemisen taito on puhumisen taitoa tärkeämpää. Miellyttämään ei pidä ruveta, vaan on oltava reilu ja oikeudenmukainen.

”Minusta tuntuu, että olen niin kauan ollut esimies, että se on mun tapa toimia. Se on osoittautunut hyväksi tavaksi toimia. [...] Kun on ollut tarpeeksi pitkään esimies, niin sen huomaa. Kun uusi esimies aloittaa, niin se ajan kanssa oppii ja kehittyä ja kehittää toimintaa.”

3.4.2 Toimiva tiimityö tänään ja tulevaisuudessa

Teemahaastattelujen yhtenä keskusteluaiheena oli tiimien muodostuminen tai tiimi-käsitteen määrittäminen, tiimien koko ja toimivan sekä tehokkaan tiimityön piirteet. Haastatteluissa hain myös näkökulmaa siihen, mitä tiimityössä tulisi kehittää jatkossa erityisesti sen kautta, mitä haastateltavat kokivat tekevänsä työssään onnistuneesti ja toisaalta mitä olisivat voineet tehdä paremmin. Tulen käsittelemään tiimityön tulevaisuutta tarkemmin kappaleessa 3.4.4.

Kysyin jokaiselta haastateltavalta haastattelun alussa sen, kuinka he määrittävät tiimin käsitteen tai jos kyseessä oli tiiminvetäjä, niin kysyin, kuinka tiimejä hänen organisaatiossaan muodostetaan ja voiko hän itse vaikuttaa siihen, ketkä hänen tiimiinsä kuuluvat. Ensinnäkin haastatteluista kävi ilmi se, että tiimejä muodostetaan monenlaisiin eri tarkoituksiin ja ne voi olla kestoltaan eri pituisia. Ei ollut ollenkaan harvinaista sekään, että jotkut voivat kuulua samaan aikaan myös useampiin eri tiimeihin. Ilmeni myös sellaista, että joku sanoi henkisesti kuuluvansa yhteen tiimiin, vaikka käytännössä hän työskenteli toisessa tiimissä.

Välillä haastattelijana minulle tuli hämmentynyt olo, että mikä tiimi oikeastaan edes on. Onneksi yksi haastateltava totesikin, että yhtä ainoaa totuutta tiimin määrittelemiseen ei ole. Tiimejä voidaan muodostaa määrääjäksi tiettyä projektia tai hanketta varten tai tiimin toiminta voi olla jatkuvaa, vuosikymmeniä kestävää toimintaa, jossa vain jäseniä tulee ja menee. Tiimiin kuulumisen tai tiimin johtaminen voi olla henkilön kokopäiväistä työtä tai henkilö voi kuulua tiimiin osa-aikaisesti oman muun päätyönsä ohella. Tiimi voi työskennellä asiakasrajapinnassa tai organisaation sisäisissä toiminnoissa. Yhteistä kaikissa tiimeissä on kuitenkin se, tiimi tekee työtä saman asian parissa ja/tai saman suuremman tavoitteen eteen.

”Tiimi on operatiivinen ryhmä ihmisiä. [...] Tiimiä yhdistää se, että sillä on joku yhteinen isompi tavoite. Tiimillä on funktio sinänsä. Ryhmään voi tulla ja ryhmästä voi lähteä. Ihminen voi kuulua useampaan tiimiin, se on kontekstisidonnaista ja organisaatiosidonnaista.”

Yleensä tiimit muodostetaan organisaatiossa ylempää. Tiimi on yleensä jokin osasto tai yksikkö, joka on valmiiksi määritelty. Vain yksi tiiminvetäjä vastasi, että on voinut yksin vaikuttaa siihen, kuka tiimiin palkataan. Yleensä valinnan on tehnyt ylempi esimies yhdessä HR:n kanssa ja tiiminvetäjällä on ollut lähinnä vain mielipiderooli. Motivaation luominen voi olla vaikeampaa valmiiksi määritellyssä tiimissä. Jos henkilöt voisivat itse valita mihin tiimiin haluaisivat kuulua, he olisivat sitoutuneempia. Mutta tähän ei ole yhtä ainoaa totuutta. Tiimiytiminen ja toisiinsa tutustuminen tapahtuu kuitenkin aikaa myöten ja yhteisellä päätöksellä, vaikka toisiinsa tutustumiseen menee aikaa ja energiaa. Tiiminmuodostumisen vaiheet käydään jokaisen tiimin muodostumisessa läpi, oli henkilöt ennestään toisilleen tuttuja tai ei.

” Ensin ne on kauhean kohteliaita, sitten vähän jo tulee riitaa ja vasta sitten pääsee tehokkaaseen työskentelymalliin.”

Muutaman haastateltavan kanssa tuli puheeksi se, että organisaatioiden tulisi antaa enemmän resursseja käytäntöyhteisöjen luonnolliseen muodostumiseen. Täytyisi olla luottamusta siihen, että ihmiset hakeutuvat yhteen epäitsekäiden syiden vuoksi ja haluaisivat olla aidosti mukana jonkun tärkeän asian ratkaisemiseksi. Työryhmä, joka on perustettu tiettyä tarkoitusta varten elää niin kauan, kunnes ongelma on ratkaistu, jonka jälkeen henkilöresurssit vapautuvat seuraavaa projektia varten. Itsestään muodostuvia epävirallisia tiimejä olisi hyvä syntyä enemmänkin ja se on todennäköisesti tulevaisuuden suuntaus. Käytäntöyhteisöillä tulisi olla jotain annettavaa organisaatiolle ja myös tällaisen tiimin työn täytyisi tuottaa tulosta.

”Meillä on hallinnollisia tiimejä, jotka on organisoitu ylhäältä päin. [...] Mutta on myös sen tyyppisiä tiimejä, jotka rakentuu tutkimusohjelmien mukaan. Sinne on voinut hakea tiiminvetäjäksi ja sitten ihmiset ovat voineet itse hakeutua tai liittyä oman mielenkiinnon mukaan niihin tiimeihin, jossa näkevät oikean tavan toimia. Tiimit muodostuvat molemmilla tavoilla.”

Tiimissä henkilöillä täytyy olla sovitut roolit. On tiimejä, joiden työtehtävät eivät suuresti poikkea toisistaan, vaan tiiminjäsenet ottavat työt työjonosta järjestyksessä esimerkiksi tiktijärjestelmästä. Toisaalta on myös tiimejä, joissa on tarkasti määritellyt vastualueet ja jokaisella oma vahva osaamisalueensa. Tiiminjäsenet voivat olla osaamistaustaltaan aivan erilaisia mikä tietenkin on sekä haaste että mahdollisuus. Haasteena on esimerkiksi se, että henkilöt eivät välttämättä pysty tuuraamaan toisiaan toisen poissa ollessa. Mahdollisuutena nähdään se, että eri henkilöt tuovat oman panoksensa tiimin hyväksi ja yhteisellä synergialla ja toistensa tietotaitojen täydentämisellä tiimi pystyy saavuttamaan ilmiömäisiä onnistumisia.

Kysyin haastatteluissa sen, minkä kokoisessa tiimissä haastateltavat ovat työskennelleet ja minkä kokoisen tiimin he näkevät optimaalisena tiimityön onnistumisen kannalta. Pääpiirteittäin vastaukset olivat samansuuntaisia siinä mielessä, että liian isoa tiimiä on vaikeaa johtaa. Tiimin koko määräytyy perustehtävän mukaan ja mitä halutaan saavuttaa. Esimerkiksi myyntitiimissä voi hyvinkin olla yli 20 henkilöä, mutta IT-alan Scrum-tiimissä saisi olla maksimissaan 10 henkilöä. Vahvaa asiantuntijuutta vaativassa tiimissä voi hyvinkin riittää 5 henkilön työpanos. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että optimaalinen tiimin koko on 7 +/- 2 eli 5-9 henkilöä. Tulisi suosia parittomia lukuja, jotta helpommin päädyttäisiin johonkin ratkaisuun.

Tässä muutama siteeraus tiimin koosta:

”Optimaalinen tiimikoko olisiko noin 7. Se riippuu tavoitteista ja riippuu miksi tiimi kerääntyy. Jos jokaisella on tietty rooli, niin tiimi voi olla isompikin... jos jokaisella on oma tehtävä tiimissä, niin kyllä se silloin isompanakin toimii. Ehkä noin 4-6 on tosi ihanteellinen mun mielestä. Jos alle 4, niin se on jo liian pieni, koska ei tule tarpeeksi mielipide-eroja.”

”Optimaalinen tiimikoko... ryhmädynamiikkaa kun miettii, niin tiimikoko voi vaihdella tosi paljon ja silti se voi olla erittäin hyvin toimiva tiimi. Näkisin, että se maksimikoko pyörii siellä 12-15 ihmistä, jotta se pysyy kasassa ja tiiminvetäjällä hanskassa.”

”Maksimissaan 10 hengen tiimi on sellainen missä pystyy antamaan aikaa kaikille. [...] Minulla on ollut tiimi, jossa oli 20 henkilöä. Mielestäni sellaisia tiimejä ei saisi olla. 10 on ihan maksimi.

”Noin 5 henkilöä on ideaalinen. Siinä tulee erilaista näkemystä ja kaikki pystyy aika hyvin osallistumaan aidosti. Kun tiimi menee isommaksi, niin hiljaisemmat jää hiljaiseksi ja kovaäänisemmät puhuu.”

”Tiimissäni on ollut vuosien varrella 20-25 tai jopa 30 henkilöä parhaimmillaan. Myöhemmin määrä tippui 15-18, kun yrityksellä alkoi mennä huonommin. Nyt on noin 21 henkilöä tiimissä.”

”Toisessa tiimissä meitä oli 5-6, mutta verkostoitumisen kautta paljon enemmän. On ensin ydintiimi ja sitten saadaan sen aiheen mukaan verkostojen avulla lisää näkemystä.”

Päämäärät ja tavoitteellisuus tekevät tiimityöstä tehokkaan. Tiimillä täytyy olla yrittäjämäinen asenne ja tehokas tiimi puhaltaa yhteen hiileen. Yhteinen tavoite ohjaa tiimin toimintaa, mutta sen lisäksi jokaisella tiiminjäsenellä tulisi olla myös oma henkilökohtainen tavoitteensa. Jos oma työ tuntuu merkitykselliseltä, se synnyttää motivaatiota. Tärkeää olisi, että tiiminjäsen voisi itse vaikuttaa työnsä sisältöön ja tulokseen. Yhtä lailla myös tiiminjäsenten on oltava työssään läsnä, heidän tulisi pystyä kehittymään ja heillä tulisi olla halua oppia. Tiiminjäsenten ominaisuudet, joita tarvitaan tiimityöskentelyssä, ovat osittain tietenkin samat kuin mitä tiiminvetäjältäkin vaaditaan. Tiiminjäseniltä erityisesti kaivataan muutosvalmiutta, oppimishalua, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja ja käyttäytymissääntöjen noudattamista.

Tiimillä täytyy olla myös säännöt ja raamit toiminnalleen, jotta toimintamalli olisi selkeä. Jokaisen rooli tulisi olla selvä eli mitä kukin tiiminjäsenen vastuulle kuuluu. Tiimityössä on tärkeää, että odotukset kohtaavat eli jos tiiminjäsenellä on sellainen elämäntilanne, että ei voi suoriutua työstään täysillä, niin se on rehellisesti jo ajoissa sanottava. Jokaisen on oltava sanansa mittaisia ja tämä koskee sekä tiiminjäseniä että tiiminvetäjää. Hyvä tiimi on kuin urheilujoukkue: siinä on sopivasti huumoria, avoimuutta, itsekuria, tavoitteellisuutta ja rehellisyyttä. Tärkeää on, että tiiminjäsenet arvostavat ja kunnioittavat toisiaan.

Tehokas tiimityö tarkoittaa sitä, että perustyön tekeminen on sujuvaa. Tiiminjäsenet saavat toisiltaan tukea tarvittaessa, kommunikointi toimii ja kopin ottaminen toiselta tapahtuu nopeasti. Jokainen tiiminjäsen tietää mitä kukin on tekemässä. Hyvin hitsautunut tiimi osaa ennakoida toisen heikkoudet ja vahvuudet. Tiimin toimintaa ohjaa jatkuva parantaminen ja toisensa kannustaminen yhä parempiin suorituksiin. Tiimi miettii itseohjautuvasti mikä on tehokasta, mikä toimii ja mitä tulisi kehittää. Yhteiset suunnittelut synnyttävät sitoutumista ja

sitä kautta muodostuu yhteinen vastuunkanto. Scrum-mallissa sovelletaan jatkuvan parantamisen periaatetta, kaikki tekeminen on läpinäkyvää ja tiimi on todellakin itseohjautuva.

”Lusmut eivät pärjää Scrumissa, koska ei voi sanoa, että ’en taaskaan saanut mitään tehtyä’. Ryhmäkuri tavallaan tehostaa toimintaa. [...] Scrum on yhteistä suunnittelua, yhteistä sitoutumista, seurantaa, parantamista, avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja retrospektiiviä. Konservatiivisuudesta kohti uutta.”

Useampi haastateltava totesi, että ketterän kehittämisen mallit nostavat päätään muuallakin kuin IT-alalla. Scrum-mallin piirteitä voisi soveltaa, vaikka varsinaista Scrumia ei tekisikään. Ketterän toimintamallin periaatteisiin kuuluu se, että tiimi on itse vastuussa omasta tuotoksestaan. Tiimillä pitää olla suunnittelukyvykkyyttä hahmottaa kokonaisuuksia ja varmistaa projektin laatu alusta loppuun saakka. Erityisesti kehitystiimissä tämä tarkoittaa sitä, että tiimin pitäisi olla vastuussa sekä testauksesta että laadunvarmistuksesta. Laatu on korkeampi, kun tiimi on itse vastuussa laadusta ja tiedostaa sen, että tuotos menee suoraan asiakkaalle.

Toimivaan tiimityöhön kuuluu se, että ristiriitojen ratkaiseminen ei kuulu pelkästään tiiminvetäjän vastuulle, vaan tiimin tulisi pystyä myös keskenään ratkaista ongelmat avoimella keskustelulla. Ristiriitoihin tulisi puuttua pelkäämättä ja ratkaista ne heti kun mahdollista. Tietysti viime kädessä tiiminvetäjän vastuulla on käsitellä vaikeat asiat, mikäli ne eivät ole ratkaistavissa tiiminjäsenten kesken. On huomioitava se, että jokaisen tiimin tekee arvokkaaksi se, että joukosta löytyy mielipide-eroja ja erilaisuutta. Rikkautta on se, että tiimissä on henkilöitä monesta eri kulttuuritaustasta, heillä on erilainen elämäkokemus, he ovat eri ikäisiä ja silti he tulevat toimeen keskenään. Eräässä haastattelussa todettiin myös se, että tiimityössä pitäisi olla mahdollisuus lyhyen tähtäimen henkilökohtaisen edun maksimointiin.

Tässä muutama siteeraus toimivasta tiimityöstä:

”Yksi yhteinen tavoite pitää olla plus myös omia tavoitteita. Ei me olla töissä tiiminä sen takia että joku muu niin haluaa, vaan että me halutaan tehdä yhdessä jotain merkityksellistä.”

”Uskalletaan kysyä apua ja annetaan apua. Joskus toisella on kiireempi ja toisella on väljempää. Ei jätetä ikään kuin pulaan. Tietty vastuunkanto... pitää olla sitoutunut tiimiin.”

”Yhteinen draivaava henki ja autetaan kaveria, jos jollain joku tökki ja jollakin toisella on tiettyä osaamista, niin autetaan. [...] ...’mä hoidan tästä näitä pikkujuttuja pois’. [...] ...yhteinen suunnittelu ja yhteinen seuranta, läpinäkyvyys mitä kukin on saanut aikaseksi. Kun on saatu valmiiksi, niin sitten retrospektiivi eli oikeasti kelataan, miten ollaan onnistuttu, mikä meillä meni hyvin, mitä voitais kehittää.”

”Kyllä se on se fiilis siellä. Se on varmaan ensimmäinen. Jos siellä muhii taustalla vastarinta tai joku asia, niin kyllähän se lamauttaa. Ainakin sen kehitystyön. Sit mennään vaan ja tehdään se pakollinen ja ollaan töissä ja lähdetään kotiin.”

”Tehokas tiimi toimii itsenäisesti. Ne ei välttämättä tarvii sellaista joka koko ajan on ohjaamassa tai sanomassa, että pitää tehdä näin ja näin. He ovat oma-aloitteisia ja heillä on omia ideoita et miten tätä voisi viedä eteenpäin.”

”Tavoitteeseen on paremmin sitoutunut, jos se on yhdessä tiimin luoma. Toki voi olla, että jotakuta helpottaa, jos jonkinlainen tavoite annetaan ohjatusti. Strategiasta se voi tulla tavoite ylempää, mutta se tapa miten siihen pääsee vaikuttamaan tiimin kanssa... niin siihen pitäisi päästä vaikuttamaan.”

Virtuaalitiimit ovat jo nykypäivää kehittyneen teknologian ansiosta. Muutamana haastateltavan kanssa keskustelimme siitä, millaista on työskennellä virtuaalitiimin kanssa. Suurimmalla osalla haastateltavista ei kuitenkaan ollut kokemusta virtuaalitiimeistä, joten tällainen työskentely vielä hakee jalansijaa monessa organisaatiossa. Lähinnä kyse on siitä, onko tarvetta rakentaa virtuaalinen tiimi ja mitä virtuaalisella yhteistyöllä halutaan saavuttaa? Kansainvälisesti toimivat organisaatiot todennäköisemmin rakentavat virtuaalitiimejä. Toisaalta myös eri puolilla maailmaa olevat asiantuntijat saattavat tehdä yhteistyötä virtuaalisesti.

Ne haastateltavat, joilla oli kokemusta virtuaalitiimeistä, totesivat yksimielisesti sen, että tekniikan ansiosta virtuaalitiimien toiminta on nykyisin huomattavasti helpompaa kuin aiemmin. Vielä 1990-luvulla yhteistyö oli toteutettava sähköpostilla tai puhelimella ja se oli todella haastavaa. Virtuaalipalaverien onnistumisen kannalta olennaista on se, että henkilöt näkevät toisiaan. Jos keskustelu tapahtuu ilman videoyhteyttä, on vaarana se, että palaverin aikana on helppo puuhata kaikkea muuta. Suurin haaste on se, että henkilöt ovat paikalla, mutta eivät ole kuitenkaan 100 % läsnä. Kyse on myös motivaatiosta. Myös virtuaalitiimillä tulisi olla selkeä tavoite ja jokaisella tiiminjäsenellä oma roolinsa. Virtuaalitiimiin osallistujien on oltava täysin sitoutuneita tiimin toimintaan, jotta motivaatio olla mukana säilyisi. Virtuaalitiimissä täytyy olla säännöt ja sääntöjen merkitys on jopa tärkeämpi kuin muissa tiimeissä.

Jotta virtuaalitiimi voisi toimia kunnolla, tiiminjäsenten olisi hyvä tuntee toisensa myös tosielämässä. Jos se ei ole mahdollista, niin tiimin tulisi tavata kasvotusten edes kerran. Tiiminjäsenten olemuksen ja persoonan tuntemuksella on olennainen merkitys tiimityön onnistumiselle. Virtuaalikokouksissa on vaikeaa aistia henkilön reaktiota, mutta yhteistyötä helpottaa se, että tiiminjäseneet tietävät toisistaan edes jotain ja ymmärtävät toisensa kulttuuritaustan. Erityisesti monikulttuurisissa tiimeissä olisi tärkeää pitää videokonferensseja. Tällaiset kokoukset ovat paljon tehokkaampia. Monikulttuurisen tiimin jäsenet joutuvat usein puhumaan keskenään muuta kieltä kuin äidinkieltään ja asioiden todellinen merkitys voi jäädä epäselväksi. Haasteena myös esimerkiksi Kaukoidän kulttuureissa on se, että heillä on iso kynnyks myöntää, etteivät he jotain asiaa ymmärrä. Näköyhteydellä on mahdollista hahmottaa paremmin mitä toinen yrittää sanoa, koska mukana on myös keho- ja elekieli.

”Olennaista kuitenkin virtuaalitiimeissä on se, että se yhteistyö toimii valtavan paljon paremmin, kun tiimi on joskus ja vaikka harvoin, mutta kuitenkin tapaa

kasvokkain. Ilman sitä kasvokkain tapaamista me ei päästä sellaiseen todelliseen yhteistyöhön ja tiimiytymiseen.”

”Virtuaalitiimi toimiakseen tarvitsee silti kasvot. Pitää tuntea henkilökohtaisesti. Virtuaalitiimi voi toimia todella hyvin, jos tapaa edes kerran ja tiimillä on jotain yhteistä - jotain mikä motivoi.”

Virtuaalitiimit tarvitsevat toimiakseen tiiminvetäjää, joka ohjaa toimintaa ja vie keskustelua haluttuun suuntaan. Mielenkiintoista on se, kuinka positiivista ja kannustavaa tunnelmaa voi rakentaa virtuaaliympäristössä. Kun otin haastatteluissa puheeksi virtuaalitiimit, niin myös ne haastateltavat, joilla ei ollut kokemusta virtuaalitiimeistä, totesivat, että tulevaisuudessa tällainen yhteistyömuoto varmasti tulee lisääntymään ja sitä tulisi opetella hyödyntämään. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että kansainvälistyminen näkyy tulevaisuudessa vielä enemmän ja todennäköisesti tiimeissä tulee olemaan henkilöitä monesta eri maasta ja kulttuurista.

Haastatteluissa keskustelimme myös siitä, mitä tiimityöskentelyssä tulisi kehittää tulevaisuutta ajatellen. Nykyisessä tiimityöskentelyssä yleisenä haasteena nähtiin ajanpuute ja yhteisen ajan löytäminen. Yhteinen aika menee tämänhetkisten ongelmien ratkaisuun, mutta aika ei riitä yhteiseen toiminnan kehittämiseen. Tiiminjäsenillä on valtavasti hyviä ideoita, joita heitellään ilmaan, mutta ei ole aikaa keskittyä, mitkä niistä kannattaa kehittää eteenpäin ja viedä käytäntöön. Jokapäiväisen toiminnan pyörittämiseen, nykyisiin ongelmiin, taustatöihin ja palavereihin menee liikaa aikaa. Tiiminvetäjän pitäisi olla enemmän tiimissä läsnä sekä henkisesti että fyysisesti. Kaiken kaikkiaan, yleinen ongelma tiimityössä on kiire.

”Pitäisi olla aikaa istua alas yhdessä ja hetken miettiä mitä me oikeasti tavoitellaan tulevaisuudessa ja mitä oikeasti halutaan, että pystyy tämän tekemään. Se on yksi tiimin kehittämisenäkökohta mitä itse koen pistoksena.”

”Ollaanko me johdonmukaisia sen suhteen, että kun huomataan ongelma ja haetaan sitä ratkaisua? Vai selitetäänkö me se kiireellä tai jollain muulla ulkoisella seikalla et miksei me tartuta siihen? Keskitymme vain jokapäiväisiin perustöihin, mutta kehittäminen ja uudistuminen jää ikään kuin jalkoihin ja taustalle.”

”Yksittäisestä ihmisestä voi tuntua, että ’minähän esitin hyvin idean, mutta miksi se ei ole mennyt eteenpäin?’”

Tiimityöskentelyn haaste on uudistumisentarve. Ihmiset ovat tottuneet työskentelemään tiettyllä tavalla ja jäävät helposti tekemään sitä, mikä on heille tuttua ja turvallista. Ihmiset onneksi tiedostavat sen, että asioita pitäisi tehdä toisin. Kehitys- ja tavoitekeskusteluissa usein tulee puheeksi, se että pitäisi muuttua, mutta käytännössä uudistumisentielle ei ole helppo lähteä. Se, että miten toimintaa pitäisi muuttaa, niin se on kehittämisenkohde.

Vaikka uudistumisentarvetta on, ongelmana koetaan kuitenkin myös jatkuvat muutokset. Esimerkiksi organisaatio- ja henkilöstömuutokset väärin toteutettuna saattavat jopa kokonaan

lamaannuttaa koko organisaation. Täytyy muistaa se, että kun organisaatiota lähdetään muuttamaan, niin sekä esimiehet että kaikki muut työntekijät tarvitsevat uudistamiseen tukea. Jos tukea ei löydy oman organisaation sisältä, niin sitä täytyy hakea ulkopuolelta. Henkilöstövähennykset tarkoittavat useimmiten tiimien hajauttamista tai yhdistämistä ja se on henkisesti hyvin raskasta tiiminvetäjälle ja tiiminjäsenille. Tarvittavan tuen määrää ei saa väheksyä ja huomiota täytyisi kiinnittää erityisesti niihin työntekijöihin, jotka organisaatioon jää.

”Vaikka ihmisiä on vähemmän, niin tehtävät ei vähene ollenkaan. Nämä on tiimityöskentelyn haasteita. Se tapahtuu lähes alalla kuin alalla nykypäivänä. Pitäisi olla rohkeutta mieltä mitä me tehdään vähemmän ja mitä me jätetään pois. Kaikkea ei tarvitse tehdä tai mitä voisi tehdä toisin.”

Uudistuminen tulisikin nähdä muutoksena parempaan. Se voi tarkoittaa esimerkiksi työku-
tuurin muuttamista ja se on äärimmäisen tärkeää. Kyseessä voi olla ihan pienet asiat, kuten tervehtiminen, vuorovaikutuksen lisääminen tai kokousten vähentäminen. Kun ihmiset alkavat ratkaista pieniä epäkohtia työyhteisössään, niin ne voivat paljastua kaikkein suurimmiksi asioiksi. Tiimeissä saattaa esiintyä myös vääränlaista kilpailuhaluja eli tiiminjäsenet eivät näe, että he työskentelevät yhteisen edun mukaan. Vastakkainasettelu, kateus ja tiedon pitäminen itsellä ovat ongelmia, joihin tulisi tarttua ja pyrkiä niistä eroon. Ongelmien tekeminen näkyväksi ja niistä puhuminen luovat vapautuneen tunnelman.

”Ihminen ymmärtää sen, että ei hänen tarvitse muuttua! Hän voi muuttaa toimintaansa! Ja se on semmoinen vapauttava tunne, että ’mä oon ihan okei tämänä ihmisenä kuin mä oon, mut silti mä voin toimia tässä tiimissä ja työssä toisin’. Ei se ihminen ole huono. Ihmisen tapa toimia vaatii korjausta. [...] Ei meidän tarvitse puhua enempää, eikä meidän tarvitse heittäytyä amerikkalaisiksi. Voidaan silti huomioida kollegat.”

Tiimityössä on aina parantamisen varaa. Myös tulevaisuudessa tulisi keskittyä positiivisen yhteishengen luomiseen ja parempaan vuorovaikutukseen. Tiiminjäsenten kuunteleminen, ymmärtäminen ja heidän toiveidensa huomioon ottaminen on tärkeää myös tulevaisuudessa. Ehkä tiiminjäseniä motivoi se, että he saisivat keskenään vaihtaa työtehtäviä. Työssä tulisi antaa mahdollisuuksia vaihteluun. Osa tiiminjäsenistä saattaa toivoa enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia edetä urallaan, kun taas toisille riittää tasainen ja ennustettava työmäärä. On huomioitava kuitenkin se, että tulevaisuudessa tarvitaan enemmän joustoa ja valmiutta muutoksiin. Korostuu myös se, että tiiminjäsenillä tulisi olla halua parantaa asioita yhdessä ja vaikuttaa työnsä sisältöön. Tulevaisuudessa tehtävät ei tule enää valmiiksi annettuna, vaan tapahtuu jatkuvaa parantamista ja virheistä oppimista Scrum-toimintamallin mukaan.

3.4.3 Luottamus, motivointi ja hyvinvointi tiimissä

Jokaisessa haastattelussa keskustelimme luottamuksen rakentamisesta, tiimin motivoinnista sekä hyvinvoinnin luomisesta. Päätin koota nämä keskustelunaiheet oman teemansa alle omaksi kokonaisuudeksi, vaikka ne kuuluvat vahvasti myös aiemmin käsiteltyihin aiheisiin.

Luottamusta rakennetaan jokapäiväisessä kohtaamisessa avoimella keskustelulla ja lupausten pitämishetkillä. Helppoa se ei ole, se vaatii pitkäjänteistä työtä ja jatkuvaa ylläpitoa. Luottamus ei voi syntyä pakottamalla, mutta sen rakentamista voi edistää toistamalla olevansa luotettava ja osoittamalla olevansa luottamuksen arvoinen. Teot puhuvat puolestaan. Joskus jopa pienen asian ratkaiseminen voi olla merkittävää muun kokonaisuuden kannalta. Luottamusta rakennetaan aivan pienistä teoista ja askelista. Esimieheltä vaaditaan tilannetajua ja herkkyyttä huomata, jos jokin asia ei ole tiimissä niin kuin pitäisi.

Ongelmien vähättelyllä ja lakaisemisella maton alle ei voi rakentaa luottamusta. Luvata pitäisi vain se, mitä pystyy toteuttamaan ja kun lupausten pitämisessä onnistuu riittävän monta kertaa, niin silloin syntyy luottamus. Tulisi osoittaa olevansa sanansa mittainen. Luottamuksen rakentaminen on molemminpuolista ja molempien osapuolien tulisi pystyä myös rohkeasti sanomaan, jos jokin on pielessä, tekeminen ei onnistu tai aikataulu pettää. Täytyisi olla uskallusta nostaa kissa pöydälle. Kaikkietävä ei tarvitse olla, vaan nöyryydellä ja avarakatseisuudella pääsee pidemmälle.

”Luottamus syntyy tekemisen kautta. Kun tiimissä kaikki tekee ja kaikki näkee, että kaikki tekevät, niin siitä syntyy luottamus. Se on näkyväksi tekeminen.”

”Mä aina sanon tiimille sitä, että ’mulla on sähköposti täynnä, mutta silti teidän asiat hoidan aina ensin’. [...] Ihan selvästi huomaa sen hetken, että ’nyt se tapahtuu, että nyt hän luottaa minuun!’”

”Luottamukseen liittyy melkein kaikki toiminta, kaikki puheet, kaikki tekemiset! Jos lupaa, että tehtävä on valmis, niin sitten se on myös valmiina sovittuun päivään mennessä. Molemminpuolinen lupausten pitäminen kasvattaa luottamusta. Lähtee pienistä jokapäiväisistä asioista.”

Esimiehen tulisi antaa alaisilleen mahdollisuus kasvaa ihmisenä ja kehittyä omassa roolissaan. Antamalla vastuuta, esimies luottaa siihen, että vastuuta myös kannetaan. Kunnia hyvästä tiimityöstä tulisi osoittaa koko tiimille. Luottamuksen saavuttaminen on lopulta hyvin palkitsevaa kaikille osapuolille. Luottamuksen mukana syntyy motivaatiota ja sitä kautta sitoutuneisuutta. Luottamus on se ensisijainen, koska ilman luottamusta ei voi syntyä motivaatiota.

”Kokonaisvaltainen kehittyminen pitää olla mahdollista. Ihmisellä pitää olla mahdollisuus kehittyä työssä ja tehtävässä. Nämä on ne kaikkein keskeisimmät. Näihin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota ja johdonmukaisesti rakentaa luottamusta sillä tavalla, että se palkitsee.”

”Luottamus ei perustu kontrolliin, vaan tilaan ja mahdollistamiseen. Tiiminvetäjän on iloittava tiimin tuloksesta. Pitää antaa kunnia koko tiimille eikä omia sitä tiiminvetäjälle. Pitää antaa kunnia sinne missä työ on tehty. Tämä kasvattaa luottamusta.”

Pitämällä tiiminsä puolta ja viemällä asioita eteenpäin tiiminvetäjä kasvattaa tiiminsä luottamusta. Täytyy kuitenkin muistaa, että tiiminvetäjä tai kuka tahansa esimies on ikään kuin kahden tulen välissä ja joskus voi tulla eteen tilanne, jossa hänen on valittava, onko hän yrityksen puolella vai tiiminsä puolella. Puhutaan siitä, että tiiminvetäjä voi olla puun ja kuoren välissä. Tiimissä saattaa esiintyä resurssipulaa ja tarvitaan esimerkiksi uusi tiiminjäsen helpottamaan työkuormaa. Tiiminvetäjä yrittää kaikkensa, jotta tiimiin voitaisiin palkata uusi työntekijä, mutta johdon suunnalta lupaa ei myönnetä. Tiimissä saattaa esiintyä epäluottamusta ja puhumista selän takana. Tällaisessa tilanteessa asian rehellinen käsittely ja avoin keskustelu auttavat. Tiimin kesken käydään läpi eri vaihtoehdot ja haetaan yhdessä mahdollisia ratkaisukeinoja. Asian puheeksi ottaminen, mahdollisten virheiden tunnustaminen ja mahdollisimman nopea epäkohtiin puuttuminen osoittavat tiiminvetäjän ammattitaidon.

Motivaatio lähtee jokaisesta itsestään. Esimies voi omalla esimerkillään edistää sitä, mutta pohjimmiltaan vain jokainen itse voi vaikuttaa omaan sisäiseen motivaatioonsa. Parasta olisi, jos motivaatio syntyisi oman tekemisen kautta. Motivaatio syntyy silloin, kun nähdään, että oman työn avulla on mahdollista edes vähän muuttaa maailmaa. Vaikutukset tulisi olla nähtävissä ja se voi ilmetä esimerkiksi vaikuttamalla yrityksen tulokseen tai ympärillä olevaan yhteiskuntaan. Kun henkilöllä on vahva motivaatio, hänellä syttyy kiinnostus ja intohimo tekemäänsä työtä kohtaan. Motivoinnin kannalta olisi tärkeää, että työntekijät pääsisivät tekemään juuri sitä missä he ovat hyviä. Puhutaan match-match -periaatteesta eli sijoitetaan oikea ihminen oikeaan paikkaan. Tehtävän olisi hyvä olla vähän isompi kuin ihmisen omat taidot ja tehtävää olisi mahdollista myös laajentaa tarvittaessa. Ihmistä motivoi se, että hän voi tehdä työtään mukavuusalueen haastamisen reunamilla. Pitäisi olla sopivasti haasteita.

”Motivaatio ja sitouttaminen on äärimmäisen tärkeitä. Jos ihminen ei ole motivoitunut johonkin, niin se silloin tarkoittaa, että se suorittaminen ja aikaansaaaminen on vasemmalla kädellä tai puolitehoista.”

”Meillä on meidän firmassa siirrytty coaching based leadershipiin eli etsitään ihmisten omia vahvuuksia. Ihminen saa toimia sellaisella alueella, jossa hän kokee oman tekemisensä vahvaksi. Se on aika motivoivaa.”

”Jos oon tosi hyvä tekemään kahvikuppeja, niin en mä mene toiseen paikkaan tekemään samanlaisia kahvikuppeja. Ei se motivaatio riitä. Jos mä menen toisaalle, niin menisin tekemään sinne erilaisia kahvikuppeja. [...] Saa olla mukavuusalueella, että pystyy hyödyntää omaa aikaisempaa kokemusta ja osaamista, mutta pikkasen vielä laajentaa. Silleen sopivassa määrin ja se sopivassa määrin on eri ihmisille eri määrä. Sopivasti haasteita, että on mahdollisuus oppia, kasvaa ja kehittyä.”

Nykyään motivoinnin haasteena on jatkuvat organisaatiomuutokset ja työelämän epävakaus. Työntekijän tavoitteellinen kehittyminen on vaikeaa, koska se mistä esimies ja alainen ovat puhuneet tavoite- ja kehityskeskusteluissa, niin voi yhtäkkiä romuttua tiimin hajoamisen myötä. Motivointi ei voi välttämättä perustua siihen, että tehtäisiin pitkän aikavälin suunnitelmia ammatillisesta kehityspolusta. Täytyy olla valmis yllättäviin muutoksiin ja siihen, että se, mitä työntekijän vastuulle kuuluu tänään, niin huomenna se voi olla jo jotain muuta.

Haastatteluissa esille tulleita muita motivoinnin keinoja oli kiittäminen, arvostus, keskusteleminen, kuunteleminen, mukana oleminen ja kiinnostus sekä positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen. Tiimiä motivoi jo pelkästään se, että heidät tunnustetaan olevan asiantuntijoita omassa työssään ja heihin luotetaan. Motivoi myös se, että työntekijään ja hänen taitoihinsa uskotaan. Arvostuksen osoituksella on erittäin suuri merkitys. Tärkeää on huomioida myös palkka, joka on yrityksen periaatteiden mukainen ja ottaisi huomioon henkilön osaamisen. Palkkatason merkitystä ei pitäisi väheksyä. Kolme tiiminvetäjää kertoivat, että heillä hyvä suoritus oli tunnustettu tiimissä konkreettisella palkinnolla tai rahallisella korvauksella. Kokemus osoitti, että tiimi koki palkinnostaan erityistä ylpeyttä ja huomionsoitus vaikutti positiivisesti ilmapiiriin ja työn tehokkuuteen. Palkitsemisessa olisi hyvä huomioida yksilön tai tiimin toiveet, koska se mikä motivoi yhtä, niin ei välttämättä päde toiseen.

”Olimme hyvin ylpeitä siitä, että saatiin sellainen tunnustus ja jokaiselle tiiminjäsenelle jouluksi 400 € rahaa.”

”Jotain voi motivoida se, että se pääsee johonkin tilaisuuteen puhumaan, tai jotain motivoi se, että saa ylimääräisen vapaan tai jotain motivoi ylimääräinen satanen. Elämäntilanteesta riippuvaista. Tasapuolisuus on se, että kaikille ei sovi kaikki.”

Keskustelimme myös hyvinvoinnista ja siitä, mitä keinoja tiiminvetäjällä on vaikuttaa tiiminsä hyvinvointiin. Suuret linjaukset tulevat tietenkin organisaation puolelta, kuten lounasetu tai kulttuurisetelit. Halusin silti tietää, pystyvätkö tiiminvetäjät omalla toiminnallaan edistämään hyvinvointia. Kaikki tiiminvetäjät myönsivät, että he voivat vaikuttaa hyvinvointiin edes pienessä määrin. Hyvinvointia edistää aivan tavalliset jokapäiväiset asiat, kuten huolehtiminen tasaisesta työkuormasta tai tiiminjäsenten kuunteleminen. Hyvinvointia on myös se, että tiiminvetäjä ottaa huomioon tiiminjäsenten lomatoiveet, työaikoihin liittyvät joustot organisaation reunaehtojen mukaan ja antaa mahdollisuuden etätööhön, mikäli työntekijä sitä toivoo. Kaikki tämä tulisi tietenkin toteuttaa mahdollisimman tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

”Nauretaan paljon tiimissä, se on sitä sisäpiirihuumoria. Meillä on rento tunnelma. [...] Ulkopuoliselta se voi näyttää hassulta. Tämä kaikki on työhyvinvointia. Me itse ylläpidetään työhyvinvointia. Meillä on mukavaa tiimissä!”

Yhteisen vapaa-ajan viettäminen tiimin kesken lisää yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta luo hyvinvointia. Yhteiset lounaat, virkistyspäivät, taukojummat ja leikkimieliset kilpailut luovat

vaihtelua arkeen. Tiimillä olisi hyvä olla jokin yhteinen kiinnostuksen kohde, johon jokainen olisi halukas jollain tavalla osallistumaan. Myös työergonomiaan on mahdollista vaikuttaa tilaamalla työpisteelle erilaisia työskentelyä helpottavia laitteita, lisävalaistusta tai työfysioterapeuttikäyntiä. Eräs haastateltava mainitsi, että heille on tilattu asiantuntijat luennoimaan tietotyöstä, sen vaikutuksesta aivoille sekä keinoista pitää huolta aivojen hyvinvoinnista.

Tulevaisuudessa työntekijät ovat työelämässä yhä pidempään. Jos työelämän laatu on hyvä, niin töissä voi olla pitkälle eläkeikään. Työ itsessään sisältää elämälle tärkeitä virikkeitä. Työhyvinvoinnissa ennakoivan hoidon merkitys lisääntyy ja työnantajan on huolehdittava siitä, että työ sisältää jaksamisen edellytyksiä. Se, miten työnantaja huolehtii työntekijöistään, näkyy ulospäin. Hyvällä työn ja jaksamisen organisoinnilla yhteiskunta saadaan kukoistamaan.

3.4.4 Tulevaisuuden työ, työntekijät ja teknologia

Haastattelujen tulevaisuusosiossa keskustelimme tulevaisuuden työstä, työn luonteen muuttamisesta, tiimityön yleisyydestä, tulevaisuuden työntekijöistä sekä teknologiasta ja robotiikasta. Tulevaisuuden työelämä aiheena oli haastateltavien mielestä hyvin mielenkiintoinen ja keskustelu synnytti monipuolista ideointia. Aiemmissa teemoissa toin esille sen, millainen on tulevaisuuden tiiminvetäjä ja mitä tiimityössä tulisi kehittää tulevaisuutta ajatellen. Tässä teemassa käsittelemme haastatteluissa esille nousseita ajatuksia tulevaisuuden työstä yleisesti.

Useampi haastateltava oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa organisaatioiden pysyvä rakenne ja hierarkisuus tulevat häviämään. Jo nykyisin suuntaus on ollut tämä, mutta se tulee korostumaan entisestään. Kaikki esteet poistuvat, mitkä jollain lailla estävät varsinaista työn tekemistä. Käytännössä se tarkoittaa säännöllisten palaverien vähenemistä, eikä suunnittelua tehdä enää kalenterivuodeksi eteenpäin. Ongelmat tulisi ratkaista ketterällä toiminnalla heti niiden esille tultua ja toteutus tulisi tehdä hyvin lyhyellä aikavälillä. Teknologia mahdollistaa jo nyt sen, että asioista voidaan sopia esimerkiksi WhatsAppin avulla jo saman päivän aikana.

”Siinä ei tarvitse varata hirveästi aikaa eikä valmistella, koska asiantuntijuus on jokaisella mukana. Uskon, että tämä on tulevaisuudessa yhä enemmän sitä. Mutta ei se pois sulje sitä, etteikö organisaatiolla pitäisi olla pitkän tähtäimen visioita ja tavoitteita. Mun mielestä se ei ole ristiriidassa siihen.”

Muutamit haastateltavat toivat esille sen, että päivittäisten pikapalaverien pitäminen tiimin kesken Scrum-mallin mukaisesti olisi hyvä jollain tasolla yleistää tulevaisuudessa kaikkiin organisaatioihin. Palaverissa käytäisiin nopeasti läpi, mitä on tehty, mitä on työn alla ja mitä seuraavaksi tulisi tehdä. Seinätaulutekniikka, perinteiset Post-it-laput ja niiden fyysinen siirtäminen tekemättömistä töistä tehdyiksi vaikuttavat ehkä vanhanaikaisilta. Ihminen on pohjimmiltaan kuitenkin hyvin perinteinen ja aivot ymmärtävät kokonaisuudet paremmin silloin,

kun ihminen fyysisesti näkee ja hahmottaa eri työvaiheet silmien edessä. Lyhyet palaverit ovat usein tehokkaammat keskittymisen kannalta ja niiden tulisi olla tulevaisuuden suuntaus.

Moni haastateltava näki sen, että muutos on tulevaisuudessa pysyvä olotila ja siihen varmasti ihminen jo jollain tavalla tottuu. Tietomäärä lisääntyy jatkuvasti ja tulevaisuudessa avainasemassa ovat ne työntekijät, jotka osaavat järjestää suuren tietomäärän johonkin järkevään muotoon ja hyödyntää sitä työssään ja elämässään. Eräs haastateltava kertoi, että heillä on työssään käytössä eräänlainen tietopankki johon jokainen voi tallentaa lukemansa artikkelin tai katsomansa videon. Jokainen voi tietopankin avulla kehittää itseään ja osaamistaan. Oman osaamisen kasvattaminen tulevaisuudessa tulee saamaan yhä merkittävämmän roolin.

”Tietotaidon kehittäminen - sitä ei voi kukaan ulkopuolinen rakentaa, vaan se on jokaisesta itsestään kiinni. Itsensä kehittäminen ei voi olla työnantajasta kiinni. Se riippuu jokaisesta itsestään. Tämä on tulevaisuuden taito jota pitäisi olla kaikilla.”

Haastatteluissa etätyö nousi puheenaiheena esille, vaikka etätyö on jo nykyään hyvin yleistä, enkä varsinaisesti kysynyt sen tulevaisuuden roolia. Asiantuntijatyössä työ ei ole tulevaisuudessa enää aikaan ja paikkaan sidottua. Etätyön johtaminen on mielenkiintoinen siinä mielessä, että siinä kyse on luottamuksesta. Johtaminen voi olla haastavaa esimiehelle silloin, kun tiimi ei sijaitse fyysisesti samassa paikassa. Kuinka todennetaan se, että tiimityö on yhtä tehokasta myös silloin, kun osa tiiminjäsenistä tekee työt etänä toisesta sijainnista? Korostuu myös tietoturvan ja riskienhallinnan merkitys, koska yrityksen tietojen täytyy säilyä luottamuksellisina myös etätyössä, kuten junassa tai lentokoneessa. Erityisesti kirjanpitoalalla täytyy olla erityisen varovainen, mutta teknologia varmasti tukee tietoturvaa tulevaisuudessa yhä paremmin. Kaikilla aloilla etätyö ei kuitenkaan ole tulevaisuudessakaan mahdollista työn luonteen vuoksi. Esimerkiksi jalan kipsaaminen ei onnistu etätyönä, vaan vaatii fyysisesti läsnä olevan ihmisen - ainakin siihen asti, kunnes robotiikka voisi korvata ihmisen työn.

”10 vuoden päästä etäjohtaminen on toisella tasolla. Sun pitää pystyä toimimaan hyvänä läsnä olevana esimiehenä, vaikka sun porukka olisi ympäri Suomea tai ympäri maailmaa. Niinku nytkin joissakin paikoin jo on, mutta sellainen tulee kasvamaan aivan varmasti. Tekniikka kehittyy... tulee siitä työn teosta enemmän paikasta ja ajasta riippumatonta.”

”Voi olla joitakin päiviä etänä, mutta tiimityössä pitäisi pyrkiä fyysiseen läsnäoloon ja olla täysipäiväisesti paikalla. Pitäisi välttää asiasta toiseen hyppäämistä, sen vaikeampia asiat on ja keskittyä mahdollisimman paljon yhteen asiaan. Ja yhteiseen tekemiseen.”

Haasteena etätyössä ja teknologian kehittymisessä on tavoitettavuus. Milloin työntekijän tulisi olla tavoitettavissa, kun fyysistä työpistettä ja perinteisiä työaikoja ei ole? Itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden merkitys korostuvat etätyössä siinä mielessä, että itselleen on osattava asettaa rajat. Se, että asiantuntijatyö ei olisi enää aikaan ja paikkaan sidottua, voi

luoda oravanpyörän, jolloin työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät. Perinteisten työaikojen häviäminen ei ole niin mustavalkoista. Eräs haastateltava puhui käsitteestä rytmi. Elämässä meillä on tietty rytmi ja rytmityksen poistuminen aiheuttaisi hämmennyksen olotilan. Myös tiimityössä on tietty rytmi, jossa jokaisella on oma oikea hetkemme tehdä asioita oikeaan tahtiin muiden tiiminjäsenten kanssa. Sooloilla ei tiimityössä oikein voi ja toisaalta voidaan enää puhua todellisesta tiimityöstä, jos jokainen tekee työtä eri paikassa ja eri aikaan?

”Puhutaan siitä, että rytmitys häviäisi. Pidän rytmityksestä. [...] Jos ajattelet orkesteria ja siellä on orkesterinjohtaja, joka saa toimimaan ihmiset samaan tahtiin, vaikka niillä on eri instrumentit. [...] Jos on joku esitys ja jäsenellä on joku tehtävä, mikä pitää tehdä juuri siihen tiettyyn aikaan... joku puhuu orkestrinnista. Tätä voidaan käyttää myös tiiminvetäjä-metaforana.”

”Kyllä kai niitä tiimeiksi sanotaan? Mutta, että tehdäänkö sitä työtä kotoa vai tulee lähistarille toimistohotelli mihin kaikki fillarilla singahtaa...? En usko, että matkustellaan työtä tekemään kovin pitkälle varsinkin, jos se ei tuota mitään lisäarvoa. Onhan siinä myös ekologiset ja ajansäästösyöt...”

Tiimityön yleisyys tulevaisuudessa herätti monipuolista keskustelua haastatteluissa. Suurin osa oli sitä mieltä, että ehdottomasti tiimityö yleistyy. He perustelivat sitä niin, että yksin ihminen ei voi hallita yhä monimutkaisemmaksi muuttuvaa maailmaa. Osaamisvaatimukset tulevat lisääntymään tulevaisuudessa ja vain tiimityö takaa tien menestykseen. Tiiminä yhdessä voi saavuttaa paljon enemmän kuin yksin. Tiimi antaa vahvuutta ja tiiminä olemme tehokkaampia kuin yksin. Ihminen on kuitenkin pohjimmiltaan yhteisöllinen eliö ja yhdessä tekeminen luo merkityksellisyyttä. Onneksi meidän ei tarvitsekaan pärjätä yksin. Tiimin käsite voi tulevaisuudessa kuitenkin muuttua eli muutama haastateltava toi esille sen, että ehkä tiimit eivät ole enää niin virallisia, eivätkä toimisi pelkästään vain organisaation osastorajojen sisällä.

”Mä uskon, että tiimityöskentely tai projektityöskentely kasvaa. Mä perustan tän mun uskomuksen siihen, että meille on tapahtumassa niin suuria myllerryksiä... jos me mietitään koneoppimista, tekoälyä, robottisaatiota, digitalisaatiota... niin kun se työ tulee muuttumaan, muutokset on niin isoja ja nopeita, niin se, että me tehdään tiiminä töitä, niin se antaa meille paljon laajemman näkökulman niihin asioihin, kuin se, että me tehtäis yksin työtä.”

”Mä en osaa keksiä mitään sellaista työpaikkaa, jossa yksi ihminen voisi pelastaa maailman. Ei edes yhden hengen yritykset, koska niillä on tiimityö niiden verkostojen kanssa.”

Toinen näkökulma oli se, että jossain määrin myös individualismi lisääntyy. Ihmiset tekisivät yhä enemmän työtä itsenäisesti ikään kuin itsenäisenä yrittäjänä. Heillä olisi se oma vahva asiantuntijuus ja erikoisosaaminen työssään. Tällaista voisi tapahtua erityisesti asiantuntijatyössä, joka ei ole fyysiseen paikkaan sidottu. Fyysisiä toimistorakennuksia ei enää olisi, koska työtä voi tehdä mistä vain teknologian kehittymisen ansiosta. Silloinkaan henkilö ei toimisi ilman yksin, vaan hän todennäköisesti verkostoituisi muiden kanssa. Varsinaisesti tiimissä hän ei

työskentelisi, mutta olisi verkostoitunut moneen eri suuntaan ja tekisi töitä useammalle asiakkaalle. Asiantuntijoiden olisi mahdollista myydä omaa erikoisosaamistaan. Oikeasta yksityisyrittäjästä ei olisi kyse, vaan tulevaisuudessa keksittäisiin jokin uusi välimuoto, esimerkiksi asiantuntijapankki, josta asiantuntijapalveluita voisi tarpeen mukaan ostaa. Tätä ei välttämättä voisi soveltaa palvelualalla niin kauan kuin ihmiset tekevät palvelualan töitä.

”Sellainen joka tekisi jotain työtä tälle yritykselle (A) ja tälle yritykselle (B) ja hän olisi erikoistunut johonkin asiaan. Mutta ei olisi sitoutunut pelkästään yhteen yritykseen, vaan saattaisi tehdä useammalle yritykselle samaa työtä. [...] Onko nyt niin, että enemmän mennään yleisosaajasta erikoisempaan, kapeampaan segmenttiin?”

”Pysyvät työpaikat... niiden määrä tulee vähenemään. Sitä kautta tulee mikroryhtäjät eli osa miestä joutuu työllistämään itsensä. Varmaan niin, että pysyviä työyhteisöjä ei välttämättä ole. [...] Näen eri tiimit eri kokoisina paloina ja osallistuu eri puolilla maailmaa. Eri kokoisia tekemisiä ja voi olla samaan aikaan useita. Voi kestää vuoden, mutta työllistää vain päivän viikossa. Eri kokoisia työn kuormia. Välillä on paljon töitä ja silloin niitä tehdään ja välillä on hiljaisempaa ja välillä yritetään vaan myydä itseämme.”

Haastatteluissa esiintyi myös sellainen näkemys, että voisivatko tiimien rajat hälvetä tulevaisuudessa? Moniosaamisen rooli korostuisi ja henkilöitä olisi mahdollista sijoittaa eri työtehtäviin ja tiimeihin tarpeen mukaan. Työntekijän pitäisi olla moniosaaja pärjätäkseen työmarkkinoilla, koska ei oppilaitoksestakaan nykyisin valmistuta vain yhteen ammattiin. Haastatteluissa nähtiin myös sellainen vaihtoehto, että tiimiorganisaatio tulee varmasti jatkumaan tulevaisuudessa, mutta työskentely tapahtuisi yhä pienemmissä tiimeissä. Erikoistuminen ja keskittyminen johonkin pienempään osaamisalueeseen johtaisi parempiin työsuorituksiin. Omat asiakkaat ja heidän tarpeensa täytyy tuntea, jotta heitä osattaisiin palvella paremmin.

Alla olevassa taulukossa 2 kuvailen tiivistetysti sen, kuinka haastateltavien mielipiteet tiimityön tulevaisuudesta jakaantuivat. On huomioitava se, että vaikka tiimien rajat hälvensivät, henkilöitä siirrettäisiin joustavasti tiimistä toiseen tai tiimit erikoistuisivat pienempiin kokonaisuuksiin, niin silti työtä tullaan tekemään tiimeissä. Kolme haastateltavaa puhuivat individualismin ja itsenäisen työskentelyn puolesta. On siis mahdollista, että joillakin asiantuntijaaloilla tiimityöstä vähitellen luovutaan ja yhteistyö tapahtuisi verkostoitumisella.

Tiimityö tulevaisuudessa	Kuinka monta tätä mieltä
Tiimityö jatkuu ja yleistyy	6
Individualismi yleistyy	3
Moniosaamisen tarve lisääntyy	1
Tiimit pienenevät ja erikoistuvat	2

Taulukko 2: Tiimityön tulevaisuus

Nousi esille myös sellaisia näkökulmia, että voisiko henkilö kieltäytyä kuulumasta sellaiseen tiimiin, johon hän ei halua kuulua? Tiiminjäsenillä olisi valinnanvapautta tehdä omia päätöksiä missä tiimissä he haluaisivat työskennellä. Entä tarvitaanko tulevaisuudessa tiiminvetäjiä? Yksi haastateltava totesi, että jos tiimissä on alle viisi henkilöä, niin voi olla, että tiiminvetäjä ei välttämättä tarvita. Jonkinlaista tehtävien organisointia tiimin jäsenten kesken itseohjautuvasti se silti vaatii, koska muuten mitään ei tapahtuisi. Tiimityössä luonnollisesti syntyy erilaisia rooleja, vaikka erikseen ei olisi kukaan määrätty tiiminvetäjäksi. Joku lopulta silti aina ottaa tehtävien koordinoinnin, koska jos sellaista ei tapahtuisi, niin toiminta lamaantuisi.

”Omien luontaisten ominaisuuksien kautta syntyy, että kuitenkin joku organisoii. Kenen käteen menee kynä?”

Onko paras ja asiantuntevin tiiminvetäjä kuitenkin se, joka on se äänekkäin ja ottaa roolin luonnostaan? Tulevaisuudessa voisi pyrkiä siihen, että tiimi voisi itse keskenään sopia ja valita tiiminvetäjänsä. Tiiminvetäjän rooli voisi olla myös kiertävä. Loppujen lopuksi, tiimin rakenne on jollain lailla strukturoitu ja vaikka erillisiä rooleja ei sovita, niin ne muodostuvat itsestään. Tehokkuuden kannalta roolit ja pelisäännöt tulisi olla ennalta sovitut ja kaikille osapuolille selvät. Mikään ennalta sovittu rooli ei ole myöskään kiveen hakattu eli tarvittaessa tulisi voida myös vaihtaa rooleja, jos huomataan, että tiimityö ei toimi toivotulla tavalla.

”Mun mielestä ihmisten pitää antaa mahdollisuus myös sitten luopua... [...] ...kun nythän puhutaan tästä, että on kauheaa, jos joku toimitusjohtaja irtisanotaan. Kyllä mun mielestä tulevaisuudessa pitäisi mennä siihen suuntaan, että voisi vaihtaa alaa tai vaihtaa työtehtäviä.”

Nykypäivän nuoret, jotka ovat valmistumassa tai ovat juuri tulleet työelämään, ovat erikoisessa tilanteessa siinä mielessä, että heidän tulevaisuuden työelämänsä on hyvin vaikeaa kuvitella. Vanhemmat sukupolvet ovat valmistuneet suoraan ammattiin ja tehneet samaa työtä koko elämänsä ajan. Nuoret tulevat työskentelemään tulevaisuudessa ammateissa, joita ei ole vielä olemassakaan. Nykynuoret ovat eläneet koko elämänsä teknologian keskellä, eivätkä he osaa kuvitella toisenlaista elämää. Ohjelmointitaitoja opetetaan jo ala-asteella. Nuorilla on nykyään kaikki mahdollisuudet kouluttautua, hankkia kielitaitoa ja osaamista. Varsinkin Suomessa perusturvallisuustekijät ovat pääosin kunnossa ja Internet on kaikkien ulottuvilla. Työpaikoista käydään kovaa kilpailua, koska koulutustaso on niin monella korkea. Tämä johtaa siihen, että nuoret joutuvat keksimään itselle uusia työllistymiskeinoja tulevaisuudessa.

Nyt tiedetään jo se, että työelämä on sirpaleisempaa. Ei ole edes odotettavissa, että henkilö työskentelisi koko elämänsä samalla työnantajalla. Pätkätyöt ja määräaikaiset työsuhteet ovat yleistyneet ja toisaalta nuoret ovat myös halukkaita vaihtamaan työpaikkaa useammin. Taustalla syynä on se, että he hakevat parempaa työilmapiiriä ja parempaa johtamista. Hyvinvointi voi olla tärkeämpää kuin palkka. Nuorilla on perusturvallisuuden ja toimeentulon

edellytykset kunnossa ja siksi työpaikan vaihtaminen ei pelota. He haluavat kerätä elämänsä aikana monipuolista ja erilaista työkokemusta, eikä työ ole heille välttämättä koko elämä. Seuraavan sukupolven taloudellinen tilanne voi olla heikompi kuin heidän vanhemmillaan.

”Nuoret ovat valmiita kouluttautumaan ja siirtymään paikasta toiseen. Ettei vaan jäädä sitä samaa työtä tekemään. Tietysti se tiimiesimiehellekin luo haasteita, miten teet sun tiimistä niin mielenkiintoisen ja houkuttelevan, että sinne halutaan jäädä.”

”Sitä olen kokenut, että olen saanut tehdä erilaista työtä ja vaihtaa alaa. Siitä hän on paljon kans puhuttu, että tulevaisuudessa nuoret valmistuu johonkin ammattiin, niin he eivät tule jäämään siitä eläkkeelle... niin sehän on aivan ihanaa. Olisi tosi tylsää, jos pitäisi 50 vuotta tehdä samaa työtä. Ihanaa, jos tulee mahdollisuus vaihtaa alaa tai kouluttautua, niin siitä vaan! Nauttia siitä mahdollisuudesta!”

”Nuoret on nopeita omaksumaan uusia asioita. Keski-ikäiset kyselee manuaalin perään ja nuoret menee ja kokeilee ja löytää sitä kautta. Sitten ehkä nuoret on sanavalmiimpia vaatimaan esimerkiksi parempaa johtamista. Se ei tarkoita, etteikö kaikki haluais hyvää johtamista, mutta keski-ikäiset eivät vaan rohkene sanoa sitä ääneen.”

Nuorilla on aivan erilainen yrittäjähenki ja he hakeutuvat samanhenkisten seuraan. Hakeutuvat helposti esim. Startupeihin ympäri maailmaa... virtuaalitiimeihin. Todella vaikeaa kuvitella, että sellainen nuori tulisi tällaiseen konservatiiviseen paikkaan töihin. Nuoret muuttavat maailmaa ja työllistävät itse itsensä. Ottavat enemmän riskejä.”

”Kun nuoret tulevat työelämään, niin he eivät välttämättä lähtökohtaisesti ole samalla tavalla sitoutuneita. He eivät töihin tullessaan ajattele, että ’tämä on mun eläkepaikka’. [...] Tässäkin mä näen esimiehellä sen suuren vastuun siitä, että kasvaako siitä henkilöstä sellainen aidosti sen tiimin jäsen, joka alkaa sitoutua siihen, mitä se tekee. Vai onko se vaan silleen ohikulkumatkalla. Mä oon nähnyt niitäkin... oon nähnyt kuitenkin niitäkin tapauksia, jotka on kasvanut tiiminjäseniksi.”

Nuoret voisivat oppia vanhemmalta sukupolvelta kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Vastavasti vanhempi sukupolvi voisi oppia nuorilta tekniikkataitoja ja muutosten näkemistä mahdollisuutena, ei uhkana. Haastateltavat eivät nähneet nuorten tulemistä työelämään ja osaksi tiimiä yhteentörmäyksenä vaan nimenomaan mahdollisuutena. Nuoret tuovat tiimiin uutta näkemystä ja uusia työskentelytapoja. Nuorilla on hyvin paljon annettavaa työyhteisössä, joten tiimissä tulisikin olla useita eri ikäisiä henkilöitä, eri sukupolvia, jotka uteliaasti ja rohkeasti oppisivat toisiltaan. Erilaisuus tulisi hyväksyä. Vanhemman sukupolven tulisikin miettiä sitä, miten uudistaa omaa osaamistaan, koska asiantuntijuutta tulisi peilata tähän päivään.

”Mun mielestä nuoret ja vanhemmat työntekijät tukee toinen toisiaan. Siinä on hiljaista ja vahvaa tietopohjaa näillä pitkään työtä tehneillä, kun taas uusi sukupolvi tuntee tietotekniikkaa paljon paremmin.”

”Kun on hyvä tiimi ja sitoutunut tiimi ja omistautunut tiimi, joka tähtää tavoitteisiin, niin on kyllä helpompi ottaa - tiedätkö samanlaiseen sellaiseen moodiin.

Mä omasta mielestäni olen kasvattanut aika hyviä pelureita tässä matkan varrella, joita on ollut ilo suositella eteenpäin.”

Pitäisi pyrkiä eroon ennako-oletuksista, että kaikki nuoret olisivat riippuvaisia puhelimista, peleistä tai he ovat liian kärsimättömiä tekemään töitä kahdeksan tuntia päivässä. Tietenkin osa tästä varmasti pitää paikkaansa ja on nuoria ja ehkä vähän vanhempiakin henkilöitä, jotka kokevat työelämän arjen uuvuttavaksi. Jatkossakin kyse on henkilön persoonallisuudesta. Ei voi myöskään yleistää, että iäkkäämmät työntekijät eivät osaisi innovoida tai käyttää tekniikkaa. Kaksi haastateltavaa pohtivat sitä, että nuoret ovat loppujen lopuksi konservatiivisia ja arvostavat perinteisiä työskentelytapoja. Kaiken tekniikan ja myllerryksen keskellä on edelleen nuoria, joilla on ihan oikeita kirjekavereita.

”Me vain kuvitellaan, että nuoret haluavat vain kaikkia uusia härpäkkeitä. Joskus lentokoneessa hyvin nuori luki pientä muistiota, joka oli täyteen kirjoitettu paperille. [...] Näkyy häivähdyksiä menneisyydestä, että halutaan paperiset muistiinpanot ja kokea se paperin kosketus.”

Uusia kommunikointivälineitä ja -keinoja tulee jatkuvasti ja jo nyt nähdään se, että nuoret käyttävät puhelinta enimmäkseen vain kirjoittamiseen. Tämäkin vaikuttaa osaltaan työnteeseen tulevaisuudessa ja muutokseen siihen, kuinka ihmiset kommunikoivat keskenään. Se vaatii myös tiiminvetäjältä uudenlaista kommunikaatiota. Pelaaminen on eräänlaista virtuaalista tiimityötä, jossa taustalla mukana on tavoitteet ja yhteistyö muiden pelaajien kanssa.

Haastatteluissa nousi puheeksi myös verkkokurssit ja virtuaaliopiskelu. Vaikka etäopiskelu on saavuttanut suuren suosion ja se mahdollistaa paljon, niin opiskelijat haluavat edelleen tulla myös fyysisesti kouluun ja nähdä opettajat ja opiskelukaverit. Verkkokurssit jätetään kesken suuremmalla todennäköisyydellä kuin perinteiset kurssit. Mielenkiintoinen näkökulma haastatteluissa oli myös sellainen, että ihmiset ja erityisesti nuoret haluavat säännöllisesti poistua kotoa ja mennä fyysisesti johonkin paikkaan, olipa se sitten koulu tai työpaikka ihan vain sen vuoksi, että he haluavat pukeutua ja heillä on muodikkaita vaatteita, joita he haluavat käyttää. Ihminen on sosiaalinen, eikä etätyö tai -opiskelu voi korvata kaikkea kanssakäymistä.

Eräs haastateltava kertoi havainneensa nykynuorissa sellaisen piirteen, että he pilkkovat suurempia kokonaisuuksia osiksi. Ehkä se on nuorten uusi tapa saada asioita edistymään? Käytännössä työelämässä se tarkoittaa sitä, että tulevaisuuden työntekijät eivät tee pitkän ajan suunnitelmia, vaan menevät ketterästi eteenpäin tilanteen mukaan. Vaihe vaiheelta ennalta pitkälle suunnitellut projektit väistyvät ja tilalle tulee nopea reagointi hetkessä.

Tulevaisuuden uudet työpaikat syntyvät teknologian kehittymisen ympärille. Tämän päivän nuoret tulevat työskentelemään esimerkiksi robotiikan suunnittelun ja kehittämisen parissa

eli tekevät taustatyöt, jotta robotit voivat suorittaa toistoa vaativat perustyöt. Ihmisillä saattaa olla pelko, että robotit vievät työt. Näin varmasti myös käy, mutta edelleen tarvitaan ihmisiä määrittämään, kuinka robottien halutaan toimivan. Tekoäly, digitalisaatio ja robotiikka synnyttävät uusia töitä. Tekoäly on jo nykypäivää tai ainakin lähitulevaisuutta. Teknologian kehitys nähdään myös uhkana ja uhkaksi se muodostuisi silloin, kun teknologia ei olisi enää ihmisen hallinnassa tai se päätyisi väärin käsiin. Hallitsemattomuuden ja ennustamattomuuden tunne herättävät pelkoa. Ihminen ei osaa ennustaa millainen iso muutos teknologian harppaus on, ja se nähdään vasta silloin, kun katsotaan taaksepäin.

”Mä näen sellaisia uhkakuvia... [...] Ei niinku sokeasti mennä siihen, että koneet vapauttaa meidät työstä ja sitten me voimme siirtyä tähän hyvinvoinnin ja mielekkään vapaa-ajan tekemisen yhteiskuntaan... mä en ihan usko siihen.”

Lähes jokainen haastateltava osasi kuvitella, että tulevaisuudessa robotti voisi jossain määrin olla osa tiimiä ja tiimityötä. Yksikään haastateltava ei kuitenkaan nähnyt robottia varsinaisena tiiminjäsenenä ainakaan vielä kymmenessä vuodessa. Edellytys tiiminjäseneksi olisi robotin vuorovaikutuskyky, joka kukaan ei osannut vielä kuvitella lähitulevaisuuteen. Tietynlaista apua robotti voisi kuitenkin tiimille tarjota ja sille voisi määrätä oman roolinsa ja tehtävänsä. Robotti voisi auttaa tiedonhaussa tai tehdä automatisoinnilla tiettyjä toistoa vaativia töitä, joissa inhimillisyyden virheellä on suuri vaara. Esimerkiksi kone pystyy paljon tarkemmin analysoimaan röntgenkuvat kuin ihmissilmä. Terveystieteiden alalla roboteilla on jo nykyään suuri merkitys, koska ne ovat paljon hygieenisempiä. Etu on myös se, että robotti voi tehdä työtä 24/7, eikä siinä tarvitse ottaa huomioon lakisääteisiä taukoja. Se, että robotit inhimillistyisivät myöhemmin tulevaisuudessa, niin vaatisi jo suurempia yhteiskunnallisia muutoksia.

”Ihmiset aina näkee asioita subjektiivisesti oman kokemusmaailman kautta. [...] Jos siinä olisikin pöydässä aina joku joka sanoisi, että 'kylmä totuus on tämä'. Osallistuisi tähän meidän keskusteluun ja näyttäisi meille tilastoja ja faktaa. [...] Ohjaisi keskustelun takaisin raiteilleen, jos se menee ohi.”

”Ei ainakaan työllistäisi sairaspöydäoloissa. Olisi luotettava eikä puhuisi liikaa. Olisi ihannetyöntekijä? Tekisi ahkerasti työtä eikä pitäisi turhia taukoja.”

”Meillä on apteekkeissa valtava robotiikka lääkkeidenjakelussa. Sehän vaan helpottaa meidän työtä. Eihän me nähdä sitä... me ei edes ajatella sitä tiiminjäsenenä. Niin kauan, kunnes sille muodostuu se tekoäly, niin pitkään me emme näe sitä tiiminjäsenenä.”

3.4.5 Johtamisen taito

Viimeisenä teemana halusin tuoda esille johtamisen taidon. Tarkoituksena ei ollut nostaa tätä aihetta opinnäytetyön erilliseksi tutkimuskysymykseksi enkä erityisemmin ole teoriassakaan etsinyt tähän oikeaa vastausta. Tosiasia on, että oikeaa vastausta ei ole. Johtamisen taito toimii hyvänä loppukevennyksenä haastatteluiden lopussa ja esitin tämän filosofisen kysymyksen aivan jokaisen haastattelun lopuksi, vaikka aikaraja oli tullut jo täyteen. Haastateltavien

reaktio oli positiivisesti yllättynyt kysymyksen esitettyäni ja sain kysymykseeni monia hyviä vastauksia. Tunsin sen, että kysymykseni ikään kuin nivoi yhteen koko aiemman keskustelun ja sen jälkeen haastattelu oli hyvä lopettaa. Kysymys kuului näin:

Johtamisen taito - onko se synnynnäinen lahja vai opetettavissa oleva taito?

Johtamisen taito nähtiin synnynnäisenä lahjana siinä mielessä, että jo lapsena huomataan nopeasti kuka porukassa ottaa ohjat ja sanoo ”seurakkaa minua, menemme tuohon suuntaan”. Johtamisessa täytyy olla luontaisia taipumuksia ja luontainen halu. On ihmisiä, jotka saavat helposti muut mukaansa eli myös karismalla on tärkeä rooli.

Johtamista nähtiin myös taitona, jota voi opetella ja siinä voi kehittyä. Hyväksi johtajaksi opettelua edesauttaa synnynnäiset ominaisuudet eli henkilön persoona. Täysin syrjäänvetäytyvästä henkilöstä ei välttämättä saada kouluttamallakaan johtajaa, mutta tässäkin ratkaisee henkilön oma halu olla esimies. On huomioitava myös se, että eri tilanteisiin sopii erilainen johtajuus. Erityisesti asioiden johtamista ja teknisiä johtamistaitoja on helpompi opetella kuin ihmisten johtamista. Esimies ei koskaan ole täysin valmis eli aina on keinoja parantaa omaa toimintaa ja täytyy muistaa, että myös epäonnistumisia tulee vastaan.

Vaikka johtaa voi myös asioita, niin johtaja on aito ihmisten johtaja silloin, kun kyse on tiimityöstä. Tiiminvetäjän täytyy olla ihmisjohtaja, koska jos hän hallitsee työtehtävät, mutta ei hallitse tiiminjäseniä, niin todennäköisesti hän epäonnistuu tehtävässään. Lähtökohta on se, että täytyy olla halukas pitämään ihmisistä huolta. Hyvä ihmisjohtaja on läsnä, hän kohtaa ihmisiä ja tiiminsä päivittäin ja omistautuu työlleen täysillä. Olennaista on se, millainen tiiminvetäjä on ihmisenä ja ihmisten kanssa. Täydellinen ei tarvitse olla.

”Ennen kuin minusta tuli esimies mä johdin, koska mun esimies ei johtanut. Se ottaa sen niinku sen paikan siitä. Valtahan otetaan, jos se on otettavissa. Siltikin et sä sitten valmis kuitenkaan ole ollenkaan siihen heti synnynnäisesti. Sun täytyy saada niitä vinkkejä ja parhaita käytäntöjä siinä matkan varrella. Ja tietysti välillä kopsahtaa puuhunkin.”

”Ei voi olla, että otetaan joku kenet tahansa ja opetetaan se johtajaksi. En usko, että se on mahdollista. [...] Tietyllä lailla johtajalla pitää olla tahtotila, että haluaa vaikuttaa ja haluaa tehdä jotain paremmaksi.”

”Uskon, että ihmissläheinen tapa se lähtee siitä, millaisia elämäkokemuksia sulla on. Kokemuksia pitää olla elämässä ja silloin tulee hyväksi johtajaksi. Kehittyminen nähdään oppimisen kannalta.”

”Johtajaksi ei synnytä. Jollain lailla se varmaan voi olla jossain ihmisessä, mutta en näe estettä, että etteikö siihen voi oppia.”

”Jo syntyessään tulee jonkinlainen kiinnostus johtamiseen, mutta tottakai voi kehittyä ja pitääkin kehittyä.”

”Sä et voi olla hyvä johtaja, jos sulla ei ole sellaisia tiettyjä synnynnäisiä ominaisuuksia. Ja halua olla johtaja. Mitä enemmän vastuuta tai suuremmasta ihmismäärästä vastaa, niin sitä suuremmalla syyllä, sitä lisäkouluttamista - sitä pitää olla.”

Yhteenvedona haastateltavien mielipiteet jakautuivat siten, että kahdeksan haastateltavaa olivat sitä mieltä, että hyvään johtamiseen tarvitaan sekä synnynnäisiä lahjoja että opettelua. Neljä haastateltavaa totesivat, että johtajaksi ei synnytä, vaan taito kertyy elämäkokemuksen myötä ja sitä on mahdollista kehittää. Kukaan haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että johtamisen taito olisi pelkästään synnynnäisten lahjojen varassa.

4 Tutkimustulosten yhteenvedo ja johtopäätökset

Tässä luvussa tuon haastatteluaineiston tiivistetysti esille, peilaan sitä tietoperustaan ja koostan tarvittavat kehittämis ehdotukset. Tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys tämän päivän tiiminvetäjästä ja tiimityöstä, tulevaisuuden tiiminvetäjästä ja tiimityöstä sekä selvittää tulevaisuuden tiimityön kehittämistarpeita. Yhteenvedon, johtopäätösten ja kehittämisehdotusten tarkoituksena on löytää vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Lopuksi esitän jatkotutkimusehdotukset, pohdin tulosten laajempaa hyödynnettävyyttä sekä arvioin opinnäytetyön luotettavuutta.

Seuraavissa taulukoissa kokoon tiivistetysti haastatteluaineistosta tekemäni keskeisimmät havainnot. Mainitsemani lähdeviittaukset löytyvät tietoperustasta luvusta 2 ja lähdeluettelosta.

Teema: Tiiminvetäjän rooli tänään ja tulevaisuudessa	
Tiiminvetäjä henkilöesimiehenä	Yleensä tiiminvetäjä on myös henkilöesimies, mutta se on organisaatio- ja tiimisidonnaista.
Tiiminvetäjän työnkuva	Tiiminvetäjällä on hyvin monipuolinen työnkuva ja hän on monessa mukana. Tiiminvetäjän on hyvä osata se työ, mitä tiimi tekee, jotta työn ohjaaminen olisi helpompaa. Kiireessäkin täytyy muistaa, että tiimi on ensisijainen.
Hyvän tiiminvetäjän ominaisuudet	Tasapuolinen, oikeudenmukainen, avoin, rehellinen ja luotettava. Hän osaa kannustaa ja kiittää. Hänellä on hyvät kommunikaatiotaidot, hän kulkee tiiminsä rinnalla ja osaa kuunnella, mahdollistaa sekä viedä asioita eteenpäin.
Tulevaisuuden tiiminvetäjä	Osaava havainnoida ympäristöä, organisoida, ennakoida ja nähdä tulevaa muutosta positiivisella ja avoimella mielellä. Hän sietää keskeneräisyyttä ja epävarmuutta ja uskaltaa rohkeasti, mutta kärsivällisesti tarttua toimeen. Tiiminvetäjän rooli muuttuu enemmänkin sparraajaksi ja valmentajaksi. Aito läsnäolo, koordinoititaidot ja kommunikointitaidot ovat yhä tärkeämpiä tulevaisuudessa. Tiiminvetäjä on tiimin kokoava voima.
Opetus tulevaisuuden tiiminvetäjälle	Ole oma itsesi. Muista, että kuuntelemisen taito on puhumisen taitoa tärkeämpää. Työ opettaa ja virheistä oppii. Huumoriakaan ei saa unohtaa.

Taulukko 3: Tiiminvetäjän rooli tänään ja tulevaisuudessa

Tiiminvetäjän rooli vaihtelee eri organisaatioissa, mutta yhdistävä tekijä on se, että tiiminvetäjällä on tiimi, jonka työtä hän ohjaa ja josta hän on vastuussa. Salmisen (2013) mukaan tiiminvetäjällä voi olla esimiesvastuu, mutta toisaalta hän voi olla myös yksi tiimin jäsenistä ja tehdä samaa työtä kuin tiimi. Haastatteluista kävi ilmi, että tiiminvetäjällä on monipuolinen työnkuva ja samaa toteavat tietoperustassa myös Salminen (2013) ja Clutterbuck (2007).

Haastatteluaineiston perusteella tiiminvetäjän rooli on tärkeä ja johtamisella on suuri merkitys, vaikka pääpaino ei ole enää perinteisessä esimiesvallassa. Tiiminvetäjän roolin ja tarvittavien ominaisuuksien arviot kulkevat käsi kädessä haastatteluaineiston ja aiemmin käsitellyn tietoperustan välillä. Haastatteluaineiston keskeiset teemat kytkeytyvät vahvasti samoihin ajatuksiin, mitä myös Drucker (1988), Salminen (2013), Bojeun (2014), Ryan & Deci (2000), Turaga (2013), Juuti & Vuorela (2015), Sydänmaanlakka (2014) ja Dawson & Andriopoulos (2014) esittävät. Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

1. Millainen on hyvä tiiminvetäjä?
 - a. Millainen on tulevaisuuden tiiminvetäjä?

Tietoperustan ja haastattelutulosten valossa voin väittää, että hyvä tiiminvetäjä ohjaa tiimin toimintaa kohti tavoitteita kannustamalla, motivoimalla, mahdollistamalla ja viemällä asioita eteenpäin. Hän kulkee tiiminsä rinnalla ja tukee sopivassa määrin ottamalla huomioon tiimin itseohjautuvuuden. Hän osaa tuoda esille tiiminjäsenten vahvuudet ja antaa tiimin vaikuttaa tekemiseensä itse. Hyvä tiiminvetäjä edistää luottamuksen ilmapiiriä, osaa kiittää, antaa rakentavaa palautetta ja palkitsee oikeudenmukaisesti. Kommunikaatioaidoilla on suuri merkitys ja hyvä tiiminvetäjä muistaa, että kuuntelemisen taito on puhumisen taitoa tärkeämpää. Rakentavalla palautteenannolla ja selkeillä tavoitteilla tiiminvetäjä tukee tiiminsä suoritusta, osaa tuoda kyvykkyydet esille ja varmistaa toiminnan onnistumisen edellytykset.

Tulevaisuuden tiiminvetäjä on sparraaja ja koordinoija, joka toimii tiimin kokoava voima. Hän havainnoi ympäristöä, sietää muutoksia ja keskeneräisyyttä ja hyväksyy sen, että kaikkea ei tarvitse hallita. Hänen asenteensa tulisi olla positiivinen, avoin ja joustava. Hänen täytyy olla rohkea, mutta kärsivällinen. Huomattava etu olisi se, että tulevaisuuden tiiminvetäjä osaisi organisoida suurta tietomäärää ja hyödyntää teknologiaa työssä. Vuorovaikutuksen ja ihmisten johtamisen (leadership) merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Robotit töihin -raportissa Tikka (2016) toteaa, että johtajille jää aikaa valmentamiseen, kun robotiikka hoitaa jatkossa asioiden johtamista (management). Korostuu myös voimaannuttamisen ja transformaalisen johtamisen tärkeys. Tarkoituksena on luoda motivoiva työilmapiiri valmentavalla työotteella, vuorovaikutuksella, arvostuksella, innostuksella, luottamuksella sekä yhteisellä oppimisella. Johtaminen tulee olemaan yhä enemmän tukemista, mahdollistamista ja valmentamista.

Teema: Toimiva tiimityö tänään ja tulevaisuudessa	
Tiimien muodostuminen	Tiimejä on monia erilaisia, eri tarkoitukseen muodostettuja ja niiden kesto vaihtelee. Tiimiä yhdistää kuitenkin yhteinen tavoite ja tarkoitus. Tulevaisuuden suuntaus voi olla se, että syntyy enemmänkin epävirallisia tiimejä.
Tiimin koko	Optimaalinen tiimin koko määräytyy tavoitteen ja perustehtävän mukaan. Yleensä se on pariton luku.
Toimiva tiimityö	Tiimissä täytyy olla muutosvalmiutta, oppimishalua, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja ja käyttäytymissääntöjen noudattamista. Tiiminjäsenten on arvostettava ja kunnioitettava toistensa erilaisuutta. Tehokas tiimi toimii ketterästi, itseohjautuvasti ja puhaltaa yhteen hiileen.
Virtuaalitiimit	Tekniikan kehittyminen on mahdollistanut virtuaalitiimien paremman toiminnan. Säännöt ovat tärkeitä ja virtuaalipalaverien onnistumisen parantaa näköyhteys. Tiimin tulisi tavata kasvotusten edes kerran.
Tiimityön kehittäminen tulevaisuudessa	Tiiminvetäjän pitäisi olla enemmän tiimissä läsnä sekä henkisesti että fyysisesti. Jokapäiväiset perustyöt vievät liikaa aikaa ja kehittäminen jää. Tiimityön tulisi uudistua, mutta täytyisi tietää miten uudistuminen tulisi toteuttaa, jotta organisaatio ei lamaantuisi. Uudistumisen tulisi alkaa työkuultuurin muuttamisesta. Työn jatkuva parantaminen, läpinäkyvyys ja ketterien menetelmien omaksuminen ovat tulevaisuutta. Vuorovaikutuksen merkitys, asioihin yhdessä vaikuttaminen ja työn sisältöön vaikuttaminen korostuvat.

Taulukko 4: Toimiva tiimityö tänään ja tulevaisuudessa

Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että tiimejä voidaan muodostaa eri tarkoitusta varten ja ne voivat olla pitkäaikaisia tai projektiluonteisia. Tiimi voi olla myös virallinen tai epävirallinen. Gold (2005) ja Wenger & Snyder (2000) toteavat sen, että vapaaehtoisesti muodostuneissa tiimissä vallitsee korkeampi motivaatio ja yhteenkuuluvuuden tunne. Käytäntöyhteisöt muodostuvat henkilöiden oman kiinnostuksen ja hyödyn mukaan. Appelon (2011) mukaan tiimin optimaalinen koko määräytyy tiimin tarkoituksen mukaan ja siihen vaikuttaa myös toimintaympäristö sekä tiiminjäsenten luonteenpiirteet. Haastatteluissa kävi ilmi, että luvun olisi hyvä olla pariton ja myös Appelo (2011) toteaa, että toimiva tiimikoko on 5 (plus/minus 2).

Toimivan tiimityön piirteistä tietoperustassa puhuvat mm. Salminen (2013), Sydänmaanlakka (2014), Gold (2005), Clutterbuck (2007) ja Pentland (2012). Tietoperustan kappaleessa 2.2.5 toin esille ketterien menetelmien yleistymisen tiimityössä alaan katsomatta, jossa valitsin tarkempaan tarkasteluun Lean-ajattelumallin. Vaikka haastatteluaineistossa oli enemmän käsitelty Scrum-menetelmää, niin yhtä lailla näen yhdistäviä piirteitä tietoperustan ja haastatteluaineiston välillä. Torkkola (2015) puhuu teoksessaan työn sujuvuudesta, jatkuvasta parantamisesta ja arvoa tuottamattomien toimintojen lopettamisesta. Myös Bell & Orzen (2011) korostavat, että ongelmiin tulisi tarttua heti ja parannuksia työssä tulisi tehdä päivittäin. Työyhteisöstä muodostuu oppiva organisaatio. Myös Stellmanin & Greenen (2015) mukaan ketterissä tiimeissä kannustetaan yhteiseen oppimiseen, suunnitteluun ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön toinen kysymys oli:

2. Mitkä tekijät tekevät tiimityöstä toimivan?
 - a. Millainen on tulevaisuuden tiimityö?

Toimivan tiimityön piirteisiin kuuluu yhteinen tavoite, selkeät roolit, saumaton yhteistyö, korkea luottamus, sitoutuneisuus ja tiiminjäsenten kunnioitus. Tiimissä on oltava säännöt, mutta tiimille on annettava kuitenkin mahdollisuus toimia itseohjautuvasti. Tiiminjäsenillä täytyy olla yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, muutosvalmiutta sekä oppimishalua. Toimivassa tiimissä eri persoonallisuudet ja kyvykkyudet täydentävät toisiaan ja tiimi on yhdessä vastuussa suorituksestaan. Tiimin täytyy kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Parhaimmillaan tiimityö on silloin, kun tiimi puhaltaa yhteen hiileen, tiimin innostus ja tehokkuus näkyvät ulospäin ja tiimi viihtyy keskenään niin hyvin, että he haluavat viettää myös vapaa-aikaansa yhdessä.

Tulevaisuuden tiimityö tulee vaatimaan yhä aktiivisempaa tietotaidon jakamista tiiminjäsenten kesken. Tiedon määrä lisääntyy, joten tieto ei enää voi olla yhden henkilön varassa. Tulevaisuuden tiiminjäsenten on oltava entistä muutosvalmiimpia ja heidän on osattava tunnistaa sekä omat että toistensa vahvuudet ja heikkoudet. Sydänmaanlakan (2014) mukaan itsensä johtaminen tarkoittaa hyvää itseymmärrystä, joka luo vakaan pohjan myös ympärillä olevien ihmisten ymmärtämiseen. Lisääntyvän etätönn määrän tulevaisuudessa edellyttää itsensä johtamisen taitoja, jossa työntekijä osaa asettaa itselleen rajat siitä, milloin hän on tavoitettavissa. Täytyy muistaa, että vapaus ja itseohjautuvuus luovat vastuuta.

Yhteistyötaitojen merkitys korostuu tulevaisuudessa, koska tiimeissä työskentelee todennäköisesti henkilöitä eri maista, eri kulttuureista ja heillä on erilaiset persoonallisuudet. Tiimityö on rakentavaa, kun joukosta löytyy mielipide-eroja ja elämäkokemusta. Tulevaisuuden tiimit pystyvät yhä todennäköisemmin vaikuttamaan oman työnsä sisältöön ja toimimaan ketterästi tilanteen mukaan. Tiimit toimivat yhdessä omasta halustaan, koska he haluavat aikaansaada yhdessä jotain merkityksellistä. Uskon, että tulevaisuudessa syntyy yhä enemmän epävirallisia tiimejä. Kerron tulevaisuuden tiimityöstä lisää tulevaisuuden työ, työntekijät ja teknologia -teeman yhteydessä. Varsinaiset tiimityön kehittämisehdotukset listaan kappaleessa 4.1.

Teema: Luottamus, motivointi ja hyvinvointi tiimissä	
Luottamuksen rakentaminen	Avoin keskustelu, lupausten pitäminen ja jokapäiväiset teot vaikuttavat luottamukseen. Se on pitkäjänteistä ja molemminpuolista työtä. Luottamuksen saavuttaminen synnyttää motivaatiota ja sitä kautta sitoutuneisuutta.
Motivaation muodostuminen	Työssä tulisi olla sopivasti haasteita eli oikean henkilön tulisi työskennellä oikeassa paikassa. Työn tulisi olla jollain lailla merkityksellistä. Arvostus, kiittäminen, huomiointi hyvästä työstä, palautteenanto ja palkka vaikuttavat motivaatiotasoon. Oikean palkkatason merkitystä ei pitäisi väheksyä.

Hyvinvoinnin parantaminen	Yleiset raamit tulevat organisaation puolelta. Tiiminvetäjä voi vaikuttaa tiiminsä hyvinvointiin jokapäiväisillä teoilla: työn kuormituksen tasaaminen, työergonomia, lomatoiveiden huomioonottaminen, jousto työajoissa, etätyön mahdollistaminen, yhteiset tiimilounaat, taukojumppat jne. Ennakoiva ja tasapuolinen ote on tärkeää.
---------------------------	--

Taulukko 5: Luottamus, motivointi ja hyvinvointi tiimissä

Toimiva tiimityö rakennetaan luottamuksen, motivaation ja hyvinvoinnin yhteisvaikutuksella. Haastatteluaineiston mukaan luottamus on ensisijainen ja se luo perustan motivaation ja sitoutuneisuuden muodostumiselle. Turaga (2013) korostaa sitä, että luottamus rakennetaan määrätietoisesti, se on molemminpuolista vuorovaikutusta ja sen ylläpito vaatii jatkuvaa työtä. Zak (2017) toteaa, että korkean luottamuksen ansiosta organisaatio on tuottavampi, työsuhteet ovat pidempiä ja työntekijät sitoutuneempia.

Tärkeää on, että oikea henkilö sijoitettaisiin oikeaan paikkaan ja työssä olisi mahdollista kasvaa. Juuti & Vuorela (2015) painottavat sitä, että työssä tulisi olla hallinnan tunne. Pullanin (2016) mukaan erityisesti asiantuntijatyössä motivoi itsenäisyys, kehittymismahdollisuudet, tietotaidon ylläpito sekä merkityksellisyyden löytäminen. Rauramon (2012) hyvinvointiporoissa tämä tarkoittaa kaksi ylintä askelta, jossa toteutuu arvostus ja itsensä toteuttamisen tarve. Fisherin (2015) mukaan henkilöstö haluaa tulla kuulluksi ja nähdyksi, jolloin aikaansaamisen tunne sekä itsensä tarpeelliseksi kokeminen korostuvat. Juutin & Vuorelan (2015) mukaan rakentavassa palautteenannossa tulisi keskittyä työntekijän käytöksen tai toimintamallin kehittämiseen. Myös Torkkola (2015) painottaa sitä, että vika ei yleensä ole ihmisessä, vaan huonossa toimintamallissa. Virheiden tekeminen on välttämätöntä oppimisen kannalta.

Fisherin (2015) mukaan hyvinvoinnin merkitys kasvaa entisestään. Sydänmaanlakka (2014) toteaa, että tulevaisuuden työtä leimaa se, että vaikka fyysinen kuormitus vähenee, niin vastaavasti henkinen kuormitus kasvaa. Samoin myös Komonen (2017) painottaa sitä, että organisaatioiden tulisi pystyä huolehtimaan työntekijöidensä henkisestä hyvinvoinnista.

Haastatteluaineistossa esiintyi hyvin samansuuntaisia näkemyksiä luottamuksesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista, kuten yllä olevassa taulukossa 5 on tiivistetty. Hyvinvoinnin parantamisessa haastateltavat näkivät myös tiiminvetäjän roolin tärkeyden. Palkitsemisesta nousi esiin hieman erilainen näkemys, kuin mitä tietoperusta toi ilmi. Haastatteluaineiston mukaan palkitsemisen tulisi huomioida työntekijän omat toiveet. Tasapuolisuus tarkoittaa sitä, että elämäntilanteen mukaan joitakin henkilöitä motivoi arvostus, joitakin ylimääräinen vapaa tai joitakin palkka. Palkitsemisella nähtiin suora yhteys tuottavuuteen. Mielenkiintoista on, että Damij (2017) tutkimuksessaan esittää väitteen, että rahallisen korvauksen merkitys ei ole erityisen suuri, eikä motivoituneisuus takaa sitä, että työntekijä olisi tyytyväinen työhönsä.

Teema: Tulevaisuuden työ, työntekijät ja teknologia	
Työn muutos	Organisaatioiden hierarkkisuus pienenee. Kaikki esteet poistuvat, mitkä jollain lailla estävät varsinaista työn tekemistä. Tilalle tulee ketteryys, nopea reagointi ja päivittäiset pikapalaverit. Suuren tietomäärän organisoimisesta ja oman osaamisen kehittämisestä muodostuu tärkeä taito. Työelämä on sirpaleisempaa, eikä samalla työnantajalla työskennellä koko elämää.
Etätyö	Etätyö lisääntyy ja etäjohtamisen taitojen kehittäminen esimiehellä korostuvat. Myös tietoturva etätyössä tulisi ottaa vielä paremmin huomioon. Tavoitettavuus, omien rajojen asettaminen ja oikean rytmin löytäminen ovat tulevaisuuden etätyössä avainasemassa. Etätyö ei kuitenkaan koskaan korvaa perinteistä kanssakäymistä.
Tiimityön yleisyys	Todennäköisesti työskentely tiimeissä tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa, koska kokonaisuudet ovat niin laajoja, että yksin ei ihminen niitä voi hallita. On mahdollista, että myös individualismi lisääntyy eli ihmiset tekisivät töitä itsenäisesti, myisivät omia asiantuntijapalveluitaan ja yhteistyö tapahtuisi verkostoitumisella.
Tulevaisuuden työntekijät	Nuoret osaavat vaatia parempaa johtamista ja ovat rohkeampia hakemaan monipuolista työkokemusta. Nuoret tuovat tiimiin uutta näkemystä ja uusia työskentely- ja kommunikaatiotapoja, mutta he voisivat opetella olemaan kärsivällisempiä. Vaikka nuoret ovat eläneet teknologian keskellä, niin he ovat myös hyvin perinteisiä.
Teknologian kehitys	Nähdään uhkana silloin, kun se ei ole enää ihmisen omissa käsissä. Teknologia luo myös mahdollisuuksia, helpottaa kommunikointia ja työn tekemistä. Robottia ei osata nähdä vielä 10 vuodessa tiiminjäsenenä, vaan se toimii lähinnä apuna esimerkiksi suuren tietomäärän hallinnoimisessa.

Taulukko 6: Tulevaisuuden työ, työntekijät ja teknologia

Tulevaisuuden työ, työntekijät ja teknologia tarkoittavat tiimityön kannalta muutosta. Juuti & Vuorela (2015) toteavat, että työskentelytavat muuttuvat teknologian kehityksen myötä ja kilpailussa pärjää vain ne, jotka uudistuvat. Sydänmaanlakan (2015) mukaan toimintaympäristö painottuu yhä enemmän verkostoitumiseen, tiedon jakamiseen, matalampaan hierarkiaan ja globaalisuuteen. Erkko (2015) näkee, että yksilöllisyys korostuu eli henkilö on itse vastuussa työstään. Toisaalta Sydänmaanlakka (Rissasen 2017) artikkelissa väittää, että tiimityö yleistyy tulevaisuudessa. Myös haastatteluaineistossa esiintyi useita mielipiteitä tiimityön yleisyydestä, mutta kokonaiskuvana voin todeta, että tavalla tai toisella ihmiset tulevat tekemään työtä yhdessä. Komonen (2017) korostaa neuvottelu- ja yhteistyötaitojen merkitystä.

Haastatteluaineistossa ja myös tietoperustassa puhutaan siitä, että tulevaisuudessa perinteisten työaikojen ja fyysisen työpaikan merkitys vähenee. Ristaniemi (2016) vaatii muutoksia työaikalakiin ja Myllyoja (2017) painottaa, että myös etätyössä tulisi huomioida riittävä lepoaika ja kiinnitettävä huomiota siihen, milloin työntekijän tulisi olla tavoitettavissa. Haastatteluaineistosta tuli vahvasti esille se, että virtuaalipalaverit ja etätyö eivät koskaan tule koko-

naan korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä. Virtuaalipalaverit vaativat toimiakseen edes kerran tapaamista kasvokkain ja saman asian puolesta puhuivat myös Schouten ym. (2016) toteamalla, että näköyhteydellä on suuri merkitys. Mielestäni tiimityö vaatii toimiakseen yhteisen ajan eli kokonaan työaikoja ei voi vapauttaa. Haastattelussa nousi esiin mielenkiintoinen näkökulma rytmityksestä ja orkesteri-esimerkistä. Tiimityössä on se oikea hetki tehdä tiettyjä asioita, jotta tiimi toimisi ja jo yhden jäsenen sooloilu voi aiheuttaa ongelmia.

Haastatteluaineiston mukaan nuorten tuleamista työelämään nähtiin piristysruiskeena. Nuoret tuovat mukanaan uutta näkemystä, uusia toimintatapoja ja he ovat edelläkävijöitä tekniikan käytössä. He ovat myös rohkeampia vaatimaan parempaa johtamista. Nuoria tulisi palkata töihin ennakkoluulottomammin, vaikka he saattavat vaikuttaa kärsimättömiltä. Säaskilahti (2017) muistuttaa, että nuorten kärsimättömyys ja korkea vaatimustaso pakottavat organisaatioita kehittymään ketterämmin. Komosen (2017) huolenaiheena on se, että hyvin monilla nuorilla on korkea koulutustaso, mutta jalkaa oven väliin on vaikeaa saada. Haastatteluaineiston mukaan työelämää leimaa sirpaleisuus ja myös Komonen (2017) toteaa, että työharjoittelut ja pätkätyöt ovat yleistyneet ja nuoret eivät ehkä saavuta vanhempiensa elintasoja.

Teknologian kehitys lähivuosien tiimityössä tarkoittaa virtuaalipalavereiden yleistymistä ja jossain määrin myös robotiikan hyödyntämistä. Se, että robotista voisi tulla varsinainen tiimipelaaja, edellyttäisi jo pitkälle vietyä tekoälyä. Haastatteluaineiston mukaan, lähivuosina robottia ei osattu nähdä vielä varsinaisena tiiminjäsenenä. Weberin (2016) mukaan pitkälle kehittyneestä tekoälystä puhutaan silloin, kun keskustelussa emme erottaisi onko kyseessä ihminen vai robotti. Haastatteluaineistossa huolenaiheena esiintyi teknologian hallitsemattomuus tai ennustamattomuus. Kauhanen (2016) Robotit töihin -raportissa toteaa, että teknologia luo uutta ja erilaista työtä, vaikka pelkona on, että teknologia myös hävittää työtä. Apunen (2016) huomauttaa, että ihmisten ja koneiden yhteistyö tuottaa enemmän kuin 1+1.

Teema: Johtamisen taito	
Synnynnäinen lahja?	Täytyy olla luontainen halu, taipumus ja karisma olla johtaja.
Vai opeteltavissa oleva taito?	Johtamista täytyy kehittää, harjoitella ja oppia. Valmis ei koskaan voi olla.
Vastaus =	Hyvään johtamiseen tarvitaan sekä synnynnäisiä lahjoja että taitojen kehittämistä ja opettelua elämäkokemuksen kautta.
Leadership-johtaminen vs. Management-johtaminen	Tiimityössä johtaja on ihmisten johtaja. Hän kohtaa ihmisiä ja pitää heistä huolta.

Taulukko 7: Johtamisen taito

Opinnäytetyön johdannossa Dawson & Andriopoulos (2014) toivat esille muinaiset kreikkalaiset ja roomalaiset johtajat, jotka olivat jo syntyessään johtajia. Sen sijaan, Uphill (2016) korostaa johtamisen taidon kehittyvän jatkuvalla oppimisella. Salminen (2013) muistuttaa, että tiiminvetäjän on hyvä säännöllisin väliajoin pysähtyä pohtimaan omaa toimintaansa ja arvioimaan missä hän voi vielä kehittyä. Muutosjohtamisen asiantuntijan Kotterin (2001) mukaan johtajuus voi olla ihmisten johtamista eli leadership-johtamista tai asioiden johtamista eli management-johtamista. Uphill (2016) toteaa, että molempia johtamistaitoja tarvitaan sopivassa suhteessa, kun kyse on tiimityöstä. Salminen (2013) huomauttaa, että ihmisten johtaminen koetaan jopa vaikeimmaksi johtajuuden osa-alueeksi, mutta sen merkitys on tiimityössä suuri. Asiakeskeinen johtaja ei käytä tarpeeksi aikaa ihmisten valmentamiseen ja pyrkii kontrolloimaan työskentelyä liian tarkasti. Tiimityössä ihmisten välinen vuorovaikutus on suuri, joten tarvitaan ihmiskeskeinen johtaja, joka edistää oppimista, luottamusta ja motivaatiota.

Edellä käsitellyn tietoperustan ja haastatteluaineiston perusteella voin todeta, että hyvää johtamista tarvitaan myös tulevaisuudessa. Johtaminen on muuttunut ajan saatossa valmentavampaan suuntaan ja tiiminjäsenet osaavat toimia yhä itseohjautuvammin. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että hyvä esimiestyö olisi menettämässä merkitystään. Itsenäisesti toimiva tiimi vaatii vähemmän varsinaisen työn ohjausta. Tärkeää on kuitenkin se, että tiimi tietää mitä esimies heiltä odottaa. Esimieheltä edellytetään henkistä sparrausta, suunnan näyttämistä sekä työn onnistumisen edellytysten varmistamista.

4.1 Kehittämisehdotukset

Tässä kappaleessa tuon esille tiimityön keskeiset kehittämisehdotukset tulevaisuutta ajatellen. Ehdotukseni perustuvat tietoperustasta ja teemahaastatteluista poimimiini havaintoihin. Kehittämisehdotusten avulla pyrin vastaamaan opinnäytetyöni kolmanteen kysymykseen:

3. Kuinka tiimityötä tulisi kehittää tulevaisuudessa?

Neljä tiimityön kehittämisehdotustani ovat:

1. Tiimityön uudistaminen ja tehostaminen
2. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito
3. Teknologian ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen
4. Hyvinvoinnin parantaminen

Ensimmäisenä kehittämisehdotuksena nostan tiimityön uudistamisen tarpeen. Ketteriä edelläkävijätiimejä, joissa toiminta on uutta, aikaansaavaa, motivoitunutta ja raikasta, on edelleen liian vähän. Uudistumisen tarve saatetaan nähdä, mutta siihen tarttuminen vaatii sen ensimmäisen vaikean askeleen ottamista. Kaikki lähtee liikkeelle organisaatiokulttuurin uudistamisesta. Kyse voi olla uusista tehokkaammista palaverikäytännöistä, matalammasta hierarkiasta,

tervehtimisestä, työvaiheiden yksinkertaistamisesta ja turhan työn karsimisesta. Omaan työhön tulisi voida vaikuttaa vielä enemmän ja tulisi osata rohkeammin kyseenalaistaa olemassa olevia työtapoja. Täytyisi miettiä syitä siihen, mikä työssä aiheuttaa jatkuvan kiireen ja ajanpuutteen tunteen. Pitäisi pyrkiä eroon työn vaihtelusta, ylikuormituksesta ja toiminnoista jotka eivät tuota lisäarvoa. Lean- ja Scrum ajattelumallien mukaan, huomiota tulisi kiinnittää prosessien jatkuvaan parantamiseen sekä työn tehokkaampaan ja läpinäkyvämpään organisointiin. Tiimien itseohjautuvuutta tulisi lisätä ja tehdä työn teosta kaikin tavoin helpompaa.

Uudet paremmat toimintatavat tiimille voivat löytyä myös oman organisaation sisältä muista tiimeistä. Kehitysideoita tulisi hakea yli tiimirajojen ja yhteistyössä muiden tiimien kanssa. Tehokkaasti toimivasta tiimistä voidaan osaava henkilö siirtää väliaikaisesti mentoroimaan toista tiimiä toimimaan tehokkaammin. Tiiminjäsenten omat kehitysehdotukset tulisi huomioida ja viedä mahdollisuuksien mukaan käytäntöön. Kynnys kokeilla uutta täytyisi saada matalammaksi sekä yksilö että tiimitasolla. Perinteisen suorituksen johtamisen sijasta tulisi keskittyä onnistumisen johtamiseen, kuten kappaleessa 2.1.2 on todettu. Ideoiden huomiointi voimaannuttaa, vahvistaa yksilön motivaatiota ja edistää työn merkityksellisyyden tuntemista.

Tuuraamisen ja auttamisen merkitystä täytyisi korostaa entisestään. Tieto ei saa olla yhden henkilön varassa eli tiimin toiminta ei saa pysähtyä, kun joku tiiminjäsenistä on poissa töistä. Tiiminjäsenten olisi aktiivisemmin jaettava omaa tietotaitoaan muille tiiminjäsenille, jotta tuuraaminen olisi sujuvampaa. Omalla mukavuusalueella on helppo työskennellä, mutta tulevaisuudessa jokaisen tiiminjäsenen olisi aktiivisemmin tarkkailtava tiiminjäsentensä työn kuormitusta ja tarjottava apuaan erikseen pyytämättä. Tiimityön tarkoituksena on tasoittaa työmäärää. Kommunikointi on avaintekijä: jos auttamisessa koetaan haasteita, niin tiimin olisi avoimesti keskusteltava ongelmasta. Ratkaisuna voisi olla esimerkiksi sparrausparien sopiminen eli tiimissä sovitaan parit, jotka ensisijaisesti tuuraavat ja auttavat toisiaan.

Huomion kiinnittäminen esimiesten kouluttamiseen on ensiarvoisen tärkeää. Lähitulevaisuudessa korostuvat esimerkiksi etätyön ja virtuaalitiimien johtamisen taidot. Rohkeus uudistamiseen tulisi ulottua myös tarvittaessa tiimien kokoonpanojen muuttamiseen tai jopa esimiehen tai tiiminvetäjän vaihtoon. Organisaatioissa tulisi olla avointa uskallusta vaatia hyvää johtamista. Mikäli organisaatiossa toteutetaan suurempi organisaatiomuutos, niin tuki uudistumiselle on äärimmäisen tärkeää. Tuki johdolta ja HR:ltä tarvittaisiin erityisesti niille työntekijöille, jotka organisaatioon jää, ja tuen tarve koskee sekä tiiminvetäjiä että tiiminjäseniä. Organisaatiomuutoksen jälkeen, luottamuksen uudelleen rakentaminen ja työntekijöiden sitouttaminen vievät aikaa. Tärkeää on, että tiimillä olisi parhaat mahdolliset edellytykset jatkaa perustoitään myös muutosten aikana. Turvallisuuden tunne palautuu nopeammin, kun tiiminjäsenet ovat toistensa tukena ja onnistuvat palauttamaan työn sujuvuuden. Uudistumisen avuksi on mahdollista palkata myös ulkopuolista apua esimerkiksi ammatticoachilta.

Toinen tulevaisuuden kehittämisenäkökulma liittyy osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon. Elämäkokemus opettaa, mutta siitä huolimatta, jokaisen työntekijän, olipa hän tiiminvetäjä tai tiiminjäsen, on rohkeasti hankittava tietotaitoa ja päivitettävä omaa osaamistaan säännöllisesti. Tulevaisuudessa tiedon määrä lisääntyy valtavasti, joten oikean tiedon hakemista, löytämistä ja hyödyntämistä tulisi harjoitella. Tietoa tulisi osata jäsentää ymmärrettävään muotoon, jotta sitä olisi mahdollista hyödyntää. Ympäristö muuttuu ja kehityksessä on pysyttävä ketterästi mukana. Vastuu kouluttamisesta voi olla organisaatiolla, jossa työntekijä työskentelee, mutta uskallan kyseenalaistaa sen riittämättömyyden. Mielestäni jokainen on vastuussa itse omasta ammatillisesta kehittymisestään. Näen sen niin, että kun ihmisellä on se oma tietotaito, mitä hän on aktiivisesti opiskelullaan ja työkokemuksellaan elämänsä varrella kerryttänyt, niin sitä ei kukaan voi ottaa häneltä pois. Se on hänen omaisuuttaan.

Oppimisen ei tarvitse tapahtua yksin. Kommunikaation merkitys tulee olemaan yhä suurempi, joten toimiva tiimityö edellyttää avoimuutta sekä kuuntelu- ja argumentointitaitoja. Yhteinen keskustelu luo uusia innovatiivisia ajatuksia ja toimintatapoja. Tiimi voisi esimerkiksi perustaa yhteisen blogin, johon he keräisivät hyödyllistä tietoa, artikkeleita ja videoita, joihin kannattaisi tutustua. Ketterät ja itseohjautuvat tiimit jakavat aktiivisesti omaa osaamistaan muille tiiminjäsenille ja sitä kautta tiiminjäsenet oppivat uusia osa-alueita, mitkä eivät ole aikaisemmin olleet heidän vahvuutensa. Tietotaidon jakaminen vaikuttaa tiiminjäsenten osaamiseen ja toimii eräänlaisena tiimin sisäisenä koulutuksena. Haasteena tässä näen sen, että yhteiskunnassamme oman osaamisen esilletuominen saatetaan kokea ylpeydeksi ja kehuminen saatetaan kokea negatiivisena. Työyhteisöissä voi esiintyä myös kateutta ja kilpailuhalua, jolloin tietoa ei ehkä haluta jakaa toisille, vaan pitää itsellä. Jotta tulevaisuudessa tiimit voisivat toimia yhdessä saumattomasti, ihmisten tulisi pyrkiä eroon kateudesta, osata kehua työkavereitaan ja olla ylpeitä siitä, mitä kaikki osaavat. Salminen (2013) muistuttaa tiimiällyn käsitteestä: ongelmien ratkaisemisessa tiimi on yleensä vahvempi yhdessä kuin yksilö yksin.

Puhuin aiemmin teoriaosuudessa oppivasta organisaatiosta. Mielestäni jokaisessa nykypäivän ja tulevaisuuden organisaatiossa tulisi soveltaa oppivan organisaation käytäntöjä, koska se vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivaatioon ja suorituskykyyn. Oppiva organisaatio kannustaa työntekijöitä jatkuvaan oppimiseen, omien ideoiden esilletuomiseen, kannustamiseen, vuorovaikutukseen ja vastuun ottamiseen.

Kolmas tulevaisuuden tiimityön kehittämisenäkökulma liittyy tulevaisuuden työntekijöihin ja teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin. Mielestäni työnantajien olisi rohkeammin palkattava vastavalmistuneita nuoria osaksi työyhteisöä ja tiimejä. Ennakkoluulot nuorten osaamattomuudesta, kärsimättömyydestä ja teknologiariippuvuudesta estävät organisaatioita uudistumasta. Uusi työntekijä voi kyseenalaistaa yrityksen nykyiset toimintatavat ja tuoda mukanaan uutta ja innovatiivista osaamista. Virtuaalimaailmassa pelatut strategiapelit ovat voineet

opettaa nuorille tiimityöskentelystä enemmän kuin osaamme kuvitellakaan. Mielenkiintoista on miettiä, kuinka tiimipelaamisen hyötyjä ja innovatiivisia yhteistyötapoja voidaan viedä käytäntöön oikeaan työelämään ja osaksi virtuaalitiimejä. Virtuaalipalaverit voidaan jalostaa tehokkaammaksi, kun kuunnellaan nuorten ehdotuksia. Työnantajalle voi osoittautua myös haasteeksi se, kuinka vastata nuoren odotuksiin teknologiatasosta, joka yrityksessä on käytössä. Uskon, että uusi sukupolvi tuo mukanaan työelämään kaipaamaamme virkistävää uudistusta ja ajattelutapaa. Uskallan myös väittää, että vaikka teknologian kehitys meitä pelottaa, niin oikein hyödynnettynä digitalisaatio, robotiikka, 3D-mallintaminen ja muut teknologiset innovaatiot luovat työyhteisöihin menestystä, tuottavuutta ja hyvinvointia.

Tulevaisuudessa tiimi on yhä kansainvälisempi. Samassa tiimissä työskentelee henkilöitä, joilla on erilaiset kulttuuritaustat, eri äidinkieli ja erilaiset arvot ja asenteet. Tiimin tulisi koostua eri ikäisistä ja eri sukupuolta olevista henkilöistä, jotta yhteinen keskustelu olisi mahdollisimman rakentavaa ja erilaiset mielipiteet synnyttäisivät uusia innovatiivisia ajatuksia. Mielestäni erilaisuus on rikkautta ja työnantajan tulisi hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Olennaista on juuri se, että oikea henkilö työskentelisi oikeassa työtehtävässä. Jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa ja niitä tulisi osata tuoda esille ja hyödyntää. Esimerkiksi, jos henkilö on hyvä kouluttamaan muita tai hänellä on vahvoja matemaattisia kykyjä, niin hänelle tulisi tarjota mahdollisuus tehdä kykyjään vastaavia ja vahvistavia työtehtäviä. Motivaatiota lisää hallinnan tunne työssä ja se, että henkilö voi kokea tekevänsä työtään juuri mukavuusalueen haastamisen reunamilla. Liian helppoa työ ei saa olla. Työn on hyvä vaatia aavistuksen verran miellyttävää ponnistelua eli sen on oltava sopivasti haastavaa. Onnistuminen työssä johtaa ”flow-tunteeseen” ja sitä kautta muodostuu onnellisuuden tunne.

Neljäs tärkeä kehittämissuositus on hyvinvointi ja sen parantaminen. Työelämän laatuun vaikuttaa esimiehen (tiiminvetäjän) jokapäiväinen toiminta sekä työnantajan yleiset raamit hyvinvoinnista huolehtimiselle. Tulevaisuudessa hyvinvointi ja sen ennakoiva hoito ovat yhä tärkeämmässä asemassa, koska työntekijät ovat pidempään työelämässä. Uskon, että työ on myös henkisesti yhä raskaampaa suuren tietomäärän takia. Työn henkistä kuormitusta tulisi saada pienemmäksi ja käytännössä ratkaisu siihen on tiimityö ja mahdollisuudet verkostoitua ympärillä olevien ihmisten kanssa. Tärkeää on, että työntekijän ei tarvitse tuntea olevansa yksin vastuussa liian suurista kokonaisuuksista, vaan hänen olisi mahdollista jakaa työkuormaansa. Tiiminvetäjä ja tiiminjäsenet toimivat sparraajina toisilleen ja avoimella kommunikoinnilla suuretkin ongelmat ovat helpommin lähestyttäviä ja hallittavia.

Tulevaisuudessa itsensä johtamisen merkitys kasvaa. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisella, itsetuntemuksen kehittämisellä sekä hyvinvoinnista huolehtimisella pystymme paremmin ymmärtämään ympäröivää muuttuvaa maailmaa ja kohtaamaan ympärillä olevia ih-

misiä. Jokaisen työntekijän omalla vastuulla on oma kokonaisvaltainen hyvinvointi, johon sisältyy sopivan tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välille. Hyvinvointiin vaikuttaa myös palkitseminen. Palkitsemisessa tulisi huomioida oikeudenmukaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tiiminjäseniä ei tulisi asettaa eriarvoiseen asemaan, kun kyse on palkitsemisesta. Tiimityössä palkitsemisen tulisi ulottua koko tiimiin, jotta tiimi tuntisi yhteenkuuluvuutta ja pyrki parempiin suorituksiin yhteisvoimin. Esimiehen tulisi ottaa huomioon työntekijän elämäntilanne, kulttuurista ja toiveet palkitsemisen suhteen. Väärin toteutettu palkitseminen synnyttää työyhteisössä negatiivisuutta. Eri henkilöille palkitsemisella on eri merkitys ja täytyy huomioida se, että kaikki eivät välttämättä halua julkista tunnustusta yksilösuorituksestaan.

4.2 Tulevaisuuden jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena suosittelisin esimerkiksi eri alojen tiiminvetäjien tulevaisuuden näkemysten vertailua. Jatkotutkimus eri alojen tiimien työskentelystä ja niiden vertailusta vaatisi myös huomattavasti laajempaa tutkimusotosta. Olisi mielenkiintoista nähdä miten tiimit ja tiiminvetäjät esimerkiksi hoitoalalla eroavat IT-alan tiimeistä ja tiiminvetäjistä. Kuinka eri aloilla eroaa se, mitä tiimityöskentelyssä pitäisi kehittää tulevaisuudessa ja kuinka todennäköisenä nähdään tiimiorganisaation jatkuminen eri aloilla tulevaisuudessa? Nykyisellä 12 haastateltavan otteella en vielä pystynyt yleistämään tuloksia alakohtaisesti, vaan haastateltavia tulisi olla runsaasti enemmän, mikäli alakohtaista vertailua haluttaisiin tehdä. Tämä olisi jatkotutkimuksen kannalta kuitenkin hyvä mahdollinen aihe.

Toinen huomio jatkotutkimusehdotuksesta on haastateltavien henkilöiden laajentamista myös varsinaisiin tiiminjäseniin, jotka eivät koskaan ole työskennelleet tiiminvetäjänä. Mielestäni tulisi haastatella koko tiimiä, mikäli haluttaisiin tehdä tarkempaa vertailua eri tiimien välillä. Tässä opinnäytetyössäni kuusi haastateltavaa olivat ns. asiantuntijaroolissa ja osa heistä kertoi olevansa myös tiiminjäsenenä jossain vaiheessa työuraansa. Myös tiiminvetäjät kertoivat, että he olivat työskennelleet tiimissä ennen kuin heistä tuli tiiminvetäjiä. Voin todeta, että haastatteluvastauksissa on varmasti jossain määrin myös tiiminjäsenten näkökulmaa, mutta jatkotutkimuksessa olisi hyvä ottaa tiiminjäsenten mielipiteet huomioon vielä enemmän.

4.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössäni pyrin saavuttamaan reliabiliteetin, validiteetin ja eettisyyden kriteerit niin kuin luvun 3 alussa olen todennut. Käsittelin kappaleessa 3.1.2 tekijöitä, joilla saavutetaan luotettava tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus on haasteellista, koska haastattelut ovat ainutkertainen tilaisuus, kahta samanlaista haastattelua ei voi olla, eikä toinen tutkija välttämättä päädy aivan samaan lopputulokseen. Rakennelidius on kuitenkin saavutettavissa osoittamalla aineiston luokitteluun ja tuloksiin vaikuttaneet perustelut.

Opinnäytetyöni luotettavuus on otettu huomioon. Tietoperustan lähdeviittaukset olen merkinnyt huolella ja sillä varmistan sen, että tiedon hankinta on tapahtunut asianmukaisesti noudattamalla hyväksytyjä tieteellisiä käytäntöjä. Olin valinnut tutkimusmenetelmäksi teema-haastattelut, koska arvioin, että haastatteluiden avulla saisin syvällisimmät ja monipuolisimmat vastaukset tutkimuskysymyksiini. Haastateltavat henkilöt olin valinnut harkinnalla niin, että haastateltavien otos edustaisi monia eri aloja ja joukossa olisi sekä tiiminvetäjiä että tiimintyöskentelyn asiantuntijoita. Monipuolisella osallistujajoukolla pyrin aineistotriangulaation saavuttamiseen eli siihen, että tieto olisi kerätty ja tarkasteltu monelta eri näkökulmalta.

Pyrin muodostamaan haastattelukysymykset mahdollisimman samanlaisena kaikille ja kysymystenasettelussa en tuonut esille omia mielipiteitäni. Haastattelukysymykset olin muodostanut ottamalla huomioon opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tietoperustan. Olen kertonut kappaleessa 3.2 haastatteluaineiston kokoamisesta tarkasti, jotta lukijalle muodostuisi selkeä ja luotettava käsitys tutkimuksen eri vaiheista. Kaikkien haastatteluiden nauhoittaminen ja huolellinen litterointi paransivat tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavat henkilöt eivät ole tunnistettavissa, kuten haastatteluissa olin haastateltaville luvannut, joten tutkimuksessa on huomioitu eettisyys ja kunnioitus. Haastateltavien henkilöllisyydellä ei tässä tutkimuksessa ollut merkitystä, mutta tärkeää oli tuoda ilmi, että haastateltavat henkilöt olivat korkeatasoisia asiantuntijoita ja perehtyneitä aiheeseen. Luotettavuutta on parannettu esittämällä haastatteluajankohdat, haastateltavien henkilöiden toimialat ja työnkuvat taulukossa 1.

Olen esittänyt tutkimustulokset viiden eri teeman avulla. Teemat perustuvat haastatteluissa käsiteltyihin keskusteluaiheisiin, jotka eniten toistuivat haastatteluissa. Teemat pohjautuvat myös tietoperustaan. Olin rakentanut haastattelukysymykset teorian pohjalta, joten luonnollisesti keskustelu ohjautui myös esitettyjen kysymysten mukaan. Kysymysten järjestys saattoi vaihdella ja kaikkia kysymyksiä ei tarvinnut haastatteluissa esittää, koska vastaus tuli esille keskustelun kautta. Teemojen tarkoituksena oli luokitella runsas haastatteluaineisto jäsennettävään muotoon ja etsiä vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Teemoittelun aloitin hahmottamaan jo litterointivaiheessa värjäämällä eri osioita tietyillä väreillä. Luin litteroidun aineiston monta kertaa ja korostin tärkeitä näkökulmia. Esitin tutkimustulokset teemojen mukaisesti loogisessa järjestyksessä ja elävoitin tekstiä suorilla haastatteluotteilla. Lopuksi esitin haastattelu tulokset tiivistetysti viiden eri yhteenvetotaulukon muodossa.

Johtopäätökset ja kehittämissuhteet luvussa 4 perustuvat haastattelu tuloksiin ja tietoperustan valossa tekemiini löydöksiin. Voin todeta, että opinnäytetyössäni on sekä induktiivinen että abduktiivinen analyysitapa. Tämä tarkoittaa sitä, että olen tehnyt johtopäätökset ja kehittämissuhteet keräämästäni haastatteluaineistosta ja peilannut niitä tietoperustaan.

4.4 Tulosten laajemman hyödynnettävyyden arviointi

Vaikka toimeksiantajaa opinnäytetyölleni ei ollut, niin koen, että opinnäytetyöni toimii eräänlaisena käsikirjana kenelle tahansa, joka on kiinnostunut hahmottelemaan tulevaisuuden tiimityötä ja johtamista. Lähes jokainen haastateltava pyysi minua lähettämään valmiin opinnäytetyön luettavaksi. Opinnäytetyöni aihe on herättänyt yleisesti kiinnostusta myös niiden henkilöiden keskuudessa, jotka eivät osallistuneet haastatteluihin, vaan etsivät tutkimukselleni sopivia haastateltavia henkilöitä. Mielestäni se tarkoittaa sitä, että käsittelemäni aihe on ajankohtaisesti tärkeä ja se herättää keskustelua. Koen, että tämän opinnäytetyön avulla on mahdollista tavoittaa kiinnostuneita henkilöitä laajemminkin eri aloilta. Uskon, että opinnäytetyön luettuaan lukijalle tarttuu innostus kehittää organisaationsa tiimityötä ja hän saa uutta ja innovatiivista hehkua tehdä asioita paremmin.

Itselleni opinnäytetyö merkitsi ennen kaikkea oppimista. Oppimisprosessi alkoi jo tietoperustan rakentamisesta, kun tutustuin lukuisiin kotimaisiin ja kansainvälisiin teorialähteisiin. Haastattelut tarjosivat minulle enemmän kuin osasin odottaa. Opin tiiminvetäjän työstä ja tiimien työskentelystä eri aloilta ja ymmärsin, kuinka teoriaa on mahdollista soveltaa käytäntöön. Oppimista edisti haastateltavien hyödylliset käytännön esimerkit. Olen opinnäytetyön myötä kehittänyt ajattelumaailmaani, pystyn paremmin hahmottamaan tulevaisuutta ja tunnen olevani ikään kuin askeleen edellä tiimityön asiantuntemuksessani. Minulla on rohkeutta vaikuttaa ja olen valmis vastaanottamaan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia.

5 Lopuksi

Tulevaisuuden johtaminen tarkoittaa epävarmuuden sietokykyä, strategista ajattelua, ketteryyttä, itseohjautuvuutta, joustavuutta, verkostoitumista ja herkkyyttä tarkkailla ympäristöä. Tiiminvetäjä johtaa hyvällä esimerkillään, kulkee tiiminsä rinnalla, mahdollistaa, valmentaa ja sparraa. Mielestäni tulevaisuuden tiiminvetäjän ja tiimin pitäisi hyödyntää työssään yhä enemmän oppivan organisaation hyötyjä, ketteriä työskentelymenetelmiä ja olla avoin heikoille signaaleille, joita ympäristö tarjoaa. Tiimityö kaipaa uudistusta. Tiimin tulisi ketterämmin varautua tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin sekä hyödyntää jatkuvaa oppimista. Nykypäivän tiimityötä on mahdollista tehostaa entisestään, kun huomiota kiinnitetään organisaatiokulttuurin ja kommunikaation parantamiseen. Tiiminjäsenten on koettava tekevänsä merkityksellisiä työtehtäviä ja toiminnassa on pyrittävä eroon turhasta, vaihtelevasta ja toimimattomasta työstä. Tiiminvetäjän tärkeä tehtävä on luoda innostusta työyhteisöön ja kasvattaa tiiminjäsentensä sisäistä motivaatiota kannustamalla, voimaannuttamalla, uskomalla kykyihin ja kiittämällä hyvästä työstä. Paras työsuoritus syntyy innostavassa ja viihtyisässä työyhteisössä, joka vaikuttaa positiivisesti tulosriviin ja näkyy asiakkaille.

Tulevaisuuden tiiminjäsenenä näen henkilön, joka käyttää aktiivisesti teknologiaa sekä työssään että vapaa-ajallaan. Hänellä on laaja verkosto, johon kuuluu entiset ja tulevat työnantajat, mukaan lukien myös esimiehet. Esimies koetaan helposti lähestyttäväksi, häntä arvostetaan ja toisaalta uskalletaan myös olla rennosti hänen seurassaan. Työyhteisössä kommunikointi tulee olemaan yhä helpompaa, avoimempaa ja rakentavampaa. Työkavereiden kanssa vietetään usein myös vapaa-aikaa ja siten vahvistetaan tunnesidettä koko tiimiin. Yhteenkuuluvuutta luo yhteinen harrastustoiminta ja tämä osaltaan edesauttaa työn sujuvuutta. Tiimissä olisi hyvä olla keskenään erilaisia persoonallisuuksia, koska sitä kautta syntyy innovatiivisempia ideoita ja todennäköisesti myös työn tulos on tehokkaampi.

Tulevaisuuden työntekijä ei pelkää ilmaista vaatimuksiaan työn laadun suhteen ja hän odottaa saavansa työstään suoraa palautetta. Hän ei pelkää muutoksia ja kynnys vaihtaa työpaikkaa ei ole suuri. Työn on oltava hänelle merkityksellistä, joka tukee samalla omien tavoitteiden toteutumista. Hyvinvoinnilla ja työn viihtyvyydellä voi olla suurempi merkitys kuin palkalla. Urakehitys ja oppimismahdollisuudet ovat tärkeitä motivaattoreita, jotka samalla myös muokkaavat hänen omaa identiteettiään. Hän osaa ylläpitää omaa ammatillista osaamistaan ja koulutustaso tulee nousemaan vielä entisestään. Halu kehittyä työssä muodostuu luottamuksen, innostuksen ja sitoutumisen yhteisvaikutuksesta. Tärkeää on oman sisäisen motivaation löytäminen ja hyödyntäminen työssä.

Motivoinnin merkitys korostuu samalla kun työntekijöiltä vaaditaan yhä tehokkaampaa suoritusta. Henkinen hyvinvointi luo edellytykset elämään, jossa työ ja muu elämä on tasapainossa. Näen sen, että perinteiset työajat menettävät merkityksensä erityisesti asiantuntijatyössä. Oleellista on se, että työn tekeminen ei tapahdu yksin, vaan tulevaisuuden tiimi tulee keskittymään yhä enemmän yhteiseen tekemiseen. Tiimityö tulee jatkumaan tulevaisuudessa, mutta se vaatii oikean rytmityksen löytämistä ja osittain oikeat tiimit voidaan korvata myös verkostoilla. Asiantuntijatyössä työpaikan sijainnilla tulee olemaan yhä pienempi merkitys ja töitä voidaan tehdä mistä sijainnista tahansa. Teknologia mahdollistaa sen, että työt voidaan hoitaa ajasta ja paikasta riippumatta. Tulevaisuuden teknologia helpottaa myös osaltaan työtehtävien tekemistä siten, että niihin menee yhä vähemmän aikaa ja työntekijöille jää enemmän vapaa-aikaa käytettäväksi. Tämä ei tarkoita työuran lyhenemistä, vaan päinvastoin: työelämä kestää pidempään, mutta se on laadukkaampaa ja työssä jaksetaan kauemmin.

Nykypäivänä on vaikeaa todeta missä määrin robotit tulevat olemaan osana tulevaisuuden työyhteisöä ja tiimityötä. Ihmiset tunnetusti ajattelevat sekä tunteella että järjellä ja toisaalta näiden kahden vaikutusta on vaikeaa määritellä tai hallita. Ihminen tekee usein päätöksiä tunnetilansa vallitsemana millä on sekä hyvät että huonot puolensa. Robotti sen sijaan laskelmoi vain dataa. Uskaltaisin todeta, että robotti tekisi järkevämpiä päätöksiä lyhyemmällä ajankäytöllä ja tehokkaammin kuin ihminen. Robotti voi laskelmoida valtavan määrän

erilaisia todennäköisyyksiä ja kertoa mikä eri skenaarioista olisi paras vaihtoehto eri tilanteisiin. Voidaan vain kuvitella, millainen vaikutus robotilla on osana johtoryhmää tai mitä tahansa tiimiä organisaatiossa. Voisiko roboti olla tasavertainen tiimin jäsen tulevaisuuden tiimissä? Toivotaan kuitenkin, ettei tekoälyä vietäisi niin pitkälle, että robotilla voisi olla tunteet, mielikuvitus, myötätunto, muistot ja haaveet niin kuin meillä ihmisillä.

Professori Drucker on osuvasti todennut: ”vain kolme asiaa sujuu organisaatiossa luonnostaan: konflikti, sekaannus ja alisuoritus. Kaikki muu vaatii johtamista” (Torkkola 2015, 22). Hyväksi johtajaksi kasvetaan kokemuksen kautta. Hyvä tiiminvetäjä osaa eri tilanteissa soveltaa sekä asiajohtamisen että ihmisjohtamisen taitojaan. Usein tilanne on se, että on helpompaa ylläpitää toimivaa IT-järjestelmää kuin ohjata ja kehittää ihmisiä. Tosiasiassa molempia taitoja tarvitaan, mutta erityisesti tiiminvetäjän työssä ihmistuntemuksen taidoilla pärjää pidemmälle. Lisäksi on huomioitava, että nousukauden aikana korostuvat eri johtajuuden taidot kuin taantumajan aikana. Uskon, että johtaminen talouden taantumavaiheen aikana on haasteellisempää, koska työntekijöillä on jo valmiiksi alhaisempi työskentelymotivaatio. Tulevaisuudessa jäykkä hierakisuus tulee poistumaan ja tilalle syntyy joustavampi organisaatiomalli.

”Men make history and not the other way around. In periods where there is no leadership, society stands still. Progress occurs when courageous, skillful leaders seize the opportunity to change things for the better. - Harry S. Truman.” (Bojeun 2014, 191.)

Yhdysvaltain presidentin Harry S. Trumanin suora lainaus kuvastaa osuvasti sen, että olkoon tulevaisuus millainen tahansa, niin johtamisen merkitys säilyy. Vaikka johtaminen muuttuu ajan saatossa, niin hyvän johtamisen tarve ei tule koskaan häviämään. Johtamista tulisi kehittää jatkuvasti, koska ympäristö muuttuu ja kilpailu kiristyy. Esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen, työn laatuun ja yrityksen tulokseen. Esimies varmistaa onnistumisen edellytykset. Haastattelevistani tiiminvetäjistä huokui ylpeyttä siitä, mitä he työkseen tekevät. Jos on oikea henkilö oikeassa paikassa, niin se näkyy ulospäin positiivisesti kaikkialle ympäristöön: tiimissä, työyhteisössä ja asiakkaille. Työ luo elämään omanlaista rikkautta ja virikkeitä, se on ainutlaatuista aikaa ja parhaimmillaan työstä voi myös nauttia.

Lähteet

Painetut lähteet

Appelo, J. 2011. *Management 3.0. Leading agile developers, developing agile leaders*. Boston: Pearson Education Inc.

Bell, S. C. & Orzen, M. A. 2011. *Lean IT. Enabling and sustaining your lean transformation*. New York: Taylor & Francis Group.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., Juhász, T. 2016. Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*. Vol. 8, no 3. Sivut 90 - 106.

Bojeun, M. C. 2014. *Program management meadership. Creating successful team dynamics*. Florida: Taylor & Francis Group.

Buchelt, B. 2015. Performance management in Polish companies internationalizing their market activities. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 26, no. 15. Sivut 1965-1982.

Budd, W. J. & Spencer, A. D. 2015. Worker well-being and the importance of work: Bridging the gap. *European Journal of Industrial Relations*. Vol. 21, no. 2. Sivut 181-196.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Porvoo: WSOY.

Clutterbuck, D. 2007. *Coaching the team at work*. London: Nicholas Brealey International.

Damij, N., Levnaji, Z., Skrt, V. R., Suklan, J. 2015. What motivates us for work? Intricate web of factors beyond money and prestige. *PLoS ONE*. Vol. 10, no. 7. Sivut 1-13.

Dawson, P. & Andriopoulos, C. 2014. *Managing change, creativity & innovation*. London: Sage Publications Ltd.

Doran, G. T. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management review*. Vol 70, no. 11. Sivut 35-36.

Drucker, P. F. 1988. *Management and the world's work*. Harvard Business Review. Sivut 65-76.

Drucker, P. F. (Maciariello, J. A.) 2008. *Management*. Revised edition. New York: HarperCollins.

Gold, N. 2005. *Teamwork. Multi-disciplinary perspectives*. New York: Palgrave MacMillan.

Hajro, A., Gibson, C. B., Pudelko, M. 2017. Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*. Vol. 60, no. 1. Sivut 345-372.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15 - 16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hiltunen, E. 2008. Good sources for weak Signals: A global study of where futurists look for weak signals. *Journal of Future Studies*. Vol. 12, no. 4. Sivut 21-44.

- Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2014. Technolife of Romeo and Juliet in 2035. *The Futurist*. Sivut 24-26.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Kauppakamari.
- Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. 2007. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkijan kirjoittamiseen. Porvoo: WSOY.
- Kotter, J. P. 2001. What leaders really do. Breakthrough leadership. *Best of HBR*. Sivut 85-97.
- Kun, A., Balogh, P., Gerákné Krasz, K. 2017. Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. Vol 25, no. 1. Sivut 56-63.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kuusi, O. 2008. Miten tulevaisuutta voi tutkia tieteellisesti? *Tieteessä tapahtuu* 5/2008. Sivut 40-42.
- Pentland, A. S. 2012. The new science of building great teams. *Harvard Business Review*. Vol. 90, no 4. Sivut 60-70.
- Pullan, P. 2016. Virtual leadership. Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. London: Kogan Page Limited.
- Putila, S. 2014. Suuntana tulevaisuus. Seuraa johtajaa. *Universum Suomi*. Sivut 8-9.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ristaniemi, K. 2016. Työaikalaki remonttiin. *Tradenomi-lehti* 4/2016. Sivut 11-13.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. The self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*. Vol 55, no. 1. Sivut 68-78.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact Oy.
- Schouten, A. P., Hoof, B., Feldberg, F. 2016. Virtual Team Work: Group decision making in 3D virtual environments. *Communication Research*. Vol. 43, no. 2. Sivut 180 -210.
- Stellman, A. & Greene, J. 2015. Learning agile. Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Talat, I., Norliya, A. K., Ghulam, A., Misbah, S. 2014. Organizational learning culture and customer satisfaction. The mediating role of normative commitment. *The Learning Organization*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 21, no. 6. Sivut 392-404.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turaga, R. 2013. Building trust in teams: A leader's role. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. VII, no. 2. Sivut 13-31.

Uphill, K. 2016. *Creating competitive advantage. How to be strategically ahead in changing markets*. London: Kogan Page Limited.

Vesterinen, P. 2006. *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOY.

Vilkka, H. 2009. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Weber, R. M. 2016. Back to the (Technology) future. *Journal of Financial Service Professionals*. Vol. 70, no. 2. Sivut 42-45.

Wenger, E. C. & Snyder, W. M. 2000. Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*. Vol. 78, no 1. Sivut 139-145.

Zak, P. J. 2017. The Neuroscience of trust. Management behaviors that foster employee engagement. *Harvard Business Review*. January-February 2017 issue. Sivut 1-8.

Sähköiset lähteet

Andersson, C., Apunen, M., Haavisto, I., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Tähtinen, L., Törmänen, A. 2016. Robotit töihin. Koneet tulivat - mitä tapahtuu työpaikoilla. EVA-Raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 5.1.2017. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%C3%B6ihin.pdf>

Erkko, A. 2015. Y-sukupolvi on työelämän puhemies. Viitattu 22.10.2016. <http://www.kaupalehti.fi/uutiset/olitko-nuori-lama-aikaan-vai-nousukaudella-nain-se-nakyy-tyopaikalla/52bz9dGf>

Hedgecock, S. 2016. Deepak Chopra says your mom is right: You need to eat well, sleep more and make better friends. Viitattu 5.12.2016. <http://www.forbes.com/sites/sarahhedgecock/2016/10/18/deepak-chopra-says-your-mom-is-right-you-need-to-eat-better-sleep-more-and-make-better-friends/#5817a7f4920b>

Kolehmainen, A. 2016. Biohakkerointi leviää työpaikoille: "lisää tehokkaita työtunteja päivään". Viitattu 19.11.2016. http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/biohakkerointi-leviaa-tyopaikoille-lisaa-tehokkaita-tyotunteja-paivaan-6599114

Komonen, P. 2017. Sekava nuoruus. Kuka olen, minne menen? Helsinki: Taloudellinen tiedustustoimisto TAT. Viitattu 18.2.2017. https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2017/01/TAT_sekava_nuoruus_pamfletti.pdf

Lehtinen, E. 2015. Työelämän tulevaisuus: myös johtamisen on uudistuttava työelämän murroksessa. Viitattu 27.11.2016. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/04/14/tyoelaman-tulevaisuus-myos-johtamisen-on-uudistuttava-tyoelaman-murroksessa/>

Majavesi, M. 2010. Ennakointimenetelmiä. Viitattu 29.3.2017. http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51_ennakointimenetelmia.pdf

McKee, A. 2014. Being happy at work matters. Viitattu 27.11.2016. <https://hbr.org/2014/11/being-happy-at-work-matters>

Myllyoja, N. 2017. Väsyneet johtajat ovat myrkkä organisaatiolle. Viitattu 12.3.2017. <http://www.talouselama.fi/kommentit/vasyneet-johtajat-ovat-myrkkya-organisaatiolle-6629302>

Nield, D. 2016. Microsoft's new 'holoportation' tech lets you jump into someone else's reality. Viitattu 31.10.2016. <http://www.sciencealert.com/microsoft-s-new-holoportation-tech-lets-you-jump-into-someone-else-s-reality>

Oikarinen, M. 2016. Mandatum Life. Tulevaisuudentutkija: uuden ajan yritys putsaa pois hierarkiat. Viitattu 14.1.2017. <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulevaisuudentutkija-uuden-ajan-yritys-putsaa-pois-hierarkiat>

Paastela, K. 2016. Tieto nimittää robotin johtoryhmään - tekoäly Alicialla myös äänioikeus. Viitattu 31.10.2016. <http://www.lansivayla.fi/artikkeli/445566-tieto-nimittaa-robotin-johtoryhmaan-tekoaly-alicialla-mynos-aanioikeus>

Prigg, M. 2014. Scientists say human teleportation is 'possible' as they transfer atoms three metres in groundbreaking experiment. Viitattu 31.10.2016. <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2643332/Beam-Scientists-sat-teleportation-possible-transfer-atoms.html>

Rissanen, V. 2017. Pelialalla pomoista tuli innostajia, ja sieltä ilmiö leviää muualle - ”On ymmärretty, että tieto, osaaminen ja älykkyys eivät sijaitse ensisijaisesti johtoportaassa”. Viitattu 14.1.2017. <http://www.hs.fi/ura/art-2000005033765.html>

Rowe, E. 2010. Looking at extension as a learning organization. The Journal of Extension. Vol 48, no. 4. Viitattu 24.9.2016. <http://www.joe.org/joe/2010august/rb1.php>.

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Työn tuuli 1/2011, sivut 28-34. Viitattu 14.1.2017. http://henry.fi/files/611/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf

Tanskanen, L-M. 2013. Positiivisen vuorovaikutuksen kierrettä Suomeen. Tekes. Viitattu 6.8.2016. <http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2013/positiivisen-vuorovaikutuksen-kierretta-suomeen/>

Universum Finland. Lehdistö tiedote 27.4.2016. Henry ry. Viitattu 22.10.2016. http://www.henry.fi/files/1982/Lehdistotiedote_lhanteellisimmat_tyonantajat_Suomessa_2016_kaikien_alojen_tyonantajat.pdf

Vänttinen, T. 2016. Motivoiva johtaminen luo hyvinvointia. Helsingin Sanomat. Viitattu 31.10.2016. <http://www.hs.fi/mielipide/a1477455023938>

Julkaisemattomat lähteet

Fischer, M. Johtamiskonsultti. 2015. Strategiasta tehokkaaseen toimintaan - esimieskoulutus 10.12.2015. Stockmann & Hanken & SSE Executive Education. Helsinki.

Kemiläinen, M. 2016. Muutosjohtamisen luento 23.4.2016. Laurea Tikkurila. Vantaa.

Koro, K. 2015. Henkilöstöjohtaja. Strategiasta tehokkaaseen toimintaan - esimieskoulutus 30.11.2015. Stockmann & Hanken & SSE Executive Education. Helsinki.

Minkinen, T. 2016. HR Specialist. Tradenomiliiton työhyvinvointiseminaari 15.3.2016. Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman toimitilat. Helsinki.

Sääskilahti, H. 2017. Social Media Growth Hacker. Mitä on sosiaalinen media? -luento 9.1.2017. Stockmann Takomotie. Helsinki.

Vuorialho, K. 2016. Executive Coach. Tunteista voimaa-luento 25.10.2016. Stockmann Takomotie. Helsinki.

Äijälä, P. 2017. ICF Sertifioitu Coach. Henkilökohtainen tiedonanto 16.2.2017. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Tiiminvetäjän rooli tiimissä	13
Kuvio 2: Tavoiteasetannan SMART-malli (mukaillen Bojeun 2014, 161 ja Doran 1981, 36)	16
Kuvio 3: Johtaminen älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2014, 151).....	19
Kuvio 4: Tiimin muodostumisen eri vaiheet (mukaillen Bojeun 2014, 126)	23
Kuvio 5: Lean-pyramidi ja kaksisuuntainen vuorovaikutus (mukaillen Bell & Orzen 2011, 20)	28
Kuvio 6: Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 14-15 ja Damij 2015, 2)	34
Kuvio 7: Hyvä tiiminvetäjä	58

Taulukot

Taulukko 1: Haastatteluajankohdat ja haastateltavien henkilöiden toimialat	51
Taulukko 2: Tiimityön tulevaisuus	75
Taulukko 3: Tiiminvetäjän rooli tänään ja tulevaisuudessa	81
Taulukko 4: Toimiva tiimityö tänään ja tulevaisuudessa	83
Taulukko 5: Luottamus, motivointi ja hyvinvointi tiimissä	85
Taulukko 6: Tulevaisuuden työ, työntekijät ja teknologia	86
Taulukko 7: Johtamisen taito.....	87

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymyksiä tiiminvetäjille.....	104
Liite 2: Haastattelukysymyksiä asiantuntijoille	105

Liite 1: Haastattelukysymyksiä tiiminvetäjille

Taustakysymykset:

1. Millä alalla työskentelet?
2. Kuinka kauan olet toiminut tiiminvetäjänä?
3. Oletko tullut tiiminvetäjäksi tiimisi sisältä vai ulkopuolelta?
4. Toimitko tiiminvetäjän roolin ohella myös tiimiesimiehenä?
5. Kuinka monta henkilöä on tiimissäsi? Mikä olisi mielestäsi optimaalisin tiimikoko?
6. Kerro vapaamuotoisesti työviikostasi - mitä vastuualueita/tehtäviä sinulla on?
 - a. Osallistutko itse tiimin työhön?
 - b. Millaisia palaverikäytäntöjä teillä on käytössä?
 - c. Onko sinulla kokemusta virtuaalitiimeistä? Jos on, niin millaista?
7. Toimitko tiiminvetäjänä organisaation taantumavaiheessa, tasaisessa vaiheessa vai nousuvaiheessa? Miten johtaminen eroaa näissä eri vaiheissa?

Tiimin toiminta ja tiiminvetäjän rooli tänään:

8. Kuinka tiimit organisaatiossasi muodostetaan?
9. Kuinka määrittelet tiimin - kuka on tiimin jäsen ja kuka ei? Onko organisaatiossasi ns. käytäntöyhteisöjä? Onko mahdollista kuulua useampaan tiimiin?
10. Millainen on mielestäsi hyvä tiiminvetäjä? Millä kolmella sanalla kuvailisit itseäsi tiiminvetäjänä?
11. Kuinka määrittelet tehokkaan tiimin ominaisuudet?
12. Kuinka motivoit tiimiäsi ja annat palautetta?
13. Kuinka luottamus tiiminvetäjän ja tiiminjäsenen välillä syntyy?
14. Mitä konkreettisia toimenpiteitä olet tehnyt työhyvinvoinnin lisäämiseksi?
15. Missä olet onnistunut? Entä mitä olisit voinut tehdä paremmin ja mitä tiimityössä pitäisi kehittää jatkossa?

Tiimin toiminta ja tiiminvetäjän rooli tulevaisuudessa:

16. Millaisia taitoja tulisi olla tulevaisuuden tiiminvetäjällä? Entä tiiminjäsenellä?
 17. Millaisena näet tiimityöskentelyn tulevaisuudessa?
 - a. Yleistyykö tiimityöskentely? Entä kuinka tiiminvetäjän rooli muuttuu tulevaisuudessa?
 18. Millaisina näet uuden sukupolven nuoret työntekijät, jotka tulevat työelämään?
 - a. Mitä haasteita tai mahdollisuuksia näet verrattuna iäkkäämpään sukupolveen?
 19. Millaiseksi kuvittelet työn tulevaisuudessa? Esim. teknologian ja robotiikan vaikutus?
 20. Minkä opetuksen/neuvon antaisit tulevaisuuden tiiminvetäjälle?
- ❖ Johtamisen taito - synnynnäinen lahja vai opeteltavissa oleva taito?

Liite 2: Haastattelukysymyksiä asiantuntijoille

Taustakysymykset:

1. Millä alalla työskentelet?
2. Millainen on koulutustaustasi?
3. Kerro tiimityöskentelyn kokemuksestasi vapaamuotoisesti
 - a. Oletko työskennellyt tiiminvetäjänä vai oletko ollut tiimin jäsen?
 - b. Minkä kokoisista tiimeistä on ollut kyse?
 - c. Oletko työskennellyt virtuaalitiimissä? Jos kyllä, niin kerro siitä lisää

Tiimin toiminta ja tiiminvetäjän rooli tänään:

4. Kuinka määrittelet tiimin?
 - a. Kuka on tiimin jäsen ja kuka ei?
 - b. Kuinka tiimejä mielestäsi olisi hyvä muodostaa?
 - c. Mitä eroa näet käytäntöyhteisössä vs. virallisessa tiimissä?
 - d. Mikä on mielestäsi optimaalisin tiimikoko?
5. Millainen on mielestäsi hyvä tiiminvetäjä? Esim. tiiminvetäjän 3 hyvää ominaisuutta
 - a. Mitä kehitettävää näet tiiminvetäjän roolissa?
6. Kuinka määrittelet tehokkaan tiimin ominaisuudet?
7. Kuinka luottamus tiiminvetäjän ja tiiminjäsenen välillä syntyy?
8. Mitkä tekijät mielestäsi motivoivat tämän päivän tiimissä työskenteleviä?

Tiimin toiminta ja tiiminvetäjän rooli tulevaisuudessa:

9. Millaisia taitoja tulisi olla tulevaisuuden tiiminvetäjällä? Entä tiiminjäsenellä?
 10. Millaisena näet tiimityöskentelyn tulevaisuudessa?
 - a. Yleistyykö tiimityöskentely? Entä kuinka tiiminvetäjän rooli muuttuu tulevaisuudessa?
 11. Onko tiimityöskentelyssä haasteita mitä pitäisi ratkaista tulevaisuutta ajatellen?
 12. Millaisina näet uuden sukupolven nuoret työntekijät, jotka tulevat työelämään?
 - b. Mitä haasteita tai mahdollisuuksia näet verrattuna iäkkäämpään sukupolveen?
 13. Millaiseksi kuvittelet työn tulevaisuudessa? Esim. teknologian ja robotiikan vaikutus?
 14. Minkä opetuksen/neuvon antaisit tulevaisuuden tiiminvetäjälle?
- ❖ Johtamisen taito - synnynnäinen lahja vai opeteltavissa oleva taito?