

Tiimin suorituksen kehittäminen Rage Cube – yrityksessä

Ilari Schmidt

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tiimiakatemia

Tekijä(t) Schmidt, Ilari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2017
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tiimin suorituksen kehittäminen Rage Cube – yrityksessä		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Silvennoinen, Essi		
Toimeksiantaja(t) Rage Cube – yritys		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tiimin suorituksen taso ei ole riittänyt tulokselliseen liiketoimintaan Rage Cube – elämyspalveluyrityksessä. Opinnäytetyön tehtävänä on välttää Rage Cube – yrityksen toiminnan lopettaminen. Tavoitteena on löytää heti käytäntöön vietäviä kehitystoimia, joiden avulla tiimin suoritus saadaan nostettua tulokselliselle tasolle.</p> <p>Opinnäytetyön toteutus lähti tarpeesta saada muutos kohdeyrityksen tappiolliseen liiketoimintaan. Ongelmaa selvitettäessä suurimmaksi tuloksellista liiketoimintaa rajoittavaksi tekijäksi osoittautui kohdeyrityksen tiimin suorituksen taso. Ilman kehitystoimenpiteitä Rage Cube – yrityksen toiminta jouduttaisiin lopettamaan tappiollisen liiketoiminnan vuoksi.</p> <p>Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan keräämällä kattavaa tietoutta tiimityöskentelystä, sekä tiimien ja ihmisten johtamisesta. Tutkimusmenetelminä käytettiin kohdeyrityksen henkilöstön itsearviointeja, haastatteluja ja kirjallisia dokumentteja, joista saatiin kattava ymmärrys Rage Cube yrityksen tiimin suorituksen nykyisestä tasosta.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että Rage Cube – tiimin toiminnassa oli selkeitä puutteita tehokkaan suorituksen edellytyksiin. Tutkimustulosten ja tutkitun teorian pohjalta laadittiin johtopäätöksiä selkeitä käytännön kehitystoimenpiteitä, joiden avulla Rage Cube – yrityksen tiimin taso saataisiin nostettua takaisin tulokselliselle tasolle. Tärkeimmiksi kehitystoimenpiteiksi osoittautui henkilöstön lisääminen Rage Cube - yritykseen, tiimin vastuualueiden optimoiminen, vision kirkastaminen ja tavoitteiden saavuttaminen.</p> <p>Laadittua opinnäytetyötä voi soveltaa eri organisaatioiden tiimien suorituksen tason selvittämiseen ja kehitystoimenpiteiden saamiseen. Jatkotutkimussuosituksena on tiimin suorituksen tason kehitystoimenpiteiden implementointi kohdetiimiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tiimityön kehittäminen, johtaminen		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Schmidt, Ilari	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2017 Language of publication: finnish
	Number of pages 45	Permission for web publication: x
Title of publication Team performance development in Rage Cube – company		
Degree programme Bachelor of business administration		
Supervisor(s) Silvennoinen, Essi		
Assigned by Rage Cube – company		
<p>Abstract</p> <p>Rage Cube – company's team performance has not been good enough for financial success. This thesis' assignment is to avoid company's end of business. Main goal is to find practical solutions which will put team performance to productive level in the company.</p> <p>The thesis is made for the need of change to company's losing business politics. During the investigation of the problem, the biggest restrictive reason for productive business was team's performance in Rage Cube. Without any improvement acts company's business will be killed caused by financial losses.</p> <p>The thesis was started by collecting wide amount of research material from teamwork and leadership. Research methods were company personnel's self-evaluations, interviews, and documents. Research materials gave a wide view of knowledge to the current status of Rage Cube team's performance level.</p> <p>Research results gave insight that Rage Cube company's team didn't function very well. Productive performance level wasn't possible. Based on research results and researched theory it was possible to conclude practical improvement acts which would rise team to optimal performance level. Most important improvement acts were found to be the recruitment of more personnel, optimization of personnel responsibility areas, clearing the vision and accomplishment of goals.</p> <p>The made thesis can be used for evaluating all kinds of teams' performance and output practical improvement acts for better performance. For further research, it is recommended to evaluate the implementation of team's performance level improvement acts for the researched team.</p>		
Keywords/tags (subjects) Team development, leading		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
	2.1 Rage Cube – yritysesittely	5
3	Tiimien suorituskykyä selittävät teoriat	7
	3.1 Yksilön rooli tiimiissä – millainen on paras mahdollinen joukkuepelaaja...7	
	3.2 Tiimityö – paras mahdollinen tiimi.....	12
	3.3 Tiimin johtaminen ja suorituksen kehittäminen	18
4	Tutkimustulokset.....	23
	4.1 Itsearviointien tulokset	23
	4.2 Haastattelujen ja projektipäällikön reflektion tulokset	26
5	Rage Cube tiimin suorituksen kehittämistoimet	30
	5.1 Kehitystarpeet yksilöiden näkökulmasta	30
	5.2 Kehitystarpeet tiimityöskentelyn näkökulmasta	32
	5.3 Toimenpiteet tiimin suorituksen laadun parantamiseksi	33
6	Pohdinta.....	37
	Lähteet	40
	Liitteet	42
	Liite 1. Itsearviointipohja.....	42
	Liite 2. Haastattelurunko	43

Kuviot

Kuvio 1. Paras mahdollinen joukkuepelaaja – pohja	8
Kuvio 2. Paras mahdollinen joukkuepelaaja – yksi kolmesta ominaisuudesta	10
Kuvio 3. Paras mahdollinen joukkuepelaaja – kaksi kolmesta ominaisuudesta	11
Kuvio 4. Tiimien organisoituminen	14
Kuvio 5. Viisi toimintahäiriötä tiimissä	17
Kuvio 6. Suorituskykyisen tiimin viisi tuntomerkkiä.....	19
Kuvio 7. Tiimin oppimiskehä	22
Kuvio 8. Itsearviointin tulokset.....	24
Kuvio 9. Rage Cube tiimin jäsenien sijoittuminen paras mahdollinen joukkuepelaaja malliin	30
Kuvio 10 Rage Cube tiimin sijoittuminen viisi toimintahäiriötä tiimissä malliin.....	32
Kuvio 11. Rage Cube tiimin oppimiskehä	36

1 Johdanto

Tiimityöskentely on ihmisten välistä kanssakäymistä, jonka tavoitteena on saavuttaa jotakin sellaista mikä yksin ei ole mahdollista. Kaikki organisaatiot tarvitsevat sujuvaa tiimityötä toimiakseen. Tiimityöskentelyn tehokkuus on kuitenkin sen jäsenten summa. Tehokkaasti suoriutuva tiimi voi päästä huipputuloksiin, kun taas heikosti suoriutuva tiimi voi pahimmassa tapauksessa tehdä yksilöäkin huonompia tuloksia.

Tiimien suoritusta ja sen johtamista on tutkittu melko laaja-alaisesti. Tutkimusta elämyspalveluyrityksen tiimin suorituskyvyn kehittämisestä ei kuitenkaan löytynyt. Opinnäytetyössä yhdistyy tiimityöskentely ja yritystoiminnan vertaisjohtaminen. Tutkimus soveltuu tiimien suorituskyvyn kehittämiseen erilaisissa organisaatioissa. Opinnäytetyön tutkittavana kohdeyrityksenä toimii Rage Cube elämyspalveluyritys, jossa opinnäytetyön tekijä toimii yhtenä kolmesta osakkaasta.

Opinnäytetyön toteutus lähti tarpeesta saada muutos kohdeyrityksen tappiolliseen liiketoimintaan. Ongelmaa selvitettäessä suurimmaksi tuloksellista liiketoimintaa rajoittavaksi tekijäksi osoittautui kohdeyrityksen tiimin suorituksen taso. Ilman kehitystoimenpiteitä Rage Cube – yrityksen toiminta jouduttaisiin lopettamaan tappiollisen liiketoiminnan vuoksi. Kohdeyrityksen liiketoimintaa harjoittaa kolmen henkilön tiimi. Kohdeyritys on antanut tehtäväksi tuottaa selkeitä heti käytäntöön vietäviä toimenpiteitä, joiden avulla yrityksen liiketoiminta saadaan tulokselliseksi tiimin suorituksen näkökulmasta

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan keräämällä kattavaa tietoutta tiimityöskentelystä, sekä tiimien ja ihmisten johtamisesta. Tutkimusmenetelminä käytettiin kohdeyrityksen henkilöstön itsearviointeja, haastatteluja ja kirjallisia dokumentteja, joista saatiin kattava ymmärrys Rage Cube yrityksen tiimin suorituksen nykyisestä tasosta. Tehtävä toteutetaan tutkimalla kohdeyrityksen tiimin toiminnan suhdetta suorituksen tasoon ja etsitään toimenpiteet sen kehittämiseksi tulokselliselle tasolle.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyy kehitystoimenpiteet, joiden avulla ratkaistaan kuinka Rage Cube - tiimi pääsee tulokselliselle suorituksen tasolle. Näin Rage Cuben toimintaa ei tarvitse lopettaa.

2 Tutkimusasetelma

Rage Cube – yritys tarvitsee käytännön toimenpiteitä tiimensä suorituksen parantamiseksi. Ilman parempaa tulosta kohdeyrityksen liiketoiminta ei ole kannattavaa ja sen toiminta lopetetaan. Tutkimuksen tavoitteena on saada ymmärrys voiko tiimin suorituksen tasoa kehittää ja saada tiimi tuottamaan liiketoiminnallisia tuloksia. Mikäli tiimin suorituksen tasossa ei ole kehitettävää voidaan todeta liiketoiminnan olevan kannattamatonta, jonka tuloksesta Rage Cuben toiminta. Käytännön ongelmaksi kiteytyy *“Rage Cube yrityksen tiimin suorituksen taso ei riitä tuloksellisiin tavoitteisiin.”* (Kananen 2015, 28.)

Rage Cube – yritys tarvitsee nopeasti käytäntöön vietäviä toimenpiteitä ongelman ratkaisemiseksi. Käyttökelpoisia kehitystoimenpiteitä saadakseen pitää vasta kysymykseen: *“Millä keinoilla Rage Cube yrityksen tiimin työsuoritusta saadaan kehitettyä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan?”*. (Mts. 28.)

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa suorituksen johtamisen ja tiimityöskentelyn teorioista. Kohdeyrityksen ja sen henkilöstön tunteminen on ehdottoman tärkeää tutkimukseen kerättävän tiedon ja tutkimustuloksen kannalta. Liiketoiminnallisen tuloksen kääntämisen positiiviseksi tulee selvittää, kuinka henkilöstön työsuoritusta saadaan parannettua ja miten sitä mitataan. (Mts. 29.)

Tutkimuksessa käytettävä tieto löytyy useasta eri lähteestä. Tiimityöskentelyn kehittämisen ja johtamisen teoriat löytyvät kirjallisista aineistoista. Kohdeyrityksen tiedot löytyvät yrityksen omista dokumenteista ja sen henkilöstöstä. Henkilöstön työskentelyn laatua ja sen mitattavuutta tukevat teoriat löytyvät kirjallisista aineistoista. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä toimivat siis dokumentit ja haastattelut. (Mts. 29 – 30.)

Tutkimusongelman luonteen ja sen ratkaisuun mahdollistavien toimenpiteiden johdosta kyseessä on laadullinen tutkimus. Analysointimenetelminä on käytetty sisältöanalyysia ja sisällön analyysiä lukemalla. Näin tutkimustulosten oikeellisuus on taattu. Kaikki dokumentit ja haastattelut yhteismitallisetään, jonka johdosta kohdeyrityksen henkilöstön haastattelut on yleislitteroitu. (Mts. 352 – 353.)

Tutkimuksen kannalta on olennaista erittäin vahva teorialuntemus tiimityöskentelystä, tiimityöskentelyn johtamisesta ja tiimin jäsenten suorituksen parantamisesta. Luonnollisesti tutkimus henkilöstön suorituksen kehittämistä kohdeyrityksessä ei olisi uskottava ilman yrityksen dokumenttien tarkastelua ja henkilöstön haastatteluja. (Mts 353.)

Luotettavuus on huomioitu koko tutkimuksessa. Lähtökohtana on se, että kaikki tulkinta vastaa todellisuutta. Vaikka tutkimusongelma on hyvinkin yksilöity, niin kyseisessä tutkimuksessa on panostettu siirrettävyyteen kuvailemalla tutkittavaa ilmiötä, ja sen kontekstia mahdollisimman tiheästi ja syvällisesti. (Mts. 353.)

Tutkimustulokset osassa on kiinnitetty erityistä huomiota niiden johdettavuuteen, jotta tulokset ovat yhdenmukaisia lukijan kanssa. Vahvistettavuus on varmistettu luettamalla aineisto haastateltavilla. Tiimityöskentely ja johtaminen, sekä kehittäminen itsessään ovat melko laajasti tutkittua. Tiimien toimivuutta ja käytettävyyttä ei ole kuitenkaan paljoa tutkittu elämyspalvelualalla. Kyseinen oppinäytetyö tuokin aivan uutta näkökulmaa, siihen kuinka yleiset tiimityöskentelyn teorit pätevät kolmen hengen "flatline"(vertaisjohtoisessa) yrityksessä. (Mts 353 – 355.)

2.1 Rage Cube – yritysesittely

Tutkimuskohteena toimii Rage Cube – yritys ja sen henkilöstö. Yritys avattiin helmikuussa 2017. Rage Cube on elämyspalveluyritys, joka tarjoaa tavarankorjauksipalveluita asiakkailleen. Kansankielisesti Rage Cuben yritystoimintaa kuvataan "raivohuone" nimellä.

Asiakas voi varata ajan Rage Cuben toimipisteelle yrityksen tarjoamista tuotepaketeista, jotka sisältävät erilaisia määriä rikottavaa tavaraa. Saapuessaan toimipisteelle asiakkaalle kerrotaan säännöt, annetaan suojavaarustus ja ohjataan eristettyyn tilaan, jossa asiakkaan tilaamat tavarat ovat valmiina. Eristetyssä tilassa alkaa soimaan musiikki ja asiakas aloittaa tavaroiden rikkomisen erilaisilla lyöntiaseilla, joita tilaan on varustettu.

Avatessaan liitetilansa Jyväskylässä Rage Cube oli Suomen ensimmäinen kyseisellä liikeidealla toimiva yritys. Rage Cuben omistaa Osuuskunta Stiimi. Kolmen henkilön

tiimi vastaa koko Rage Cuben yritystoiminnan pyörittämisestä. Vastuualueita on jaoteltu eri tahoille. Minä toimin projektipäällikkönä ja markkinointivastaavana. Samuli toimii talousvastaavana. Heidi toimii palvelu ja henkilöstövastaavana. Kaikki kolme hoitavat yhdessä asiakkaiden varauksia vuoroittain. Tavaranhankinta ja muu liiketoiminta tapahtuvat myös koko tiimin voimin.

Ajallisesti työn tekeminen jakautuu karkeasti kolmeen osa-alueeseen. Asiakasrajapinnassa toimimiseen, tavaranhallintoihin ja muuhun hallintoihin. Yritystoimintaa harjoitetaan seitsemänä päivänä viikossa. Työtunteja kuluu vaihtelevasti, riippuen ajanvarausten määrästä. Keskimääräisesti yksittäisen tiimin jäsenen viikoittaiset työtunnit ovat koko ajalta noin neljäkymmentä tuntia keväällä, sekä alle kymmenen tuntia kesällä ja syksyllä.

Rage Cube on niin sanottu "flat line" yritys, jossa koko tiimi on tasapuolisesti kaikesta vastuussa. Liiketoiminnalliset päätökset tehdään yhdessä. Johtamisen mallina toimii vertaisjohtaminen. Kukin tiimin jäsen tuo tietoa omalta vastuualueeltaan ja toimintaan reagoidaan yhdessä. Lopullinen vastuu on kuitenkin projektipäälliköllä, joka vastaa suorittamisen tasosta yleisesti.

Rage Cuben liiketoimintaa mitataan kassavirtalaskelman avulla ja tavoitteena on ylittää kuukausittaiset menot. Mikäli menoja ei meinata saada katettua, niin tehostetaan markkinointia. Rage Cuben tiimin toiminta ohjautuu siis tuloksen mukaisesti. Tulos on jäänyt joka kuukausi tappiolle koko Rage Cuben historian ajan. Negatiivinen tulos on vaihdellut kuukausittain. Keskiarvollisesti se on noin kolmesataa euroa kuukaudessa. Lähin tavoitteeseen pääseminen tapahtui heinäkuussa 2017, jolloin tulos jäi tavoitteen alle kaksi euroa.

Tulosta on pyritty parantamaan leikkaamalla kuluja ja keskittämällä markkinointia avainkohderyhmiin. Lisäksi on luotu tiimin yhteisiä myynti ja markkinointi tavoitteita. Tavoitteisiin ei ole kuitenkaan päästy.

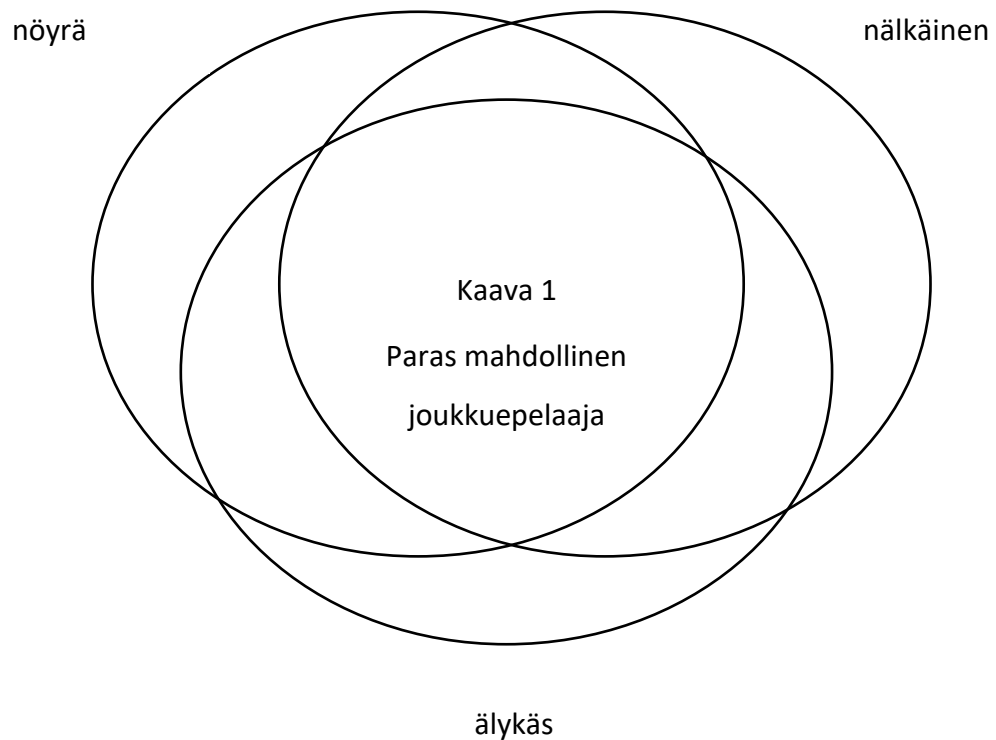
Paine tehdä tulosta on siis vallinnut koko tiimin keskuudessa Rage Cuben perustamisesta asti. Tiimi ei ole kuitenkaan kertaakaan päässyt tavoitteeseensa, vaikka onkin toiminnallaan saanut selkeitä sysäyksiä kohti tavoitetta silloin tällöin. Kellään tiimin jäsenillä ei ollut aiempaan kokemusta päävastuualuissaan toimimisesta. Oppiminen on tapahtunut suoritusta tehtäessä.

3 Tiimien suorituskykyä selittävät teoriat

3.1 Yksilön rooli tiimiissä – millainen on paras mahdollinen joukkuepelaaja

Tiimipelaajana oleminen on elämäntapa (Parker 2008, 69). Nämä ”oikeat ihmiset” ovat osa organisaatiota, jotka ovat tosissaan sitoutuneet toteuttamaan tiimityötä. Lencioni (2016) on yksinkertaisesti määritellyt parhaan mahdollisen tiimipelaajan ominaisuudet kolmeen hyveeseen: Nöyryys, nälkäisyys ja älykkyys. (Lencioni 2016, 171.)

Oikean tiimipelaajan löytäminen on tärkeää. Riittämätön henkilön arviointi ennen osaksi tiimiin laittoa voi aiheuttaa katumusta jälkikäteen koko tiimille. Pelkkä ansioluettelon ja menneiden saavutusten tarkastelu ei riitä. Haastattelijan tulee ymmärtää haastateltavan käyttäytymistä saadakseen selville kandidaatin oikeat luonteenpiirteet. (DiTullio 2010, 21.)



Kuvio 1. Paras mahdollinen joukkuepelaaja – pohja (Lencioni 2016, muokattu)

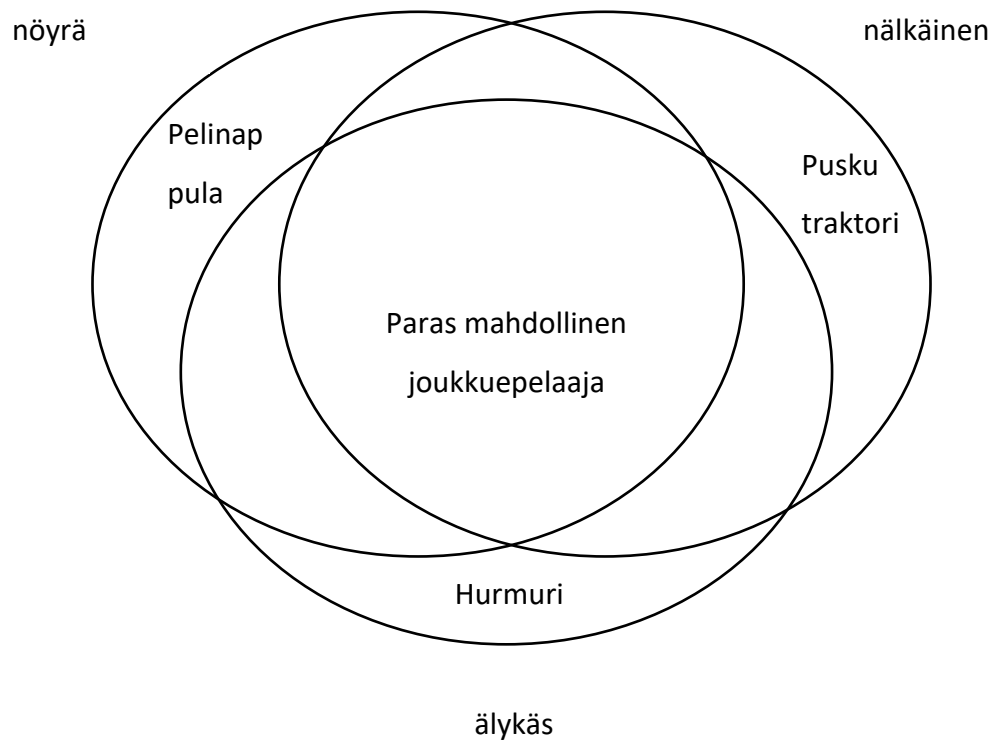
Kun tiimiin hakevalle esittää oikeita kysymyksiä voidaan tuoda ilmi henkilön oikea persoonallisuus. (Ditullio 2010,22). Kun henkilöllä on merkittävää nöyryyttä ja nälkää, sekä älykkyyttä ihmisten suhteen mahdollistaa tämä tiimityöskentelyn edellytykset. (Lencioni 2016, 181.)

Parhaan mahdollisen joukkuepelaajan kolmesta ominaisuudesta nöyryys on tärkein. Nöyrä tiimipelaaja laittaa egonsa sivuun, kiitosta saadessaan kehuu muita ja kiittää tiimiään menestyksestä. Vastavuoroisesti jos tiimissä olevalta henkilöltä puuttuu nöyryys voi tämä vahingoittaa pahasti tiimiä. On olemassa kahdenlaista nöyryyden puutetta. Ensimmäinen nöyryyden puute on itsekkyyks, jolloin henkilö ajattelee ainoastaan omia etujaan tuottaen suurta vahinkoa tiimin suorituskyvylle. Toisena on ihmiset, joilta puuttuu itsevarmuus. Huonolla itsevarmuudella varustetut ihmiset jättävät hyödyntämättä osaamistaan, joka heikentää tiimin suorituskykyä. (Lencioni 2016, 173-175.)

Nälkäiset ihmiset ovat tiimilleen eduksi halustaan suoriutua mahdollisimman tehokkaasti. Ihmiset jotka kokevat nälkää omaavat hallittavissa olevaa ja kestävää sitoutumista työnsä tekemiseen ja ovat tarvittaessa valmiita ylittämään itsensä, kun se on tarpeellista. Nälkäisyydessäkin voi olla varjopuolensa. Jos tiimin jäsen kokee nälkää itsekkäisiin tarkoituksiin tai ei osaa päästää irti ennen kuin ajaa itsensä loppuun voi tämä olla tiimille vahingollista. Haasteena onkin tunnistaa nämä hyvällä tavalla nälkäiset henkilöt, jotka tuovat lisäarvoa tiimille. (Lencioni 2016 175-176.)

Paras mahdollinen joukkuepelaaja mallissa älykkyys tiimipelaajan ominaisuutena tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että älykkäällä henkilöllä on maalaisjärkeä ihmisten suhteen. Älykäs tiimipelaaja tietää missä ryhmätilanteessa mennään ja mikä on paras tapa toimia tiimin jäsenten suhteen. Älykkäillä ihmisillä on ymmärrystä ryhmädynamiikasta, hyvä arvostelukyky ja vahva käsitys omien sanojen ja tekojen vaikutuksesta tiimiin. Älykkyyttä pystytään käyttämään hyvään tai pahaan. Monet maailman vaarallisimmista ihmisistä ovatkin olleet erittäin älykkäitä ihmisten suhteen. (Lencioni 2016, 176-177.)

Tiimityön laadun kannalta on erityisen tärkeää, että ihmiseltä löytyy nöyryyttä, nälkäisyyttä ja älykkyyttä kokonaisvaltaisesti. Mikäli joku ominaisuuksista puuttuu tuottaa se vajaavaisuuksia tiimityöskentelyn laatuun. (Lencioni 2016, 177.) Lencioni (2016, 186) kuvaa kaaviossaan henkilöitä, joilla on vain yksi kolmesta parhaan joukkuepelaajan ominaisuudesta.



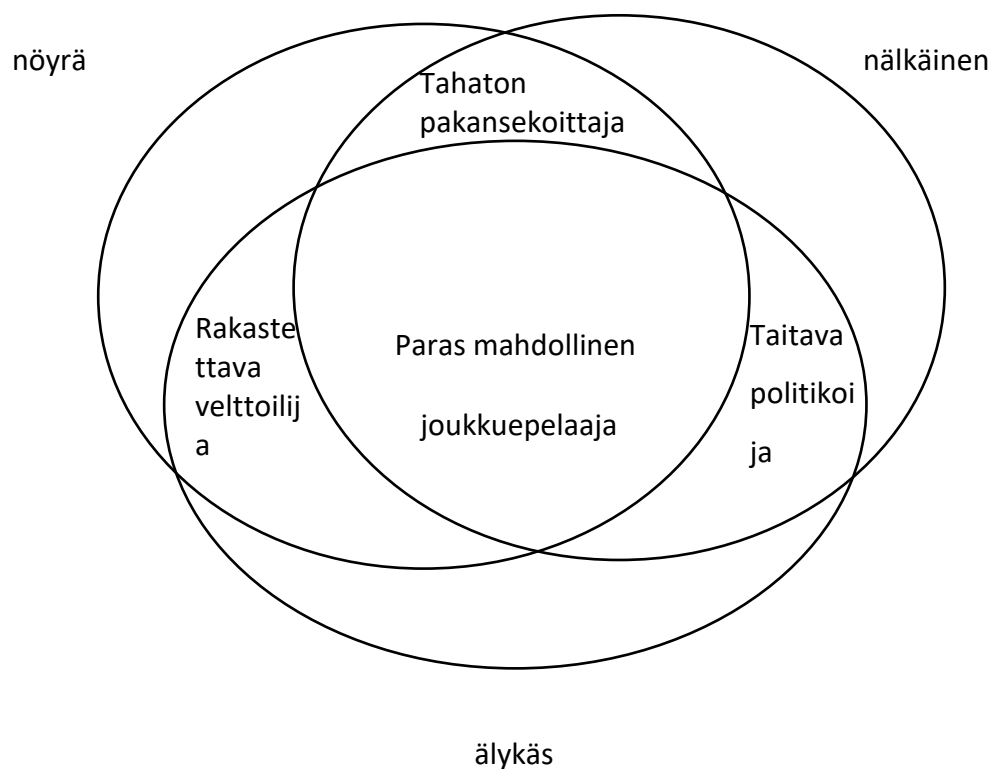
Kuvio 2. Paras mahdollinen joukkuepelaaja – yksi kolmesta ominaisuudesta (Lencioni 2016, 184, muokattu.)

Ne henkilöt, joilla ei ole ollenkaan nöyryyttä, nälkäisyyttä tai älykkyyttä eivät sovellu tiimissä työskentelyyn. Ne joilla puuttuu kaksi edellä mainitusta kolmesta ominaisuudesta voivat soveltua tiimityöskentelyyn, mutta se vaatii paljon työtä. (Lencioni 2016, 183.)

Lencioni (2016) on luokitellut vain yhden parhaan mahdollisen tiimipelaajan ominaisuuksista omaavan henkilön, joko pelinappulaksi, pusku-traktoriksi tai hurmuriksi. ”Pelinappula” on henkilö, joka on vain nöyrä. Tiimin jäsenenä pelinappula hyväksyy kaiken, ei tee mitään oma-aloitteisesti, eikä vaikuta tiimin päätöksentekoon. ”Pusku-traktorit” ovat taas henkilöitä, jotka ovat pelkästään nälkäisiä: Kyseiset henkilöt haluavat asiat vain tehdyiksi eivätkä välitä mistään muusta kuin omasta tekemisestään. Ihmisiä, jotka omaavat vain älykkään tiimipelaajan ominaisuuden kutsutaan hurmureiksi. Hurmurit pärjäävät pelinappuloita ja pusku-traktoreita pidempään tiimeissä hyvien sosiaalisten taitojensa

ansiosta. Lopulta kuitenkin hurmuriinkin puutteet tunnustetaan vähäisen motivaationsa vuoksi. (Lencioni 2016, 183-185.)

Kun henkilö omaa kaksi kolmesta ominaisuudesta, on tämän puutteita haasteellisempaa havaita, koska ne peittyvät usein vahvuuksien alle. Yhdenkin ominaisuuden puute voi kuitenkin haitata suuresti tiimin kehitystä. (Lencioni 2016, 185.)



Kuvio 3. Paras mahdollinen joukkuepelaaja – kaksi kolmesta ominaisuudesta (Lencioni 2016, 188, muokattu.)

Lencioni (2016) kuvaa paras mahdollinen joukkuepelaaja mallissaan henkilöitä, jotka omaavat kaksi kolmesta ominaisuudesta tahattomiksi pakansekoittajiksi, rakastettaviksi veltoilijoiksi ja taitaviksi politikoijiksi.

”Tahaton pakansekoittaja” on nöyrä ja nälkäinen henkilö, mutta häneltä puuttuu kyky toimia taitavasti sosiaalisissa tilanteissa. Tämän nöyryyttä ja tekemisen

motivaatiota ihailaan, mutta henkilö usein jättää jälkeensä tunnesotkuja, joita sosiaalisessa kömpelyydessään aiheuttaa. Tahaton pakansekoittaja on vähiten tiimille vaarallinen henkilö, koska toimii vilpittömästi eikä loukkaannu, jos hänen toimintaansa korjataan. (Lencioni 2016, 185-188.)

”Rakastettava velttoilija ” on henkilö, joka tekee vain sen mitä pitää. He ovat nöyriä ja älykkäitä, mutta heiltä puuttuu tahto tehdä töitä yhtään enempään kuin on tarve. Rakastettavat velttoilijat tarvitsevat paljon huomiota ja ohjaamista syöden sanalla resursseja. (Lencioni 2016, 185-188.)

”Taitava politikoiija” on henkilö, joka on ominaisuuksiltaan nälkäinen ja älykäs. Nöyryyden puuttuessa he työskentelevät lujasti, mutta vain kun siitä on heille itselleen hyötyä. Älykkyytensä ansiosta taitavat politikoiijat pystyvät peittämään nöyryyden puutteensa taitavasti ja heitä onkin vaikea tunnistaa. Taitavat politikoiijat ovat usein ehtineet tuottamaan paljon tuhoa tiimissä manipuloimalla, valehtelemalla ja haavoittamalla nöyriä tiimin jäseniä, ennen kuin johtaja huomaa mitä on meneillään. (Lencioni 2016, 185-188.)

Lencioni (2016) haluaa kirjassaan huomauttaa, että esittelemänsä teorian tarkoitus ei ole lokeroita ihmisiä tiettyihin alaluokkiin. Mallia pitää hyödyntää älykkäästi ja se auttaa käyttäjänsä ymmärtämään minkälainen on paras mahdollinen joukkuepelaaja. (Lencioni 2016, 188-189.)

Kun henkilöllä on kaikki parhaan mahdollisen joukkuepelaajan ominaisuudet, omaavat he riittävän määrän nöyryyttä, nälkää ja älykkyyttä. Parhaat mahdolliset joukkuepelaajat ovat tiimin menestyksen mahdollistajia he sanovat ja tekevät asiat tiiminsä puolesta ja ovat läsnä helpoina ja etenkin vaikeina aikoina. (Lencioni 2016 189.)

3.2 Tiimityö – paras mahdollinen tiimi

Uskomus, että yksilö voi saavuttaa koskaan mitään suurta on myytti. Mitään merkittävää ei ole koskaan saavutettu yksin toimiessa. Kun katsoo pintaa syvemmälle, niin huomaa, että suurimpien yksilösuoritusten taustalla toimii tiimi. (Maxwell 2001, 2-3.)

Heti alkuun on tärkeää ymmärtää ryhmän ja tiimin välinen ero. Tiimissä sen kaikki jäsenet ovat toistensa suorituksista riippuvaisia. Tiimi syntyy kun sen jäsenillä on yhteinen tarkoitus tai suoritustavoitteet, joista he ovat vastuussa toisilleen. Ryhmä taas muodostuu yksilöistä, joilla jokaisella on henkilökohtaiset määränpäätt. (DiTullio 2010, 2-3.)

Organisaatiot voivat käyttää tiimejä eri tavalla. Koska tiimien käyttötapoja on monia, on myös erilaisia tiimiluokitteluja. Kyseiset luokittelut auttavat selittämään tiimien psykologisia ja organisaatiollisia eroja. Oleellisia luokitteluperusteita ovat tiimien itsenäisyys suhteessa organisaatioon ja kuinka suuri päätävävalta tiimeillä on. (Levi 2001, 6.)

Vaikka tiimien luokittelussa ei olla päästy yleisesti yhteisymmärrykseen voidaan ihmiset jakaa kolmeen eri ryhmätyöskentelykategoriaan. Kyseisten työryhmien erot on jaoteltu alla olevassa taulukossa. (Levi 2001 7-8.)

Tiimien organisoituminen			
	Perinteinen työryhmä	Perinteinen tiimi	Itseohjautuva tiimi
Vapaus toimia	Osa organisaation hierarkiaa. Johto hallinnoi	Linkittynyt organisaation hierarkiaan. Rajoittunut vapaus toimia	Linkittynyt organisaation hierarkiaan. Suuri vapaus toimia
Johtajuus	Esimiehen tai johdon kontrolloimaa	Tiiminjohtaja on valittu organisaation toimesta. Rajoitettu päätäntävalta.	Johtaja on tiimin fasilitaattori. Tiimi valinnut keskuudestaan
Päätäntävalta	Auktoritäärinen tai konsultoiva	Konsultatiivinen, demokraattinen, tai yhteisymmärrys	Demokraattinen tai yhteisymmärrys
Tehtävät	Itsenäisiä	Itsenäisiä, tiimijohtajan koordinoimia	Itsenäisiä, tiimin jäsenten koordinoimia.

Kuvio 4. Tiimien organisoituminen (Levi 2001, 9, muokattu.)

Perinteinen työryhmä on osa organisaation hierarkiaa. Työryhmää johtaa esimies tai valvoja, joka kontrolloi päätöksentekoprosessia. Ryhmäläiset tekevät usein itsenäisesti erilaisia tehtäviä, jotka ovat linkitettyjä esimieheen tai työsystemiin. (Levi 2001, 7-8.)

Perinteisillä tiimeillä on rajoittuneesti vapautta toimia itsenäisesti, joten ne ovat osittain irtonaisia organisaation hierarkiasta. Tiimin johtajat valitaan organisaation johdon toimesta ja heille annetaan rajoitettu päätäntävalta tiimissä. Tiimin johtajat voivat käyttää erilaisia tekniikoita tehdessään päätöksiä, kuten kysymällä tiimin jäsenten mielipidettä(konsultoitu päätös) ja suorittamalla äänestyksen päätettävästä asiasta(demokraattinen päätös). Tiimiläisten tehtävät ja vastuualueet ovat tiimijohtajan koordinoimia. (Mts. 7-8.)

Itseohjautuvavilla tiimeillä on huomattavan paljon päätösvaltaa ja vapautta toimia organisaation hierkian ulkopuolella. Itseohjautuvan tiimin johtajat valitaan usein tiimin jäsenten toimesta, joten johtajilla on rajoittuneempi auktoritäärinen valta. Johtajien pitääkin enemmänkin fasilitoida, kuin kontrolloida tiiminsä toimia. Päätökset tehdään demokraattisesti tai yhteisymmärryksessä. Tiimin jäsenten työskentely on vahvasti toisistaan riippuvaista ja kaikki tiimin jäsenet tähtäävät yhdessä samaan määränpähän. (Mts. 7-8.)

Jokaisen hyvän tiimin perusta on kulkusuunta, joka energisoi, asemoi ja sitouttaa sen jäseniä. Ilman selkeitä tavoitteita inspiraatio katoaa eikä tiimi tiedä mihin suuntaan edetä. (Martine, Mark 2016.) Kun on olemassa yhteinen kulkusuunta, eli visio, jota kohti tiimin jokainen jäsen kulkee, niin voi siitä tulla tulokellinen tiimi (Maxwell 2001, 21). Tavoitteiden tulee olla sopivan haastavia, jotta tiimi motivoituu suorittamaan niitä. Tavoitteiden tulee olla tiimin jäsenten mielestä merkittäviä. Olipa kyse sitten materiaalisesta saavutuksesta(ulkoiset palkinnot) tai henkisestä tyytyväisyydestä(sisäiset palkinnot). (Martine, Mark 2016.)

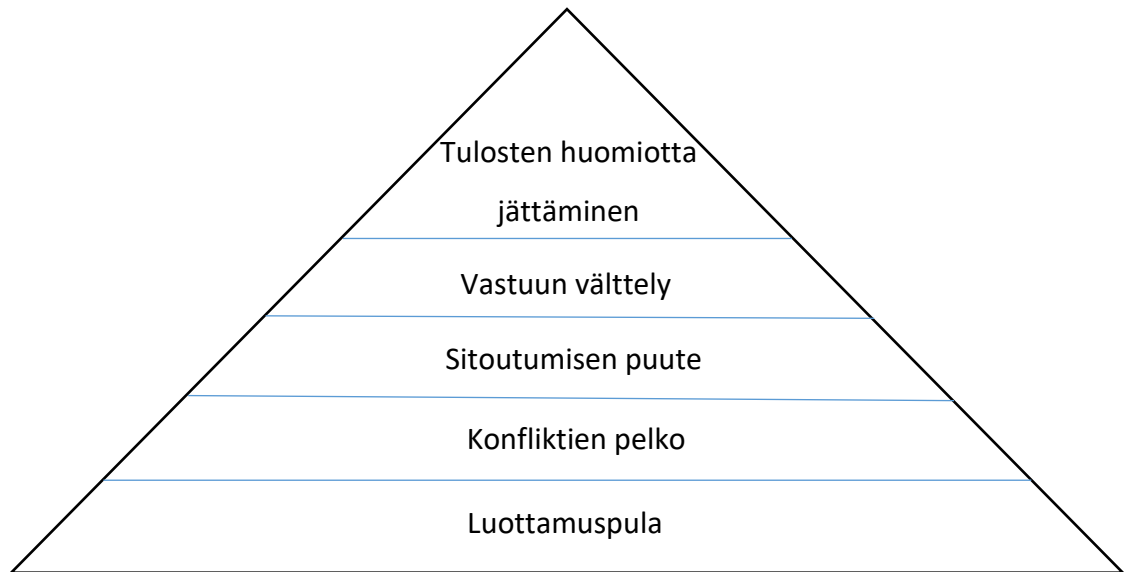
Tiimit tarvitsevat oikean määrän jäseniä, optimoidut vastuualueet ja säännöt, jotka ehkäisevät tuhoisaa käytöstä ja kannustavat positiiviseen kanssakäymiseen. (Martine, Mark 2016.)

Hyvin suoriutuvat tiimit koostuvat taidoiltaan tasapainoisesti jakautuneista jäsenistä. Kaikkien jäsenten ei tarvitse olla parhaita kaikissa taidoissa. Toimiva tiimi tarvitsee

erilaisia yksilöitä. Erilaisuus iässä, sukupuolella ja kansallisuudessa auttaa tiimiä ajattelemaan luovemmin. (Martine, Mark 2016.) Tärkeintä on kuitenkin valita persoonaltaan oikeat henkilöt tiimiin. Tiimiin tulee valita henkilöitä, jotka haluavat panostaa tiimin yhteisiin tavoitteisiin. Tiimi ei voi toimia tehokkaasti, mikäli siinä on jäseniä, jotka motivoituvat vain henkilökohtaisista tavoitteista. (Maxwell 2001, 22-23.)

Henkilöiden lisääminen tiimiin on yksi tapa varmistaa, että sen jäsenillä on tarvittavat taidot ja monipuolisuus. Tiimin jäsenmäärän liiallisella kasvattamisella on kuitenkin hintansa: Liian suuri tiimi ei pysty kommunikoimaan tehokkaasti, se pirstaloituu ja tulee vapaamatkustajia (vastuun valvomisen heikentyessä). Tiimin tuleekin aina toimia pienimmällä mahdollisella jäsenmäärällä parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Martine, Mark 2016.) Maxwell (2001, 48-49) kertoo, että tiimi tulisi aina valita tavoitteen mukaisesti. Ei ole siis olemassa tiettyä tiimin kokoa tai tyyppiä, joka ratkaisee kaikki haasteet. Esimerkiksi jos haaste on uusi, niin tulisi kasata luova tiimi. Jos haaste on taas pitkäkestoinen, niin tulisi rakentaa määrätietoinen tiimi.

Lencionin (2005) mukaan tärkein tiimin suoriutumisen mittari on se, kun tiimi kykenee asettaa tavoitteita ja saavuttaa ne jatkuvalla syötöllä. Tiimi voi saavuttaa tämän selättämällä tiimin viisi toimintahäiriötä. (Lencioni 2005, 7.)



Kuvio 5. Viisi toimintahäiriötä tiimissä (Lencioni 2005, 6, muokattu.)

Ensimmäinen toimintahäiriö on luottamuspula. Hyvin suoriutuvien tiimien jäsenet luottavat toisiinsa tekemisen, kuin myös henkisellä tasolla. Luottamuksen ilmapiirin vallitessa tiimin jäsenet uskaltavat näyttää heikkoutensa, virheensä ja pelkonsa. Haavoittuvuutensa näyttäminen muille vaatii paljon rohkeutta ja koko tiimin omistautumista. Hyödyt voittavat kuitenkin haasteellisuuden: Luottamuksen ilmapiirin vallitessa tiimin jäsenet eivät käytä turhaan aikaa omien tekojensa selittelyyn, tiedon panttaamiseen tai pelkästään omien etujen tavoitteluun. Luottamus on tehokkaan tiimityöskentelyn perusta. (Mts, 13 – 35.)

Toinen toimintahäiriö tiimissä on konfliktien pelko. Toisiinsa luottavat tiimin jäsenet uskaltavat käydä intohimoista dialogia ideoista, haasteista ja päätöksistä keskenään. He eivät epäröi olla eri mieltä keskenään tai haastaa ja kyseenalaistaa toisiaan löytääkseen oikeat vastaukset tekemiinsä päätöksiin. Konflikteja pelkäävän tiimin jäsenet eivät tuo epäkohtia esiin ja pitävät sisällään tunteita ja ajatuksia, jotka estävät tiimiä kehittymästä. Kun tiimin jäsenet uskaltavat tarttua epäkohtiin ja käsitellä niitä keskenään tarkoituksena paras mahdollinen lopputulos voidaan todeta tiimin selättäneen konfliktien pelon. (Mts 37 – 50.)

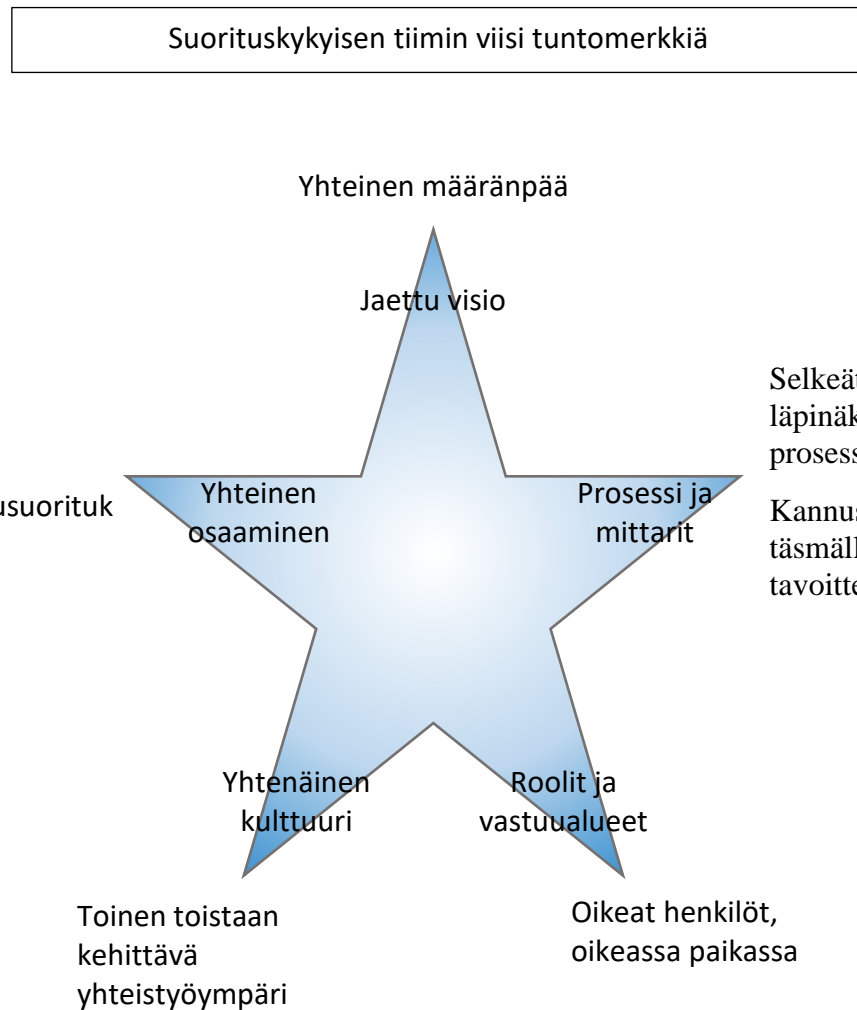
Kolmas toimintahäiriö tiimissä on sitoutumisen puute. Kun tiimi kykenee käymään keskenään avointa konfliktia, voidaan tiimissä tehdä sitouttavia päätöksiä, vaikka kaikki sen jäsenet eivät olisikaan samaa mieltä. Sitoutunut tiimi noudattaa päätöksiä, koska sen jokainen jäsen kokee saaneensa mahdollisuuden tuoda omat ideansa ja mielipiteensä läpikäytyihin asioihin. Näin taakse ei jää käsittelemättömiä asioita, jotka vaikuttaisivat negatiivisesti tiimin jäsenien motivaatioon sitoutua. (Mts 51 – 59.)

Neljäs tiimin toimintahäiriö on vastuun välttely. Sovittuihin päätöksiin ja suoritustasoon sitoutunut tiimi ei epäröi pitää itseään ja muita jäseniä vastuussa yhdessä päätettyihin toimintamalleihin. Aidosti vastuun tuntoinen tiimi ei koe vain tiimin johtajan olevan vastuuseen velvoitettu, vaan myös vertaisensa. Vastuullisen tiimin jokainen jäsen tekee työnsä parhaalla mahdollisella tavalla itseohjautuvasti mahdollistaen tiimin saavuttamaan asettamansa tavoitteet. (Mts 61 – 68.)

Viides toimintahäiriö tiimissä on tulosten huomiotta jättäminen. Tiimin jäsenet jotka luottavat toisiinsa, käyvät avointa konfliktia, sitoutuvat päätöksiinsä, ja pitävät toisensa vastuussa jättävät yleensä henkilökohtaiset tarpeensa sivuun ja keskittyvät siihen mikä on parasta tiimille. He keskittyvät kollektiivisesti tiimin yhdessä saavutettaviin tuloksiin. (Mts, 69 – 80.)

3.3 Tiimin johtaminen ja suorituksen kehittäminen

Alla olevassa kuviossa on yhdistetty Katzenbachin (2000) ja Harrisin (2013) organisaation kulttuurin ja suoriutuvan tiimin teorioita. Lopputuloksena syntyy kuvio, joka kuvaa suorituskykyisen tiimin viittä eri tuntomerkkiä.



Kuvio 6. Suorituskykyisen tiimin viisi tuntomerkkiä (Katzenbach 2000, 52, muokattu; Harris, 2013,3, muokattu.)

Visio

Visio on ajatus, joka on luotu todeksi. Henkilö on saanut idean ja jakanut sen muille. Ideasta on kehittynyt tavoite, jota idean saanut henkilö on lähtenyt tavoittelemaan. Idean johtaja(idean saanut henkilö) on innostanut muut toteuttamaan samaa ideaa ja näin on syntynyt visio, eli yhteinen määränpää. (Gordon 2017, 31-32.) Yleensä idean saaja toimii vision johtajana ja näyttää suunnan. Suunnan johtajalta vaaditaan kykyä tasapainoitella optimismiin, realismiin, välittömyyden, suunnittelemisen, uskon tai tosiasioiden välillä. Suunnan näyttäjä siis arvioi tarkkaan toimintaympäristöään ja tekee sen pohjalta päätöksiä kohti visiota. (Maxwell 2009, 66-70.) Jaetun vision tulee

olla konkreettinen. Selkeä visio auttaa tiimiä suoriutumaan tehokkaammin. Konkreettinen visio voisi esimerkkinä olla yhteinen matka: Jokainen tiimin jäsen pystyy luomaan oman tarinansa yhteisen matkan ympärille ja keskittymään itselleen merkitystä tuoviin asioihin. (Harris 2013, 5) Ihmiset suoriutuvat tehokkaammin, kun he ovat osa itseään suurempaa tarkoitusta. Visio ja tarkoitus ovat voimakkaita yhdessä. Visio on se minne ollaan menossa. Tarkoitus on se miksi ollaan menossa. Saamalla tiimi sisäistämään visio ja tarkoitus, sekä ohjaamalla ne tehtäväksi (missioksi) on tiimillä mahdollisuus päästä huippusuorituksiin. (Gordon 2017, 155-156.)

Tavoitteet

Helposti mitattavien tavoitteiden ja prosessien avulla saavutetaan visio. Ilman tavoitteita tai strategiaa ei ole mitattavaa, eikä yhteistä määränpäättä voida saavuttaa. (Maxwell 2005, 250-251) Tavoitteiden tulee olla spesifejä, mitattavia ja ajallisesti määriteltyjä. Tavoitteen suorittamisesta ei tule mitään mikäli tavoite ei ole toteutettavissa oleva, eikä hyväksyttävissä oleva. Edellä mainitut ominaisuudet muodostavat SMART mallin, jonka avulla voi varmistaa tavoitteiden toimivuuden. (Kauhanen 2010, 59-61.)

Kulttuuri

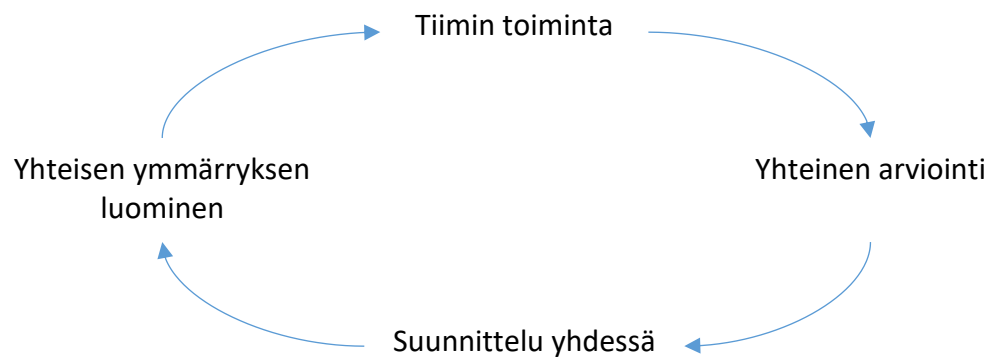
Kulttuureja on monenlaisia ja monella tasolla. Kaikissa kulttuureissa yhteistä on se, että se muodostuu ihmisistä. Kulttuuri sisältää erilaisia tapoja ja toimintoja, kuinka ihmiset käyttäytyvät. Kulttuuri syntyy, kun laittaa useamman kuin yhden ihmisen samaan toimintaympäristöön: Esimerkiksi työskentelemään tiimissä. Kulttuuria voi johtaa, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että saadaan ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Yleensä hyvä tapa johtaa kulttuuria on saada ihmiset toimimaan vision ja tavoitteiden mukaisesti. Yhtenäinen kulttuuri luo näkyviä ja näkymättömiä toimintamalleja, jotka auttavat ihmisiä suoriutumaan paremmin. (Kotter, Heskett 1992 3-12.) Kun kulttuuri on ihmiskeskeinen ja mahdollistaa luovuuden, sekä oppimiskyvyn voi se luoda edellytyksiä täysin uudelle tasolle kasvamiseen (Kilpinen 2008, 95). Yhtenäisen kulttuurin rakentaminen tiimeissä on haastavaa, koska yleensä kaikkia suorituskykyisiä tiimejä johdetaan vertaisjohtamisella. (Kts, 17-18.) Yhtenäinen kulttuurin rakentuu yltäkylläisyydestä, "win-win" – ajattelusta,

yrittäjyyttä, luottamuksesta, visiosta, avoimuudesta ja vastuusta. Yltäkylläisyyden "ajatusmalli" tarkoittaa, että mitä enemmän annat, niin sitä enemmän saat. "Win – win" – ajattelu tarkoittaa yhteistä voittamista, siten että yksilö kokee voiton olevan tiimin ansiota ei vain itsensä. Näin kaikki voittaa. Yrittäjämäinen ajatusmalli tarkoittaa yksilön luovuuden ja tekemisen vapautta mahdollistaen tämän toimimaan yhdessä muiden kanssa, eikä kilpailemaan toisia vastaan. Luottamus on perusta kaikelle tekemiselle. Ilman luottamusta tiimi ei voi suoriutua tehokkaasti. Visiolla on tärkeä rooli kulttuurin keskuudessa. Vision tulee olla inspiroiva ja näkyvä, jolloin tiimi saa tarkoituksen tekemiseensä ja se johdattaa yhteistyöhön. Avoimuus on elintärkeää tiimille. Avoimessa kulttuurissa tiimin jäsenet jakavat tietoa, ovat rehellisiä ja vievät toistensa ideoita käytäntöön. Vastuu on tiimin tai yhteisön selkäranka. Kun tiimin jäsenet kokevat vastuuntuntoa he ovat motivoituneita viemään asiat loppuun, eivätkä luovuta. Avain yhtenäisen kulttuurin saavuttamiseen on dialogi: Keskenään ja kaikkien kautta viestittäessä voi saada aikaan yhteisen muutoksen. (McDermott, Hall 2016, 88-94.)

Osaaminen

Maxwell (2007) kertoo, että ilman tiimiä ei voi menestyä. Johtajan tulee palkata ympärilleen itseään parempia ihmisiä. Kun lähipiiri täyttyy henkilöistä, jotka ovat erikoistuneet eri osa-alueisiin on menestys taattu. (Maxwell 2007, 180-185.) Monimuotoisuus on vahvuus tiimeissä. Erilaiset henkilöt voivat tuoda erityistä hyötyä tiimille. Hyötyä tuovia tekijöitä ovat esimerkiksi erilainen työkokemus, jolloin tiimissä saa roolitettua tehokkaammin eri vastualueita. Myös kulturelliset ja persoonallisuuserot ovat oleellisia asioita, jotka vaikuttavat tiimin suoriutumiseen. (Milliken & Martins, 1996, 402-433; O'Reilly, Caldwell, Barnett, 1989, 21-37.) Tiimissä työskentely voi tuottaa myös haasteita. Johtalla on suuri vastuu sitouttaa kaikki tiimin jäsenet tekemiseen ja tavoitteisiin, sekä yhteistyöhön. Projektiin alusta loppuun sitouttaminen, vapauden antaminen tekemiseen ja kehityskeskustelut ovat tiimin yksilöä auttavia johtajan työkaluja, joilla saa tehostettua tiimin suoritusta. (Martine, Mark 2016.)

Tiimin menestyksen kannalta oleellista on sen osaamistaso. Ilman tarvittavaa tietoa, kykyä ja kokemusta tiimi ei voi suoriutua kovinkaan tehokkaasti. (Harris 2013, 6.) Osaamista voi myös kehittää. Tiimi on harvoin valmis aloittaessaan. Tiimin tehokkaan suoriutumisen kannalta onkin oleellista sen oppimiskyky. (Sydänmaanlakka 2003, 48-49.)



Kuvio 7. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2003, 48, muokattu.)

Tiimi ei ole siis ainoastaan sen jäsenten osaamisten summa, vaan tiimillä on kyky kehittyä vielä pidemmälle. Kun tiimin perustoiminnot on kunnossa voi tiimi kehittyä arvioimalla toimintaansa, kehittää sitä yhdessä ja toteuttaa yhteisen visionsa kautta paremman suorituksen. Tiimin oppimiskehän kautta kyseinen toiminta iteroituu jatkuvasti. (Sydänmaalakka, 2003, 48-49.)

Suorituskykyisen tiimin viisi tuntomerkkiä perustuu tehokkaan tiimityöskentelyn, toimivien organisaatioiden ja johtamisen yleisiin teorioihin. Tiimin täytessä kaikki viisi tuntomerkkiä, voidaan sitä edellä yhdisteltyjen teorioiden pohjalta kutsua suorituskykyiseksi tiimiksi.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset, jotka kuvaavat Rage Cube yrityksen tiimin suorituksen nykytilaa. Nykytilanteen kartoittamiseen käytin tutkimusmenetelminä teemahaastatteluja ja kirjallisina dokumentteina projektipäällikön reflektiota, sekä tiimin jäsenten itsearviointeja. Tutkimustulosten analysoinnin selkeyttämiseksi puhuttelen kaikkia tiimin jäseniä kolmannessa persoonassa, vaikka itse olen osa Rage Cube – tiimiä.

4.1 Itsearviointien tulokset

Yksilön sopivuutta tiimiin tutkimisessa käytettiin Lencionin (2016, 209) työntekijän itsearviointi asteikkoa. Itsearviointi kertoo Lencionin (2016) paras mahdollinen joukkuepelaaja mallin mukaisesti (ks. kuvio x), millaisia tiimipelaajan ominaisuuksia yksilöllä on, kuten opinnäytetyön kolmannessa kappaleessa on todettu.

Lencionin (2016) mukaan työntekijöitä arvioidessa paras tapa on laittaa heidät arvioimaan itseään. Jokainen Rage Cube tiimin jäsen teki itsearvioinnin. Väittämässä haluttiin selvittää, kuinka itsearvion täyttäjä kokee muiden tiimin jäsenten ajattelevan hänestä.

Itsearviointi sisälsi kuusi väittämää kunkin nöyryyden, nälkäisyyden ja älykkyyden osa-alueilta. Nöyryyteen liittyviä väittämiä olivat

”1. Kehun tiimiläisiä empimättä”, ”2. Myönnän auliisti, kun olen tehnyt virheen”, ”3. Ollen valmis tekemään alemman tason työtä tiimin parhaaksi”, ”4. Kerron ilomielin kiitoksista, joita tiimi on saanut saavutuksistaan”, ”5. Tunnustan auliisti omat heikkouteni” ja ”6. Esitän ja vastaanotan anteeksipyyntöjä suopeasti”. (Lencionin 2016, 209)

Nälkäisyyteen liittyviä väittämiä oli

”7. Teen enemmän kuin oma tehtäväni vaatii”, ”8. Suhtaudun intohimoisesti tiimin missioon”, ”9. Koen olevani tavallaan henkilökohtaisesti vastuussa tiimin yleisestä menestymisestä”, ”10. Olen suostuvainen tekemään ja harkitsemaan työtä työajan ulkopuolella”, ”11. Olen valmis ja innokas ottamaan hoitaakseni tylsiä ja ongelmallisia tehtäviä aina kun on tarvis” ja ”12. Etsin tilaisuuksia osallistua työhön oman vastuualueeni ulkopuolella”. (Lencionin 2016, 210)

Älykkyyteen liittyviä väittämiä oli

”13. Yleensä ymmärrän, mitä toiset tiimiläiset tuntevat palaverien ja muiden vuorovaikutustilanteiden aikana”, ”14. Osoitan empatiaa toisia tiimiläisiä kohtaan”, ”15. Osoitan kiinnostusta toisten tiimiläisten elämää kohtaan”, ” 16. Olen tarkkaavainen kuuntelija”, ”17. Olen tietoinen siitä, kuinka sanani ja tekoni vaikuttavat toisiin tiimiläisiin” ja ”18. Mukautan käytökseni ja tyylini sellaisiksi, että ne sopivat keskustelun tai suhteen luonteeseen”. (Lencioni 2016, 210)

Jokaiseen väittämään laitetaan arvio yhdestä kolmeen. Numero yksi tarkoittaa harvoin, numero kaksi toisinaan ja numero kolme yleensä. Jos itsearviointia saa kuuden väittämän osiosta kahdeksantoista tai seitsemäntoista pistettä on kyseinen hyve (nöyryys, nälkäisyys ja älykkyys) tämän vahvuus. Pistemäärän ollessa kuudestatoista neljääntoista tulee hyvettä vielä työstää tullakseen parhaaksi mahdolliseksi joukkuepelaajaksi. Pistemäärän ollessa alle kolmetoista tulee kyseistä hyvettä kohentaa selkeästi tullakseen parhaaksi mahdolliseksi joukkuepelaajaksi.

Itsearviointien tulokset

3= Yleensä 2= Toisinaan 1= Harvoin

Sarake1	Sarake2	Sarake3	Sarake4	Sarake1	Sarake2	Sarake3	Sarake4
Nöyryys	Heidi	Ilari	Samuli	Nälkäisyys	Heidi	Ilari	Samuli
1.	2	2	1	7.	3	3	2
2.	2	3	2	8.	2	2	1
3.	3	3	2	9.	1	2	2
4.	2	3	3	10.	1	3	1
5.	2	2	1	11.	2	2	1
6.	2	3	2	12.	2	2	1
Yhteispisteet	13	16	11	Yhteispisteet	11	14	8

Sarake1	Sarake2	Sarake3	Sarake4
Älykkyys	Heidi	Ilari	Samuli
13.	2	2	3
14.	3	2	2
15.	2	2	2
16.	2	2	3
17.	1	2	2
18.	2	2	2
Yhteispisteet	11	12	14

Kuvio 8. Itsearviointien tulokset (2016, 209, muokattu.)

Heidin itsearviointin tuloksissa nöyryydestä yhteispisteet olivat kolmetoista. Yhden pisteen verran kehitettävää jäi kaikkiin muihin paitsi alemman tason töiden tekeminen tiimin parhaaksi väittämään, joka sai täydet pisteet. Nälkäisyyden yhteispisteet olivat yksitoista pistettä. Yhden pisteen verran kehitettävää jäi intohimoiseen mission suorittamiseen, valmiuteen ja innokkuuteen hoitaa tylsiä ja ongelmallisia tarvittavia tehtäviä, sekä tilaisuuksien etsimiseen oman vastualueen ulkopuolelta. Kahden pisteen verran kehitettävää jäi henkilökohtaisen vastuun kokemiseen tiimin menestyksestä, sekä suostuvaisuuteen tekemään tai harkitsemaan työtä työajan ulkopuolella. Älykkyys osion yhteispisteet olivat yksitoista pistettä. Pisteiden verran vajaaksi jäi toisten tiimin jäsenten tunteiden tunnistaminen, kiinnostus toisten tiimin jäsenten elämää kohtaan, tarkkaavaisesta kuuntelusta ja käytöksen muokkaamisesta keskusteluun sopivaksi. Kaksi pistettä vajaaksi jäi tietoisuus omien sanojen ja tekojen vaikutuksesta toisiin tiimin jäseniin.

Ilarin itsearviointin tuloksissa nöyryydestä yhteispisteet olivat kuusitoista pistettä. Yhden pisteen verran kehitettävää jäi muiden tiimin jäsenten kehumiseen ja heikkouksien esiintuomiseen. Nälkäisyyden yhteispisteet olivat neljätoista. Yhden pisteen verran kehitettävää jäi tiimin ”mission” intohimoiseen suhtautumiseen, henkilökohtaisesta vastuusta tiimin menestymiseen, oma-aloitteeseen tylsien asioiden hoitamiseen ja oman vastualueeni ulkopuolella olevien töiden tekemiseen. Älykkyuden yhteispisteet olivat kaksitoista ja jokaisesta osa-alueesta jäi yksi piste vajaaksi.

Samulin itsearviointin tuloksissa nöyryyden yhteispisteet olivat yksitoista pistettä. Yhden pisteen verran kehitettävää jäi virheiden auliisti myöntämiseen, valmiuteen ottaa alemman tason töitä tiimin parhaaksi, sekä anteeksipyyntöjen auliisti esittämiseen ja vastaanottamiseen. Kahden pisteen verran kehitettävää jäi toisten empimättä kehumiseen ja ylistämiseen, sekä omien heikkouksien auliisti tunnustamiseen. Nälkäisyys osiossa yhteispisteiden määrä oli kahdeksan. Yhden pisteen verran kehitettävää jäi , kuin muiden tehtävien mielellään tekemiseen ja henkilökohtaiseen vastuuseen tiimin yleisestä menestymisestä. Loput väittämät jäivät kaksi pistettä vajaaksi. Älykkyys osion yhteispisteet olivat neljätoista. Kaikki vajaaksi jääneet pisteet olivat yhden pisteen puutteita.

4.2 Haastattelujen ja projektipäällikön reflektion tulokset

Haastattelut strukturoin teorian pohjalta neljään eri teemaan. Avasin aluksi haastattelua yksilön roolista ja vastuualueista, sekä yleisesti haastateltavien suhteesta Rage Cube yritykseen. Keskustelin myös haastateltavien kanssa heidän ominaisuuksistaan tiimipelaajana, sekä kysyin mielipiteitä heidän vahvuuksista ja heikkouksista tiimin jäsenenä. Yksilön ominaisuuksien jälkeen keskustelimme haastateltavan suhteesta tiimiin ja kävimme läpi heidän näkemyksiä oman tiimin toimivuudesta. Kolmas osio sisälsi kysymyksiä johtajuudesta. Kysymyksissä kysyttiin haastateltavan omasta johtajuudesta, sekä siitä kuinka häntä on johdettu Rage Cube tiimissä. Videoidut haastattelut tapahtuivat kahden kesken. Olen litteroinut ja teemoitellut haastattelut kirjalliseen muotoon ja esitän tutkimuksen kannalta oleelliset tulokset tässä opinnäytetyön osiossa.

Koska opinnäytetyön tekijä ja kohdeyrityksen projektipäällikkö ovat sama henkilö, en luonnollisesti itseäni haastatellut. Sen sijaan laadin projektipäällikön näkökulmasta kirjallisen dokumentin, joka on strukturoitu samoilla teemoilla, kuin muun tiimin jäsenten haastattelut. Kyseisen kirjallisen dokumentaation tietosisällön ja tavoitteen ollessa sama, kuin teemahaastatteluissa esittelen selkeyden vuoksi kummatkin tutkimustulokset samassa osiossa.

Yksilöiden ominaisuudet Rage Cube tiimissä

Haastatteluissa ja kirjallisessa dokumentissa kävi ilmi kohdeyrityksen henkilöstön roolit ja heidän yksilöllisiä ominaisuuksia. Jokainen tunnisti selkeästi vastuualueensa tiimissä. Ilari kuvaili rooliaan seuraavasti: *”Koko projektin ajan olen kokenut olevani päävastuussa. Näkökulmani heti alusta asti on ollut markkinoinnin tärkeys menestyksen kannalta.”*. Heidän roolikuvailu oli myös hyvin yksiselitteinen *”Organisoin ja vastaan palvelusta ja käytännön asioista.”*. Samuli kertoi, että *”...vastuu alueenani on talous pääsääntöisesti.”*

Henkilöt kuvailivat tiimityöskentelijän ominaisuuksia heikkouksien ja vahvuuksien kautta. Vahvuuksinaan tiimin jäsenet kokivat tahdikkaan työskentelyn ja avoimen ilmapiirin.

Tiimin jäsenenä olen helposti innostuva. Eniten minua motivoi tuoda uutta tietoa tiimille ja tämän kautta edistää asioissa etenemistä. Olen tuloshakuinen ja haluankin asioiden etenevän nopeasti ja isosti. Rohkean ja avoimen luonteeni kannalta olen nopeasti valmis osallistumaan tiimissä tapahtuvaan dialogiin ja ratkaisemaan konfliktitilanteitakin nopeasti-- ...saan usein asioita tehdyksi. Minulla on myös kyky ja uskallus saavuttaa isoimpia asioita, koska en ole kaikessa liian varovainen. – Ilari.

Vahvuuteni- - ...on asioiden eteenpäin vieminen. Olen varmaan sellainen yleinen innostaja, siten että jos en koe jonkun asian olevan mukavaa, niin pyrin muuttamaan sen mukavaksi. Minulle on erittäin tärkeää, että on mukavaa tehdä töitä. -- Organisointi taitoni auttavat tiimiä. Jos joku ei tiedä mitä pitäisi tehdä, niin osaan helposti kertoa, mitä pitäisi tehdä. – Heidi.

...jos koen jonkun asian tärkeäksi, niin tuon sen kyllä esiin. -- Nöyryys. Olen valmis tekemään mitä tahansa ja teen mitä pyydetään. Lisäksi autan aina kun pyydetään. – Samuli.

Heikkouksinaan Ilari ja Heidi kokivat turhautuneisuutensa, mikäli asiat eivät etene. Turhautuneisuus ilmentyi toimeettomuutena tai negatiivisena käytöksenä muita tiimin jäseniä kohtaan. Samuli totesi vertais - ja itsensäjohtamisen vähyyden heikkouksikseen. Kaikille yhteisenä heikkoutena oli eri asiayhteyksistä ilmentyvä vastuun välttely.

Tiimityöskentelyn sujuvuus

Henkilöt olivat pitkälti samaa mieltä tiimityöskentelyn sujuvuudesta. Yleisellä tasolla kaikki kokivat, että tiimin kanssa yhdessä työskentely oli mukavaa. Henkilökemiat toimivat ja kaikki kokivat olevansa keskenään kavereita. Tiimin jäsenet olivat myös sitä mieltä, että heitä kuunneltiin ja kokivat uskaltavansa puhua avoimesti epäkohdista.

Haasteita tiimin toiminnasta löytyi paljon. Selkeimpänä ongelmana ilmeni tiimin keskeinen viestintä. Ongelma johtui epätasa-arvoisesta viestinnästä tiimin jäsenten välillä. Syyksi tähän todettiin Ilarin ja Heidin parisuhde. Henkilökohtainen suhde mahdollisti kahdenkeskeisen viestinnän tehokkaasti, mutta Samuli jäi viestinnän ulkopuolelle. Samulin haastattelusta kävi ilmi, että tämä heikensi hänen luottamustaan muuhun tiimiin. Vastaavasti Ilari ja Heidi totesivat henkilökohtaisen elämänsä tilanteen vaikuttaneen tiimin toimintaan negatiivisesti. Viestinnän puute

korostui selkeästi myös oletuksista, joita tiimin jäsenet olivat asettanut toisilleen. Heidi kertoi haastattelussaan epäilevänsä Samulin kokevan olevan yksi perustajajäsenistä, kun taas Samuli kertoi olevansa selkeästi yksi kolmesta perustajasta.

Tiimi ei myöskään ole kantanut vastuuta kunnolla. Jokainen henkilö mainitsi vastuun kantamisen puutteen. Ongelmat on tunnistettu, mutta kaikki kertoivat sivuuttaneensa velvollisuutensa niiden puuttumiseen. Henkilöiden kertomuksista kävi ilmi, että vastuun puute johtui pitkälti tiimin kokoontumisten vähäisyydestä. Tiimi näki liian harvoin keskenään. Työskentely on ollut lähinnä asiakaspalvelun suorittamista yksin. Tiimi ei siis ole tehnyt aktiivisesti kehitystyötä. Jokainen mainitsi suorittavan työskentelyn, joka tarkoittaa asiakaspalvelutyötä, pelivarauksien hoitamista. Kaikki ovat kokivat tehneensä tätä suorittavaa työtä yksin, eikä se ollut kovinkaan innostavaa. Lisäksi jokainen totesi, että tiimin koon vuoksi työtä on ollut liikaa, eikä ole jäänyt aikaa tai voimia tehdä kehitystyötä. Kaikki kokivat tiimin koon olleen liian pieni.

Johtaminen

Johtamisen puute Rage Cube tiimin toiminnassa tuli ilmi yksimielisesti kaikilta. *”...koen johtamisessa ja johdettavuudessa isoimpana ongelmana sitoutumisen puutteen--.”* – Ilari. *”Minusta tuntuu, että kukaan meistä ei ole ottanut johtajan saappaita kunnolla jalkaan.”* – Heidi. *”Tavallaan heti alusta asti selkeä projektijohtaja on puuttunut.”* – Samuli. Syy johtamisen puutteeseen Rage Cube tiimissä oli selkeästi havaittavissa. Ilari ja Heidi mainitsivat töiden paljouden ja sen vuoksi vähäisen motivaation ottaa vastuuta tiimin johtamisesta. Samuli mainitsi tiimin laiminlyöneen johtajuutta eri tilanteissa ja kertoi itse olevansa parhaimmillaan, kun hänelle kerrotaan mitä pitää tehdä, eikä itse ottanut roolia johtajuudessa.

Tiimin jäsenet kokivat tasa-arvoisen päätäntävällän hyväksi asiaksi. Ongelmana oli kuitenkin se, että tiimi ei valvonut toistensa tekemisiä. Ilman selkeitä tavoitteita ja niiden valvontaa tekeminen oli jäänyt vähäiseksi.

Rage Cube tiimin suorituksen taso

Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että Rage Cube tiimin suorituksen taso on ollut alhainen puuttuvien tavoitteiden vuoksi. Ilman selkeitä ja konkreettisia tavoitteita tiimin jäsenet eivät ole kokeneet työskentelyään tehokkaaksi. Tiimin jäsenet kertoivat motivaation laskeneen alun innostumisen jälkeen. Syinä motivaation laskemiseen kerrottiin olleen liiallinen työmäärä, vähäinen yhteisten tapaamisten määrä ja menetetty usko toiminnan menestymiseen.

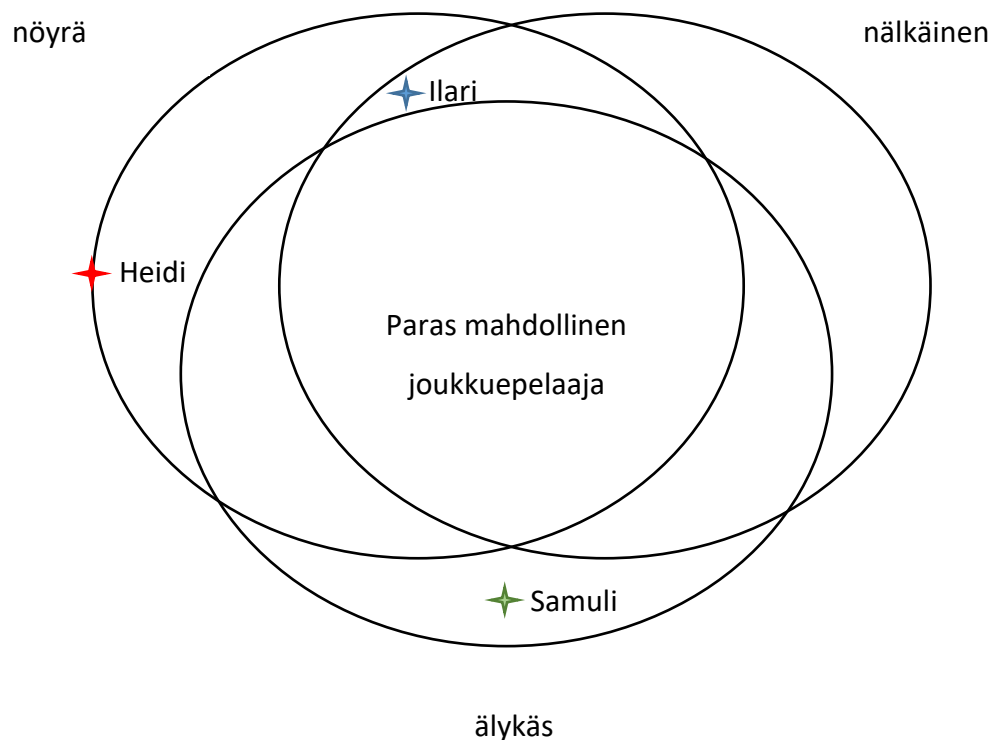
Kehitysehdotuksena jokainen tiimin jäsen mainitsi henkilöstön lisäämisen tarpeen. Tiimin liian pieni koko oli kaikkien mielestä ongelmien lähde. Jokainen kertoi tiimin liian pienen jäsenmäärän aiheuttavan liikaa työtä, joka taas aiheutti motivaation laskemisen, vastuiden laiminlyömissä ja tiimin suorituksen tason alenemisen.

5 Rage Cube tiimin suorituksen kehittämistoimet

Tutkimustuloksista voi havaita tarvittavia kehitystoimia tiimin suorituksen parantamiseksi. Tämän luvun rakenne noudattaa johdonmukaisesti opinnäytetyön muiden lukujen rakennetta: Tarvittavat kehitystoimet kuvataan aloittaen tiimin jäsenistä edeten tiimityöskentelyyn. Lopulta esitetään tarvittavat toimenpiteet Rage Cube tiimin suorituksen tason kehittämiseen.

5.1 Kehitystarpeet yksilöiden näkökulmasta

Rage Cube tiimin jäsenet voidaan asettaa Lencionin (2016, 182) paras mahdollinen joukkuepelaaja malliin (ks. Kuvio 1.) täyttämänsä itsearvioinnin perusteella (ks. Kuvio 8).



Kuvio 9. Rage Cube tiimin jäsenien sijoittuminen paras mahdollinen joukkuepelaaja malliin (Lencionin 2016, 182, muokattu).

Kuviosta (ks. Kuvio 9) voi todeta, että kaikilta Rage Cube tiimin jäseniltä on löytynyt kehitettävää parhaaksi mahdolliseksi joukkuepelaajaksi. Lencioni (2016, 211) toteaa, että itsearviointien numerollisiin tuloksiin ei tulisi keskittyä. Oleellista on tarkastella laadullisia seikkoja, kuten sijoittumiseen paras mahdollinen joukkuepelaaja mallissa ja väittämien kehittämiseen, joista itsearvioinnin täyttäjät saivat alhaiset pistemäärät.

Heidi sijoittui mallissa nöyrän tiimipelaajan ulkokehälle, joka kuvaa tiimipelaajan ominaisuuksissa ”pelinappulaa”. Heidillä oli kuitenkin sen verran alhaiset pisteet kaikissa osa-alueissa, että arviointi oli haasteellista. Heidän kehitystoimeksi osoittautuu itsearvioinnin tarkempi läpikäyminen ja kriittisimpien ominaisuuksien kehittämissuunnitelman laatiminen.

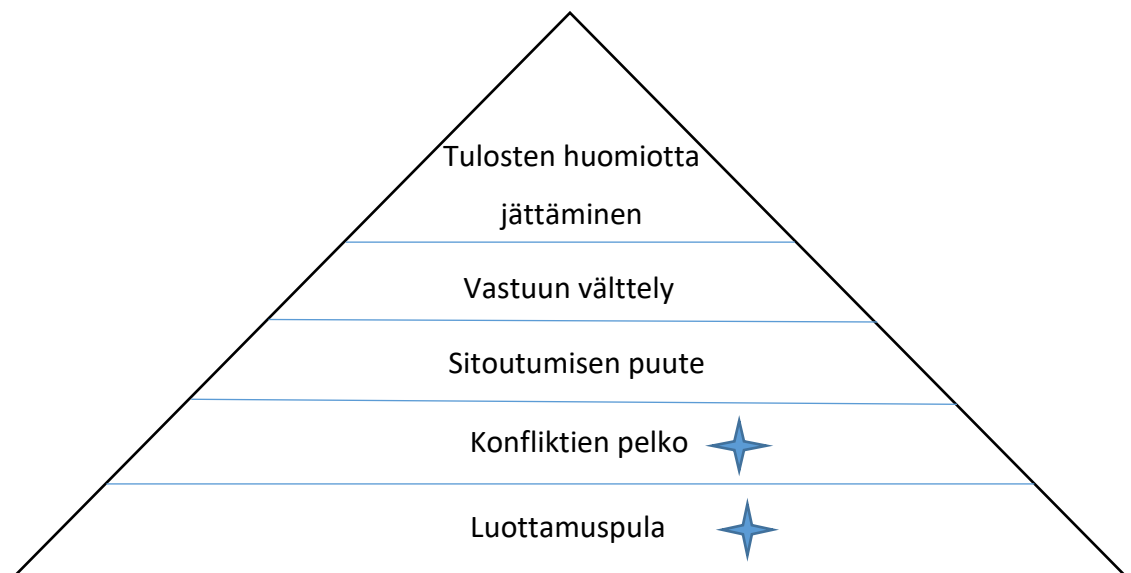
Ilari sijoittui mallissa nöyrän ja nälkäisen poikkileikkaukseen, joka tarkoittaa ”tahatonta pakansekoittajaa”. Kehitettävää jäi älykkyys hyveeseen, jota on ensiarvoisen tärkeää projektipäällikön näkökulmasta kehittää. Kehittämistoimeksi osoittautuu itsearvioinnin tarkastelu ja toimintasuunnitelman laatiminen, kuinka erityisesti älykkyys hyvettä saisi kehitettyä.

Samuli sijoittui mallissa älykkyuden kehälle. Lencionin (2016) mukaan pelkän älykkyuden kehälle sijoituessa henkilö on ”hurmuri”. Kehitettävää jäi etenkin nälkäisyyden osa-alueelle. Kehittämistoimena osoittautuu itsearvioinnin tarkastelu ja toimintasuunnitelman laatiminen, kuinka erityisesti nälkäisyys hyvettä saisi kehitettyä.

Tehokkaimmaksi kehitystoimenpiteeksi osoittautui lisätä tiimitapaamisia, joissa käydään avoimen dialogin kautta henkilöiden laatimat itsearvioinnit, asetetaan tiimin jäsenet paras mahdollinen joukkuepelaaja-malliin (Ks. Kuvio 9), keskustellaan vähäisille pistemäärille jääneistä väittämistä, laaditaan yhdessä kullekin tiimin jäsenelle henkilökohtaiset tavoitteet väittämien pohjalta ja sovitaan yhteinen seuranta tavoitteille. Tiimipalavereissa tulee vaalia avoimen keskustelun ilmapiiriä ja tapaamisia olisi järjestää usein ja toistuvasti.

5.2 Kehitystarpeet tiimityöskentelyn näkökulmasta

Rage Cuben henkilöstön toiminta osoittautui selkeästi itseohjautuvan tiimin toiminnaksi. (Ks. Kuvio 4.) Selkeitä toimivan tiimin työskentelyä edellyttäviä puutteita oli havaittavissa monessa eri osa-alueessa.



Kuvio 10 Rage Cube tiimin sijoittuminen viisi toimintahäiriötä tiimissä malliin. (Lencioni 2005, 6, muokattu.)

Tutkimustuloksissa voitiin havaita tiimin selittäneen viidestä tiimin toimintahäiriöstä luottamuspuulan ja konfliktien pelon. Tiimin jäsenet kertoivat voivansa, ainakin pääosin, luottamaan toisiinsa. Viestinnän puute aiheutti hieman luottamuspuulaa. Henkilöt kokivat myös voivansa käydä tiimin kanssa lävitse vaikeitakin ja epämurkavia asioita.

Kehitettävää tiimin toimintaan jäi sitoutumisen puutteen osalta. Sinällään tiimi uskalsi käsitellä vaikeitakin asioita avoimesti ja kaikkia kuunneltiin. Ongelmana oli kuitenkin tiimin yhteisten tapaamisten vähäinen määrä. Vähäisistä tapaamisista johtui viestinnälliset haasteet, jonka vuoksi tiimi ei ole kyennyt tekemään sitovia päätöksiä. Toinen syy oli liiallinen työn määrä. Yhteisiä tapaamisia ei voitu pitää, koska asiakaspalvelutyö ja pelien vetovuorot veivät tiimin jäseniltä kyvyn tehdä kehitystyötä. Koska tiimi ei kyennyt tekemään sitovia päätöksiä eivät tiimin jäsenet

kantaneet vastuuta itsensä, eikä toistensa tekemisestä. Ilman vastuuta suorituksista toimintaa ei tehokkaasti tapahdu, eikä tiimi saa tuloksia.

5.3 Toimenpiteet tiimin suorituksen laadun parantamiseksi

Kehitystoimenpiteissä on yhdistetty opinnäytetyössä esitetty teoreettinen viitekehys, tutkimustulokset ja kehitystarpeet. Tuloksena on käytäntöön vietäviä toimenpiteitä, joita noudattamalla tiimin suoritus saadaan nostettua tasolle, jossa se kykenee asettamaan ja saavuttamaan tuloksellisia tavoitteita.

Yhteisen määränpään löytäminen

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että tiimin jäsenet tunnistivat Rage Cuben vision. Tutkimustuloksista käy myös ilmi, että Rage Cube tiimin jäsenet eivät kokeneet työntekonsa olevan osa visiota. Tiimi ei tehnyt yhdessä tarpeeksi töissä, jonka vuoksi kokivat vision merkityksettömäksi.

Ratkaisuna tähän tarvitaan yhteisen määränpään kirkastamista. Rage Cube tiimi tarvitsee yhteisen suunnan. Kehitystoimena tiimin tulee kokoontua yhteen ja määrittää yhdessä uusi visio, joka on jokaiselle tiimin jäsenelle merkityksellinen. Vision saavuttamiseksi tulee laatia strategia ja konkreettiset tavoitteet, sekä niiden mittarit joita jokaisen tiimin jäsenen on velvollista noudattaa.

Käytännössä tämä tarkoittaa sovittua tiimin tapaamista, jossa valittu vastuhenkilö ohjaa toimintaa. Avoimen dialogin kautta käydään läpi mitkä asiat motivoivat henkilöitä. Dialogin tavoitteena on löytää yhteinen näkemys, siitä mihin kaikki haluavat Rage Cubessa päätyä. Näkemyksen tulee olla houkutteleva ja haastava, mutta kuitenkin saavutettavissa. Kun näkemys on sovittu, niin tehdään siitä visio kuvaamalla haluttua määränpäästä mahdollisen tarkasti ja samalla yksinkertaiseksi. Vision selvitettyä asetetaan johdonmukaisesti mitattavat välietapit, joihin luodaan yksityiset toimintasuunnitelmat, kuinka niihin päästään. Syntyy strategia. Lopuksi välietapit puretaan, mahdollisimman tarkkoihin käytännön toimenpiteisiin, joista syntyy tavoitteet ja mittarit. Tämän jälkeen vastuut tavoitteisiin pääsemisestä jaetaan tiimin jäsenten kesken ja asetetaan aikamääreet, milloin mikäkin tavoite pitää olla tehtynä. Projektipäällikkö valvoo kaikkia tavoitteita ja on vastuussa, että kaikki sitoutuvat toteuttamaan niitä.

Tavoitteiden vajaavaisuus oli eniten Rage Cube tiimin suoritusta alentava tekijä. Ilman selkeitä tavoitteita ei ole edellytyksiä tulokselliselle toiminnalle. Tiimin jäsenien mukaan tavoitteita oli, mutta ne olivat liian suuripiirteisiä, eikä niitä ole mitattu kunnolla.

Kehitystoimena Rage Cube tiimin tulee asettaa tavoitteita SMART-mallin avulla, eli tavoitteiden tulee olla yksityiskohtaisia, helposti mitattavia, jonkun vastuulle nimettyjä, realistisia ja ajallisesti rajattuja.

Henkilöstön lisääminen ja vastualueiden optimointi

Opinnäytetyön tutkimustuloksissa kävi ilmi, että Rage Cube tiimi oli ylikuormittunut liiallisesta työn määrästä. Tiimin toimintahäiriöt juurtuivat tiimin jäsenien kyvyttömyydestä hoitaa kaikkia vastualueitaan laadukkaasti. Niin sanotun suorittavan työn osuus, eli pelien vetovastuut ja tavaranhankinta veivät tiimin energian, eikä liiketoiminnan kehitystyötä ole tapahtunut. Edellä mainittu suorittava työ oli yksilötyötä, eikä tiimi viettänyt paljoa aikaa yhdessä.

Ratkaisuksi ongelmaan on henkilöstön lisääminen Rage Cube yritykseen. Tiimi tarvitsee vähintään yhden lisätyöntekijän, jotta vastualueet toimisivat optimaalisesti. Tiimin jäsenet ilmaisivat selkeän johdettavuuden tarpeen tiimilleen. Tiimi tarvitsee optimoidut vastualueet ja säännöt, jotka ehkäisevät tuhoisaa käytöstä ja kannustavat positiiviseen kanssakäymiseen. Vastualueet tulisi optimoida siten, että yksi henkilö johtaa koko toimintaa ja pitää huolta suorituksen tason ylläpitämisestä. Käytännössä projektipäällikön ja markkinointivastaavan roolit tulisi jakaa kahdelle eri henkilölle. Näin projektipäällikkö kykenee keskittymään tiimityöskentelyn edistämiseen ja tukemaan tarvittaessa muita eri tehtävissä. (Martine, Mark 2016.)

Yhtenäinen kulttuuri

Rage Cube tiimin jäsenet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että yhteisiä tapaamisia oli liian vähän. Yhtenäinen kulttuuri syntyy yhteisestä tiimin tekemisestä.

Kehitystoimena yhtenäisen kulttuurin luomiseksi ja tiimin perustoimintojen mahdollistamiseksi Rage Cube tiimin täytyy luoda yhtenäiset toimintaperiaatteet.

Käytännössä tiimin täytyy nähdä säännöllisesti, työskennellä yhdessä ja kokea velvollisuuden tunnetta omaan ja toistensa tekemiseen toimiakseen.

Yhteisiä tapaamisia tulee pitää useasti viikossa. Tapaamisille on velvollisuus tuoda aina ajankohtaisia aiheita käsittelyyn. Jokaisen tiimin jäsenen tulee tuoda omalta vastuualueeltaan asioita käsiteltäväksi ja johtaa muita oikeaan toimintaan.

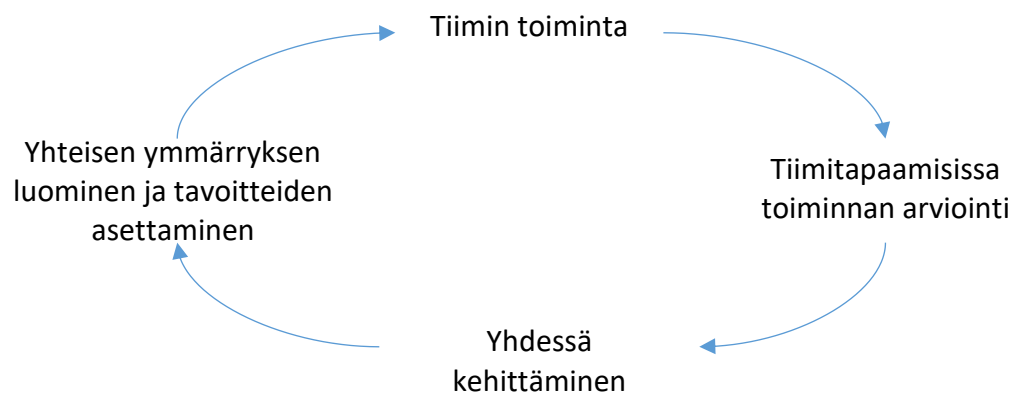
Projektipäällikön tehtävänä on huolehtia, että tapaamisten sisältö on liiketoimintaa kehittävää ja jokaiselle kerralle on selkeä agenda. Projektipäällikön tulee myös tukea tiimin muita jäseniä ja pitää huolta sitoutuneesta ilmapiiristä. Tiimitapaamisissa tulee aktiivisesti tarkastella yrityksen etenemistä kohti visiota ja välietappeja. Tapaamisissa seurataan tavoitteiden suoriutumista ja autetaan yhdessä niihin pääsemisessä.

Kaiken toiminnan tulee olla mitattavaa ja läpinäkyvää. Tapaamisissa tulee huomioida kaikki liiketoiminnan osa-alueet ja käydä läpi jokaisen tiimin jäsenten vastualueet tallentaen heidän toimintansa seurantaan. Yhtenäisestä kulttuurista tulee tiimin selkäranka, jossa toistetaan yhteisiä toimenpiteitä tiimiä kehittävällä tavalla (Kts. Kuvio 11.)

Osaamisen kehittäminen

Osa Rage Cube tiimin jäsenistä koki osaamisensa olevan liian heikko vastualueeseensa. Tiimi ei myöskään aktiivisesti kehittänyt itseään, eivätkä tiimin jäsenet täydentäneet toistensa osaamista.

Kehitystoimena on osaavien henkilöiden rekrytointi, sekä tiedon keskenään jakaminen. Tiedon jakamiseen ja uuden oppimiseen tiimin tulee käyttää tiimin oppimiskehää.



Kuvio 11. Rage Cube tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2003, 48, muokattu.)

Tiimi tai sen jäsen tekee töitä vastualueellaan. Tiimin tapaamisessa töitä tehnyt jäsen jakaa toimintansa, jolloin koko tiimi yhdessä arvioi toimintaa tarkastelemalla mikä meni hyvin ja mikä huonosti. Vastaava tarkastelu onnistuu myös koko tiimiä koskevassa toiminnassa, kuten esimerkiksi varausten määrässä. Seuraavaksi tiimi pohtii yhdessä, kuinka toimintaa saisi kehitettyä. Yhteiseen ymmärrykseen päästyään ja tavoitteet asetettuaan kehitetty toiminta jatkuu iteroituen tiimin oppimiskehä – mallin mukaisesti.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tehtävänä oli laatia konkreettisia heti käytäntöön vietäviä toimenpiteitä, joiden avulla Rage Cube – yrityksen liiketoiminta saataisiin tulokselliseksi. Toimenpiteet koskivat kohdeyrityksen henkilöstöä, joka itseohjautuvana tiiminä harjoitti liiketoimintaa Rage Cube – yrityksessä. Tehtävä onnistui kiitettävästi. Lopputuloksena syntyi kattava kokonaisuus heti käytäntöön vietävistä kehitystoimenpiteistä, joilla saataisiin Rage Cube – tiimin suorituksen taso kohotettua tulokselliselle tasolle.

Henkilökohtaisesta näkökulmasta opinnäytetyön laatiminen oli aikaa vievä prosessi. Tutkimusaihe oli mielenkiintoinen. Erityisesti oma osallisuuteni Rage Cube – yrityksen liiketoiminnassa motivoi tuottamaan laadukkaita tuloksia. Koenkin, että opinnäytetyön laatiminen Rage Cube – tiimin suorituksen laadun kehittämiseksi tuotti käytäntöön vietäviä tuloksia. Oppimisprosessi oli hyödyllinen ja sain paljon lisätietoa tutkimuksen laatimisesta ja etenkin projektijohtajuudesta.

Henkilökohtaisena tavoitteena minulla oli saada edes marginaalista hyötyä Rage Cube tiimimme toimintaan. Pääsin tavoitteeseen ja koen jopa ylittäneeni odotukseni saamistani tuloksista. Koen suurimmaksi hyödyksi konkreettiset kehitystoimet, joita voin viedä heti projektipäällikkönä käytäntöön. Lisäksi muun tiimin osallisuus ja mahdollisuus tarkastella opinnäytetyön tuloksia avaavat uuden avoimen sivun tiimimme toiminnassa.

Validiteetti

Oli yllättävää kuinka hyvin teoreettinen viitekehys osoittautui kuvaamaan tarvittavia Rage Cube tiimin kehitystoimia, jotka tulivat tutkimustuloksissa julki. Toisaalta Rage Cube tiimin toiminnan taso oli sen verran matalalla tasolla, että epäkohdat olivat nopeasti havaittavissa.

Teoriassa etuna oli, että se mahdollisti asettaa tiimin suorituksen nykytilanteen mitattavalle tasolle. Teorian pohjalta pystyi arvioimaan tiimin nykytilanteen ja asettaa tarvittavat toimenpiteet kunkin osa-alueensa tason mukaisesti.

Haastavinta teoreettisen viitekehysten, sekä tulosten analysoinnissa oli tehokas tiedon erittely. Tiimi on yksilöidensä summa. Yksilöiden toimintaa tulee tarkastella

monessa eri näkökulmassa ja perustaa siitä kokonaisuus, joka kuvaa tiimin toimintaa. Tiimin toiminta pitää liittää vielä sen viitekehykseen, tässä tapauksessa Rage Cuben toimintaympäristöön. Haasteenani oli selkeästi tuoda esiin ne asiat, jotka parhaiten auttaisivat kehittämään tiimimme suoritus- tasoa. Onnistuin tässä mielestäni tyydyttävästi. Kehitettävää jäi tutkimuksen dynaamisen rakenteen laatimiseen. Koen, että opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen, tutkimustulosten ja johtopäätöksien johdonmukaisuutta saisi vielä hiottua enemmän yhdenmukaiseksi.

Reliabiliteetti

Tutkimustuloksissa etuna oli koko Rage Cube henkilöstön osallisuus tutkimukseen. Tutkimus jakautui yksilön itsearviointiin, haastatteluihin ja kirjallisen dokumentin laatimiseen. Tutkimuksen teemat oli määritelty teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimustulosten yhdenmukaisuuden perusteella voi todeta, että kehitystä vaativat ongelmakohdat löytyivät tutkimusmenetelmien avulla.

Haasteena tutkimusta suorittaessa oli oma osallisuuteni Rage Cube tiimiin, jonka vuoksi tutkimustulosten reliabiliteettia tuleekin tarkastella kriittisesti. Kehityksen tarve oli kuitenkin tiedostettu kaikkien tiimin jäsenten osalta, joten motivaatio tuottaa mahdollisimman rehellisiä tutkimustuloksia oli kaikkien osalta korkea.

Tutkimustuloksiin rakentui teemat tiimien suorituskykyä selittävien teorioiden kautta. Tutkimustuloksista ilmeni selkeät kehitystoimet, joihin pystyi soveltamaan teoriaosuudesta tietoutta. Tutkimustulosten kannalta tärkeimmäksi lähteeksi osottautui haastattelut.

Tutkimustulokset ja jatkotutkimus mahdollisuudet

Tutkimustuloksista käy ilmi, että tiimi ei suoriudu tehokkaasti ilman tiettyjä lainalaisuuksia. Tiimin koon tulee olla sopiva ja sen jäsenet sitoutuneita toimintaan. Yksilöiden pitää olla tiimityöskentelyyn soveltuvia. Tiimi tarvitsee johtajuutta, jotta se toimisi sitoutuneesti. Ilman säännöllisiä tapaamisia tiimin kesken ei synny luottamusta eikä tiimi toimi.

Tiimityöskentely on yleisesti laaja-alaisesti tutkittu ala. Siksi täysin uutta tietoa on vaikea synnyttää tiimityöskentelyn toimivuuteen perustuen. Olen onnistunut tutkimuksessani löytämään tiimin jäsenten mielipiteitä tiimityöskentelyn suorituksen

heikkoon laatuun. Tiimin jäsenten kuvaamat epäkohdat olen pystynyt sitouttamaan teoriaan ja löytämään tarvittavia kehitystoimenpiteitä Rage Cube tiimin suorituksen parantamiseksi. Olen siis selvittänyt syyt Rage Cube tiimin suorituksen heikkoon tasoon ja löytänyt oleelliset kehitystoimenpiteet.

Rage Cube tiimin näkökulmasta jatkotutkimuksena toimisi kehitystutkimus, jossa edellä mainittuja toimenpiteitä lähdettäisiin toteuttamaan käytännössä.

Kehitystoimenpiteiden vaikutuksia mitattaisiin pidemmällä ajanjaksolla, jonka jälkeen tutkittaisiin tuloksia, kehitettäisiin toimenpiteitä ja toistettaisiin parannellut toimenpiteet.

Opinnäytetyö tutkimukseni rakenne soveltuu tiimien suorituksen tason selvittämiseen ja käytännön kehitystoimien laatimiseen. Opinnäytetyössä käyttämäni teoriat soveltuvat kaikenlaisten tiimien arvioimiseen. Tutkimusmenetelmät ovat helppokäyttöisiä ja suhteellisen nopeasti toteutettavia. Tutkimuksesta saa heti myös konkreettiset työkalut tiimin johtamiseen. Suositeltava toteutusehdotus tutkimuksen laatimiseen voisi olla toimeksiantona yritysten tiimien johtajille, sillä tutkimus itsessään syventää tiimin johtajan ymmärrystä tiimistä ja lähentää sen jäseniä toisiinsa syvällisten teemahaastattelujen kautta.

Lähteet

- DiTullio, L. 2010. Project team dynamics : enhancing performance, improving results. Vienna: Management Concepts, Inc.
- Gordon, J. 2017. The power of positive leadership. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Harris, J. 2013. The STAR model for high performing teams. Interaction associates online article, 2013. Viitattu 7.11.2017.
http://interactionassociates.com/sites/default/files/whitepapers/Star%20team%20model_2013.pdf.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Tampere: Suomen yliopistopaino – Juvenes print.
- Kari, H. 1998. Yhdessä menestymisen taito. Hämeenlinna: Innotiimi.
- Katzenbach, J. 2000. Peak performance : aligning the hearts and minds of your employees. USA: McKinsey & Company, Inc.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Lencioni, P. 2005. Overcoming the five dysfunctions of a team : a field guide for leaders, managers and facilitators. San Francisco: Jossey – Bass A Wiley Imprint.
- Lencioni, P. 2016. Paras mahdollinen joukkuepelaaja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Levi, D. 2001. Group dynamics for teams. California: Sage Publications, Inc.
- Martine, H., Mark, M. 2016. The secrets of great teamwork. Harvard Business Review online article, June 2016. Viitattu 1.11.2017. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>.
- Maxwell, J. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.
- Maxwell, J. 2001. The 17 laws of teamwork. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson.
- Maxwell, j 2005. The 360° leader : developing your influence from anywhere in the organization. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson.
- McDermott, I. & Hall, M. 2016. The Collaborative leader: The ultimate leadership challenge. United Kingdom: TJ International.
- Milliken, F. Martins, L. 1996. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. The Academy of Management Review, 21, 402-433.
- O'Reilly, C., Caldwell, D. & Barnett, W. 1989. Work group demochrapy, social integration and turnover. Administrative Science Quartely, 34, 21-37.

Parker, G 2008. *Teamplayers and teamwork : new strategies for developing succesful collaboration*. San Francisco: A Wiley Imprint.

Liitteet

Liite 1. Itsearviointipohja

Itsearviointi

Ohjeet: Käytä oheista asteikkoa osoittaaksesi, kuinka hyvin kukin väittämiä pätee toimintaasi tiimissä. Vastaa mahdollisimman rehellisesti, niin pystyt kaikkein tarkimmin tunnistamaan kaikki kehittymistä kaipaavat alueesi.
Huom! Ajattele asiaa siten, kuinka muut tiimin jäsenet kokevat sinun toimivan.

Ateikko:

3 = Yleensä

2 = Toisinaan

1 = Harvoin

Nöyryys

Muut tiimini jäseneni sanoisivat:

- _____ 1. Kehun tai ylistän toisia tiimiläisiä empimättä.
- _____ 2. Myönnän auliisti, kun olen tehnyt virheen.
- _____ 3. Olen valmis ottamaan hoitaakseni alemman tason työtä tiimin parhaaksi.
- _____ 4. Kerron ilomielin toisille kiitoksista, joita tiimi on saanut saavutuksistaan.
- _____ 5. Tunnustan auliisti omat heikkouteni.
- _____ 6. Esitän ja vastaanotan anteeksipyyntöjä suopeasti.

_____ **Yhteispisteet nöyryydestä**

Nälkä

Muut tiimini jäsenet sanoisivat:

- _____ 7. Teen enemmän kuin oma tehtäväni vaatii.
- _____ 8. Suhtaudun intohimoisesti tiimin "missioon".
- _____ 9. Koen olevani tavallaan henkilökohtaisesti vastuussa tiimin yleisestä menestymisestä.
- _____ 10. Olen suostuvainen tekemään ja harkitsemaan työtä työajan ulkopuolella.
- _____ 11. Olen valmis ja innokas ottamaan hoitaakseni tylsiä ja ongelmallisia tehtäviä aina kun on tarvis.
- _____ 12. Etsin tilaisuuksia osallistua työhön oman vastualueeni ulkopuolella.

_____ **Yhteispisteet nälästä**

Älykkyyks

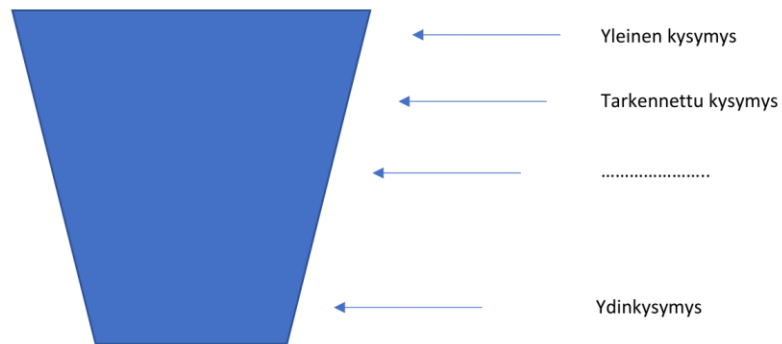
Muut tiimini jäsenet sanoisivat:

- _____ 13. Yleensä ymmärrän, mitä toiset tiimiläiset tuntevat palaverien ja muiden vuorovaikutustilanteiden aikana
- _____ 14. Osoitan empatiaa toisia tiimiläisiä kohtaan.
- _____ 15. Osoitan kiinnostusta toisten tiimiläisten elämää kohtaan.
- _____ 16. Olen tarkkaavainen kuuntelija.
- _____ 17. Olen tietoinen siitä, kuinka sanani ja tekoni vaikuttavat toisiin tiimiläisiin.
- _____ 18. Mukautan käytökseni ja tyylini sellaisiksi, että ne sopivat keskustelun tai suhteen luonteeseen.

_____ **Yhteispisteet älykkyydestä**

Liite 2. Haastattelurunko

Teemahaastattelu



Tutkimusongelma: "Rage Cube yrityksen tiimin työsuoritus ei riitä tuottamaan positiivista tulosta yrityksen kuukausittaiseen kassavirtaan."

Ilmiö: Rage Cube tiimin suorituksen taso tällä hetkellä.

Teemat:

Haastateltavan rooli kohdeyrityksessä

Mitä teet Rage Cubella?

Kuvaile osallisuuttasi Rage Cubeen.

Mitä haluan tietää:

Miten henkilö kokee oman roolinsa Rage Cube tiimissä.

Millainen tiimipelaaja henkilö on.

Mitkä ovat henkilön vahvuudet ja heikkoudet tiimissä.

Tiimityöskentelyn toimivuus

Kuvaile Rage Cube tiimin yhteistyön toimivuutta

Mitä haluan tietää:

Haastateltavan näkemys tiimin toimivuudesta.

Onko tiimin koko sopiva.

Toimiiko tiimin viestintä.

Luottaako henkilö tiimin muihin jäseniin?

Pystytkö keskustelemaan tiimin kesken vaikeistakin asioista?

ja koetko voivasi olevan erimieltä muiden kanssa?

Kokeeko haastateltava olevansa perillä tiimin asioista.

Vastaako haastateltavan työkuva tämän osaamista.

Kokeeko haastateltava olevansa osa tiimiä, kuunnellaanko häntä, pystyykö hän vaikuttamaan asioihin.

Tykkääkö hän olla osa tiimiä.

Johtaminen

Kuvaile johtamista Rage Cube yrityksessä

Mitä haluan tietää:

Miten johtaminen on tähän asti tapahtunut Rage Cubella.

Miten henkilön kokee oman roolinsa johtajana

Mitä odotuksia johdettavuudesta henkilöllä on

Minkälaisia tavoitteita Rage Cube tiimissä olette asettaneet?

Koetko olevasi vastuussa omasta tekemisestäsi?

Entä muiden tekemisestä?

Mikä on Rage Cuben visio?

Koetko, että työskentelylläsi on jokin tarkoitus Rage Cubessa?

Rage Cube henkilöstön suorituksen taso

Kerro vapaasti oma näkemys suorituksen tasosta Rage Cube yrityksestä (oman ja koko porukan)

Mitä haluan tietää:

Haastateltavan näkemys suorituksen tasosta

Onko tiimissä asetetut tavoitteet olleet selkeitä?

Entä realistisia?

Henkilön motivaatio

Syitä suorituksen heikkoon tasoon.

Mitkä asiat henkilön mielestä heikentää Rage Cube tiimin suoritusta

Mitä asioita voisi tuoda lisää tai parantaa, jotta suoritusta saisi kehitettyä.