

Helena Pohjalainen

Tiimityö ja sen kehittäminen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK Liiketoiminta ja Kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja Kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Liiketalous)

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Helena Pohjalainen

Työn nimi: Tiimityö ja sen kehittäminen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa.

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 92

Liitteiden lukumäärä: 16

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten tiimien jäsenet kokevat tiimityön julkisorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asioita, jotka toimivat tiimityössä tai vaativat kehittämistä. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli esittää sopivia kehittämismenetelmiä.

Teoreettinen viitekehys koostuu kokonaisvaltaisesti tiimeistä, tiimityöstä, tiimityön eduista ja haasteista, tiimin jäsenistä, rooleista tiimissä, tiimityön sujuvuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä tiimityön kehittämisestä. Tiimityössä tiimin jäsenet ovat keskeisessä roolissa, jonka vuoksi käsitteiden merkityksiä tarkastellaan tiimin jäsenten näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoreettinen tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluna kohdeorganisaation tiloissa. Haastattelun apuna käytettiin teemahaastattelurunkoa, joka koostui seitsemästä eri teemasta sekä tarkentavista apukysymyksistä. Runko muodostettiin tutkimusongelman ja -kysymysten sekä teoreettisen viitekehysten pohjalta. Tutkimuksen perusjoukko koostui kolmesta tiimistä, johon kuului 21 työntekijää. Haastatteluun osallistui kymmenen henkilöä, jolloin tutkimukseen osallistui 48% tiimien jäsenistä. Tutkimustulokset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset osoittivat, että valtaosa tutkimukseen osallistuneista pitää tiimityötä sujuvana, vaikka kehittäisivätkin tiimityötä. Tiimityö koettiin hyvänä toisilta saatavan tuen, tiedonkulun toimivuuden, henkilökemioiden yhteensopivuuden sekä tiimissä vallitsevan työilon vuoksi. Tiimityöhön koettiin negatiivisesti vaikuttavan puutteellinen osaaminen ja vuorovaikutustaidot, tiimityötaidot, tiedonkulun toimimattomuus sekä erilaiset toimintatavat. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousi osaamisen puute, tiedonkulun toimimattomuus, puutteelliset tiimityötaidot sekä toimintatapojen erilaisuus.

Avainsanat: tiimi, tiimityö, tiimin jäsenet, tiimityön sujuvuus, tiimityön kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Human Resource Management and Business Development

Author/s: Helena Pohjalainen

Title of thesis: Team work and developing it in Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR.

Supervisor(s): Petra Sippola

Year: 2018 Number of pages: 92 Number of appendices: 16

This thesis was commissioned by The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (Palkeet). The aim of the thesis was to research the attitudes of team members towards teamwork in a public organization. The aim was to find out matters that work well in teamwork or would require improvement. Another aim was to suggest appropriate development methods.

The theoretical framework is composed of integrated teams, teamwork, the benefits and challenges of teamwork, team members, team roles, teamwork ability, factors influencing the success of teamwork, and teamwork development. Team workers are in a significant role in teamwork, for which the meanings of concepts are examined from team members' perspective.

The theoretical part of the thesis was executed as a qualitative study. The data was collected with a semi-structured interview carried out on the target organization's premises. The framework of the interview consisted of seven different themes and specifying auxiliary questions. The interview framework consisted of the research problem, research questions, and the theoretical framework. The basic group of the study was made up of three teams, including a total of 21 employees. The interview was attended by 10 team members, which accounts for about 48 per cent of the members of the entire group. The study results were analysed with inductive content analysis.

The results of the study showed that the vast majority of the team members considered teamwork functional, even they would develop something in it. Teamwork was considered to be good, thanks to support from other members, the well-functioning flow of information, and the compatibility of personalities. The negative things with impacts on the teamwork included lacking expertise and teamwork skills, a lack in interaction and communication, as well as divergent ways of action. They were recognised as the key targets for improvement.

Keywords: team, teamwork, team members, success of teamwork, teamwork development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Toimeksiantajaorganisaatio.....	9
1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	10
1.3 Teoreettinen viitekehys.....	11
2 TIIMITYÖ.....	13
2.1 Tiimityön määritelmä.....	15
2.2 Tiimityön edut.....	16
2.3 Tiimityön haasteet.....	17
3 TIIMIN JÄSENET.....	20
3.1 Yksilö tiimissä.....	20
3.2 Tiimin esimies.....	22
3.3 Roolit tiimeissä.....	24
3.3.1 Belbinin tiimiroolit.....	26
4 TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN.....	32
4.1 Esimiehen näkökulmasta.....	32
4.2 Tiimin jäsenen näkökulmasta.....	33
4.3 Kehittämisen merkitys.....	35
4.4 Kehittämiseen vaikuttavat tekijät.....	36
4.4.1 Osaamisen kehittäminen.....	38
4.5 Kehitysvaiheet.....	39
4.6 Menetelmät.....	39
4.6.1 Palautteen antaminen.....	40
4.6.2 Osaamiskartta.....	40
4.6.3 Kehityskeskustelut.....	41
4.6.4 Reteaming-valmennus.....	42

5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	43
5.2	Aineiston keruu	45
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	46
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	48
5.4.1	Tuloksiin vaikuttavat tekijät	51
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	52
6.1	Tiimityöskentelyn sujuvuuteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä	52
6.2	Tiimityöskentelyn sujuvuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.....	54
6.3	Tiimin jäsenten mielestä kehitettäviä asioita	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	59
7.1	Tutkimuskysymykset	60
7.2	Tiimityön kokeminen	62
7.3	Kehittämisehdotuksia.....	64
7.3.1	Tiimityötaidot.....	65
7.3.2	Osaaminen.....	67
7.3.3	Yhteisöllisyys	68
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	69
8	LOPUKSI	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	76

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 12

Kuvio 2. Belbinin tiimiroolit 30

Käytetyt termit

Esimiestyö	Vuorovaikutteista ja tavoitteellista johtamista, jolla vaikutetaan yksilöihin tai ryhmiin.
Huipputiimi	Tulokset ylittävät muiden ryhmien tulokset, jäsenillä on monipuolista osaamista, jäsenet puhaltavat yhteen hiileen, riskitiedat osataan ratkaista ja työ etenee rivakasti.
Osaamisen johtaminen	Tehtävänä varmistaa oikeanlainen osaaminen organisaatiossa.
Palautteen antaminen	Kiitoksen ja korjaavan palautteen antamista, silloin kun siihen on aihetta.
Perustehtävä	Tiimeillä on perustehtävä, joka vastaa kysymykseen miksi tiimi on olemassa eli kertoo tiimin olemassaolonsa syyn.
Tiimirooli	Työntekijän tapa vaikuttaa tiimin toimintaan.
Tiimi	Ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä.
Tiimityö	Tiimin jäsenten kyky ottaa vastuu tiimin tavoitteista sekä työskennellä muiden jäsenten kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityössä luovutaan itsemääräämisoikeudesta ja otetaan vastuuta tekemisistä ja tekemättä jättämisistä.
Tiimityön kehittäminen	Tiimityön kehittäminen on järjestelmällistä ja pitkäkestoista toimintatapojen edistämistä. Se vaatii kehittämistä ylläpitäviä ja siihen vahvasti uskovia ammattilaisia.
Työyhteisötaito	Työntekijän taito toimia työyhteisön jäsenenä vastuullisesti, rakentavasti ja tuottavasti.

1 JOHDANTO

Peter F. Drucker on tunnettu johtamisen asiantuntija, joka on puhunut jo 1950-luvulla tiimeistä ja tiimityöstä (esim. Drucker 1999). Druckerin mukaan työntekijät voivat yksilötyön lisäksi työskennellä tiimeissä. Tunnettuja esimerkkejä tiimityön soveltamisesta ovat Japanissa kehitetyt tehtaiden tuotantosolut ja laatupiirit. Myös 1970-luvulla Ruotsissa Volvon tehtailla on sovellettu tiimityö -ideaa. (Lämsä & Hautala 2005, 127.)

Suomessa on alettu puhua tiimeistä vasta 1990-luvun alkupuolella. Varsinainen tiimien muodostaminen alkoi 1990-luvun laman jälkeen, josta voidaan puhua tiimien muodostamisen kulta-aikana. Tiimien tavoitteina nähtiin organisaation kehittäminen sekä tehokkuuden parantaminen. Tänä päivänä tiimityötä ja tiimejä pidetään pysyvänä toimintatapana työyhteisöissä. (Lämsä & Hautala 2005, 127.)

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Lämsä ja Hautala (2004, 128) huomauttavat, että organisaatioiden toiminnan organisoiminen tiimeiksi on yksi vaihtoehto vastata toimintaympäristöjen mukana tuomiin muutoksiin ja haasteisiin. Muutokseen tulee reagoida nopeasti pysyäkseen kilpailussa mukana. Tämä taas edellyttää organisaatioilta kykyä joustaa sekä jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä. Lämsän ja Hautalan mukaan toimintatapojen kehittäminen on mahdollista silloin, kun ihmisten asiantuntijuuksia yhdistetään parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi, esimerkiksi tiimeiksi.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tiimityöskentelyn sujuvuutta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeilla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten tiimien jäsenet kokevat tiimityön julkisorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää asioita, jotka toimivat tiimityössä tai vaativat kehittämistä. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli esittää sopivia kehittämismenetelmiä, mikäli tutkimuksen tulokset osoittavat kehittämistarpeita. Tiimit ja tiimityö kattavat laajan kokonaisuuden, jonka vuoksi aihe on rajattu tarkasti.

1.1 Toimeksiantajaorganisaatio

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet on konsernipalvelujen tuottaja valtiovarainministeriön hallinnonalalla. Palkeet tarjoaa laadukkaita ja kustannustehokkaita talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluita asiakkailensa. Asiakkaisiin kuuluvat valtionhallinnon virastot, laitokset, rahastot sekä 73 000 yksittäistä palkansaajaa. Palveluiden tavoitteena on edistää julkishallinnon toimivuutta 630 Palkeissa työskentelevän ammattilaisten avulla. Palkeiden toimipaikat sijaitsevat kuudella paikkakunnalla; Joensuussa, joka toimii hallinnollisena päätoimipaikkana, Hämeenlinnassa, Mikkelissä ja Porissa. Helsingissä ja Lappeenrannassa sijaitsevat Palkeiden tilapäiset toimipisteet. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus [viitattu 1.5.2018].)

Palkeet kuvaavat palvelutuotantonsa perustaksi palveluhenkisyyden, kumppanuuden, tehokkaat sähköiset prosessit sekä kustannustehokkuuden. Palveluita ja prosesseja kehitetään yhdessä valtiovarainministeriön, Valtionkonttorin sekä Palkeiden asiakkaiden kanssa. Lähivuosina digitalisaatio, palveluprosessien automatisointi ja tiedon hyödyntäminen johtamisessa vaikuttavat voimakkaimmin palveluiden ja prosessien kehittämiseen. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus [viitattu 1.5.2018]).

Palkeiden arvot korostavat organisaatiossa työskentelevien henkilöiden perustehäviä ja tiivistä asiakasyhteistyötä. Palkeet arvostavat osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämistä sekä tahtoa laittaa itsensä peliin. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamisen tavoitteena on luoda Palkeiden ja Palkeiden asiakkaiden välille toimiva ja tiivis yhteistyö. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus [viitattu 1.5.2018].) Palkeiden toimiessa useammalla paikkakunnalla, tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ryhmä sekä toimipaikka pidetään salassa. Tämä mahdollistaa osallistujien anonymiteetin ja sen, ettei heitä voida yhdistää tutkimukseen.

1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Hyvin johdettu ja toimiva tiimi on koko organisaation, tiimin sekä tiimin jäsenten etu. Salminen (2017, 26) uskoo työyhteisöissä olevan runsaasti käyttämättömiä voimavaroja, joita ei pystytä hyödyntämään organisaatioissa huonon sisäisen vuorovaikutuksen vuoksi. Esimiesvetoiset, yksilösuoritusta korostavat organisaatiot eivät ole yhtä tuottavia, kuin tiimejä hyödyntävät organisaatiot. Tämä johtuu Salmisen mukaan siitä, että tiimitoiminnalla saadaan hyödynnettyä henkilöstön psyykkistä kapasiteettia paremmin kuin yksilötyöllä.

Aidossa ja hyvässä tiimissä jäsenten motivaatio on korkeampi. Salminen (2017, 73) kuvaa aidoksi tiimiksi sellaisen, joka motivoi jäseniään ja luo energiaa tiimissä työskentelemiseen. Toimivassa tiimissä työt etenevät nopeasti, virheiden syntyvyys on pieni, aikataulut pitävät ja jäsenet ottavat vastuuta töistään. Onnistumiset tiimissä nostattavat tyytyväisyyttä. Salminen (s. 81) huomauttaakin aidon tiimin olevan parhaimmillaan erinomainen työyhteisö, joka kannustaa ja tukee jäseniään.

Lämsän ja Hautalan (2004, 131) mielestä tiimin onnistumisen kriittinen tekijä on se, kuinka hyvin tiimi pystyy integroimaan eli yhtenäistämään jäsenten erilaisen osaamisen sekä sietämään jäseniä, jotka toimivat tiimissä eri tavalla. Williams (1996, 14–15) taas korostaa tiimin menestyksen riippuvan tiimin jäsenten kyvystä työskennellä yhteistyössä muiden kanssa. Menestyvässä tiimissä kommunikoidaan ja ratkaistaan jännitteitä, jotka haittaavat tiimityötä.

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään tiimeihin, tiimityöhön sekä tekijöihin, jotka vaikuttavat tiimityön sujuvuuteen. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on tutkimukselle asetettu tutkimusongelma, joka on muodostettu tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asioita, jotka toimivat tiimityössä tai vaativat kehittämistä. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on esittää sopivia kehittämismenetelmiä, mikäli tutkimuksen tulokset osoittavat kehittämistarpeita. Selvittämällä miten tiimien jäsenet kokevat tiimityön, mahdollistetaan mahdollisiin kehittämiskohtiin puuttuminen sekä työyhteisön että tiimien työskentelyn parantaminen.

Tutkimuksen tutkimusongelma on määritelty seuraavasti:

Miten tiimin jäsenet kokevat tiimityöskentelyn?

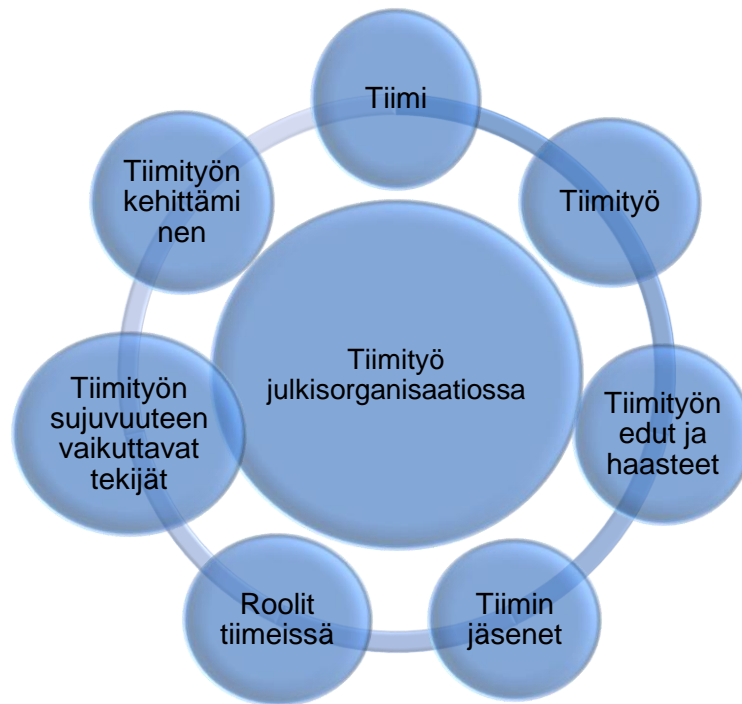
Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat määritetty seuraavasti:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat tiimin jäsenten mielestä tiimityön sujuvuuteen?
2. Miten tiimin jäsenet kehittäisivät tiimityötä?

Opinnäytetyö on laadultaan tutkimuksellinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön tutkimusosuus koostuu teemahaastatteluna tehdystä tutkimuksesta ja teemahaastattelusta johdetuista tutkimustuloksista. Tutkimustulosten pohjalta valitaan kehittämismenetelmiä, joiden avulla toimeksiantajaorganisaatio ja tutkimuksen kohteena olevat tiimit voivat kehittää tiimityötä.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimusongelmaa lähestytään teoreettisen viitekehksen muodostavilla käsitteillä, jotka ovat muodostettu alan kirjallisuuden avulla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu tiimistä, tiimityöstä, tiimityön eduista ja haasteista, tiimin jäsenistä, rooleista tiimissä, tiimityön sujuvuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä tiimityön kehittämisestä. Käsitteiden merkityksiä tarkastellaan tiimin jäsenten näkökulmasta, koska he ovat merkittävässä roolissa tiimityössä ja sen sujuvuudessa. Seuraavassa kuviossa on esitelty opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka sisältää opinnäytetyössä käytetyt teoreettiset käsitteet.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoreettinen viitekehys on luotu tarkasti teoreettisten käsitteiden avulla.

2 TIIMITYÖ

Yksilöt muodostavat tiimin. Salmisen (2017, 21) mukaan tiimityötä tulee analysoida tiimin näkökulmasta. Myös tiimin toimintaa ja toiminnan tuloksia tulee painottaa yksilön näkökulman sijaan tiimin näkökulmasta. Tiimin jäsenet ymmärtävät yhteistyön arvon ja ottavat yhdessä vastuun tiimin onnistumisesta. Salminen (s. 24) toteaa, että tiimiorganisaatiot ovat joustavia erilaisissa tilanteissa. Organisaatiossa voi olla useita eri tehtäviin nimitettyjä tiimejä, esimerkiksi johtotiimi tai asiakaspalvelutiimi. Tiimin peruseriaatteet ovat kuitenkin samankaltaiset riippumatta tiimin päämäärästä.

Spiikin (2004, 39–40) määritelmä tiimille on ”ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi, ja sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä”. Tarkkaan määriteltyä normaalitiimiä ei ole olemassa, jolloin tiimin koko, ikä ja vastuualueet voivat vaihdella organisaation tarpeiden mukaan. Spiik toteaa, että tiimi voidaan perustaa vastaamaan jostakin organisaation kokonaisuudesta täysipäiväisesti. Perustamisen syynä voi olla myös jonkin ongelman ratkaiseminen tai uuden kehittäminen. Kun työ on saatu valmiiksi, tiimi puretaan. Spiikin (s. 40) mielestä tällaisissa tapauksissa olisi selkeyden vuoksi parempi puhua tiimin sijaan työryhmistä.

Käsitteet tiimi, ryhmä ja työryhmä sekoitetaan usein keskenään. Hyppänen (2013, 89–90) toteaa niiden eroavan toisistaan johtajuudessa, itsenäisyydessä, vastuunkannossa sekä tulossuuntautuneisuudessa. Tiimissä korostetaan tiimin yhteistä johtajuutta sekä vastuualueita. Työryhmätyöskentelyssä taas johtajan rooli on selkeä, ja jokaiselle työryhmän jäsenelle on määritelty oma henkilökohtainen vastuualue. Työryhmän jäsenet tähtäävät yksilöllisiin tuloksiin, tiimien tavoitellessa yhteisiä tuloksia ja päämääriä. Työryhmät delegoivat tehtävänsä muille, kun tiimit tekevät työn itse. Molemmassa työskentelyn muodoissa keskustellaan ja tehdään yhdessä päätöksiä. Kopakkalan (2011, 36) mielestä ryhmän jäsenten tunnusmerkkejä on ryhmän olemassa oleva yhteinen tavoite, vähäinen vuorovaikutus toisten jäsenten kanssa sekä jäsenten käsitys ryhmään kuuluvista henkilöistä. Kopakkala toteaa johtajuuden ja roolien syntyminen olevan nopeaa ryhmässä.

Tiimejä on mahdollista määritellä käyttäen erilaisia kriteerejä. Näitä kriteereitä ovat tiimin elinaika, toimintavaltuudet ja autonomia, osallistumisen vapaaehtoisuus, työskentelyn kunnianhimoisuus, tiimin kiinteys sekä yhdessäolon määrä. (Lämsä & Hautala 2004, 129.) Tiimin elinaika kertoo, onko kyseessä vakinainen vai väliaikainen tiimi. Vakinaisessa tiimissä jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, jolloin yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet on mahdollista tunnistaa. Vakinaisessa tiimissä jäsenten ajattelutapa voi alkaa yhdenmukaistumaan, jolloin tiimin joustavuus ja muutoskyky kärsivät. Väliaikainen tiimi perustetaan vain ennalta sovituksi ajaksi. (Mp.)

Tiimin autonomian eli itsemääräämisoikeuden määrä riippuu sen toimintavaltuuksista. Lämsä ja Hautala (2004, 129) huomauttavat, että tiimiä perustettaessa on tärkeää selventää tiimin jäsenille, mitkä ovat heidän toimintavaltuutensa. Itseohjautuvasta tiimistä puhutaan silloin, kun tiimin toimintavaltuudet ovat hyvin laajat. Itseohjattu- tai ohjattu tiimi asettaa itse tavoitteensa, esimies antaa vain tarvittaessa apua.

Lämsä ja Hautala (2004, 130) kuvaavat tiimiin osallistumisen vapaaehtoisuuden yhdeksi tavaksi määritellä tiimejä. Yleensä ihmiset määrätään tiimeihin, koska sitä pidetään virallisena organisoitumisen tapana. Tiimi, johon henkilöt on valittu määräämällä, ei välttämättä ymmärrä tai sisäistä tiimin tarkoitusta, joka hankaloittaa tiimiin sitoutumista. Tällöin tiimin jäsenten henkilökemioiden kohtaamisessa sekä tiimiin sitoutumisessa voi ilmetä haasteita. Lämsä ja Hautala (s. 130) korostavatkin organisaation vastuuta tiimikoulutuksen järjestämisestä, henkilöstön kehittämisestä sekä ihmisten sitouttamisesta silloin, kun tiimin jäsenyys ei ole vapaaehtoista. Tiimi, jonka olemassaolo perustuu vapaaehtoisuuteen, muodostuu pääsääntöisesti aktiivisista ja innostuneista ihmisistä. Vapaaehtoisuus saattaa toisaalta rajoittaa tiimin jäsenten määrää, joka taas vaikeuttaa asioiden eteenpäin viemistä. Salminen (2017, 71) toteaa yksilön sitoutuvan tiimityöhön silloin, kun se tuottaa tälle konkreettista hyötyä. Työntekijöitä voidaan määrätä tiimeihin, mutta tiimimäiseen toimintaan pakottaminen on erittäin vaikeaa, mikäli tiimin jäsen ei koe sitä hyödylliseksi.

Yleensä tiimit muodostetaan kunnianhimoisia saavutuksia varten. Näitä voidaan kutsua huipputiimeiksi. Tällaisten tiimien toiminta tähtää erinomaisuuteen, jossa tiimin jäsenet voivat samaistua ja sitoutua tiimiin tunneperäisesti. Kaikki tiimit eivät kuitenkaan pyri huipputiimeiksi, jolloin tavoitteena on hyvä työsuoritus ja mahdollisuus mielekkääseen ja monipuoliseen työntekoon. (Lämsä & Hautala 2004, 130.)

Viides tapa määritellä tiimi on tiimin jäsenten yhdessäolon määrä. Tiimissä voidaan työskennellä jatkuvasti yhdessä tai tavata vain ajoittain. Tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut virtuaalisen tiimityön toteuttamisen eli etätyöskentelyn. Tiimin työskentely voi olla intensiivistä, vaikka jäsenet eivät olisi konkreettisesti läsnä joka päivä. (Lämsä & Hautala, 130.)

Tiimejä voidaan määritellä myös osaamisen perusteella. Lämsä ja Hautala (2004, 130–131) huomauttavat, että aina ei ole mahdollista koota tiimiä, jossa jokaisella tiimin jäsenellä olisi useita huippuosaamisen alueita. Tällöin tiimin jäsenten tulee oppia tunnistamaan toistensa vahvuudet, kunnioittaa niitä ja antaa muiden kyvyille tilaa. Lämsä ja Hautala ovat myös sitä mieltä, että on olemassa tilanteita, joissa täydentävä osaaminen ei ole kaikista paras vaihtoehto. Asiakaspalvelutiimi on tästä hyvä esimerkki, sillä siinä jäsenten tulee olla monitaitoisia. Tällöin asiantuntijuuteen erikoistuminen toisia työntekijöitä täydentävillä taidoilla ei ole tarpeen. Mitä hienovaraisempaa ja pidemmälle menevää asiantuntijuutta tarvitaan, sitä parempi on muodostaa tiimi jäsenistä, jotka täydentävät toistensa osaamista. Vaihtoehtoisesti voidaan muodostaa useita tiimejä, joissa jokaisen tiimin osaaminen on erikoistettu. Lämsä ja Hautala painottavat, että tiimien osaamisen edellytyksenä on saumaton yhteistyö tiimien välillä. Kohtuullista tai matalaa asiantuntijuutta vaativissa tiimeissä edellytetään moniammatillisuutta tiimin jäseniltä. Tällöin jäseniltä vaaditaan sekä halua että kykyä tehdä monenlaisia tehtäviä.

2.1 Tiimityön määritelmä

Tiimityössä yhdistyy tiimin jäsenten panos tiimin hyväksi. Salminen (2015, 54) kuvaa tiimityön määritelmäksi tiimin jäsenten kyvyn ottaa vastuuta tiimin tavoitteista sekä halukkuuden työskennellä muiden kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tilastokeskus (Tilastokeskus [Viitattu 6.5.2018]) määrittelee tiimityön pysyvässä tiimissä työskentelemiseksi ja yhteisten tehtävien saavuttamiseksi, jolloin myös oman työn suunnittelu on mahdollista.

Tiimityössä luovutaan itsemääräämisoikeudesta sekä otetaan vastuuta tekemisistä ja tekemättä jättämisistä. Tiimin jäsentä arvioidaan oman suoriutumisen lisäksi tiimin suoriutumisen perusteella, joka koskettaa koko tiimiä. Tiimin jäseniltä vaaditaan

paljon. Vastapainona heillä on kuitenkin muun tiimin tuki sekä mahdollisuus asioiden saavuttamiseen, johon he eivät yksilötyöllä kykenisi. (Salminen 2015, 54.)

Salminen (2015, 30–31) arvelee tiimityön olevan tulevaisuudessa yksi ratkaisu organisaatioissa ilmenevään johtamisvajeeseen. Johtamisvaje olisi seurausta heikkolaatuisesta esimiestyöstä sekä esimiehen päätösvallan karkaamisesta alaisille. Työntekijät saisivat enemmän valtaa ympäristön kehityksen sekä tiukentuneen kilpailun vuoksi. Vielä ei kuitenkaan olla tässä vaiheessa. Tiimejä johdetaan yhä samalla tavalla, kuin ennenkin.

2.2 Tiimityön edut

Toimivan tiimityön avulla voidaan saavuttaa paljon etuja. Kauhasen (2018, 11) mielestä tiimityö on keino työn sujuvuuden parantamiseen, tuottavuuden edistämiseen, henkilöstön motivaation ja oppimisen kehittämiseen sekä asiakaskeskeisyyden nostamiseen. Tiimityöstä saatavien etujen lähtökohtana pidetään organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä, jonka tulisi tukea tiimien oppimista. Myös Lämsä ja Hautala (2004, 140–141) näkevät tiimityön keinona edistää organisaation tuottavuutta ja laatua. Kauhanen (2018, 11) toteaa, että useat pitävät organisaatioiden tuottavuuden edistämistä työntekijöiden maksimaalisena hyödyntämisenä. Kauhanen perustelee väitteen siten, että sama määrä työntekijöitä tekee työnsä entistäkin nopeammin palkan pysyessä samana tai jopa pienempänä.

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 97) pitävät hiljaisen tiedon välittämistä yhtenä tiimityön etuna. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan osaamista, jota ei voi kirjoittaa tai kuvittaa. Se on ”intuitiota”, joka on hyödyllistä työelämän monissa eri tilanteissa. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen tulee olla kunnossa, jotta hiljaisen tiedon siirtäminen on mahdollista tiimin jäsenten kesken. Kupias ym. pitävä vuorovaikutusta ja luottamusta toisiaan täydentävinä sekä toisistaan riippuvaisina tekijöinä; ilman vuorovaikutusta on vaikea saada luottamusta, ja ilman luottamusta on vaikea saavuttaa toimivaa vuorovaikutusta.

Tiimityö vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon ja kykyyn oppia uusia asioita. Lämsä ja Hautala (2004, 141–142) huomauttavat, että henkilön on vaikea

ymmärtää yksilötyössä oman työpanoksensa merkitystä yritykselle, koska työn kokonaisuus on pieni. Tiimityössä työn kokonaisuus laajenee, jolloin oman työn merkitystä on helpompi ymmärtää. Tämä lisää työn mielekkyyttä ja motivaatiota työn tekemiseen. Lämsän ja Hautalan mukaan myös kirjoittamattomat työkäytännöt tulevat tutuiksi yhdessä tekemisen seurauksena, joka edistää yksilön oppimista. Tämä näkyy varsinkin tiimeissä, joissa työskentelee sekä nuoria että vanhoja työntekijöitä. Nuoret oppivat kokeneemmilta ja vanhemmat saavat uusia näkökulmia työtäpöihin. Tällöin oppimista tapahtuu molemmin puolin. Tiimi voi oppia myös omasta toiminnastaan, jos se osaa hyödyntää toiminnassaan saamaansa palautetta. Salminen (2017, 79–80) toteaaakin uusien taitojen oppimisen olevan helpompaa tiimissä. Myös Salminen korostaa nuorien ja kokeneempien työntekijöiden erilaisia tapoja oppia. Nuoret työntekijät omaksuvat nopeasti uutta tietoa, kun taas vanhemmilla työntekijöillä on laajempi kokemustausta, johon uutta tietoa voidaan liittää.

2.3 Tiimityön haasteet

Kaikki organisaatiot eivät aina osaa tai kykene hyödyntämään tiimejä tehokkaasti ja oikein, joka aiheuttaa tiimityössä haasteita. Heikkilä (2002, 313) toteaa, että ulkopuolisen henkilön on helpompi havaita tiimin ongelmia kuin tiimin jäsenen itse. Tämä johtuu Heikkilän mukaan siitä, että tiimin jäsenet sokeutuvat haasteille tarkastellessaan tiimin toimintaa läheltä. Varsinkin työntekijät, jotka syventyvät työn tekemiseen, eivät havaitse haasteita aiheuttavia tilanteita.

Lämsä ja Hautala (2004, 143) ovat listanneet asioita, joihin tiimin ongelmatilanteet yleensä liittyvät. Heidän mukaan tiimityön haasteet esiintyvät yleensä tiimin kehitysvaiheissa ja siirtymäkohdissa. Ongelmia saattaa myös esiintyä, jos henkilöiden henkilökiemat eivät kohtaa. Jo tiimejä muodostettaessa tulisi huomioida ihmisten persoonallisuus ja luonteenpiirteet. Psykologinen henkilöarviointi on yksi tapa arvioida henkilöiden yhteensopivuutta. Myös kehityskeskustelut toimivat hyvänä tilaisuutena arvioida henkilöiden toiveita työskentelymuodon suhteen. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja yksilön tai tiimin välinen yksilöllinen osaamiskartoitus tai arviointitilaisuus, jossa arvioidaan yksilön tai tiimin kehittymistä, rakennetaan luottamusta ja sovitetaan tulevast.

Organisaatiossa voi toimia useita tiimejä, jotka tekevät yhteistyötä toistensa kanssa. Tämä voi Lämsän ja Hautalan (2004, 144) mukaan muodostua tiimityön haasteeksi, mikäli tiimien välinen yhteistyö ei suju. Lämsä ja Hautala pitävät tiimien välistä kilpailua ongelmana, mikäli kilpaileminen muuttuu tiimityötä haittaavaksi tekijäksi. Myös palkitsemisjärjestelmät saattavat heidän mukaansa aiheuttaa ongelmia, jolloin niiden käyttöä tulee harkita organisaatiossa tarkkaan. Tiimin jäsenten kesken ja tiimien välillä tapahtuvasta yhteistyöstä tulee palkita. Tiimien yhteistyön sujuvuuteen vaikuttaa myös jäsenten epätasa-arvoinen asennoituminen töihin, kokemalla omat työt merkityksellisemmäksi kuin muiden työt. Myös erilaiset toimintatavat tiimien välillä saattavat olla hankalia sovittaa yhteen toisen tiimin työskennellessä suorituskeskeisesti ja toisen taas kiireettömästi. Jotta yhteistyö voisi sujua tiimien erilaista toimintatavoista huolimatta, on heidän kunnioitettava toistensa tapoja. Tiimien välinen yhteistyö organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää.

Lämsä ja Hautala (2004, 144) toteavat, että tiimin koko voi luoda haasteita tiimityön sujumiselle. Tiimin oikeaa kokoa on vaikea määrittellä, koska tiimin koon sopivuuteen vaikuttavat tiimin tehtävien haastavuus ja jäsenten kypsyyt. Lämsä ja Hautala korostavat, että tiimin toiminta vaikeutuu henkilökoon kasvaessa. Tällöin vuorovaikutus- sekä yhteistyösuhteiden määrä kasvaa, kyky yhteistyöhön vaikeutuu ja toiminta muuttuu byrokraattisemmaksi. Tämän vuoksi isossa tiimissä tulisi olla formaaleja eli virallisia sääntöjä määrittämässä tiimin yhteisiä toimintatapoja. Salminen (2017, 24–25) uskoo, että sopiva tiimin koko on kolmesta kymmeneen henkilöä. Hän kuitenkin tukee Lämsän ja Hautalan (2004, 144) näkemystä suuren tiimin tuomista haasteista. Tiimin koon kasvaessa erimielisyydet sekä vuorovaikutusongelmat kasvavat tiimissä.

Tiimityön haasteita ovat Eales-Whiten (1996, 43–44) mielestä myös riittämättömät tiimityöskentelytaidot, jotka voidaan hänen mukaansa jakaa teknisiin- ja tiimitaitoihin. Tekninen osaaminen tarkoittaa tiimin tehtävien ja tehtävävaatimuksien ymmärtämistä. Tiimitaitojen avulla jäsenet kykenevät monipuolistamaan työtehtäviään ja osaamistaan sekä kehittymään. Tiimin jäsenen riittämättömät taidot voivat haitata tiimiä ja sen toimintaa. Eales-White pitääkin tärkeänä, että jäsenet omaavat sekä teknisiä- että vuorovaikutustaitoja riittävässä määrin.

Tiimissä esiintyy kommunikaation aiheuttamia häiriöitä silloin, kun kommunikaatio ei suju toivotulla tavalla. Kommunikaatio häiriintyy tilanteissa, joissa viestit eivät kulje vastaanottajalle asti tai niiden tarkoitus muuttuu. Myös viestin vastaanottaja saattaa ymmärtää viestin sisällön väärin, joka aiheuttaa kommunikaatio-ongelmia. Tiimin sisällä olevat häiriöt liittyvät useimmiten henkilöiden tunnetiloihin tai asenteisiin. Myös ihmisen persoona sisältää sisäisiä häiriötekijöitä, jotka vääristävät kommunikaatiotilanteita sekä viestien lähettämistä että vastaanottamista. Tällöin sanojen merkitys ymmärretään helposti väärin, mikäli henkilö ei kykene kohtaamaan toista henkilöä avoimesti. Kommunikaatiohäiriöitä aiheuttavat myös henkilön mielipiteet toisesta henkilöstä. Työyhteisöissä voi törmätä kommunikaation häiriöihin päivittäin. (Heikkilä 2002, 180.)

3 TIIMIN JÄSENET

Tiimi koostuu erilaisista yksilöistä, tiimivastaavasta sekä esimiehestä. Tiimin jäsenet ovat liittyneet tiimiin joko vapaaehtoisesti tai heidät on määrätty tiimin jäseniksi. Tiimissä toimiminen edellyttää sosiaalisia taitoja, kykyä tehdä työt vastuullisesti sekä muiden tiimin jäsenten persoonallisuuden hyväksymistä.

3.1 Yksilö tiimissä

Henkilö voi olla introvertti eli sisäänpäin kääntynyt tai ekstrovertti eli ulospäinkääntynyt. Ihmisen persoonallisuus vaikuttaa työssä menestymiseen sekä ihmisen työsuoritukseen. Persoonallisuus on melko pysyvä ihmisen ominaisuus, joka yksilöi ihmisen. Persoonallisuuden muodostumiseen vaikuttavat perimä sekä ympäristö. Persoonallisuuden avulla on mahdollista ennustaa myös ihmisen käyttäytymistä. Esimerkiksi ihminen, jonka persoonallisuus määritellään sosiaaliseksi, solmii todennäköisesti helposti ihmissuhteita. (Lämsä & Hautala 2004, 42-43.)

Tiimin jäsenillä on oikeuksia sekä vastuita. Salminen (2015, 51) korostaa työntekijän vastuun tärkeyttä muita työkavereita kohtaan. Hän toteaa, että aina ei ajatella mihin oma tai muiden työpanos ja sen laatu vaikuttavat. Työkuorma siirtyy muiden hoidettavaksi, mikäli tiimin jäsen jättää työtehtävänsä hoitamatta. Salminen painottaa myös työtovereiden tukea ja heidän kykyään venyä, koska vastuiden jakautumisen epätasapaino pitkällä aikavälillä myrkyttää työyhteisön. Työntekijöillä onkin vastuu onnistuneen työyhteisön luomisesta esimiehen ja johdon lisäksi. Salminen huomauttaa, että ihminen voi käyttäytymisellään innostaa, tukea ja kannustaa tai vastaavasti kuluttaa muiden työntekijöiden energiaa tuottamalla pahaa mieltä sekä pettymyksiä. Salminen (2017, 85) toteaaakin tiimin jäsenillä olevan myös vastuu tiimin toiminnasta, yhteistyöstä ja kehittymisestä omien työtehtävien hoitamisen lisäksi. Tiimin yhteisten tavoitteiden määrä ja arvioinnin tekeminen kokonaissuorituksen perusteella määrittävät tiimin jäsenten keskinäisen vastuun. Tiimin jäsenten tulee antaa tiimille täysi työpanoksensa, jotta se voi ylittää parhaimpaan suoritukseensa. Salminen muistuttaa, että tämän vuoksi tiimin jäsenyys vaatii vuorovaikutusta ja avoimuutta.

Tiimin jäsenellä on oikeus vaatia muita tiimin jäseniä tekemään sovitut tehtävät sekä työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi täysipäiväisesti. Tiimin jäsenellä on myös oikeus vaatia muita tiimin jäseniä huolehtimaan omasta työkyvystä ja osaamisen kehittämisestä, jotta tiimi pystyy saavuttamaan sille asetetut tavoitteet sekä kehitys- ja muutosvaatimukset. (Salminen 2015, 54.)

Hyvä tiimin jäsen hallitsee vuorovaikutustaidot. Salminen (2015, 136) toteaa, että henkilö, joka osaa ilmaista ajatuksensa selkeästi ja uskaltaa sanoa mielipiteensä, omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Salmisen (s. 136–137) mielestä ihmisen kyky viestiä tehokkaasti tilanteesta riippumatta sekä erilaisten viestintävälineiden käyttö osoittaa ammattimaista vuorovaikutusosaamista. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat kyky keskustella kunnioittavasti ja kohteliaasti, kyky kuunnella muita sekä hallita ja ymmärtää sanallisen sekä sanattoman viestinnän vaikutuksia. Salminen (s. 149) toteaa, että liian vähäinen vuorovaikutus on syynä työyhteisöissä syntyville ristiriidoille. Ihmisten ajatukset, kokemukset ja ajattelutavat saattavat poiketa toisistaan, jonka seurauksena syntyy erimielisyyksiä.

Robbins ja Judge (2012, 37) määrittelevät asenteet arviointilausekkeiksi, joiden avulla ihmiset ilmaisevat tunteensa asioista. He myös mainitsevat, että tutkimukset ovat osoittaneet asenteiden vaikuttavan ihmisten käyttäytymiseen. Myös Salminen (2015, 207) tukee tätä väitettä. Hän toteaa, että henkilön suhtautuminen kollegoihin, työnantajaan ja työhön vaikuttavan siihen, miten häneen suhtaudutaan. Tämän vuoksi myönteiseen asenteeseen ja sen kehittämiseen tulee panostaa työyhteisöissä. Salminen (s. 217) muistuttaa, että asenteita pystyy muuttamaan. Asenteiden muuttaminen voi olla hankalaa, koska asenteiden muuttamisessa pätee sama asia kuin muussakin kehittämisessä; vanhoja ja opittuja toimintatapoja voi olla hankala muuttaa, mutta ei mahdotonta. Asenteiden muuttaminen vaatii niiden tunnistamista ja hyödyllisyyden pohdintaa. Asenteiden muuttamisen jälkeen tarvitaan hyvää itsensä johtamisen taitoa, jotta asenteet saadaan muutettua haluttuun suuntaan.

Yksilö, joka omaa hyvät tiimityötaidot, osaa työskennellä tiimissä. Salminen (2015, 153) uskoo tiimin tuottavan erityisosaamista yhteistyön avulla, jota yksittäiset tiimin jäsenet eivät pystyisi yksin tuottamaan. Tiimin tulee osata yhdistää ajatuksia, kokemuksia sekä resursseja yhteiseksi kokonaisuudeksi. Tähän tarvitaan ryhmätyötai-

toja sekä myönteistä asennetta, jotta erityisosaaminen tiimissä pääsisi esille. Salminen (s. 153) esittää tiimityötaitojen tarkoittavan kykyä työskennellä muiden kanssa yhteistyöhaluisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Salminen (s. 153–154) kuvaa tiimityötaitoiksi esimerkiksi:

- taito sitoutua tiimin yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin
- yhteisten pelisääntöjen tunnistaminen ja noudattaminen
- kyky antaa ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta
- empatiakyky ja taito muiden tiimin jäsenten motivointiin ja tukemiseen
- kyky toimia vastuullisesti, omia sitoumuksiaan noudattaen

Salminen (2015, 154) kuvaa hyvät tiimityötaidot omaavaa työntekijää ryhmähengen positiivisesti asennoituvana, joka tunnistaa muiden jäsenten merkityksen oman menestyksensä kannalta. Hän kykenee hahmottamaan tiimin työtehtävät omien tehtävien lisäksi sekä hän kykenee muuttamaan käyttäytymistään tarpeen vaatiessa. Salminen (s. 155) painottaa, että hyvä tiimin jäsen omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Hän on aktiivinen ja avoin muita kohtaan, ja hän pyrkii rakentamaan luottamuksellista ilmapiiriä. Hyvä tiimin jäsen myös kantaa vastuun sovitusta tehtävistä, tekee työt laadukkaasti ja suunnittelee ajankäyttöä. Hän auttaa kollegoitaan, suhtautuu uusiin ajatuksiin avoimesti ja kykenee tunnistamaan omat heikkoutensa. Hyvä tiimin jäsen pystyy myös ottamaan vastaan kritiikkiä sekä puolustamaan oman tiiminsä etuja tarpeen vaatiessa. Rytikangas (2011, 24) huomauttaa, että positiivinen ilmapiiri ei tarkoita jatkuvassa positiivisuudessa elämistä tai negatiivisten asioiden sivuuttamista. Rytikankaan mielestä positiivisessa ilmapiirissä negatiivisetkin asiat osataan käsitellä rakentavasti keskustellen muiden tiimin jäsenten kanssa.

3.2 Tiimin esimies

Tiimin esimiehellä on suuri merkitys koko tiimin toimintaan. Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista johtamista, jolla vaikutetaan yksilöihin tai ryhmiin. (Hyppänen 2013, 12.) Tiimit muuttavat esimiestyötä. Muuttuvat toimintaympäristöt luovat haasteita ja vaatimuksia, joihin yritysten tulisi pystyä vastaamaan. Tämä asettaa

johtamiselle paineita resurssien tarkoituksenmukaiseen kohdentamiseen, jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden alinomiaa muuttuvin vaatimuksiin mahdollisimman joustavasti. (Huusko 2007, 23.)

Kopakkala (2011, 91–92) on sitä mieltä, että tiimin johtamisen tulisi olla kysyvää, keskustelevaa ja valmentavaa. Tiiminvetäjän tehtävänä on auttaa tiimiä tekemään hyviä päätöksiä sekä keskustella, kysellä ja kuunnella tiimin jäsenten näkemyksiä. Hän ohjaa tiimiä kokonaisuutena ja tukee jäsenten keskinäistä toimintaa. Kupias ym. (2014, 14) toteavat, että esimiehen tulee hyväksyä roolinsa ja olla halukas kehittämään alaisiaan oman itsensä lisäksi. Esimiehen kyky tunnistaa itsellensä parhaat tavat oppia helpottaa alaisten kehittämistä ja toimintatapojen juurtumisen estämistä.

Esimiehen rooli muuttuu tiimityöskentelyn lisääntymisen mukana. Työnjohtaja on työryhmän keskeisin jäsen, joka asettaa työryhmälle tavoitteet, tehtävät ja aikataulut, organisoii ja jakaa työt jäsenten kesken sekä valvoo heidän toimintaansa. Esimiehen johtamassa tiimissä työnjohtaja on ryhmän keskipiste. Hän ohjaa omalla päätöksenteollaan yhtä lailla kuin työryhmän työnjohtajakin, mutta esimiehen johtamassa tiimissä jäsenet tekevät yhteistyötä. Esimies valvoo tiimin toimintaa jatkuvasti ja antaa ohjeita. Esimiehen tehtäviä ovat myös tiimin tehtävien, tavoitteiden ja aikataulujen asettaminen, jonka jälkeen tiimi toimii ilman ulkopuolista seurantaa. Itseohjautuvalla tiimillä on täysi vastuu tehtävistä, jolloin esimies toimii vain tiimin tarpeellisten tietojen ja työskentelyolosuhteiden varmistajana. Tällöin tiimien tehtävät tulevat prosesseista eli asiakkailta, eikä esimieheltä. (Spiik 2004, 183–184.)

Tiimin toimintaan voi vaikuttaa esimies tai esimies ja tiiminvetäjä. Tämä riippuu organisaation toimintatavoista sekä tiimistä (Spiik 2004, 184). Spiikin (2004, 184–185) mielestä tiimeihin kannattaa valita aina tiiminvetäjä tai yhdyshenkilö, joista käytetään myös nimityksiä tiimiohjaaja tai -valmentaja. Tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät ovat samantapaisia ja toisinaan jopa päällekkäisiäkin. Tiiminvetäjä osallistuu konkreettisesti tiimityöhön, ja toimii samalla tiimin yhdyshenkilönä eli vastaanottaa tietoa ja välittää tietoa tiimistä ulospäin. Tiiminvetäjän tehtävänä on myös kutsua tiimipalaverit koolle, mikäli tiimipalaverit ovat osa tiimin käytäntöä. Esimies taas toimii tiimin ulkopuolella ja on käytettävissä silloin, kun tiimi tarvitsee häntä.

Myös tiimit tarvitsevat johtajan. Hyppänen (2013, 89–90) huomauttaa jokaisen tiimin tarvitsevan asianmukaista johtamista tiimien erilaisuuden vuoksi. Tiimit voivat olla erilaisia riippuen tiimien tehtävistä, vastuualueista sekä niiden kehitysvaiheista, jolloin esimiehen tulee ottaa huomioon tiimien kyky ottaa vastuuta töiden organisoimisessa. Hyppäsen (s.90) mielestä yhteistyön sujuminen tiiminvetäjän sekä esimiehen välillä on tärkeää. Myös selkeästi määritellyt tehtävä- ja vastuunjaot henkilöstölle on tärkeää tiimin johtamisessa. Riittävä tiedonkulku, palautteen antaminen, kehityskeskustelut yksilöiden sekä tiimien kesken, vuorovaikutus- ja ongelmaratkaisutaitojen sekä osaamisen kehittäminen ja palkitseminen tukevat Hyppäsen mukaan tiimityötä.

Hyppänen (2013, 90–91) esittää erilaisia esimiehen johtamisen tapoja eri tilanteissa. Tiimin itsenäisyys, ohjauksen tarve sekä kyky yhteistyöhön vaikuttavat esimiehen tapaan johtaa tiimiä. Esimies voi toimia tiiminvetäjänä, jolloin tiimin toimintaan kuulumattomat asiat on hoidettava esimiesroolissa. Tällöin tiiminvetäjänä tiimin toimintaan liittyvät asiat hoidetaan sovittujen normien mukaisesti. Hyppänen korostaa, että esimiehen toimiminen tiiminvetäjänä voi aiheuttaa ongelmia: tiimityössä nostetaan esille yhdessä tekeminen, mutta juridisesti esimies on korkeammassa asemassa. Tällöin myös tiimityöskentelyn johtaminen luo haasteita esimiehelle, jolloin tasapainotellaan itseohjautuvuuden sekä johtamisen, valvonnan ja luottamuksen, vapauden ja velvollisuuden sekä yhteisöllisyyden korostamisen että yksilöiden tukemisen välillä. Hyppänen (s. 91) toteaaakin, että parhaan tavan johtaa löytää vain kokemuksen kautta.

3.3 Roolit tiimeissä

Kopakkalan (2011, 96–97) mukaan tiimin jäsenten roolit voivat muuttua päivittäin tilanteesta riippuen. Ihmisten roolien pohtiminen auttaa ymmärtämään käyttäytymistä, vuorovaikutusta ja ryhmän toimintaa. Päivän aikana ihminen asettuu moniin eri rooleihin, jotka vaihtuvat aina sen mukaan, kenen kanssa olemme tekemisissä sillä hetkellä. Rooli jäsentää vuorovaikutusta ja auttaa toiminnan tulkitsemisessä. Odotukset voivat määrittää osittain joidenkin ihmisten roolit, jolloin heidän käyttäy-

tymiseen kohdistuu selkeitä odotuksia, esimerkiksi lääkärit ja poliisit. Uuden henkilön kohtaamisessa reagoimme hänen sosiaalisen roolin perusteella. Kopakkalan (s. 97) mielestä roolit muuttuvat persoonallisemmiksi silloin, kun tunnemme ihmisen paremmin.

Jokaisella tiimin jäsenellä on kaksi roolia tiimin perustehtävän suorittamisessa, jotka vaikuttavat tiimin toiminnan onnistumiseen: tiimi- ja tehtäväroolit (Lämsä & Hautala 2004, 137). Tiimirooli tuo esille ihmisten persoonallisuudet ja tavat työskennellä eri tilanteissa. Se muodostaa tietynlaisia odotuksia tiimin jäsenten vuorovaikutustaidoista sekä yhteistoiminnan edistämisestä. Tehtävärooli kuvaa jokaisen tiimin jäsenen odotuksia omien tehtävien suorittamisesta mahdollisimman laadukkaasti, jotta tiimi menestyisi. Itsekkäät ja jatkuvasti toisten huomiota vaativat jäsenet vaikeuttavat perustehtävien suorittamista. Tällaisia kutsutaan hajottaviksi rooleiksi. Ryhädynamiikka hajoaa, jos tiimissä havaitaan hajottavia rooleja. Onnistumisia tiimissä luo selkeät rooliodotukset, jolloin jokainen on tietoinen siitä, miten häneltä odotetaan ja miten tiimissä tulee käyttäytyä. (Mp.)

Kupias ym. (2014, 169) toteavat, että ryhmässä on aina tilaa erilaisille rooleille. Työnantaja vaikuttaa yksilöiden tehtävärooleihin määrittelemällä, mitä tehtävissä tulee saavuttaa. Tehtäväroolien lisäksi ryhmässä muodostuu muita rooleja; joku pitää huolen aikatauluista, joku keventää tunnelmaa, joku taas on innokas uusien ideoiden keksijä. Ihmisillä on luontainen taipumus ottaa jokin rooli omakseen. Jos esimies on hyvin syrjäytyvä, todennäköisesti ryhmästä nousee joku epäviralliseksi johtajaksi.

Kopakkalan (2011, 100–101) mielestä roolit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kollektiivisiin, sosiaalisiin ja persoonallisiin. Roolit liittyvät vahvasti vuorovaikutussuhteisiin, koska niiden avulla ihminen näyttää eri luonteenpiirteensä. Kollektiivisella roolilla tarkoitetaan sitä puolta ihmisestä, joka havaitaan poikkeukseksi. Sukupuoli, ikä ja ihmisestä välittyvä ulkoinen olemus viestittävät jotakin henkilöstä. Kollektiiviset roolit vaikuttavat tahtomattamme muihin ihmisiin ja vastaavasti muiden kollektiiviset roolit vaikuttavat meihin. Sosiaalisia rooleja on esimerkiksi esimies ja alainen sekä opiskelija ja opettaja. Ne ovat sopimuksia, joiden olemassaolo edellyttää toista osapuolta ja niitä voi tarpeen vaatiessa muuttaa nopeasti. Persoonalliset roolit eivät

ole sosiaalisten roolien tavoin sopimuksia, vaikka edellyttävätkin toisiaan. Persoonalliset roolit ovat jokseenkin pakottavia, koska niihin liittyy henkilökohtaisia tunteita. Työelämä pohjautuu sosiaalisiin rooleihin, jonka lisäksi kollektiiviset ja persoonalliset roolit vaikuttavat.

3.3.1 Belbinin tiimiroolit

Belbin (1996, 24) on erottanut tiimien rakentamisessa kaksi käsitettä: työroolin (*functional role*) ja tiimiroolin (*team role*). Työroolilla Belbin tarkoittaa työn edellyttämiä vaatimuksia, jotka koostuvat tiedoista ja taidoista, joita työn tekeminen edellyttää. Vastaavasti tiimiroolilla Belbin tarkoittaa sitä, miten yksilö käyttäytyy ryhmän jäsenenä, miten hän tukee tiimin yhteisiä tavoitteita sekä sitä, miten tiimin jäsen toimii ja työskentelee muiden tiimin jäsenten kanssa.

Heikkilä (2002, 63) huomauttaa, että ennen tiimiroolien tarkastelua on syytä tutkia käsitettä projektio. Projektio on psykologinen ilmiö, joka selventää tiimiroolien rakentamista. Syer ja Connolly (1996, 95) toteavat projektion häiritsevän ihmistenvälistä kontaktia. Projektio esiintyy tiimin jäsenen ylireagoidessa toisen tiimin jäsenen ominaisuuteen ilman, että huomaa itsellään olevan taipumusta ylireagointiin. Projektio on keino kieltää omia ominaisuuksiaan. Tunnusomaista projektiiivisella asenteella toimivalle tiimin jäsenelle on se, että hän itse toimii ja käyttäytyy siten, mistä hän huomauttaa muiden käyttäytymisessä. Projektio estää kontakteja, koska arvostelu sekä arviointi kuuluvat vahvasti projektion piirteisiin.

Heikkilä (2003, 65) toteaa, että laatimalla tiimeille roolit ja antamalla niille roolia kuvaavia nimityksiä, voidaan vahvistaa keskinäisen projektion toimintaa. Heikkilän mukaan Belbinin tiimiroolit (1993, 23) perustuvatkin ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin, jonka vuoksi ne ovat nimetty rooleja kuvaavasti; varma, vakaa, lempeä, tunnollinen, luotettava, rohkea ja päättäväinen. Belbiniläisessä rooliassa tiimin jäsenet saavat tiimissä jonkin roolin henkilökohtaisten ominaisuuksiensa sekä vahvuuksiensa perusteella, jolloin tiimin jäsenet pyrkivät sisäistämään saamansa roolin ja toimimaan tiimissä sen mukaisesti. Tiimiroolien tehtäväkentät ovat tärkeitä tiimin toiminnan kannalta. Roolit korostuvat tiimityöskentelyssä riippuen siitä missä tiimityöskentelyn vaiheesta tiimi on.

Belbinin (1996, 23–25) mukaan ihmisillä on taipumusta arvioida toisia näkyvien piirteiden mukaisesti. Toisia ihmisiä arvioidaan iän, sukupuolen, fyysisten ominaisuuksien sekä vaatetuksen perusteella. Tiimirooleja ei voida kuitenkaan jakaa ihmisen ulkoisen olemuksen mukaan. Belbin toteaa, että ihmisillä on taipumusta pyrkiä toisten ihmisten seuraan. Tällöin heidän käyttäytymisestään on havaittavissa tavanomaisia piirteitä; joku puhuu paljon ja hakeutuu ihmiskontakteihin jatkuvasti, joku taas puhuu vähän ja jättäytyy mieluummin pois ihmispaljoudesta. Ihmiset oppivatkin kulkemaan omaa tietä elämässä. Näin he myös oppivat valitsemaan tiimiroolinsa niin, että se sopii yhteen henkilön sosiaalisten tarpeiden sekä luonteenpiirteiden kanssa.

Belbin (1996) on muodostanut yhdeksän tiimiroolia, jotka ovat kasvi (*plant*), resurssien kartoittaja (*resource investigator*), koordinaattori (*co-ordinator*) tai puheenjohtajaksi (*chairman*), muokkaajaksi (*chaper*), tarkkailevaksi arvioijaksi (*monitor evaluation*), tiimityöskentelijäksi (*teamworker*), toimeenpanijaksi (*implementer*), viimeistelijäksi (*completer*) ja spesialistiksi (*specialist*).

Henkilöitä, joiden tiimirooliksi voidaan määritellä kasvi eli keksijä, pidetään älykkäinä ja originelleina ajattelijoina, jotka kykenevät luomaan uusia ideoita ja ratkaisemaan ongelmia (Heikkilä 2002, 68–69). Keksijät luovat ideanjuuret, jota muut tiimin jäsenet vaalivat ja kasvattavat, kunnes lopputuloksena on jotakin uutta. He toimivat tiimin ideapankkina; he ideoivat ja ajattelevat. He eivät ole kuitenkaan hyviä toteuttamaan ideoitaan käytännössä, koska he kyllästyvät nopeasti. Keksijät nauttivat itsenäisestä työskentelystä, he ovat herkkiä kritiikille ja kehuille ja saattavat sivuuttaa muiden jäsenten ideat ja ajatukset. Keksijöillä on taipumusta käyttää liikaa aikaa ideoille, jotka eivät ole tiimin tarpeiden tai päämäärien kanssa samansuuntaisia. Monen keksijän työskennellessä samassa tiimissä, tiimistä tulee tuottamaton. (s. 68–69.)

Resurssien kartoittajat ovat keksijöiden tavoin luovia, mutta he kehittävät mieluummin toisen jäsenen ideaa kuin loisivat itse uusia ideoita. Resurssien kartoittajat ovat rentoja, ekstroverttejä, tiedonhaluisia, uteliaita ja useimmiten suosittuja tiimin jäseniä, jotka omaavat hyvät neuvottelutaidot. (Heikkilä 2002, 70–71.) Heidän positiivinen ja optimistinen luonne vaikuttavat tiimin motivaatioon positiivisesti. Heillä on

myös paljon tiimin ulkopuolisia kontakteja, he havaitsevat ulkopuolisia mahdollisuuksia ja he innostavat muita tiimin jäseniä tehokkaaseen työskentelyyn. Resurssien kartoittajat kyseenalaistavat positiivisella tavalla tiimin toimintatavat; he estävät tiimin jäseniä hidastelemasta tai jäämästä paikoilleen. Vaikka resurssien kartoittajat innostavat muita, heidän innostuksensa loppuu nopeasti, jos he eivät saa kehuja muilta tiimin jäseniltä (Mp.).

Koordinaattorit ovat kurinalaisia, rauhallisia, hyvän itseluottamuksen omaavia hillittyjä työskentelijöitä (Heikkilä 2002, 73–74). He pyrkivät kontrolloidusti pääsemään asetettuihin päämääriin auttaen koko tiimiä yhteisten päämäärien saavuttamisessa. Koordinaattorit yhdistävät tiimin voimat yhteen, jonka vuoksi heidän työpanostaan arvostetaan tiimissä. Koordinaattorit ovat hyviä asioiden ja tehtävien delegoimisessa, kommunikoimisessa sekä muiden kykyjen havaitsemisessa. Tämän vuoksi heidän tehtävänä on tiimiroolien määrittelemine ja rajaaminen muille tiimin jäsenille (Heikkilä, 73–74).

Muokkaajat ovat toiminnallisia persoonia, joilla on hermostunutta energiaa. He ovat ulospäinsuuntautuneita, impulsiivisia, kärsimättömiä, hermostuneita ja kireitä. (Heikkilä 2002, 76–77.) Muokkaajat nauttivat haasteista ja he ovat hyvin saavutusorientoituneita, jotka vaativat tuloksia muiltakin jäseniltä. Tämä saattaa toisinaan johtaa ristiriitoihin. Muokkaajien päätehtävänä on kanavoida tiimin pyrkimyksiä oikeaksi katsomiinsa suuntiin. Keskusteluissa he etsivät kaavoja ja kuvioita, ja yhdistävät ideoita, päämääriä ja seikkoja yhdeksi projektiksi. Muokkaajat saavat asiat tapahtumaan, mutta vain saavutetut tulokset saavat heidät vakuutettua hetkeksi (Heikkilä, 76–77).

Tarkkailevat arvioijat ovat älykkäitä, varovaisia, vakaita ja introverteja. Introverteja kuvataan tavallisina ihmisinä, jotka eivät herätä mielenkiintoa (Heikkilä 2002, 79–80). Tarkkailevien arvioijien vahvuutena on toimia puolueettomasti toisten jäsenten ideoiden arvioitsijana. He myös estävät tiimiä eksymästä yhteisestä päämäärästään. Tarkkailevat arvioijat ovat asiallisia ajattelijoita, joiden johtopäätösten tekeminen vie aikaa. Heitä voidaan kuvata tunteettoman oloiseksi, jonka vuoksi he kykenevät päätöksentekoon ilman, että he antavat tunteiden vaikuttaa niihin. Kommuni-

koinnissa he saattavat olla tahdittomia, koska ilmaisevat mielipiteensä hyvin karkeasti. Tarkkailevien arvioijien työmotivaatio on Heikkilän mukaan (s. 79–80) pidettävä korkealla, jotta he eivät aiheuta tiimin toiminnassa haasteita.

Tiimityöskentelijät ovat herkkiä, sosiaalisia sekä muita tiimin jäseniä tukevia yksilöitä, jotka kykenevät havaitsemaan tiimin tunnepohjan (Heikkilä 2002, 82). He omaavat hyvät kuuntelemisen ja sovittelemisen taidot, he ovat lojaaleja, suosittuja ja lempeitä yksilöitä. Tiimityöskentelijät suhtautuvat avoimesti uusiin ideoihin ja he parantavat tiimissä kommunikaatiota avoimuudellaan ja tukevat muiden vahvuusalueita. Tiimityöskentelijällä on taipumus vähentää muiden persoonien yhteenottoja. He eivät kilpaile muiden kanssa, eivätkä ole päättäväisiä persoonia, mutta he ovat tärkeitä tiimille kriisitilanteiden kannalta (Heikkilä, 82).

Toimeenpanija omaa hyvät organisointitaidot, maalaisjärkeä sekä itsekuria laatia toimintasuunnitelmia lennokkaistakin ideoista (Heikkilä 2002, 84–85). He ovat konservatiivisia, tunnollisia, systemaattisia ja kovia työntekijöitä, joidenka käyttäytymistä on helppo ennustaa. Toimeenpanijat ovat lojaaleja muita kohtaan, ja tekevät annetut tehtävät tyytyväisinä riippumatta siitä, pitävätkö he tehtävästä vai eivät. He pyrkivät järjestyksen luomiseen ja suhtautuvat muutokseen negatiivisesti. Toimeenpanijoilta luonnistuu aikataulujen ja graafisten kuvioden tekeminen, budjetin laskeminen sekä toimintatapojen paneminen toimintakuntoon. He ovat luonteeltaan yhteistyöhaluisia soveltamaan uusia ideoita, vaikka vastustavatkin heidän mielestään epäolennaisia asioita. (Mp.)

Viimeistelijät ovat huolestuneita ja levottomia, sisäänpäin kääntyneitä persoonia, vaikka vaikuttavatkin rauhallisilta (Heikkilä 2002, 86–87). Viimeistelijöillä on taipumus murehtia tulevaa ja mahdollisia virheitä, jonka vuoksi he tarkistavat jokaisen yksityiskohdan useaan kertaan. He ovat tarkkoja ja tunnollisia, eivätkä siedä huolimattontaa työskentelyä. Työskentelytyyli on huolellinen, järjestelmällinen ja perinpohjainen ja tehtävien delegointi muille koetaan haasteellisena. (Mp.)

Heikkilän (2002, 91) mukaan jokainen tiimirooli on tärkeä toimivan tiimin kannalta. Tiimien jäsenten tehtävät korostuvat eri tavalla riippuen tiimin työskentelyn vai-

heesta; joidenkin tehtävät korostuvat alkuvaiheessa, joidenkin keski- tai loppuvaiheessa. Heikkilä (s. 91) painottaa, että jokaisen henkilön työpanos on joka tapauksessa tärkeä laadukkaan työn saavuttamiseksi.

Seuraavassa kuviossa on esiteltyä yhteenveto Belbinin tiimirooleista, roolien ominaisuuksista ja heikkouksista, jotka sallitaan tiimityössä, ja joita ei sallita tiimityössä.

Rooli	Lyhenne	Tyypilliset piirteet	Positiiviset ominaisuudet	Heikkoudet, jotka sallitaan tiimityössä	Heikkoudet, joita ei sallita tiimityössä
Kasveli keksijä	PL	Individualistinen, nero-kas, mielikuvituksellinen, älykäs, tietävä	Vakavamielinen, epäsovinnainen	Jalat irti maasta, jättää huomiotta käytännön yksityiskohtia tai käyttäytymissääntöjä.	Kokee voimakkaasti omistavansa idean itse, kun yhteistyöllä yllettäisiin parempiin tuloksiin.
Rekursien kartoittaja	RI	Ulospäinsuuntautunut, herkästi innostuva, utelias, kommunikoiva	Parhaimmillaan etsimässä kontakteja muihin ihmisiin ja tutkimassa mitä tahansa uutta. Kyky vastata haasteisiin.	Menettää yleensä kiinnostuksensa, kun alkuhuuma ja ihastus on laantunut.	Pettää asiakkaat laiminlyömällä tehtävien ja työjärjestelyjen jälkihoidon tai seurannan.
Koordinaattori	CO/CH	Rauhallisen tyyni, itseensä luotava, kontrolloitu	Kykenee ottamaan vastaan kaikki tiimiä tukevat asiat ilman ennakkoluuloja, esim. uudet jäsenet erilaisin ansioin. Työskentelee päämääräsuuntautuneesti.	Hyvin tavallinen älykkyyden tai luovuuden suhteen arvioituna.	Ottaa itsellensä kunnian tiimin yrityksistä.
Muokkaaja	SH	Hermostuneen kireä, seuraa rakastava, dynaaminen, levoton	Pyrkii estämään tiimin jäsenten vitkastelua, tehottomuutta, omahyväisyyttä tai itsepetosta konfroi-malla heitä.	Provosoi ja ärsyttää muita, näyttää helposti kärsimättömyytensä.	Ei kykene nousemaan hankalien tilanteiden yläpuolelle huumorilla tai pyytämällä anteeksi.
Tarkkaileva arvioija	ME	Järkevän harkitseva, epä-emotionaalinen, varovainen	Arvioiva, arvostelukykyinen, tahdikas.	Puuttuu inspiraatio ja kyky muiden motivoimiseen.	Kyynisyys ilman loogisia perusteita.
Tiimityöskentelijä	TW	Sosiaalisesti orientoitunut, suhteellisen lempeä luonteeltaan, herkkä.	Kyky ottaa kontaktia muihin ihmisiin ja vastata heidän tarpeisiinsa, kyky toimia joustavasti tilanteissa ja edistää tiimihenkeä.	Kriisitilanteissa päättämätön.	Välttelee tilanteita, joissa joutuu työskentelemään paineen alaisena.
Toimeenpanija	IMP/CW	Konservatiivinen, työtelias, ennustettavissa käyttäytymiseltään	Organisointi-kyky, käytännön maalaisjärki, työtelias, itse-kuri työskentelyssä.	Joustavuus puuttuu, ei kannata ideoita, joiden toimivuutta ei ole kokeiltu käytännössä.	Pyrkii estämään muutoksia.

Vii- meis- telijä	CF	Järjestelmäl- linen, tun- nontarkka, huolellinen, vaivaa nä- kevä, huolta kantava	Kykenee toteutta- maan ja viemään asiat alusta loppuun asti, perfektionisti.	Taipumus mu- rehtia pikkuasi- oita, haluton päästämään tehtävistä irti.	Viittaa kintaalla to- siasioille, jotka eivät kuulu hänen omaan osaamisaluee- seensa.
-------------------------	----	---	---	---	---

Kuva 2. Belbinin tiimiroolit (Heikkilä 2002, 92–93).

4 TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN

Kupias ym. (2014, 16) toteavat, että muuttuvassa toimintaympäristössä toimiva organisaatio taantuu, jos sitä ei kehitä. Organisaatio pärjää hetken jo olemassa olevalla osaamisella, mutta ajan myötä työntekijöiden osaaminen muuttuu puutteelliseksi. Kupias ym. pitävät esimiehen roolia tärkeänä työntekijöiden kehittämisessä; esimiehellä on vastuu henkilöstön osaamisen riittävydestä muuttuvissa tilanteissa.

Kauhasen (2018, 14) mielestä vastuu kehittämisestä ei ole vain organisaation johdolla. Koko henkilöstö tulisi saada mukaan kehittämiseen, jotta organisaatio pystyisi vastaamaan ympäristön muutosvaatimuksiin. Myös Huuskon (2007, 66) mielestä tiimin kehittämistä tulee tarkastella niin johdon kuin tiimin jäsentenkin näkökulmasta. Tällöin kehittämisestä tulee esimiehen ja tiimin välinen yhteinen prosessi. Huusko toteaa, että nämä näkökulmat yhdistyvät ajatuksessa, jossa tiimit tuovat työelämään yhtenäisyyttä sekä työnantajan ja työntekijän, että työntekijöiden välille. Tiimin jäsenten keskinäinen kollektiivisuus eli yhteisöllisyys muodostaa Huuskon mukaan perustan tiimin toiminnan yhteisvastuullisuudelle.

Tiimityön kehittäminen on Koivukosken ja Palomäen (2009, 23) mielestä järjestelmällistä ja pitkäkestoista toimintatapojen edistämistä, joka vaatii kehittämistä ylläpitäviä ja siihen vahvasti uskovia ammattilaisia. Lämsä ja Hautala (2004, 145) toteavat, että hyväksi tiimiksi kehittyminen tapahtuu vähitellen ja se vie aikaa. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää, että kehittyminen on pitkäaikainen prosessi, joka sisältää erilaisia toimenpiteitä. Toimenpiteitä tulee tehdä jokaisessa kehittämisvaiheessa, jotta tiimin kehittymisen jatkuvuus voidaan mahdollistaa. Lämsä ja Hautala kuvaavat muutosvastarinnan eli muutoksen vastustamista esiintyvän tiimimuutoksissa silloin, kun ihmiset ovat tottuneet työskentelemään omalla tavallaan. Tiimin jäsenille tulee antaa tarpeeksi aikaa sopeutuakseen tilanteeseen. Henkilöstön kehittäminen, hyvä muutosjohtaminen ja kattava viestintä ehkäisevät muutosvastarinnan syntymistä.

4.1 Esimiehen näkökulmasta

Tiimin kehittämisen tarve huomataan usein ulkopuolisen tahon tai tiimin jäsenen aloitteesta (Kupias ym. 2014, 54). Kupias ym. (s. 17) korostavat, että esimiehellä on

vastuu työntekijöiden arvioimisessa, jotta kehittämiskohteet huomattaisiin. Esimiehen tehtäviin kuuluva tiimityön kehittäminen on uusien kehittämismahdollisuuksien havaitsemista, edustamista, puolustamista, yksikön toiminnan vaalimista ja sen kehittämistä oikeaan suuntaan.

Tiimin kehittämisessä esimiehen ja tiiminvetäjän merkitys korostuu. Esimiehen tulee rakentaa tiimin kehittämiseen tarkoitettuja ohjelmia siten, että tiimin jäsenet voivat osallistua myös kehittämiseen. Jos esimies määrää tiimin kehittämistoimenpiteistä, voi tiimin motivaatio kehittämiseen laskea, jolloin myös tiimin sitoutuminen kehittämiseen heikkenee. Esimiehen tulee ottaa huomioon tiimin tilanne ja tarpeet kehittämistoimien suunnittelemisessa sekä kehittämisessä. (Spiik 2004, 154.) Yli-Koski (2004, 79) toteaa tutkimuksensa osoittaneen, että tiimin tulee sitoutua kehittämiseen, jotta kehittäminen onnistuu.

Kopakkala (2011, 93) kirjoittaa, että tiiminvetäjän tehtävänä on ohjata tiimi erilaisten kehitysvaiheiden läpi. Tavoitteena on luoda sitoutunut ja innostunut tiimi, jossa jokainen yksilö kantaa vastuuta yhteisestä menestyksestä. Tiiminvetäjän tulee myös huolehtia sopivasta työympäristöstä, jotta tiimin kehittyminen olisi mahdollista.

Kehittävän esimiehen tulee keskittyä kolmeen asiaan: joukkueen johtamiseen, yksilöiden valmentamiseen sekä yhdessä oppimisen ohjaamiseen. Tällöin esimies voi kehittää kokonaisuutta. Huomioimalla erilaiset yksilöt ja heidän tapansa oppia, näkemällä tiimin kehittyminen ja kehittymismahdollisuudet sekä hyödyntämällä mahdollisuuksia ja toimimalla esimerkkinä, on tiimissä mahdollisuus saavuttaa kehittämistä. (Kupias ym. 2014, 14–16.)

4.2 Tiimin jäsenen näkökulmasta

Koivukoski ja Palomäki (2004, 74) sekä Salminen (2017, 211) korostavat tiimin jäsenen omaa aktiivisuutta kehittämisessä. Kehittämisessä apuna toimivat tiimin sisällä käsiteltävät asiat, tiedon jakaminen sekä koulutukseen osallistuminen. Koivukoski ja Palomäki (s. 62.) korostavat, että kyky kuunnella toisia sekä vuoropuhelu ovat kehittämistyön, onnistuneen tiedonkulun sekä kommunikoinnin lähtökohtia.

Spiik (2004, 154–155) huomauttaa, että tiimi sitoutuu kehittämiseen paremmin silloin, kun kehittäminen tapahtuu tiimin omin voimin.

Tiimirooleja voidaan käyttää apuna tiimin kehittämisessä sekä sen toiminnan tehostamisessa. Salmisen (2017, 114) mielestä kehittäminen ja toiminnan tehostaminen edellyttävät kuitenkin tiimiroolien tunnistamista. Tiimissä tulee olla erilaisia ihmisiä täydentämässä toisiaan, jotta tiimin toiminta olisi tehokasta. Ihmisten erilaisia ominaisuuksia yhdistämällä muodostuu tiimin toiminnan voima.

Avoimen palautteen antaminen on tiimin kehittymisen elinehto. Tiimin jäsenen tulee antaa palautetta tiimin toiminnasta tekemiensä havaintojen perusteella. Palaute on silloin hyödyllistä, kun toinen osapuoli vastaanottaa palautteen ja hyväksyy sen. Onnistunut palautteenanto johtaa joko hyvän suorituksen toteamiseen tai muutoksien tekemiseen. Palautteen antamisella on ohjaava ja motivoiva vaikutus, jonka vuoksi palautetta tulee antaa vain tilanteeseen sopivalla tavalla. (Salminen 2017, 129.) Jabben (2017, 93) mielestä työntekijän tyytymättömyys itseensä tai vallitseviin olosuhteisiin sekä halu muuttua käynnistävät yleensä tiimissä kehittämisprosessin. Kehittämisprosessi toimii kehittämisen voimana alusta loppuun asti.

Salmisen (2017, 119) mukaan tiimin kehittymisen kannalta ei ole hyvä, jos kaikki tiimin jäsenet ovat asioista samaa mieltä, sillä ihmisten näkemuserot kuuluvat työelämään. Näkemuserojen seurauksena tiimissä voi syntyä joko kehittäviä tai haitallisia ristiriitoja. Salmisen mielestä eriävät mielipiteet ovat hyödyllisiä, jos niiden tarkoituksena on tiimin toiminnan edistäminen. Niiden avulla tiimi joutuu arvioimaan erilaisia vaihtoehtoja, jolloin tiimiin syntyy uusia näkökulmia. Tällöin tiimin yhteisissä päätöksissä pysyminen edellyttää jäseniltä kehittyneitä päätöksentekotaitoja. Salminen toteaa, että haitallisia ristiriitoja syntyy silloin, kun tiimin jäsenet ovat asioista eri mieltä ja tavoittelevat vain omaa etuaan. Tällöin yhteisten kompromissien löytäminen ja niihin sitoutuminen heikkenee, joka johtaa pysyviin ristiriitoihin ja tehokkuuden laskemiseen. Koivukoski ja Palomäki (2004, 75–76) esittävät, että henkilöstön vaihdokset saattavat myös aiheuttaa tiimin toiminnassa epäselviä tilanteita. Tiimissä voi aiheutua ristiriitoja, mikäli uusi työntekijä toimii tiimityön vastaisesti. Tällöin kehittämisen uskottavuus kärsii, ja tiimin toiminta taantuu. Tiimin toiminnan taantuminen vaatii lisäenergiaa korjautuakseen. Ihanteellisessa tilanteessa uusi tiimin jäsen tuo tiimiin uusia kehittämisideoita rakentavassa hengessä.

Työntekijöihin kohdistuneet osaamisvaatimukset ovat Salmisen (2017, 138) mukaan yhä suurempia. Jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus ammatilliseen kehittämiseen ja kehittämiseen. Salminen toteaa, että työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ei aina osata kiinnittää tarpeeksi huomiota, jolloin yksilön ammatillinen kehittäminen jää työntekijän omalle vastuulle. Tiimityö tuo tähän kuitenkin uuden näkökulman tukemalla tiimin jäsenten kehittymistä. Aidossa tiimissä taitoja kehitetään yhdessä, mutta myös yksilöitä tuetaan hankkimaan uutta osaamista. Optimaalisessa tilanteessa uusi osaaminen jaetaan kaikkien tiimin jäsenten kesken.

4.3 Kehittämisen merkitys

Kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi organisaatiossa. Kupias ym. (2014, 11) kuvaavat kehittämisen tarkoituksiksi muutoksen ja oppimisen. Oppiminen toimii perusedellytyksenä kehittämiselle eli positiiviselle muutokselle työpaikoilla.

Kehittämällä on monia vaikutuksia tiimiin ja sitä kautta koko organisaatioon. Kopakkala (2011, 205) huomauttaa, että tiimin kehittämisellä on mahdollista parantaa tiimin jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tyytyväisyyttä tiimiin. Yhteisöllisyyden kehittäminen ei kuitenkaan Kopakkalan mielestä tarkoita tiimin suorituksen kehittymistä yhtään tehokkaammaksi. Silti hän pitää tiimin kehittämistoimia välttämättöminä. Kehittämistoimien tulisi olla osa tiimin jatkuvaa toimintaa, koska pysyviä tuloksia ei voi saavuttaa heti. Kopakkala korostaa, että kehittämistoimien sopivuutta tiimille on syytä harkita tarkkaan, koska kaikkia tiimejä ei voi kehittää samalla tavalla. Kehittämistoimien seurantaan sopiva lukumäärä on yhdestä neljään kertaan vuodessa.

Salminen (2015, 86) pohtii, että työelämässä tarvitaan aina vain enemmän henkistä joustavuutta. Maailma muuttuu, jonka vuoksi jokaisen työntekijänkin on pystyttävä muuttamaan ajattelu- ja toimintatapojaan. Työelämän muutoksien mukana kulkeminen ei enää riitä. Työntekijöiden tulee osallistua toiminnan kehittämiseen, kestettävä epävarmuutta sekä toimittava tehokkaasti tilanteesta riippumatta. Tiimiä kehittämällä koko organisaation yhteisön osaaminen laajenee yhteisiä työtapoja oppimalla ja uutta tietopohjaa hankkimalla.

Työyhteisöjen sisäinen vuorovaikutus kärsii organisaatioissa jatkuvan kiireen takia. Kommunikaation määrä vähenee ja laatu heikkenee niin tiimien sisällä kuin esimies-alaisuhteissakin. Rytikankaan (2011, 60–61) mielestä tämä johtaa henkilökemioiden kiristymiseen, koska nykyään työelämä nähdään yhä enemmän tiimityönä, jossa työssä onnistumiseen tarvitaan jokaista yksilöä. Organisaatioissa keskinäisen vuorovaikutuksen tulee toimia, jotta tiimityö toimisi toivotulla tavalla. Ihmisillä on kuitenkin tapana tehdä useita asioita samanaikaisesti, jolloin toisen henkilön kohtaaminen ei tapahdu aidosti. Ihmiset ovat läsnä fyysisesti, mutta eivät henkisesti. Rytikangas (s. 61) huomauttaa, että kohtaamiset organisaatiossa synnyttävät positiivista tai negatiivista energiaa. Läsnä oleva kommunikaatio vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, luovuuteen ja tuloksellisuuteen, ja luo positiivista ilmapiiriä koko organisaatiossa. Omia vuorovaikutustaitoja voi kehittää kohtaamalla toisen henkilön ollessaan tilanteessa läsnä niin henkisesti kuin fyysisestikin.

4.4 Kehittämiseen vaikuttavat tekijät

Kehittäminen ei ole suoraviivaisesti etenevää toimintaa, koska siihen vaikuttavat monet eri tekijät (Kupias ym. 2014, 20). Kupias ym. (s. 20) toteavat, että esimiehen tulee kannustaa tiimiä eteenpäin, jos tiimin halu ja taito kehittymiseen ovat vahvoja. Esimiehen on kuitenkin syytä ottaa käyttöön tutkiva ote, mikäli havainnot ovat toisenlaisia. Kupiaksen ym. (s. 23) mielestä kehittämisessä vastaan tulevia haasteita ei tule sivuuttaa. Kun haasteet kohdataan ja ongelmiin etsitään ratkaisut, kehittäminen voi taas jatkua.

Tiimin oppimiskulttuuri eli toimintatavat voivat vaikeuttaa tiimin kehittämistä (Kupias ym. 2014, 20). Salmisen (2015, 76) ja Yli-Kosken (2005, 78) mielestä ongelmia kehittämisessä esiintyy silloin, kun vanhoja vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapoja sekä rutiineja pitäisi muuttaa. Rutiinien muuttaminen on vaikeaa tekojen ja ajatusten automaattisuuden ja uuden oppimisen takia. Salmisen (2015, 86–87) mielestä muutoksia tehdessä ihmisten huomio kiinnittyy vain niiden kielteisiin vaikutuksiin. Ihminen voi kuitenkin muuttaa ajattelutapaansa ja asenteitaan, joka auttaa kokemaan ympäristön ja sen tapahtumat uudella tavalla. Työelämän muutoksista on tällöin hel-

pompi selviytyä, kun oppii suhtautumaan asioihin ja niiden tuomiin uudistuksiin positiivisesti. Salminen (s. 76) toteaaakin itsensä johtamisen taidon olevan avainasemassa muutoksiin suhtauduttaessa.

Tiimin kehittymiseen vaikuttavat Salmisen (2017, 66) mukaan johdon ja muun organisaation tarjoamat edellytykset tiimin kehittämiseksi. Koulutuksella ja tiimivalmennuksella voidaan nopeuttaa tiimitoiminnan kehittymistä tehokkaasti. Kupias ym. (2014, 117) korostavat, että myös omien kehittämistarpeiden tunnistaminen on uuden oppimisen edellytys. Oppimisprosessi ei voi alkaa, jos henkilö luulee osaavansa jo kaiken. Esimiehen tulee ottaa tämä huomioon oppimisen edistäjänä. Kireä tunnelma voi vaikuttaa oppimiseen negatiivisesti, mikäli oppimistilanteessa yritetään välttää virheitä. Hyvä vuorovaikutuksen avulla on mahdollista syventää yksilöiden ymmärrystä kehittämistarpeista.

Huusko (2007, 65) kuvaa tiimin kehittämiseen vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa:

- tiimityypin
- tiimin vapauden
- tiimien keskinäisen riippumattomuuden
- työn sujuvuuden
- tiimin koon sekä pysyvien ja vaihtuvien jäsenten määrän
- jäsenten vaihtuvuuden tiimin sisällä ja tiimien välillä

Yksilön sosiaaliset taidot vaikuttavat kehittämiseen, joko negatiivisesti tai positiivisesti. Salmisen (2015, 135) mielestä työelämässä menestyminen edellyttää sosiaalisia taitoja eli kykyä tehdä yhteistyötä muiden ihmisten kanssa. Salminen tarkoittaa työyhteisötaidoilla vastuullista, rakentavaa ja tuottavaa toimintaa työyhteisön jäsenenä, johon sisältyy:

- työyhteisössä sekä oman, että muiden työntekijöiden roolin ja merkityksen ymmärtäminen
- kyvyn antaa ja vastaanottaa palautetta
- hyvät vuorovaikutustaidot
- yhteisten toimintatapojen eli pelisääntöjen ymmärtämisen ja noudattamisen, sekä itsensä johtamisen taidon

- käytöstavat, empaattisuuden ja kyvyn ratkaista ristiriitoja

Työyhteisötaitojen perustana Salminen (2015, 136) pitää erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita omien arvojen, ajatusten ja toimintatapojen unohtamista. Työyhteisötaitoja voi opetella osallistumalla erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin sekä tarkkailemalla omia ajatuksia sekä toimintaa.

4.4.1 Osaamisen kehittäminen

Tiimin jäsenet muodostavat tiimin osaamisen (Kupias ym. 2014, 54). Kupiaksen ym. (s. 153) mielestä tiimin osaamisen kehittämisessä keskitytään liian usein yksilöihin, vaikka kehittämisessä tulisi keskittyä koko tiimiin. Tiimiä ei voi kehittää vain henkilökohtaisten keskustelujen kautta, vaan apuna tulee käyttää ryhmänohjaustaitoja sekä tiimin vuorovaikutuksen kehittämistä. Tällöin myös esimiehen rooli kehittäjänä muuttuu.

Esimiehen tehtävänä on hyödyntää tiimin jäsenten osaamista käytännössä. Kupias ym. (2014, 183–184) kirjoittavat, että tiimin tulee oppia yhdessä ohjatusti, jotta osaamista olisi mahdollista hyödyntää tehokkaasti. Jokaisesta tiimistä löytyy eritasoisia osaajia, joka vaikuttaa siihen kuinka paljon jäsenten osaamista saadaan esille; vahvemmat osaajat saattavat jättää heikommat osaajat varjoonsa. Kupias ym. (s. 184) toteavat, että tällöin jokaisen jäsenen osaamista tulee kehittää tasapuolisesti, jotta erot osaamisessa olisivat mahdollisimman pienet. Yksilökohtaisella kehittämisellä ei kuitenkaan nähdä positiivista vaikutusta tiimin kehittämisen kannalta.

Esimiestyön arki on Kupiaksen ym. (2014, 78) mielestä jatkuvaa kehittämistä, jossa organisaation tilanne kertoo kehittämisen tarpeista. Vastuu tiimin kehittymisestä ja toiminnan laadun säilymisestä on esimiehellä, jopa arkisissa toiminnoissa. Ihmisten eläköityessä tai siirtyessä muihin tehtäviin, hiljainen tieto ja muu osaaminen poistuu heidän mukanaan. Kupias ym. toteavatkin, että tällöin esimiehen tulee ottaa tiimiin uusia työntekijöitä tai kehittää jo olemassa olevien työntekijöiden osaamista riittävän ammattitaidon varmistamiseksi. Tarvetta tiimin toiminnan kehittämiseksi ei kuitenkaan aina ole.

4.5 Kehitysvaiheet

Kopakkalan (2011, 190–193) mukaan ryhmien kehittämisessä voi olla samanaikaisesti piirteitä eri kehitysvaiheista. Ryhmän jäsenet ovat tyytyväisiä ryhmäänsä niin kauan kuin kehitystä tapahtuu. Kehittymistä edistää ihmisten kyky olla läsnä, kuunnella ja puhua toistensa kanssa sekä huolehtia välittömästä vuorovaikutuksesta. Kopakkalan (s. 191–193) mielestä ratkaisemattomilla ristiriidoilla on havaittu olevan negatiivisia vaikutuksia tiimin kehittymisen kannalta silloin, kun kehittymistä ehkäiseviä tekijöitä ilmenee liikaa.

Tiimeillä on neljä eri kehitysvaihetta, joissa jokaisessa edellytetään erilaista johtamista ja esimiestyötä: muotoutumisvaihe, myrskyvaihe, sopimisvaihe ja suoritusvaihe. (Hyppänen 2013, 92.) Hyppänen (s. 92) painottaa, että tiimejä muodostettaessa esimieheltä edellytetään toiminnanohjausta sekä tietoa ja kykyä hallita muutoksia. Myös selkeät tavoitteet on syytä asettaa. Tiimin joutuessa lempeän alun jälkeen myrskyvaiheeseen, on tiiminvetäjä keskeisessä roolissa erimielisyyksien ja ristiriitojen ratkaisijana, palautteen antajana sekä yhteisten tavoitteiden korostajana. Myrskyvaiheen jälkeen sopimisvaiheessa, tiiminvetäjä voi alkaa keskittymään tiimin sääntöihin, sitouttamiseen sekä kommunikoinnin parantamiseen. Suoritusvaiheessa tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä tavoitteiden eteen luomalla samalla me-henkeä. Yhteistyövaiheessa tiiminvetäjä motivoi, antaa palautetta ja tukee tiimiä tavoitteiden saavuttamisessa. (Mp.)

4.6 Menetelmät

Hyppäsen (2013, 125) mielestä tiimityön kehittämisessä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Käytettävä kehittäminenmenetelmä riippuu kehittämiskohteesta. Hyppänen korostaa, että on hyvä tietää mitä ollaan kehittämässä, jotta osataan valita sovellova kehittäminenmenetelmä kehittämistä varten. Menetelmän valitsemisessa tulee miettiä kehittämisen tavoitetta, aikataulua, resursseja sekä oppilaiden oppimistyyliä. Kehittäminenmenetelmiä on olemassa paljon erilaisia, joista koulutukset ovat kaikista yleisimpiä.

4.6.1 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on keino tiimin, yksilön sekä esimiehen kehittämiseen. Työympäristön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa positiivisesti antamalla palautetta oikealla tavalla. Palautetta voidaan antaa suullisesti ja kirjallisesti. (Rytikangas 2011, 80–81.) Rytikankaan (s. 80–81) mielestä toimiva palautejärjestelmä on välttämätön organisaation sekä yksilön kehittymisen kannalta. Palautteen antamiseen tulisi kuulua sekä positiivisen että korjaavan palautteen antaminen.

Rytikangas (2011, 81) sekä Kupias ym. (2014, 19) ovat sitä mieltä, että työntekijät odottavat aina saavansa palautetta esimieheltä, mutta myös esimies voi odottaa saavansa palautetta alaisiltaan. Esimies ei voi kehittää johtamistaitojaan, mikäli hän ei tiedä, mitä hän voisi kehittää. Antamalla ja vastaanottamalla erilaista palautetta, on mahdollista kehittyä niin ihmisenä kuin työntekijänäkin. Rytikankaan (s. 82) mielestä positiivisella palautteella onkin monia positiivisia vaikutuksia, kuten negatiivisten tunteiden väheneminen ja suorituskyvyn, motivaation, itseluottamuksen ja itsearvostuksen paraneminen. Yksilön motivaation noustessa koko ryhmän ilmapiiri paranee.

4.6.2 Osaamiskartta

Tiimin yksilön osaaminen vaikuttaa koko tiimiin. Osaamiskartta on yksi työväline, jonka avulla voidaan tunnistaa tiimin puutteellinen osaaminen. Osaamiskartta on koko tiimin osaamiskartoitus, jonka avulla pyritään varautumaan osaamishaasteisiin, ja jonka avulla voidaan ymmärtää, mitä tiimissä tai sen jäsenissä tulisi kehittää. (Kupias ym. 2014, 73–74.) Tiimin osaamisen kartoittamisella on tarkoitus innostaa työntekijöitä heidän työnsä sisällön kehittämiseen. Kartoituksessa nostetaan esille erilaisia teemoja, kuten minkälaista osaamista yksilöllä tulisi olla tai mihin asioihin tulisi panostaa, jotta tiimi voi onnistua. Osaamiskartoituksen tekeminen on hyödyllistä etenkin sellaisille työntekijöille, joiden oletetaan kehittyvän työssään jatkuvasti sekä kehittävän sitä. Kevyen kartoituksen tekeminen on yksinkertaista, jossa korostetaan mahdollisimman paljon tiimin jäsenten osaamista. Koko tiimi tulisi saada osallistumaan kartoituksen tekemiseen. Saatuja tuloksia tulee käydä läpi yhteisessä

tilaisuudessa tiimin ja esimiehen kesken. Tiimi, yksittäiset työntekijät sekä esimies hyötyvät kaikki tiimin osaamisen kartoittamisesta. (Mp.)

Kupias ym. (2014, 75) ovat listanneet osaamiskartoituksen hyötyjä tiimin kannalta:

- auttaa tiimiä kirkastamaan yhteistä suuntaa
- antaa pohjan tarkastella ja suunnitella tiimin yhteistä osaamisen kehittämistä
- auttaa konkretisoimaan puhetta osaamisen kehittämisessä
- kehittää tiimin sisäistä keskustelukulttuuria ja yhdessä tekemisen kulttuuria

4.6.3 Kehityskeskustelut

Organisaatioissa ei aina osata arvostaa kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen arviointi koetaan usein negatiivisena, vaikka arviointi on vain työn kehittämisen väline. Kyse on työn arvioimisesta henkilön persoonan arvioimisen sijaan. Hyppäsen (2013, 63) mielestä kehityskeskustelut ovat yksi merkittävimmistä johtamisen välineistä. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen arviointikeskustelu, joka liittyy liiketoimintasuunnitelmat sekä henkilöstöjohtamisen prosessit ja tulokset yhteen. Hyppänen toteaa, että kehityskeskustelu on myös tärkeä työkalu suorituksen johtamisessa. Keskusteluissa yhtenäistetään organisaation ja työntekijöiden tavoitteet sen lisäksi, että tarkastellaan heidän suorituksiaan, täsmennetään strategiasta johdetut tavoitteet sekä huolehditaan mahdollisista kehittämistarpeista ja osaamisesta.

Kehityskeskusteluja voidaan Hyppäsen (2013, 70–71) mielestä käydä niin yksittäisten työntekijöiden, kuin tiimienkin kanssa. Tiimikohtaisissa kehityskeskusteluissa arvioidaan yksilön sijaan tiimiä ja sen suoritusta. Arvioinnin kohteena ovat edellisen kauden suoritukset; missä asioissa tiimi on onnistunut, ja missä asioissa tiimi olisi voinut toimia paremmin. Myös yhteistyötaitoja ja tiedonkulun onnistumista on hyvä arvioida. Kehityskeskustelussa tulisi laatia kehityssuunnitelma uusien tavoitteiden ja tiimin suorituksen tarkastelun lisäksi. (s. 70–71.)

4.6.4 Reteaming-valmennus

Reteaming-valmennus on valmennusmenetelmä, jonka avulla on mahdollista löytää tiimityön tai tiimin jäsenen kehittämiskohteita. Valmennus on monikäyttöinen, vaihe vaiheelta etenevä ongelmanratkonnan sekä kehittämisen prosessi, joka auttaa luomaan tiimiin motivaatiota ja suotuisan yhteistyön toiminnan kehittämiseen. (Ahola & Furman 2015, 130.) Reteamingin avulla (s. 130) voidaan kehittää työyhteisön toimintaa, asettaa tavoitteita ja pyrkiä saavuttamaan ne, kehittää ryhmän ilmapiiriä tai yhteistyötä. Valmennuksessa otetaan huomioon työntekijöiden unelmat, muutostoiveet sekä tavoitteet. Valmennus on monikäyttöinen, vaihe vaiheelta etenevä ongelmanratkonnan sekä kehittämisen prosessi. Reteaming-valmennus auttaa Aholan ja Furmanin (s. 10) mukaan luomaan motivaatiota ja suotuisaa yhteistyötä toiminnan kehittämistä varten. Prosessi auttaa ryhmää toteuttamaan kuvauksen tavoitetilasta tai ongelmista omassa toiminnassaan. Menetelmä muodostuu kahdestatoista johdonmukaisesti etenevästä vaiheesta. Liikkeelle lähdetään unelmista, josta suunnitellaan muutostoiveet ja kiteytetään prosessin tavoitteet. Tavoitteiden eteen kaikkien tiimin jäsenten tulisi työskennellä yhdessä. Lopuksi unelmista, muutostoiveista ja tavoitteista johdetaan keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamista. Tutkimus on toteutettu Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden kolmelle eri tiimille. Tiimit muodostavat tutkimuksen perusjoukon, johon kuuluu 21 Palkeiden työntekijää. Perusjoukko on valikoitunut tutkimusjoukoksi Palkeiden pyynnöstä. Tutkimus on toteutettu, jotta Palkeet saavat käsityksen siitä, millaisena tiimien jäsenet kokevat tiimityön. Tiimityön tutkiminen on koettu tärkeänä, jotta epäkohtiin voitaisiin tarttua ja näin tehdä kolmen tiimin työskentelystä entistäkin sujuvampaa.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Perustelu laadullisen tutkimusmenetelmän valitsemiselle on se, että tutkimuksessa halutaan ymmärtää laajalaisesti tiimin jäsenten näkemyksiä ja havaintoja tiimityöstä. On normaalia, että pitkään työpaikallaan työskennellyt ihminen näkee asiat subjektiivisesti eli oman kokemuksen kautta. Tässä opinnäytetyössä tutkimustuloksia ei yleistetä, vaan pyritään ymmärtämään tiimien jäsenten kokemuksia tiimityöstä ja antamaan objektiivinen näkemys ja tulkinta tiimien näkemyksistä.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 157) näkevät todellisen elämän kuvaamisen. Tutkimuksen perimmäinen ajatus on todellisuuden moninaisuus. Heidän mielestään on kuitenkin huomioitava, että todellisuutta ei voida paloitella osiin satunnaisesti. Tapahtumat vaikuttavat samaan aikaan toinen toisiinsa, joten monen suuntaisten suhteiden löytämisen mahdollisuuskin on mahdollista. Hirsjärvi ym. kuvaavat kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksiksi tutkittavan kohteen tarkastelemisen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne ja Paavilainen (2013, 80–81) toteavat taas ihmisen toiminnan merkitysvälitteisenä sekä kulttuurisesti ja sosiaalisesti mielekkäänä laadullisissa tutkimussuuntauksissa. Merkitysvälitteisyydellä tarkoitetaan myös todellisuuden kohtaamista osana erilaisia merkityksellisiä käytäntöjä. Osa sekä ihmisen kokemuksesta että kokemuksesta kertomista on kieli, symbolit, tapa puhua, ym-

märtää ja käydä keskusteluja, ihmisiä ympäröivä kulttuuri, kulttuurin ilmeiset toimintatavat sekä instituutiot. Toinen yleisesti mainittu piirre Ronkaisen ym. (s. 80–81) mielestä on subjektiivisuus ja kokemusten huomioon ottaminen. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan etenkin ihmistä elämissä maailman kokijana, havainnoitsijana sekä toimijana. Havainnot, kokemukset ja toiminnot saattavat muuttua aikaan, paikkaan ja tilanteisiin suhteutettuna. Joka tapauksessa kokemusta teoretisoidaan eri tavoin eri suuntauksissa.

Hirsjärvi ym. (2007, 157) toteavat, että tutkijan arvot vaikuttavat siihen, miten tutkija ymmärtää tutkimiansa ilmiöitä. Hirsjärven ym. mukaan perinteisessä mielessä mahdollisuutta objektiivisuuden saavuttamiseen ei ole silloin, kun tutkija kietoutuu saumattomasti siihen tietoon, mitä hän tietää. Tällöin tutkimuksen tuloksina on mahdollista saada pelkästään ehdollisia selityksiä rajoitettuna johonkin aikaan ja paikkaan. Hirsjärven ym. mielestä kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ennemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Ronkaisen ym. (2013, 81) mielestä taas laadullisessa tutkimuksessa korostetaan tutkijakeskeisyyttä. Tutkija nähdään keskeisenä toimijana ja valintojen tekijänä tutkimuksessa, joka vaikuttaa tuottamaansa tietoon eli mitä tutkimuksessa tarkastellaan julkikirjoitetusti.

Laadullinen tutkimus on yleisesti joustava tutkimuskäytäntö, jossa tutkimusongelmat asetetaan hyvin väljästi olettaen tutkimusongelmien ja -kysymysten olevan jo osa tutkimuksen tuloksia. Näin ajateltuna tutkimuksen prosessia korostaa laadullisuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analyysimenetelmien käyttäminen vaatii tutkijalta analyyttistä herkkyyttä sekä osaamista. Myös tulkinnallisuuden korostus on tavallista, joka on suora seuraus merkitysten kokemuksellisuudesta sekä keskeisyydestä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset ymmärretään tulkinnaksi, joka perustuu useaan kertaan tulkittuun. Aineistona on lähestulkoon aina tekstiä materiaalin muodossa, joka on monitulkintaista. Analyysissä eteneminen edellyttää päätelyä ja tulkintaa, josta muodostetaan seuraavat valinnat. (Ronkainen ym. 2013, 82–83.)

5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen tutkimusaineisto on hankittu teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on valikoitunut tutkimusmenetelmäksi sen takia, koska tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää, millaisena tiimien jäsenet kokevat tiiminsä tiimityön. Teemahaastattelun apuna on käytetty teemahaastattelurunkoa, joka koostui seitsemästä eri teemasta sekä tarkentavista apukysymyksistä. Teemahaastattelun teemat on muodostettu tutkimusongelman ja -kysymysten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastattelu on toteutettu kahtena eri haastattelupäivänä viikoilla 15 ja 16, vuonna 2018 kohdeorganisaation tiloissa.

Haastatteluun osallistui kymmenen Palkeiden työntekijää kolmesta eri tiimistä. Haastatteluun osallistui yksi henkilö kerrallaan, mikä mahdollisti sen, että jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa avoimesti tiiminsä tiimityöstä. Yksi haastattelu kesti noin 25 minuuttia. Haastattelutilanteet nauhoitettiin, jotta tutkimuksen tekijä pystyi keskittymään keskusteluun sekä tarkentavien kysymysten esittämiseen.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa edetään ennalta määriteltujen teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Teemat ja kysymykset ohjaavat keskustelua tutkijan ja tutkittavan välillä. Teemahaastattelu nostaa esille tutkittavien omat tulkinnat sekä heidän antamat merkitykset asioille ja sen, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastattelun teemat ja aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattavat vaihdella. (s. 47–48.)

Haastattelun etuja on sen joustavuus sekä haastattelijan mahdollisuus toimia samalla havainnoitsijana. Haastattelutilanteessa haastattelija voi toistaa ja tarkentaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä monipuolista keskustelua tiedonantajan kanssa. Kyselyssä tiedonantajat saattavat ymmärtää kysymykset väärin. Avoin postikyselyn avulla toteutetussa tutkimuksessa tutkija olettaa, että tiedonantajat haluavat ja osaavat ilmaista itseään kirjallisesti, aikomallaan ja haluamallaan tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Tutkimusotoksen suuruudeksi on valittu kymmenen työntekijää, joka vastaa noin 48% tiimien jäsenistä. Tutkimusotos on edustava otos, koska haastateltavat ovat

valikoituneet sattumanvaraisesti, pohjautuen vapaaehtoisuuteen. Tämä on mahdollistanut sen, että ketään tiimien jäsenistä ei suosittu, eikä suljettu otoksen ulkopuolelle. Eskola ja Suoranta (2001, 18) toteavat, että aineiston tieteellisyyden kriteerin ollessa määrän sijaan laatu, voidaan tutkimukseen ottaa vain pieni määrä tapauksia ja analysoida näitä perusteellisesti.

Teemahaastattelua on edeltänyt saatekirjeen lähettäminen ryhmän esimiehelle, joka välitti kirjeen koko ryhmälle. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tavoitteesta, eettisyydestä sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Saatekirjeen liitteenä oli kaavake, joka tuli allekirjoittaa osallistuessaan haastatteluun. Allekirjoittamalla kaavakkeen haastateltavat suostuivat haastatteluun sekä siihen, että haastattelumateriaalia saa käyttää osana tutkimusta. Haastatteluun ilmoittautui ennakkoon viisi henkilöä, joille lähetettiin kiitos-viesti haastatteluun osallistumisesta. Viestissä sovittiin myös tarkat haastatteluajat. Ensimmäisenä haastattelupäivänä ilmoittautui neljä vapaaehtoista lisää ja toisena haastattelupäivänä yksi.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston keräämisen jälkeen tulee aloittaa mahdollisimman pian aineiston käsittely ja analysointi, jolloin aineisto on vielä tuore. Tällöin haastattelujen täydentäminen on vielä mahdollista, mikäli tutkimuksen täydentäminen koetaan tarpeellisenä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 103) kirjoittavat sisällönanalyysin olevan perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysiä voidaan pitää analyysimenetelmän lisäksi väljänä teoreettisena kehyksenä, joka sitten on liitettävissä erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysin avulla on mahdollista tehdä monenlaista tutkimusta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122) tuovat esille Milesin ja Hubermanin (1994) aineistolähtöisen analyysimallin, joka voidaan heidän mukaan jakaa karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ensin aineisto redusoidaan eli pelkistetään, jonka jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Redusoinnin ja klusteroinnin jälkeen aineisto

abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä. Tuomi ja Sarajärvi huomauttavat, että ennen analyysin aloittamista tulee määrittää analyysiyksikkö, jota käytetään analysoimisessa. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Tutkimuksen tutkimustehtävä sekä aineiston laatu määrittävät sen, mitä analyysiyksikköä tulee käyttää.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 138) tuovat esille yhden aineiston purkamisen muodon eli litteroimisen. Litteroiminen tarkoittaa aineiston kirjoittamista tekstimuotoon. Soilevuo-Grønnerødin (2004, 49–67) mielestä nauhoitetun aineiston litteroinnissa on tärkeää se kuinka tarkasti litteroidaan. Kirjoitetaanko vuorovaikutuksen piirteet, nauhdukset, tauot, yskäisyt, haastateltavan äänensävyt, erilaiset katkokset tai merkittäkö puheen vaihdokset? Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttavat myös itse analyysin vaatima tarkkuus ja mitä vuorovaikutuksen ominaisuuksia halutaan käyttää aineiston tulkitsemisessa. Soilevuo-Grønnerødin toteaa, että litteroinnin tarkkuudessa on paljon mahdollisuuksia. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 143) mielestä aineiston purkamisen ja litteroimisen jälkeen aineistoa tulisi lukea useaan kertaan, vaikka aineisto onkin tullut tutuksi haastattelun ja aineiston purun aikana. Aineistoon tutustuminen auttaa kokonaiskuvan luomisessa, jotta aineiston analysointi helpottuisi. Hirsjärvi ja Hurme mainitsevat, että aineistolle voi myös esittää tutkimuskysymyksiä, jotta aineiston ymmärtäminen helpottuisi. Aineiston kokonaisvaltaisen tuntemisen jälkeen aineistoa voi alkaa käsittelemään ja analysoimaan.

Aineiston analysoimisen jälkeen aineisto pelkistetään, jolloin aineistosta poistetaan kaikki epäolennainen tietotiivistämällä tai pilkkomalla osiin. Yksi tapa pelkistää aineisto on etsiä siitä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Näin datasta voidaan etsiä alkuperäisilmaukset sekä niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset luetellaan allekkain datasta mitään kadottamatta. Samalla luodaan pohjaa klusteroimiselle, jossa samaa toimintaa kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmikseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.)

Datan pelkistämisen jälkeen data tulee ryhmitellä. Aineiston alkuperäisilmaukset käydään läpi, jonka jälkeen aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa toimintaa kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Tämä synnyttää alaluokat, jotka nimetään sen sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Luokittelu jatkuu niin, että alaluokkia yhdistelemällä syntyy

yläluokkia, ja yläluokkia yhdistelemällä muodostuu pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistosta nousevan ilmiön mukaan. Pääluokkia seuraa vielä yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.)

Klusteroinnin jälkeen aineisto tulee käsitteellistää. Klusteroinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämässä siirrytään alkuperäisdatan käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan, kun se on aineiston näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto on litteroitu heti haastattelujen jälkeen. Tutkimusaineisto on litteroitu sanasta sanaan, erilaisia äännähdyksiä lukuun ottamatta. Litterointi oli työläs ja aikaa vievä vaihe, joka oli kuitenkin välttämätön työvaihe hyvän kokonaiskuvan saamiseksi. Litteroimisen jälkeen tutkimusaineisto luettiin useaan kertaan läpi, ja pelkistettiin. Pelkistämässä on käytetty apuna erilaisia värejä ja kuvioita, jotka helpottivat aineiston jäsentelyä. Pelkistämisen jälkeen tutkimusaineistosta etsittiin samaa tarkoittavia ilmaisuja, jonka jälkeen ilmaisut ryhmiteltiin, mitään aineistosta poissulkematta.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärvi ym. (2007, 226) painottavat, että tutkimuksissa tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä mahdollisten vaihteluiden vuoksi. Vaikka virheiden muodostumista pyritään välttämään, voi tutkimusten luotettavuus ja pätevyys silti vaihdella. Luotettavuuden arviointiin on olemassa erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, joita ovat esimerkiksi reliaabelius sekä validius.

Mittaustulosten toistettavuus eli reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen tuottamia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Kahden arvioijan tullessa yhtenäiseen tulokseen tutkimuksesta tai samaan tulokseen päätyminen kahden eri tutkimuskerran jälkeen, voidaan tutkimuksen sanoa olevan reliaabelius. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validius katsoo onko tutkimusmenetelmän avulla pystytty mittaamaan sitä, mitä on ollut tarkoituksenakin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Hirsjärvi ym. (2007, 227) toteavat, että tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi pystyä arvioimaan. Hirsjärvi ym. ovat maininneet asioita, joiden avulla on mahdollista kertoa tutkimuksen luotettavuudesta. Hirsjärvi ym. (s. 227) tarkentavat, että tutkimuksesta tekee luotettavamman tutkijan tarkka kertomus siitä, miten tutkimus on toteutettu. Kertomus sisältää tutkimuksen kaikki vaiheet aineiston tuottamisen olosuhteista tutkijan omaan itsearviointiin tutkimustilanteesta. Tutkimuksen lukijalle on myös kerrottava, miten aineiston analyysi on tehty ja millä perusteella tutkija esittää tulkintojaan aineistosta. Hirsjärvi ym. toteavat, että triangulaatio on yksi tapa tarkentaa tutkimuksen validiutta. Triangulaatio tarkoittaa tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä samassa tutkimuksessa sekä sitä, että tutkimusaineiston keräämiseen ja analysoimiseen osallistuu useita tutkijoita.

Kvalitatiivisissa ja kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmissä tutkimuksen luotettavuudessa (reliabiliteetti) ja pätevyydessä (validius) on eroavaisuuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysivaiheen ja luotettavuuden arvioinnin rajat mukautuvat toisiinsa enemmän kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Myös menetelmien vertailuissa esiintyy eroavaisuuksia, koska laadullinen tutkimus tuottaa hyvin erilaista aineistoa. Tutkimusten välillä myös luotettavuus rakentuu eri tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee pohtia jatkuvasti tekemiään ratkaisuja, analyysin kannattavuutta sekä työn luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2001, 208–209.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on se, että tutkija itse toimii tutkimuksen tutkimusvälineenä. (Eskola & Suoranta 2001, 208–209.) Tällöin koko tutkimusprosessia seuraa luotettavuuden arviointi. Kvalitatiivisissa tutkimusraporteissa on paljon enemmän tutkijan pohdintaa, jonka vuoksi on ajateltu, että reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Mp.)

Eskola ja Suoranta (2001, 212–213) toteavat, että tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusteksti eivät ole koskaan täysin yhtenevät. Vaikka tutkimuksen toteutuksessa onnistuttaisiin, tutkimusteksti saattaa jäädä vajaaksi. Eskola ja Suoranta huomauttavat, että tämän vuoksi on tärkeää pyrkiä kertomaan tutkimustekstissä mahdollisimman tarkasti, mitä tutkimuksen teossa ja sen jälkeen on tapahtunut.

Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä käytetään perinteisintä validiteetin käsitettä. Validiteetin käsite voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen käsitteeseen. (Eskola & Suoranta 2001, 213.) Sisäisellä validiteetilla eli pätevyydellä viitataan sopusointuun teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen välillä. Teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden sekä menetelmällisten ratkaisujen tulee olla johdonmukaisessa suhteessa keskenään. Sisäisellä validiteetilla tutkija osoittaa tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallintaa. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Myös reliabiliteetti kuuluu realistiseen luotettavuusnäkemykseen. Silloin, kun aineiston tulkinta ei sisällä ristiriitoja, voidaan sen sanoa olevan reliaabeli. (Mp.)

Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina sekä valideina. Tutkimukseen valitun tutkimusmenetelmän avulla on pystytty tutkimaan ja mittaamaan haluttua kohdetta varsin laaja-alaisesti. Saadut tutkimustulokset ovat laajat ja toistensa kanssa yhtenevät. Teemahaastattelulla on saatu haluttuja tutkimustuloksia tutkimustavoitteen kannalta.

Tutkimukseen osallistui kymmenen henkilöä eli 48% kolmen tiimin jäsenistä. Suuri osallistujaprosentti on mahdollistanut laajan kokonaiskuvan siitä, millaisena tiimien jäsenet kokevat tiiminsä tiimityön. Haastattelutilanteiden äänittäminen mahdollisti haastatteluihin keskittymisen sekä lisäkysymysten esittämisen. Äänittäminen on mahdollistanut myös tutkimusaineiston läpikäymisen useaan kertaan, ilman mitään siitä unohtamatta tai kadottamatta. Nämä tekijät lisäävät osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa on kerrottu tarkasti tutkimuksen etenemisestä ja sen toteuttamisesta. Tutkimuksen tekijä on pohtinut myös omaa toimintaansa tutkimuksen tekemisessä sekä tutkimustuloksiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa tutkija itse on toiminut tutkimusvälineenä, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta, jolloin tutkija on itse arvioinut tutkimuksen luotettavuutta koko tutkimusprosessi läpi.

5.4.1 Tuloksiin vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluu tutkimustuloksiin negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden arviointi. Tutkimuksen ajankohta ei ollut tutkimuksen tekemiselle kaikista otollisin. Tiimien jäsenet kokivat työkiirettä, joka saattoi vaikuttaa haluna suoriutua haastatteluista mahdollisimman nopeasti. Kiireen tunteesta saattaa johtua myös joidenkin haastateltavien lyhyet vastaukset. Tällöin tutkimuksen tekijä joutui kysymään kysymyksiä kyselynomaisesti, koska ei pystynyt lyhyiden vastauksien vuoksi tarttumaan haastateltavan kertomaan. Tämä heikentää teemahaastattelun perusideaa.

Osa haastateltavista koki kehittämiskohteiden kuvaamisen arvosteluna muita työntekijöitä kohtaan, joka koettiin vaivaannuttavana. Uskon tämän myös lisänneen joidenkin haastateltavien tiivistettyjä vastauksia. Tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä oli myös kerrottu etukäteen henkilöt, jotka olivat ilmoittautuneet haastatteluun. Tämä voi osakseen vaikuttaa henkilöiden uskaliaisuuteen ilmaista omia mielipiteitään. Jos ryhmässä ei oltaisi oltu tietoisia haastatteluun osallistuvista henkilöistä, olisivat he mahdollisesti uskaltaneet puhua asioista suoraan ja ilmaista avoimesti omat mielipiteensä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia, jotka ovat muodostettu induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Tulokset esitellään tutkimusongelman- ja kysymysten mukaan niin, että ensin käsitellään tiimityöhön vaikuttavia tekijöitä, jonka jälkeen käsitellään tiimityön kehittämiskohteita. Tämän jälkeen käsitellään yhteenvetoa siitä, miten tiimien jäsenet kokevat tiimityön.

Palkeet on suuri konserni, joka toimii usealla paikkakunnalla. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia ja kehittämisehdotuksia voidaan yleistää kertomaan totuutta jokaisesta Palkeiden tiimistä. Tutkimuksen tuloksia ja kehittämisehdotuksia voi käyttää vertailukohteena muiden tiimien työskentelyyn, mutta tulokset eivät ole suoraa verrattavissa jokaisen tiimin työskentelyyn. Tutkimus koskee vain kolmea Palkeiden tiimiä, jotka muodostavat yhden ryhmän Palkeissa.

6.1 Tiimityöskentelyn sujuvuuteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä

Tutkimustulosten mukaan tiimien välillä on havaittavissa suuria eroja siinä, miten tiimityö koetaan omassa tiimissä. Tulosten käsittelyn selkeyden vuoksi ensimmäistä tutkimuskysymystä koskevat tutkimustulokset on jaettu kahteen kategoriaan, positiivisesti ja negatiivisesti tiimityön sujuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Teemahaastattelurungon avulla haastateltavia pyydettiin kertomaan tiimityön sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Suurin osa haastateltavista kuvasi tiimensä tiimityön pääsääntöisesti sujuvaksi. Haastateltavat mainitsivat kuitenkin asioita, joita tiimityössä tulisi kehittää työskentelyn sujuvuuden parantamiseksi. Tutkimustuloksista selvisi, että osaamisen taso vaikuttaa tiimityön sujuvuuteen helpottamalla töiden tekoa. Koulutuksen ja koulutautumisen mahdollisuutta pidettiin tärkeänä oman osaamisen kehittämisessä myös silloin, kun tiimissä koettiin olevan tarpeeksi osaamista. Tutkimustulokset osoittivat, että uuden oppiminen ja halu kouluttautua vaikuttavat koko tiimin osaamiseen. Luottamusta omassa tiimissä koettiin tuovan oman tiimin osaamispääoma, joka mahdollistaa töiden tekemisen sujuvasti. Myös osaamisen jakautumista pidettiin tärkeänä, jolloin toisen jäsenen tietotaitoon on mahdollista turvautua.

Positiivisesti tiimityön sujuvuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat esille myös tiimin yhteishenki, henkilökemioiden kohtaaminen, erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet sekä kannustava ilmapiiri. Tiimin jäseniltä saatava apu ja tuki työtehtävissä koettiin erityisen tärkeänä tiimityön sujuvuuden kannalta. Tiimien jäsenet luottavat toisiinsa ja heiltä saatavaan tukeen. Tiimin jäsenet jakavat toistensa kanssa osaamisen lisäksi työpaineet ja stressin.

”Se on varmaan se yhteishenki. Jotenki on sellaset persoonat, jotka sopii yksiin ja kaikilla on sama mentaliteetti.”

”Kun niitä töitä kasaantuu, niin sä et oo yksin tekemässä sitä pitkää päivää ja yksin painamassa niitä töitä.”

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tiimin jäsenen vastuita ja niistä huolehtimista pidettiin tärkeänä. Tiimin jäsenen velvollisuutta hoitaa omat työt pidettiin välttämättömänä, jotta tiimin työkuorma jakautuisi tasaisesti. Tärkeänä pidettiin myös jokaisen velvollisuutta huolehtia omien töidensä lisäksi tiimin yhteisistä töistä sekä muiden auttamisesta, yhteisessä aikataulussa pysymistä sekä yhteisesti sovituilla tavoilla toimimisesta. Lähes kaikki haastatteluun osallistuneet kokivat olevansa tasavertaisia muiden tiimin jäsenten kanssa; ketään ei syrjitä, eikä nosteta muiden yläpuolelle.

Tutkimustulokset osoittavat, että joidenkin mielestä tiimissä annetaan palautetta, ja joidenkin mielestä sitä tulisi olla enemmän. Positiivista palautetta annetaan ajoittain, mutta kehittävän palautteen antamista ja toisen ohjeistamista ei koettu hyvällä tavalla. Tämän vuoksi tiimeissä ei anneta kehittävää palautetta. Tuloksista kävi myös ilmi, että osa haastateltavista ei koe palautteen antamista tai saamista tärkeänä. Osa toivoisi, että sekä positiivista että kehittävää palautetta osattaisiin ottaa vastaan ja antaa. Lähes kaikki kuitenkin olivat sitä mieltä, että palautteen antaminen loisi tiimiin avoimempaa ilmapiiriä sekä parantaisi yhteisöllisyyttä. Jokaisen tulisi pysytää antamaan ja vastaanottamaan palautetta, mikäli palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta tulisi pysyvä tapa. Tuloksista kävi ilmi, että lähes kaikki haastateltavat kykenevät ilmaisemaan mielipiteensä ääneen, jonka koettiin vaikuttavan avoimen ilmapiirin luomiseen.

Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimivuutta pidettiin tiimityöhön positiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Osa haastateltavista koki vuorovaikutuksen ja tiedonkulun toimivana tiimissään, osa taas koki sen puutteellisena. Yhteisessä huoneessa työskentelemistä pidettiin kommunikointia ja tiedonkulkua edistävänä tekijänä. Tiimin jäsen poissa ollessa keskeneräisistä työtehtävistä viestivät erilaiset tarralaput. Ryhmäpalavereilla koettiin olevan tärkeä merkitys esimiehen ja tiimien välisessä kommunikoinnissa. Osa haastateltavista toivoisi ryhmäpalaverin lisäksi tiimikohtaisia tiimipalavereita, jotta tiedonkulku tiimin jäsenten välillä olisi entistä sujuvampaa.

Tulosten mukaan kaikki kokivat, että omassa tiimissä pystytään keskustelemaan ongelmatilanteissa ja pääsemään yhteisymmärrykseen erimielisyyksistä.

”Tiedonkulku toimii lähinnä suuta aukomalla.”

Tutkimustulokset osoittavat, että tiimien välisen yhteistyön tärkeys ja tiedonkulun toimiminen tiimien välillä jakoi mielipiteitä. Pääasiassa yhteistyötä muiden tiimien kanssa ei pidetty tärkeänä tiimien erilaisten työtehtävien vuoksi. Osa kuitenkin koki tiedonkulun toimivana niin omassa tiimissään kuin tiimienkin välillä. Jotkut taas korostivat tiimien välisen tiedonkulun tärkeyttä, jota heidän mielestään tulisi kehittää paremman yhteisöllisyyden luomiseksi.

Tutkimustulokset osoittavat, että töihin tuleminen koettiin miellyttävänä silloin, kun oman tiimin työskentely koettiin hyvänä ja toimivana. Sujuvan tiimityön koettiin tuottavan työiloa ja onnistumisen tunteita. Myös toimivan kommunikoinnin ja erilaisten persoonien koettiin edistävän työiloa. Huumorin vaikutusta työyhteisössä pidettiin tärkeänä tunnelman keventäjänä. Myös töiden jakautuminen tasapuolisesti ja jokaista tyydyttävällä tavalla koettiin lisäävän työmukavuutta.

6.2 Tiimityöskentelyn sujuvuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä

Tutkimustulosten mukaan negatiivisesti tiimityön sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä on yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen sekä negatiivinen ilmapiiri. Yhteisten pelisääntöjen noudattamista pidettiin tärkeänä. Lähes kaikki kokivat, että tiimissä noudatetaan vähintään kaikille yhteisesti kuuluvia organisaation pelisääntöjä,

koska tiimit eivät ole määritelleet tiimikohtaisia pelisääntöjä. Tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että yhteisesti sovituissa asioissa ei pysytä ja omaa vastuuta tiimissä laiminlyödään. Tulosten mukaan negatiivista ilmapiiriä luo myös itsekeskeisyys. Itsekeskeisyys esiintyy erilaisena työrauhan rikkomisena, toisten jäsenten kuormittamisena sekä oman edun ajamisena tiimin edun sijaan. Jatkuva työrauhan rikkominen esiintyy toisen työn jatkuvana keskeyttämisenä sekä omien vastuiden laiminlyömisinä jättämällä omat työtehtävät muiden tehtäväksi. Suurin osa koki, että osaajat kuormittuvat tiimissä, joka vaikuttaa työmäärän epätasaiseen jakautumiseen.

Tulosten mukaan negatiivisesti tiimityöhön vaikuttaviksi tekijöiksi nousi myös tiimityön ja yhteisten tavoitteiden laiminlyöminen. Osa koki, että kaikki eivät sitoudu yhteisiin tavoitteisiin ja tiimityöhön niin vahvasti kuin pitäisi. Näiden ongelmien koettiin myös vaikuttavan tiimin jäsenten työmäärän lisääntymisenä sekä negatiivisen ilmapiirin luojana. Negatiivisen ilmapiirin aiheuttajiksi mainittiin myös puutteellinen vuorovaikutusosaaminen, yksilöiden asenteet sekä muutosvastarinta. Puutteellinen vuorovaikutusosaaminen näkyy epäammattillisena puhetyylinä ja käyttäytymisenä sekä siinä, että asioista ei pystytä keskustelemaan asiallisesti. Tutkimustuloksista ilmenee, että epäammattillisessa puhetyylissä muita tiimin jäseniä ei osata kunnioittaa ja asiat ilmaistaan epämiellyttävällä tavalla. Yksilöiden asenteiden koettiin vaikuttavan tiimin ilmapiiriin negatiivisesti vain muutosvastarinnan yhteydessä. Lähes kaikki kertoivat muutosvastarinnan esiintymisestä, joka ilmenee yksilöiden negatiivisissa asenteissa sekä haluttomuudessa oppia uusia asioita.

”Kun jotain uutta asiaa pitäis lähtee niinku, ni se ensimmäinen on aina se vastustus. Niin tietyllä tavalla se käy kauheen raskaaks ja se luo negatiivista ilmapiiriä.”

”Nään sen jo kuinka meillä asennoiduttais siihen, että toi on turhanpäivästä ja tähän menee turhaa aikaa.”

Tutkimustuloksista selvisi myös, että kaikki eivät pysty ilmaisemaan ääneen mielipiteitään.

”Ehkä joskus saan vähän miettiä, että uskallanko tässä kohtaa kertoa mitä mieltä oikeesti oon.”

Kaikki eivät kokeneet tiedonkulkua ja vuorovaikutusta toimivana tiimin sisällä. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen puutteellisuuden koettiin vaikuttavan negatiivisesti tiimin toimintaan. Tiimin tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa koettiin puutteita varsinkin tiimissä, jossa tiimin jäsenet työskentelevät kahdessa eri huoneessa. Osa myös koki tiimien välisen tiedonkulun puutteellisena. Tiimit eivät ole tekemisissä toistensa kanssa, jonka vuoksi kahvitaukoja ja tiimipalavereita pidettiin ainoina tiimejä yhdistävinä tekijöinä. Haasteellisena koettiin myös henkilön poissaolot silloin, kun poissaolijalla on erityisosaamista tai jos hän on erikoitunut jonkin työtehtävän hoitamiseen, jota muut eivät osaa.

”Haasteina ehkä just se, että miten saadaan se tieto jaettua kaikille samanlaisena ja että kaikki ymmärtää sen.”

Yhteisen toimintakulttuurin puuttumista pidettiin haasteena tiimityön kannalta. Jokainen toimii tiimissä omalla tavallaan, joka näkyy erilaisina toimintatapoina tiimin sisällä. Myös vanhoihin toimintatapoihin jumiutuminen koettiin haasteena, koska muutoksiin ei osata suhtautua niiden vaatimalla tavalla. Toimintatapojen muuttamisen ja yhtenäistämisen koettaisiin tuovan tiimiin lisää joustavuutta ja kykyä hahmottaa paremmin muiden jäsenten töiden määrä. Tutkimustulosten mukaan yhteisesti sovitut toimintatavat loisivat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja helpottaisivat töiden tekemistä.

”Tietyllä tavalla ollaan fakkiuduttu ehkä semmoseen vanhoihin käytänteisiin. Pitäis niinku miettiä voisko niitä asioita tehdä siinä tiimissä uudella tavalla ja eri tavalla.”

Jokainen haastateltava mainitsi, että tiimien jäseniä vaihdetaan toistensa kanssa liian usein. Jäsenten vaihtuvuuden koettiin vaikuttavan negatiivisesti tiimityöskentelyn sujuvuuteen ja työn tekemisen nopeuteen. Vaihtelut koetaan negatiivisena myös sen vuoksi, että asioita joudutaan opettamaan sekä oppimaan aina uudestaan uudessa tiimissä. Myös omat työtehtävät koettiin epäselviksi juuri tapahtuneen uuden tiimin jäsenten muutoksen vuoksi. Myös pitkät työpäivät ja töiden kuormittavuus koettiin negatiivisena asiana.

”Tiimityöskentely ei tapahdu ihan tosta noin vaan, et se on yhdessä yössä selvää, vaan se vie enemmän aikaa, pidemmän prosessin että se alkaa toimia.”

6.3 Tiimin jäsenten mielestä kehitettäviä asioita

Tässä kappaleessa käsitellään asioita, joita haastateltavat kehittäisivät tiimityössä. Lähes kaikki haastatteluun osallistuneet mainitsivat asioita, joita heidän mielestään tulisi kehittää. Osa haastateltavista ei osannut kertoa erityisiä kehittämiskohteita, joita tiimityössä heidän mielestään tulisi kehittää. Kuitenkin yksilön osaaminen, toimintakulttuurin toimimattomuus, asenteet sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen nousivat esille, joita tiimien jäsenet kehittäisivät tiimityössä.

Yksilön puutteellisessa osaamisessa ja tiimityötaidoissa koettiin olevan eniten puutteita. Kaikilla tiimin jäsenillä ei ole saman tasoista osaamista, jolloin laajimman osaamis pohjan omaavat henkilöt kuormittuvat jatkuvasti. Myös tiimien välisten työtehtävien erilaisuus koettiin haastavana, koska kaikilla ei ole riittävää osaamista auttaa tiimien rajojen ylitse muita tiimejä. Tiimien välisen yhteistyön haluttaisiin olevan vahvempaa, jotta tiimien rajojen yli auttaminen ja yhteistyön sujuminen olisi mutkattomampaa. Tiimin suurta työmäärää voitaisiin näin ehkäistä muiden tiimien avulla.

”kaikilla pitäisi olla samanlainen ja samantasoinen osaaminen, että silloin se tiimi toimisi ehkä tasapainoisemmin ja työt jakaantuis tasapainoisemmin.”

”Pitäis olla monipuolista osaamista kaikilla. Ja jossain tilanteissa on ihan hyvä, jos joku on perehtynyt johonki ja hoitaa sen alueen.”

Haastateltavat mainitsivat kehittämisehdotuksiksi myös työn tekemisen tehokkuuden ja järjestelmällisyyden lisäämisen sekä yhteisten toimintatapojen kehittämisen. Toimintakulttuuria haluttaisiin kehittää, jotta yhdessä tekeminen ja tiimityön sujuvuus paranisi. Toimintatapojen kehittämisen seurauksena jokainen tiimin jäsen tiedostaisi paremmin koko tiimin työtilanteen ja osaisi toimia sen mukaisesti. Jokaisen toimiessa samalla tavalla tilanteesta riippumatta nopeuttaisi työn tekemistä sekä loisi joustavuutta työn tekemiseen. Toimintakulttuurissa haluttaisiin kehittää myös tiedonkulkua. Tiedonkulku koettiin puutteellisena varsinkin tiimissä, jossa tiimin jäsenet työskentelevät eri huoneissa.

Tutkimustuloksista ilmeni, että ihmisten negatiiviset asenteet vaikuttavat tiimin ilmapölyyn. Tulokset osoittavat, että tiimin jäsenten asennoitumista uusiin asioihin haluttaisiin kehittää. Kehittämistä pidettiin kuitenkin vaikeana, koska yksilön tulisi itse muuttaa asennoitumistaan uusiin asioihin.

Lähes kaikki mainitsivat, että tiimissä ei anneta palautetta. Osa toivoisi vahvempaa palautteenanto-kulttuuria, kun taas toiset kokivat nykyisen käytännön olevan riittävä; kehuaan toista silloin, kun sille on tarvetta. Etenkin kehittävän palautteen antamisen koettiin olevan olematonta. Osa toivoi työyhteisöä, jossa voisi antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta toisille. Tutkimustuloksista selvisi, että palautetta ei osata ottaa vastaan. Kyseisessä työyhteisössä toisen neuvominen tai rakentavan palautteen antaminen ei ole soveliaista. Osan mielestä sekä positiivisen että rakentavan palautteen antaminen toisi työyhteisöön avoimuutta, joka lähentäisi työntekijöitä.

”Positiivista palautetta annetaan kyllä, mutta ehkä sit kaikki muu jää. Se on toisaalta ehkä vähän vaikeeta, koska se koetaan niin, että on parasta että ei lähde semmoseen suuntaan työkaveria ohjeistaan.”

”Pitäis myös tietyllä tavalla muistaa kiittää niitä tiimikavereita varsinkin silloin, kun ne on tehny jotain sun puolesta. Sekin on palautetta.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimustuloksista johdettuja johtopäätöksiä ja tuodaan esille tutkimuksen kohteena olevien tiimien tiimityölle kehittämisehdotuksia. Ensin käsitellään tutkimustulosten johtopäätöksiä tutkimuskysymysten perusteella, jonka jälkeen syvennytään tutkimusongelmasta johdettuihin johtopäätöksiin. Tutkimustulosten jälkeen esittelen sopivia kehittämismenetelmiä tiimityön kehittämiseen. Kappaleen lopussa pohditaan tutkimuksen merkityksellisyyttä Palkeille ja esittelen mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

Jokainen organisaatio valitsee itsellensä parhaiten sopivan toimintamallin. Palkeet on käyttänyt tiimityöskentelyä osana organisaationsa toimintaa jo runsaat kymmen vuotta. Tiimityön sujuvuuden tarkasteleminen objektiivisesti ei aina ole mahdollista, jonka vuoksi objektiivisen näkemyksen luomisessa on hyvä käyttää apuna ulkopuolista henkilöä. Tässä tutkimuksessa olen tutkimuksen tekijänä tuonut objektiivisen näkemyksen tiimityölle.

Tiimityön sujuvuutta tarkasteltaessa on hyvä miettiä, kenen näkökulmasta sitä katsotaan; tarkastellaanko sitä organisaation, esimiehen vai tiimin jäsenten näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tiimityön sujuvuutta tarkastellaan tiimin jäsenten näkökulmasta, koska tiimin jäsenet osallistuvat tiimityöhön päivittäin, ja kokevat tiimiä koskevat asiat henkilökohtaisemmin kuin esimerkiksi esimies.

Tutkimuksen tutkimusongelma oli määritelty seuraavasti:

”Miten tiimin jäsenet kokevat tiimityöskentelyn?”.

Tutkimusongelmasta oli johdettu kaksi tutkimuskysymystä, jotka olivat:

”Mitkä tekijät vaikuttavat tiimin jäsenten mielestä tiimityön sujuvuuteen” ja ”Miten tiimin jäsenet kehittäisivät tiimityötä?”.

7.1 Tutkimuskysymykset

Ihmisten näkemykset asioista ovat yksilöllisiä, jolloin he kokevat asiat eri tavalla. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan huomata, kuinka henkilöiden näkemyserot vaikuttavat tutkimustuloksien hajontaan, saman tiimin jäsenet voivat olla eri mieltä tiimityöskentelyn sujuvuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimustuloksista selvisi, että kaikkia tiimityöhön positiivisesti vaikuttavia tekijöitä pidettiin tiimeissä tärkeinä. Tämän johdosta voidaan todeta, että haastateltavat selvästi tiedostavat tekijät, jotka vaikuttavat tiimityön sujuvuuteen positiivisesti. Osa kuitenkin koki positiivisesti tiimityöhön vaikuttavat asiat puutteellisina tiimissään. Huomionarvoista onkin se, että minkä vuoksi näitä asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti Palkeiden tiimityöskentelyyn, ei hyödynnetä tiimityössä päivittäin, mikäli nämä asiat tunnistetaan. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että lähes kaikkien mielestä työyhteisössä voidaan sekä antaa että vastaanottaa palautetta. Haastattelun edessä osa haastateltavista kuitenkin totesi, että kyseisessä työyhteisössä ei voi antaa palautetta toiselle työntekijälle, koska sitä ei osata ottaa vastaan rakentavana palautteena. Vähäinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen voidaan nähdä osa-syynä siihen, minkä vuoksi tiimityön sujuvuuteen vaikuttavista tekijöistä ei keskustella.

Tutkimustulokset osoittivat osaamisen vaikuttavan tiimityön sujuvuuteen. Osaamisen jakautumista voidaan pitää joissakin asioissa hyvänä, jota myös tutkimustulokset puoltavat. Lähes puolet haastateltavista kuitenkin koki, että osaaminen on puutteellista, ja sitä tulisi kehittää tasavertaisemmaksi tiimin jäsenten kesken. Jokaiselta tiimin jäseneltä ei kuitenkaan tarvitse löytyä erityisosaamista, mikäli työtehtävät eivät sitä vaadi. On kuitenkin huomioitava, että moni koki tiimissään olevan riittävästi osaamista, mutta koki samalla, että töitä on liikaa. Riittävä osaaminen sekä osaamisen jatkuva kehittäminen auttaa selviytymään haastavistakin työtehtävistä. Jos tiimissä koetaan, että tiimin jäsenillä on riittävästi osaamista, silloin osaamista ei haluta tai jakseta kehittää, koska omien osaamistarpeiden tunnistaminen mahdollistaa osaamisen kehittämisen. Jokaisen tiimin jäsenen tulisi vakavasti pohtia omaa osaamistaan ja kehittymismahdollisuuksia, jotta osaamista voisi laajentaa.

Tutkimustulokset tukevat väitettä siitä, että työyhteisön toimintatavat jumiutuvat helposti vanhoihin opittuihin tapoihin, jolloin muutoksen luominen on haastavaa. Forsellin (2016, 26) tutkimuksessa myös toimintakulttuurin erilaisuus koettiin tiimityötä ehkäisevänä tekijänä. Palkeissa yhteisten toimintatapojen puuttuminen ja muutokseen negatiivisesti suhtautuminen koettiin myös haasteita aiheuttavina tekijöinä. Joidenkin ihmisten toimintatavat ovat muodostuneet vuosien työkokemuksen perusteella, jolloin niiden muuttaminen voi olla hankalaa. Myös työntekijän ikä vaikuttaa henkilön motivaatioon opetella uusia toimintatapoja. Palkeissa uudet toimintatavat koetaan haasteellisina ja aikaa kuluttavina, jolloin työyhteisön kehittäminen pysähtyy. Tiimit saattavat myös kokea, että on helpompaa toimia vahoilla sovituuilla, tai itse opituilla tavoilla kuin kehittää yhteisiä toimintatapoja sujuvamman tiimityön mahdollistamiseksi.

Muutokseen sopeutuminen negatiivisesti ja uuden opetteleminen koettiin vaikuttavan negatiivisesti tiimien ilmapiireihin. Huomionarvoisena voidaan kuitenkin pitää joidenkin henkilöiden suhtautumista muutosvastarinnan esiintymiseen. Muutosvastarinnan esiintymistä saatettiin pitää negatiivisena asiana. Samalla kuitenkin kritisoitiin tiimien jäsenten jatkuvaa muutosta, jolloin uuden opetteleminen ja oppiminen on välttämätöntä.

Tutkimustulokset osoittivat niin tiedonkulun toimivuuden kuin sen puutteellisuudenkin puolesta. On syytä ottaa huomioon, että tiedonkulku koettiin toimivana tiimeissä, joissa tiimin jäsenten vuorovaikutustaitoja pidettiin hyvinä. Myös erilaisten muistilappujen jättämistä toisen pöydälle korostettiin tiedonkulun välineenä. Mahdollisuutta työskennellä oman tiimin kanssa pidettiin tärkeänä, joka mahdollistaa omalta työpisteeltä käsin asioiden ilmoittamisen. Lähes kaikki totesivatkin tiedonkulun toimivan tiimin kesken asioiden ilmoittamisena. Tiimeissä koettiin tärkeänä tiedonkulun mahdollistajana tiimin yhteinen työskentelytila, jossa asiat voidaan ilmoittaa omalta paikaltaan. Tähän menetelmään tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä tiedonkulun toimivuuteen vaikuttaa esimerkiksi tiimin jäsenten kyky ottaa vastaan tietoa sillä hetkellä. Tällaisessa ilmoittamismenetyksessä ei myöskään voida olettaa, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät asian samalla tavalla.

Tiedonkulun toimivuudella onkin tärkeä rooli tiimityön sujuvuuteen. Eri informaatiomenetelmillä voidaan varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet saavat tarvittavat tiedot

joko esimieheltä, muilta tiimeiltä tai oman tiimin sisällä. Ryhmäpalavereita esimiehen kanssa pidettiin toimivana tapana tiedon välittymisessä niin esimiehen ja tiimien kesken kuin tiimien välilläkin.

Tiimien työskennellessä toisistaan erillä tai erinäisten poissaolojen vuoksi tiedonkulun tärkeys tiimin välillä korostuu. Tiimipalaverit jakoivat haastateltavien mielipiteitä niin puolesta kuin vastaankin. Osan mielestä tiimipalaverien käyttöönotto hyödyttäisi koko tiimiä. Osan mielestä taa tiimin vuorovaikutustaidot ovat riittävän hyvät ilmaistamaan asiat omalta paikaltaan tarpeen vaatiessa.

Myös avoimella ilmapiirillä ja vuorovaikutussuhteilla on vaikutuksensa tiedonkulun toimivuuteen; jokaisen tulisi pysytää sanomaan mielipiteensä asioihin. Avoimessa ilmapiirissä jokainen uskaltaa sanoa mielipiteensä ja keskustella asioista rakentavasti ja hyvässä yhteishengessä. Avoimen ilmapiirin voidaan myös nähdä tehostavan tiimin toimintaa keskustelukulttuurin ja toisten kunnioittamisen vuoksi. Oman tutkimukseni lisäksi aiemmat tutkimukset osoittavat, että tiimityö vaatii vuorovaikutustaitoja sekä avoimuutta toimiaksensa. (Yli-Koski 2005, 58; Juoperi & Wacklin 41; Kinnunen 143).

Tutkimuksen kohteena olevien tiimien henkilöitä oli muutettu kaksi viikkoa ennen tutkimuksen tekemistä. Jokainen haastateltavista mainitsi liian tiuhan henkilöiden vaihtuvuuden tiimien välillä. Tämän koettiin vaikuttavan oleellisesti tiimityön sujuvuuteen, koska työtehtävät vaihtuvat aina tiimin mukana. Jatkuvaan tiimien väliseen muutokseen olisi syytä suhtautua kriittisesti, sillä jatkuva vaihtuvuus ehkäisee tiimin kehittymistä ja toimivien toimintatapojen löytämistä. Jatkuva muutos ja henkilöiden vaihtuvuus koetaan myös henkisesti raskaana.

7.2 Tiimityön kokeminen

Tiimityöskentelyn sujuvuuteen vaikuttavat monet tekijät, jotka taas vaikuttavat siihen, miten tiimin jäsenet kokevat tiimityöskentelyn. Tiimityöskentelyssä on etuja ja haittoja, jota väitetään tekemäni tutkimuskin osakseen tukee. Huomionarvoista tutkimuksessani oli kuitenkin se, että tiimityöskentelyn etuja mainittiin haastatteluissa enemmän kuin haittoja. Toisaalta taas kehittämiskohteita nousi esille enemmän kuin

tiimissä toimiva asioita. Yhteenvedona tiimityön kokemisesta, tutkimusongelmaan vastaten voidaan sanoa, että tiimin jäsenet ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä tiimityöskentelyyn. Työtehtäviä hoidetaan paljon mieluummin tiimissä kuin yksilötyönä. Tutkimuksesta on myös pääteltävissä, että tiimityötä ei kuitenkaan koeta niin sujuvana kuin sen haluttaisiin olevan. Kehittäminen nähdään vaikeana kiireen ja töiden paljouden takia. Kehittämistoimet veisivät aikaa muilta töiltä, joka taas lisäisi työstressiä ja kiristäisi tunnelmaa.

Tiimillä tulee olla selvillä mikä on tiimityön perimmäinen tarkoitus, ja mihin sillä tähdätään. Tiimin jäsenet tulee ottaa mukaan tiimin työn suunnitteluun, jotta tiimin olisi helpompi sisäistää olemassaolonsa tarkoitus. Tiimin jäsenet tulee myös sitouttaa tiimiin, jotta jokainen kantaa vastuuta yhteisistä tehtävistä. Tiimin osallistaminen oman työn suunnitteluun ja heidän sitouttaminen tiimityöhön ovat ensiarvoisen tärkeitä tiimityön sujuvuuden kannalta. Tärkeys korostuu tiimeissä, joissa henkilöt määrätään tiimeihin. On syytä huomioida, että myös tutkimuksen kohteena olevat tiimien jäsenet on määrätty tiimeihin. Vaikka tutkimukseen osallistuneet pitävät tiimityötä parempana kuin yksilötyötä, se ei poissulje organisaation vastuuta perehdyttää tiimin jäseniä tiimityöskentelyyn. Huomionarvoista onkin, että tekemässäni tutkimuksessa nousi esille, että kaikki jäsenet eivät sitoudu tiimityöhön tiimityön edellyttämällä tavoilla. Tätä tulisi tarkastella niin johdon kuin tiimin jäsentenkin kesken ja löytää syy, miksi tiimityöhön sitoutuminen koetaan hankalaksi.

Opinnäytetyöni tutkimuksen tulokset ovat hyvin samantapaisia muiden vastaavalaisten tutkimustulosten kanssa. Forsellin (2016, 22–25) tutkimuksessa tiimityötä edistäviksi tekijöiksi nousi myös tiimityöhön sitoutuminen sekä vuorovaikutustaidot. Tiimityötä ehkäiseviksi tekijöiksi nousi myös puutteellinen vuorovaikutusosaaminen sekä kemioiden kohtaamattomuus.

Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että tiimi laatii tiimikohtaiset pelisäännöt. Tiimin pelisäännöt ovat sääntöjä, jotka kertovat tiimin toimintatavoista, yhteistyöstä sekä vuorovaikutuksesta. Tiimin toiminnan tulee olla kurinalaista, jotta se voi saavuttaa tavoitteensa. (Salminen 2017, 91–92). Tutkimuksen tulokset osoittavat tiimin pelisääntöjen puolesta sekä vastaan. Osa tiimien jäsenistä ei nähnyt tiimin toiminnan kannalta tärkeänä määrittää erillisiä tiimin pelisääntöjä; henkilöt kokivat tiimityön toimivana myös pelkkiä työelämäsääntöjä noudattamalla. Muutama kuitenkin

koki, että pelisäännöt hyödyttäisivät joissakin tilanteissa toimimista. Pelisäännöillä ei kuitenkaan koettu olevan merkittävää vaikutusta tiimityön sujuvuuden kannalta.

7.3 Kehittämisehdotuksia

Salmisen (2017, 36) mukaan pyrkimys ja halu kehittyä ovat tiimin toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Tutkimustuloksissa nousi esille konkreettisia kehittämissuhteita, joita tiimien jäsenet kehittäisivät. Koivukosken ja Palomäen (2009, 23) mukaan tiimityön avulla henkilöstö alkaa pohtimaan sekä kyseenalaistamaan omia ja muiden jäsenten toimintamalleja. Omien ja muiden toimintamallien pohtiminen ja sitä kautta ajatusmallien muuttuminen mahdollistavat koko tiimin kehittymisen parempaan suuntaan. Tekemäni tutkimus osoittaa, että henkilöt tiedostavat tiimityössä asioita, joita tulisi kehittää paremman ja sujuvamman tiimityöskentelyn löytämiseksi.

Palkeiden kolmen tiimin tiimityöskentelyn sujuvuuden parantamiseksi ehdottaisin tiimityötaitojen, osaamisen sekä tiimien välisen yhteisöllisyyden kehittämistä, jotta tiimityöskentelystä voisi kehittää sujuvampaa. Tiimityötaitot kattavat vuorovaikutustaidot ja sitä kautta tiedonkulun osaamisen sekä asenteet ja palautteen antamisen ja vastaanottamisen.

Hyvä ja toimiva tiimi ei ole itsestäänselvyys. Henkilöstön ja tiimien kehittäminen on välttämätöntä myös koko organisaation kehittymisen kannalta. Organisaation kehittäminen lähtee sen yksilötasolta asti. Jos tiimityö, ja sen myötä tuotanto ei ole kunnossa, on organisaationkin vaikea kehittyä kilpailukykyisemmäksi. Kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi jokaisessa organisaation osassa, koska ympäristön muutosta voidaan pitää pysyvänä tilana. Tiimien kehittymiselle on annettava aikaa sekä varmistettava, että oikeat henkilöt työskentelevät oikeilla paikoilla. Jatkuva muutos ei tue tiimien kehittymistä. Vaarana on myös se, että tiimin jäsenten rooleja ei pystytä tunnistamaan tiimissä, joka vaikuttaa tiimityön sujuvuuteen negatiivisesti.

Tiimityön kehittämiseen vaikuttavat tiimin sisäiset ja ulkoiset tekijät. Kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä olisi syytä oppia tunnistamaan, jotta niiden hallitseminen olisi mahdollista. Avoimesti asioista puhuminen vaatii tiimin jäseniltä vuorovaikutustai-

toja sekä tiimityötaitoja. Tiimin jäsenillä on päävastuu oman osaamisensa kehittämistä sekä tiimin yhteisestä kehittämisestä. Esimiehellä on vastuu luoda tiimin kehittymisen mahdollistava pohja, jossa tiimi voi kehittää itseään.

7.3.1 Tiimityötaidot

Tutkimustulokset osoittavat, että tiimien tiimityötaidoissa olisi kehitettävää. Induktiivisen sisällönanalyysin seurauksena, viimeiseen eli kaikkia käsitteitä yhdistävään yhteiseen kategoriaan nousi käsite tiimityötaidot. On huomioitavaa, että tiimityötaidot ovat olennainen osa tiimissä työskentelemistä. Tiimityötaidot muodostuvat monesta eri osatekijästä. Palkeissa tiimityötaitojen puutteellisuus ilmenee muun muassa vuorovaikutustaitojen ja tiedonkulun puutteellisuutena, yhteisiin päämääriin sitoutumisessa sekä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Tiimityötaidot kattavat laajan osa-alueen, jonka vuoksi sen kehittäminenkin koetaan tärkeänä. Puutteelliset tiimityötaidot omaavan henkilön on haastavampaa työskennellä tiimissä yhteisiä pelisääntöjä noudattaen.

Tiimityötaitoja tulisi kehittää, jotta tiimityöskentelyn sujuvuus paranisi. Hyvät tiimityötaidot vaikuttavat niin työn mielekkyyteen kuin yleiseen ilmapiiriinkin, jonka vuoksi niiden kehittäminen työyhteisössä olisi välttämätöntä. Muutama haastateltavista totesi, että kaikilla olisi varmasti kehitettävää tiimityötaitojen osalta, kukaan ei ole täydellinen. Kaikkia tiimityön osa-alueita ei kannata lähteä kehittämään kerralla. On syytä panostaa jokaiseen osa-alueeseen erikseen, jotta tiimityön kokonaisvaltainen kehittäminen mahdollistuu. Esimiehen tulee myös pyrkiä luomaan pohja sille, että yksilöiden tiimityötaidot sekä tiimit yhdessä voivat kehittyä.

Tutkimustuloksista selvisi, että tiedonkulku koettiin toisinaan puutteellisena tai sitä ei koettu olevan ollenkaan. Tiedonkulun edistämiseksi ehdotan tiimipalaverien käyttöönottoa. Selkeät toimintatavat ohjaavat tiimin toimintaa tavoitteelliseen suuntaan. Tiimin tulee käyttää kaikkia sen käytössä olevia resursseja tavoitteidensa saavuttamiseksi, jossa tiimipalaverien käyttö on tiimille hyödyksi. Spiikin (2004, 212–213) mielestä tiimin pitää hoitaa sille määrätty tehtävät, hallita muuttuvat tilanteet sekä toimia niissä joustavasti muutoksista huolimatta. Palaverissa tulee käsitellä tiimin

toiminnan kannalta oleellisista asioista. Tiimipalaverista on syytä jättää tiimin toimintaan vaikuttamaton jutustelu pois, jotta palaveri pysyy lyhyenä, eikä se vie turhaa aikaa. (Mp.)

Tiimipalaverien käyttöönotto edistäisi varsinkin tiedonkulun toimivuutta tiimissä, jonka jäsenet istuvat kahdessa eri huoneessa. Tiimipalaverille tulee laatia selkeät säännöt, joista tulee pitää kiinni. Tiimi voi itse määritellä mitä asioita haluaa palaverissa käsiteltävän, kuinka pitkän palaverin ja kuinka palaveri pidetään. Pääasia on kuitenkin palaverin pitäminen ja sen käytäntöön oppiminen. Osa haastateltavista toivoi tiimipalaverien käyttöönottoa tiimissään, jotta koko tiimi olisi tietoinen aina tulevan viikon tapahtumista.

Positiivisella asenteella isommatkin vaikeudet on helpompi käsitellä. Omalla asenteella voidaan vaikuttaa omaan sekä muiden tiimin jäsenten työpäivään sekä tiimin ilmapiiriin. Omaan persoonallisuuttaan ei voi muuttaa, mutta omaan asenteeseen kaikki pystyvät vaikuttamaan. Jokaisella ihmisellä on omanlaisensa kyky hallita omaa mieltänsä, jonka vuoksi keinojen tai kehittämismenetelmien antaminen asenteiden muuttamiseen on hankalaa. Omia asenteita kannattaa kuitenkin pyrkiä tietoisesti hallitsemaan keskusteluiden avulla niin ryhmän kanssa kuin yksilöllisellä tasolla.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen lisäävät työyhteisön avoimuutta. Ihmisen persoonallisuus vaikuttaa kykyyn vastaanottaa ja antaa henkilökohtaista palautetta. Palautetta tulisi pystyä antamaan tilanteeseen asiaankuuluvalla tavalla, jotta se ei loukkaa palautteen vastaanottajaa. Palautteen antaminen vaatii myös ihmistuntemusta etenkin silloin, kun palautetta annetaan uusille tuttavuuksille. Tiimin jäsenten tuntiessa toisensa, tietävät he toistensa kriittiset rajat, joita ei kannata ylittää. Asioista keskusteleminen avoimesti ja ikävien asioiden ääneen sanominen puhdistavat ilmaa.

Kun palautetta osataan antaa ja vastaanottaa oikein työyhteisö kehittyy. Työyhteisössä palautteen vähäinen määrä ei opeta työntekijöitä suhtautumaan palautteeseen positiivisena asiana tai normaalina työkäyttäytymisenä. Satunnainen palautteen anto saattaa aiheuttaa voimakkaita tunnereaktioita, jonka vuoksi rakentavan

palautteen käsittelyä ei pystytä suorittamaan. Tämä estää taas toiminnan kehittämisen. Toisen kiittäminen on yksi vahvimista työyhteisössä esiintyvistä tavoista, jolla voidaan vaikuttaa muiden käyttäytymiseen. (Salminen 2015, 144–145.)

Tiimien kehittämisessä on havaittavissa monia eri kehitysvaiheita. Tutkimuksen kohteena olevien tiimien kokoonpanoja muutetaan usein, työskentely joudutaan aloittamaan aina alusta. Salminen (2017, 51) toteaa, että tiimin perustamisvaiheessa tiimiä ei voida vielä kutsua tiimiksi, vaan tiimiaihioksi. Perustamisvaiheessa ihmiset liittyvät yhteen ja aloittavat tiimiksi kehittymisen. He opettelevat yhdessä tiimitoimintaa, oman roolin tuntemista sekä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden ymmärtämistä. Tutkimuksen kohteena olevien tiimien tulisi aina uuden tiimin muodostamisen jälkeen keskittyä yhteisten toimintatapojen, päämäärien ja tavoitteiden muodostamiseen. Kun tiimin pohja olisi kaikille selkeä, olisi myös tiimissä toimiminen sekä sen kehittäminen kaikille helpompaa.

7.3.2 Osaaminen

Tutkimustuloksista selvisi, että jokainen tuntee kiireen tunnetta työpaikalla. Jotkut haastateltavista myös kokivat, että osaavia henkilöitä kuormitetaan työtehtävillä, jos sitä ei itse osata ratkaista. Työn tekeminen koettiin hektisenä ja työpäivät saattavat venyä pitkiksi. Työskentelyn sujuvuuteen vaikuttaa oleellisesti yksilön osaaminen. Mikäli yksilöllä on laaja tieto- ja taitopohja, on hänen helpompi selviytyä vaikeammistakin työtehtävistä ilman muiden apua.

Palkeilla järjestetään jatkuvasti erilaisia koulutuksia, joihin jokaisen työntekijän tulisi osallistua. Tutkimusta tehdessä selvisi, että kaikki eivät osallistu Skype-välityksellä järjestettäviin koulutuksiin. Muutama haastateltavista myös koki, että työntekijät osallistuvat koulutuksiin, mutta koulutuksen ohella hoidetaan muita työtehtäviä. Oma osaamistaan tulisi myös arvioida, jotta työntekijä tiedostaisi mihin koulutuksiin hänen olisi syytä osallistua oman osaamisensa kehittämiseksi. Salminen (2015, 22) kertoo, että oman oppimisen edellytyksenä onkin omien kehitystarpeiden tunnistaminen, osaamisen arvioiminen eli itsearviointitaidon omaaminen. Oma osaaminen on hyvä jakaa konkreettisiin osaamisalueisiin, joita voi tarkastella, arvioida ja kehittää yksi kerrallaan. Keskittyminen moneen asiaan kerralla heikentää oppimista.

Tiimien jäsenten tulisi arvioida omaa sekä tiimissä olevaa osaamista. Osaamisen jakautuminen on toisinaan hyvästä, mutta riittämätön substanssiosaaminen tiimissä aiheuttaa vain haasteita niin yksilölle kuin koko tiimillekin. Koulutukseen osallistumisen lisäksi toinen tapa lisätä tiimin sisällä olevaa osaamista on töiden vaihtaminen. Töiden vaihtamista voidaan kutsua myös työkierroksi. (Spiik 2004, 64.) Työnkierrossa tiimien jäsenet vaihtavat tehtäviä keskenään. Tämä osaamisen jakamisen keino toimii hyvin tehtävissä, joissa perusammattitaidon hankkiminen ei edellytä vuosien kokemusta tai koulutusta. (s. 64) Myös työn mielekkyys ja kehittymisen tunne vaikuttavat yksilön haluun oppia uutta. Laajentamalla yksilön vastuuta ja lisäämällä moniosaajia voidaan laajentaa osaamista kokonaisvaltaisesti kaikissa elämän vaiheissa. (s. 66.)

7.3.3 Yhteisöllisyys

Tutkimuksen kohteena olevat tiimit työskentelevät hyvin omissa oloissaan. Jotkut kokivat sen hyväksi, koska tiimeillä ei heidän mukaansa ole mitään yhteistä, eikä kommunikointia tai yhteisöllisyyttä toisten kanssa tarvitsisi kehittää. Toiset haastateltavat kuitenkin kokisivat hyväksi tiimien yhteistyön lisäämisen, jolla voitaisiin tarvittaessa tasata työkuormia sekä luoda muuten yhteisöllisyyden tunnetta kerroksessa. Haastateltavat kokivat myös, että kahvitauot ovat ainoat tiimejä yhdistävät tekijät, vaikka kahvitauoillakin käydään pääsääntöisesti oman tiimin jäsenten kanssa.

Koko kerroksessa vallitseva yhteisöllisyyden tunne, tiimien rajojen yli auttaminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen hyödyttäisivät jokaista tiimiä. Kerran tai kaksi vuodessa järjestettävät työhyvinvointipäivät eivät riitä yhteisöllisyyden parantamiseksi. Tiimien välisten ongelmien ratkaisemiseen ja yhteisöllisyyden parantamiseen tulisi kaikkien tiimien sitoutua ja osallistua. Spiik (2004, 264) on luonut erilaisia lomakkeita, joiden avulla tiimien välillä oleva epäselvyyksiä ja ongelmia voidaan käsitellä ja purkaa. Tiimien tulee valmistautua yhteiseen tapaamiseen ja määritellä omat odotuksensa toisen tiimin toiminnasta tai yhteistyöstä. Yhteisessä kokoontu-

misessa pyritään sopimaan asioista, joita tulisi kehittää yhteisöllisyyden parantamiseksi. Tiimit voivat lähteä liikkeelle myös vastaamalla kolmeen kysymykseen, mikäli odotusten määrittäminen tuntuu liian hankalalta. (s. 264) Kysymykset ovat:

1. Mitkä kaikki asiat sujuvat tiimimme välisessä yhteistyössä hyvin?
2. Missä on eniten ongelmia, joiden ratkaisemisesta hyötyvät molemmat tiimit?
3. Mitä ehdotamme ongelmien ratkaisemiseksi?

On hyvä myös tuoda positiivisia kokemuksia esille sekä yhteistyöstä saatavia hyötyjä, jotta ihmiset voivat ymmärtää kehittämisen tarkoitusta (s. 264).

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Mielestäni tämän opinnäytetyön tutkimustulokset kuvaavat kattavasti tutkimuksen kohteena olevien tiimien käsityksiä tiimityöskentelyn sujuvuudesta. Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että valtaosa tiimien jäsenistä pitävät tiiminsä tiimityötä toimivana, mutta silti kehittäisivät siinä jotakin. Varsinkin tiimityötaidot ja osaamisen kehittäminen nousivat esille olennaisina kehittämiskohteina.

Uskon tutkimuksen olevan varsin merkityksellinen tutkimuksen kohteena oleville tiimeille sekä tiimien esimiehelle. Uskon heidän hyötyvän siitä tiedosta, miten tiimin jäsenet kokevat tiimityöskentelyn. Nyt tiimeillä on mahdollisuus ottaa esiin oman tiiminsä keskuudessa puheeksi tiimityön, siihen vaikuttavat tekijät ja sen kehittämisen. Myös esimiehen on syytä olla tietoinen ilmenneistä kehittämiskohteista, jotta tiimityöskentelystä voitaisiin saada entistä sujuvampaa. Mikäli tiimit lähtevät kehittämään tiimityöskentelyään, on mahdollista tehdä myöhemmin vastaavanlainen tutkimus kehittämistyön onnistumisesta.

Saatujen tulosten pohjalta on syytä esittää mahdollisia ehdotuksia jatkotutkimuksille. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tarkastella tiimityöskentelyä vain tiimin jäsenten näkökulmasta, jolloin esimiehen näkökulma asioihin jätettiin kokonaan pois. Esimiehen näkökulma olisi voinut tuoda vielä omanlaisen näkemyksen asioille.

Jatkotutkimusehdotuksena voisin myös esittää ehdotuksen tutkimukselle, jossa tutkittaisiin tiimien jäsenten tyytyväisyyttä esimiehen johtamistapaan sekä siihen, millainen vaikutus esimiehellä on tiimityöskentelyn sujuvuuteen.

Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena etsiä asioille syy- seuraussuhteita. Voisi olla hyvä ymmärtää laaja-alaisemmin ja syvällisemmin esille nousseiden kehittämiskohteiden taustalla olevia syitä. Kaikki esille nousseet kehittämiskohteet eivät johduneet tiimien jäsenistä, puutteellisesta osaamisesta tai tiimityötaidoista, vaan myös tiimin ulkopuoliset tekijät aiheuttivat tiimiin haasteita. Vaikka tutkimus tuottikin tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tiimityöskentelyn sujuvuuteen tiimin jäsenten mielestä, olisi hyvä tietää mitä asioita näiden tekijöiden taustalla on. Mielestäni jatkotutkimusehdotukset ovat tärkeitä, koska tiimityöhön ja sen sujuvuuteen vaikuttaa monia asiaa.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyöprosessi on sujunut johdonmukaisesti ja odotuksien mukaisesti. Tutkimusta tehdessä on tärkeää pysyä tutkimussuunnitelmassa sekä suunnitellussa aikataulussa. Tutkimussuunnitelman ja aikataulun noudattaminen on mahdollistanut sujuvan etenemisen työn tekemisessä. Aikaa vievät vaiheet olivat kirjallisuuteen perehtyminen, teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen ja tutkimusaineiston litteroiminen. Tutkimusaineiston analysoimiseen meni vastaavasti kaikista vähiten aikaa.

Tiimeistä ja tiimityöstä löytyy paljon kirjallisuutta, jonka ansiosta olennaisen tiedon hankkiminen on ollut suhteellisen vaivatonta. Toisaalta laajan kirjallisuuden ymmärtäminen ja aiheen rajaaminen aiheuttivat vaikeuksia. Kaikkea teoriaa ei ole voinut sisällyttää teoreettiseen viitekehykseen, jonka vuoksi aiheen rajaaminen on olennainen osa opinnäytetyöprosessia. Tässä tutkimuksessa aiheen rajaaminen on kuitenkin onnistunut hyvin. Teoreettisesta viitekehyksestä löytyy tiimityöhön liittyvät tärkeimmät asiat. Työ myös etenee johdonmukaisesti.

Opinnäytetyön aihe on hyvin mielenkiintoinen ja ajankohtainen, joka osakseen loi motivaatiota työn tekemiseen. Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja kiinnostava. Olen oppinut uusia asioita tutkimuksen tekemisestä, tiimeistä ja tiimityöstä sekä omasta itsestäni. Hyvä tutkimussuunnitelma ohjaa koko opinnäytetyöprosessin läpi. Työn tekeminen on johdonmukaista ja aikataulutettua, jolloin tutkimuksella voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Tiimityöskentelystä olen oppinut paljon; moni asia vaikuttaa tiimityöskentelyn sujuvuuteen, niin tiimin sisällä kuin ulkopuolellakin. Tiimityötä tulee opetella, jotta siitä saadaan toimivaa ja johdonmukaista yhdessä tekemistä. Tiimityö ei ole itsestäänselvyys. Tiimityön sujuminen edellyttää tiimin jäseniltä, tiimiltä, tiimin esimieheltä sekä koko organisaatioilta asioita.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on yhtenäinen ja johdonmukainen. Teoreettinen viitekehys tukee tutkimusta sekä saatuja tutkimustuloksia. Teemahaastattelurunko osoittautui myös hyvin toimivaksi selkeytensä vuoksi. Runkoa ei tarvinnut muuttaa ensimmäisen haastattelupäivän jälkeen. Se oli myös helppolukuinen ja selkeä.

Jokaisesta tutkimuksesta on mahdollista oppia. Tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut syytä järjestää useampana kuin kahtena päivänä. Usean haastattelun jälkeen keskittymiskyky heikkenee, jolloin tutkimustulosten laatu voi heikentyä. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin onnistuttu niin tutkimusaineiston keräämisessä kuin teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisessakin. Tutkimustulokset sekä teoreettinen viitekehys kulkevat johdonmukaisesti, pohdintojen ja johtopäätösten yhteenliittymänä. Ensikertalaisuus tutkimuksen tekijänä näkyi teemahaastattelun tekemisessä. Kysymysten esittäminen haastattelujen aikana olisi voinut olla sujuvampaa ja johdonmukaisempaa. Toisinaan kysymyksiä joutui toistamaan tai tarkentamaan epäselvän ilmaisun vuoksi. Esimerkiksi kysymykset tiimin jäsenen oikeuksista ja vastuista herättivät lähes poikkeuksetta lisäkysymyksiä haastateltavien puolelta.

LÄHTEET

- Ahola, T. & Furman, B. 2015. Reteaming-valmennus – Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. uudistettu painos. Helsinki: Lyhytteriapiainstituutti.
- Belbin, R.M. 1996. Team Roles at Work. (Original Publication 1993.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. 1999. The practice of management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eales-White, R. 1996. Building Your Team. London: Kogan Page.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Forsell, K. 2016. Hyvän tiimityön kulmakivet-varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia tiimityöstä. [Verkkajulkaisu]. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.5.2018]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111664/Forsell_Kirsi.pdf..pdf?sequence=1
- Hirsjärvi, S. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Tammi.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Porvoo: Edita.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari
- Juoperi, P. & Wacklin, H. 2016. Tiimityö toimintamallina-Työntekijöiden kokemuksia tiimityöstä ja sen kehittämisestä kotihoidossa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hoitotyön tutkinto-ohjelma. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.5.2017]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115627/Juoperi_Patricia_Wacklin_Heidi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

- Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.5.2018]. Saatavana: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-323-3.pdf
- Koivukoski, S. & Palomäki U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi: Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. p. Helsinki: Edita.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lämsä A. & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Miles, M.B. & Huberman. A.M. 1994. Qualitative data analysis. 2nd ed. California: Sage.
- Robbins, S. & Judge, T. 2012. Essentials of Organizational Behavior. England: Pearson.
- Romppainen, A. 2007. Verkosto-organisaation moniammatillisen tiimityön kehittäminen Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lisensiaatin tutkimus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.5.2018]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76473/lisuri00073.pdf?sequence=1>
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kauppakamari
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 3. painos. Vantaa: J-Impact.
- Salminen, J. 2017. 3. uudistettu painos. Onnistu tiimityössä-tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact.
- Sohmen, V. 2013. Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. USA: Drexel University.
- Soilevuo– Grønnerød, J. 2004. On Meanings and Uses of Laughter in Research Interviews: Relationships Between Interviewed Men and Woman Interviewer. Young. Nordic Journal of Youth Research.

- Syer, J. & Connolly, C. 1996. How Teamwork Works. The dynamics of effective team development. London: McGraw-Hill.
- Tilastokeskus. Ei päiväystä. Tiimityö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.5.2018]. Saatavana: <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Ei päiväystä. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.5.2018]. Saatavana: <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>
- Williams, H. 1996. The Essence of Managing Groups and Teams. Cornwall: Prentice Hall.
- Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos: hallintotiede. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.5.2018]. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92540/gradu00462.pdf?sequence=1>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Suostumuskaavake haastatteluun

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Liite 4. Sisällönanalyysi

Liite 1. Saatekirje.

Hei,

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa liiketaloutta kolmatta eli viimeistä vuotta. Teen opinnäytetyötäni aiheesta ”tiimityö ja sen kehittäminen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa”. Opinnäytetyöni tarkoituksena on karottaa tiimityön sujuvuutta ja antaa sille objektiivinen näkemys teemahaastattelun avulla.

Tutkimus kokonaisuutena on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Perustelu laadullisen tutkimuksen valitsemiselle on se, että tutkimuksessa halutaan ymmärtää laaja alaisesti tiimin jäsenten näkemyksiä ja havaintoja tiimityöstä. Tutkimuksesta saatavaa tutkimusaineistoa käytetään osana opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville miten yksilöt kokevat tiimityön sekä löytää asioita, jotka toimivat tai vaativat kehittämistä tiimityössä.

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelun avulla, jossa haastatellaan yhtä henkilöä kerrallaan ja se nauhoitetaan. Teemahaastattelussa ei edetä ennalta määriteltujen tutkimuskysymysten avulla, vaan haastattelu etenee ennalta määriteltuihin teemojen johdolla, jossa on tilaa myös vapaalle puheelle. Haastattelussa on tarkoituksena huomioida tutkimuksen kohteena olevien tulkinnat sekä heidän merkityksenäntönsä.

Tutkimusnäytteen suuruudeksi on valittu kymmenen henkilöä. Näytteen optimaalinen tilanne olisi niin, että jokaisesta tiimistä haastateltaisiin vähintään kahta edustajaa. Haastattelun kesto on maksimissaan 30 minuuttia. Haastattelu on työaikaa ja tulen tekemään haastattelun työpaikallenne. Toivon, että sinulta löytyisi hieman aikaa työn lomassa ja ehtisit haastateltavaksi!

Tämän saatekirjeen liitteenä on kaavake, jonka haastatteluun osallistujan tulee allekirjoittaa, mikäli suostuu haastateltavaksi ja siitä saadun tutkimusaineiston käyttämiseen opinnäytetyössäni. Työssä käytetään eettisiä periaatteita, luottamuksellisuutta sekä anonyymiteettia.

Kiitos!

Helena Pohjalainen

Liite 2. Suostumuskaavake.

Minä _____ suostun _____ teemahaastatteluun haastateltavaksi ja tutkimusaineistoa saa käyttää opinnäytetyössä. Tiedän oikeuteni, halutessani saan keskeyttää tutkimukseen osallistumisen koska vain ja minulle on kerrottu, että tutkimus on tehty eettisiä periaatteita noudattaen. Henkilöllisyyttäni ja yksityisyyttäni suojellaan, eikä niitä kerrota ulkopuoliselle taholle. Tulokset julkaistaan ja käsitellään opinnäytetyössä siten, että tutkittavaa ei voida tunnistaa tuloksista. Haastateltavalla on myös oikeus saada lisätietoja tutkimuksesta. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Paikka _____ Aika _____

Allekirjoitus _____

Voit palauttaa suostumuskaavakkeen haastattelijalle osallistuessasi haastatteluun.

Kiitos osallistumisestasi!

Liite 3. Teemahaastattelurunko.

Taustatiedot

1. Mikä on syntymävuotesi?
2. Mikä olet koulutukseltasi?
3. Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa?
 - Onko kokemusta tiimityöstä aiemmin?
 - Kauanko olet työskennellyt tiimissäsi?
4. Miten tiimisi on muodostettu?
5. Montako jäsentä tiimissäsi on?

Nykytilan analyysi

Tiimityön kokeminen

6. Millaisena koet tiimityöskentelyn tiimissäsi?
 - Onko tiimityö mielestäsi toteutettu hyvin?
 - Kuormitetaanko kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti?
 - Onko tiimissä erilaisia persoonia?
 - Sopiiko mielestäsi tiimityö organisaatioon, jossa työskentelet?
 - Sujuuko tiimisi tiimityöskentely mielestäsi?
 - Mitkä ovat mielestäsi tiimityön etuja?

Tiimityön sujuvuus

7. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi tiimityöskentelyn sujuvuuteen?
 - Millainen on tiimin yleinen ilmapiiri?
 - Minkälaisia haasteita koet tiimissäsi?
 - Minkälaisia pelisääntöjä tiimillänne on?

Tiedonkulku

- Miten tiedonkulku sujuu tiimissä?
 - Entä tiimistä ulospäin?
- Pidättekö tiimipalavereita?

Tiimityötaidot

- Minkälaisena pidät tiimin vuorovaikutustaitoja?
- Onko tiimissänne riittävästi erilaista osaamista?
- Onko sinun helppo ilmaista mielipiteitäsi tiimissä?
 - Osataanko tiimissäsi antaa ja ottaa vastaan palautetta?
- Millaisena koet tiimisi tiimityötaidot?
- Sujuuko yhteistyö muiden tiimien kanssa?

Yksilö tiimissä

8. Millaisena koet oman roolin tiimissä?
 - Mitä oikeuksia yksilöllä on?

- Entä mitä vastuita?
- Miten yksilön asenteet vaikuttavat tiimiin?

Kehitettävää

9. Koetko, että tiimissäsi tai tiimityötaidoissa olisi jotakin kehitettävää?
 - Kenellä mielestäsi on vastuu kehittämisessä?
 - Onko sinulla kehittämis ehdotuksia tiimityöhön?
 - Kehitetäänkö organisaatiossanne tiimityötä?
 - Kuka päättää koska kehitetään?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat kehittämisen onnistumiseen?

Haluatko sanoa jotain muuta tiimityöskentelystä?

Liite 4. Sisällönanalyysi.

Sisällönanalyysi

Tutkimuskysymys 1: Mitkä tekijät vaikuttavat tiimityön sujuvuuteen?

Positiivisesti

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"meidän tiimissä kyllä riittää osaaminen"	Luotto omaan osaamiseen	Luotto oman tiimin osaamiseen	Riittävä osaaminen
"oppii toiselta myös asioita"	Luotetaan toisen osaamiseen		
"kyllä kaikki haluaa kouluttaa itseensä"	Omasta osaamisestaan huolehtiminen		
"joku saa jonkun selvitettyä silmänräpäyksessä"	Vaikean tehtävän selvittäminen nopeasti	Osaamisen jakautuminen	
"tietyt asiat kysytään yhdeltä ja tietyt asiat kysytään yhdeltä"	Yksi osaa yhden asian ja toinen osaa toisen		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"ei me kaikki voida olla hölösuita"	Kaikki eivät ole yhtä ulospäinsuuntautuneita	Yksilön persoonallisuus	Tiimissä vallitseva ilmapiiri
"se on varmaan se yhteishenki"	Kemioiden kohtaaminen	Me-henki	
"kaikilla on sama mentaliteetti"		Henkilökemiat kohtaavat	
"me täydennetään hyvin toisiamme"	Luonteenpiirteet sopivat hyvin yhteen		
"meitä on kuitenkin nii monta sellasta sulautuvaa persoonaa"	Persoonien sulautuminen yhteen tiimissä		
"joskus on joustettava"	Joustavuuden tärkeys työssä	Yksilön kyky joustaa	
"kannustin tuolla muita tekeen"	Muiden kannustaminen	Kannustavan ilmapiirin luominen	
"sinne vaan mennään mukaan, ei me voida sille asialle mitään"	Muutoksiin suhtautuminen avoimesti	Omat asenteet	

"eikö jokaisella oo vähällä vähän huonoja päiviä"	Avoimuus työhön vaikuttavista tekijöistä		
---	--	--	--

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"ei jää yksin koskaan"	Ei tarvitse tuntea olevansa yksin	Toisten jäsenten tuki	Tiimin jäsenten tuki
"kun niitä töitä kasaantuu, niin sä et oo yksin"	Muiden jäsenten apu töiden kasaantuessa		
"jaat sen paineen ja stressin niiden muidenkaa"	Paineen ja stressin jaksaminen		
"siinä on pakko olla tiimit"	Tiimin tärkeys työtehtävistä selviytymiseen	Luotto tiimistä saavaan tukeen	
"ei oo varmaan päiväkään, että joku ei auttais tai neuvois"	Muiden auttaminen ja neuvominen	Tiimin jäsenien auttaminen ja neuvominen	
"kaikilla on vähän omat vahvuus alueet"	Toisten tunteminen	Toisten vahvuusalueiden tunnistaminen	
"tiedetään kyllä koko ajan mikä tilanne on kelläkin"	Kiinnostus muiden työtehtävistä ja jaksamisesta	Työkavereista välittäminen	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"sama vastuu hoitaa ne annetut tehtävät"	Jäsenten vastuu hoitaa työtehtävät	Yksilön vastuu tiimityön sujuvuudesta	Kyky toimia vastuullisesti
"hoitaa omat työnsä ja auttaa muita"	Vastuu omien työtehtävien hoitamisessa ja muiden auttamisessa		
"ottaa vastuullisesti niitä niinku vanhemmasta päästä"	Oma vastuullisuus töiden tekemisessä		
"tiimin työt on meidän kaikkien vastuulla"	Vastuun jakautuminen kaikille jäsenille	Yhteisvastuu tiimityön sujuvuudesta	
"koitettu jakaa niitä töitä keskenämme"			
"me tehdään tota paljon yhteistyötä"	Yhteistyön sujuminen	Yhteistyön sujuminen	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"mun mielestä ollaan tasavertaisia"	Tiimin jäsenten tasavertaisuus toistensa kanssa	Tasavertaisuuden kokeminen tiimissä	Tasavertaisuus tiimin jäsenten kesken
"ei siellä ole kukaan ylitse muiden"	Jäsenten välinen tasavertaisuus		
"yhtä paljon on töitä kaikilla"	Töiden jakautuminen tasapuolisesti		
"samalla viivallahan me mennään"	Kukaan ei ole ylitse muiden	Jokaisen työpanoksen arvostaminen	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"jätetään tämmöisiä taralappuja"	Tiedonkulku poissaollessa	Tapa välittää tietoa	Tiedonkulku
"onhan meillä tosi tiuhaan noita ryhmäpalaverieita"	Ryhmäpalaverien tärkeys tiedonkulussa		
"tiimin sisällä tiedonkulku toimii lähinnä suuta aukomalla"	Tiedonkulku toimii sanomalla asiansa	Tiedonkulku onnistuu puhumalla	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"tykkään semmosesta avoimuudesta"	Avoimen ilmapiirin arvostaminen	Uskallus sanoa mielipiteensä ääneen	Onnistunut palautteenannon ja -vastaanottamisen kulttuuri
"jokainen siellä kyllä uskaltaa ja sanoo"	Mielipiteen ilmaisemisen ääneen		
"osaa ottaa vastaan"	osataan ottaa palautetta vastaan	Palautteen vastaanottamisen taito	
"kaikkien muidenkin mielipiteet on arvokkaita"	Kaikkien jäsenten mielipiteiden pitäminen arvokkaana	Yksilön mielipiteiden arvokkuus	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"ollaan kuitenkin niin lähekkäin siinä"	Työpisteet lähekkäin toistensa kanssa	Asioihin haetaan ratkaisuja vuorovaikutuksen avulla	Vuorovaikutus
"kyllä me pystytään niistä asioista kuitenkin keskustelemaan"	Asioiden selvittäminen keskustelemalla		
"kyllä ne sitten vatkaat"	Haasteellisten asioiden selvittäminen		
"ongelmatilanteissa sä pystyt tietyllä tavalla keskustelemaan toisen kanssa"	Ongelmallisista työtehtävistä keskustellaan työkaverin kanssa		
"puhutaan tosi paljon siinä töiden ohessa"	Vuorovaikutuksen tärkeys töiden sujumisessa		

"kaikesta saadaan niinku sovittua"	Asioiden selvittäminen keskustelemalla		
"aika herkästi niinku ääneen pohditaan"	Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus	Osallistava keskustelu	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"mä tykkään tiimityöskentelystä"	Tiimityöskentelyn kokeminen miellyttävänä	Työn tuoma mielihyvä	Työilo
"meillä on itseasiassa loistava tiimi"			
"must tää on ihan hyvä tiimi"	Mukava tehdä töitä tiimissä		
"kiva tulla töihin, kun tietää, että asiat rullaa"	Työhön tuleminen koetaan miellyttävänä		
"sellanen rempsee työhuumori niinku lentää"	Työhuumori keventää tunnelmaa	Positiivisuuden tärkeys työssä	
"mä en tykkäis yksilötyöstä"	Tiimityön pitäminen miellyttävämpänä kuin yksilötyön	Tiimityön kokeminen hyvänä	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"pitää ottaa ne muutkin huomioon"	Muiden jäsenten huomioon ottaminen	Muiden huomioonottaminen	Toisten jäsenten osallistaminen ja oma osallistuminen tiimityöhön
"saatu ite jakaa ne työt mitä kukin tekee"	Töiden jakaminen jokaista jäsentä tyydyttävällä tavalla		
"on niinku tärkeätä muistaa se että sä oot vaan niinku yks osa sitä tiimiä"	Jokaisen jäsenen huomioonottaminen		
"tehään ja autetaan jos tiimien rajojen ylitteki"	Muiden tiimien auttaminen	Auttaminen tarvittaessa	

Negatiivisesti

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"Mun pitäis enemmän kuunnella muita"	Muiden kuuntelemisen taito	Taito kuunnella muita	Muiden huomioonottaminen

"pitäis enemmän kunnioittaa ehkä sitä toisen työrauhaa"	Toisen työrauhan kunnioittaminen	Tiimityöhön sopimaton piirre	
"kuormitat niitä muita tiimin jäseniä"	Muiden tiimin jäsenten kuormittaminen		
"ei kunnioiteta sitä toisien tekemistä"	Toisen tekemisen kunnioittamattomuus		
"ei musta se yks voi terrorisoida niitä muita"	Yksi jäsen päättää miten toimitaan	Oman edun ajaminen	
"jokainen puurtaa vähän sitä omaansa"	Tiimin jäsenten keskittyminen vain omaan tehtäviinsä	Katse omassa työssä	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"jää kummiskin unhoilaan mun mielestä"	Tiimikohtaisten pelisääntöjen noudattaminen	Sääntöjen noudattamatta jättäminen	Pelisääntöjen ymmärtäminen
"mitä työelämässä on pelisäännöt ni pätee myöskin täällä"	Työelämän pelisääntöjen noudattaminen työpaikalla		
"väärin toisia kohtaan jotka niitä noudattaa"	epäoikeudenmukaisuus sääntöjen noudattamisessa		
"pysyttäis siinä mitä on sovittu"	Sovituissa asioissa pysyminen	Sitoutumattomuus	
"jätetään niitä tekemättä"	Asioiden tekemättä jättäminen		
"kaikki ei sit oikeesti oo niin tunnollisia ja sitoutunu siihen hommaan"	Tunnollisuuden ja sitoutuneisuuden puute		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"sieltä tulee tietynlaista tiuskimista"	Tiuskiminen muille työkaveille	Epäammatillinen käyttäytyminen	Negatiivinen ilmapiiri
"sit sellasta jatkuvaa häirintää"	Toisen jatkuva häiritseminen		
"menee välillä huutamiseksi ja tiuskimiseksi"	Ilmapiirin kiristyminen		
"ei kukaan suostu tulee opetteleen"	Kiinnostuksen puuttuminen uusien asioiden opettelemiseen	Yksilön asenteet uuden oppimiseen	

"kun koitat ite perustella, että tää on hyvä juttu"	Muutosvastarintaan vaikuttaminen asioita perustelemalla	Negatiiviset asenteet muutoksia kohtaan	
"yks on siellä poikkite-loin"	Yksilön asennoituminen muutoksiin		
"kaikilla ei oo aina sama moodi päällä"	yksilön asenteiden vaikutus tiimityöhön	Asenteet	
"ei aina mee niin tasanaisesti"	Tiimityön sujuvuuden vaihtelut		
"toisilla on vähän sellainen hällävälä –asenne"	Asenteiden vaikutus ilmapiiriin		
"niinku omasta päivästäkin kiinni"	Päivästä kiinni, millainen on oma suhtautuminen ja asenne töihin	Avoin keskustelu työhön vaikuttavista tekijöistä	
"henkilökemiat vaikuttaa siihen tiimityösken-telyyn"	Ihmisten kemioiden kohtaaminen	Ihmisten väliset kemiat	
"toiset niinku väsy ja reagoi siihen erilailla"	Ihmisten erilaiset tavat reagoida kiireeseen	Erilaiset persoonat	
"ketkä on kärsimättömämpiä, niin ne menettää hermonsa"	Kärsimättömät henkilöt menettävät hermonsa nopeammin		
"meillä on vähän semmosia negatiivisempia ihmisiä"	Asenteiden vaikutus tiimin ilmapiiriin		
"sit mä ehkä koitan välttää kaikkee sellasta konfliktia"	Konfliktien tietoinen välttäminen mukautamalla tilanteisiin		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"toiset on vähän töksähteleviä näissä sanomisissaan"	Asioiden ilmaiseminen epämiellyttävällä tavalla	Epäonnistunut kommunikointi	Puutteelliset vuorovaikutustaidot
"tulis enemmän vuorovaikutusta toisten tiimien kanssa"	Tiimien välisen vuorovaikutuksen vähyys	Epäonnistunut kommunikointi tiimien välillä	
"työasioissa meidän pitää pystyä keskustelemaan"	Rakentava keskustelu töihin liittyvissä asioissa	Asioiden ottaminen esille hienotunteisesti	
"en mä sitten taas oo semmonen, että mä kauheesti toisin sitä esiin"	Omien mielipiteiden sanomatta jättäminen	Omien mielipiteiden sanomatta jättäminen	
"ehkä joskus saa vähän mieltä, että uskal-	Omien mielipiteiden ääneen sanomisen vaikeus		

lanko sanoo tässä kohta mitä mieltä oikeesti oon”			
”en mä usko et kukaan sanoo suoraan”	Asioiden sanominen suoraan koetaan haastavana		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
”jos nyt sattuu ole hyvään kohtaan kahvilla ni jotenki saattaa kuulla jotain”	Kahvitaulla ollessa kuulee oleellisia tietoja	Tiedonkulun takkuaminen	Tiedonkulku
”jos joku on eri huoneessa”	Tiedonkulussa haasteita jäsenten ollessa eri huoneissa		
”kukaan ei tiiä tosta mitään kun ** on aina hoitanut sen”	Tiedon puute jonkun poissa ollessa		
”miten saadaan se tieto jaettua kaikille samanlaisena ja että kaikki ymmärtää sen”	Kaikki ei välttämättä saa tietoa samanlaisena tai ymmärrä sitä samalla tavalla	Tiedon vaikea ymmärrettävyys	
”sitä tulee niin monesta paikasta”	Tiedon moninaisuus monesta eri paikasta	Tiedonkulun kompleksisuus	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
”jossain asioissa miten joku tallennetaan”	Erlaisia näkemyksiä toimintatavoissa	Erlaiset toimintatavat	Toimintakulttuurin toimimattomuus
”toinen puhuu toista ja toinen toista”	Työntekijöiden erilaiset näkemykset asioista		
”muodostunu siinä tiimin sisällä sitten se työskentelytyyli”	Tiimin työskentelytyyli muodostuu ajan kuluessa		
”ihmiset on niin erilaisia ja tekee eri tavalla”	Ihmisten tavat tehdä töitä eritavoilla		
”kun aina on tehty näin”	Vanhoista toimintatavoista kiinnipitäminen	Joustamattomuus uusien tapojen omaksumisessa	
”joku on saanut omat työt tehtyä ja lähtee kotiin”	Tiimin yhteisten töiden laiminlyöminen	Oman edun ajattelu	
”ei me olla tekemisissä muitten tiimien kanssa”	Tiimien välinen eristäytyminen	Vain oman tiimin asioiden ajattelu	
”meillä ei oo mitään yhteistä”	Tiimien väliset eroavaisuudet		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"joutuu opettaan asioita uudestaan tai oppimaan"	uusien asioiden opettaminen ja oppiminen	Uuden oppiminen	Jatkuva muutos
"parempaa lopputulosta saatais, jos ois samat ihmiset ja pysyis"	Muutoksien tuomat haasteet	Pysyvyys toimintavoissa	
"pitäis paremmin noi työt pysyä, ettei niitä vaihdeltais niin kauheesti"	Töiden vaihtuvuus useasti		
"ei tiimityöskentely tapahdu ihan tosta noin vaan"	Tiimityöskentelyn oppimisen vaikeus	Tiimityöskentelytaitojen ja toisten jäsenten oppimisen vaikeus	
"kovin lyhytjänteistä niin eihän se tiimi kerkee tustuu toisiinsa"	jatkuvien muutosten tuomat haasteet toisiin jäseniin tutustumisessa		
"ihan aina ei tiedä mitä kaikkee pitäis tehdä"	Epäselvyys omista tehtävissä	Epäselvyys omista töistä	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"ajoittain on liikaa töitä"	Työmäärien suuruus	Suuren työmäärän vaikutus negatiivisesti tiimityöskentelyyn	Puutteellinen työhyvinvointi
"joudutaan tekee aika pitkää päivää"	Työpäivien venyminen pitkiksi		
"haasteita saada maksupäivän työt tehtyä"	Aikataulussa pysymisen vaikeus		
"nythän se tilanne on ihan kaoottinen"	Kaoottinen työtilanne		
"ahdistuu, kun ei pysty tekemään sitä mitä pitäis tehdä"	Työmäärän vaikutukset jaksamiseen	Työmäärän vaikutus yksilön jaksamiseen	
"et sä oikein voi ees suunnitella mitä sä teet"	Töiden tekemisen suunnittelemisen haastavuus etukäteen		
"työmäärä ja stressikuormitus vaikuttaa"	Työmäärän ja stressin vaikutus jaksamiseen		

Tutkimuskysymys 2: Miten tiimin jäsenet kehittäisivät tiimityötä

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"me ollaan liian niinku silleen jumiuduttu siihen"	Jumiutuminen toimintatapoihin	Muutokseen vastaminen haasteellista joustamattomuuden takia	Toimintakulttuurin toimimattomuus
"löytää uusia tavallaan toimintatapoja"	Uusien toimintatapojen löytäminen tiimiin		
"pitäis miettiä sit sitä tiimin työn kokonaisuutta"	Tiimin työn kokonaisuuden hahmottamisen tärkeys		
"tiimillä pitäis ehkä olla omia palaverieita"	Tiimipalaverien tärkeys töiden joustavuuden kannalta	Tiedonkulun toimimattomuus	
"käydä vähän läpi sitä tiimin tilannetta"	Suunnittelua ennen töiden aloittamista, yhteisen suunnittelun tärkeys		
"meidän pitäis niinku opetella sitä tiimien välistä yhteistyötä paremmin"	Tiimien välisen yhteistyön tärkeys	Yhteisöllisyys	
"sehän on se tiimityön idea, että tehdään niinku yhdessä"	Yhdessä tekeminen nähdään puutteellisena		
"tehokkuutta pitäis saada niinku lisää"	Tehokkuuden lisääminen työssä	Tehottomuus	
"järjestelmällisemmin täytyis tehdä asioita"	Töiden tekeminen järjestelmällisemmin		
"ei sitouduta yhteisiin pelisääntöihin"	Yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen	Sääntöjen noudattamatta jättäminen	

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"voisit sillä sun omalla asenteellas niinku lytätä"	Oman asenteen vaikutus muihin		Asenteet
"ajatellaan ehkä vähän liian minäkeskeisesti"	Itsekeskeisen ajattelutavan esiintyminen		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"kaikilla pitäisi olla samanlainen ja saman tasoinen osaaminen"	Kaikilla ei ole samanlaista ja samantasoista osaamista	Eritasoinen osaaminen tiimissä	Substanssiosaaminen
"taustatieto puuttuu"	Taustatietojen puuttuminen uuteen tiimiin siirryttäessä	Tiimin jäsenen lyhyt työskentelyaika tiimissä	
"meitähän on tosi vaikea muiden niinku muiten tiimien auttaa"	Tiimien välisten työtehtävien erilaisuus	Liian vähäinen osaaminen	
"pintapuolista se työskentely"	Tarvittavan osaamisen puuttuminen		
"kun on tiimissä niin ne osaajat kuormittuu"	Osaajien kuormittuminen työtehtävillä		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
"aika vähän me annetaan sellasta fiksum palautetta toisillemme"	Asiallisen palautteen antamisen vähyyys	Vaikea puhua asioista ja antaa palautetta	Epäonnistunut palautteenantokulttuuri
"ei sitä pidä kaataa silleen niinku likaämpäriä sun päälle"	Kyky antaa rakentavaa palautetta, asiallinen palautteenanto		
"positiivista palautetta annetaan kyllä, mutta sit ehkä kaikki muu jää"	Positiivisen palautteen antaminen		
"koetaan niin, että on parasta että ei lähde semmoseen suuntaan työkaveria ohjeistaan"	Toisen työkaverin ohjeistamisen haasteet		
"palautteen antaminen toiselle työkaverille niin se voi olla vähän hankalaa"	Palautteen antamisen vaikeus		
"negatiivistakin palautetta pitäis osata ottaa vastaan ja antaa"	Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito		
"muistaa kiittää niitä tiimikavereita"	Tiimikavereiden kiittäminen	Muiden hyvien tekojen huomioiminen	

Mitkä tekijät vaikuttavat tiimityön sujuvuuteen positiivisesti?

PÄÄKATEGORIA	YHTEINEN KATEGORIA
Riittävä osaaminen	Tiimityötaidot
Tiimissä vallitseva ilmapiiri	
Tiimin jäsenen tuki	
Kyky toimia vastuullisesti	
Tasavertaisuus tiimin jäsenten kesken	
Tiedonkulku	
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	
Vuorovaikutus	
Työn ilo	
Toisten jäsenten osallistaminen ja oma osallistuminen tiimityöhön	
Pelissäntöjen ymmärtäminen	
Empaattisuus	

Mitkä tekijät vaikuttavat tiimityön sujuvuuteen negatiivisesti?

PÄÄKATEGORIA	YHTEINEN KATEGORIA
Muiden huomioiminen	Puutteelliset tiimityötaidot
Pelissäntöjen ymmärtäminen	
Negatiivinen ilmapiiri	
Puutteelliset vuorovaikutustaidot	
Tiedonkulku	
Toimintakulttuurin toimimattomuus	
Jatkuva muutos	
Puutteellinen työhyvinvointi	

Miten tiimin jäsenet kehittäisivät tiimityötä?

PÄÄKATEGORIA	YHTEINEN KATEGORIA
Toimintakulttuurin toimimattomuus	Mitä tiimin jäsenet kehittäisivät.
Asenteet	
Substanssiosaaminen	
Epäonnistunut palautteenanto-kulttuuri	