

Satu Männikkö

Tiimin jäsenten tyytyväisyys johtamistapaan

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yritystoiminnan kehittäminen

Tekijä: Satu Männikkö

Työn nimi: Tiimin jäsenten tyytyväisyys johtamistapaan

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2012 Sivumäärä: 35 Liitteiden lukumäärä: 1

Tiimityöskentely on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana. Suoritusten kannalta on erittäin tärkeää, kuinka tiimin yhteistyö sujuu, ja miten tiimiesimies saa omalla panoksellaan tiimin tekemään parhaansa. Tiimin ja tiimiesimiehen yhteistyön on oltava saumatonta hyvien tulosten saavuttamiseksi.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin vaasalaiselle finanssialan yritykselle ja työssä tutkimuksen kohteena on vain yksi yrityksen pysyvä tiimi. Työn tutkimusongelmana oli selvittää, ovatko tiimin jäsenet tyytyväisiä tiimiesimiehen käyttämään johtamistapaan.

Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin tiimien tutkimista ja tiimien johtamisen menetelmiä. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua ja toteutuksen tekemiseen puolistrukturoitua haastattelulomaketta. Tutkimuksen kohteena olleista tiimistä haastatteluihin osallistui kymmenen henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin ja vastaukset purettiin nauhalta tekstiksi.

Tutkimustulosten mukaan tiimiesimieheen ollaan kohtalaisen tyytyväisiä, mutta tiimiesimiehen pitäisi tuoda tiimin osaaminen vahvemmin esille ja tukea tiimiään enemmän.

Avainsanat: tiimit, tiimityö, johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Business Development

Author: Satu Männikkö

Title of thesis: Team members' contentment with a team leader's leadership style

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2012 Number of pages: 35 Number of appendices: 1

For the last ten years, teamwork has increased. From the performance point of view, it is very important how the team cooperate with each other and what kind of leadership the team leader uses to achieve the best results with the team. Cooperation between the team leader and the team must be seamless in order that good results can be achieved.

The purpose of this thesis was to find out if a team in a financial sector company in Vaasa is satisfied with the quality of team leadership. In order to get an answer to this question, the theoretical framework in this thesis was based on research on teams and leadership quality. The chosen research method was semi-structured interview. Ten team members were interviewed to obtain results for this study.

According to the results, the team members are commonly satisfied with their team leader, but they expect to receive more appreciation and support from their team leader, as well more justice inside the team.

Keywords: teams, teamwork, leadership

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	3
KUVIOLUETTELO.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimusongelma.....	6
1.2 Keskeisimmät johtopäätökset.....	7
2 TIIMIT JA JOHTAMINEN.....	8
2.1 Tiimi ja ryhmä.....	9
2.2 Erilaiset tiimit.....	10
2.3 Toimiva tiimi.....	11
2.4 Ongelmanratkaisu tiimissä.....	13
2.5 Tiimin johtaminen.....	14
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	20
3.1 Opinnäytetyössä käytetty metodi.....	20
3.2 Tutkimuksen toteutus.....	21
3.3 Tutkimustyön prosessikuvaus.....	22
4 TUTKIMUSTULOKSET.....	23
4.1 Taustatiedot.....	23
4.2 Tiimin toimivuus.....	23
4.3 Esimiehen rooli ja vastuu.....	25
4.4 Tiimin kehitys.....	26
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	28
5.1 Tiimin työn tärkeys.....	29
5.2 Tiimin ongelmanratkaisu ja ajankäyttö.....	29
5.3 Tiimiesimies.....	30
LÄHTEET.....	32
LIITTEET.....	34

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tiimin perusasiat **Error! Bookmark not defined.**

1 JOHDANTO

Merkittäviä muutoksia tapahtuu organisaatio rakenteissa. Perinteiset vuosisatoja hierarkisesti toimineet organisaatiot ovat joutuneet voimakkaan muutoksen kohteeksi. Organisaatiot tiimiytyvät, madaltuvat ja verkkoontuvat, jolloin entistä tärkeämmäksi tulevat prosessien toimivuus. Ihmiset haluavat enemmän kasvun mahdollisuuksia ja toiminnan vapautta. Herkkyyttä ja joustavuutta organisaatioilta edellyttävät nopeasti muuttuva ympäristö ja nopea asiakaspalvelu. (Pirnes 1994, 9-10.)

Tiimityöskentely ja työn organisointi tiimeille on lisääntynyt. Usein kyse ei ole tiimijohtajista, vaan tiimiesimiehistä, jotka jakavat vastuuta osaamisen tason mukaan. Vanhan kansan kuva johtajasta on selkeä: iso mies istumassa suuressa nahkatuolissa hienossa konttorissa, näin ei ole enää, vaan tiimiesimiehen osallistuminen itse työhön on yleistynyt ja tiimiesimiehen kuuluu olla osallistuva tiimin jäsen, vaikka onkin esimiesasemassa. Tällainen ohje annettiin tiimiesimiehille yrityksessä, jota tutkin.

Tässä opinnäytetyössä on kyse kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 157) toteavatkin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen olevan lähtökohta *todellisen elämän* kuvaamiseen. Pyrkimys kokonaisvaltaisen kuvan tutkimiseen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohta ja perusta. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan todeta, että pyrkimyksenä on paljastaa tai löytää jo olemassa olevia väittämiä.

1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyö on tehty vaasalaiselle finanssialan yritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, ovatko tämän kyseisen yrityksen tietyn pysyvän tiimin jäsenet tyytyväisiä johtamistapaan, jolla heitä johdetaan. Metsämuuronen (2006, 38) perustelee tutkimusongelman rajauksen ja muotoilemisen tärkeyttä tutkimuskysymykseksi sillä, että se selventää myös tutkijalle, mihin hän on tutkimuksellaan hakemassa vastausta.

Tutkimuksen metodina on käytetty teemahaastattelua ja toteutukseen käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta. Tutkimuksen kohteena oleva tiimi koostuu neljästätoista jäsenestä, joista tähän haastatteluun osallistui kymmenen henkilöä. Neljä jäsentä rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska kaksi tiimin jäsentä oli juuri tullut tiimiin ja kaksi jäsentä oli haastattelujen aikaan lomalla. Kymmenen tiimissä pitkään työskennelleen jäsenen otanta oli riittävän kattava, tutkimuksen kannalta. Työ etenee tiimi- ja johtamisteorioiden esittelyistä tutkimusmenetelmään ja tutkimukseen, tämän jälkeen analysoidaan tutkimustulokset ja esitellään varsinaiset johtopäätökset.

1.2 Keskeisimmät johtopäätökset

Keskeisimpänä johtopäätöksenä voidaan todeta tiimiesimiehen roolin olevan selkeästi tärkeä ja, että se on avainasemassa tiimin toiminnan kannalta. Tiimin tiedonsaannin on oltava moitteetonta ja tiedonsaanti on erittäin tärkeää työn toimivuuden kannalta. Tiimiesimiehen on oltava jämäkämpi ja johdonmukaisempi taatakseen kaikille tiimin jäsenille saman aseman tiimissä sisällä, sillä nyt tiimin jäsenet ovat kokeneet epäoikeudenmukaista kohtelua, ja he ovat kokeneet olevansa eriarvoisia tiimissä.

2 TIIMIT JA JOHTAMINEN

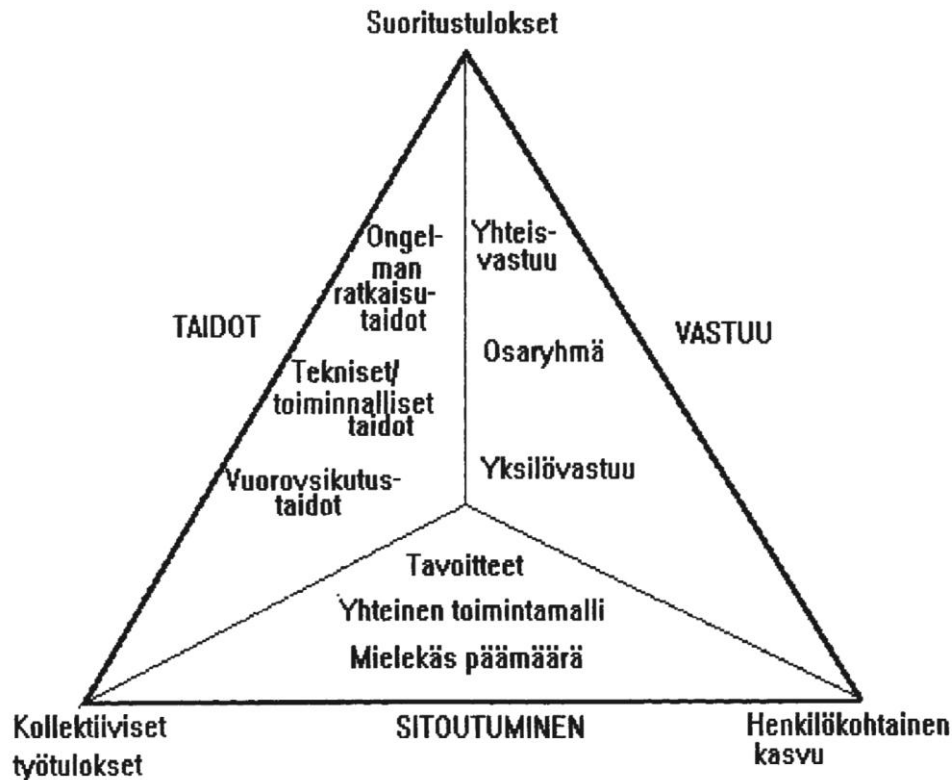
Tiimeistä puhuttaessa koko on melko oleellinen ja ratkaiseva tekijä. Koko vaihtelee kahdesta hengestä aina jopa kahteenkymmeneen henkeen. Tämän määrän ylittäessään ei voida oikein enää puhua tiimistä. Katzenbach ja Smith (1993,59) sanovatkin pienen ryhmän olevan käytännöllisin verrattuna isoon tiimiin, jossa helposti häviää kyky pitää yllä vuorovaikutusta ja päästä sopimukseen yksityiskohtaisista toimenpiteistä. Alatiimejä rupeaa muodostumaan, jos tiimissä ei kyetä ylläpitämään vuorovaikutusta eikä päästä yhteiseen sopimukseen toimenpiteistä.

Tiimit vaihtelevat kestoltaan pysyvistä tiimeistä tilapäisiin. Pysyvää rakennetta voidaan odottaa esimerkiksi asiakaspalvelutiimiltä, joka on perustettu palvelemaan kaikkia kyseisen yksikön asiakkaita. Noudattamalla organisaation normaalia arvioinnin, päämäärien asettamisen ja palkitsemisen jaksotusta voidaan johtaa pysyviä rakenteita. (Mohrman, Cohen & Mohrman 1997, 49.)

Katzenbach ja Smith (1993,59) listaavat yksityiskohtaiset suoritustavoitteet, mielekkään päämäärän, täydentävät taidot, yhteisen toimintamallin sekä yhteisvastuun ehdottoman välttämättömiksi tiimeille. Näiden saavuttamiseksi pieni tiimikoko on huomattavasti parempi kuin suuri. Tavoitteet ovat saavutettavissa paremmin pienemmällä tiimillä.

Katzenbach & Smith (1993, 23) ajattelevat päätöksentekijöiden ja yritysjohtajien saavan aikaiseksi toimivia tiimejä, jos he ymmärtäisivät ratkaisevan eron, jonka tiimit saavat aikaan suoritusten teossa, mutta tutkijoille selvisi yritysjohtajien tietävän tiimien arvon. Ongelmana ovat perusteettomat oletukset, pitkäaikaiset tottumukset sekä kireät aikataulut, jotka estävät yritysjohtajia ottamasta irti kaikkea tiimien tuomista mahdollisuuksista.

Toisten suorituksista vastuun ottaminen tai vastuun antaminen omista suorituksista on aina ollut vastoin opittuja tapoja. Kyseisen opitun toimintatavan muuttaminen vaatii poikkeamatonta huolehtimista tiimin perusasioista eli kuten kuviossa 1 aikaansaannokset on piirretty. (Katzenbach & Smith 1993, 21).



Kuvio 1. Tiimin perusasiat (Katzenbach & Smith 1993).

Tiimin aikaansaannokset ovat piirretty kolmion kärkiin, kun taas sisäosa ja sivut kertovat kurinalaisuuden osatekijöistä, joilla saadaan suoritukset aikaan. Eli näitä voidaan kutsua myös kolmeksi kulmakiveksi, jotka ovat sitoutuminen, taidot ja vastuu (Katzenbach & Smith 1993, 22). Pritchett (1996, 6) sanookin tiimin perussäännön olevan, että ”sinun on oltava hyvä siinä mitä teet”.

Shonk (1994, 16) muistuttaakin, etteivät tiimit ole ratkaisu kaikkeen. Siellä, missä tiimityö tarjoaa kilpailuedun ja esiintyy keskinäistä riippuvuutta, voi työtiimit olla puolestaan tehokas tapa johtaa organisaatiota.

2.1 Tiimi ja ryhmä

Tiimin ja ryhmän käsitteillä on paljon samoja piirteitä, vaikka suhteessa niillä on enemmän eroavaisuuksia kuin samanlaisuuksia. Tästä huolimatta näkee paljon käytettävän synonyymeina tiimin ja ryhmän käsitteitä. Kiinteä ryhmä ihmisiä, joilla on yhteisesti sovittu päämäärä, voidaan määritellä tiimiksi. Ryhmän määritelmä on

jatkuvasti vuorovaikutuksessa oleva kahden tai useamman henkilön muodostama joukko, jolla on yhteiset tavoitteet (Heikkilä 2002,16-17.)

Katzenbach ja Smith (1993, 59) ovat antaneet ohjenuoran jota noudattamalla syntyy sekä suorituksia että tiimejä:

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”.

Mohrman ym. (1997, 42) päätyivät melkolailla samaan määritelmään kuin Katzenbach ja Smith. Mohrman ym. (1997, 43) korostavat myös vuorovaikutuksen tärkeyttä tulosten saavuttamiseksi. Kollektiivisesta vastuusta johtuen, jokaisen tiimin jäsenen vastuulla on töiden sovittaminen osaksi laajempaa kokonaisuutta (Mohrman ym. 1997, 43.)

2.2 Erilaiset tiimit

Tiimit eroavat tehtäviensä, jäsenmääriensä ja käytettävissä olevien resurssien vuoksi suuresti toisistaan. Suurin ero syntyy tiimien erilaisten tarkoitusten vuoksi. (Heikkilä 2002, 27.)

Skyttä (2002, 58) toteaaakin, että erilaisten tiimien määrä ja rakenne ratkaistaan tiimiytysprosessin alkuvaiheessa ja tiimien perustyyppinä on kolme: pysyvät tiimit, projektitiimit ja ad hoc -tiimit. Tilapäistiimeinä tunnetut ad hoc –tiimit ovat rajallista ja lyhyttä kokonaisuutta ja läpivientiä varten muodostettuja tiimejä. Pysyvällä tiimillä on toistaiseksi voimassaoleva vastuualue. Pysyvien toimintaprosessien varaan rakennetulla tiimillä on vastuullaan kokonainen tai jokin osa kokonaista prosessia. Tähän tutkimukseen osallistunut tiimi on rakenteeltaan pysyvä tiimi, jonka vastuualueenaan on asiakaspalveluprosessi.

Osaamisen tarkastelu ja laajentaminen on mielekkäällä tavalla mahdollista pysyvissä tiimeissä toisin kuin muiden tyyppisissä tiimeissä. Projektitiimi on yhdessä vain tietyn projektin ajan. Pääsääntöisesti kaikki käynnistettävät tiimit osuvat joihinkin edellä esitettyihin kategorioihin. Se, mikä perustyyppi tulee

olemaan vallitseva, pohjautuu tiimiyttävän organisaation toiminnan perustapaan. (Skyttä 2002, 59.)

Aaltosen, Koivulan, Pankakosken, Teikarin ja Ventän (1996, 8) mukaan muun muassa toimintavaltuudet, toiminnan itsenäisyys, työskentelyn kunnianhimoisuus, ryhmään osallistumisen vapaaehtoisuus, yhdessä työskentelyn määrä, ryhmän kiinteys sekä tietysti ryhmän elinkausi tekevät tiimeistä erilaisia.

2.3 Toimiva tiimi

Heikkilä (2002, 31) kirjoittaa kirjassaan Spencerin ja Prussin (1996, 18) todenneen, että tiimin rakentaminen on enemmänkin psykologista kuin loogista toimintaa. Tiimin rakentamisessa, joka on psykologista toimintaa, joutuu miettimään yksilöiden vahvuuksia, heikkouksia sekä erilaisia tarpeita. Myöskään pelkoja ja vaatimuksia ei voi välttää. Tiimi täytyy rakentaa räätälöitynä ja huolellisesti, sillä tiimin toiminnalle on merkitystä jäsenten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla.

Tiimijäsenenä oleminen ei aina ole helppoa. Tiimit rakennetaan yleensä ratkaisemaan ongelmia, jolloin sekä aika että budjetti ovat rajalliset. Tiimityöskentely pitää kokea haasteena ja mahdollisuutena päästä loistamaan tiimityössä. Parhaiten tiimiään voi auttaa käyttämällä oikein vahvuuksia, ymmärtämällä rooli tiimissä, luotettavuudella ja joustavuudella aina projektin loppuun saakka. Auttamalla muita tiiminjäseniä parhaansa mukaan, olemalla positiivinen, yhteistyöhaluinen ja työskentelemällä ahkerasti. annetaan hyvän kuvan itsestä niin tiimille kuin esimiehelle. (How to Be a Good Team Player [viitattu 12.4.2012]).

Toimiva viestintä on tekijä, johon tiimityö pohjautuu. Jos viestintä ei toimi, ei toimi myöskään tiimityö. Viestinnällä on toiminnan koordinoinnissa ratkaiseva merkitys. Se, mitä on tekeillä, on tiimin jokaisen jäsenen tiedettävä. (Pritchett 1996, 29.) Viestintää ei ole pelkästään kirjoitetussa muodossa. Ekman (2004, 22) korostaakin keskustelun tai käytäväkeskustelun olevan avain johtajuuteen. Käytäväkeskustelu

on tiedon levittämisen keino, joista monet nykyajan yritykset ovat riippuvaisia, ja tietoa levittää ja jalostaa työntekijät epävirallisissa keskusteluissa.

Tarvitaan aina yhdistelmä oikeita taitoja, joita tiimin työn toteuttaminen vaatii. On kolme luokkaa, joihin taidolliset vaatimukset jakautuvat: vuorovaikutustaidot, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot sekä toiminnallinen tai tekninen osaaminen. Ilman rakentavia riistiriitoja ja tehokasta kommunikointia ei synny yhteistä päämäärää ja yhteisymmärrystä. Kaikki nämä edellyttävät vuorostaan vuorovaikutustaitoja. (Katzenbach & Smith, 61-62.)

Näihin kuuluvat rakentava kritiikki, riskinotto, aktiivinen kuuntelu, objektiivisuus, tuki ja toisten pyyteiden ja saavutusten tunnustaminen sekä hätiköidyn syyttelyn välttäminen. Ongelmanratkaisutilanteessa tiimin on kyettävä havaitsemaan edessään olevat ongelmat ja havaitsemaan, mitä vaihtoehtoja on käytettävissä tilanteen ratkaisemiseksi ja tekemään tarpeelliset päätökset ja kompromissit etenemistavasta. Tiimillä, jolla on monenlaista osaamista ja asiantuntemusta, on suuremmat onnistumisen mahdollisuudet kuin tiimillä, jolla on vain tietynlaista osaamista hallussaan. (Katzenbach & Smith 1993, 62.)

Huusko (2007, 70) kirjoittaaakin: ”toisiaan täydentävien taitojen merkitys korostuu eri tavoin myös riippuen siitä, miten paljon tiimin jäsenten edellytetään korvaavan toisiaan ja miten paljon jäsenten tekemiset ovat toisistaan riippuvaisia”. Pritchett (1996, 10, 14) puolestaan painottaa, että se, mitä tehdään vaikuttaa koko tiimiin, sillä tiimityö on kaiken kaikkiaan vuorovaikutusta parhaimmillaan. Tunnistamalla tiimin erilaisuudet, ne saadaan käännettyä tiimin vahvuudeksi.

Myös Hackman (2002, 41) painottaa, että tiimi toimii vain, jos on asetettu selkeät rajat, yhteiset tavoitteet, yksi vetäjä, joka huolehtii työn etenemisestä ja, että työ tulee hoidetuksi. Myös tiiminjäsenten pysyvyys ainakin tietyn ajanjakson ajan on tärkeää. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin huolehtia siitä, että nämä neljä kohtaa ovat tiimin tiedossa, ja niitä noudatetaan. Tästä huolehtii tiimin luoja tai vetäjä.

2.4 Ongelmanratkaisu tiimissä

Klubnik & Greenwood (1996, 13, 17) antavat hyvän neuvon tiimeille ongelmanratkaisun alkuun pääsemisessä: käytä itse ongelmaa päästäksesi haluamasi kuilun yli. Ongelmanratkaisuntavoitteena on kaventaa kuilua, missään vaiheessa ei puhuta mitään kuilun tuhoamisesta. Aina on helppo korjata päälle näkyvä virhe ja pikku ongelma, mutta eri asia on lähteä selvittämään ongelman juurta ja perimmäistä syytä. Ongelmanratkaisu joka tapahtuu tiimin sisällä, edellyttää tiimiä kokoontumaan ideoiden löytämiseksi, asioiden käsittelyä varten, ajatusten kohdistamiseen tarkemmin sekä suorittamaan tehtäväänsä.

Tiimissä on järkevä sopia yhteiset toimintasäännöt, joita jokainen tiimin jäsen sitoutuu noudattamaan. Näin kaikki yhdessä varmistavat, että jokainen voi vaapaasti osallistua työhön ja tuntee, että juuri heidän panoksensa on tärkeää tiimin työn edistymisen kannalta. (Klubnik & Greenwood 1996, 17.)

Klubnik & Greenwood (1996, 29-30) ovat listanneet toimintatapoja, jotka vaikuttavat ihmissuhteiden tehokkuuteen. Näitä ovat muun muassa kuunteleminen, asiassa pysyminen, myönteinen suhtautuminen, win-win – tilanteiden luominen, uusiin ideoihin avoimesti suhtautuminen, yhteisymmärrykseen pyrkiminen, eri näkemysten hyväksyminen ja ongelmaan keskittyminen.

Harvard Business School Press (2005, 85-86) teos käsittelee riistiriitoja varsin mielekkäällä tavalla, jopa lukija, joka ei ole erikoistunut ongelmien selvittelyyn, pystyy ymmärtämään yksinkertaiset tavat lähteä riistiriitatilanteita selvittämään. Aina syntyy riistiriitoja, ei ole olemassa sellaista skenaariota, jossa ei olisi riistiriitoja, ja ne on aina käsiteltävä. Yksi yleisimmistä virheistä, joita ongelmatilanteissa tehdään, on reagoida tavalla, jolla ongelmanaiheuttaja käyttäytyy. Tällä tavoin huono käytös vain palkitaan. Ongelmatilanteeseen tulisi reagoida päinvastoin kuin, ongelmanaiheuttaja käyttäytyy.

Jos yksi tiimin jäsenestä käyttäytyy huonosti, tulisi perehtyä siihen, onko tämä merkki tiimin sisäisistä suuremmista ongelmista, eli tulisi etsiä sitä perimmäistä ongelmaa. Huono ongelmanratkaisuväline on käyttää henkilökohtaista käskyvaltaa

ja pakottaa tiimi ratkaisuihin. Paljon rakentavampaa on antaa tiimin parantaa itsensä, näin päästään käyttämään hyväksi tiimin tarvetta yhteisen päämäärän tavoittamiseen. Sodan voittamiseen vaaditaan joskus taistelun häviäminen, eli tiimin on hyvä ratkoa pikku ongelmat keskenään näin luottamus ja vahvuudet saavutetaan pitkällä aikavälillä. (Harvard Business School Press 2005, 86-87.)

Mohrman ym. (1997, 122) toteavat myös tiimiesimiehen tehtäviin kuuluvan tiimin tukeminen ristiriitojen ratkaisemisessa. Myös välittäjänä toimiminen eri osapuolia koskevissa päätöksissä, ellei ongelmaa pysty ratkomaan tiimijäsenten kesken, kuuluu tiimin vetäjälle. Joskus tiimiltä voi puuttua laaja kokonaisnäkemys ristiriitatilanteesta ja tiimiesimiestä tarvitaan näkemyserojen selvittelyyn.

2.5 Tiimin johtaminen

Tiimikirjallisuudessa tiimin johtajasta on käytössä paljon monenlaisia nimityksiä esimerkiksi tiimin leader (=team leader), tiimin johtaja (= team manager), tehokas tiimin leadear (= ETL; effective team leader), tehokas tiimin rakentaja (=effective team builder) ja niin edelleen. Tiimin johtamiseen tarvitaan kuitenkin nykyaikainen ja tulevaisuuteen suuntautunut leader, joka soveltuu nimenomaan ihmisten johtamiseen. (Heikkilä 2002, 129-130.) Aivan niin kuin Yukl (2010, 21) kirjoittaaakin Hemphill & Coonsin (1957, 7) sanoneen samoin tavoin johtajuuden olevan yksilön käyttäytymistä ja ryhmän ohjaamista kohti yhteistä tavoitetta, kuten Heikkilä (2002, 130) painottaakin tiimin johtamiseen tarvittavan henkilön joka suuntautuu nimenomaan ihmisten johtamiseen.

Erkkilä ja Valpola (2011, 81) myös määrittelevät johtamisen ihmisten väliseksi sosiaaliseksi prosessiksi. Johtaminen kostuu poliittisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä, yrityksen tilanteesta ja organisaatiokulttuurista. Johtajan persoonallisuudella ja työtaidoilla on suuri vaikutus työtuloksiin.

Heikkilä (2002, 130-131) huomaa selkeän eron vertaillaessaan leadership- ja management-johtamista. Leaderit johtavat ihmisä persoonallisuudella ja laittavat kaikkensa peliin, management-tyyppinen johtaminen on sitä, että ihmisiä johdetaan rakenteilla. Management-johtajat pyrkivät kontrolloimaan kaikkea ja

säilyttävät mennyttä. Management-johtajalle hallitseminen tarkoittaa tehtävien tekemistä, aikaansaamista, suorittamista, velvollisuuksien hoitamista ja vastuunkantoa. Leader-johtajat puolestaan pyrkivät toiminnallaan vaikuttamaan ihmisiin ja olosuhteisiin siten, että nämä pystyvät kohtaamaan muuttuvan maailman proaktiivisesti ja rakentavasti. Leadership-orientaatio tarkoittaa ohjaamista johonkin suuntaan, mielipiteeseen tai toimintaan ja vaikuttamista. Heikkilä (2002, 130-131) toteaa Zalesnickin (1977) sanoneen managerien tekevän asioita oikein ja leaderien tekevän oikeita asioita.

Hersey ja Blanchard (1990, 5) ovat päätyneet samaan tulokseen Heikkilän (2002, 130-131) kanssa. Management on liiketoiminnan johtamista, jossa keskeinen asema on organisaation tavoitteiden saavuttamisella. Johtamista puolestaan tapahtuu joka kerta, kun pyritään vaikuttamaan ryhmän tai yksilön käyttäytymiseen.

Heikkilä (2002, 133-134) toteaaakin osuvasti: ”leaderin valta kasvaa, kun hän jakaa valtaansa muille”. Leadership-johtaminen tarkoittaaakin sitä, että työntekijän ja leaderin välillä vaikuttaa rakentava ja kiinteä keskinäinen riippuvuus jonka avulla tiimi pyrkii saavutuksiin yhteistyöllä. Käsite ’työyhteisön jäsenet’ on käytössä leadership-johtamisessa alaiset –käsitteen sijaan, sillä leaderit eivät koe olevansa kenenkään yläpuolella.

Heikkilä (2002, 134-135) on lajitellut leadership-johtamistyyliä alaluokkiin. On olemassa valittu johtaminen, delegoitu johtaminen, jaettu johtaminen ja välimatkojen takaa johtaminen. Valitulla johtajuudella tarkoitetaan, että tiimin jäsenille esitellään mahdollisia leaderi vaihtoehtoja, joista he sitten itse valitsisivat leaderinsa. Tämän on huomattu parantavan huomattavasti tiimin sisäistä voiman tunnetta, sillä nythän jäsenet saavat itse olla valitsemassa leaderia tiimille. Delegoitu johtaminen perustuu hetkelliseen delegoituun johtamisvastuuseen tiimin sisällä. Vaikkakin johtamista delegoidaan tiimin jäsenille, pysyy varsinaiset ohjokset vastuusta tiimin leaderilla. Hersey & Blanchard (1990, 5) puolestaan painottavat kolmeen johtamisen pätevyys alueeseen: kommunikointikyky, diagnosointi ja mukautuminen.

Jaettu johtaminen puolestaan muuttaa perinteisen johtamiskäsitteen aktiiviseksi jakavan ja osallistuvan leaderin tehtävien suuntaan viidellä eri tavalla; vanha johtaja teki aina päin vastoin: uusi leader näyttää miten päätöksentekoprosessiin voi käyttää ja hankkia tietoa, taitoa ja kokemusta, uusi leader osallistuu tiimin työskentelyn suunnan suuntauksesta, uusi leader kuuntelee suurimman osan ajasta, uusi leader hyväksyy riskinoton ja hyväksyy epäonnistumiset osana oppimisprosessia sekä rohkaisee oma-aloitteisuuteen, uusi leader arvostaa tiimin työtä päämäärien hyväksi, ja arvostaa heitä ihmisinä. Välimatkojen takaa johtamista käytetään enimmäkseen johtotiimeissä; tiimin jäsenet kaikki ovat jo kokeneita tiimityöskentelijöitä. (Heikkilä 2002, 135-136.)

Heikkilän (2002, 137) mukaan kirjallisuudessa tiimin leadership-johtajuutta tarkastellaan viidellä tavalla. Lähestymistapa tiimin johtajuuteen on johtamistyylin, johtajuuden funktioiden, johtajalta vaadittavien persoonallisten ominaisuuksien, johtajuuden ulottuvuuksien ja johtajaksi sopivuuden kannalta. Hän toteaa myös osuvasti ”tulevaisuuden leaderin roolina on tukea ja valmentaa asiantuntijoita, jotka työn tekevät”.

Zenger, Musselwhite, Hurson & Perrin (1994, 15-17) toteavat tiimiesimiehen olevan avainroolissa. Oli sitten kyseessä pysyvä tai väliaikainen tiimi, tiimi tarvitsee esimiehen itselleen. Tiimiesimies on keskipisteessä, josta käsin strategia muuttuu todellisuudeksi. Helposti tulee ajatelleeksi, että tiimi tekee kaikki työt, ja tiimiesimiehelle ei jää mitään tehtävää, näin ei kuitenkaan ole. Todellisuudessa tiimiesimiesten tarve tai merkitys ei vähene, päinvastoin. Walter Wriston, Citipankin johtaja, sanoi osuvasti: ”Se, joka osaa valjastaa organisaationsa yhteisöllisyyden osaamisen, päihittää kaikki kilpailijansa”.

Myös Yukl (2010, 361) puhuu kollektiivisiin prosesseihin vaikuttamisesta: tiimin johtajat voivat parantaa tiimin suoritusta vaikuttamalla positiivisesti yhteisöllisiin prosesseihin, jotka puolestaan vaikuttavat tiimin suorituksiin. Hersey & Blanchard (1990, 366) painottavat toivottuun tulokseen pääsemisessä positiivisella palautteella olevan suurempi tehokkuus kuin negatiivisella.

Niimpä iso tekijä työntekijöiden motivoinnissa on kiittäminen. Esimiehen työkaluna johtamisessa on minuuttikiittäminen, joka vahvistaa työntekijän käyttäytymistä

tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimiesimiehen on seurattava tiimensä työskentelyä päästäkseen hyödyntämään minuuttikiittämistä johtamisessa. Tiimissä on havaittava oikeanlaista työskentelyä, josta tiimin jäsentä voi kiittää heti. Näin tehtäessä tiimiesimies antaa välitöntä kiitosta ja jakaa mielihyvää ja tyytyväisyyttä alaisilleen. (Hersey & Blanchard 1990, 370.)

Yukl (2010, 375, 377) rohkaisee kirjassaan tiiminjohtajia käyttämään erilaisia keinoja yhteenkuluvuuden tunteen luomiseksi. Voi käyttää värejä, logoa, nimeä ihan mitä vain, jolla voi luoda tiimille yhteisen asian, jolla he tunnistavat toisensa, ja muut tietävät, mihin tiimiin kyseiset jäsenet kuuluvat. Tiimijohtajan tulisikin rohkaista ja helpottaa sosiaalista vuorovaikutusta. Keinoja tähän on esimerkiksi yhteisen taukokuoneen järjestäminen. Huoneen seinille voi laittaa esimerkiksi tiimin saavutuksia, huoneen voi koristella mahdollisella tiimivärillä ja niin edelleen. Sosiaalisten tapahtumien järjestäminen kuten lounas tai vaikkapa urheilutapahtuma yhdessä tuo tiimin jäseniä yhteen. Ihmiset tuntevat itsensä helposti aliarvostetuiksi, jos heille ei kerrota suunnitelmista, aktiviteeteista ja tavoitetuista saavutuksista. On siis tärkeää kertoa tiimin jäsenille tulevista suunnitelmista, tapahtumista ja saavutuksista joihin on päästy. Myös kuinka tiimin jäsenten työ auttaa saavuttamaan tavoitteet ja, että heidän työnsä on tärkeää, on hyvä jakaa tiimin jäsenten kanssa. Tiimijohtajien tulisi käyttää resursseja yhteistyön halukkuuden lisäämiseen ja nostattaa pientä kilpailuhenkeä tiimin sisällä kuitenkin positiivisuuden rajoissa.

Katzenbach & Smith (1993, 147, 155) tuovat esiin tärkeän asian tiimin vetämisestä: etusijalla ovat tiimisuoritukset eikä yksilösuoritukset, sekä avun pyytäminen tarvittaessa on hyvän tiimiesimiehen merkki. He painottavatkin, että tiimin vetäjän on kaikessa tekemisessään osoitettava uskoa tiimin päämäärään ja niihin ihmisiin, jotka muodostavat tiimin.

Katzenbach ja Smith (1993, 148) ovat sitä mieltä, että on paljon enemmän asenteista kuin maineesta, persoonallisuudesta tai arvoasemasta kiinni, saadaanko ihmiset työskentelemään tiiminä, sillä tiimijohtajasta on lähtöisin käsitys ”vain tiimi voi epäonnistua”. He toteavat hyvin: ”tiimin suoritukset riippuvat lähes aina siitä, miten hyvin tiimiesimiehet onnistuvat löytämään tasapainon itsetekemisen ja muilla teettämisen välillä”.

Tiimiesimiehen työn ydin onkin löytää tasapaino valvonnasta luopumisen ja ohjaamisen välillä, päätöksenteon jättämisen muille ja vaikeiden päätösten tekemisen välillä sekä vaikeiden asioiden jättämisen muille ja niiden tekemisen välillä. Tietenkin tällainen tasapainotustehtävä on aina tiimikohtainen, sillä joka tiimissä on omat piirteensä. Tiimiesimiestä voidaan verrata osuvasti eräänlaiseksi vaihtopelaajaksi; *vain* tarvittaessa hänen on annettava panoksensa. Jos tiimiesimies osaa kuunnella ja tarkkailla tiimiään oikein, tiimi kertoo kyllä esimiehelleen mitä tarvitsee ja mitä ei tarvitse tehdä. (Katzenbach & Smith 1993, 149-150.)

Myös Mohrman ym. (1997, 118) painottavat tiimiesimiehen olevan yksi tiimin jäsenistä. Tiimiesimiehellä on osavastuu suoritusten hallinnasta tiimin jäsenten tavoin. Mohrman ym. (1997, 121) mainitsevat myös toisen tärkeän seikan: tiimiesimiehet voivat olla osa tiimin päivittäistä arkea, toimia heille ikään kuin tiiminvetjänä jolla on asemaan perustuva valta. Voi myös olla, että tiiminjohtajilla on monta tiimiä vedettävänä, jolloin he eivät välttämättä ole mukana ollenkaan päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa.

Harvard Business School Press (2005, 61-64) listaa kuusi askelta kohti innovatiivista työryhmää: luottamuksen osoittaminen työryhmää kohti, tiimin jäsenten tulee keskustella avoimesti keskenään, varmistaa, kaikkien on saatava tarpeeksi vastuuta tiimissä, tiimille on annettava tarvittavat resurssit, jokaisella tiimin jäsenellä on oltava haastava työ ja viimeisenä muttei vähäisenä on tarkkailtava tiimin tasapainoa.

Katzenbach ja Smith (1993, 157-162) ovat koonneet samanlaisen lista, mutta hiukan eri näkökulmilla: tavoitteet, toimintamalli ja päämäärä on pidettävä mielekkäinä ja relevantteina, on kasvatettava itseluottamusta ja sitoutumista, nostettava taitojen tasoa ja kasvatettava taitovarantoa, raivattava esteitä ja hoidettava suhteita ulkopuolisiin, järjestettävä taitojennäyttötilaisuuksia tiimin jäsenille ja tehtävä todellista työtä.

Heikkilä (2002, 169) toteaaakin teoksessaan Adairin (1987, 125) sanoneen osuvasti: ”Tiimityöskentely ei ole sattumaa, se on hyvän leadership johtajuuden sivutuote.”

Katzenbach ja Smith (1993, 167) ovat löytäneen Kiinalaisen filosofin Laotsen sanonnan tiimivetäjäydestä:

”Parhaat johtajat ovat niitä, joiden olemassaoloa ihmiset eivät huomaa. Seuraavaksi parhaita ihmiset kunnioittavat ja ylistävät. Seuraavaksi parhaita he pelkäävät ja seuraavaksi parhaita he vihaavat. Kun paras johtaja on tehnyt työnsä, ihmiset sanovat: 'Me teimme sen itse.' ”

Näin ollen esitettyjen teorioiden perusteella, voidaan todeta esimiehen roolin olevan merkittävässä avainasemassa tiimin toiminnan kannalta.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyössä käytetty metodi ja tutkimuksen toteutus. Hirsjärvi ym. (2007, 178-179) toteavat menetelmän eli metodin käsitteenä olevan kaikkea muuta kuin yksiselitteinen. Yleisen käsitteen mukaan metodi on menettely, joka on sääntöjen ohjaama ja jonka avulla tieteessä etsitään ja tavoitellaan tietoa tai pyritään löytämään ratkaisu käytännön ongelmaan. Menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa ollaan etsimässä sekä keneltä ja mistä sitä etsitään.

3.1 Opinnäytetyössä käytetty metodi

Tämän opinnäytetyön metodiksi valittiin teemahaastattelu sekä toteutukseen käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta ja työ toteutettiin nauhoittamalla haastattelut. Hirsjärvi & Hurme (2001, 48) toteavatkin teemahaastattelun olevan toinen nimi puolistrukturoidulle haastattelulle. Teemahaastattelun etuna on, ettei se sido haastattelua mihinkään tiettyyn tutkimukseen. Teemahaastattelun ideana onkin yksityiskohtaisten kysymysten sijaan antaa haastattelun edetä tiettyjen teemojen varassa; kuitenkin teemahaastattelu ei ole syvähaastattelun tavoin aivan vapaamuotoinen. Tutkimusongelman määrittelemiseksi valitut teemat pohjautuivat täysin tutkijan omiin valintoihin.

Käytetyt teemat olivat taustatiedot, tiimin toimivuus, esimiehen rooli ja vastuu tiimissä sekä tiimin kehitys. Nämä olivat asioista, joiden avulla haluttiin löytää vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä systemaattista tietoa tiimin jäsenten tyytyväisyydestä tiimiesimiehen käyttämään johtamistapaan. Hersey & Blanchard (1990, 5) määrittelevät selkeästi, mitä eroa on johtamisella (leadership) ja liiketoiminnan hallitsemisella (management). Johtaminen tapahtuu, kun pyritään vaikuttamaan ryhmän tai yksilön suorittamiseen, management on organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tässä opinnäytetyössä on kyse ihmisläheisestä tutkimuksesta ja haastateltavien kanssa haluttiin päästä vuorovaikutustilanteeseen, jolloin haastattelu osoittautui käytännöllisimmäksi tutkimusmenetelmäksi. Vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Tulee olla avoin sekä kommunikoiava, ja ajatuksia tulee jakaa

muiden kanssa, mutta kuitenkin tietoisuus omasta itsestä tulee säilyttää kuten Skyttä (2002, 133) kuvaa vuorovaikutuksen merkitystä. Haastattelun nauhoittamiseen päädyttiin pienen otantakannan vuoksi.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Haastateltavat saivat etukäteen tutustua käsiteltäviin teemoihin, sillä varsinaisten kysymysten anto etukäteen olisi ollut liian valmistelemaa. Tällä tavoin saavutettiin haastattelutilanteesta vuorovaikutteinen. Haastattelurunko rakennettiin käyttäen teemoja jakamaan esitettäviä kysymyksiä. Kysymykset pohjautuivat täysin tutkijan omiin päätelmiin siitä, millä kysymyksillä saataisiin parhaat vastaukset, jotka vastaisivat tutkimusongelmaan.

Haastattelussa kysyttiin haastateltavan taustatietoja koulutuksesta, työssäoloajasta ja mahdollisuudesta jatkokouluttautua työnantajan toimesta. Kysymyksiä tiimin toimivuudesta oli muun muassa tiimijäsenten toimeentulevuudesta, ongelmienrakeamistilanteista, erilaisia palaverikäytännöistä tiimissä, informaation ja viestinnän toimivuudesta, vuorovaikutussuhteista tiimin sisällä, sekä kuinka paljon erilaista osaamista tiimistä löytyy ja miten helppoa on omien ajatusten ja ideoiden esittäminen muille tiimin jäsenille

Esimiehen roolista ja vastuusta tiimissä esitettiin seuraavanlaisia kysymyksiä: tiimiesimiehen motivoituneisuus, tukeeko tiimiesimiestyöskentely tiimin tavoitteita, auttaako ja tukeeko tiimiesimies tiimin jäseniä, tiimin ja esimiehen välinen suhde, minkälaisena päätöksentekijänä ja tavoitteiden asettajana tiimiesimies koetaan, kuinka tiimiesimies edesauttaa tiimin jäsenten kehittymistä työssään, tuntee esimies tiimin jäsenten vahvuudet ja heikkoudet sekä työnkuvan.

Haastattelussa kysyttiin myös kuinka tiimijäsen kokee tiimiesimiehen johtamistavan. Tiimin kehitykseen liittyen kysyttiin tiimin jäsenten ajatuksia siitä, kuinka muut ajattelevat toisista tiimijäsenistä, ja millätavoin itseään voisi kehittää tiimijäsenenä sekä millaisia kehitysehdotuksia olisi varsinaiselle tiimitoiminnalle. Varsinaiset haastattelut pidettiin kohdeorganisaation neuvotteluhuoneessa, jossa

pystyttiin takaamaan mahdollisimman rauhallinen haastatteluympäristö. Haastattelujen pituus vaihteli 25 minuutista 35 minuuttiin.

3.3 Tutkimustyön prosessikuvaus

Kohdeorganisaation johtajan kanssa sovittiin joulukuussa 2010 tutkimuksen tekemisestä ja määriteltiin kohdettiimi. Tiimiesimiehen kanssa sovittiin etukäteen päivistä, jolloin haastattelut toteutettaisiin. Hän esitti viikko-ohjelman, josta selviäisi milloin kukin haastateltavista olisi töissä ja mistä hänet tarvitteassa tavoitaisi. Aikataulun selvittyä, lähetettiin yhteinen sähköposti kaikille haastatteluun osallistuville, jossa selvennettiin kuka haastattelee, mitä haastatellaan ja milloin haastattelut tullaan toteuttamaan. Sähköpostin liitteenä lähetettiin teemat haastateltaville tutustuttavaksi etukäteen.

Haastatteluihin kului kokonaisuudessaan aikaa viikko ja haastattelut saatiin jaettua tasaisesti koko viikolle. Vastaukset analysointiin kuuntelemalla sekä litteroimalla ja jaettiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti. Haastatteluiden purkamiseen ja litterointiin käytettiin aikaa neljä päivää.

Tutkimustulokset tullaan esittämään tutkimuksen kohteena olleelle tiimille. Heille esitellään yhteenveto, tutkimuksen tulosanalyysi ja johtopäätelmät sekä mahdolliset kehittämissuhteet jatkoa ajatellen.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset ja ne esitetään teemoittain. Teemoja oli neljä ja ne perustuivat tutkijan tekemiin kysymyksiin. Tutkimukseen osallistui vaasalaisen finanssialan yrityksen tiimistä kaiken kaikkiaan kymmenen jäsentä neljästätoista. Tiimin jäsenistä kaksi olivat juuri tulleet tiimiin, joten heitä ei otettu mukaan otantaan ja kaksi jäsentä olivat lomalla haastattelujen aikana. Tutkimukseen saatiin siis 71,4 % vastausprosentti. Vastanneista yhdeksän oli naisia ja yksi mies sekä neljä haastatelluista tiiminjäsenistä oli osa-aikaeläkkeellä, joten he eivät työskennelleet tiimissä täysipäiväisesti.

4.1 Taustatiedot

Kaikilla tutkimukseen vastanneilla joko keskikoulu tai yo-pohjainen koulutus. Suurin osa vastanneista oli tullut nykyiselle työnantajalle aikoinaan joko suoraan tai muutaman vuoden kesätyön jälkeen. Työnantaja oli pysynyt samana kaikilla tiimijäsenillä koko työsuhteen ajan. Työvuosien pituus työnantajan palveluksessa vaihteli 30 - 40 vuoteen. Jokaiselle tiiminjäsenelle on tarjottu mahdollisuus kouluttautua työnantajan puolesta ja osa koulutuksista on ollutkin pakollisia liittyen finanssialaan. Tutkimuksessa ei selvinnyt tiimijäsenten haaveammatteja, sillä siihen aikaan, kun he ovat työelämän aloittaneet, piti ottaa se työ mitä tarjottiin, eikä juurikaan ollut vaihtoehtoja.

4.2 Tiimin toimivuus

Tutkimustulokset osoittavat tiimin jäsenten tulevan toimeen keskenään hyvin, ja tämä perustuu monen vuoden yhteistyöhön mikä tiimillä on samalla kokoonpanolla. Totta kai väliaikaisesti on tullut lisää tiimijäseniä, mutta vain tiettyjen projektien ajaksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat tiimin tulevan keskenään toimeen hyvin, ja jäsenet ovat kaikki sopeutuneet tiimiin. Tiimissä harvoin esiintyy konflikteja, ja silloin kun niitä on, ne ratkotaan esimiehen johdolla koko tiimin kesken. Jos kyseessä on esimerkiksi kahden tiimijäsenen välinen

erimielisyys, silloin totta kai asia selvitetään tiimivetäjän kanssa ilman tiimin muita jäseniä.

Tutkimuksessa selvisi, että tiimin palaverikäytäntö on hetki sitten muuttunut uudistuneen organisaatiomuutoksen myötä. Nyt tiimi käyttää palavereihin viikosta kaksi aamua ja palaverin pituus on noin 25 minuuttia. Tiimin jäsenet ovat kuitenkin sitä mieltä, että kaksi aamua viikossa 25 minuutin ajan on aivan liian lyhyt aika uuden tiedon kertomiseen eikä tiedon sisäistämiseen ei liioin ole aikaa. Haastattelussa esiin tullut hyvä kommentti: ”Et pysty saamaan enää informaatiota aamuista. On liikaa jatkuvasti muuttuvia tekijöitä eikä ole enää varmuutta asioiden oikeellisuudesta.” Kyseinen tiimijäsen ehdottikin hyvää ratkaisua tilanteeseen: joka aamulle lyhyt viiden tai kymmenen minuutin pikapalaveri jossa voitaisiin alkava työpäivä yhdessä koota.

Tiimin työpäivät ovat organisaatiomuutoksen myötä tulleet entistä kiireisemmiksi, eikä näin ollen ole aikaa edes keskustella tiimin sisällä mahdollisista uudistuksista tai uusista käytännön ohjeista. Samaten tiimin ulkopuolelta tuleva viestintä tavoittaa tiimin vain sähköpostin kautta, sillä aikaa organisaation intranetin lukemiseen ei ole.

Tiimin vuorovaikutussuhteet ovat tutkimuksen mukaan kunnossa ja tiimin jäsenillä ei ole minkäänlaisia ongelmia tämän suhteen. Vaikka tiimi on hiljattain kokenut organisaatiomuutoksen tutkimuksessa ilmeni korkea osaamisen taso tiimissä, joka puolestaan helpottaa tiimin sisäistä yhteistyötä. Kuitenkin uusia asioita on tullut organisaatiomuutoksen myötä opittavaksi, ja tähän ei ole annettu kunnolla aikaa oppia.

Vaikka tiimi onkin pieni, osaamista tiimissä on laajasti. Kaikki osaavat perusasiat, ja sitten on erikoisosaaminen erikseen. Tiimissä on hiljattain koettu suuri organisaatiomuutos, ja tästä johtuen osaamisen määrä ja laatu on hiukan muuttunut. Nyt on tullut uusia asioita osattavaksi, mutta tähän ei juurikaan ole annettu aikaa oppia. Kuitenkin tiimiesimiestä kiiteltiin siitä, että hän osaa hyvin delegoida työt oikeille ihmisille, ja poissaolojen sattuessa, korvaava työntekijä löytyy helposti tiimin sisältä.

Omat ajatukset sekä mielipiteet voi huoletta kertoa muulle tiimille. Se mikä tuli vahvasti tutkimuksessa esille oli muutaman tiimijäsenen yli-aktiivinen osallistuminen tiimipalavereissa. Monesti käy niin, ettei muut tiimijäsenet saa puheenvuoroa, kun vain muutama tietty jäsen tuo esille mielipiteensä. Tähän yksi haastateltavista sanoikin osuvasti: ”Kaikki ihmiset eivät ole yhtä rohkeita vaatimaan puheenvuoroa itselleen, vaan olisi hienoa jos tiimissä osattaisiin tarjota mahdollisuutta toisillekin”.

4.3 Esimiehen rooli ja vastuu

Tutkimuksen aikana selvisi tiimin toivovan motivoituneisuutta tiimin tukemiseen ja tiimin etujen ajamiseen. He arvioivat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen hiukan esimiehen käyttäytymiseen, mutta haluavat kokea silti arvostusta tiimivetäjältä. Nyt tiimi kokee olevansa aliarvostettuja ja kokevat eri arvoisuutta verratuina kohdeorganisaation muihin tiimeihin. Tiimivetäjän osallistuminen tiimin päivittäiseen työhön saattaisi tutkimuksen mukaan tukea tiimin tavoitteita enemmän. Tiimin jäsenet olivat yhteisesti sitä mieltä, että tiimiesimieheltä saa aina apua ja neuvoja tarvittaessa. Koskaan ei ole tullut tilannetta, etteikö esimiehen kanssa voisi mennä keskustelemaan. Näin voidaan siis tutkimuksen perusteella todeta tiimiesimiehen ja tiimin välisen suhteen olevan kunnossa.

Päätöksentekijänä tiimi toivoi esimieheltä jäməkämpää toimintaa. Tiimissä on toiminnassa työnkierto, jolloin jokainen tiimijäsen vuorollaan tekee tietyn viikon tietyllä työpisteellä töitä. Työkierron on sovittu koskevan jokaista tiimijäsentä, ja jokaisen tulisi se omalla vuorollaan tehdä. Näin ei kuitenkaan tapahdu, koska osa tiimijäsenistä on vain ilmoittanut tiimivetäjälle jättävänsä työkierron välistä. Tiimiesimiehen mielestä tämä ilmeisesti on sallittavaa, sillä hän ei ole puuttunut käytökseen mitenkään. Tiimin jäsenten mielestä tämä on erittäin epäoikeudenmukaista, jos osa tiimijäsenistä saa erikoiskohtelua ilman tiimin hyväksyntää.

Tiimillä ei ole henkilökohtaisia tavoitteita ollenkaan, vaan kaikki tavoitteet ovat tiimikohtaisia. Tiimiesimies tuo kuitenkin ajankohtaiset tavoitteet hyvin ja selkeästi esille, eikä tavoitteiden tarkoituksetkaan jää epäselväksi tiimille. Aina on

mahdollisuus hakea omatoimisesti lupaa osallistua esimerkiksi oman työn kannalta tärkeään koulutukseen ja tiimiesimies kannustaakin tällaiseen omatoimisuuteen hyvin, mutta varsinaista kehitymisprosesseja tiimijäsenillä ei kuulu enää työn kuvaan.

Tiimiesimies tuntee kaikkien tiimin jäsenten työnkuvan, ja pystyy näin ollen hallinnoimaan työnjakoa ja osaamista tiimissä. Tiimin jäsenet pitivät tätä tärkeänä, sillä poissaolojen sattuessa on löydettävä joku, joka osaa ja kykenee tuuraamaan puuttuvaa tiimin jäsentä, ja tärkeää on nimenomaan löytää tuuraaja tiimin sisältä. Tiimiesimiehen johtamistapaan toivottiin tasapuolisuutta. Nyt kaikkia tiimin jäseniä ei johdeta samalla tavalla, vaan osa tiimin jäsenistä saavat erilaisen kohtelun. Eräs haastateltavista sanoi: ”Osa tiimin jäsenistä pääsee kuin koira veräjältä. Kaikille pitäisi olla sama kohtelu ja voisi kannustaa rohkeasti eteenpäin. Kyllä sitä osaamista löytyy, kun joku muistaa vaan kannustaa eteenpäin”.

4.4 Tiimin kehitys

Haastattelutilanteessa kysyttiin, mitä ajattelee muiden ajattelevan itsestään tiimijäsenenä, mutta tähän kysymykseen ei kukaan haastatelluista osannut vastata. Kehitysehdotuksia, kuinka tiimijäsenet voisivat olla entistä parempia tiimityöskentelyssä, tuli paljon. Ehdotuksia olivat muun muassa paremmin toisen huomioon ottaminen, jaksamisen kysyminen työpäivänaikana, tämä juontaa organisaatiomuutoksen myötä tulleista pitemmistä työpäivistä.

Tiimityöskentelyn parantamiseen tiimi toivoi oikeudenmukaisuutta ja tukea tiimiesimieheltä. Myös työajan pidentettyä ovat työtehtävät suhteessa lisääntyneet, näin ollen tarvittaisiin lisää ihmisiä tiimiin töihin. Tämähän ei ole yksin tiimiesimiehen päätettävissä, mutta tiimi toivoisi tiimiesimiehen ajavan tiimin etuja jämäkämmin eteenpäin. Tutkimuksessa usein esille tullut kehittämisen kohde oli myös tiimin ehdotusten ja toiveiden huomioon ottaminen. Tiimiin otettiin hiljattain kokeiluun uusi versio ja tiimin kanssa oli keskusteltu, että se otetaan pois jos järjestelmä ei toimi.

Muutaman kuukauden kokeiluajan jälkeen tiimi oli eräässä kohdeorganisaation yhteisessä palaverissa kertonut mielipiteensä järjestelmästä ja sanonut sen olevan liian vaikea ettei se toimi käytännössä, järjestelmää ei silti ole poistettu käytöstä. Tiimi toivoisikin muutosta heidän mielipiteisiinsä suhtautumisessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kohteena ollut pysyvä tiimi on keskimäärin tyytyväinen tiimiesimieheensä. On kuitenkin pieniä mutta tärkeitä kohtia jotka vaikuttava tiimin työskentelyyn, ja joihin tiimi toivoo muutosta. Niitä käsitellään tässä luvussa.

Tiimiesimiehellä on kokonaisuudessaan suuri vaikutus tiimin tuottamiin tuloksiin. Kuten Katzenbach ja Smith (1993, 148) teoksessaan totesivat, että tiimin suoritukset riippuvat lähes aina siitä, miten hyvin tiimin vetäjät onnistuvat löytämään tasapainon tekemisen ja muilla teettämisen välillä. Myös tiimin sisäisellä vuorovaikutuksella on tärkeä rooli, jotta tiimin saadaan työskentelemään tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseksi. Myös Pritchett (1996, 10) on sitä mieltä, että ”se mitä sinä teet vaikuttaa koko tiimiin”, sillä tiimityö on vuorovaikutusta parhaimmillaan. Ja näin tiimin jäsenet asian kokevat tällä hetkellä tiimissä olevan.

Työ sujuu, kun kaikki tietävät omat työtehtävänsä, ja tekevät ne parhaansa mukaan, mutta muistavat silti auttaa tiimin muitakin jäseniä tarvittaessa. Seikka johon toivottiin muutosta tiimin vetäjän puolelta oli vuorovaikutustilanteet tiimikohtaisissa tapaamisissa. Tiimin jäsenistä aina samat ovat äänessä, ja kertovat mielellään omat mielipiteensä ja ehdotuksensa, ja muut istuvat ja kuuntelevat. Kyllä tiimin muillakin jäsenillä olisi asiaa ja mielipiteitä sekä ehdotuksia, mutta vallitsee yleinen tunne, ettei kerkeä saamaan suunvuoroa tiimin muilta aktiivisilta jäseniltä. Esitettiin yleisesti, että tiimin vetäjä voisi antaa puheenvuoroa muillekin tiimin jäsenille tai vaikkapa kysyä ihan sattumanvaraisesti muilta mielipiteitä käsiteltävään asiaan.

Harvard Busniess School Press (2005, 88) antaakin hyvän vinkin kuinka rauhoittaa tiimin yliaktiiviset jäsenet yhdellä mukavalla, mutta jämäkällä lauseella. Esimerkiksi Pauliina on tiimin yksi aktiivisimmista jäsenistä, ja tuo mielellään omat ajatuksensa esiin; tiimin vetäjä tiedostaa tämän hienon, mutta joskus hiukan ärsyttävän piirteen, ja kiittää jäsentä jatkuvasta osallistumisesta ja kertoo nyt olevan jonku toisen vuoro: ”Olet tehnyt erittäin hyvää työtä tämän suhteen – mitä te muut ajattelette tästä asiasta?”

5.1 Tiimin työn tärkeys

Antamalla tiimille enemmän näkyvää arvostusta, tiimiesimies saa nostettua tiimin halukkuutta ja positiivisuutta työtä kohtaa. Tiimiesimiehen antama kannustus ja tiimin puolen pito on yksi tärkeimmistä elementeistä mitä tiimi kaipaa. Kuten Yukl (2010, 375) teoksessaan mainitsi: ihmiset tuntevat itsenä helposti aliarvostetuksi, jos heille ei kerrota saavutuksistaan, suunnitelmista ja tiimin aktiviteeteista. Tiimi kaipaa esimieheltään näkyvämpää arvostusta työlleen ja panostukselleen, ja toivoo esimiehen enemmän tukevan tiimiä ja sitä koskevia asioita koko organisaation tasolla.

Jokaisella tiiminjäsenellä pitäisi olla sama asema, mutta tutkimustuloksiin viitaten voidaan sanoa tiimin jäsenten olevan eri arvossa tiimin sisällä. Tiimiesimies ei aseta samoja pykäläiä kaikille, vaan toiset tiimin jäsenistä pääsevät luistamaan yhteisesti sovitusta työnjaoista. Tämä oli kaikista suurin vääryys mitä tiimin sisällä koettiin häiritseväksi tekijäksi. Mutta yhteiset tavoitteet tarkoittavat yhdessä sovittuja toimintasääntöjä ja tämä taas johtaa siihen, että kaikki ovat samassa arvossa, ellei yhdessä ole toisin sovittu. Niimpä tiimi toivoo tiimiesimieheltä tiukempaa ja oikeudenmukaisempaa johtamistapaa työnkierrossa. Klubnik & Greenwood (1996, 29) muistuttavatkin yhteisten toimintasääntöjen tärkeydestä, sillä yhteisesti sovitut säännöt takaavat kaikille jäsenille sen, että juuri heidän panoksensa on tärkeä tiimin työn edistymisen kannalta. Hersey & Blanchard (1990, 5) painottavatkin johtajuuden kolmeen päätevyysalueeseen: kommunikointi, diagnosointi ja mukautuminen. Tässä tiimiesimiehen on kommunikoitava paremmin tiiminsä kanssa. Mutta jos syntyy tunne, että joku toinen pääsee helpommalla, tai saa eri etuja, oman työpanoksen laatu laskee, koska ei halua panostaa enää täysillä työhönsä. Työtehtävien koordinointi muuten koettiin onnistuvan tiimin vetäjältä hyvin. Sairaspoissaolojen sattuessa, korvaava työntekijä löydettiin helposti tiimin sisältä ja tämä oli tärkeää tiimille.

5.2 Tiimin ongelmanratkaisu ja ajankäyttö

Ongelmat ratkeavat hyvin tiimiesimiehen avulla, tästä oltiin tiimissä yhtämieltä. Pienet ristiriidat ja näkemuserot käsitellään tiimin kesken ja pohditaan yhdessä

sopiva ratkaisu. Klubnik & Greenwood (1996, 17) kehottaakin ongelmanratkaisuun joka tapahtuu tiimin sisällä, jolloin se edellyttää tiimiä kokoontumaan ideoiden löytämiseksi, asioiden käsittelyä varten, ajatusten kohdistamiseen tarkemmin sekä suorittamaan tehtäväänsä. Voidaan siis todeta tutkimustuloksiin perustuen esimiehen pystyvän toiminnallaan tukemaan tiimiä ongelmien ratkaisussa rakentavasti ja tästä tiimi häntä kiittää.

Tulosten mukaan, palaverikäytäntöjen muututtua, tiimin jäsenet ovat kokeneet tiedonsaannin vähentyneen selkeästi. Ennen tietoa sai aamutapaamisten kautta ja aikaa oli keskustella myös muiden tiimijäsenten kanssa uudesta tiedosta. Nykyään aikaa viikosta uuden asian kertomiseen käytetään kaksi aamua ja kesto palaverille on 25 minuuttia. Tämä on selvästi liian lyhyt aika, eikä aikaa jää edes tiimin sisällä pohdittavaksi. Uutta informaatiota tulee suhteessa käytettävään aikaan liian paljon. Pritchett (1996, 26) korostaakin tiedonsaannin tärkeyttä: viestinnällä on toiminnan koordinoinnissa ratkaiseva merkitys. Se mitä on tekeillä, on tiimin jokaisen jäsenen tiedettävä. Näin ollen voidaan todeta tiimillä olevan selkeästi parannettavaa sisäisen viestinnän parantamiseksi. Heidän tulee yhdessä pohtia sopiva ratkaisu, millä he saisivat jaettua tärkeää tietoa tiimin sisällä, mitä ei keritä aamupalavereiden aikana käsitellä.

Mahdollisesti tutkimuksessa kysytty tiimin kehitys kohta oli enemmänkin kehityskeskusteluun viittavaa materiaalia sillä tämä kohta jäi erittäin avoimeksi tutkijalle, eikä tähän saatu niin kattavia vastauksia kuin oltiin odotettu.

5.3 Tiimiesimies

Oleellinen teoria tiimin johtamisen näkökulmasta Heikkilän (2002, 137) esittämä tarkastelunäkökulma tiimin johtajuuteen on merkityksellinen koska siinä painotetaan tiimille käyvästä johtamistyylistä, johtavuuden tuloksista ja johtajan sopivuudesta. Tuloksiin vedoten voidaan todeta johtajan olevan hyvä tiimiesimies ja jos hän on kykenevä muutoksiin joka edistää tiimin hyvinvointia, voidaan odottaa vielä parempaa yhteistyötä tiimiltä ja tiimin vetäjältä. Katzenbach & Smith (1993, 147, 155) tuovatkin esiin tärkeän asian tiimin vetämisestä: etusijalla ovat tiimisuoritukset eikä yksilösuoritukset. He painottavatkin, että tiimin vetäjän on

kaikessa tekemisessään osoitettava uskoa tiimin päämäärään ja niihin ihmisiin, jotka muodostavat tiimin. Yukl (2010, 21) kirjoittaakin Hemphill & Coonsin sanoneen johtajuuden olevan yksilön käyttäytymistä ja ryhmän ohjaamista kohti yhteistä tavoitetta. Tiimiesimiehen olisi myös hyvä käyttää Yuklin (2010, 375, 377) mainitsemia erilaisia keinoja yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseksi. Sillä tutkimuksen perusteella tiimi on yksin luonut tiimihengen, eikä tiimiesimies ole vaikuttanut siihen juurikaan. Keinoja yhteenkuuluvuuden luomiseksi on esimerkiksi logon luominen, tiimin nimeäminen, voi käyttää eri värejä yrityksen sisällä eri tiimien tunnistamiseksi.

LÄHTEET

- Aaltonen, P., Koivula, A., Pankakoski, M., Teikari, V. & Ventä, M. 1996. Tiimistä toimeen: kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology Working paper No 3. Otaniemi.
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Juva: WS Bookwell Oy.
- Erkkilä, K. & Valpola, A. 2011. M&A COACH: Value From Integration. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hackman, J. 2002. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Harvard Business School Press. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Art-Print Oy.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit: Avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Hersey, P. & Blanchard, K. Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. 1990. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- How to Be a Good Team Player. [Verkkosivu]. Mind Tools Ltd. [Viitattu 12.4.2012]. Saatavissa: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_53.htm.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Klubnik, Joan P. & Greenwood, Penny F. 1996. Ongelmanratkaisu tiimissä: Käytännön malli. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. (toim.). 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Mohrman, S., Cohen, S. & Mohrman, A, Jr. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pritchett, P. 1996. Tiimityön Käsikirja Tiimin Jäsenille. Mynämäki: Mynäprint Ky.
- Shonk, James H. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Skyttä, A. 2002. Tiimiytys ja sen läpivienti: Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. Global edition: Pearson.
- Zenger, John H., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C. 1994. Tiimien johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Mikä olet koulutukseltasi?
2. Kuinka kauan olet ollut Nordealla töissä?
 - a. ts. kokonaistyökokemus
3. Oletko päässyt jatkokouluttamaan itseäsi työsi puolesta?
4. Mikä oli haaveammattisi nuorena?
 - a. Kuinka päädyit sitten pankkialalle?

Tiimin toimivuus

1. Miten kuvailisit tiiminne jäseniä, tuletko kaikkien kanssa toimeen?
2. Kuinka tiimissä ratkotaan eteen tulleita ongelmia?
3. Kerro tiiminne palaverikäytännöistä?
4. Tukeeko palaverikäytännöt riittävästi informaation saamista?
5. Miten tiedonkulku tiimin sisällä sujuu? Entä tiimiin tai tiimistä ulospäin?
6. Millaisena sinä pidät tiimin tämänhetkistä vuorovaikutussuhdetta?
 - a. Millätavoin sitä voisi kehittää?
7. Onko tiimissänne riittävästi erilaista osaamista?
 - a. miten osaamisen määrää voisi lisätä?
8. Koetko omien ajatusten ja ideoiden ilmaisemisen helpoksi tiimissäsi?

Esimiehen rooli ja vastuu tiimissä

1. Kuinka motivoitunut mielestäsi tiimiesimies on?
2. Tukeeko esimiestyöskentely tiimin tavoitteita?
3. Kuinka esimies auttaa tai neuvoo tiimiläisiä?
4. Kuvaile tiimiesimiehen ja tiimin välistä suhdetta?
5. Millaisena päätöksenteijänä koet tiimiesimiehesi?
 - a. Kerro lisää..
 - b. Tarkennatko hiukan?
6. Millaisena tavoitteiden asettajana koet tiimiesimiehesi?
7. Millätavoin tiimiesimies edesauttaa tiimiläisten kehittymistä työssään?
8. Tietääkö esimies tiimiläisten työnkuvan?
9. Tunteeko esimies tiimin vahvuudet ja heikkoudet?
10. Millätavoin itse koet tiimiesimiehen johtamistavan?
 - a. ts. miten sinua johdetaan?

Tiimin kehitys

1. Millaisena tiiminjäsenenä ajattelet työtovereidesi sinua pitävän?
2. Millätavoin voisit kehittää itseäsi tiiminjäsenenä?
3. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on ajatellen tiimityöskentelyä?