

Toimiva tiimityö tavaksi

Case Metsäkeskus

Alexi Iittainen
Ville Vuolle

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Iittainen, Aleks Vuolle, Ville	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2018
	Sivumäärä 39+2	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Toimiva tiimityö tavaksi Case Metsäkeskus		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden Koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Lehtonen, Timo		
Toimeksiantaja(t) Metsäkeskus, Niskanen Anssi		
Tiivistelmä <p>Metsäkeskuksella on siirrytty tiimitoimintaan muutama vuosi sitten. Aluksi aiottiin keskittyä tiimien jäsenten kouluttamiseen tiimityöskentelytavoista. Perehdyttiin ensimmäistä kertaa tiimityöskentelyn potentiaalia organisaatiossa käytännön kautta. Työssä oli tavoitteena tutkia nykytilannetta ja kehittää Metsäkeskuksen tiimien työskentelyä tehokkaammaksi.</p> <p>Teoriapohjassa käsiteltiin yleisesti tiimiä, tiimin dynamiikkaa sekä tiimien kehittymisen tutkittua ja yleisesti hyväksytyjä kehystyksiä.</p> <p>Tutkimustavaksi valittiin kehitystyö. Menetelminä olivat puolistrukturoidut teemahaastattelut sekä kahdelle tiimille järjestetystä kaksipäiväisestä yhteiskoulutuksesta suoritettu havainnointi. Haastatteluihin valittiin henkilöitä ylempien toimihenkilöiden rooleista. Havainnoinnissa oli läsnä sekä tiimin jäseniä sekä esimiehiä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että tiimien jäsenet halusivat tehdä tiimityötä, mutta työnkuvasta johtuen siitä saadut hyödyt ovat liian pieniä ja resurssitehottomia. Pohdittiin myös tiimitoiminnasta saatuja hyötyjä organisaatiossa. Työnkuvan ollessa lakisääteisten prosessien noudattamista on vaikeaa päästä eroon yksilöille jaetusta roolituksesta. Prosessien noudattaminen on kuitenkin todellisuudessa esimiesten vastuulla.</p> <p>Työn edetessä suunta muuttui. Todettiin Metsäkeskuksen tiimitoiminnan kehittämisessä olevanärkevintä sekä hyötyvän eniten tiimitoimintamallien edetessä tiimien oman vastuunottokyvyn mukaisesti. Havaittiin tiimien jäsenten kouluttaminen hyödyttömäksi sen ollessa ristiriidassa työnkuvaan ja tunnistettiin tarve kasvattaa esimiesten ymmärrystä tiimitoiminnasta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tiimi, tiimityöskentely, tiimitoiminta, kehittäminen		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Iittainen, Aleks Vuolle, Ville	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 39+2	Permission for web publication: X
Title of publication Functioning team work as a daily practice Case Metsäkeskus		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Lehtonen, Timo		
Assigned by Metsäkeskus, Niskanen Anssi		
Abstract <p>Metsäkeskus has been using team approach in their management for a few years. At first the focus was supposed to be in increasing the team working abilities of the team members. This has been the first research in the field of teamwork's practical potential in the organisation. The objective was to research the current situation and to improve the efficiency of the teams in Metsäkeskus.</p> <p>The theoretical foundation was about the basics of team work, the dynamics of a team and the widely agreed frameworks about team working.</p> <p>The research was conducted via semi-structured theme interview as well as a 2-day training for the assignors two teams. Managerial employees from varying roles were chosen to be interviewed. Both the managerial employees and team members were present in the observation.</p> <p>The study concluded that the team members would like to work as team, but the actual work was not suitable for traditional way of working in teams. The benefits of teamwork seemed miniscule. They were inefficient when the law enforced processes were to be followed. Supervising responsibilities cannot be left for the team in these circumstances.</p> <p>As the process carried on the direction were to be pivoted. In Metsäkeskus' case the most sensible solution seemed to be the advancement of the team's progress in correlation to their ability to take on responsibilities in a self directed manner. The training of the team members seemed insensible due to contradictory nature to the scope of their work. Further training for the managerial employees was recognized as the superior way of proceeding onward.</p>		
Keywords/tags (subjects) Team, team work, team working, team improvement		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimustavoite	4
2.2	Kehittämistutkimus	4
2.3	Tutkimusote ja aineistonkeruu.....	4
3	Tiimeissä työskentely Metsäkeskuksessa.....	6
3.1	Tiimityön hyödyt	8
3.2	Tiimityön haasteet.....	9
4	Tiimityön kuvaus	11
5	Tiimin kehittyminen	18
5.1	Tiimien erilaiset tarkoitukset.....	18
5.2	Tiimin kehityskaari	19
6	Toimiva tiimi.....	23
6.1	Tiimivalmiudet.....	23
6.2	Tiimin viestintä	24
7	Tulokset.....	25
7.1	Tiimitoiminnan tavoite	25
7.2	Tiimityöskentely arjen toiminnassa.....	26
7.3	Toimivan tiimin taustatekijät	27
7.4	Tiimityön rooli Metsäkeskuksessa.....	28
7.5	Muut haastatteluista nousseet havainnot	29
7.6	Havainnointi koulutuksen yhteydessä.....	29
8	Johtopäätökset.....	33
9	Pohdinta	37
	Lähteet	39
	Liitteet	40

Kuviot

Kuvio 1. Metsäkeskuksen organisaatiokaavio (Metsäkeskus 2018).....	6
Kuvio 2. Organisaatioiden kehityskulkuja (Skyttä 2000, 13)	7
Kuvio 3. Tiimityön tehostaminen (Spiik 2004, 64).....	12
Kuvio 4. Belbin Arrow (Belbin 2018a).....	15
Kuvio 5. Tail heavy arrow (Belbin 2018a)	16
Kuvio 6. Nose heavy arrow (Belbin 2018a)	17
Kuvio 7. Tiimien kehityskäyrä (Peych 2018, alkup. kuvio Tuckman & Jensen 1977, 419-426)	22
Kuvio 8. Koulutuksen osallistujille lähetetty aikataulukko.....	30

Taulukot

Taulukko 1. Tiimin ja työryhmän eroavaisuudet (Katzenbach ja Smith 2005, 162-171)	10
Taulukko 2. Tiimiroolien kolme kategoriala (Belbin 2018c)	15
Taulukko 3. Erilaisia tiimityyppejä (Skyttä 2000, 58).....	18

1 Johdanto

Tiimityö on ollut pitkään yleistymässä työpaikoilla. Onnistuessaan tiimit voivat tuoda organisaatioon huomattavasti parempaa työskentelytehoa. Metsäkeskuksessa ollaan työskennelty tiimimallilla jo muutaman vuoden ajan. Itse tiimityöskentelymetodeja ei ole painotettu arkipäiväisessä tekemisessä. Metsäkeskuksen aloitteesta tämän työn tavoitteena on sujuvoittaa tiimityöskentelyn arkea.

Opinnäytetyössä päämääränä on kehittää Metsäkeskuksen tiimien toimintaa. Tavoitteena oli saada luotua selkeä opas, jonka kautta tiimitoiminta olisi tulevaisuudessa selkeämpää ja helppoa jakaa eteenpäin myös tuleville tiimien jäsenille. Työssä arvioidaan myös työympäristön soveltuvuutta tiimityöhön.

Haastattelemme Metsäkeskuksen tiimien esimiehiä, ylempiä toimihenkilöitä sekä havainnoimme tiimejä järjestämässämme kaksipäiväisessä koulutuksessa. Haastattelujen ja teorian pohjalta oli tarkoituksena kasata käsikirja auttamaan Metsäkeskuksen tiimitoiminnan sujuvuutta. Käsikirja oli tämän ongelman alkuperäinen ratkaisu. Lisäksi Metsäkeskuksen esimiehet tulevat saamaan käyttöönsä opinnäytetyön mukana laajan teoria-aineiston aiheesta.

Haastattelut auttavat kirkastamaan Metsäkeskuksen tiimien ydinongelmat, jolloin teorian kohdistaminen Metsäkeskuksen todellisiin tarpeisiin onnistuu paremmin. Painotamme tiimien luontaisia kehitysvaiheita sekä solmukohtia, sillä perinteisestä organisaatiomallista siirryttäessä nämä osa-alueet jäävät helposti huomioimatta.

Ulkopuolelle opinnäytetyöstä rajataan tiimien jäsenten haastattelut ja keskitytään eritoten Metsäkeskuksen ylempiin toimihenkilöihin. Tiimien työntekijöiden tiimityöskentelyn tämän hetkisestä tasosta suoritetaan havainnointi kaksipäiväisessä koulutuksessa, eikä heitä erikseen haastatella. Työssä ei myöskään perehdytä syvemmin muutosjohtamiseen sen laajuudesta ja relevanssista johtuen.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kehittämistutkimus sen monipuolisuuden vuoksi, sillä tavoitteena on luoda jotain uutta ja kehittää asiakasyrityksen toimintaa.

2.1 Tutkimustavoite

Tutkimustavoitteena on perehtyä laajalti Metsäkeskuksen nykyiseen tilanteeseen tiimitoiminnan saralla, jonka jälkeen teoriapohjaa hyödyntämällä rakennetaan konkreettisia kehitysehdotuksia resurssitehokkaamman lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Tutkimuskysymyksenä on, kuinka saada toimiva tiimityö tavaksi Metsäkeskuksessa. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on löytää keinoja auttaa Metsäkeskusta kohti organisaation tavoitteita.

2.2 Kehittämistutkimus

Kehittämistutkimus ei ole erillinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tilanteen mukaan. Siinä yhdistyy kvantitatiiviset- ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Taustalla on aina teoriaa, johon kehittämisessä tukeudutaan (Kananen 2012, 19). Kehittämistutkimus mahdollistaa aiheen monipuolisen tutkimisen haastattelujen, kyselyjen ja havaintojen perusteella. Näillä keinoilla saadaan laaja ja luotettava kokonaiskuva case-yrityksen nykytilanteesta, jotta se voidaan ratkaista.

2.3 Tutkimusote ja aineistonkeruu

Haastatellaan pääasiassa Metsäkeskuksen ylempiä toimihenkilöitä, jotta päästään pureutumaan tarkemmin ongelman juurille. Haastattelujen avulla haluttiin päästä tarkemmin selville niistä mielikuvista, joita tiimityöhön organisaatiossa tällä hetkellä liittyy.

Emme kuitenkaan tyytyneet ainoastaan haastatteluihin. Järjestimme kaksipäiväisen koulutuksen kahdelle Metsäkeskuksen tiimille, jossa oli myös tiimien esimiehet

paikalla. Koulutuksen aikana havainnoimme kriittisimpiä puutteita tiimityöskentelyssä, yksilöissä sekä työympäristössä. Havainnoimme tiimien ymmärrystä tiimitoiminnasta koulutuksessa tekemiemme haastattelujen tueksi.

Kanasen (2015, 78) mukaan havainnoinnin avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä. Havainnointimuodon valinta riippuu tutkittavasta ilmiöstä ja siitä miten tutkittava ilmiö saadaan aineistonkeruun osalta otettua haltuun. Tästä syystä valitsimme havainnointiin osallistavan havainnoinnin koulutuksen muodossa.

Tutkimuskohteena on Metsäkeskuksen tiimit. Metsäkeskus on siirtynyt tiimiorganisaatiomalliin muutama vuosi sitten, eikä organisaatiossa ole kehitetty toimintamalleja tämän jälkeen. Tässä työssä pyrimme auttamaan Metsäkeskusta havaitsemaan pullonkaulat tiimitoiminnan kehittämisessä.

Kehittämistutkimus ei ole pelkkää tekstiä, vaan käytännössä toimivia ratkaisuja. Lisäksi toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos ja jonkin asian kehittäminen. (Kananen 2012, 42-43.)

3 Tiimeissä työskentely Metsäkeskuksessa



Kuvio 1. Metsäkeskuksen organisaatiokaavio (Metsäkeskus 2018)

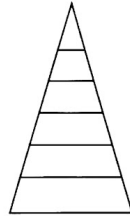
Metsäkeskuksessa käytetään tiimitoimintamallia valtakunnallisesti ainoastaan metsätieto- ja tarkastuspalveluissa (kts. Kuvio 1). Metsätieto- ja tarkastuspalveluissa, eli MeTa-palveluissa tiimimäiseen organisaatiomalliin muutama vuosi sitten.

Skytän (2000, 10) Tiimiorganisaatiot ovat yksi vaihe pitkässä organisaatioiden kehityskaaressa, joka jatkuu edelleen. Tähän kehitykseen on vaikuttanut useiden samanaikaisten suuntausten kokonaisuus. Ainakin kuusi tällaista on syytä erikseen nostaa esille.

1. Ympäröivän maailman muutosnopeus kasvaa kaiken aikaa
2. Asiakkaan tarpeista ohjautuminen ratkaisee menestymisen
3. Organisaation rakenteet kevenevät entisestään
4. Panos-tuotostehokkuus on tiimeissä korkea
5. Ihmisten osaaminen halutaan hyödyntää yhä paremmin
6. Halutaan luoda motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön (Skyttä 2000, 10-12.)

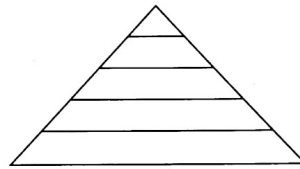
Huuskon (2007, 53) mukaan sisäinen yrittäjyys ei tule osaksi organisaation toimintamallia olemalla mukana konsulttien koulutuksissa. Sisäinen yrittäjyys edellyttää myös esimiehiltä uskallusta antaa työntekijöiden tehdä omia ratkaisuja. Organisaatioiden kehittyminen kohti matalia rakenteita ja tiimejä on jatkunut pitkään. Seuraavassa esitetään eräitä keskeisiä sisältöpiirteitä ja niistä kehittymisen sisältö. Kehityskaari on jaettu kolmeen vaiheeseen, jotta organisaatioissa pystyttäisiin hahmottamaan oma nykytilanne. Perinteisissä organisaatioissa tekeminen ja päätöksenteko on erotettu toisistaan ja siirretty ylemmille tasoille. Avaa organisaatioiden eroja ja kuvio Metsäkeskuksen organisaatorakenteesta. Itseohjautuvuuden kannalta päätöksenteko pitäisi tuoda mahdollisimman alas. (Huusko 2007, 43.)

Tiivistettynä kehitys sisältöineen kuviossa. Vaiheiden nimet ovat keskitys, delegointi ja tiimit. Keskitysvaiheesta, joka edustaa puhdasta funktionaalista hierarkiaa, alettiin siirtyä delegointivaiheeseen 1970-luvun alussa ja puolivälissä. Tiimit ovat 1990-luvulla käynnistynyt vaihe. (Skyttä 2000, 12.)



- johtajuusjänne
- erikoistuminen
- funktionaalisuus
- sulkeutunut
- ei asiakaskeskeinen
- autoritaarinen esimieskeskeinen
- ei valtuuksia
- vastuut esimiehellä

1. Keskitys



- höltyvä johtajuusjänne
- erikoistuminen
- tulosyksiköt
- pyrkimys avoimuuteen
- pyrkimys asiakaskeskeytyteen
- osallistava esimieskeskeinen
- valtuuksia delegoidaan (pihistys)
- yksilövastuut

2. Delegointi



- ei johtajuusjännettä
- moniosaaminen
- liiketoimintaprosessit
- hyvin avoin
- töitä tehdään asiakkaalle
- johtajuus tiimissä
- 100 %:n valtuudet
- tiimivastuu

3. Tiimit

Kuvio 2. Organisaatioiden kehityskulkuja (Skyttä 2000, 13)

Skytän (2000) mukaan keskitysajan pyramidin johtamistapa (kts. Kuvio 2) oli voimakkaasti ylhäältä ohjaava, autoritaarinen ja luonteeltaan esimieskeskeinen. Esimies antoi tehtäviä, joita alaiset suorittivat. esimies suunnitteli, alaiset toteuttivat, esimies seurasi ja valvoi. esimies oli aina oikeassa. Tämän johtamistavan suuri

heikkous on se, että sillä tyylillä johdettavat ihmiset eivät yleensä motivoitu. Siksi delegointivaiheessa ponnisteltiin kohti osallistavaa johtamistapaa. Osallistamisesta huolimatta delegointivaiheen johtaminen on edelleen esimieskeskeistä.

Osallistumien riippuu siitä, osallistaako esimies vai ei. Tämän vaiheen paljon käytetty työskentelytapa on ryhmätyöskentely. Ryhmä on yleensä esimiehen johtama ja se osallistuu, jos esimies jaksaa osallistaa. Tiimivaiheessa johtajuus viedään mahdollisimman suurelta osin tiimin sisäpuolelle, vaikka tiimin sisällä ei olekaan organisaatiotasoja. Ensimmäistä kertaa voidaan puhua todellisesta itseohjautuvuudesta. Tiimi johtaa itse omat tekemisensä. (Skyttä, 2000, 15.)

Tiimiorganisaatio on hyvin joustava ja käyttökelpoinen erilaisissa tilanteissa.

Tavoitteena tiimeillä on tehostaa toimintaa ja saada aikaan parempia tuloksia.

Tiimityön suurimpia hyötyjä on vastuun jakautuminen tasaisemmin esimiesten ja tiimiläisten välillä. (Salminen 2013, 22-23.)

3.1 Tiimityön hyödyt

Tiimin voima perustuu siihen, että sen avulla tiimin jäsenet voivat saavuttaa tavoitteitaan, sillä harvoin näitä tavoitteita voi saavuttaa yksin. Jokaisen tiimin jäsenen ei tarvitse osata kaikkea itse, vaan erilaisia erikoisosaamisia löytyy tiimin sisältä. Myös aikataulut pitävät, kun tiimin jäsenet ottavat vastuuta oman tekemisen lisäksi myös muiden tekemisestä. Tiimi on oman alansa asiantuntija ja ajan myötä sille voidaan luovuttaa yhä enemmän vastuuta sen oman toimialueen päätöksistä. Tiimi itsessään on myös organisaatiossa huomattavasti vaikutusvaltaisempi kuin tavallinen yksilö. (Salminen 2013, 57-59.)

3.2 Tiimityön haasteet

Tiimiytymisen epäonnistuminen valettiimivaiheineen vie aikaa ja toivottuihin tuloksiin ei välttämättä päästä. Samalla se laskee työntekijöiden motivaatiota ja voi heikentää organisaation toimintakykyä. Aito tiimityö vaatii heittäytymistä ja sitoutumista tiimiin, joka voi olla työntekijöille vaikeaa omaksua, sillä koulutuksemme on hyvin yksilökeskeistä (Salminen 2013, 51.)

Muita tiimityötä hankaloittavia tekijöitä ovat muun muassa kilpailun ylikorostuminen, hyötyjen epäselvyys, johdon sitoutumisen puute muutoksiin, itsenäisyyden säilyttäminen, yleinen muutosvastarinta, puutteelliset vuorovaikutustaidot ja organisaation kyvyttömyys luoda tiimityön onnistumista tukeva ympäristö (Salminen 2013, 52.)

Ryhmätyön sekä tiimityön eroavaisuuksista (kts. taulukko 1) kirjoittavat Katzenbach ja Smith (2005). Heidän mukaansa tiimityön tunnusmerkit eivät täyty, mikäli "oikea työ" delegoidaan todellisuudessa vain muutamalle henkilölle. Lisäksi, mikäli tapaamiset ovat vain "yhteisen työnteon" vuoksi, niin ryhmät eivät yleensä pääse oikean tiimin tasolle. Mikäli tiimi ei todellisuudessa toimi tiimin kaltaisesti, niin tämän ristiriitaisuuden hinta on suuri. Yksilöiden vastuualue hämärtyy, jolloin tiimeissä toimimisen hinta muodostuu suuremmaksi kuin siitä saatavat hyödyt. Tällöin voi kehittyä jopa vihamielisyyttä ja turhautuneisuutta, jos yksilöt kokevat työryhmän aikana saavutetut menestykset hävitetyiksi. Johtoportaan suorittamalla hyvällä suunnittelulla he mahdollistavat tiimin tehokkaan toiminnan yksilön sekä organisaation hyväksi. (Katzenbach ja Smith 2005, 162-171.)

Taulukko 1. Tiimin ja työryhmän eroavaisuudet (Katzenbach ja Smith 2005, 162-171)

Työryhmä	Tiimi
<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen nähdään yhden henkilön vastuualueena • Tehokas vallassa oleva ratkaisu isoissa organisaatioissa, joilla yksilön vastuu on tärkeässä osassa • Vastuualueena ainoastaan oman osa-alueen kenttä • Auttavat yhdessä muita yksilöitä suoriutumaan työnteostaan paremmin • Jakavat tietoa, perspektiivejä sekä oivalluksia • Arvioi suoritustasoa osa-optimoinnin ja siitä suoriutumisen kautta • Keskustelee, päättää sekä delegoi 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamista on jaettu tiimin sisällä • Näkevät yksilön sekä ryhmän vastuun yhteyden • Kannustaa avoimeen keskusteluun sekä harjoittaa ongelmanratkaisuta-paamisia • Mahdollistaa paremman suoritustason, kuin ainoastaan yksilöidensä summan • Arvioi suoritustasoa suoraan koko tiimin toimittaman tason mukaan • Keskustelee, päättää, sekä suorittaa työn yhdessä

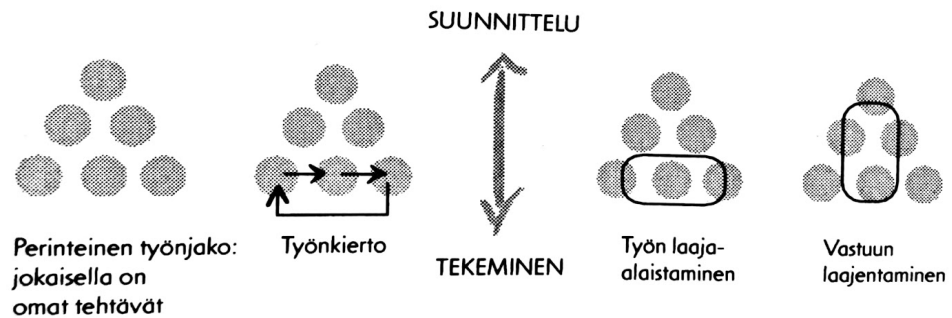
4 Tiimityön kuvaus

Tiimit voidaan nähdä osana sisäisen yrittäjyyden toimintatapaa noudattavassa organisaatiossa (Huusko 2007, 42). Niihin tarvitaan erilaisia ihmisiä, joiden erityinen osaaminen tukee kokonaisuutta. Liiallinen samankaltaisuus voi osoittautua haasteeksi, kun esimerkiksi tiimissä on pelkkiä innostujia, mutta ideoiden loppuunviejät puuttuvat. (Salminen 2013, 83.)

Tiimistä puhuttaessa tarkoitetaan ryhmää työntekijöitä, jotka työskentelevät jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kyseinen porukka ymmärtää yhteistyön arvon ja ottavat yhdessä vastuun onnistumisista. Suurin ero yksilö- ja tiimiorganisaatioiden välillä on, että ensimmäisessä keskitytään vain yksilösuorituksiin, kun taas tiimityössä toimintaa tarkastellaan laajemmin koko tiimin näkökulmasta. Tiimi myös usein sopii johdon kanssa yhteiset tavoitteet, jonka jälkeen tiimi päättää yhdessä miten näihin tavoitteisiin päästään ja työt jaetaan. (Salminen 2013, 19.)

Seuraavassa listassa kuvatut taidot ovat Huuskon (2007, 72) mukaan tiimityöskentelyn välttämättömiä edellytyksiä, eli kvalifikaatioita.

1. Autonomia ja itseohjautuvuus: vastuunottokyky, vastuullisuus, ryhmätyötaidot ja sitoutuminen
2. Vastuuroolit: vastuunottokyky, kommunikaatio, yhteistyökyvyt sekä organisointi- ja johtamistaidot
3. Tiimien tuki- ja suunnittelutehtävät: tekniset taidot, moniammattitaitoisuus ja sitoutuminen
4. Kehittämistoiminta: innovaatiotaidot, kommunikaatio, yhteistyökyvyt ja sitoutuminen
5. Verkostosuhteet: neuvottelu- ja ryhmätyötaidot (Koski & Muut, 1997).



Kuvio 3. Tiimityön tehostaminen (Spiik 2004, 64)

Yllä olevasta kuviosta (kts. kuvio 3) voidaan nähdä, että antamalla tiimiläisille vastuuta ja vapautta saadaan heidät myös toimimaan entistä laajemmalla alueella. Kasvanut vapaus ja vastuu korreloituu usein myös työn mielekkyyden kanssa, kun tiimiläisen oma ymmärrys ja rooli kasvaa.

Tiimissä työskentely tyydyttää inhimillisiä tarpeita. Näitä ovat turvallisuus-, sosiaaliset-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Mikäli näitä tarpeita ei pääse toteuttamaan muuttuu asenne työntekijöillä helposti ”Minä olen vain töissä täällä” -mentaliteetiksi. (Spiik 2004, 44.)

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat järjestäytyneet pysyväksi ryhmäksi jonkin kokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän sekä sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä (Spiik 2004, 39).

Tiimiroolit

Belbinin (2018) mukaan tiimien jäsenillä esiintyy erilaisia rooleja, eli tiimirooleja. Tiimiroolitestillä voidaan selvittää millainen tiimipelaaja kukin yksilö on. Belbinin tiimiroolitestissä on yhdeksän eri tiimiroolia. Jokaisella roolilla on oma tärkeä osa tiimissä ja mikäli tiimissä on liikaa samanroolisia ihmisiä, jää ajatukset pyörimään samoissa aihepiireissä. Tällöin uuden keksiminen ja olemassa olevien asioiden kehittäminen hankaloituu.

Belbinin yhdeksän tiimiroolia ovat:

1. Tutkija – Resource investigator
2. Tiimipelaaja – Teamworker
3. Ideoija – Plant
4. Arvioija – Monitor evaluator
5. Asiantuntija - Specialist
6. Tekijä - Implementer
7. Takoja - Shaper
8. Kokooja – Co-ordinator
9. Viimeistelijä – Completer finisher (Belbin, 2018)

Jokaisella tiimiroolilla on omat tyypilliset vahvuudet, heikkoudet ja luonteenpiirteet. Testin avulla tiimi oppii ymmärtämään toisia tiimiläisiä syvemmin sekä sietämään joitakin heikkouksia paremmin. Tiimin jäsenten on tärkeää tietää toistensa roolit ymmärtääkseen toistensa käyttäytymismalleja. (Belbin 2015.)

Ihmispainotteiset

Belbinin (2018c) mukaan tutkija on jatkuvasti etsimässä uusia ideoita, joita tuoda tiimiin. He ovat usein ulospäinsuuntautuneita, verkostoutujia, yli-innostuneita ja nopeasti kyllästyviä. (Mt.)

Tiimipelaaja auttaa tiimiä tiimiytymään ja on joustava tiimin tarpeisiin. Vahvuuksina heillä on yhteistyö- ja havainnointikyky sekä erimielisyyksien ratkominen.

Heikkouksina epävarmuus tärkeissä päätöksissä ja pyrkimys välttää konflikteja. (Mt.)

Kokooja saa tiimin keskittymään yhteiseen päämäärään ja on taitava delegoimaan.

Vahvuuksina kypsyy, itseluottamus, muiden taitojen näkeminen ja hyödyntäminen sekä tavoitteiden kirkastaminen. Taipumuksena olla manipuloiva ja teettää omat työnsä muilla. (Belbin 2018c)

Ajattelupainoitteiset

Belbin (2018c) toteaa, että ideoija on luova ja taitava ratkaisemaan ongelmia epätavallisin keinoin. Tyypillisesti he ovat vahvoja luomaan uutta, tuottamaan mielikuvituksellisia out-of-the-box -ajatuksia ja ratkomaan haastavia ongelmia. Saattavat välillä jättää yksityiskohtia huomioimatta ja olla niin omissa oloissa, että viestintä muille on ajoittain riittämätöntä. (Mt.)

Arvioija tuo tiimiin loogista silmää ja arvioi vaihtoehtoja puolueettomasti faktojen perusteella. Osaa päätöksiä tehdessä tuoda ilmi vahvat perusteet omalle kannalleen kuunneltuaan muita. Kriittisyys ja oman intohimon puute voidaan nähdä negatiivisina piirteinä. (Mt.)

Asiantuntija tuo syvällistä tietoa oleellisiin asioihin tiimissä, eli on oman alansa raudanluja ammattilainen. Itseohjautuva ammattilainen, joka pystyy tuomaan näkemystä tiimiin. Kolikon kääntöpuolena tuo usein tiimiin vähän muilla osa-alueilla ja saattaa jumiutua teknisiin yksityiskohtiin, joilla ei juuri ole merkitystä kokonaisuuden kannalta. (Belbin 2018c)

Tekemispainoitteiset

Belbinin (2018c) mukaan takoja tuo tiimiin tarpeellista potkua ja pitää tiimin liikkeessä sekä keskittyneenä. Vahvuudet muiden haastamisessa, paineensietokyvyssä ja esteiden ylittämässä. Saattaa provosoitua herkästi ja loukata muiden ihmisten tunteita huomaamattaan. (Mt.)

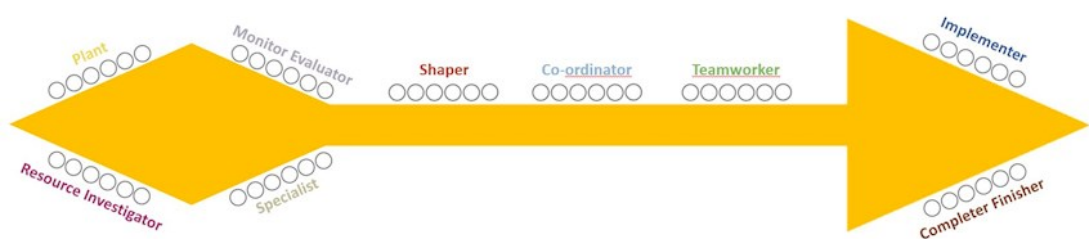
Viimeistelijä vie työtehtävän loppuun saakka ja varmistaa, että työn laatu on tarpeeksi hyvää. Tunnollinen puurtaja, jolla on taipumusta perfektionismiin. Saattaa huolehtia turhasta ja vastustaa omien töidensä delegointia. (Mt.)

Tekijä suunnittelee toteutettavan suunnitelman ja toteuttaa sen mahdollisimman tehokkaasti. Käytännönläheinen, luotettava ja tehokas tyyppi, joka muuttaa ideat todeksi. Heikkouksina pieni joustamattomuus ja hidas vastaanotto uusille mahdollisuuksille. (Belbin 2018c)

Alussa tiimiroolit oli jaettu kolmeen kategoriaan (kts. taulukko 2). Ajan myötä näistä kolmesta muotoutui yhdeksän tiimiroolia.

Taulukko 2. Tiimiroolien kolme kategoriaa (Belbin 2018c)

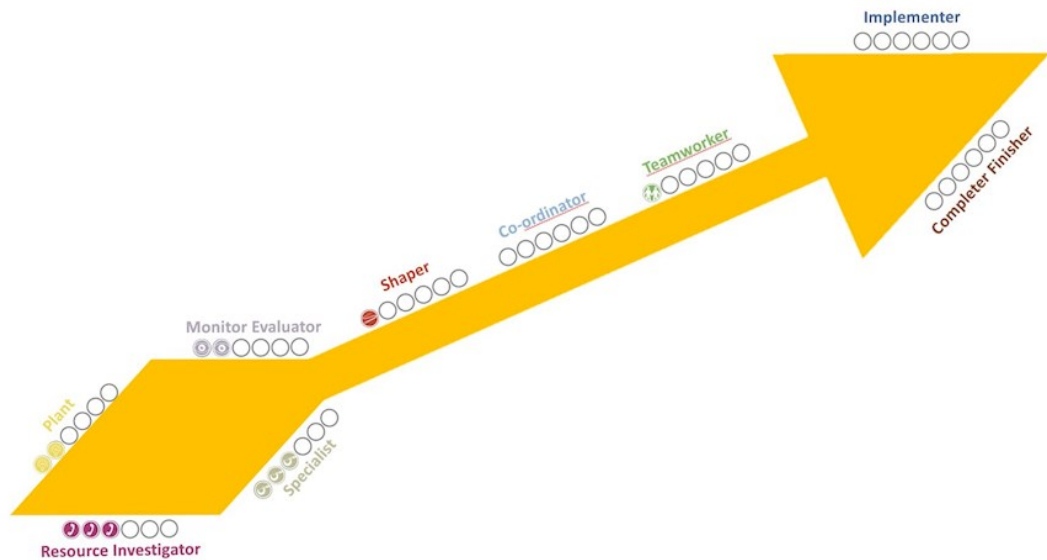
1. Tekemispainoiset	2. Ihmispainoiset	3. Ajattelupainoiset
tekijä, takoja, viimeistelijä	tiimipelaaja, tutkija, kokooja	keksijä, arvioija, asiantuntija



Kuvio 4. Belbin Arrow (Belbin 2018a)

Belbinin nuoli (kts. kuvio 4) avaa projektin vaiheita ja tiimiroolien merkitystä sen eri vaiheissa. Ensin plant (ideoija) ja resource investigator (tutkija) pistävät idean aluille. Tämän jälkeen mukaan tulee monitor evaluator (arvioija) sekä specialist (asiantuntija) jatkojalostamaan ideoita. Idean ollessa tarpeeksi hyvä päästäkseen eteenpäin tulee mukaan ideaa työstämään shaper (takoja), co-ordinator (tekijä) ja teamworker (tiimipelaaja). Heidän jälkeensä projektin viimeistelee implementer (kokooja) ja complete finisher (viimeistelijä). Nuolen ollessa tasapainossa tiimi toimii tarkoituksenmukaisesti. (Belbin 2018b)

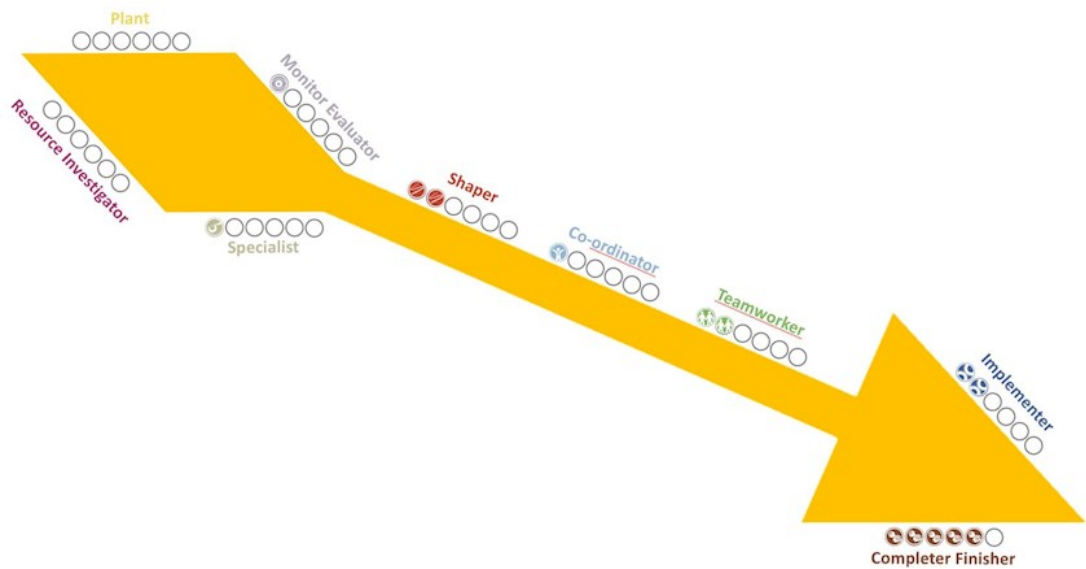
Metsäkeskuksen tapauksessa tavoitteena ei ole tasapainoinen Belbinin nuoli. Työnkuva on pääosin suorittavaa työtä, joten roolit painottuvat lähinnä nuolen kärkipäähän. Ideoinnille ei ole tarvetta eikä tilaa, joten nuolen häntäpäähän tiimiroolien merkitys jää vähäiseksi. Tiimirooleja pohdittaessa on hyvä saada ne täsmäämään sopivaksi työnkuva.



Kuvio 5. Tail heavy arrow (Belbin 2018a)

Mikäli tiimissä on pelkästään häntäpään tiimirooleja jää projekti usein ajatus- ja aloitustasolle, sillä tällöin ei löydy henkilöitä viemään prosessia eteenpäin. Jatkuvien uusien ideoiden ja kehitysehdotusten myötä prosessin eteneminen jää hitaaksi. (Belbin 2018b)

Tail heavy arrow, eli häntäpainotteinen nuoli (kts. kuvio 5) on sopivampi luovaa työskentelyä sekä ongelmanratkaisua kaipaavaan organisaatioon. Metsäkeskuksen tapauksessa nämä osa-alueet eivät ole tarpeellisia, sillä työn kuva on pääosin suorittavaa sekä lain ohjaamaa.



Kuvio 6. Nose heavy arrow (Belbin 2018a)

Kuvan mukainen (kts. kuvio 6) tiimi pärjää hyvin suorittavassa työnkuvassa. Kyseisissä tiimeissä työn jälki on usein hyvää, mutta uudet ideat jäävät uupumaan.

Asiantuntijuutta uupuu ja projektit tehdään alta pois esimiehen johtamana ymmärtämättä organisaation suurempaa kuvaa. (Belbin 2018b.)

Organisaatioiden on hyvä miettiä, että millaiseen tarkoitukseen he ovat tiimejä rakentamassa. Mikäli työnkuvaan ei sovi luova ongelmanratkaisu, niin silloin on hyvä suosia suorittamisorientoituneita tiimipelaajia.

5 Tiimin kehittyminen

Tiimin kehityksessä on syytä ottaa huomioon, että sen kehityskaari ei ole lineaarinen, vaan aaltomaista. Kehityksessä voi olla nousuja, tasanteita sekä laskuvaiheita. Tiimin osaamiselle liian vaikeita tehtäviä kohdatessaan sen kehitys taipuu myös taantumaan. Myös suurien muutosten edessä tai liiallisessa epävarmuudessa tiimi ei kehity. Ulkopuolinen tuki voi olla joskus myös tarpeen. (Työväen sivistysliitto 2001, 23.)

5.1 Tiimien erilaiset tarkoitukset

“Työssä havainnollistetaan erilaisten tiimityyppien olemassaolo, jotta lukijat voivat tarkentaa vihtejä omassa kontekstissaan. Jo aloittavan tiimin raameja rakennettaessa tehtävien määrittely jäsenteleä käytettävät menetit.”

Skytän (2000, 58) mukaan jo tiimin alkuvaiheessa on määriteltävä sen rakenne ja niiden määrä. Tiimien perustyyppit voi karkeasti jakaa kolmeen kategoriaan (kts. taulukko 3).

Taulukko 3. Erilaisia tiimityyppejä (Skyttä 2000, 58)

Pysyvät tiimit	Projektitiimit	Ad hoc -tiimit
Vastuualue voimassa ns. toistaiseksi. Ilman olennaisia muutoksia organisaation strategiasa, myös tiimin vastuualue ja perustarkoitus säilyvät. Tiimillä on usein vastuullaan jonkin keskeisen funktion toiminta organisaatiossa.	Tämä tiimityyppi sopii tilanteisiin, jolloin tiimin elinkaarella on selkeä alku- sekä loppupiste. Entuudestaan tunnettuun projektityöskentelyyn erona on, että tiimin sitoutumista sekä motivoitua projektin voidaan saada kasvatettua.	Tilapäistiimi, joka muodostetaan nopeasti lyhyttä sekä rajallista tehtävää varten. Ad hoc -tiimit eivät yleensä ole keskeinen osa työntekijöiden työtä, vaan niiden tarkoituksena on varmistaa tietyn osa-alueen toteutuminen ripeästi.

5.2 Tiimin kehityskaari

Tiimiytymistä käsitellään psykologiassa termillä ryhmäytyminen. Oppaassa sekä opinnäytetyössä termeillä tarkoitetaan samaa asiaa.

Laajan meta-analyysin tiimien kehityskaaresta on tehnyt Tuckman. 55 tutkimuksesta muodostettu analyysi jakaa yleisesti tiimien kehitysvaiheet neljään portaaseen. Analyysin julkaisemisen jälkeen Tuckman ja Jensen lisäsivät viidennen portaan – lopetusvaiheen. (Tuckman 1965; Tuckman, Jensen 1977.)

Vaihe I

Forming – Muotoutuminen

Ensimmäisessä vaiheessa ryhmä on hyvin riippuvainen ulkopuolisesta ohjauksesta sekä tuesta. Aluksi ulkopuolelta tulee myös selkeä vastuunjako, tiimin toimintatavat sekä hierarkia. Tiimin varsinaisena tehtävänä tässä vaiheessa on tunnustella uutta toimintatapaa. Työnteko on kuitenkin vielä hyvin yksilökeskeistä.

Kahdesta eri näkökulmasta orientoituminen tapahtuu tutkimalla varsinaista syytä ryhmän perustamiselle: Mistä tehtävästä ryhmän tulee suoriutua ja mitkä voisivat olla keinot siitä suoriutumiseen.

Vaihe II

Storming – Kuohunta

Seuraavaa vaihetta voisi kuvailla sanoilla kitka sekä epäharmonia. Ryhmä saattaa vaikuttaa jopa sisäisesti vihamieliseltä, kun yksilöt etsivät omaa paikkaansa tiimissä. Autonomian lisäksi painotetaan yksilön oikeuksia, sillä tässä vaiheessa velvollisuudentunto tiimiä ei ole vielä alkanut muodostua.

Yleisesti toisessa vaiheessa tiimi painii myös kontrollin kanssa. Tätä seuraa valtataistelu, jossa yksilöt yrittävät kulminoida asemansa hierarkiassa.

Vaihe III

Normiutuminen – Norming

Kolmannen vaiheen keskiössä on ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteen rakentuminen.

Ryhmä alkaa tunnistamaan olevansa toimiva yksikkö, jonka lisäksi heidän oma “kielensä” rakentuu. Tuckmanin (1963, 394) analyysin mukaan Schroder ja Harvey (1963) määrittelevät kolmannen vaiheen ehdollisen riippuvuuden vaiheeksi, jossa ryhmän jäsenet haluavat integroitua osaksi tiimiä. Myös vastavuoroisuutta ja ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita rakennetaan sekä ylläpidetään.

Theodorson (1953) havaitsi ryhmissä seuraavia tendenssejä, jotka tapahtuvat useimmiten vasta ryhmäytymisen myöhemmissä vaiheissa.

1. Löytävät yhdistävät tekijät yksilöiden välillä, sekä kehittävät oman tiiminsä identiteetin.
2. Ystävyysverkoston rakentuminen tiimin sisällä
3. Tiimi on riippuvainen toisistaan sekä muiden yksilöiden osaamisesta
4. Vertaistuen sekä oman identiteetin rakentuminen lisää jäsenten välisen harmonian sekä solidaarisuuden tunnetta
5. Tiimin omien sääntöjen kehittäminen sekä käyttöönotto tilanteissa, joissa pyritään hallitsemaan esimerkiksi järjestystä sekä ryhmäkuria

Kolmatta vaihetta kuvataan yleisesti mielipiteiden ilmaisemisen vaiheena. Muiden mielipiteitä kuullaan, sekä niitä arvioidaan omien mielipiteiden kanssa.

Vaihe IV

Performing – Suorittaminen

Ryhmän rakenne on tässä vaiheessa käytännönläheinen sekä rooliriippuvainen.

Neljännessä vaiheessa rakenne on sisäistetty sekä ryhmän filosofia on hyvin pragmaattinen, jolla tarkoitetaan yhtenäisen ryhmä-identiteetin näkymistä myös itse työnteossa. Schroder & Harvey (1963) kuvaavat tätä aikaa positiivisessa mielessä toisistaan riippuvaisena vaiheena, joka määritellään samanaikaisella autonomialla sekä vastavuoroisuudella. Myös itse tehtävän suorittamista pidetään tärkeämpänä

kuin sosiaalista rakennetta. Schutzin (1958) tutkimuksessa neljättä vaihetta ei kuitenkaan tunnisteta, vaan siinä tulkitaan kolmen ensimmäisen vaiheen toistuvan sykleissä.

Tässä ryhmävaiheessa ratkaisukeskeisyys työnteossa kasvaa. Ongelmia ratkotaan kysymällä muilta ratkaisuehdotuksia, sekä ehdottamalla omia näkemyksiä pulmien ratkomiseksi. Ehdotusten tarkoituksena on tarjota vaihtoehtoja työn suorittamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla, johon tiimi tässä vaiheessa pyrkii oma-aloitteisesti.

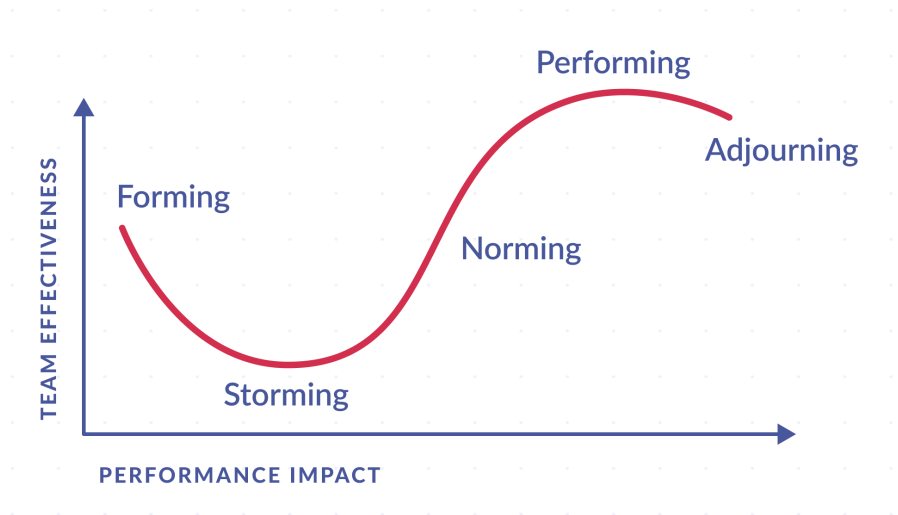
Vaihe V

Adjourning – Siirtyminen

Tuckmanin ja Jensenin (1977, 425–426) suorittamassa uudelleen analysoidussa tutkimuksessa he totesivat viidennen vaiheen (Kts. kuvio 7) puuttuvan alkuperäisestä tutkimuksesta. Empiirisissä tutkimuksissa havaittiin myös siirtymävaiheen olevan olennainen palanen ryhmän kehittymiskulkua.

Gibbard ja Hartmanin (1973) esittelemässä mallissa tiimillä on kiertokulku, jossa tunnistetaan myös erillinen siirtymisen vaihe. Tiimin ollessa tiiviissä yhteistyössä koko elinkaarensa ajan ryhmään muodostuu hyvin tärkeä henkilökohtainen side. Tästä syystä on tärkeää ottaa se huomioon tiimiä rakennettaessa.

Pohdinnassa pyritään havainnollistamaan nämä tiimin kehityskaaren kehittymisen haasteet. Organisaatioissa on tärkeätä tunnistaa prosessin vievän aikaa. Teoriaosuus toimii näin yleispätevänä tukimateriaalina tiimin yksilöille, mutta sen suora noudattaminen ei yksinomaan takaa tiimin tehokkuuden kehittymistä.



Kuvio 7. Tiimien kehityskäyrä (Peych 2018, alkup. kuvio Tuckman & Jensen 1977, 419-426)

6 Toimiva tiimi

Yhteisen tavoitteen tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen on olennainen askel, jonka avulla työryhmästä siirrytään tiimiksi putoamatta valettiin loukkuun.

Toimivan tiimin tärkeimmät edellytykset ovat selkeä, yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta sen saavuttamiseksi. Riittäväksi toimivallaksi lasketaan, että tiimin jäsenillä on velvollisuus ja mahdollisuus kehittää toimintamalleja arkityönsä hoitamiseen. (Huusko 2007, 82-84.)

6.1 Tiimivalmiudet

Tiimivalmiudet ovat Surakan ja Veijosen (1999) mukaan ryhmitelty viiteen kategoriaan:

1. Sitoutumisvalmiudet: tiimin toimintaan ja tavoitteisiin sitoutuminen, vastuunkantaminen, osallistuminen
2. Tiimiosaamisvalmiudet: oman roolin ymmärtäminen, itseohjautuvuus, omien ja muiden vahvuuksien sekä heikkouksien tunnistaminen ja tekemisen organisoiminen
3. Sosiaaliset valmiudet: oman mielipiteen esille tuonti, eroavien mielipiteiden kunnioittaminen ja niistä keskustelu, vanhojen tapojen kyseenalaistaminen, ennakkoluulottomuus, ilmapiirin ylläpito/parantaminen
4. Yhteiskunnalliset valmiudet: virallisten tahojen kanssa toimiminen
5. Ammatilliset valmiudet: itsensätyöllistämisvalmiudet (Surakka ja Veijonen 1999, 33.)

Tiimissä työskentely tyydyttää inhimillisiä tarpeita. Näitä ovat turvallisuus-, sosiaaliset-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Mikäli näitä tarpeita ei pääse toteuttamaan muuttuu asenne työntekijöillä helposti "Minä olen vain töissä täällä" -mentaliteetiksi. (Spiik 2004, 44.)

Säännöllisissä palavereissa tiimi ohjaa toimintaansa, ennakoi tulevaa ja jakaa saamiaan oppeja toisille jäsenille. Tärkeintä palavereissa on, että ne ovat tavoitteellisia ja suunnitelmallisia. (Spiik 2004, 89-90.)

Yksi tunnetuimmista tiimiroolitesteistä on Belbinin tiimiroolitesti. Tämän testin kautta saadaan selville yksilöiden tiimiroolit. Testin jälkeen tiimit voidaan jakaa niin, että niissä on mahdollisimman erilaisia rooleja, jolloin ne täydentävät toisiaan. (Huusko 2007, 75.)

6.2 Tiimin viestintä

Yleinen oletus viestinnästä on, että määrältään suurempi viestintä on aina parempi. Charness, Cooper ja Grossman (2015) ovat kuitenkin todenneet tutkimuksessaan, että informaatiotulva voi myös laskea tiimin ongelmien ratkaisemisen tehokkuutta. Yksilöt voivat suoriutua jopa tiimejä paremmin kognitiivisista haasteista, sillä yksilöt voivat tehdä päätöksiä hyvin tehokkaasti. Monimutkaisia ajattelua vaativissa tehtävissä tiimien on mahdollista päästä yksilöitä parempiin tuloksiin. Informaatiotulvaan on sen hankalasta hallinnasta huolimatta kiinnitettävä huomiota. (Charness ym. 2015).

7 Tulokset

Tässä osiossa käydään läpi Metsäkeskuksen toimihenkilöiden haastatteluiden tulokset. Haastattelussa tutkittiin heidän käsityksiään ja kokemuksiaan tiimityöstä. Kysymyksillä pyrittiin pureutumaan Metsäkeskuksen tämän hetkiseen tilanteeseen ja aiempaan kokemukseen tiimityöstä.

Haastatteluiden perusteella voimme sanoa, että Metsäkeskuksen MeTa-palvelut ei ole tiimiorganisaatio sen teoreettisessa viitekehyksessä, mikä tiedostettiin myös organisaation sisällä. Myöskin ylempien toimihenkilöiden käsitykset tiimityöskentelystä ja sen toteutuksesta vaihtelevat jonkin verran. Myös käsitettä tiimi käytetään liberaalisti, vaikka usein sillä viitataan työryhmään. Osa haastateltavista oli tiimin esimiehiä ja osa muissa johtotehtävissä.

7.1 Tiimitoiminnan tavoite

Mikä on tiimitoiminnan tavoite?

Tiimitoiminnan tavoitteena on tehostaa arjen työskentelyä. Haastatteluissa tiimityössä arvostettiin myös tiedon ja osaamisen jakamista. Haastateltava 1 kiteytti vastauksen hyvin:

“Tavoitteena on saada työtehtävät hoidettua kustannustehokkaasti hyödyntäen tiimissä olevien parhainta osaamista oikeissa tehtävissä.”

Tehokkuus oli tässä kysymyksessä paljon esillä. Sen koettiin olevan yksi suurimmista tekijöistä tiimitoimintamallin käyttöönottoa ajatellen.

“Organisaatiossa on tietyt tehtävät ja työnantajan tehtävä on jakaa ne tehokkaasti. Tiimityön toimiessa tehokkuus on huomattavasti korkeampi.” (Haastateltava 2)

Haastatteluissa arvostettiin myös tiimiä alustana jakaa tietoa ja osaamista. Myös töiden tasaista jakamista pidettiin tiimityön tavoitteena.

“Tiimi on enemmän kuin yksilöiden summa. Siinä jaetaan keskenään tietoutta, osaamista ja työtaakkaa. Työntekijöiden työskentely tiimissä on mukavampaa.”

(Haastateltava 3)

“Sujuvassa tiimityössä koetaan olevan parempi työilmapiiri. Yksilöt saavat myös vastuuta, jolloin he kokevat olevansa tärkeä palanen tiimiään.” (Haastateltava 4)

7.2 Tiimityöskentely arjen toiminnassa

Miten tiimityöskentelyn tavoittelu näkyy arjen toiminnassa?

Haastateltavien mukaan tiimityö ei juuri näy arjen toiminnassa. Tiimit näkevät toisiaan harvoin kasvotusten, jolloin tiimi ei pääse vuorovaikutukseen jäsentensä kesken. On myös huomattu, että tiimitoiminta ei ole käytännössä muuttanut työskentelytapaa kovinkaan suuresti.

“Arjen toiminnassa ei ole havaittavissa huomattavaa eroa tiimi uudistuksen jälkeen. Tiimitoiminta on lastenkengissä.” (Haastateltava 1)

Osa haastateltavista mainitsi myös muutoksen aiheuttaman epäselkeyden. Tiimityöskentely tuo mukanaan omat haasteensa, joita haastateltavamme ovat havainneet.

“Mikä on yksittäisen tiimin jäsenen rooli kokonaisuudessa? Tavoitteet on pilkottu pieniksi ja konkreettisiksi, joten ihmisillä on selkeä oma vastuualue. Tämä aiheuttaa mielteitä tiimiläisissä siitä, että mikä vaikutus omalla työllä on suurempaan kokonaiskuvaan.” (Haastateltava 2)

Itseohjautuvuus ja vapaus tuo mukanaan myös varjopuolia, jotka ilmenevät yksilön oman edun tavoitteluna.

“Tiimityöskentely toi mukanaan myös tilanteen, jossa ihmiset voivat jossain määrin valita omat työnsä. Jotkut nappaavat helpot hommat päältä ja jättävät hankalimmat muille.” (Haastateltava 2)

Törmätään myös tilanteisiin, joissa tiimin tavoitteisiin sekä tekemiseen sitoutumisen taso vaihtelee huomattavasti. Yhteisessä päätöksenteossa on hankalaa päästä konsensukseen varsinkin, mikäli tiimin kehityskaari ei ole tilanteessa, jossa jäsenet sitoutuvat oman mielipiteensä vastaiseen tiimin päätökseen.

“Esimiehillä on haasteena tilanteet, joissa muut tiimin jäsenet ovat hyväksyneet yhteisen päätöksen, mutta yksittäinen jäsen vastustaa sitä. Mitä tässä tilanteessa voit esimiehenä tehdä?” (Haastateltava 2)

Ajanhallinta halutaan nähdä tehokkaana tiimien palavereissa. Palaverit ovat etukäteen rakennettuja ja niissä annetaan yksilöille mahdollisuus esittää ajatuksiaan. Useimmiten palaverin vetää tiimin esimies käskynjaon tavoin.

“Tiimipalaverin rakenne on tarkasti strukturoitu tiimin esimiehen toimesta. Siinä käydään läpi työtilanteet, mahdolliset puutteet ja ajankohtaiset asiat.”
(Haastateltava 3)

7.3 Toimivan tiimin taustatekijät

Mitkä tekijät ovat toimivan tiimin taustalla?

Toimivan tiimin taustalla oli haastateltavien mukaan vahvasti sitoutuminen. Myös vapaus koettiin tekijänä sitoutumisen pohjalla. Samalla kuitenkin lisääntynyt vapaus tuo lisää vastuuta tiimin jäsenille. Pitää olla selkeät tulostavoitteet, joiden määrittämisessä kuunnellaan tiimiä.

“Haasteena ministeriötason tavoitteet, joihin ei voi vaikuttaa. Yhdessä tekemällä päästään tavoitteeseen helpommin. Vielä ei kovin vapaata työnjakoa tiimin kesken.”
(Haastateltava 1)

“Sitoutuminen Metsäkeskukseen työnantajana on yleisesti korkealla tasolla. Tiimeissä sitoutumista luo tiimipaine.” (Haastateltava 3)

Luottamus ja työkavereista huolehtiminen nousivat myös esille haastatteluissa. Tiedostetaan, että työn voi hoitaa monella eri tavalla päästen samaan lopputulokseen ja työkavereiden vinkkejä arvostetaan.

“Luottamus, eli sallitaan ihmisten olla sellaisia kuin ovat. Toimenkuvat voi hoitaa eri tavoilla, tärkeintä on päästä yhteisiin tavoitteisiin.” (Haastateltava 2)

“Työkaverien auttaminen ja työkuorman pitäminen aisoissa. Uusien näkökulmien tuominen. Avoimuus.” (Haastateltava 4)

Tavoitteet tulevat ministeriötasolta, joten tiimi organisoituu näihin tehtäviin sisäisesti. Yhdessä tekemisen koetaan tuottavan usein parempia tuloksia. Osan haastateltavista mukaan vetovastuun siirtyessä esimieheltä tiimille, ollaan onnistuttu pääsemään kohti tiimityöskentelyn tavoitetta.

“Toimenkuvat voi hoitaa eri tavalla, tärkeintä on päästä tavoitteisiin. Esimies on onnistunut, jos on tehnyt itsestään tarpeettoman.” (Haastateltava 2)

“Pitää olla selkeät tulostavoitteet, joiden määrittämisessä kuunnellaan tiimiä. Haasteena ministeriötason tavoitteet, joihin ei voi vaikuttaa. Yhdessä tekemällä päästään tavoitteeseen helpommin. Vielä ei kovin vapaata työnjakoa tiimin kesken.”

(Haastateltava 1)

“Yhteinen tiimin tavoite. Jos jonkun tavoite ei täyty, jonkun tiimijäsenen täytyy paikata se, koska työtehtävät ovat 70-80 -prosenttisesti lakisäätteisiä.”

(Haastateltava 3)

7.4 Tiimityön rooli Metsäkeskuksessa

Millaisessa roolissa tiimityö on työskentelyssä Metsäkeskuksella?

Tiimityöskentelyn roolista organisaatiossa ollaan vaihtelevaa mieltä. Haastatteluissa ilmeni erilaisia näkemyksiä nykytilanteesta. Joissakin tiimeissä ollaan otettu käyttöön sisäisiä viestintäkanavia, joita hyödynnetään viestinnän parantamisessa.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä työntekijöitä ei ole koulutettu tiimitoiminnan periaatteisiin.

“Ei kattavassa. Osittain käytössä ja jatkuvasti laajenemaan päin. Käyttöönotto ei ole ollut systemaattista ja koulutus on puuttunut.” (Haastateltava 1)

“Tukea annetaan ja saadaan tarvittaessa. Tiimissä on tiivis sisäinen yhteydenpito mm. Whatsapp.” (Haastateltava 4)

Metsäkeskuksella tiedostetaan myös, että tiimien työskentelytapa ei vastaa tällä hetkellä sitä, mihin he teoriassa ovat pyrkineet. Työskentely-ympäristöä ei ole muutettu tiimien käyttöönoton yhteydessä, vaan tätä pyritään muuttamaan hiljalleen tiimityöskentelyyn sopivammaksi.

“Tiimityöskentely ei ole aitoa tiimiorganisaatioteorian näkökulmasta. Tiimityö rakennettu vanhan mallin päälle, jota muutetaan pala palalta.” (Haastateltava 2)

7.5 Muut haastatteluista nousseet havainnot

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa nousi myös kysymysten ulkopuolisia asioita, joita emme alunperin osanneet kysyä. Yksi näistä oli yleisesti käytössä olevan etätöön tuomat haasteet tiimitoiminnassa.

Tiimit tapaavat vain harvoin kasvotusten, eikä etätöskentelyssä käytettävä Skype-videopuhelusovellus tunnu luontevalta työntekijöiden keskuudessa.

“Kohtaamisen tarve on suurempi kuin mitä on pystytty järjestämään. Metsässä liikkuville ei Skype ole luontevinta. Valtaosa meta tiimeistä tapaa kasvotusten harvakseltaan.” (Haastateltava 2)

Ihmisten kasvotusten kohtaamisen tarve on havaittu tarpeelliseksi, mutta sen ratkaisemiseksi ei ole keksitty keinoja.

“Etätö tuo kuitenkin haasteita, livekontaktin tarve on kasvanut valtakunnallisessa organisaatiossa. Metsäkeskuspäivät on järjestetty 4-5 välein, joka kerää koko henkilöstön yhteen. Tyhytoiminta on ratkaistu määrittelemällä että jokaisella henkilöllä on 1 päivä sekä 50€ vuodessa tiimin yhteiseen tekemiseen.”

(Haastateltava 2)

7.6 Havainnointi koulutuksen yhteydessä

Järjestettiin myös kaksipäiväisen koulutuksen (kts. kuvio 8) Metsäkeskuksen kahdelle tiimille. Koulutusryhmän koko oli 15 henkilöä. Koulutuksessa haluttiin selvittää olisiko

tiimien jäsenten tietotason kasvattaminen toimiva seuraava askel koko organisaation tasolla. Toimimme koulutuksen vetäjinä fasilitaattorin roolissa, jonka tarkoituksena oli saada keskustelua aikaan tiimiä koskevista aiheista. Useimmat tehtävät suoritettiin tiimeittäin ja jälkireflektointi koko ryhmän kesken.

Koulutuksen tematiikka suunniteltiin yhteistyössä Metsäkeskuksen henkilöstön kanssa, jonka jälkeen rakensimme yksityiskohdat omaan ammattitaitoomme luottaen.

Samalla suoritettiin tiimiläisten havainnointia tiimitoiminnan peruseriaatteiden ymmärryksestä ja lähtötasosta tiimityöskentelyyn. Koulutuksessa tuli ilmi, että tiimejä ei ole jaettu tiimiorganisaation käytännön kannalta, vaan jako toteutettiin alueellisesti muun organisaatiouudistuksen yhteydessä. Konkreettista tiimeissä työskentelyä ei oltu juurikaan mietitty ennen koulutusta.

TIIMI AKATEMIA®

jamk.fi
Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

Tiimityö-
päivät
18. - 19.9.

metsäkeskus

Tiimityöpäivillä pyrimme kehittämään yhteistyötaitojamme - eli sitä mille on arkisessa puurtamisessa vaikea löytää aikaa

Ennen Tiimityöpäiviä:
Ei ole olemassa yhtä oikeaa tiimimallia, vaan tiimi täytyy aina rakentaa sen jäsenistön osista. Tee duunitori.fi:n tyyppitesti. Löydät sen esim. googlasta "duunitori tyyppitesti" -hakusanoilla. (Tämän kirjoittajan tyyppi on ESTP - Seikkailija)
Testiä käytetään alnoastaan pohjana keskustelulle yksilöiden toimintatapojen eroavaisuuksista, eikä sitä jaeta eteenpäin. Se ei myöskään ole psykologinen koe. Ei siis huolta!

Päivä 1 - Me yksilöinä

09:30	Osa 1	Osa 2	Osa 3	16:30
	Keskustelun & kuuntelun tärkeys tiimeissä	Mitä mahdollisuuksia tiimitoiminta tuo?	Millaista osaamista Metsäkeskus tarvitsee 2030-luvulla?	

Päivä 2 - Me tiiminä

08:30	Osa 4	Osa 5	Osa 6	16:30
	Kaverijohtaminen ja yhdessä kehittyminen	Onnistunut ja ei-niin-onnistunut tiimitoiminta	Oman tiimimme käytänteet nyt & tulevaisuudessa	

Kuvio 8. Koulutuksen osallistujille lähetetty aikataulus

Suurin osa työnteosta määräytyy lakisääteisesti. Lakisääteisyys noudattaminen varmistetaan Metsäkeskuksessa tarkkojen prosessien sekä niiden seurannan kautta. Työntekijät haluaisivat tehdä töitä yhdessä, mutta työn luonne ei anna sille juurikaan mahdollisuuksia. Havaittiin myös, että etätyö tuo omat haasteensa tiimityöskentelyyn. Harvoin kasvotusten näkevät tiimin jäsenet eivät työskentele yhteisessä toimistossa, vaan saattavat asua hyvinkin erillä tiimiläisistään. Tästä syystä havaitsimme, että teennäinen tiimityöskentely koetaan usein ajan hukkana, sillä se ei tuota suoraa lisäarvoa pakollisiin työtehtäviin.

Tiimityöskentely aiheuttaa hämmennystä työntekijöissä, sillä aiemminkaan työtehtävät eivät ole jääneet suorittamatta. Tiimeissä ei tiedetä, mitä hyötyjä yhdessä työskentelystä voisi olla. Vastuun koetaan ja halutaan edelleen olevan esimiehellä, vaikka vastuun ottamiseen kannustetaan esimiesten toimesta. Yksilövastuuseen pakottaminen kuitenkin nähdään riskinä yksilöä kuormittavana tekijänä.

Koulutuksen (kts. liite 1) päätteeksi tiimit saivat kehittää mieleisensä ehdotuksen tiimitoiminnan kehityskaaren aloittamiseksi. Toinen tiimeistä suunnitteli kerran vuodessa tulevien lainsoveltamisohjeistuksien käytännön vaikutusten arvioimista yhdessä. Tiimi päätti myös perustaa yhteisen Whatsapp-ryhmän arkipäiväisen keskustelun kehittämiseksi.

Työntekijät eivät selvästikään olleet tottuneet dialogiin, sillä keskustelu ei lähtenyt luontevasti liikkeelle. Heti alussa teimme selväksi, että nämä kaksi päivää tulevat olemaan kaukana perinteisestä PowerPoint -koulutuksesta. Toisena päivänä tiimien jäsenet ymmärsivät paremmin keskustelevan koulutuksen luonteen, mutta dialogi oli silti tahmeaa. Siinä havaittiin kuitenkin selvää parannusta ensimmäiseen päivään verrattuna. Tiimien jäsenet eivät juurikaan keskustele etäpalavereissa, sillä niiden luonne on tarkasti strukturoitu.

Havaittiin, että halu auttaa muita tiimin sisällä oli voimakasta. Oma osaamista jaettiin mielellään uusien tulokkaiden kesken, mikäli sitä osattiin pyytää.

Havaitsimme myös, että tiimeillä ei ollut paikkaa jakaa omia kokemuksia ja toimivia työtapoja keskenään.

Käytimme Sinekin (Sinek 2009) Start With Why -oppeja toimintatapojen kehittämisen alkusysäykseksi tiimeissä. Oletimme, että tiimien kehittämisen kannalta olisi hyvä rakentaa visio, missio sekä arvot. Tämä kuitenkin tuntui koulutuksessa mahdottomalta ajatukselta, joten päädyimme keskustelemaan samoista teemoista seuraavin kiertoilmauksin:

1. Why - Miksi olette töissä Metsäkeskuksella?
2. How - Miten pääsette why:n juurille?
3. What - Mitä arjessa pitää tehdä jatkossa toisin?

Tavoitteenamme oli saada keskustelua perimmäisistä syistä, miksi kyseiset tiimiläiset ovat Metsäkeskuksella töissä. Saatiin tiimiläiset keskustelemaan aiheesta, jota aiemmin ei ole tiimitasolla mietitty. Monet pitivät asioita itsestäänselvyyksinä. Siitä huolimatta keskustelun koettiin yleisesti olleen arvokasta. Muun muassa työkaverin huomiointiin pitää tulevaisuudessa keskittää enemmän huomiota.

Havaitsimme, että tiimien työnjaon jakamisessa on huomattavia eroja. Toinen tiimeistä kykeni vastaanottamaan työtehtävät tiiminä ja pilkkomaan tehtävät osiin ja delegoimaan ne itsenäisesti. Vastavuoroisesti toisen tiimin jäsenet tarvitsivat yksityiskohtaisemmat raamit omalle tekemiselleen.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena aluksi oli rakentaa tiimityöskentelyn käsikirja Metsäkeskuksen sisäiseen käyttöön. Haluttiin rakentaa käsikirja, jonka avulla Metsäkeskus pystyisi ohjaamaan ja parantamaan tiimityöskentelyn tehokkuutta.

Tutkimuksessa havaittiin, että tämä ei olekaan toimivin ratkaisu Metsäkeskuksen tiimitoiminnan ydinhaasteen ratkaisemiseksi. Lähtöpisteestä suunta kuitenkin muuttui huomattavasti. Lähdettiin rakentamaan vaihtoehtoa työntekijöiden kouluttamisesta esimiesten tiimitoimintaymmärryksen kehittämisen suuntaan. Havainnoimme myös tiimien toimintaa ja lähtöasetelmia tiimityöskentelyyn järjestämässämme koulutuksessa, josta saimme syvällisempää ymmärrystä tiimien työnkuvaan.

Tässä työssä haluttiin selvittää asioiden todellinen tila Metsäkeskuksessa ja tuoda konkreettisia kehitysehdotuksia. Työn edetessä työntekijöille jaettava käsikirja ei enää vaikuttanut parhaalta toteutustavalta. Muutimme siis rohkeasti lähestymiskulmaamme ratkaistaksemme Metsäkeskuksen todelliset pullonkaulat tiimityöskentelyn kehittämisessä. Näimme resurssitehokkaammaksi lisätä ymmärrystä tiimityöskentelystä esimiestasolla ja panostaa käytettävissä olevat aikaresurssit näin hyödyllisemmin.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin tiimiä eri näkökulmista. Rakennettiin teoriapohja, jonka avulla oli hyvä lähteä työstämään tiimityöskentelyn tehostamista. Tutkittiin lisäksi tiimityöskentelyä organisaatioissa, jonka tiimoilta suoritettiin haastatteluja. Haastateltavat valittiin heidän tiimityöskentelyosaamiskokemuksensa perusteella.

Haastatteluissa havaittiin, että tiimiorganisaatiolla pyritään Metsäkeskuksen tapauksessa pääosin kustannustehokkuuteen. Tiimiorganisaatiouudistuksen jälkeen työnkuva ei muuttunut. Tiimit eivät näe kasvotusten eivätkä tee töitä riittävästi yhdessä jotta teoriapohjan mukaan tiimin kehityskaari voisi edistyä.

Tiimityössä ollaan törmätty haasteeseen, jossa yksittäinen tiimin jäsen ei olekaan valmis sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja se aiheutti päänvaivaa esimiehissä.

Vähäinen yhteinen aika halutaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti, jolloin palaverin tyyli muuttuu keskusteleavasta tiedottavaksi. Yhteiselle dialogille ei ole tilaa eikä aikaa, jolloin yhdessä ajatteleva jää puuttumaan ja tärkeä palanen tiimin kehittymisedellytyksistä uupuu.

Toimivan tiimin taustalla koettiin olevan sitoutumisen. Sitoutumisen kannalta merkityksellisenä koettiin metsien hyvinvointi, arvostus metsiä kohtaan sekä työnantajan soveltuvuus työntekijän arvomaailmaan.

On syytä pohtia, että johtuuko sitoutuminen Metsäkeskukseen työnantajana esimerkiksi halusta olla itsenäisesti metsässä. Tutkimuksen perusteella emme voi olettaa, että tiimitoiminta olisi sitoutumista nimenomaan lisäävä tekijä. Ei pidä olettaa, että tiimitoiminta tuo sitoutumista, vaan sen vaikutus voi olla myös päinvastainen. Jos tiimitoiminta ei ole tiimiläisille luontaista, niin täytyy tiedostaa tilanne ja toimia sen perusteella.

Haastatteluissa ilmeni, että keskijohdon toimenkuvaa pyritään tehostamaan kustannustehokkuuden aikaansaamiseksi. Vastuuta ja johtamista halutaan siirtää tiimeille, jotta tiimin esimies voisi olla enemmän valmentavassa roolissa. Tällöin oletus on, että tiimiläiset ottavat enemmän vastuuta itselleen. Todellisuudessa Metsäkeskuksen tapauksessa tiimiläiset eivät ole oikea tiimi sanan teoreettisessa viitekehyksessä, jolloin siirtyminen itseohjautuvuuteen ei toteudu luontaisesti.

Täytyy tiedostaa, että tiimitoiminnan järkevyyden on riippuvainen tilanteesta. Itsenäisesti toteutetussa metsätyössä tiimityö ei pääse oikeuksiinsa, kuten se voisi päästä esimerkiksi kollektiivisessa luovassa ajattelussa. On syytä pohtia, että milloin tiimityö on tehokkainta Metsäkeskuksen näkökulmasta työnkuvan perusteella.

Tästä syystä suosittelemme, että tiimien esimiehiä koulutetaan, jotta he osaavat mukautua paremmin tiimin yksilöiden tarpeisiin. Itseorganisoitu työnjako ei ole yleisesti vielä käytössä ja tällä hetkellä se on tiimikohtaista. Vapaus töiden valitsemisessa voi kuitenkin aiheuttaa järjestelmän hyväksikäyttöä ja töiden epätasaista jakautumista, johon on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Havaittiin että Metsäkeskuksella tiedostetaan, että tiimien työskentelytapa ei toteudu tavalla johon ollaan pyrkimässä. Tiimiläisten vastuunkantokyky työtehtävistä

vaihtelee äärimmäisen paljon. Tällöin on tärkeää, että tiimien esimiehet tunnustelevat hallitusti tiimin vastuunottokykyä. Tässä tilanteessa on syytä havainnoida, että nouseeko tiimistä itseohjautuvuutta.

Viestintä koettiin etätyössä kuitenkin tärkeänä. Havainnoinnissa ilmeni, että toinen tiimi käytti päivittäiseen vuorovaikutukseen Whatsapp-sovellusta ja toinen oli aloittamassa tätä käytäntöä. Arkinen viestintä on tärkeää päivittäisessä työssä, sen avulla madalletaan kynnystä kysyä apua ja neuvoja, kun viestintä on jatkuvaa ja kevyttä.

Koulutuksessa havaittiin lisäksi, että työntekijät halusivat tehdä töitä yhdessä, mutta työn luonne ei mahdollista sitä käytännössä. Havaintoihin viitaten voidaan päätellä, että työnkuvan ollessa suorittava, saattaa tiimitoiminta jopa häiritä tekemistä.

Viimeistään koulutuksessa tuli ilmiselväksi, että tiimiläisten ei ole juuri mahdollista käyttää luovaa ongelmanratkaisua työnteossaan. Havaittiin, että työnkuvan ollessa suurimmilta osin lakisääteistä, tarkoittaa se että prosesseja tulee noudattaa tarkasti. Tämä puolestaan ei anna tilaa soveltamiselle ja ideoinnille. Tämä on yksi tekijä, jonka takia ei koeta varsinaisen tiimityöskentelyn olevan tarkoituksenmukaista Metsäkeskukselle.

Työssä ilmeni myös, että työympäristö Metsäkeskuksella ei tue tiimityöskentelyä työtehtävien tarkkojen seuranta-prosessien takia. Vastuu nähdään esimiehen tehtävänä, minkä takia sen jalkautuminen tiimiin on vajavaista. Vastuunottoon pakottaminen nähdään suorittavassa työssä ylimääräisenä yksilöä kuormittavana tekijänä. Noudatettavat lakisääteiset prosessit vaativat valvontaa, joka on esimiehen vastuulla huolimatta tiimin itseohjautuvuudesta. Pohdittiin myös yksilöiden halua ja kykyä ottaa vastuuta omassa työssään. Vastuunottokykyä on suositeltavaa tarkastella yksilökeskeisesti.

Tiimin kehityksen kannalta dialogia mahdollistavia tilanteita ei ole riittävästi. Keskustelukulttuurin kehittämistä voi olla hyötyjä tiimitoiminnan kannalta, mutta se ei myöskään takaa tiimin tehokasta toimintaa. Väkinäinen keskustelu suorittavan työn kustannuksella ei ole tarkoituksenmukaista.

Todettiin, että tiimien vaihtelevat käytänteet saattavat olla jopa hyödyllisiä Metsäkeskuksen näkökulmasta. Jotkut tiimeistä eivät pysty toimimaan vapaamassa ympäristössä tehokkaasti. Erityisesti Belbinin tiimiroolitestin suoritusorientoituneet henkilöt (kts. kuvio 6) kokevat vapaan ympäristön vaikeammaksi. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että tiimi ohjaa itseään kohti tarvitsemaansa johtamista.

Itseohjautuvien tiimien rakentaminen on usein aikaa vievä prosessi, jonka todellista vaativuutta ja sitovuutta on vaikea ymmärtää ennen kuin siihen ryhtyy.

Tutkimuksesta voimme vetää johtopäätöksen, että tiimityötapojen kouluttaminen itse tiimien jäsenille ei välttämättä ole resurssitehokkain ratkaisu, sillä heidän toimintaympäristönsä ei luo edellytyksiä todelliselle tiimitoiminnalle. Sen sijaan resurssit kannattaisi keskittää tiimien esimiesten ymmärryksen kehittämiseen mm. valmentavasta johtamisesta ja edetä itseohjautuvuudessa hallitusti. Metsäkeskuksen työnkuvan sekä organisaation näkökulmasta tiimitoiminnan optimaalisena tavoitteena olisi saada tiimit delegoimaan työtehtävänsä itsenäisesti. Nämä ratkaisut eivät kuitenkaan poista keskijohdon tarvetta, sillä lakisääteisten prosessien noudattamista ei voi jättää ainoastaan tiimin vastuulle.

9 Pohdinta

Luotettavuustarkastelu kehittämistutkimuksessa on haastavaa, sillä se yhdistää useampaa eri tutkimusmenetelmää yhdeksi kokonaisuudeksi (Kananen 2015, 111).

Kanasen (2015) mukaan kehittämistutkimuksessa tavoitteena on mahdollisimman hyvä lopputulos, joka tässä tutkimusmenetelmässä on muutos. Reliabiliteetti voidaan ymmärtää niin, että tapahtunut muutos on suoraa seurausta kehitystutkimuksen havainnoista, eikä ulkoisista tekijöistä. (Kananen 2015, 112.)

Opinnäytetyössä oltiin valmiita tarkastelemaan Metsäkeskuksen tiimitoimintaa kriittisellä otteella, jotta organisaation sisällä voitaisiin pohtia asiaa myös tiimitoiminnan optimoimisen näkökulmasta. Työssä käytettiin tutkimusmenetelminä haastatteluja, sekä havainnointia, joiden kautta saatiin laajempaa ymmärrystä toimeksiantajan todellisesta tilanteesta.

Valittiin nämä tutkimuskeinot, sillä tarkoituksena oli päästä mahdollisimman hyvin sisälle toimeksiantajaorganisaation tiimityön tämän hetkiseen tilanteeseen. Työn suunnan muuttuessa työntekijöille jaettavasta tiimityöoppaasta tiimien esimiesten osaamisen kasvattamiseen, oli tarpeellista mukautua vallitsevaan tilanteeseen. Käytännössä suunnanmuutos tarkoitti, että kehitystyö piti rajata teoriaosassa käsiteltyjen teemojen mukaisesti. Mikäli ennakoasetelmassa olisi ollut tiedossa organisaation kokonaiskuva, eikä vain tiimityöoppaan kehittäminen, olisi teoriaosuudessa tarkasteltu syvemmin keskijohdon roolia tiimiorganisaatiomallin alkuvaiheessa. Suositellaan jatkotutkimusten suorittamista edellä mainitusta aiheesta.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin lisäksi perehtyä tarkemmin itseohjautuvuuteen ja sen merkitykseen tiimityöskentelyssä. Tulisi myös suorittaa lisätutkimusta, että millä tasolla tiimityöskentelyä kannattaa toteuttaa Metsäkeskuksessa resurssien puitteissa.

Luotettavuustarkastelu

Toistettavuuden nähtiin olevan riittävällä tasolla. Uskottiin tulosten pysyvyyteen uusintatarkastelussa. Saturaatiopiste saavutettiin haastatteluissa nopeasti. Nähtiin tulosten olevan sidoksissa tutkittuun dataan. Kehitystutkimuksessa on tosin mahdollista yrittää saavuttaa muutosta monilla eri tavoin, joten emme poissulje vaihtoehtoa erilaisille näkemyksille.

Lähteet

Belbin 2018a. The Belbin arrow. Viitattu 11.10.2018.

<https://www.belbin.com/resources/blogs/hitting-the-mark/>.

Belbin 2018b. Hitting the Mark. Viitattu 13.9.2018.

<https://www.belbin.com/resources/blogs/hitting-the-mark/>.

Belbin 2018c. Belbin team roles. Viitattu 13.9.2018.

<https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>.

Belbin 2015. Belbin for students. Viitattu 13.9.2018.

<https://www.belbin.com/media/1336/belbin-for-students.pdf>.

Charness, G., Cooper, D., & Grossman, Z. 2015. Silence is Golden: Communication Costs and Team Problem Solving. UC Santa Barbara: Department of Economics, UCSB. Viitattu 14.8.2018. <https://escholarship.org/>. Open Access Publications from the University of California.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2015 Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes-Print.

Kananen, J. 2012 Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Juvenes-Print.

Katzenbach, J.R. ja Smith D., 2005. The Discipline of Teams: What makes the difference between a team that performs and one that doesn't? Viitattu 20.8.2018. <https://hbr.org/2005/07/the-discipline-of-teams>.

Kuitunen, P., Ollikainen, H., Vartiainen-Ora, P., Pasanen, T. & Puro, U. 2001. Työväen sivistysliitto.

Tukeva tiimi – opas tiimin jäsenelle. Tornio: Tornion Kirjapaino.

Peych, M. 2018. 5 stages of team development every leader should know. Viitattu 1.11.2018. <https://medium.com/swlh/team-development-stages-51df5606c0a2>.

Sinek, S. 2009. Start with why -- how great leaders inspire action | Simon Sinek | TEDxPugetSound. Viitattu 1.11.2018. https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA.

Spiik, K. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY.

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Vantaa: Innotiimi.

Tuckman, B.W. 1965. DEVELOPMENTAL SEQUENCE IN SMALL GROUPS. Psychological Bulletin 1965, 63, 6, 384-399. Viitattu 5.8.2018. <https://web.mit.edu>. Google Scholar.

Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. 1977. Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organization Studies, 1977, 2, 4, 419. Viitattu 5.8.2018. <https://faculty.wiu.edu>. Google Scholar.

Liitteet

Liite 1. Havainnointikoulutuksen 1. päivä

Aika	Jako	Tavoite / Agenda	Kysymykset
9:30-10:00	Ryhmä	Kirkastaa päivän sekä koulutuksen tavoite.	Check-in: Nimesi, mistä olet kotoisin ja mikä oli suosikkipaikkasi siellä kasvaessa?
10:00-10:30	Ryhmä	Saada osallistujat sitoutumaan odotuksia pohtimalla. "Expectations triangle"	Mitä odotat: 1. Itseltäsi 2. Ryhmältä 3. Sisällöltä
10:30-11:00	Ryhmä	VIESTINTÄ. Tämänhetkisen tilanteen kartoitusta keskustelukulttuurin osalta.	Mitä hyötyjä ja haittoja näet etätyössä/Skype-palavereissa?
11:00-11:30	Tiimi	Tiimitehtävä	Miten viestintä on toiminut tiimissänne, ja missä tapauksissa ei? Miten sitä voisi muuttaa parempaan suuntaan?
11:30-12:15		Lounas	
12:15-12:45	Ryhmä	Tiimitehtävän purku	Kokemusten vaihtoa. Kirjataan fläpeille.
12:45-13:15	Ryhmä	Yksilöt tiimeissä	Ovatko tiimiläiset huomanneet/turhautuneet eroavaisuuksiin yksilöiden välillä? Duunitorin tyypitesti. Mitä ajatuksia herättää?
13:15-14:15	Ryhmä	Mitä mahdollisuuksia tiimitoiminta tuo?	Mikä muuttui tiimitoiminnan käyttöönoton jälkeen. Ovatko muutokset olleet positiivisia vai negatiivisia?
14:15-14:45		Kaffipausi	
14:45-15:15	Tiimi	Tulevaisuuden osaaminen	Millaista osaamista Metsäkeskus tarvitsee 2030-luvulla?
15:15-16:15	Tiimi	Workshop	Mitkä ovat oman tiimimme toimintaperiaatteet tällä hetkellä? Millainen tiimi me emme halua olla?
16:15-16:30	Ryhmä	Workshopin läpikäynti	Check-out: Mitä Ville & Peta voivat tehdä huomenna paremmin?

Liite 2. Havainnointikoulutuksen 2. päivä

Aika	Jako	Tavoite / Agenda	Kysymykset
8:30-9:00	Ryhmä	Ymmärtää, mihin eilen jäimme ja mistä tänään jatkamme	Check-in: Mitä ajatuksia eilisestä?
9:00-9:45	Ryhmä	Kaverijohtaminen	Kaverijohtaminen Tiimiakatemialla. Miten kaverijohtaminen saa aikaan itseohjautuvuutta ja autonomiaa. Tarinoita johtajuudesta ja johtamisen puutteesta.
9:45-10	Ryhmä	Kaffipausi	
10:00-11:30	Tiimi	Tiimitehtävä	<i>Miten ja ketkä tekevät päätökset omassa tiimissämme? Miten työtaakka jakautuu tiimissämme? Onko se tasapainossa?</i>
11:30-12:15		Lounas	
12:15-12:45	Ryhmä	Tiimitehtävän purku	Kokemusten vaihtoa. Kirjataan fläpeille.
12:45-13:30	Ryhmä	Tiimitoiminnan haasteet (+hyödyt)	Sekavuus työnjaossa. Johtaminen on epäselvää. asiat eivät usein tunnu loogisilta. Ihmisten erilaisuus ja siitä kumpuava ärsytys. Miten varmistaa, että kaikki tekevät oman osansa? Kirjataan fläpille. Tiimitoiminta -> työn merkityksellisyys kasvaa. YLEN ESIMERKKI.
13:30-14:15	Ryhmä	Tavoitteiden seuranta	Mitä tavoitteita seurataan? Motivoiko se? (Esimerkki Tiimiakatemian liikevaihtotavoittelusta, jossa mittarina toimii usein asiakaskäyntien määrä.) Miten tavoitteiden etenemistä seurataan? <i>Seurataanko tavoitteita ainoastaan negatiivisuuden kautta?</i>
14:15-14:45		Kaffipausi	
14:45-16:15	Tiimi	Workshop	Mitä olemme jo yrittäneet aiemmin tehdä toisin? Entä miten tästä eteenpäin? Mitä syntyneitä ideoita kannattaisi kokeilla jo lähitulevaisuudessa?
16:15-16:30	Ryhmä	Workshopin läpikäynti	Check-out: Mikä oli mielipiteesi tästä parin päivän setistä?