



Tiimijohtamisen kehittäminen

Case: Wulff Oy Ab

Ketola, Henri

Laiho, Paula

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Tiimijohtamisen kehittäminen Case: Wulff Oy Ab

Henri Ketola
Paula Laiho
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Henri Ketola
Paula Laiho

Tiimijohtamisen kehittäminen, Case: Wulff Oy Ab

Vuosi 2013 Sivumäärä 78

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tiimijohtamista yksityissektorin organisaatiossa. Erityisesti tavoitteena oli tarkastella, millaista tiimijohtamista yrityksessä käytettiin ja tarvitseeko se kehittämistä. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten johtamista tiimeissä tulee muuttaa, jotta kohdeyrityksen toiminta kehittyisi kohti tiimijohtamisen toimintamallia. Lisäksi tutkimuksessa arvioitiin tiimien nykytiloja, koska myös niiden antamien merkkien avulla voidaan päätellä, onko tiimijohtaminen oikeanlaista.

Opinnäytetyön tietoperusta jaettiin kahteen aihealueeseen, jotka ovat tiimi ja tiimijohtaminen. Viitekehys rakentui kuudesta erilaisesta tiimijohtamisen osa-alueesta sekä toimivan tiimin ja tiimityöskentelyn määrittelystä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena oli saada tietoa siitä, minkälaisia tiimijohtamisen menetelmiä organisaatiossa käytetään ja miten ne vaikuttavat tiimien toimivuuteen. Tutkimusta varten haastatettiin kahta myyntitiimiä, jossa oli yhteensä 9 jäsentä ja 2 tiiminvetäjää sekä yhtä markkinointitiimiä, jossa oli 5 jäsentä ja yksi tiiminvetäjä.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kaikissa tiimeissä vallitsi kokonaisuudessaan hyvä ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus. Tiimin jäsenet ymmärsivät oman roolinsa yrityksen päämäärien saavuttamisessa ja tulivat hyvin toimeen toistensa kanssa. Vaikka tiimeistä löytyi monenlaista osaamista, sitä ei kuitenkaan vielä osattu hyödyntää täysin oikein organisaatiossa. Kaikissa tiimeissä jäsenet olivat auttavaisia toisiaan kohtaan ja halusivat jakaa kokemuksia jäsenten kesken. Suurimmaksi osaksi puutteet kohdistuivat tiimijohtamisen aihealueisiin.

Kehitysehdotusten avulla kohdeorganisaation tiimit saivat työkaluja siihen, mitä ne tarvitsevat päästäkseen kehitysvaiheen seuraavalle tasolle aina huipputiimiksi asti. Kohdeorganisaatiossa tarkasteltuja tiimejä ei voida vielä kutsua todellisiksi huipputiimeiksi. Kun tiimijohtamisen senhetkistä tilaa arvioitiin, pystyttiin päättelemään, että kaikkien tiimien pitää vielä kehittyä. Kaikissa tiimeissä havaittiin puutteita, jotka vaikuttivat tiimityöskentelyn toimivuuteen. Eniten kehitystä tarvittiin tiimijohtamisen osa-alueilla, jotta tiimin kehitys lähtee kokonaisuudessaan parempaan suuntaan. Paremman johtamisen avulla tiimit saavuttaisivat toimivan tiimin täydelliset edellytykset.

Tutkimustulosten perusteella todettiin, että jokaisen tiimin johtajan pitäisi ottaa käyttöön kirjallinen tiimisopimus. Tiimeissä pitää myös kiinnittää huomiota uudenlaiseen johtamistasoon, joka tulee jakaa kahteen osaan. Tiimijohtajien pitää huomioida tiimin kokonaisvaltaista toimintaa paljon paremmin. Kaikissa tiimeissä tavoitteet on selvennettävä. Tiimeille yhteinen päämäärä on tärkeä ja se luo linkin sekä tiimin että organisaation johdon välille. Tutkimusta voisi tulevaisuudessa jatkaa tutkimalla kolmea erilaista tiimityyppiä sekä niiden tiimijohtamista. Tarkoituksena olisi selvittää, vaikuttaako tiimityyppi tiimijohtamisen menetelmiin. Nämä tiimityypit voisivat olla muun muassa tuotantotiimi, palvelutiimi ja johtotiimi.

Asiasanat: tiimi, tiimijohtaminen, tiiminvetäjä, tiimityö, toimiva tiimi.

Henri Ketola
Paula Laiho

Development of team management, Case: Wulff Oy Ab

Year	2013	Pages	78
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to study team leadership in a private sector organization. In particular, the aim was to examine what kind of team leadership was used in the company and would it need development. The research helped to investigate how team leadership in teams should be altered in order for the operation of the company to develop into the operations model of team leadership. In addition, the present states of the teams were evaluated because they can signal if the team leadership is suitable.

The knowledge base of the thesis was divided into two categories, which are the team and team leadership. The framework of the study comprised of six different team leadership sections, and furthermore definitions for a functional team and teamwork. The research was carried out as a qualitative study, the purpose of which was to gather information on what kind of team leadership methods are used in the organization and how these affect the functionality of the teams. Two sales teams with nine members and two team leaders, as well as one marketing team with 5 members and one team leader were interviewed for the research.

The results of the study indicated that overall, the atmosphere in each team was good and the interaction was transparent. The team members understood their roles in the achievement of the company goals and they cooperated well with one another. Although the expertise of the team members was diverse, it was not fully exploited in the organization. In all teams the members were helpful and wanted to share experiences with one another. For the most part, the deficiencies focused on the team leadership.

With the help of the development proposals the teams received tools for taking the teams to the next developmental stage and all the way up to being top teams. The teams that were studied in the target organization cannot yet be called top teams. When assessing the prevailing state of the team leadership, it could be concluded that each team needs to develop further. All the teams had deficiencies that affected the functionality of team work. The area that needed to be developed most was the sections of team leadership so that the development of the teams, as a whole, could make a step in the right direction. With the help of better leadership the teams would achieve the complete preconditions of a functional team.

The findings stated that each team leader should introduce a written team agreement. In addition, a new kind of leadership system should be taken into consideration, i.e. the leadership should be divided into two roles. The team leaders must consider the overall functioning of their teams much better. Common goals have to be illuminated in the teams. A common goal is important for each team as it creates a link between it and the management of the organization. The research could be extended in the future by studying three different team types and their team leadership. The objective would be to solve whether the team type influences the methods of the team leadership. These team types could include production team, service team and management team.

Keywords: team, team leadership, team leader, team work, functional team.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimustavoite ja ongelma	6
1.2	Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajausta.....	8
1.3	Kohdeorganisaation esittely.....	9
2	Tiimi.....	10
2.1	Tiimin määritelmä	10
2.2	Tiimin kehitysvaiheet.....	11
2.3	Toimivan tiimin tunnusmerkit.....	12
2.4	Vuorovaikutus tiimissä.....	15
2.5	Tiimin ongelmat ja ristiriidat	16
3	Tiimijohtaminen.....	17
3.1	Tiimijohtamisen määritelmä	17
3.2	Tiiminvetäjä.....	20
3.3	Tiimisopimus	22
3.4	Erilaiset johtamistyylit tiimijohtamisessa	25
3.5	Tiimin kehittämisen tukeminen.....	27
3.6	Tiimin osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut	29
4	Tutkimusmetodi	30
4.1	Tutkimuksen suorittaminen	31
4.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	35
5	Tutkimustulosten analyysi.....	37
5.1	Tiimien haastattelun tutkimustulokset.....	37
5.1.1	Tiimien nykytilan selvittäminen	37
5.1.2	Tiimien jäsenten näkemys tiimijohtamisesta	42
5.2	Tiiminvetäjien haastattelun tutkimustulokset	46
6	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	52
6.1	Tiimien nykytila	52
6.2	Tiimijohtamisen nykytila.....	55
6.3	Kehittämissuositukset	61
7	Yhteenveto	67
	Lähteet	70
	Taulukot	74
	Liitteet.....	75

1 Johdanto

Tiimit ja tiimityöskentely on ajankohtainen aihe nykyajan työelämässä. Isoherranen, Rekola ja Nurminen (2008, 84 - 87) osoittavat kirjallisuuskatsauksessaan, että suhtautuminen työryhmiin ja tiimeihin on muuttunut merkittävästi työyhteisöjen kehittymisen myötä. Ryhmässä työskenteleminen on tärkeä taito, joka pitää olla hallussa nykyajan moniammatillisessa työyhteisössä. Tiimit ovat työryhmätyöskentelyn erityismuotoja, jotka ovat tulleet monessa työyhteisössä suosioon. 1960- ja 1970-luvuilla tiimit nähtiin huomiota herättävänä työskentelymuotona. Tiimissä korostuvatkin hyvät ihmissuhteet, toisten auttaminen ja jäsenten avoimuus. Näiden tuloksena syntyi joustavaa, yhteisöllistä ja tehokasta yhdessä työskentelyä. Nykyään tiimeissä korostuu tiimin itseohjautuvuus, yhteinen tavoite, yhteisvastuu, pelisäännöt ja yhteinen päätöksentekoprosessi.

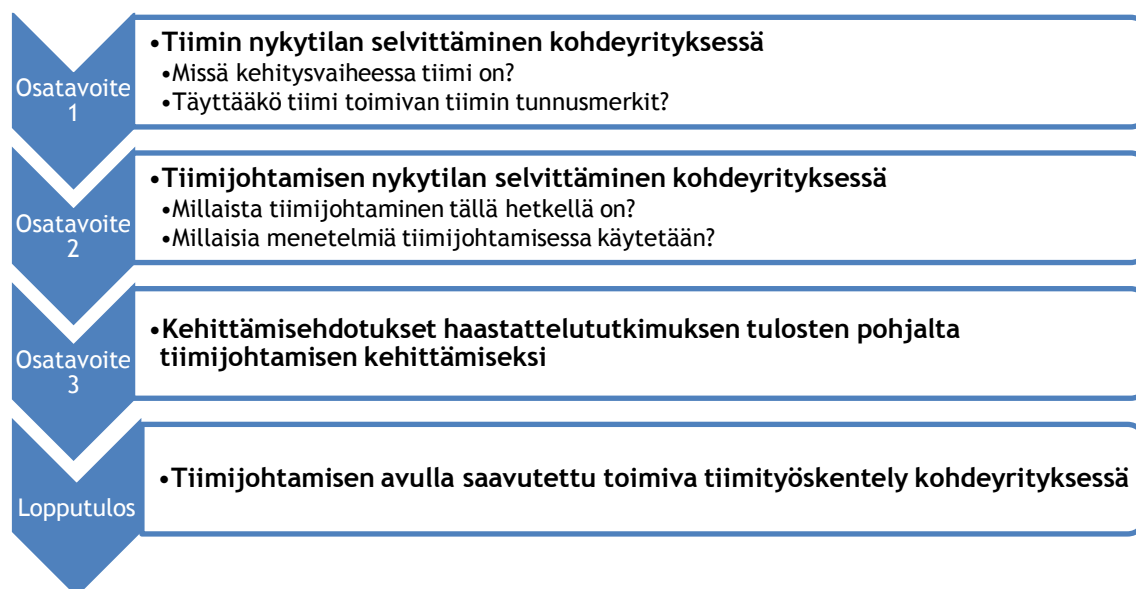
Opinnäytetyön aiheena oli tutkia ja analysoida tiimijohtamista. Opinnäytetyössä painotetaan eniten tiimijohtamisen toimintamallia ja sen kuutta eri osa-aluetta. Tiimien nykytilaa selvittää opinnäytetyön teorian aihealueiden perusteella tehdyillä haastattelututkimuskysymyksillä. Tiimien nykytilasta saadaan selville, onko tiimijohtaminen oikeanlaista. Tiimi ei saavuta toimivan tiimin tunnusmerkkejä, jos tiimijohtaminen on puutteellista ja se ei noudata tiimijohtamisen toimintamallia. Tiimin kehitysvaiheen selvittämisellä löydetään tiimijohtamisen oikeat keinot, koska tiimijohtaminen on erilaista eri kehitysvaiheissa olevissa tiimeissä. Haastattelukysymykset jaettiin kahteen eri osioon. Tiimin jäsenille suunnatut haastattelukysymykset painottuvat tiimiin ja tiimityöskentelyyn. Tiimien johtajille tarkoitetut kysymykset painottuvat luonnollisesti tiimijohtamisen osa-alueisiin. Teoreettisessa viitekehityksessä on esitelty tarkemmin tutkimuksessa esiintyvistä tiimijohtamisen ja toimivan tiimin näkökulmista.

Toimeksiantajana tällä opinnäytetyöllä toimi Wulff Oy Ab. Kohdeyritykselle tehty tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka kohdistuu kohdeorganisaatiossa toimiviin kolmeen eri tiimiin. Tutkimus toteutettiin haastattelun muodossa tammikuussa 2013 kohdeorganisaation toimistotiloissa. Haastattelun tutkimuskysymykset on tehty opinnäytetyön teoreettisen viitekehityksen perusteella.

1.1 Tutkimustavoite ja ongelma

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kasvavan ja kansainvälisen Wulff-konsernin tytäryhtiön Wulff Oy Ab:n kahta myynti- sekä yhtä markkinointitiimiä. Erityisesti tarkastelun kohteena olivat tiimien toiminnan ja tiimijohtamisen tilat. Tarkoituksena on myös selvittää, miten näiden tiimien tiimijohtamista tulisi kehittää.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeorganisaatiolle, minkälaista tiimijohtamista myyntitiimeissä ja markkinointitiimeissä käytetään ja miten se vaikuttaa tiimien toimivuuteen. Tutkimusongelmana voidaan kysyä, mitkä tiimijohtamisen osa-alueet ovat käytössä ja miten niillä saavutetaan toimivaa tiimityöskentelyä. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön tutkimustavoite.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimustavoite

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, missä kehitysvaiheessa kohdeorganisaation tiimit ovat ja täyttävätkö tiimit toimivan tiimin tunnusmerkit nykyisellä tiimijohtamisella. Tietoa pyritään saamaan viidellä tutkimusongelmakysymyksellä, jotka on johdettu suoraan tutkimustavoitteesta:

- 1) Missä kehitysvaiheessa tiimit ovat?
- 2) Täyttävätkö tiimit toimivan tiimin tunnusmerkit?
- 3) Millaista tiimijohtaminen tällä hetkellä on?
- 4) Millaisia tiimijohtamisen menetelmiä tiimeissä tällä hetkellä käytetään?
- 5) Miten kohdeyrityksessä tiimijohtamisen avulla päästään kohti toimivaa tiimityöskentelyä?

Opinnäytetyön lopussa on tutkimuksen perusteella tehty johtopäätökset ja kehittämissuositukset siitä, kuinka oikeanlaisilla johtamisen menetelmillä kohdeyrityksen tiimeistä saadaan entistä toimivampia ja tuottavampia. Kohdeorganisaation tavoitteena on hyödyntää tutkimustuloksia tiimeissä tapahtuvien muutosten tukena.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus

Teoreettinen viitekehys rakentuu kuudesta erilaisesta tiimijohtamiseen kuuluvasta osa-alueesta sekä toimivan tiimin ja tiimityöskentelyn määrittelystä. Ensinnäkin on määritelty, mikälainen on toimiva tiimi ja mitä toimiva tiimityöskentely pitää sisällään, jotta lukija saa käsityksen siitä, mitä toimivalla tiimillä ja tiimityöskentelyllä tarkoitetaan. Kun toimivan tiimin ja tiimityöskentelyn perusteet on määritelty, siirrytään käsittelemään tiimijohtamista, johon opinnäytetyössä enemmän keskitytään. Kuviossa 2 on havainnollistettu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



Kuvio 2: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tiimijohtamisen toimintamalli muodostuu kuudesta erilaisesta tärkeästä osa-alueesta, jotka ovat valmentava johtajuus, tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden toteutumisen mittaaminen, vastuun antaminen ja valtuuttaminen, osaamisen kehittäminen ja sitouttaminen ja palkitseminen. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kattavasti näitä osa-alueita. Viitekehystä käytetään pohjana opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessa, joka suoritettiin kohdeyrityksessä, sekä tutkimustulosten perusteella tehtävissä johtopäätöksissä ja kehittämishetimituksissa. Opinnäytetyön aiheessa keskitytään pääosin tiimijohtamiseen, vaikka teoriaosuudessa perehdytään myös tiimeihin ja tiimityöskentelyyn.

Teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään myös käsitteitä toimiva tiimi ja tiimityöskentely. Nämä aihealueet muodostuvat kahdeksasta erilaisesta tärkeästä osa-alueesta, joita ovat avoin vuorovaikutus, hyvä ilmapiiri, selkeä tarkoitus olemassaololle, yhteinen tavoite, riittävä toi-

mivalta ja vastuu, ohjeistava johtaja, erilaisuuden hyväksyminen ja monipuolinen osaaminen. Nämä aihealueet kuvaavat ihanteellista ja toimivaa tiimiä, joihin tiimijohtamisen avulla pyritään. Aihealueet kulkevat läpi koko opinnäytetyön ja niiden kautta lukija ymmärtää, mitkä ovat toimivan tiimityöskentelyn ja oikeanlaisen tiimijohtamisen perusteet.

1.3 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön kohdeyritykseksi on valittu Wulff Oy Ab, joka on Wulff-Yhtiöt Oyj:n Suomessa toimiva tytäryhtiö. Wulff-Yhtiöt Oyj (Wulff) on erilaisten toimistotarvikkeiden asiantunteva myynti- ja markkinointiorganisaatio. Wulffin visiona on olla Pohjoismaiden nopeimmin kasvava ja kannattavin toimistotarvikkeita myyvä yritys. Missiona yrityksellä on auttaa yritysasiakkaita menestymään omassa liiketoiminnassaan tarjoamalla heille huomisen tuotteet ja palvelut heille sopivimmalla tavalla. Yrityksellä on Suomen lisäksi toimintaa Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Virossa, joissa sillä on yhteensä lähes 100 000 asiakasta. Wulffilla on Pohjoismaissa yli 300 myyntineuvottelijaa, jotka palvelevat asiakkaita. Wulff pyrkii tarjoamaan asiakkailleen yhä kokonaisvaltaisempia toimistotuotteiden ratkaisuja, joiden ostaminen on helppoa ja kustannustehokasta. (Wulff 2012.)

Arkistolaatikoita alun perin valmistanut Vinstock Oy perustettiin vuonna 1984 ja se oli Wulff-konsernin ensimmäinen tytäryhtiö. Konsernin nimi oli kuitenkin tuolloin Beltton-Yhtiöt Oyj, joka muutettiin vuonna 2008 Wulff-Yhtiöt Oyj:ksi. Beltton-Yhtiöt Oyj osti vuonna 2002 Wulff Oy Ab:n ja kuusi vuotta myöhemmin konsernin nimi vaihdettiin, koska haluttiin hyödyntää Wulffin tunnettavuutta ja brändiä. (Wulff 2012.)

Yritys myy sekä markkinoi asiakkailleen toimistotuotteita, liike- ja mainoslahjoja, IT-tarvikkeita ja ergonomiaa sekä lisäksi sen palveluvalikoimaan kuuluvat myös monipuoliset messupalvelut. Wulff tarjoaa tavarantoimittajilleen suoran ja tehokkaan jakelutien tuotteiden loppukäyttäjille. Wulff on alansa markkinajohtaja Suomessa ja merkittävin Pohjoismainen toimija alallaan. (Wulff 2012.)

Wulffin pääkonttori sijaitsee Vantaalla ja sillä on 28 tytäryritystä. Wulff Oy Ab on yksi Wulff-Yhtiöt Oyj:n tytäryhtiöistä. Tytäryhtiö työllistää noin 55 henkilöä Suomessa Torkkelin paperi mukaan lukien.. Wulff Oy Ab:n palvelutoimisto ja logistiikkakeskus sijaitsevat Vantaalla, palvelumyymälät, eli WulffStoret, sijaitsevat Turussa ja Helsingissä sekä myyntitoimistot sijaitsevat Tampereella Oulussa ja Turussa. (Wulff 2012.)

2 Tiimi

2.1 Tiimin määritelmä

Ryhmään kuuluminen on yksi ihmisen perustarpeista. Ihmisen tasapainoisen elämän edellytyksenä on tulla tunnustetuksi tasa-arvoiseksi jäseneksi yhteisössään ja elää yhteisön sisällä, ei ulkopuolella. Myös työelämässä ympärillä olevat ihmiset toimivat merkittävässä roolissa työssä viihtymisen ja työstä nauttimisen kannalta. (Rasila & Pitkonen 2009, 5.)

Suhtautuminen työryhmiin ja tiimeihin on muuttunut työyhteisöjen kehittymisen myötä. Ryhmässä työskenteleminen on tärkeä taito, joka pitää olla hallussa moniammatillisessa työyhteisössä. Tiimit ovat työryhmätyöskentelyn erityismuotoja, jotka ovat tulleet monessa työyhteisössä suosioon. Tiimissä korostuvatkin hyvät ihmissuhteet, toisten auttaminen ja jäsenten avoimuus. Tutkimuksissa on tullut ilmi, että nuoret asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt kaipaavat tasa-arvoisempaa työkulttuuria. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 84 - 87.)

Tiimi ja ryhmä ovat käsitteitä, joita pidetään usein toistensa synonyymeina. Tiimin ja ryhmän välillä on kuitenkin eroavaisuuksia. Ryhmä on lyhyesti määriteltynä kahden tai useamman henkilön muodostama yhteisö tai joukko, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja jolla on yhteiset tavoitteet. (Heikkilä 2002, 16; Levi, 2007, 5.) Ryhmä sisältää jäseniä, jotka kilpailevat vain yksilötuloksista (DiTullio 2010, 3). Kuvioon 3 on kerätty yhteen tiimin ja ryhmän toisistaan erottavat piirteet.

Tiimi	Ryhmä
<ul style="list-style-type: none"> •Yhteisjohtajuus •Yksilövastuu ja yhteisvastuu •Tiimillä oma yhteisesti sovitut tavoitteet •Kollektiiviset työtulokset •Avoin vuorovaikutus ja aktiivinen ongelmanratkaisu •Tehokkuus mitataan suoraan arvioimalla kollektiivisia työtuloksia •Keskustelee, päättää ja tekee todellisen työn yhdessä 	<ul style="list-style-type: none"> •Vahva, määrätietoinen johtaja •Yksilövastuu •Ryhmän tavoitteet samat kuin organisaation laajemmat tavoitteet •Yksilölliset työtulokset •Tehokasta keskustelua •Tehokkuus mitataan muihin liiketoiminnan osiin •Keskustelee, päättää ja delegoi

Kuvio 3: Tiimin ja Ryhmän erot (mukaillen Katzenbach & Smith 1998)

Katzenbach ja Smith (1993, 59) määrittelivät käsitteen tiimi seuraavasti: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämää-

rään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Tämän määritelmän osoittama omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen erottaa tiimin tavallisesta ryhmästä. Tiimin tietoisesta sitoutumisesta aste on korkeampi kuin ryhmällä, jolla myös on tavoite tai päämäärä. Tiimin määritelmää käytettäessä pitäisi olla kyseessä melko pieni joukko ihmisiä, joiden kyvyt ja taidot täydentävät toisiaan ja he ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi tiimissä jäsenet osallistuvat päätöksenteköön, joka liittyy työn jakamiseen, tehtävien suorittamiseen ja aikatauluihin. (Janhonen 2010, 19; Kopakkala 2005, 39; Levi 2007, 5.)

Ryhmä on kattavampi käsite kuin tiimi. Ryhmän koko voi vaihdella kahdesta jäsenestä tuhansiin, kun taas tiimin jäsenmäärä on kapea-alaisempi. Tiimissä on tyypillisesti 4 - 20 jäsentä, jotka ovat suoranaissessa vuorovaikutuksessa keskenään. Tiimin ei ole ainoastaan joukko ihmisiä, jotka tuntevat kuuluvansa johonkin samaan ryhmään, vaan kyseessä on paljon syvällisempi yhteistyön muoto. (Levi 2007, 5.)

2.2 Tiimin kehitysvaiheet

Ryhmän kehittymisestä on laadittu yli sata teoriaa, mutta tässä opinnäytetyössä käsiteltävä Bruce Tuckmanin malli soveltuu myös tiimin kehitysvaiheiden määrittelyyn ja kehityskaaren kuvaamiseen. Tuckman kehitti mallinsa aiemmin julkaistujen ryhmätutkimusten pohjalta. Hän jakoi ryhmän kehityksen neljään vaiheeseen, joiden alkuperäiset nimet ovat: forming eli muodostusvaihe, storming eli kuohuntavaihe, norming eli sopimisvaihe ja performing eli yhteistoimintavaihe. (Tuckman 1965, 384 - 399.)

Ensimmäistä vaihetta kutsutaan muodostusvaiheeksi. Jäsenet ovat usein toisilleen täysin tuntemattomia ja tuntevat itsensä epävarmoiksi tai jopa ahdistuneiksi uudesta oudosta tilanteesta. Alkuvaiheessa on tyypillistä, että tiimi tukeutuu ohjaajaansa, jolle asetetaan suuria odotuksia ja jonka odotetaan ottavan ohjat käsiinsä. Jäsenet käyttäytyvät varovaisesti ja välttävät konfliktitilanteiden syntymistä. Jokainen jäsen etsii omaa paikkaansa tiimissä. Tässä vaiheessa voi jo muodostua ja määräytyä ensimmäisiä rooleja. Tiimin tavoite on vielä epäselvä ja sitä pyritään selkeyttämään. Myös yhteisiä pelisääntöjä aletaan etsiä. Annetuista työtehtävistä selviydytään yhdistämällä yksilösuoritukset. (Kopakkala 2005, 49.)

Seuraavaa vaihetta kutsutaan kuohuntavaiheeksi. Kuohuntavaiheeseen kuuluu jäsenten pohdinta koskien omaa ja muiden paikkaa tiimissä sekä johtajuuden kyseenalaistaminen ja siitä kilpaileminen. Konfliktitilanteita syntyy paljon ja usein keskinäisten suhteiden selvittelyyn käytetään enemmän aikaa kuin itse työntekoon. Tiimin sisällä saattaa syntyä pienempiä ryhmittymiä, joiden jäsenet tukeutuvat toisiinsa ja jotka voivat klikkiytyä. Klikkien sisällä olevien tiimin jäsenten arvostelun kohteeksi joutuvat usein muut tiimin jäsenet ja ohjaaja. Kuo-

huntavaihe on täynnä erimielisyyksiä ja isojakin riitoja, mutta se on käytävä läpi, jotta tiimi voi siirtyä seuraavaan kehitysvaiheeseen. (Rasila & Pitkonen 2009, 15 - 16.)

Kolmas vaihe on sopimisvaihe. Sopimisvaiheessa tiimin ryhmähenki muodostuu ja jäsenten roolit saavat hyväksynnän. Jäsenten keskinäinen erilaisuus hyväksytään ja jäsenten välillä valitsee yhteenkuuluvuuden tunne. Tiimi pyrkii yhteistyöhön ja toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti sekä välttämään konflikteja. Jäsenet hyväksyvät eriävät näkemykset ja sallivat tunteiden ilmaisun avoimesti. Koska aikaisemmat ristiriidat ja konfliktit on läpikäyty, tiimi voi aloittaa yhteisten toimitapojen ja tavoitteiden luomisen. Jokainen on löytänyt paikkansa tiimissä ja yksilöllisyyttä pyritään vähentämään, jotta tiimistä tulisi mahdollisimman tiivis toimintayksikkö. Tässä vaiheessa tiimi ei välttämättä ole saavuttanut täyttä avoimuutta, vaikka ilmapiiri vaikuttaakin vapautuneelta. (Kopakkala 2005, 50.)

Neljättä vaihetta kutsutaan yhteistoimintavaiheeksi (Rasila & Pitkonen 2009, 17). Tämän vaiheen saavutettuaan tiimi on tuottava, tehokas ja luova. Tiimi osaa ratkoa mahdolliset konfliktit ja ristiriidat sekä toimii kokonaisuutena tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi on valmis saavuttamaan tavoitteensa ja ratkomaan ongelmat tehokkaasti sekä valmis keskittymään varsinaiseen työntekoon. Jokaisen jäsenen roolilla on tarkoitus ja jäsenten eri osaaminen on otettu huomioon sekä hyödynnetty. Tiimin jäsenet tähtäävät kohti yhteistä hyvää ja työskentelevät yhteisvastuullisesti. Ilmapiiri on muuttunut rajusti alkuvaiheen kankeudesta: ilmapiiri on avoin, joustava, tehokas ja tukeva. (Kopakkala 2005, 50 - 51).

2.3 Toimivan tiimin tunnusmerkit

Tiimin toimivuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Toimivat tiimit eivät synny työnantajan ilmoituksella uuden organisaatorakenteen käyttöönottamisesta tai nimeämällä. Toimivat tiimit tarvitsevat kehittyäkseen aikaa ja organisaation täyden tuen. (Husko 2007, 80.) Aluksi tiimin olemassaololle on oltava selkeä tarkoitus ja sen tulee olla jokaisen jäsenen tiedossa ja hyväksymä. Tiimin yhteinen tarkoitus olemassaololle antaa suunnan, merkityksen ja eloisaa energiaa. Tiimi tarvitsee näitä kaikkia tekijöitä onnistuakseen. Selkeä tarkoitus auttaa tiimiä keskittymään oikeisiin asioihin: mitä se haluaa saavuttaa ja mihin se kuuluu organisaatiossa. Jotta tiimi pääsisi tavoitteeseensa, sillä on oltava oma paikkansa ja itsenäinen asemansa organisaatiossa. Hyvään tulokseen vaikuttaa myös päätäntävalta tiimin omista toimintatavoista ja keinoista, joilla tavoite saavutetaan, sekä riittävien resurssien olemassaolo. Jokaisen tiimin jäsenen on yksilönä kannettava vastuu yhteisen tavoitteen saavuttamisesta. (Katzenbach & Smith 2001, 116; Rasila & Pitkonen 2009, 10.) Tiimin rakentaminen on samalla vahvasti mehengen luomista (Hayes 2002, 56).

Tiimityöskentelyn onnistumisen keskeinen ehto on se, että tiimillä on yhteinen tavoite. Yhteisen tavoitteen ja yhteisen toimintamallin välinen kytkös kuvaa tiimin tavoitteen jalkautumista tiimin jäsenten toimintaan ja käytäntöihin. Toimivan tiimin tärkein edellytys on selkeä, yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta tavoitteen saavuttamiselle. Menestyvällä tiimillä on tärkeää olla selkeät tavoitteet ja niiden pitää olla aseteltu yksiselitteisesti johdon toimesta. Lisäksi menestyvä tiimi tarvitsee mittarit, joilla jäsenet voivat seurata suorituksiaan sekä edistymistään. (Harvard Business School Press 2005, 42.) Pelkkä tavoite ei kuitenkaan riitä, vaan jokaisen tiimin jäsenen on omalta osaltaan sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin. Ketään ei voi pakottaa sitoutumaan johonkin tavoitteeseen: sitouduttaessa ei pidetä väkisin kiinni mistään tai kenestäkään. Sitoutuminen on aina vapaaehtoista ja yksilöllistä. Sitoutumisessa on kyse kiinnittymisestä johonkin, mitä yksilö pitää tärkeänä ja arvokkaana. (Huusko 2007, 82 - 84; Jäppinen 2012, 83.)

Tiimityössä vaaditaan paljon hyviä yhteistyötaitoja. Yhteistyökumppaneiden tärkein taito on henkinen tasapaino. Tällä taidolla yhteistyökumppanit ymmärtävät yhteisvastuun ja yhteistyön edut sekä toimivat niiden avulla yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. (Spiik 1999, 119.)

Tiimi tarvitsee johtajan ohjaamaan työtä. Mieluiten johtajaksi valitaan henkilö, joka tietää asiasta eniten. Vastuunkantaminen on yksi tärkeä osaamisalue tiimissä. Jokaisen jäsenen on myös vastuunkantamisen lisäksi keskityttävä päämäärän saavuttamiseen. Jäsenten viihtyvyyden, motivoituneisuuden, vapautuneisuuden ja tavoitteellisuuden ylläpitämiseksi keskustelu on avointa. Keskustelun lisäksi koko ilmapiirin tulisi olla avoin. Haasteena tiimillä on kehittyä avoimuudesta pohdiskelemaan avoimuuteen, heijastavasta kuuntelusta tulkitsevaan kuunteluun ja keskustelusta vuoropuheluun. Tiimin pitää osata ymmärtää, miten luova ilmapiiri rakennetaan ja miten muut jäsenet otetaan mukaan yhteiseen ideointiin. Tiimin tulee osata järjestää ja hoitaa itse palaverinsa, joten tähän tarvitaan hyviä palaverointitaitoja. Ristiriidat ja ongelmat osataan ratkoa luovasti. Kaikki jäsenet osallistuvat omalta osaltaan ratkaisuun ja eriäville mielipiteille annetaan mahdollisuus ja hyväksyntä. (Rasila & Pitkonen 2009, 11; Skyttä 2005, 121.) Yksi tärkeimmistä toimivan tiimin tunnusmerkeistä on yksinkertaisuudessaan töiden tekeminen yhdessä jokaisen jäsenen työpanos hyödyntäen. Toimiva tiimi toimii vain, jos sille on asetettu yhteiset tavoitteet, selkeät rajat ja yksi vetäjä, joka huolehtii töiden etenemisestä ja siitä, että työt tulevat hoidetuksi (Hackman 2002, 41).

Toimiva tiimi sisältää erilaista osaamista ja taitoja. St. Louis Bluesin varatoimitusjohtaja, kauppatieteiden maisteri Jarmo Kekäläinen painottaa, että yksilöiden roolit tulee miettiä tarkkaan jokaisessa työyhteisössä. Näihin rooleihin pitää löytää myös niihin soveltuvat ihmiset. (Kankare 2005.)

Tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa toiminnastaan. Tätä kutsutaan kollektiiviseksi vastuunotoksi, joka nimensä mukaisesti tarkoittaa, että vastuunottoon osallistuu samanaikaisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksellisesti kaikki tiimin jäsenet. (Jäppinen 2012, 96.) Vastuunoton ymmärtäminen on yksi monista tärkeistä asioista, kun puhutaan toimivan tiimin tunnusmerkeistä. Jos tiimi ei ota vastuuta toiminnastaan ja tavoitteiden saavuttamisesta, ei synny huipputuloksia. (Skyttä 2005, 137.) Hyvästä yhteistyöstä voimme käyttää esimerkkinä urheilujoukkueita. Yhteistyöllä joukkue voi saavuttaa paljon enemmän kuin yksittäinen pelaaja. Joukkueesta ei tarvitse löytyä vain yhtä maalintekijää, vaan pelaajat voivat syöttää pallon toiselle henkilölle, joka saa pallon maaliin. Täten joukkueella on paremmat mahdollisuudet voittoon. (Mind Tools Ltd 2010.)

Vastuunoton lisäksi toimivan tiimin tunnusmerkkeihin liittyy läheisesti käsite itseohjautuvuus. Tiimit suorittavat vastuualueeseensa liittyvät tehtävät itseohjautuvasti organisaation ja esimiehen asettamien pelisääntöjen rajoissa; toisin sanoen ne johtavat itse omaa työskentelyään. Itseohjautuvan tiimin jäsenet luottavat entistä enemmän omiin kykyihinsä ja myös toisiinsa. Vaikka tiimi on osa suurempaa yritystä, se toimii kuin pieni yritys. (Spiik 2004, 209.) Itseohjautuvassa tiimissä kaikki tiimin jäsenet ovat vastuussa johtamisen prosessista (Sydänmaanlakka 2004, 48; 52 - 53).

Erilaisissa tutkimuksissa on tutkittu paljon tiimityön tehokkuutta. Susan M. Heathfield (2011) esittelee artikkelissaan ”Twelve tips for team building” tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimin menestymiseen. Näitä tärkeitä tekijöitä ovat muun muassa yhteisvastuullisuus, hyvä kommunikointi, yhteistyön merkitys ja arvostus. Näillä tekijöillä tiimi pystyy menestymään paremmin.

Monipuolinen osaaminen tiimissä on hyödyllistä ja eduksi päämäärän saavuttamiselle. Tiimit pyritään kokoamaan henkilöistä, joilla on erilaista osaamista ja joiden tiedot sekä taidot täydentävät toisiaan. Tiimin tulisi sisältää jäseniä, joilla on erilaisia ominaisuuksia. Jäsenten vahvuuksia tulisi myös hyödyntää oikein tiimin tehtävien kannalta. (Helin 2006, 222.) Ihmisten erilaisuus tulisi nähdä voimavarana, joka rikastuttaa tiimityöskentelyä. Usein kuitenkin erilaisuus nähdään uhkana tai vikana ja se aiheuttaa paljon konfliktitilanteita. Toimivan tiimin tunnusmerkkeihin kuuluu myös kyky arvioida omaa toimintaa kriittisesti. Arviointi tapahtuu kuitenkin aina myönteisellä tavalla. Tyypillistä on myös, että tiimin jäsenet pyrkivät tietoisesti kehittämään itseään ja tiimiä kokonaisuutena. Tiimille etsitään haasteita, jotka edellyttävät oppimista ja työnteon mukauttamista uusiin tarpeisiin. (Työväen sivistysliitto 2001, 13; 25.) Tiimin toimivuus edellyttää, että sen jäsenet ovat hyväksyneet ja sisäistäneet tiimin toimintamallin sekä toimintaa ohjaavat periaatteet (Frilander 1997, 6). Tiimeistä tekee erilaisia muun muassa toimintavaltuudet, toiminnan itsenäisyys, työskentelyn kunnianhimoisuus sekä ryhmään osallistumisen vapaaehtoisuus (Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari & Ventä,

1996, 8). Kun tiimi kykenee suoriutumaan näistä monista eri tekijöistä, menestyminen ja tiimin toimiva työskentely on taattu.

2.4 Vuorovaikutus tiimissä

Vuorovaikutus toimii tiimin toiminnan kulmakivenä. Ilman vuorovaikutusta tiimitoiminta ei ole mahdollista, sillä yhteinen päämäärä eikä yhteisymmärrys synny ilman tehokasta kommunikaatiota ja rakentavia ristiriitoja. Katzenbach ja Smith määrittelevät vuorovaikutustaidot seuraavasti: ” Vuorovaikutustaidot tarkoittavat riskinottokykyä, kykyä antaa rakentavaa kritiikkiä, ja pysyä objektiivisena, aktiivista kuuntelua, hätiköityjen syytösten välttämistä sekä toisten saavutusten tunnustamista ja tukemista.” (Kontro 2010, 4.)

Vuorovaikutus perustuu sekä sanalliseen että sanattomaan viestintään. Vuorovaikutus on merkittävä merkityksien luomis- ja tulkintatapahtuma. Tehokas ja sujuva viestintä tiimeissä edellyttää, että viestien vastaanottajat ymmärtävät sanoman juuri sellaisenaan kuin sen lähettäjä on sen tarkoittanut. (Frilander 1997, 26.)

Jotta vuorovaikutus toimisi, sen tulisi olla tasavertaista. Tasavertaisuudella tarkoitetaan, että ideat, ajatukset ja ehdotukset esitetään jokaiselle tiimin jäsenelle ja jokaisella on mahdollisuus kehittää niitä eteenpäin. Työyhteisössä luottamus ei synny itsestään, vaan työntekijöiden omat valinnat toiminnassa ja vuorovaikutuksessa vaikuttavat luottamuksen kasvuun ja sen kehittymiseen. (Harisalo & Miettinen 2010, 24 - 25; 34 - 45.) Myös palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen ovat tärkeitä tekijöitä vuorovaikutuksen toimivuuden kannalta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen antavat mahdollisuuden oppia omasta toiminnasta. Palautteen antamisella pyritään asioiden kehittämiseen eikä vain virheiden osoittamiseen. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 50.)

Palaute voi olla positiivista tai korjaavaa eli negatiivista. Positiivisella palautteella tarkoitetaan esimerkiksi rohkaisua, kiitosta, kannustusta tai kehumista. Positiivisella palautteella on vahvistava vaikutus tiimin yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja se vie asioita eteenpäin. Negatiivisen palautteen antamisessa on haasteensa ja sen kanssa tulisikin edetä varovaisesti. Annettaessa negatiivista palautetta, palaute kohdistetaan aina tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavaan toimintaan, ei koskaan yhteen persoonaan. (Rasila & Pitkonen 2009, 30-31.) Palautteen kohdistuessa yhteen ainoaan persoonaan, luodaan lisää ristiriitoja, jotka vaikeuttavat työskentelyä ja yhteisen päämäärän saavuttamista.

Myös sosiaalinen tuki tiimissä vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun. Sosiaalisella tuella on neljä muotoa: tiedon jakaminen, toiminnallinen tuki, henkinen tuki ja arvostustuki. Tiedon jakamisella tarkoitetaan esimerkiksi neuvojen, ehdotusten, ideoiden ja rakentavan palautteen an-

tamista toiselle tiimin jäsenelle. Toiminnallinen tuki puolestaan tarkoittaa konkreettista työtoverin auttamista esimerkiksi työtehtävän kanssa tai jonkin ongelman ilmetessä. Henkiseen tukemiseen kuuluu empaattisuus, kuunteleminen, rohkaiseminen, lohduttaminen ja luottamuksen osoittaminen. Tiimityöskentelyssä toisten ihmisten työpanoksen arvostaminen, kiittäminen ja avunanto ovat tiimityöskentelyn perusasioita. Arvostustuella tarkoitetaan myönteisen palautteen antamista ja kiittämistä esimerkiksi avunannosta. Sosiaalinen tuki toimii tiimin jäsenten turvaverkkona, joka laajentaa toveruutta, auttaa sosiaalisten taitojen oppimisessa ja vahvistaa sosiaalista kyvykkyyttä. (Työväen sivistysliitto 2001, 33 - 34.) Tiimissä pitää myös osata ottaa vastaan palautetta (Vakkuri 1997, 147). Jos tiimin jäsentä kiitetään heti, voidaan havaita, että tiimissä on oikeanlaista työskentelyä. Kiittämällä tiimin jäsentä, tiimiesimies jakaa mielihyvää ja tyytyväisyyttä alaisilleen. (Hersey & Blanchard 1990, 370.)

2.5 Tiimin ongelmat ja ristiriidat

Tiimin tehokkaan toiminnan edellytyksenä on, että toimitaan sääntöjen ja normien mukaisesti, joihin kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet. Sitoutuminen ei tarkoita sitä, ettei tiimissä ilmenisi erimielisyyksiä. Liian yhdenmukainen ajattelutapa voi tuottaa ongelmia tiimin tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta. Tiimeissä tulisi muistaa, että riitely on välttämätön vaihe jokaisen tiimin kehityksessä. Ihmisten täytyy saada olla asioista erimieltä, jotta he oppisivat tuntemaan toisensa. Jotta tiimi tulisi tehokkaaksi, heidän tulee kohdata jäsenten erilaisuus. Yleisimpiä syitä tiimin ongelmiin ovat kuitenkin kuuntelun puute, aina oikeassa olemisen tarve, syyttely, uskominen yhteen ainoaan tapaan, muutaman henkilön dominointi, ihmisistä puhuminen ongelmien sijasta, ennako-odotukset ihmisistä sekä tiedon salaaminen. (Jutilla, Järvelin, Kilpi, Kvist & Paavilainen 1997, 102 - 103.)

Tiimiä tulisi tukea ongelmien ratkaisussa. Tärkeää on ehkäistä tiimien huomion keskittyminen riitelevien jäsenten väliseen argumentointiin. Asiat tulisi erotella toisistaan eli erotella asiat, joista ollaan yhtä mieltä ja joista ollaan erimieltä. Tällä tiimiä pystytään viemään erimielisyyksistä huolimatta eteenpäin. (Jutilla ym. 1997, 102 - 103.)

Ongelmanratkaisu riippuu siitä, minkälainen ongelma on kyseessä. Yleisiä ongelmia tiimeissä ovat ideointiongelmat, valintaongelmat, vuorovaikutusongelmat, ilmapiiriongelmat ja kehittämisongelmat. Ideointiongelmat nousevat pinnalle, kun tiimin pitää löytää ja tuottaa suuri määrä erilaisia ratkaisuja. Valintaongelmat liittyvät tilanteisiin, joissa tiimin pitää valita yksi käyttökelpoinen vaihtoehto rajallisesta määrästä. Vuorovaikutusongelmien kohdalla ongelmat liittyvät joko vuorovaikutusasetelmaan tai vuorovaikutuksen avoimuuteen. Ongelmaan käyteen ratkaisutapaa, joka sopii siihen parhaiten. Ilmapiiriongelmiin juuret voivat olla organisaation toimintatavoissa tai kulttuurissa. Ne voivat purkautua aiheuttaen tiimille lisää ongelmia esimerkiksi ideointi-, valinta- tai vuorovaikutusongelmia. Kehittämisongelmat johtuvat

yleensä asenneongelmista, puutteellisista valmiuksista tai menettelytavoista tiimissä. (Skyttä 2005, 147 - 148.)

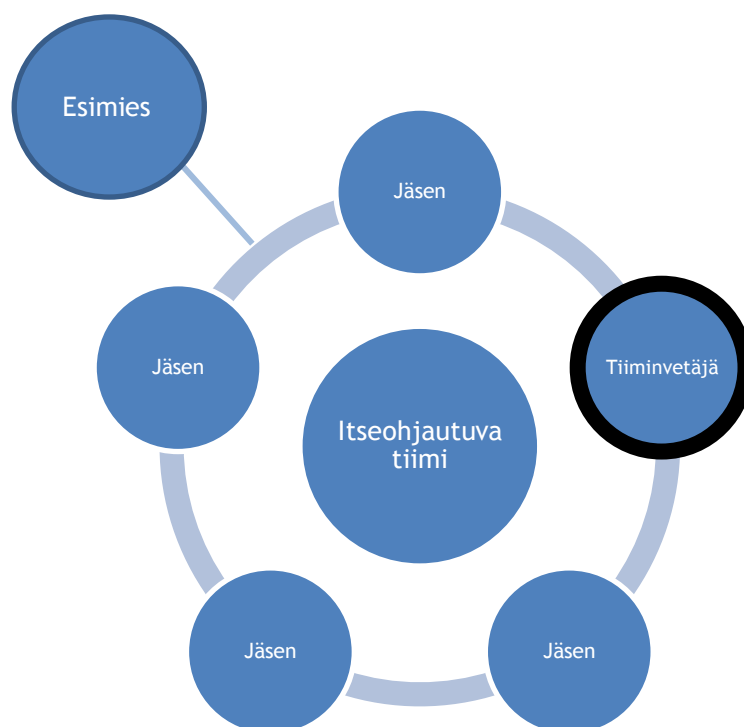
James Williams (2002, 146 - 148) esittelee ongelmanratkaisuihin kaksi erilaista tekniikkaa. Ne voivat olla joko strukturoituja tai vapaamuotoisia. Strukturoidussa tekniikassa ensimmäinen vaihe on ongelman kuvaaminen. Tavoitteena on saada optimaalinen ratkaisu, joten oikean ongelman ratkaiseminen on välttämätöntä. Usein käy niin, että ongelman juuria ei tutkita tarpeeksi ja siitä syystä siihen ei löydy myöskään syytä. Ongelmasta tulee kerätä niin paljon tietoa kuin mahdollista. Kun ongelma on analysoitu, kaikki mahdolliset ratkaisut tulee tutkia. Viimeisessä vaiheessa valittu ratkaisu toteutetaan. Vapaamuotoisessa ongelmanratkaisussa käytetään luovuutta ja mielikuvitusta. Mitä vanhemmaksi ihmiset tulevat, sitä enemmän he tuovat kokemustaan ongelman ratkomiseen. Pyritään siis käyttämään omia kokemuksia sekä arviointikeinoja. (Williams 2002, 146 - 150.)

3 Tiimijohtaminen

3.1 Tiimijohtamisen määritelmä

Ihmisten erilaisuutta voidaan pitää rikkautena. Se tarjoaa mahdollisuuden monipuolisiin keskusteluihin erilaisten näkökulmien ja tulkintojen tuodessa niihin lisäulottuvuuksia. Monista erilaisista ajatuksista syntyy uusia ideoita ja keskustelun lopputulos on paljon monipuolisempi ja kirjavampi. Johtajan tehtävänä on saada kaikista alaisistaan esille heidän yksilölliset vahvuutensa ja sovittaa ne yhteen tiimin muiden jäsenten vahvuuksien kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pentikäinen 2009, 43 - 44.) Tässä on tiimijohtamisen suurin haaste. Hyvä johtajuus ei synny vain johdon toiminnan tuloksena vaan se rakentuu eri osapuolten vuorovaikutuksen tuloksena. (Hujala, Laulainen, Sinkkonen & Taskinen 2009, 32 - 33; 35 - 36.)

Tiimijohtamisessa voidaan erottaa kaksi erilaista johtamistasoa: tiimin esimiehen taso ja tiiminvetäjätaso. Itseohjautuva tiimi on täysin vastuussa omista tehtävistään. Esimiestasolla toimiva johtaja siirtyy tiimin ulkopuolelle varmistamaan tiimille hyvät työskentelyolosuhteet ja työskentelyyn tarvittavat tiedot. Tiimin tehtävät tulevat prosessista eli suoraan sisäisiltä tai ulkoisilta asiakkailta, eivätkä vain esimiehen välityksellä. Esimies on kuitenkin tietoinen tiimin asioista, koska yksi hänen päätehtävistään on varmistaa tiimin toimivuus kokonaisuudessaan. Tiimeissä kannattaa yleensä valita ulkopuolella toimivan esimiehen rinnalle tiiminvetäjä, joka toimii yhdyshenkilönä tiimin ja esimiehen välillä. Tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät ovat osittain samankaltaisia ja päällekkäisiä toimintoja. Kuvioon 4 on esitelty itseohjautuvan tiimin kokonaisuus, jossa hahmotetaan esimiehen ja tiiminvetäjän roolit tiimin sisällä. (Spiik 2004, 183 - 184.)



Kuvio 4: Esimiehen ja tiiminvetäjän roolit itseohjautuvassa tiimissä (mukaillen Spiik 2004)

Tiimin johtajan vastuu ja roolit ovat riippuvaisia siitä, onko kyseessä tiimin sisäinen vai ulkopuolinen johtajuus. Tiimin sisäinen johtaja eli tiiminvetäjä on tiimin jäsen, jolla on samat vastuut ja roolit kuin muillakin jäsenillä. Perinteisesti johtamisen on katsottu sisältävän suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa. Tavoite- ja tulosjohtamisajattelun mukaan johtajan tehtävät on jaettu avaintehtäviin sekä tulosalueisiin. Johtaja on siis vastuussa tuloksista sekä johdettaviensa sitouttamisesta tulosten saavuttamiseen. (Pirnes 1994, 57.)

Tiimin esimiehen tasolla toimivan johtajan tehtävät voidaan jakaa tiimin johtamisen taitoihin ja ulkoisen johtajuuden johtamisalueisiin. Kuviossa 5 on listattu kumpaankin kategoriaan kuuluvat vastuualueet.

Tiimin johtamisen taidot	Ulkoisen johtajuuden johtamisalueet
<ul style="list-style-type: none"> •Tiimiytysprosessin ylläpito •Tiimisopimuksen työstäminen ja ohjaaminen •Itseohjautuvuuteen ohjaaminen •Keskeisten tiimitaitojen hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> •Tiimisopimuksen aikaansaaminen •Valtuuksien varmistaminen •Ohjaus ja opastaminen •Tiimin valmentaminen •Tulosten arviointi •Esteiden poistaminen •Tiimin toiminnan tukeminen •Palkitsemisen toimivuuden varmistaminen

Kuvio 5: Tiimin ulkopuolella toimivan esimiehen vastuualueet (Skyttä 2005, 80 - 83)

Tiimin johtamisen taidot kuuluvat enemmänkin aloittelevan tiimin johtamisen alueisiin. Näiden taitojen avulla esimies auttaa tiimejä kasvamaan. Tiimiytysprosessia eli tiimin kehittymisen tukemista varsinaiseksi tiimiksi pidetään yhtenä vaativimmista tiimijohtamiseen kuuluvista osa-alueista. Esimies ikään kuin syöttää prosessiin koko ajan sitä edistäviä ja pysähtymistä estäviä impulsseja. Kaikista tiimin johtamisen taidoista tämän voidaan katsoa olevan keskeisin sekä kriittisin. (Skyttä 2005, 80.)

Esimiehen tärkein menetelmätyökalu on tiimisopimus, jossa esimies ja tiimi yhteisesti ja keskenään sopivat tiimin toiminnan edellytyksistä sekä työskentelyn rajoista. Tämä on itseohjautuvuuteen tähtäävä apuväline. Yksikään tiimi ei ole toimintansa aloitettua itseohjautuva. Jotta tiimin voidaan aidosti täyttävän tiimin tunnusmerkit, täytyy sen omata itsenäinen työote sekä olla itseohjautuva. Esimiehen on siis tärkeää ymmärtää, miten tiimiä autetaan kohti itseohjautuvuutta. Valtuuttaminen on itseohjautuvuuden edellytysten luoja. Esimies antaa valtuudet ja tiimi vastaanottaa ne. Tiimien vuorovaikutus eroaa tavallisen työryhmän vuorovaikutuksesta: vuorovaikutuksessa korostuvat joiltakin osin toiset taidot kuin aiemmin yksilövastuiden aikana. Esimiehen täytyy ymmärtää nämä erot ja opetella nämä tiimitaidot käytännössä. Johtamalla omalla esimerkillään esimies auttaa tiimiksi kasvamista kuin tiimin jäsenten oppimista uusissa tiimitaidoissa. (Skyttä 2005, 80 - 81.)

Tiimin perimmäisenä tavoitteena on kulkea kohti itseohjautuvuutta ja saavuttaa se tiimiytysprosessin avulla. Suurin osa tiimin toiminnan pyörittämiseen tarvittavasta johtajuudesta pyritään jalkauttaa tiimin sisälle sisäiseksi johtajuudeksi. Tiimi ei kuitenkaan koskaan saavuta itseohjautuvuudessaan 100 %:sta tasoa: osa johtajuudesta jää esimiehelle, ulkoiseksi johtajuudeksi. Tiimisopimuksen avulla esimies antaa tiimille suunnan ja ohjaa sen toimintaa. Tiimisopimukselle tulisi luoda suuri merkitys sekä tiimin että esimiehen keskuudessa jo sen luomisvaiheessa. Valtuuksien varmistamisella on suurin merkitys tiimitoiminnan alkuvaiheessa. Aika ajoin suoritettavat prosessimaiset tarkistukset valtuuksien osalta lähtevät myöhemmässä vaiheessa myös esimiehen aloitteesta ja ne ovat myös tarpeellisia tiimiyöskentelyn kehittämisen kannalta. Ohjausta ja opastamista eli valmentavaa johtajuutta käytetään koko ajan vähenevällä voimalla tiimin kehittyessä. Ohjaus muuttuu enemmän tiimin tuloksilla ja tavoitteilla ohjaamiseksi ja opastus syöttää impulsseja tiimin työskentelyyn. (Skyttä 2005, 81 - 82.)

Tiimitoiminnan ollessa alkuvaiheilla valmennus pitää sisällään tiimiksi kasvamisen tukemista, mutta myöhemmin osa-alueita syvennetään ja laajennetaan sovittuihin suuntiin. Aktiivinen yhteinen tulosten arviointi on osa tiimiytysprosessia. Yhteisellä arvioinnilla voidaan vahvistaa toimintaa huomattavasti ja tarpeen tullen suunnata uudelleen. Esimies poistaa mahdolliset esteet, jotka haittaavat tai hidastavat tiimin toimintaa. Esimiestä tarvitaan esimerkiksi muutosten läpivientiä vaativien esteiden poistoon. Tiimin tukemisessa onnistumisten huomioiminen ja onnistumisen kokemusten jakaminen ovat merkittäviä. Tiimin palkitseminen on merkit-

tävä tekijä sekä tiimiksi kasvamisen että tiimin motivoitumisen kannalta. (Skyttä 2005, 82 - 83.)

Hyvin kehittynyt tiimi eli huipputiimi pystyy toimimaan ilman selkeää johtajaa: tässäkin tapauksessa johtajuuden eri osa-alueiden ja tehtävien jakamisesta tiimin jäsenten välillä tulee sopia. Tähän esimiestä tarvitaan edelleen. (Salomäki 2002, 53.)

Varsinainen esimies eli tiimijohtaja on tiimin ulkopuolella ja tiimiin on nimitetty tiiminvetäjä. Esimiehen, tiiminvetäjän ja itse tiimin välisten tehtävien ja vastuiden jakaminen on erittäin tärkeää ja usein myös vaikeaa. Tiimijohtajan ja tiiminvetäjän tehtävät selvitetään yhteisissä keskusteluissa, joissa pohditaan kokonaistilannetta ja esiin nousevien tilanteiden kautta sovitaan tehtävänjaosta tarkemmin. (Spiik 2004, 185.)

Tiimipohjaisissa organisaatioissa tarvitaan hyvää ihmistenjohtamistaitoa. Tiimien johtaminen muistuttaakin paljon valmentamista. Tiimien taidot on arvioitava ja on pyrittävä siihen, että taitoja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Osallistuvan tiimin johtaminen edellyttää esimieheltä sen, että hän pyrkii saamaan enemmän mielipiteitä päätöksenteon tueksi ja jakaa päätöksentekovastuun tiimille. Kaikki esimiehet eivät vielä ole tottuneet tällaiseen johtamiseen, koska pelkäävät, että he joutuvat luovuttamaan koko vaikutusvaltansa työntekijöille. (Shonk 1994, 133.)

3.2 Tiiminvetäjä

Perinteisessä työryhmässä työnjohtaja on ryhmän keskeisin ihminen. Hänen kauttaan tulevat tehtävät, tavoitteet, tieto ja aikataulut. Hänen tehtävänä on suunnitella, organisoida, jakaa työt sekä valvoa toimintaa. (Spiik 2004, 183.) Jos tiimi ei ole itseohjautuva ja tiimistä puuttuu tiiminvetäjä, ongelmaksi voi muodostua päätöksenteon epämääräisyys, yhteydenpito tiimin ulkopuolelle tai koko organisaation ja sen tavoitteiden unohtaminen. (Salomäki 2002, 53.) Tiiminvetäjältä edellytetään muun muassa tiedon prosessoinnin taitoja, palautteen antamisen taitoa, kykyä tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia sekä yhteistyöverkoston aktivoimista ja ylläpitämistä. (Virtanen 2005, 108.) Tiiminvetäjä on aina avainroolissa. Tiimi tarvitsee häntä sekä pysyvässä että väliaikaisessa tiimissä. (Zenger, Musselwhite, Hurson & Perrin 1994, 15 - 17.)

Tiiminvetäjä on henkilö, joka kannattaa valita jokaisessa tiimissä, useimmiten jopa tiimin sisältä. Tiiminvetäjän tehtävät ovat osittain samanlaisia ja välillä päällekkäisiäkin. Tiiminvetäjä osallistuu usein tiimin työhön muiden jäsenten lailla. Hän toimii tiimin yhdyshenkilönä eli ottaa vastaan tiimille tulevaa tietoa ja välittää sitä tiimistä ulospäin. (Spiik 2004, 184.)

Tiiminvetäjä toimii tiimin ja sen ulkopuolisen maailman rajalla kiinnittäen huomiota tiimin ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin. Tiiminvetäjä saa olemassa olevilla resursseilla aikaan tehokasta toimintaa. Tiiminvetäjän tehtävänä on muistuttaa tiimiä yhteisestä päämäärästä ja tavoitteista sekä auttaa tiimiä työstämään työssä vastaan tulevia ongelmia. Tiiminvetäjän tehtävänä on myös ymmärtää tiimiä ja sen prosesseja kokonaisuutena suhteessa tiimin ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin ja rajoitteisiin. Hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksiin kuuluu huomata ja ottaa esille tiimin jäsenten erilaiset kyvyt ja osaaminen. Hänen tehtävänä on saada jäsenet käyttämään kykyjään ja osaamistaan yhteisen päämäärän saavuttamisen hyväksi. Vaikka tiiminvetäjällä on vastuullinen ja tärkeä rooli tiimissä, ei hänen välttämättä tarvitse olla tiimissä alan paras asiantuntija: tiiminvetäjän tulee olla riittävästi asiantuntija ymmärtääkseen, kuka tiimissä on missäkin asiassa paras. (Salomäki 2002, 53.)

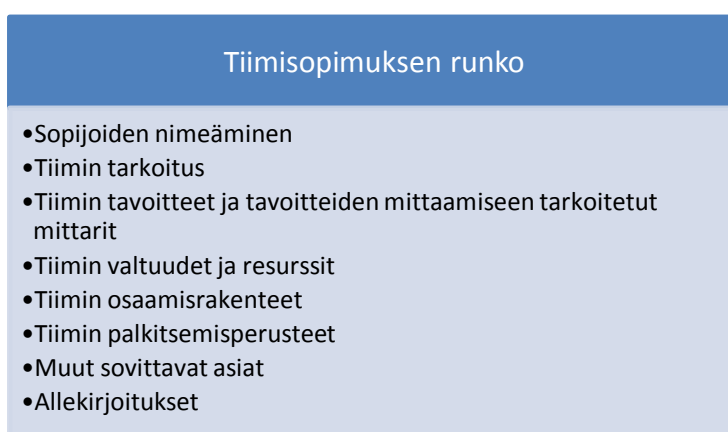
Tiiminvetäjien vastuulla on valvoa, että ongelmat ratkaistaan ja päätökset tehdään. Tarkoituksena on saada tiimejä lisääntymään alueille, jotka ovat yleensä kuuluneet vain johdolle. Tiiminvetäjän tehtävänä on valvoa, että hyviä päätöksiä ja ratkaisuja syntyy ja sitä että niitä tuetaan hyvin. Tiiminvetäjä ei ajattele työntekijöitä yksilöinä, vaan häntä kiinnostaa heistä muodostetun tiimin suorituskyky. Tiiminvetäjä auttaa organisoimaan tiimin sellaiseksi, että se toimisi tuottavasti. Lisäksi tiiminvetäjän tehtävänä on saada tiimin jäsenet sitoutumaan työhön ja pyrkiä hyödyntämään kykyjä parhaalla mahdollisella tavalla. (Shonk 1994, 134 - 135.)

Tiiminvetäjä kutsuu tiimipalaverit koolle. Palaverin pitäminen sekä aihealueet voivat tulla muualta, mutta tiiminvetäjä suunnittelee kokoontumiset sekä muut yhteiset asiat. Tiiminvetäjän yksi tärkeimmistä tehtävistä on osallistua palavereihin, joissa sovitaan tiimien välisestä yhteistyöstä. Tiiminvetäjällä pitää olla selkeä mielikuva tehtävästään. Tämä mielikuva on osattava siirtää oikealla tavalla myös tiimin jäsenille. (Spiik 2004, 184-188.)

Skytän (2005, 88) mukaan tiimillä on neljä erilaista johtajuusvaihtoehtoa, joista tiimi voi valita: valitaan tiimille yksi vetäjä, vetäjän rooli kiertää jäseneltä jäsenelle, valitaan asiantuntija-johtajuus tai vetäjiä/vetäjää ei lainkaan nimetä tiimille eli tiimissä vallitsee jaettu johtajuus tai tiimi on itseohjautuva. Yhden vetäjän malli on perinteisesti hyvin tuttu malli lähes kaikissa organisaatioissa. Se soveltuu johtajuusratkaisuiksi niihin tiimeihin, jotka ovat siirtymässä perinteisestä organisaatiokulttuurista tiimimäisempään toimintamalliin. Tiimivastuun pitäisi olla erittäin hyvin sisäistetty ja osaamisrakenteen täydellinen, jotta vaihtoehto voisi toimia todellisuudessa. Käytännössä katsoen vaihtoehto toimisi ainoastaan huipputiimiksi kehittyneen tiimin kohdalla. (Skyttä 2005, 88 - 90.)

3.3 Tiimisopimus

Tiimisopimus on esimiehen tärkein johtamiseen ja ohjaamiseen suunniteltu apuväline. Se on esimiehen ja tiimin välistä yhteistä prosessointia, jonka avulla toimintaa suunnataan kohti päämääriä ja tavoitteita. Tiimisopimuksen solmiminen tulee kysymykseen aina toimintaa aloitettaessa, joten tämä on ensimmäinen kohta tiimin tiimiytysprosessissa. Tiimisopimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja edistää tiiminä kasvamista. Kuviossa 6 on esitelty Skytän (2005, 92) eräs mahdollinen runko tiimisopimukselle. (Skyttä 2005, 91 - 92.)



Kuvio 6: Tiimisopimuksen runko (mukaiillen Skyttä 2005)

Tiimisopimuksessa käsitellään ja käydään läpi tiimin kanssa sopimuksen kautta tiimityöskentelyn peruselementit ja sovitaan työskentelyn peruspelisäännöt. Tiimisopimuksen puitteissa esimies myös täyttää suurimman osan tiimijohtamisen osa-alueista ja toimenpiteistä ainakin paperilla. Kun nämä seikat ovat kirjattuna, on niitä helpompi toteuttaa konkreettisesti käytännössä. Tiimi tekee työtään asiakkailleen, joten tiimin tarkoitus -kohdassa selkiytetään asiakkuudet, asiakastarpeet ja asiakkaiden saama hyöty. Seuraavaksi tiimin kanssa yhdessä mietitään tavoitteet. Vaikka tavoitteet luodaan alussa ja kirjataan tiimisopimukseen, on esimiehen vastuulla tarkistaa ja muuttaa tavoitteita tilanteiden muuttuessa. Tavoitteiden asettaminen on siis jatkuva toiminto, jota suoritetaan aina tarpeen sitä vaatiessa. (Skyttä 2005, 92 - 94.)

Tiimin kehittämisen lähtökohtana on yhteinen tavoite. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että tiimin jäsenet mieltävät tavoitteet sekä tiimin että koko organisaation tavoitteiksi. Yhteinen päämäärä ja yhteisen tavoitteen merkitys luo linkin tiimin ja organisaation johdon välillä. Tällä on tärkeä merkitys tiimin resursoinnin kannalta. Yhteisen tavoitteen ja toimintamallin kytkös kuvaa tiimin tavoitteen jalkautumista tiimin jäsenten toimintaan ja käytäntöihin. Yhteinen tavoite on tekijä, joka sitoo tiimin jäsenet organisaation strategian toteuttajiksi tiimin kautta. Yhteinen tavoite voi olla esimerkiksi myydyt yksiköt, siivotut neliöt tai hoidetut

asiakkaat. Tavoitteen asettaminen luo kytköksen työmäärään ja tiimien palkitsemiseen. (Huusko 2007, 82 - 83.)

Tiimin tavoitteet voidaan luokitella edistäviin, määrällisiin, laadullisiin ja tehtävätavoitteisiin. Edistävillä tavoitteilla nimensä mukaisesti edistetään yrityksen tai jonkin alueen ylätavoitteita. Määrälliset tavoitteet kattavat yrityksen liiketaloudelliset tunnusluvut kuten kate-tuotto, liikevaihto, tuotanto- ja myyntiluvut. Laadulliset tavoitteet ovat henkilöstön ja organisaation kehittämistavoitteet, konseptien kehittäminen ja luovat tavoitteet. Tehtävätavoitteet johdetaan aina tiimin perustehtävästä. (Krüger 2004, 63 - 64.)

Tavoitteiden rinnalle muodostetaan mittarit, joilla mitataan tavoitteiden toteutumista. Mittareiden rakentamisessa täytyy pitää mielessä seuraavat laatukriteerit: yksinkertaisuus, ymmärrettävyys, hyvä levitettävyys, edullisuus, helppokäyttöisyys, riittävä tarkkuus, oikeiden mukaisuus ja dynaamisuus. (Skyttä 2005, 96.)

Tiimit tarvitsevat mittareita, jotka kertovat onnistumisesta. Selkeiden mittareiden käyttö innostaa tiimiä tuottamaan parempia tuloksia. Tulospäätökset syntyvät lisääntyneellä ajatustyöllä, yhteistyöllä ja jatkuvalla kehitystyöllä, jossa jokainen tiimin jäsen on mukana. Jokaisen tiimijohtajan ja tiiminvetäjän ammattitaidon osaamisalueisiin kuuluu kannustaminen ja palautteenanto. Asioita on helpompaa mitata ja seurata erilaisilla mittareilla, mutta ihmisten kohdalla omantunnonarvo, itseluottamus ja sosiaaliset tarpeet vaativat palautetta, huomiota ja kannustusta. (Spiik 2004, 99 - 101.)

Mittareiden rakentaminen tiimityön mittaamista varten on haasteellinen tehtävä. Alussa on kannattavaa asettaa rima matalalle ja määritellä vain muutamia mittareita sekä seurata, kuinka ne toimivat. Mittareiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä sekä ohjata toimintaa ja synnyttää kehittämisen halua tiimin sisällä. Mittarit rakennetaan useimmiten mittaamaan asioita. Ihmisten eli tiimin jäsenten mittaamiseen tarkoitettujen mittareiden rakentaminen on vaikeampaa, koska kyseessä on asiat, jotka liittyvät käyttäytymiseen ja tunteisiin. Rakennettaessa mittareita tiimille, tiimin tavoitteista ja tarkoituksesta pitää olla selkeä käsitys rakentamisen pohjaksi. Mitattavat asiat pitää määritellä ennen varsinaisen työn tekemistä siten, että työn ja mittareiden tähtäimenä ovat tiimin tavoitteet. Näin mittareihin sisältyvät myös tiimin ja koko organisaation tarkoitus ja päämäärä. (Spiik 2004, 101 - 104.)

Seuraava vaihe tiimisopimuksessa on sopia tiimin valtuuksista. Tiimitoiminnan lähtökohtana on 100 %:set valtuudet toimia tiiminä. Tiimin valtuuksiin kuuluvat päätöksentekovaltuudet, resurssienkäyttövaltuudet ja kehittämisvaltuudet. (Skyttä 2005, 96.) Vastuunoton ymmärtäminen on yksi tärkeä virstanpylväs tiimiksi kasvamisessa. Mikäli tiimissä ei haluta ottaa tai ymmärretä ottaa vastuuta itsestään ja tavoitteistaan, tiimi ei pääse huipputuloksiin. Tiimi on

vastuunkannon perusyksikkö, jonka tarkoituksena on kantaa täysin vastuu toiminnastaan ja jakaa vastuuta edelleen yksilötasolle tiimin jäsenille. Kun tiimi on kehityksessään vaiheessa, jossa se miettii vastuunottoa, tiimijohtajat ja tiiminvetäjät voivat edistää ja tukea vastuunottamista erilaisilla menetelmillä. (Skyttä 2005, 137.)

Alkuvaiheessa tiimille on annettava riittävästi tukea vastuunottamista varten. Tiimin keskuudessa saattaa vallita epävarmuus siitä, onko heidän tekemälleen työlle todella olemassa johdon tuki: tiimille on tarjottava tukea niin paljon kuin se sitä todella tarvitsee. Aluksi vastuuta annetaan myös vähän kerrallaan, jotta vastuunotto ei tuntuisi heti alussa liian ylivoimaiselta. Tiimille on sovittava riittävän tarkat tavoitteet: vastuunotto on helpompaa, kun tavoitteet ovat selkeät ja ne voidaan ottaa omiksi, jolloin vastuunotto tuntuu luontevammalta. Kun toiminnassa hyväksytään ja siedetään virheitä sekä epäonnistumisia tiettyyn pisteeseen saakka, toiminta ei suuntaudu virheiden välttämiseen, vaan vastuunottamiseen. Tiimin jäsenillä täytyy olla selkeä ymmärrys omista rooleistaan, vastuusta ja päätöksenteosta. Jokaisen tiimin jäsenen pitäisi myös omalla kohdallaan hyväksyä vastuunottaminen: jokainen joutuu henkilökohtaisesti miettimään, minkälaiset ovat vastuukysymykset ja miten ne sopivat omiin käsityksiin. Tiimin jäsenten käsityksissä on eroja, mikä mahdollistaa yhteisen työstämisen, jolla päästään yhteiseen hyväksymiseen. Tiimin menestyminen on hyvä myös huomioida koko organisaation tasolla, jolloin halukkuus ottaa vastuuta omasta alueestaan lisääntyy vähitellen. (Skyttä 2005, 139 - 140.)

Jotta tiimi ottaisi täyden vastuun toiminnastaan, sillä täytyy olla myös 100 prosenttiset valtuudet toimia: kun valtuudet ja resurssit saadaan sovittua yhdessä tiimin ja esimiehen kanssa riittäviksi, tiimi on valmiimpi vastuunottoon. Tiimi oppii valtuutuksen myötä monia erilaisia asioita. Tiimi tuntee kontrolloivansa muun muassa omaa kohtaloaan. Tiimillä on parempi käsitys yrityksen liiketoiminnasta, kun sen tarkoitus ja tavoitteet sekä oma asema suhteessa niihin on selvillä. Tiimin tietämys ja kunnioitus asioita kohtaan lisääntyvät. Tiimi oppii keskittymään tärkeimpiin osaamisalueisiinsa ja tavoitteisiinsa. Tiimi oppii käyttämään asiakkaidensa ja omaksi hyödykseen joustavuutta, jota tiimitoiminnassa syntyy. (Skyttä 2005, 141.)

Seuraava vaihe tiimisopimuksessa on tiimin osaamisen hahmottelu. Tiimissä tulisi olla monenlaista osaamista ja osaamisten tulisi täydentää toisiaan. Seuraavaksi on hyvä kirjata yhdessä aloittelevan tiimin kanssa palkitsemisperusteet. (Skyttä 2005, 107.) Tiimiorganisaatioon siirtymisen myötä tulisi uudistaa myös palkitsemislogiikka. Yksilösuoritusten palkitsemisesta on siirryttävä tiimikohtaiseen suoritusten palkitsemiseen. Tiimien palkitseminen koostuu palkkiosta ja huomioimisesta. Palkkio on tyypillisesti rahamääräinen suorituspalkkio ja se on sidoksissa yleensä tiimin toiminnan tuloksellisuuteen. Huomioiminen on esimiehen rooliin kuuluva hyvien suoritusten ei-rahallinen palkitsemiskeino. Tiimiorganisaatiossa tarvitaan sekä rahallista palkkiota että huomioimista. Pelkkä raha ei pysty korvaamaan huomioimista. Tiimien huo-

mioiminen ja palkitseminen on osa organisaation tiimistrategiaa. Toimiva palkitseminen on sitä, että tiimin jäsenet kokevat palkkioidensa riippuvan tiimin edistymisestä. Palkitsemisen on myös edistettävä tiimien välistä yhteistyötä ja auttamista. Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä peruspalkan osuus on 80 % kokonaispalkasta ja 10 % kokonaispalkasta perustuu tiimin suoritukseen. Loput 10 % perustuu tiimiä suuremman organisaatioyksikön tulokseen. (Jutila ym. 1997, 126; 128 - 129.)

Kysymystä tiimien palkkauksesta ei tulisi nähdä vain uutena palkitsemistapana, vaan uudenaikaisena lähestymistapana palkkaukseen ja palkitsemiseen, missä palkitsemisen kokonaisuus tukisi organisaation strategiaa ja tavoitteita. Tällöin palkitseminen voi toimia linkkinä ihmisten ja organisaatioiden menestyksen välillä, mikä tarkoittaa myös sitä, että yrityksellä on käytössään erilaisia ryhmäpalkkiojärjestelmiä. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteita. Palkitsemisen toimivuus ei synny vain palkitsemistapoja muuttamalla, vaan se edellyttää muutosta myös johdon, esimiesten sekä työntekijöiden toiminnassa. Palkitsemisen toimivuus edellyttää aitoa yksilön, tiimien ja organisaation tavoitteiden yhteen punomista. (Huusko 2007, 113; 117 - 120.) Kun palkitsemisesta on sovittu selkeästi jo tiimitoiminnan alkumetreillä, on esimiehen helpompi toteuttaa palkitsemista tulevaisuudessa. Toisaalta myös tiimi on sitoutuneempi ja motivoituneempi tavoittelemaan erinomaisia tuloksia, koska tiimin jäsenet tietävät, että heidän hyvät tuloksensa saavat ansaitsemansa huomion. (Skyttä 2005, 107.)

3.4 Erilaiset johtamistyyliä tiimijohtamisessa

Tiimijohtamista tukevat johtamistyyliä ovat esimerkiksi johtaminen, valmentava johtajuus ja jaettu johtajuus. Nämä kolme tyyliä tukevat tiiminvetäjää tiimijohtamisessa ja edesauttavat tiimiä toimimaan paremmin. (Jäppinen 2012, 16; Pohjanheimo 2012, 37; Spiik 2004, 198; Whitmore 2009, 144.)

Esimerkillä johtava johtaja ikään kuin vetää tiimiään kohti haluamaansa suuntaan näyttämällä itse esimerkkiä toiminnallaan. Jo tiimitoiminnan alusta lähtien olisi kannattavaa luoda oikeanlainen suhde tiimin jäseniin. Esimerkillä johtamisessa on kyse siis pohjimmiltaan siitä, että tiimin esimiehen tulisi käyttäytyä ja kohdella tiimin jäseniä tavalla, jolla hän haluaa heidän kohtelevan asiakkaita. Panostaminen tiimin esimerkkinä toimimiseen, tuottaa pitkällä aikavälillä haluttuja tuloksia ja parantaa tiimityöskentelyn toimivuutta: tiimi toimii, kuten tiimin esimies haluaa sen toimivan. (Spiik 2004, 198- 199; Whitmore 2009, 144.)

Valmentava johtajuus on kytköksissä ja liittyy ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Tiiminvetäjän pitäisi olla tiimin keskellä vaikuttamassa ajatuksiin, asenteisiin ja arvoihin. Tiiminvetäjä turvautuu valmentavaan johtajuuteen ja valmentajan rooliin tarvittaes-

sa. Rooli edellyttää tiiminvetäjältä kykyä kommunikoida avoimesti tiimin jäsenten kanssa: kuuntelemisen taito nousee yhtä tärkeäksi tekijäksi kuin puhuminen. Positiivinen ja kannustava asennoituminen tuottavat parempia tuloksia kuin tiukka ja käskyttävä asialinja. (Spiik 2004, 201.) Yukl (2010, 375) korostaa, että ihmiset tuntevat itsenä helposti aliarvostetuiksi, mikäli heille ei jaeta tietoa saavutuksista, suunnitelmista ja tiimin aktiviteeteista. Tiimi kaipaa ohjaajaltaan arvostusta työlleen ja panostukselleen.

Valmentava johtajuus on voimaannuttamista ja mahdollistamista, minkä myötä innostutaan, innostetaan ja luodaan uutta yhdessä, nyt-hetkestä ja tulevaisuudesta. Valmentava johtajuus muodostuu viidestä osasta, jotka ovat tapa suhtautua toisiin; keinot, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin; tiimikeskeisyys; olettamus, että valmentava johtajuus kuulu kaikille sekä luottamuksen tärkeys. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.)

Valmentava johtaja näkee alaisensa tasa-arvoisina keskenään, arvostaa jokaista sekä kohtelee jokaista inhimillisin ottein. Suhtautuminen toisiin on kokonaisvaltaista. Valmentava johtaja on kiinnostunut itsensä, tiiminsä ja sen yksilöiden sekä omien vuorovaikutustaitojensa parantamisesta. Valmentamista varten tiimijohtaja tarvitsee riittävää itsetuntemusta ja vuorovaikutusosaamista, jolla tähdätään prosessimaiseen ja määrätietoiseen tiimin kehittämiseen. Keinovalikoima tulee tässä vaiheessa mukaan kuvioihin: menetelmät vaihtelevat riippuen tilanteesta, onko kyseessä esimerkiksi erilaisuuden hyödyntäminen tai tiimin aktivoiminen. Valmentavalla otteella johtavalla tiimijohtajalla on aina tiimi ja sen potentiaalinen hyödyntäminen toiminnan keskipisteenä. Tiimin toimivuutta rakennetaan yhdessä: jokainen kantaa kortensa kekoon, niin tiiminvetäjä, tiimijohtaja kuin jokainen tiimin jäsenkin. Mitä enemmän tiimi työskentelee yhdessä, sitä enemmän tiimi kehittyy. Valmentavan johtajuuden voidaan katsoa kuuluvan jokaiselle tiimin jäsenelle, eikä vain viralliselle esimiestasolle. Valmentava johtajuus voi olla sekä virallista että epävirallista. Esimiesasemassa toimivan tiimijohtajan on mahdollista käyttää virallista valmentavaa johtajuutta asemansa kautta. Vastaavasti epävirallisesti se voi tulla esille, missä tahansa tiimin arkipäiväisessä työskentelytilanteessa. Jokainen jäsen voi alkaa rakentaa itsessään olevaa piilevää valmentavaa johtajuutta. Tiimissä jokainen, joka haluaa ottaa vastuun tiimin menestyksestä, tekee kaikkensa, että se saavuttaisi yhteisesti sovitut tiimin tavoitteet. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44.)

Kaikessa johtamisessa luottamus on kaiken perusta. Johtaminen on niin sanottua luottamusbisnestä. Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei voi rakentua, jos esimies ei nauti alaisensa luottamusta: luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttavat se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan sekä miten uskotaan toisten osaamiseen. Jos tiimissä on luottamusta sekä esimiehen ja alaisten välillä että tiimin jäsenten kesken, on myös vapautta nauttia ja iloita onnistumis-

ta sekä rohkeutta ottaa puheeksi myös kriittisiä asioita ja näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 45.)

Kun johtajuuden tarkastelussa on siirrytty yksilön ominaisuuksista johtamisroolien tarkasteluun, johtamiskirjallisuuteen ilmestyi uusi käsite: jaettu johtajuus. Jaetussa johtajuudessa johtajuutta toteuttavat useat eri tahot eri rooleissa: johtajat ja esimiehet, projektipäälliköt, prosessin omistajat ja tiiminvetäjät sekä tiimit. Tiimijohtamisen tehtäväksi jaetun johtamisen näkökulmasta jäävät tavoitteista sopiminen ja työssä onnistumisen edellytysten tarjoaminen. Arkipäivän työn ohjaaminen jää tiimin tehtäväksi: työn suunnittelu, toteutuksen organisointi ja seuranta siirretään työtä tekevälle tiimille. Itseohjautuvan tiimin tehtäväksi voidaan lukea myös arkipäivän työn tekemisen lisäksi jokapäiväisen työn johtaminen ylemmän tahon kanssa sovitussa rajoissa. (Pohjanheimo 2012, 39 - 40.)

Jaetussa johtajuuden osa-alueita ovat tieto, hallinta, jännitteet, esimiestyö ja joustavuus. Jaetussa johtajuudessa tunnustetaan monia samanaikaisesti vaikuttavia asioita. Näitä samanaikaisesti vaikuttavia asioita voivat olla esimerkiksi hierarkiat ja hallinta sekä yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys. Tiedon jakaminen pitää sisällään faktojen, tulkintojen sekä kokemusten jakamista. Hallinnalla voidaan samanaikaisesti hakea turvaa ja vähentää pelkoa tiimin keskuudessa esimerkiksi uusia asioita kohtaan. Jaetulla johtajuudella pyritään niin ihmisten hyvinvointiin kuin organisaation taloudelliseen menestykseen. Jako yrityksen strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä hämärtyy. Esimiestyö voidaan nähdä asioiden suunnitteluna ja vastavuoroisena ihmissuhteiden hoitona. Tämä on tuttua erityisesti asiantuntija- ja tiimiorganisaatioissa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 19 - 20.)

3.5 Tiimin kehittymisen tukeminen

Tiimin kehittämistä voidaan tukea monella eri tavalla. Esimiehellä on hyvin tärkeä rooli tiimin kehittämisessä sekä ohjaamisessa. (Kärtha 2009.) Hyvän tiimin jäsenet kehittävät jatkuvasti toimintaansa, jotta jokaisen osaaminen ja yhteistyökyky kasvavat. Tämä parantaa työn tehokkuutta sekä laatua. Tiimi voi kutsua apua organisaation sisältä tai hankkia asiantuntijoita ulkopuolelta. Kehittämiseen liittyviä muita keinoja ovat myös tiimivalmennukset ja benchmarking. Tiimin tulisi ymmärtää, että kaikkea voi kehittää ja kaikessa voi kehittyä. (Spiik 2004, 225 - 226.) Esimiehen tulee varmistaa, että toiminnan suunta on jokaiselle tiimin jäsenelle selkeä (Havunen 2007, 134 - 135; 149).

Tiimijohtajan tulisi myös osata sopeuttaa johtamistyyliänsä tiimin kehittämistarpeiden mukaisesti tiimin ollessa eri kehitysvaiheissa. Tämä omalta osaltaan edesauttaa tiimin kehittymistä jopa huipputiimiksi asti. Ensimmäisessä vaiheessa eli muodostusvaiheessa tiimin jäsenet odottavat tiimijohtajan olevan ohjaava, itsevarma, järjestelmällinen ja tehtäväpainotteinen. Joh-

tajan odotetaan myös tarjoavan rakenteet työnteolle. Alkuvaiheessa on erityisen tärkeää sopia tiimin keskinäisistä pelisäännöistä ja yhteisesti tavoiteltavista tavoitteista. Esimiehen tehtäväksi jää varmistaa, että tavoitteet ovat tarpeeksi selkeät ja ymmärrettävät. (Wheelan 2013, 94 - 96.)

Ensimmäisessä kehitysvaiheessa esimiehen tehtäviin kuuluu muun muassa vähentää tiimin jäsenten ahdistuneisuutta, pelkoja hylätyksi tulemisesta ja huolia turvallisuudesta. Nämä tuntemukset ovat ominaisia tiimin jäsenille toiminnan alkuvaiheessa: kaikki on uutta ja muut tiimin jäsenet ovat tuntemattomia. Esimies toimii tukena ja turvana uusiin ihmisiin ja tilanteeseen sopeutumisessa. (Wheelan 2013, 94 - 96.)

Toinen tärkeä tiimijohtajan tehtävä on positiivisen palautteen antaminen: positiivinen palaute toiminnan alussa lisää yhteenkuuluvuudentunnetta tiimin jäsenten keskuudessa. Avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen rohkaiseminen on myös tärkeää. Tässä esimies voi käyttää apunaan esimerkillä johtamista. Avoin vuorovaikutus edesauttaa tiimiä pääsemään seuraavaan kehitysvaiheeseen. (Wheelan 2013, 97.)

Toisessa vaiheessa eli kuohuntavaiheessa esimiehen ohjenuora kuuluu: kun tiimin jäsenet alkavat vaatimaan enemmän osallistumista tiimin toiminnan pyörittämisessä, hiljalleen ala valtuuttamaan heitä siihen. Toisessa vaiheessa tiimin jäsenet ovat tutustuneet toisiinsa ja muodostaneet jopa klikkejä ryhmän sisällä. Esimiehen johtajuuden kyseenalaistaminen kuuluu läheisesti myös tähän kehitysvaiheeseen. Välttämättä koko tiimi ei lähde mukaan johtajuuden kyseenalaistamiseen: osa pysyy lojaaleina esimiehelle ja luottavat edelleen hänen kykyihinsä, mikä edesauttaa klikkien syntymistä johtajasta eriävien mielipiteiden myötä. Esimiehen on syytä olla ottamatta häneen kohdistuvia hyökkäyksiä sekä ongelmia henkilökohtaisesti, ne kuuluvat tiimin kehitysvaiheeseen. Avoin vuorovaikutus on tärkeässä asemassa myös tässä kehitysvaiheessa: esimiehen tehtävänä on auttaa tiimiä pääsemään yli ongelmista ja ristiriitatilanteista, koska tiimi ei vielä tässä vaiheessa osaa itsenäisesti ratkoa niitä. Yksi tärkeimmistä huomioon otettavista asioista riita- ja ongelmatilanteissa on muistuttaa tiimin jäseniä siitä, että asiat riitelevät, eivät ihmiset. On tärkeää myös muistaa, että ongelmat ratkaistaan koko tiimin voimin: kenestäkään ei tehdä syntipukkia riitatilanteissa. Kun ristiriidat ja klikit on purettu, tiimi on valmis siirtymään kolmanteen kehitysvaiheeseensa. (Wheelan 2013, 98 - 101.)

Kolmannessa kehitysvaiheessa eli sopimisvaiheessa tiimijohtajan tulee ohjata tiimiä kohti itseohjautuvuutta ja todellista tiimiyttä. Tämä mahdollistuu muun muassa antamalla tiimin jäsenille enemmän valtuuksia koskien päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja rohkaisemalla tiimiä toimimaan itsenäisesti ja ottamaan vastuun yhteisten tavoitteidensa toteutumisesta. Tiimiä on myös rohkaistava tässä vaiheessa kehitystä tekemään mahdolliset tarvittavat muutokset tiimin rakenteessa, jotta tiimi saavuttaisi parhaan mahdollisen tuottavuuden tason tu-

levaisuudessa. Palkitseminen kuuluu läheisesti tiimin kannustamistoimenpiteisiin. Palkitseminen voi perustua muun muassa tulostavoitteisiin, joita arvioidaan suoritusten jälkeen tai esimies voi sopia tiimin kanssa etukäteen tiimitason tulospalkkion, jos organisaation palkitsemisjärjestelmään on liitetty tiimitaso yhdeksi osaksi. (Skyttä 2005, 75; Wheelan 2013, 102 - 103.)

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa eli yhteistoimintavaiheessa tiimi on kehittynyt varsinaiseksi tiimiksi. Esimiehen tehtävänä on toimia tiimissä asiantuntijan roolissa. Hänen tehtävänä on toimia neuvonantajana tarvittaessa. Esimies jatkaa edelleen tiimin toiminnan seurantaan, etenkin hän valvoo merkkejä taantumisesta. (Skyttä 2005, 115.)

3.6 Tiimin osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut

Osaamisella tarkoitetaan kykyjä, tietoja ja taitoja, joita yksilöllä eli tiimin jäsenellä ja tiimillä kokonaisuudessaan on. Koska osaaminen lisääntyy, kun sitä jaetaan, on tiimin osaaminen ja tapa oppia keskeisiä tekijöitä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 146 - 147.) Osaamisen kehittämällä ja johtamisella ei tarkoiteta pelkästään tiimin jäsenten ammatillisen osaamisen kehittämistä, vaan sillä tarkoitetaan myös esimerkiksi tiimitaitojen kehittämistä. Toimivat tiimit eivät synny pelkästään nimeämällä tai työntäjän yksinpuolisella ilmoituksella uuden organisaatiokenteen käyttöönottamisesta. Tutkimusten mukaan tiimit tarvitsevat kehittyäkseen paljon aikaa ja organisaation johdon tuen. (Huusko 2007, 80.)

Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista ja kehittymistä, jotta syntyisi paras mahdollinen suoriutumisen suhteiden. Keskustelulla kiteytetään kaikki olennainen ja se vaikuttaa henkilön kykyihin ja suoriutumiseen. Tavoitteena on luoda onnistumiselle edellytyksiä toimintaympäristö huomioon ottaen. (Aarnikoivu 2008, 115.) Säännöllisesti järjestettävät kehityskeskustelut ovat tärkeä arvioinnin ja johtamisen työkalu esimiehelle (Järvinen 2000, 75).

Onnistuvaan kehityskeskusteluun tarvitaan kolme keskustelua. Keskustelukäytäntönä on, että esimies sopii keskusteluajan ja käy yhdessä läpi alaisen työtehtävät ja tavoitteet. Samalla hän kertoo, miten seuranta ja arviointi tehdään. Tässä vaiheessa pitää tulla ilmi, mitä tunnuslukuja käytetään ja mitä tavoitteet tarkkaan ottaen ovat. Seuraavaksi esimiehen tulee kiinnittää huomiota suoritusten arviointiin. Suoritus arvioidaan yleensä muutaman kuukauden kuluttua. Tässä vaiheessa käydään läpi tavoitteiden toteutuminen eli tulokset. Tarkoitus on käydä keskustelua siitä, mitä alainen on saanut aikaan ja vastaako suoritus sitä mitä sovittiin. Viimeisessä keskustelussa jäsenetään ja arvioidaan alaisen kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat. Tässä keskustelussa alaisella ja esimiehellä on mahdollisuus keskustella keskittyneesti työhön ja alaisen tilanteeseen liittyvistä kysymyksistä. Esimies voi suunnitella tiiminsä kanssa tulevat

kehityskeskustelut. Samalla tulee käydä läpi yksikön tilanne, strategiset suunnitelmat, tavoitteet ja toimintasuunnitelma. (Valpola 2002, 41 - 43; 76.)

4 Tutkimusmetodi

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkielmatyyppisenä opinnäytetyönä. Haastattelututkimus, joka opinnäytetyötä varten toteutettiin, oli tyyliltään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksella oli tarkoitus saada syvälinen käsitys siitä, mikä on kohdeyrityksen tiimijohtamisen nykytila ja tarvitseeko se kehittämistä. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu muun muassa se, että sillä hankitaan kokonaisvaltaisesti tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, että tutkija luottaa enemmän omaan havaintoihinsa tutkittavistaan kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tämän lähestymistavan pyrkimyksenä on myös se, että tutkija luottaa siihen, että tutkittavilta käy ilmi asiat, joita tutkimuksessa tulee pitää tärkeinä ja olennaisina tietoina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

Laadulliset tutkimukset toteutetaan usein teemahaastatteluina, kuten myös tämän opinnäytetyön tutkimus. Teemahaastattelulla saadaan parhaiten sekä luotettavinta että syvällisintä tietoa, kun halutaan selvittää, mitä joku ajattelee jostakin tietystä aihepiiriin tai teemaan liittyvästä asiasta. Teemahaastattelut ovat usein enemmänkin keskustelun ja vuorovaikutuksen omaisia tilanteita, joissa tutkija johdattelee keskustelua annetun aihepiirin rajoissa. (Eskola & Vastamäki 2010, 26.)

Teemahaastattelun avulla tutkittavilla on entistä paremmat mahdollisuudet tuoda omia näkökantojaan esille. Teemahaastattelun kohdejoukon eli tutkittavien valinta ei ole satunnaista tai sattumanvaraista, vaan se valitaan aina tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.) Eskolan ja Vastamäen (2010, 27) mukaan ainakin kolme tekijää motivoi tutkittavia vastaamaan laajasti annettuihin kysymyksiin: ehdottomasti tärkein motivoija on mahdollisuus tuoda esiin omat mielipiteet. Tutkittavien mielipiteet jäävät selvästi näkyville myös tulosten analysointivaiheessa, koska ne käsitellään sellaisenaan, eivätkä ne piiloudu erilaisten lukujen ja kaavioiden taakse. Motivoivana tekijänä voi myös toimia halu jakaa omia kokemuksia tai hyvä kokemus aikaisemmasta osallistumisesta vastaavanlaiseen tutkimukseen. (Eskola & Vastamäki 2010, 27 - 28.)

Teemahaastattelut toteutetaan lähes aina suullisina haastatteluina, minkä johdosta haastattelupaikan valintaan tulee kiinnittää huomiota: sen tulisi olla rauhallinen, eikä haastattelua häiritseviä ulkopuolisia virikkeitä saisi olla liikaa. Tutkijan pitäisi kiinnittää huomiota myös siihen, että haastateltava tuntee olonsa haastattelupaikassa mahdollisimman rennoksi, jotta

tutkittavan vastaukset olisivat luontevia. On haastattelijan eli tutkijan vastuulla suunnitella haastattelulle paras mahdollinen paikka. (Eskola & Vastamäki 2010, 29 - 30.)

Laadullinen tutkimus mielletään usein haasteellisemmaksi ja työllistävämmäksi kuin määrällinen tutkimus. Ensimmäinen haaste tulee tutkijalle eteen usein jo tutkimuksen alussa, kun aloitetaan tutkimuksen suunnittelu. Haastattelukysymykset on suunniteltava niin, että kysymysten avulla saadaan vastaukset haluttuun teemaan sekä määriteltyyn tutkimusongelmaan. Hyvän tutkimuksen pohjana ja kysymysten luomisessa tulee käyttää luovaa ideointia, aihepiirin kattavaa tuntemusta ja mahdollisuuksien mukaan myös aikaisempia tutkimuksia tai teorioita, jotka perustuvat aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. (Eskola & Vastamäki 2010, 35.)

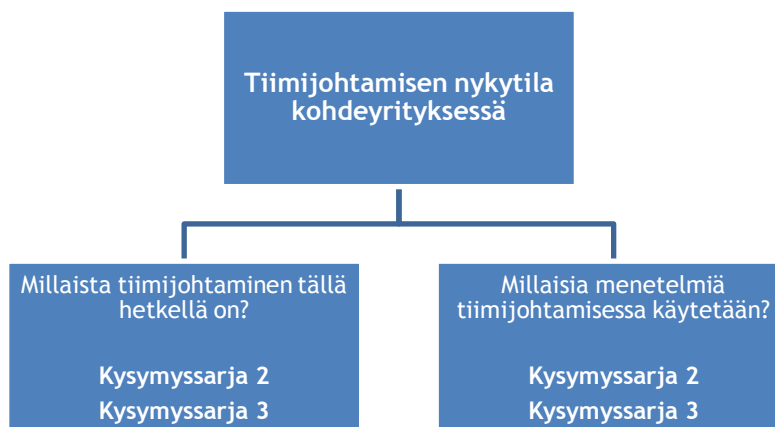
Kysymysten huolellisen suunnittelun jälkeen seuraa laadullisen tutkimuksen kaksi työläintä osiota: aineiston keruu ja litterointi. Litterointitapoja löytyy useita erilaisia, mutta valitusta tavasta huolimatta se on erittäin työläs vaihe laadullisen tutkimuksen prosessissa. Tutkijan tulee aina ennen aineiston varsinaista purkua tutustua siihen jo alustavasti. Kun litterointi on suoritettu, on tutkijalla vielä edessä varsinainen tulosten analysointi. (Eskola 2010, 179 - 180.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 164) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa tapaukset käsitellään ainutlaatuisina. Tämä tulee erityisesti ottaa huomioon aineistoa tulkittaessa ja tehtäessä aineiston pohjalta johtopäätöksiä. Analysoidessaan tutkimuksen perusteella saatuja tuloksia pitää tutkijan myös mahdollisuuksien mukaan esittää saatujen tulosten ja aiheesta kirjoitetun teorian kytkökset (Eskola 2010, 197).

4.1 Tutkimuksen suorittaminen

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin keväällä 2013. Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin jo vuoden 2012 lopulla, kun opinnäytetyön teoreettinen viitekehys valmistui. Tutkimuksen kysymykset johdettiin suoraan opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten pohjalta. Kysymysten asettelussa kiinnitettiin huomiota käytettävään kieleen; kysymykset ja käsitteet pyrittiin muotoilemaan kansankielelle niin, että jokainen haastateltava ymmärtäisi kysymykset ilman perinpohjaista tutustumista aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Olettamuksena ennen tutkimuksen suorittamista oli, että ilman oikeanlaista tiimijohtamista tiimityöskentely ei voi olla toimivaa. Lähtökohtina oli siis selvittää ensin, mitkä ovat sekä tiimijohtamisen että tiimien nykytilat. Olettamuksina tiimijohtamisen ja tiimin nykytiloista oli, että asiat ovat kunnossa, mutta jotain parantamisen varaa löytyy, mihin tutkijat voivat kehittämissänsä antaa ratkaisuja.

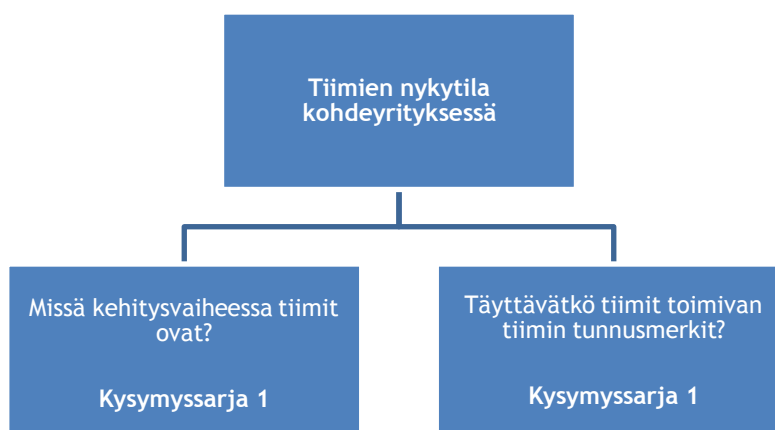
Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla: teemat olivat jaettu tiimijohtamisen osa-alueista ja toimivan tiimin tunnusmerkeistä johdettuihin teemoihin. Tiiminvetäjille ja ulkopuolisille esimiehille oli muotoiltu kysymykset teoreettisen viitekehysten kuuden eri tiimijoh-

tamisen osa-alueen pohjalta. Kuviossa 7 esitellään, miten tutkimuskysymykset kohtaavat tutkimusongelman.



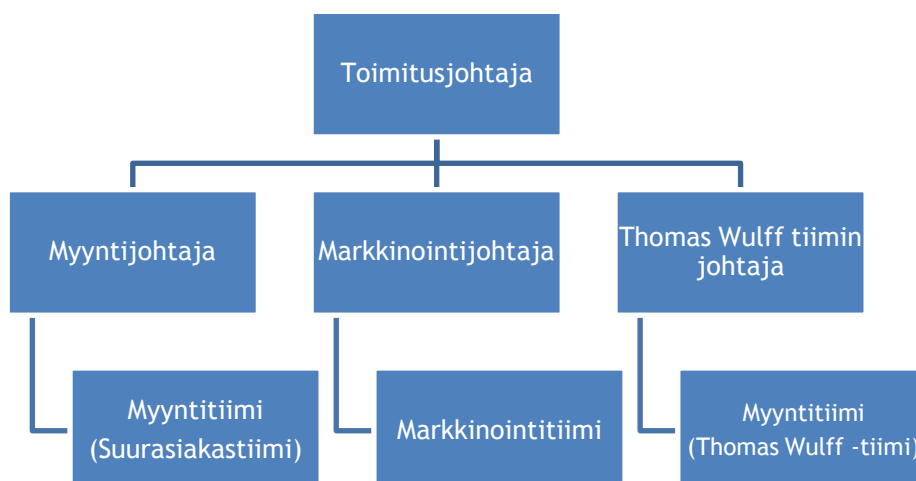
Kuvio 7: Tutkimusongelma 1

Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 1. Tiimijohtamisen nykytilaa selvittävät kysymyssarjat muodostuivat sekä tiiminvetäjiltä kysyttävistä kysymyksistä että tiimin jäseniltä kysyttävistä kysymyksistä. Toinen opinnäytetyön tutkimusongelmista oli selvittää tiimin nykytila. Tiimin nykytilaa selvittävät kysymykset johdettiin myös suoraan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja tarkemmin toimivan tiimin tunnusmerkeistä, joita oli kahdeksan erilaista. Kuviossa 8 esitellään, miten tutkimuskysymykset kohtaavat tutkimusongelman.



Kuvio 8: Tutkimusongelma 2

Tiimien nykytilaa selvittävät kysymykset muodostuivat ainoastaan tiimin jäseniltä kysyttävistä kysymyksistä. Teemahaastattelun kysymysten valmistuttua lähdettiin kohdeyritykseen eli Wulff Oy Ab:n suorittamaan itse tutkimusta. Haastattelututkimukseen osallistui kolme eri tiimiä ja tiimien esimiehet. Tiimit olivat suurasiakastiimi, markkinointitiimi ja Thomas Wulff -tiimi. Sekä suurasiakastiimi että Thomas Wulff -tiimi olivat myyntitiimejä. Kuviossa 9 esitellään tutkimuksen kohteina olevat tiimit. Kohdeyrityksessä toimii muitakin organisaation osia, mutta niitä ei esitellä tässä opinnäytetyössä, koska ne eivät ole sen kannalta oleellisia.



Kuvio 9: Kohdeyrityksen organisaatiokaavio

Haastateltavia oli yhteensä 16. Suurasiakastiimin kuului kuusi tiimin jäsentä ja myyntijohtaja toimi tiiminvetäjän roolissa. Organisaatiomuutoksen myötä myyntijohtaja oltiin siirtämässä tiimin ulkopuolisen esimiehen rooliin ja myyntipäällikkö tiiminvetäjän rooliin, mutta tutkimuksen toteuttamisen aikoihin tätä muutosta ei ollut vielä viety läpi. Suurasiakastiimin tiimin jäsenet toimivat eri puolilla Suomea: Helsinki, Turku, Tampere, Itä-Suomi ja Oulu akseleilla. Markkinointitiimiin kuului viisi varsinaista tiimin jäsentä ja markkinointijohtaja toimi tiiminvetäjän roolissa. Markkinointitiimi oli ollut toiminnassa noin vuoden tutkimuksen toteuttamisen aikoihin ja markkinointitiimin jäsenet työskentelivät Wulff Oy Ab:n pääkonttorilla Vantaalla. Thomas Wulff -tiimiin kuului kaksi varsinaista tiimin jäsentä sekä tiiminvetäjä, jonka roolissa toimi Thomas Wulff -tiimin johtaja. Thomas Wulff -tiimi ei vielä varsinaisesti tutkimuksen suorittamisen aikoihin kuulunut virallisesti Wulff Oy Ab:n alaisuuteen, mutta organisaatiomuutoksen myötä oli siirtymässä yrityksen vastuulle. Lisäksi tiimi oli vasta aloittanut toimintansa. Sekä suurasiakastiimi että Thomas Wulff -tiimi ovat molemmat myyntitiimejä.

Haastattelut toteutettiin kahtena eri päivänä: 11.1.2013 ja 23.1.2013. Kahteen eri haastattelukertaan päädyttiin, jotta työnteke kohdeyrityksessä ei häiriintyisi. Kumpikin haastattelu suoritettiin kohdeyrityksen pääkonttorin tiloissa Vantaalla. Yritys varasi haastattelua varten kokoustilan nimeltä Videokabinetti haastattelujen suorittamiseen. Rauhallisen tilan myötä haastattelutilanne saatiin miellyttävämmäksi ja haastateltavan oli helpompi avautua omista tuntemuksistaan ja mielipiteistään. Tila oli rauhallinen ja eristetty muulta häiritsevältä hälinältä. Yritys suunnitteli kummankin haastattelukerran aikataulut omien aikataulujensa pohjalta. Yrityksen oma edustaja lähetti haastateltaville aikataulut ja samassa mainitsi, että haastatteluun ei tarvitse ennakoon mitenkään valmistautua. Ensimmäisenä haastattelupäivänä haastateltiin suurasiakastiimin jäsenet ja tiiminvetäjä sekä kaksi Thomas Wulff -tiimin jäsentä. Suurasiakastiimin kannalta tämä päivä oli ainoa mahdollinen, koska juuri tuona päivänä

kaikki tiimin jäsenet olivat paikalla Vantaalla järjestettävillä koulutuspäivillä. Ensimmäisenä päivänä haastatteluihin oli varattu aikaa noin kaksi tuntia eli noin 15 minuuttia haastateltavaa kohden. Haastateltavat saivat kuitenkin vastata kysymyksiin rauhassa: osa haastateltavista käytti hieman enemmän aikaa vastaamiseen ja osa taas oli nopeampia. Ensimmäisen haastattelun jälkeen haastattelija kysyi tarpeen mukaan haastateltavalta tarkentavan kysymyksen, mikäli hän vastasi kysymykseen lyhyesti esimerkiksi vain kyllä tai ei.

Aika	Paikka	Haastateltava	Tiimi
10.00	Videokabinetti	Tiiminvetäjä	Suurasiakastiimi
10.00	Videokabinetti	Tiimin jäsen A	Suurasiakastiimi
10.15	Videokabinetti	Tiimin jäsen B	Suurasiakastiimi
10.15	Videokabinetti	Tiimin jäsen C	Suurasiakastiimi
10.30	Videokabinetti	Tiimin jäsen D	Suurasiakastiimi
10.30	Videokabinetti	Tiimin jäsen E	Suurasiakastiimi
10.45	Videokabinetti	Tiimin jäsen F	Suurasiakastiimi
11.00	Videokabinetti	Tiiminvetäjä	Thomas Wulff
11.15	Videokabinetti	Tiimin jäsen A	Thomas Wulff

Taulukko 1: Ensimmäisen päivän haastatteluajataulu

Toisena haastattelukertana tutkimukseen osallistuivat markkinointitiimin jäsenet ja tiiminvetäjä sekä viimeinen jäsen Thomas Wulff -tiimistä. Tällä kertaa haastatteluille oli varattu aikaa noin 90 minuuttia kokonaisuudessaan eli jälleen noin 15 minuuttia haastateltavaa kohden. Haastateltavat saivat kuitenkin jälleen vastata rauhassa kysymyksiin ja jokaiselta haastateltavalta ehdittiin kysyä kaikki tarvittavat kysymykset.

Aika	Paikka	Haastateltava	Tiimi
12.00	Videokabinetti	Tiiminvetäjä	Markkinointitiimi
12.15	Videokabinetti	Tiimin jäsen A	Markkinointitiimi
12.30	Videokabinetti	Tiimin jäsen B	Markkinointitiimi
12.45	Videokabinetti	Tiimin jäsen C	Markkinointitiimi
13.00	Videokabinetti	Tiimin jäsen D	Markkinointitiimi
13.15	Videokabinetti	Tiimin jäsen E	Markkinointitiimi
13.30	Videokabinetti	Tiimin jäsen B	Thomas Wulff

Taulukko 2: Toisen päivän haastatteluajataulu

Haastattelujen jälkeen tutkijat litteroivat haastattelut mahdollisimman sanatarkasti. Aineisto jaettiin tutkijoiden kesken ja kumpikin litteroi omalla tahollaan. Litteroitua materiaalia syn-

tyi yhteensä noin 60 A4-paperiarkkia. Kaikki haastattelut purettiin vielä tammikuun 2013 aikana, jonka jälkeen alkoi johtopäätösten vetäminen. Johtopäätösten pohjalta tehtiin vielä kehittämis ehdotukset yritykselle siitä, miten tiimijohtamisen avulla päästään kohti toimivaa tiimityöskentelyä.

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Haastattelututkimus on usein luonteeltaan ainutkertainen, minkä vuoksi tutkimuksen luotettavuutta pitää pystyä arvioimaan. Luotettavuutta arvioidessa voidaan käyttää kahta eri käsitettä, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tehdyn tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetilla puolestaan viitataan luotettavuuteen ja toistettavuuteen. (Vehkalahti 2008, 40.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti arvioidaan kuitenkin hieman eri tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Reliabelius ja validius ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä erilaisia tulkintoja. Termit yhdistetään usein määrällisen tutkimukseen, joka piirissä nämä käsitteet on kehitetty, ja niiden käyttöä pyritään usein laadullisessa tutkimuksessa välttämään. Laadullisen tutkimuksen periaatteilla toteutetut tutkimukset ovat ainutlaatuisia eli kahta samanlaista tapausta ei ole olemassa, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232.)

Kaikkien tehtyjen tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin jollakin tavalla mitata ja arvioida, vaikka edellä mainittuja termejä ei suoranaisesti haluttaisi käyttää. Ydinasioiksi laadullisissa tutkimuksissa nousevat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumisen kuvakset. Validiteetin voidaan katsoa merkitsevän kuvakseen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232.)

Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuutta tulee noudattaa tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Olosuhteet, joissa aineisto on kerätty, on kerrottava ja kuvattava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksen kohdalla on siis kerrottava olosuhteista ja paikoista, joissa aineiston keruu tapahtui. Myös haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta on tultava esille. Kerätyn aineiston pohjalta tehtyjen tulkintojen tueksi tutkijan on perusteltava, mihin hän päätelmänsä perustaa. Haastattelututkimuksen tutkimus selostetta rikastutetaan muun muassa suorilla haastatteluteilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tarkka tutkittavasta aiheesta kirjoitettuun teoriaan tutustuminen ja käsitteiden analysointi nousevat keskeisiksi tekijöiksi: koskeeko tut-

kimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka liittyvät tutkimuksi aiottua ilmiötä. Toinen validiuden varmistamistapa on raportoidessa tuloksia viittaamalla sopivissa kohdin aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Kaikelle ei kuitenkaan pidä yrittää löytää vahvistusta kirjallisuudesta. Reliaabelius laadullisessa tutkimuksessa voidaan katsoa lyhyesti määriteltynä koskevan tutkijan toimintaa eli, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi aineistosta on. Reliaabelius koskee siis sitä, onko kaikki käytössä oleva materiaali otettu huomioon ja miten muun muassa litterointi on suoritettu. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 187 - 190.)

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti on pyritty varmistamaan koko tutkimusprosessin ajan erilaisilla keinoilla. Luotettavuutta työhön on pyritty lisäämään tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Jokainen vaihe on kuvattu tarkasti sekä olosuhteet, paikat ja haastatteluun käytetty aika tulevat selvästi ilmi opinnäytetyössä. Luotettavuuteen on myös vaikuttanut se, että kaikki haastattelusta syntynyt aineisto on otettu huomioon. Tutkimustuloksia kirjatessa koko aineistoa on käytetty hyväksi jokaisen tiimin ja tiiminvetäjien kohdalla mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti mitään muuttamatta. Litteroinnin kohdalla olisi voitu toimia hieman eri tavalla. Opinnäytetyössä oli kaksi eri tutkijaa, jotka suorittivat litteroinnin omilla tahoillaan. Litterointitavat hieman erosivat toisistaan: toinen oli tarkempi. Yhtäläiset litterointitavat olisivat voineet parantaa reliaabeliutta eli tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen pätevyyttä lisäsivät suorat lainaukset haastatteluista. Pätevyyttä lisäsi myös haastattelukysymysten huolellinen suunnittelu ja niiden pohjautuminen aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Haastattelukysymykset suunniteltiin vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmiin ja opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, missä onnistuttiin hyvin. Haastattelun avulla saatiin vastaukset kysymyksiin, mikä on tiimien nykytila, missä kehitysvaiheessa tiimit ovat, millaista tiimijohtaminen tällä hetkellä on sekä millaisia menetelmiä tiimijohtamisessa käytetään. Ensimmäisen haastattelukerran jälkeen sovittiin myös tarkentavien kysymysten kysymisestä, jotta haastattelun avulla saadaan syvällisempiä vastauksia. Lisäksi johdopäättösten tueksi on tehty viittauksia tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettuun kirjallisuuteen, mikä kohensi edelleen tutkimuksen pätevyyttä. Kysymykset oli pyritty suunnittelemaan sellaisiksi, että asiaan vähemmän paneutunut haastateltava ymmärtäisi kysymykset. Lisäksi haastattelutilanteessa selvennettiin käsitteitä vielä tarpeen mukaan. Tällä varmistettiin, että haastateltavat todella ymmärsivät, mistä on kyse. Tutkijoiden kattava tutustuminen aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen oli apuna tässä.

5 Tutkimustulosten analyysi

5.1 Tiimien haastattelun tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tiimien jäsenten haastattelun tutkimustuloksia. Tutkimustulosten käsittely aloitetaan tiimien nykytilojen selvittämisellä. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään tiimien jäsenten näkemyksiä tiimijohtamisesta. Haastatteluiden tutkimustulokset on havainnollistettu aluksi taulukoiden muodossa ja sen jälkeen on lähdetty tarkastelemaan kysymys kerrallaan tarkemmin tuloksia.

5.1.1 Tiimien nykytilan selvittäminen

Tiimien jäsenten haastattelukysymykset koostuivat kahdesta eri osiosta, joita olivat tiimin nykytila sekä johtaminen. Seuraavaksi on esitelty suurasiakastiimin, Thomas Wulff -tiimin sekä markkinointitiimin jäsenten haastatteluiden tulokset. Haastatteluiden tulokset on esitelty lyhyesti taulukossa 3. Taulukkoon on kerätty teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt toimivan tiimin tunnusmerkit ja havainnollistettu jokaisen tiimi osalta, täyttyvätkö ne. Toimivan tiimin tunnusmerkkejä sekä tiimin kehitysvaihetta selvitettiin kysymyssarja 1 kysymysten avulla. Kysymykset ovat opinnäytetyön liitteissä. Avointa vuorovaikutusta selvittävät kysymykset olivat 9, 11, 12 ja 13. Tarkoitusta olemassaololle selvitti kysymys 5. Yhteistä tavoitetta kuvaava tunnusmerkkiä selvittivät kysymykset 6 ja 7. Riittävä toimivalta ja vastuu -tunnusmerkkiä selvittivät kysymykset 3, 4 ja 8. Hyvää ilmapiiriä selvittivät kysymykset 1 ja 2. Erilaisuuden hyväksymistä selvitettiin kysymyksellä 14. Viimeistä tunnusmerkkiä eli monipuolinen osaaminen selvitettiin kysymyksellä 10.

Toimivan tiimin tunnusmerkit	Avoin vuorovaikutus	Tarkoitus olemassaololle	Yhteinen tavoite	Riittävä toimivalta ja vastuu	Hyvä ilmapiiri	Erilaisuuden hyväksyminen	Monipuolinen osaaminen
Suurasiakastiimi	X		X	X	X	X	X
Markkinointitiimi	X	X	X	X	X	X	X
Thomas Wulff -tiimi	X		X	X	X	X	X

Taulukko 3: Tiimien nykytilan selvittäminen

Tiimien nykytilaa lähdettiin kartoittamaan ensimmäisellä kysymyksellä, jossa haastateltavilta kysyttiin, minkälainen ilmapiiri heidän mielestään tiimissä vallitsee. Suurasiakastiimissä lähes kaikki olivat yksiselitteisesti sitä mieltä, että tiimissä vallitsee hyvä ja avoin ilmapiiri. Thomas Wulff myyntitiimin jäsenten haastattelujen perusteella tiimissä vallitsee hyvä ilmapiiri. Jokainen markkinointitiimin jäsen oli sitä mieltä, että tiimissä vallitsee ihan hyvä ilmapiiri.

Hyvä, avoin, vapautunut. (Suurasiakastiimin jäsen B)

Minun mielestäni erittäin hyvä, innostunut. Thomas Wulff palvelu ja tiimi on syksyllä laitettu käyntiin. Nyt lähdetään laajentamaan tähän taloon. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Aika hyvä ja semmoinen vapaa, että kaikki voi sanoa vapaasti, mitä mielessä on ja hyvä kaiken kaikkiaan. (Markkinointitiimin jäsen E)

Seuraavaksi kysymyksissä edettiin konflikteihin. Kysymyksellä yritettiin selvittää, syntykö tiimin keskuudessa konflikteja, mistä ne syntyvät ja miten ne ratkaistaan. Suurasiakastiimissä kaikki haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että konflikteja ei juuri ole havaittavissa. Thomas Wulff -tiimissä ei ollut konflikteja vielä syntynyt. Jokainen markkinointitiimin jäsen oli samaa mieltä siitä, että suurempiin konflikteihin ei ole tiimin keskuudessa törmätty.

Konflikteja ei ole ollut joten en osaa kommentoida. (Suurasiakastiimin jäsen C)

Minun pitää sanoa että ei tässä vaiheessa kyllä ole. Nykyinen organisaatio kaavio muutos tuli vasta joulukuussa ja hyvin vähän yhteistä taivalta tällä tiimillä. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Ei tiimin kesken mitään ihmeellistä, aina jotain pientä on, mutta meillä on viikopalaverit, että kyllä me ne siellä käydään ihan avoimesti läpi. (Markkinointitiimin jäsen A)

Konfliktien jälkeen lähdettiin tarkastelemaan tiimin toimintatapoja eli, miten vapaasti tiimi saa niistä päättää. Suurasiakastiimin haastateltavat kertoivat, että yleensä toimintatavat ja raamit tulevat esimieheltä, joten tiiminä toimintatavoista ei saanut päättää vapaasti, vaan ne enemmänkin määrätään. Thomas Wulff -tiimin jäsenet kokivat, että saavat vapaasti soveltaa toimintaansa. Markkinointitiimissä jäsenet kokivat, että saavat päättää melko vapaasti toimintatavoistaan.

Kyllä ne määrätään. Eli ei kauheen vapaasti. (Suurasiakastiimin jäsen A)

Tällä hetkellä hyvinkin vapaasti, koska ollaan pioneeri ryhmänä lähetty sitä uutta kehittämään. Oppia ja kehittää palvelua kun se laajenee. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Tiiminä me mun mielestä kyllä keskenämme pystytään sopimaan aika hyvin, miten tehdään. Tietysti sitten esimies voi sanoa toisissa asioissa, että nyt tehdään näin, mutta koen, että pystytään avoimesti keskustelemaan näistä. (Markkinointitiimin jäsen B)

Tiimin työskentelyä lähdettiin selvittämään kysymyksellä, saako tiimi itsenäisesti ohjata omaa työskentelyä vai saneleeko esimies työtehtävät. Melkein kaikki haastateltavat suurasiakastiimissä antoivat vastauksen, että esimies sanelee tavoitteet sekä tietyt raamit ja jokainen tekee niiden eteen parhaansa. Thomas Wulff -tiimin jäsenet kokivat, että saivat itsenäisesti päättää työskentelystä. Markkinointitiimissä kaikki olivat samaa mieltä siitä, että ainakin

oman toimenkuvan sisällä saa itsenäisesti toimia sekä tiimin jäsenet saavat keskenään sopia tiettyjen raamien sisällä työskentelystään.

Esimies sanelee. Meillä on tietyt raamit mitä joutuu tehdä. Kentällä teet sen niin kuin parhaaksi näet, parhaaksi talolle ja parhaaksi asiakkaalle. (Suurasiakastiimin jäsen A)

Saadaan aika itsenäisesti, tietysti tavoitteet asetetaan ja niihin kun päästään niin aika vapaata. (Thomas Wulff -tiimin jäsen B)

Jokainen tehdään aika pitkälle omia juttuja. Mulla on oma vastuualue, josta vastaan ja saan ihan vapaasti tehdä sen sisällä. Siellä on annettu raamit, että mitä tavoitteita ja miten pitää toimia, jos niiden puitteissa menee niin ihan vapaasti saa toimia. (Markkinointitiimin jäsen A)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, onko jokaiselle tiimin jäsenelle selvää, mikä on tiimin perustehtävä eli tarkoitus tiimin olemassaololle. Suurasiakastiimissä jäsenet eivät olleet täysin selvillä tiimin perustehtävästä. Thomas Wulff -tiimissä oltiin sitä mieltä, että perustehtävä ja tarkoitus olemassaololle eivät olleet selvillä. Markkinointitiimin jäsenille oli selvää, mikä on tiimin tarkoitus olemassaololle.

En ole ihan varma. ehkä omasta tiimistä en ole keskustellut siitä tiimin jäsenen kanssa. Voi olla että se ei ehkä ihan ole niin selvä. (Suurasiakastiimin jäsen C)

Ei varmaan kaikille, aamulla just käytiin asioita läpi että ymmärtääkö kaikki mitä ollaan tekemässä ja mikä on se meidän tavallaan ton meidän jutun erikoistuminen ja erilaistaminen markkinoilla muihin oleviin verrattuna. Sitä ei olla vielä välttämättä niin hyvin sisäistetty opetettu. Osa tiimistä osaa sen aika hyvin ja meidän pitää vaan pystyä lanseeramaan se kaikille. (Thomas Wulff -tiimin jäsen B)

Kyllä esimerkiksi silloin, kun aloitin niin tämä oli silloin uusi tiimi, joka oli perustettu edellisenä syksynä, tavallaan kerrottiin, mikä oli markkinointitiimin tehtävä. Talossa ei ennen ollut semmoista, kyllä on mielestäni hyvin käyty läpi, että mitä meidän pitää tehdä, minkä takia me ollaan ja tehdään tätä työtä. (Markkinointitiimin jäsen B)

Yksi haastattelukysymyksistä etsi vastausta siihen, onko tiimille asetettu yhteinen tai yhteisiä tavoitteita, joiden saavuttamiseen pyritään, vai ovatko tavoitteet enemmän yksilöllisiä. Vastauksista kävi selvästi ilmi, että suurasiakastiimille oli asetettu sekä yhteisiä että henkilökohtaisia tavoitteita. Thomas Wulff -tiimille oli asetettu yhteisiä koko talon tavoitteita sekä omia tavoitteita, jotka käydään esimiehen kanssa lävitse. Markkinointitiimin vastaukset puolsivat sitä, että tiimille ja sen jäsenille on asetettu sekä tiimi- että yksilötasoisia tavoitteita.

Yhteinen tavoite on ja myös henkilökohtaiset tavoitteet. Tämän vuoden tavoitteista ei vielä ole ehtinyt tietoa tulla. (Suurasiakastiimin jäsen A)

On niinkun yhteisiä koko talon tavoitteita tai osastokohtaisia tavoitteita, jotka liittyy enemmän tekemisen määrään. Mut sit on omiakin tavoitteita, joita käydään ihan esimiehen kanssa läpi. (Thomas Wulff -tiimin jäsen B)

Joo on yhteisiä ja sitten on omiakin tavoitteita. Molempia on. (Markkinointitiimin jäsen E)

Seuraava haastattelukysymys koski tiimin työpanosta eli hyödynnetäänkö jokaisen jäsenen työpanos tavoitteiden saavuttamisessa. Suurasiakastiimin vastauksena tuli, että kaikki tiimin jäsenet olivat mukana ja kaikista otettiin kaikki irti. Thomas Wulff -tiimin jäsenet kokivat, että tiimin jäsenten työpanos hyödynnetään tavoitteiden saavuttamisessa. Markkinointitiimin jäsenet olivat sitä mieltä, että kaikkien työpanos hyödynnetään tavoitteiden saavuttamisessa.

Kaikki ovat mukana ja kaikista otetaan irti kaikki. (Suurasiakastiimin jäsen A)

Kyllä totta ihmeessä. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Kyllä mielestäni. Ei kukaan pysty yksinään sitä tekemään, että meitä kaikkia siinä tarvitaan. Jokaisella on se oma osansa siitä. (Markkinointitiimin jäsen E)

Tiimin jäsenten vastuuta selvitettiin kysymällä, kantaako jokainen tiimin jäsen vastuunsa tavoitteiden saavuttamisessa ja tekeekö jokainen oman osansa ja lisäksi auttaa tarvittaessa myös muita. Suurasiakastiimin haastateltavat antoivat hyvin selkeän vastauksen: kyllä kantaa. Thomas Wulff -tiimillä on tällä hetkellä hyvä yhteishenki, joten kaikkia autetaan. Markkinointitiimin jäsenet mielsivät, että jokainen tiimin jäsen ainakin suurimmaksi osaksi kantoivat vastuunsa tavoitteiden saavuttamisessa sekä teki oman osansa.

Varmasti kantaa. Kyllä uskon näin. Vinkkien ja muiden apujen antamisessa muut ovat kyllä aktiivisia. (Suurasiakastiimin jäsen C)

Niin kuin aikaisemmin sanoin niin, oman tiimin tavoitetta pitää vielä tarkentaa. Ja mitä tohon auttamiseen tulee niin täällä on todella hyvä yhteishenki. Kaveria autetaan. Kyllä kaikki tekee osansa ja tässä alkuvaiheessa tarvitaan vielä tarkennusta siihen, että mikä on se kenenkin osa. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Periaatteessa kyllä, mutta sitten tietysti ihmisiähän me ollaan, että aina joltakin voi jäädä jokin osa vähän vähemmälle, että kun on hirveä kiire ja muuta. Mielestäni siinä toimii just se, että joku toinen voi jeesata siinä, että se on vaan siitä kiinni osaako pyytää apua ja niin pois päin. (Markkinointitiimin jäsen E)

Seuraavaksi lähdettiin selvittämään, voiko tiimin jäsen keskustella avoimesti tiimin kesken kysymällä, voitteko mielestänne keskustella avoimesti asioista tiimin kesken. Melkein kaikki suurasiakastiimin vastaajista olivat sitä mieltä, että kyllä voi. Thomas Wulff -tiimin haastattelusta selviää, että tiimin keskusteluilmapiiiri oli hyvinkin avoin. Jokainen markkinointitiimin jäsen oli siis sitä mieltä, että tiimin jäsenet voivat keskustella kaikesta työhön liittyvästä avoimesti keskenään.

Kyllä voin. Hyvin avointa keskustelua pyritään käymään. Omasta mielestäni se on onnistunut. (Suurasiakastiimin jäsen D)

Mun mielestä kyllä. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Joo niin taisin tuossa alussa jo sanoakin, että se on aika vapaata se meidän keskustelu. (Markkinointitiimin jäsen E)

Tiimin osaamista kartoitettiin kysymällä, löytyykö tiimin jäseniltä monipuolista osaamista. Suurasiakastiimissä vastaus oli jälleen hyvin selkeä: kyllä löytyy. Thomas Wulff -tiimistä löytyy monipuolista osaamista, mutta osaamista ei vielä osattu käyttää täysin kaikkien jäsenten potentiaalin kannalta. Markkinointitiimissä jokainen tiimin jäsen oli sitä mieltä, että tiimistä löytyy monipuolista osaamista.

Löytyy. (Suurasiakastiimin jäsen C)

Kyllä, ja kovasti yritetään hyödyntää. Kyl mä sanoisin että hyödynnetään. Osaamista pyritään myös siirtämään muilta. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Löytyy kaikilta. (Markkinointitiimin jäsen E)

Haastattelussa kartoitettiin myös tiedonkulkua tiimin jäsenten kesken. Haastattelussa kysyttiin, kulkeutuuko kaikille tarkoitetut tiedot jokaiselle tiimin jäsenelle tasavertaisesti. Suurasiakastiimin haastateltavat antoivat selkeän vastauksen, että tieto ei kulje tasavertaisesti. Thomas Wulff -tiimissä kaikki tiedot kulkivat kaikille tasavertaisesti ja informaation kulku oli toimivaa. Markkinointitiimissä melkein kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tiedonkulku on tasavertaista ja samanaikaista kaikille.

Ei kulje. Tiettyjä asioita esim jos tulee päätös jostakin asiasta niin se ei heti tule esimerkiksi minulle. Se ehtii nopeammin muualle. (Suurasiakastiimin jäsen A)

Kulkee, oikeastaan sähköposti on se kanava jolla laitetaan kaikille tiiminjäsenille info ja toimii. (Thomas Wulff -tiimin jäsen B)

Joo, tiedottaminen toimii kyllä. (Markkinointitiimin jäsen A)

Tiimiltä kysyttiin myös palautteenantamiseen liittyvä kysymys eli, annetaanko heille sekä positiivista että negatiivista palautetta ja saavatko he myös rakentavaa palautetta toiminnastaan. Suurasiakastiimin jäsenet kokivat, että palautetta annetaan, mutta sitä voisi saada enemmänkin. Thomas Wulff -tiimin jäsenet kokivat saavansa palautetta monta kertaa viikossa. Markkinointitiimissä palautetta ei annettu riittävästi.

Annetaan palautetta. Palautetta tulisi antaa enemmän. Harvemmin saadaan rakentavaa palautetta. (Suurasiakastiimin jäsen A)

Tulee sanotaan viikottain monta kertaa palautetta viikon mittaan. Et tota tulee positiivista ja sit tulee ei nyt oikeen negatiivisesta voi puhua mutta haetaan sellaisia suuntaviivoja semmosii korjausliikkeitä ei se oo suoranaisesti negatiivista palautetta vaan enemmän sellasta pohjaavaa. (Thomas Wulff -tiimin jäsen B)

Ei ehkä loppujen lopuksi, että mitäs tuohon nyt sanoisi. Ei ole hirveästi keuhut-
tu, mutta ei ole hirveästi haukuttukaan. (Markkinointitiimin jäsen B)

Seuraavaksi kysymyksissä edettiin tuen antamiseen kysymyksellä, saavatko tiimin jäsenet
muilta jäseniltä tukea tarvittaessa ja miten tuen antaminen ilmenee. Suurasiakastiimissä
kaikki vastaajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että tukea sai. Thomas Wulff -tiimin haastat-
telusta selviää, että jäsenet saivat tukea toisiltaan. Markkinointitiimissä jäsenet eivät täysin
tukeneet toisiaan.

Kyllä. Tuki on yleensä käytännön tukea eli sitä miten joku on toiminut jossakin
tietyissä tilanteissa. Jos tarvii jonkun neuvon asiakastapaamisen niin voi kysyä
miten joku oli aiemmin toiminut. (Suurasiakastiimin jäsen A)

Kyllä joo, olen kokenut että saan tukea. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

En saa tukea siinä mielessä, että kukaan ei tuuraa mua. Jos olen ollut sairaana
pari päivää niin kukaan ei tee mun töitä sinä aikana, eikä tuuraa mua eikä ha-
luakaan. (Markkinointitiimin jäsen A)

Viimeisenä kysymyksenä tiimin nykytilaa selvitettiin kysymyksellä, onko tiimissä havaittavissa
erilaisia ihmisiä ja tapoja toimia ja onko hyväksyttävää olla erilainen. Suurasiakastiimin haas-
tateltavat kokivat vahvasti, että erilaisuus hyväksytään.

Kyllä ja kyllä. On erilaisia toimintatapoja ja lähestymistapoja asiakkaisiin ja mä
näen sen ainakin siten että ei ole aina yhtä oikeaa tapaa toimia. Kyllä se mun
mielestä on henkilökohtaisesti hyväksyttävää. (Suurasiakastiimin jäsen D)

On se on meidän talon vahvuus on ollut aina. Siel annetaan niikun, ei väännetä
ihmisiä mihinkään tiettyyn kaavaan tai tiettyyn sapuulaan vaan jos on tapa mikä
toimii niin ymmärretään että myyminen on tulosurheiluu eikä arvostelulaji.
(Thomas Wulff -tiimin jäsen B)

Hyväksyttävää on olla erilainen, meillä on hyviä yksilöitä kyllä. Jokainen tekee
omalla tavallaan ja on erilaisia tapoja toimia. (Markkinointitiimin jäsen A)

Thomas Wulff -tiimiin haastatteluiden perusteella erilaisuutta oli selkeästi havaittavissa ja
erilaisuus oli hyväksyttävää. Markkinointitiimin vastauksista oli havaittavissa, että erilaisuus
on hyväksyttävää ja jopa suotavaa, jotta tiimityöskentely toimisi parhaalla mahdollisella ta-
valla.

5.1.2 Tiimien jäsenten näkemys tiimijohtamisesta

Toisen tiimin jäsenille esitetyn kysymyssarjan tarkoituksena oli selvittää tiimijohtamisen ny-
kytilaa tiimin jäsenten mielipiteiden kautta. Tiimien jäsenille esitettiin tiimijohtamisen toi-
mintamallin osa-alueista johdettuja kysymyksiä. Toisen tiimien jäsenille esitetyn kysymyssar-
jan tarkoituksena oli selvittää tiimijohtamisen nykytilaa tiimien jäsenten mielipiteiden kaut-
ta. Haastattelun tulokset on esitelty lyhyesti taulukossa 4. Taulukkoon on kerätty teoreetti-

nessa viitekehyksessä esiintyvä tiimijohtamisen toimintamalli ja havainnollistettu jokaisen tiimin osalta, täyttyvätkö ne eri tiimijohtamisen osa-alueet.

	Valmentava johtajuus	Tavoitteiden asettaminen	Vastuunantaminen ja valtuuttaminen	Osaamisen kehittäminen	Sitouttaminen ja palkitseminen
Suurasiakastiimi	x	x			
Markkinointitiimi	x	x	x		
Thomas Wulff -tiimi	x	x	x	x	x

Taulukko 4: Tiimien jäsenten näkemys tiimijohtamisesta

Tiimijohtamisen toimintamallin osa-alueiden täyttymistä selvitettiin kysymyssarja 2 kysymysten avulla. Kysymykset ovat opinnäytetyön liitteessä 1. Valmentavaa johtajuutta selvittävät kysymykset 1, 2, 3, 4, 5 ja 9. Vastuunantamista ja valtuuttamista selvitti kysymys 6. Osaamisen kehittämistä selvitettiin kysymyksen 7 avulla. Viimeistä osa-alueita eli sitouttaminen ja palkitseminen selvitettiin kysymyksellä 8.

Toisessa kysymyssarjassa haastateltavilta kysyttiin ensimmäiseksi, auttaako esimies tiimin tai yksilön ongelmien ratkaisemisessa. Suurasiakastiimin haastateltavat kertoivat, että esimiehelle ei aina ollut aikaa auttamiseen. Thomas Wulff -tiimin jäsenten haastattelujen perusteella esimies auttaa ongelmienratkaisemisessa sekä puuttuu ongelmiin nopeasti. Kaikkien markkinointitiimin haastateltavien mielestä esimies auttoi ongelmien ratkaisemisessa, jos esimiehelle meni kertomaan ongelmatilanteesta.

Vähä huonos hapes. Resurssikysymys kyllä. (Suurasiakastiimin jäsen D)

Auttaa. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Kyllä auttaa, kun vain pyytää. (Markkinointitiimin jäsen B)

Toisena aihepiiriin liittyvänä kysymyksenä selvitettiin, onko esimies tiimin mielestä samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muutkin tiimin jäsenet. Tässä kysymyksessä melkein kaikki suurasiakastiimin vastaajat olivat sitä mieltä, että esimies on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muutkin tiimin jäsenet. Thomas Wulff -tiimin jäsenet kokevat esimiehen olevan samalla tavalla työyhteisön jäsen kuin muutkin tiimin jäsenet. Myös markkinointitiimin haastateltavat oli sitä mieltä, että esimies on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin kaikki muutkin.

On. Ehkä jotakin on että ei ajatella samalla tavalla asioista. Meidän tiimi pysyy joissakin tilanteissa ajattelemaan eritavalla kuin esimies. (Suurasiakastiimin jäsen A)

Ehdottomasti on. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

On kyynärpäitä myöden samassa lantakasassa, että kyllä minä koen ainakin sillä tavalla. (Markkinointitiimin jäsen E)

Seuraavaksi haastattelukysymyksissä kysyttiin, innostaako esimies parantamaan tiimin suorituksia. Suurin osa suurasiakastiimin jäsenistä oli sitä mieltä, että esimies ei ollut tarpeeksi innostava. Thomas Wulff -tiimissä esimies koettiin innostavaksi. Melkein kaikki markkinointitiimin jäsenistä kokivat, että esimies innostaa parantamaan työsuorituksia kehumalla alaisiaan.

Ei varsinaisesti, kyllä se tulee itsestään ja omasta havainnoistani. Toivoin että hän innostaisi enemmän. (Suurasiakastiimin jäsen D)

Kyllä. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

-- mutta ei nyt ehkä ihan viikoittain tule mitään tämmöistä, mutta kyllä minä koen ainakin, että hän on sillä tavalla innostava, ettei ainakaan millään tavalla koe, että minun tehtäväni olisivat hänelle millään tavalla yhdentekeviä vaan, että kyllä yrittää aina nimenomaan kannustaa ja innostaa --. (Markkinointitiimin jäsen E)

Esimiehen toimintaa kartoitettiin vielä kysymällä, kannustaako esimies yhteistyöhön tiimin sisällä. Vastausten perusteella suurasiakastiimin haastateltavat kokivat, että esimies oli kannustava. Thomas Wulff -tiimissä esimies kannustaa yhteistyöhön jäseniä tiimin sisällä. Myös markkinointitiimissä esimies kannusti tekemään asioita yhdessä.

Kannustaa kyllä. (Suurasiakastiimin jäsen D)

Kannustaa. Esimerkiksi palaverikäytännöt ja välittää tietoja toisille, yhteiskäynnit toisen myyjän kanssa. ja niin edelleen. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Joo kyllä sanoo, että tehkää yhdessä. On sellaisia tiettyjä asioita, että nimenomaan opitaan toinen toisiltamme tavallaan myös. (Markkinointitiimin jäsen B)

Tiimeiltä kysyttiin myös, onko esimies heidän mielestään helposti lähestyttävä. Melkein kaikki suurasiakastiimin haastateltavat kokivat, että esimiestä on helppo lähestyä. Vastausten perusteella Thomas Wulff -tiimin jäsenillä ei ollut ongelmia lähestyä esimiestä. Markkinointitiimin jäsenten mielestä esimies ei ollut aina helposti lähestyttävällä tuulella.

Kyllä en näe mitään ongelmaa, kiireinen ja vaikeasti saavutettava mutta helposti lähestyttävä. (Suurasiakastiimin jäsen D)

Ehdottomasti on (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Ei aina. Kyllä näkyy aika kauas, jos on huono päivä. Jos ei ole todella tärkeätä, niin en mene sitten häiritsemään. (Markkinointitiimin jäsen E)

Vastuunantamista selvitettiin kysymyksellä, jakaako esimies riittävästi vastuuta sekä tiimitä yksilötasolla. Suurasiakastiimin haastattelusta ilmenee, että esimies ei ollut jakanut riit-

tävästi vastuuta. Thomas Wulff -tiimin jäsenet kokivat esimiehen jakavan vastuuta riittävästi. Jokainen markkinointitiimin jäsen oli sitä mieltä, että esimies jakaa riittävästi vastuuta sekä tiimi- että yksilötasolla.

En ole nähnyt vastuunjakoja, muuta kun lähimpien esimies asemaan nostamisessa. En mä ainakaan suoraan sanoen ole nähnyt. (Suurasiakastiimin jäsen D)

No kyllä varmasti jakaa, varmaan hän työllistää itseään asioissa mitä voisi vielä tehdä paremmin. Ei sillä että minä kokisin, mutta hänellä täytyy olla isoja linjoja jotka johtuu isoista muutoksista joten hän voisi varmasti delegoida jotain jotta oma työ helpottuisi. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Hän olettaa, että jos se on sinun työ ja on sinun vastuulla hoitaa joku homma niin kyllä hän myös sitten olettaa, että se hoidetaan niin --. (Markkinointitiimin jäsen B)

Seuraava kysymys käsitteli sitä, tarjoaako esimies riittävästi tiimin jäsenille mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Esimiehen tulisi parantaa kyseistä kokonaisuutta suurasiakastiimissä. Thomas Wulff -tiimissä esimies tarjosi mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Markkinointitiimin haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että esimies ei tarjoa mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen.

Ehkä ei esimies mutta yritys tarvittaessa tarjoaa. Olen itse alueellinen edustaja joten kai se on mennyt ohi, mutta oikeastaan ei tarjoa. (Suurasiakastiimin jäsen C)

Tarjoaa. Ja nimenomaan niinkun omien vahvuuksien entisestään vahvistamiseen. (Thomas Wulff -tiimin jäsen B)

Joo kyllä me olemme itse asiassa olleet koulutuksessa nyt ohjelmien osalta, että pitää vaan itse tajuta pyytää. (Markkinointitiimin jäsen D)

Tiimin kokemuksia palkitsemisesta selvitettiin kysymällä, koetko saavasi riittävää palkitsemista työsuorituksistasi ja -panoksistasi sekä motivoivatko ja sitouttavatko tämänhetkiset palkitsemiskäytännöt sinua työssäsi. Haastattelujen perusteella selvisi, että suurasiakastiimi ei ollut tyytyväinen palkitsemiskäytäntöihin. Thomas Wulff -tiimissä koettiin, että palkitsemiset motivoivat. Markkinointitiimissä koettiin, että palkitsemiskäytännöt eivät olleet motivoivia.

En koe. Luulen että tilanne on enemmän etelä-keskeinen. Olen itse jäänyt syrjään ja siihen pitäisi saada ratkaisu. Viimevuoden palkitsemiskäytännöt eivät motivoineet. (Suurasiakastiimin jäsen A)

Kyllä. kyllä kaikki motivoi. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

Eivät ne tällä hetkellä motivoi. Meidän tavoitteet on ollut niin kovat, että tiedettiin jo alussa, että ei päästä niihin. Uusia ei ole vielä annettu, että tämän vuoden tavoitteet vasta kerrotaan tässä helmikuun alussa. (Markkinointitiimin jäsen A)

Viimeisenä aihepiiriin kysymyksenä selvitettiin tiimin jäseniltä, pystyvätkö he suoriutumaan tehtävistä esimiehen antamien esimerkkisuoritusten avulla. Kaikki haastateltavat suurasiakastiimissä vakuuttivat pystyvänsä seuraamaan esimiehen antamaa esimerkkisuoritusta.

Kyllä. (Suurasiakastiimin jäsen A)

Kyllä mä varmaan pystyisin. (Thomas Wulff -tiimin jäsen A)

No ei ehkä kauheasti, kun ei esimies osaa oikein käyttää noita ohjelmia tai muita, että ei oikein, että enemmän sellaista itsenäistä työskentelyä --. (Markkinointitiimin jäsen D)

Thomas Wulff -tiimin jäsenet kykenisivät noudattamaan esimiehen esimerkkisuorituksia, mikäli esimerkillä johtamista käytettäisiin tiimissä. Markkinointitiimin jäsenet olivat sitä mieltä, että he eivät pystyisi, koska esimies ei muun muassa hallitse heidän vastuualueisiin kuuluvia asioita ja ei oikeastaan edes käytä esimerkillä johtamista.

5.2 Tiiminvetäjien haastattelun tutkimustulokset

Tiiminvetäjien haastattelukysymykset koostuivat ainoastaan tiimijohtamisen toimintamallin osa-alueista johdetuista haastattelukysymyksistä. Seuraavaksi on esitelty suurasiakastiimin, Thomas Wulff -tiimin sekä markkinointitiimin tiiminvetäjien haastatteluiden tulokset. Haastatteluiden tulokset on esitelty lyhyesti taulukossa 5. Taulukkoon on kerätty teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt tiimijohtamisen toimintamallin osa-alueet ja havainnollistettu jokaisen tiiminvetäjän osalta, täyttyvätkö osa-alueet heidän tiimijohtamisessaan. Tiimijohtamisen toimintamallin osa-alueiden täyttymistä selvitettiin kysymyssarja 3 kysymysten avulla. Kysymykset ovat opinnäytetyön liitteissä. Valmentavaa johtajuutta selvittävät kysymykset olivat 2 ja 11. Vastuunantamista ja valtuuttamista selvittivät kysymykset 1 ja 8. Osaamisen kehittämistä selvittivät kysymykset 1, 3 ja 9. Sitouttamista ja palkitsemista selvittivät kysymykset 1, 4, 7, 10 ja 12. Tavoitteiden asettamista selvitettiin kysymyksillä 1, 5 ja 6. Viimeistä osa-alueetta eli tavoitteiden toteutumisen mittaamista selvitettiin kysymyksillä 1 ja 10.

	Valmentava johtajuus	Tavoitteiden asettaminen	Tavoitteiden toteutumisen mittaaminen	Vastuunantaminen ja valtuuttaminen	Osaamisen kehittäminen	Sitouttaminen ja palkitseminen
Suurasiakastiimi		x	x			x
Markkinointitiimi		x	x	x		x
Thomas Wulff -tiimi	x	x	x	x	x	

Taulukko 5: Tiiminvetäjien haastattelun tutkimustulokset

Tiimivetäjän esimiestoimintaa lähdettiin kartoittamaan kysymällä, mitkä ovat tehtävänne ja vastuunne tiiminvetäjänä. Suurasiakastiimin tiiminvetäjä kertoi, että hänen vastuullaan on suurasiakastiimi, jonka kohderyhmänä ovat kaikki Suomessa ja Pohjoismaissa toimivat asiakkaat. Tiiminvetäjän tehtävänä oli huolehtia siitä, että kaikilla alaisilla on riittävät tiedot ja taidot siihen, että he pystyvät selviytymään työstä kentällä. Tiiminvetäjän vastuulla oli myös tuloksen parantaminen sekä konseptin kehittäminen. Seuraavaksi tiiminvetäjältä kysyttiin, onko tiimillä käytössään tiimisopimusta, joka on kirjallinen sopimus, jossa on määritelty tiimin tavoitteet ja vastuut ynnä muut. Suurasiakastiimin tiiminvetäjän haastattelun mukaan jokaisen henkilön kanssa oli käyty läpi, miksi kyseinen tiimi on käytössä. Mitään paperiversiota ei ollut olemassa. Selväksi oli tehty myös se, miksi tiimi on perustettu. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimin tiiminvetäjä kertoi, että hän vetää tiimiä ja varmistaa, että tiimin jäsenet ovat tietoisia kaikista sovitusta asioista. Tiiminvetäjänä hän kävi keskustelua konseptin ja toiminnan kehittämistä varten. Esimies kertoi vastaavansa koko myyntikanavasta. Kun tiiminvetäjältä kysyttiin, onko käytössänne tiimisopimusta, vastaukseksi saatiin, että kirjallista sopimusta ei löydy. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimillä on vain yksi ainoa tiiminvetäjä ja markkinointijohtaja toimi tässä tehtävässä. Markkinointitiimin tiiminvetäjä lähti vastaamaan kysymykseen kertomalla, mitkä ovat markkinointitiimin tehtävät ja vastuut: tuotevalikoimien ylläpito, kehittäminen, toimittajasuhteet eli sopimukset ja markkinointi yrityksen eri myyntikanaviin ja markkinointiaktiviteetit lähinnä tuotekampanjat ja niin edelleen sekä vastuuta kannettiin myös varastonkierrosta ostosopimusten kautta ja palveluasteesta. Tiiminvetäjän tehtäväksi jäi valvoa, että kaikki edellä mainittu tulee toteutetuksi. Markkinointitiimin tiiminvetäjä kuvaili omaa rooliaan koavaksi eli hän ottaa kaikki erilaiset näkökulmat huomioon ja paketoii tiimin jäsentensä työpanokset yhdeksi kokonaiseksi konseptiksi, jota sitten myydään eteenpäin sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tiimillä ei varsinaisesti ollut käytössä kirjallista sopimusta, jota voidaan kutsua tiimisopimukseksi: käytössä oli suunnitelma, johon oli määritelty, mitä tiimi haluaa saavuttaa sekä tavoitteet oli johdettu yritystason tavoitteista tiimitavoitteiksi, ja tiimitavoitteista aina yksilötavoitteiksi. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Tiiminvetäjän johtamistyylejä kartoitettiin kysymällä, minkälaisia johtamistyylejä hän käyttää ja käyttääkö hän esimerkiksi esimerkillä johtamista tai valmentavaa johtamista. Suurasiakastiimin tiiminvetäjä kertoi pyrkivänsä siihen, että kaikki asiat käydään teoriassa läpi sekä keskustellaan siitä, miten asioita pitäisi hoitaa. Sen jälkeen asiakkaan luokse on menty yhdessä kokeilemaan niitä asioita, mitä on käyty lävitse. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimin tiiminvetäjä kertoi käyttävänsä valmentavaa johtamista. Hän haluaisi olla mahdollisimman paljon mukana kentällä. Omalla esimerkillään hän toivoi saavansa omia tiimin jäseniä menemään eteenpäin. Haastateltava kertoi myös käyttävänsä sekä sisäistä että ulkopuolista johtajuutta. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimin tiiminvetäjä käytti omasta mielestä esimerkillä johtamista siinä, kun hän hallinnoi kokonaan omalla vastuullaan olevaa operatiivista tuotealuetta, mutta pyrkii enemmän siihen, että olisi johtamistyylyltään valmentava. Esimiehen toiveena oli, että alaisten kanssa henkilökohtaiseen asioiden läpikäyntiin olisi enemmän aikaa, mutta tähdensi, että tämänhetkinen valmentava johtaminen koostui lähinnä sparrailusta sekä normaalista esimiestyöstä. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Esimiehen toimintaa kartoitettiin myös kysymällä, miten tuette tiimin kehitystä. Suurasiakas-tiimin tiiminvetäjä kertoi tuen tulevan enemmänkin ihmisten tekemisten seuraamisesta eli, paljonko tulee asiakaskäyntejä tai muuta vastaavaa. Kun tiiminvetäjä huomasi eurot ja käyntimäärät tai tuli tietoon, että laatu ei ole riittävää, silloin hän tuki keskustelulla. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimin tiiminvetäjä kertoi, että tiimin kehitystä tuetaan jatkuvalla valmentamisella. Tiiminvetäjä kertoi olevansa jatkuvasti mukana käytännön asioissa ja ongelmia etsittiin ruohonjuuri tasolla. Tiiminvetäjä oli mukana ratkaisemassa ongelmia. Haastateltava kertoi myös parantavansa tiimin henkilökohtaista oppimista olemalla paljon mukana ja näyttämällä esimerkkejä asioiden ratkaisemiseen. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimin tiiminvetäjä tuki tiimin kehitystä asettamalla selkeät tavoitteet ja painottamalla tiimin jäsenille, että jokaista tarvitaan työn tekemiseen. Hänen mielestään tiimiin on luotava onnistumisen ja avoimuuden kulttuuri sekä ylipäättään avoin ilmapiiri. Ne ovat avaimet tiimin onnistumiseen. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Tiiminvetäjän palautteenantamista selvitettiin kysymällä, annatteko tiimillenne palautetta ja miten. Suurasiakastiimin tiiminvetäjän mukaan palautteenantoa on mietitty koko konsernissa ja sitä, miten se pitäisi tehdä. Palaute on aina ollut positiivista ja negatiivista. Tiiminvetäjän mukaan palautteesta yritetään saada mieluummin niin sanottu oppimiskeskustelu. Sillä hetkellä palautetta annettiin viikkopalavereissa. Henkilökohtaiset palautteet käytiin läpi puhelimitse, jos henkilö ei ollut konttorilla paikalla. Palautteiden sisältö oli esimiehen mukaan käytännössä sitä, että myyjät eivät ole tehneet tarpeeksi. Palautteissa selvitettiin ongelmat yhdessä ja mietittiin, miten ne voisi korjata. Kun ongelma on selvitetty, aloitetaan valmennus ongelman ratkaisemiseksi. Kehityskeskustelut käytiin kaksi kertaa vuodessa. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimin tiiminvetäjä kertoi, että palautetta annetaan sekä suoraan jokaiselle tiimin jäsenelle että koko ryhmän toiminnasta esimiesvastuussa oleville. Lisäksi käytössä oli ollut viikoittain pidettävät tiimipalaverit. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimissä esimies antoi alaisilleen positiivista, negatiivista sekä rakentavaa palautetta aina tilanteen sitä vaatiessa. Päivittäisistä työtehtävistä annettiin herkimmin positiivista palautetta ja rakentavan palautteen kohdalla tiiminvetäjä harkitsi palautteen luonteen mukaisesti annettiinko se henkilökohtaisesti vai suoraan siinä tilanteessa ja muiden läsnä ollessa. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Seuraavaksi tiiminvetäjän kysymyssarjassa kysyttiin, käytättekö tiimipalavereita ja kuinka usein. Suurasiakastiimin haastateltavan mukaan tiimipalavereita pidettiin joka viikko. Joka viikko oli myös viikkokokous, johon osallistui kaikki. Osa oli fyysisesti paikalla ja osa oli puhelimen välityksellä kokouksessa. Kerran kuukaudessa oli myyntikokous, jossa kaikki olivat fyysisesti läsnä. Myyntikokouksessa käytiin yleisiä asioita läpi. Kuukausikokoukset olivat haastateltavan mukaan enemmänkin sparrausta. (Suurasiakastiimin vetäjä) Myös Thomas Wulff -tiimissä oli käytössä tiimipalaverit (Thomas Wulff tiiminvetäjä).

Markkinointitiimin tiiminvetäjä kutsui tiiminsä koolle kerran viikossa ja palavereissa käsiteltiin tiimin yhteisiä asioita sekä tiedotuksellisia asioita, jotka koskivat tiimin jokaista jäsentä. Lisäksi tiimin jäsenille oli annettu mahdollisuus esittää itseään askarruttavia asioita niin, että asioita pohdittiin ja ratkaistiin koko tiimin voimin. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Kysyttäessä tiiminvetäjältä asettaako hän tiimille tavoitteita ja minkälaisia, saatiin erilaisia vastauksia. Suurasiakastiimin tiiminvetäjä asetti erilaisia tavoitteita tiimin jäsenilleen. Tiiminvetäjän mukaan jäsenten kenttätyöskentelyä on vaikea mitata millään muulla keinolla kuin sillä, montako tapahtumaa myyjällä on päivässä. Tapahtumat jaetaan uusasiakashankintaan sekä vanhojen kehittämiseen. Näitä molempia seurattiin. Lisäksi tiiminvetäjä seurasi myyjien sopimia aikoja asiakastapaamisiin ja niiden laatua. Tärkein mittari oli tietenkin eurot, joita seurattiin hyvin tarkasti. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimin haastattelusta selvisi, että esimies antoi toiminnallisia tavoitteita sekä euromääräisiä tavoitteita. Tavoitteiden toteutumista mitataan viikkopalavereissa. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimillä oli numeraalisia tavoitteita eli budjettia seurataan ja jokin tietty summa liikevaihdosta tulee täyttyä. Lisäksi tiimillä oli aikataulullisia tavoitteita eli jokin asia piti tehdä tiettyinä ajankohtana tai tiettyssä ajassa. Lisäksi tiiminvetäjältä kysyttiin, ovatko tavoit-

teet olleet toimivia tähän mennessä. Tavoitteet ovat olleet pääosin saavutettavissa ja toimivia lukuun ottamatta numeerisia tavoitteita. Tavoitteita mitattiin joka kuukausi mittaripatteristolla. Mittaripatteristoa analysoitiin aina kuukausittain. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Seuraavaksi tiiminvetäjältä kysyttiin minkälaista vastuuta tai valtuuksia hän antaa tiimilleen. Suurasiakastiimin haastateltava kertoi, että jokainen jäsen vastaa omasta työstään. Suurasiakastiimin tiiminvetäjän mukaan jokaisella oli pitkälti suuri vastuu omassa tekemisessään eli tiiminvetäjä ei varsinaisesti jakanut vastuuta tiimin jäsenille. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimin tiiminvetäjä kertoi, että jokaisella myyjällä oli iso vastuu soveltaa oppimistaan käytännössä. Yhtä oikeaa tapaa ei hänen mukaansa ole olemassa. Jokainen myyjä sai asiakkaiden hoitoon liittyvästä työstä vapauksia hyvinkin laajasti. Myyjille oli annettu tietyt pelisäännöt ja suuntaviivat, mutta ehdotonta oikeaa tai väärää tapaa toimia ei kuitenkaan ollut. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimin tiiminvetäjä pyrki antamaan niin paljon vastuuta ja valtaa tiimin jäsenilleen kuin he ovat valmiita ottamaan vastaan. Hän edellytti alaisiltaan, että tiettyjen raamien puitteissa he hoitavat omat vastualueensa sekä työtehtävänsä ja niihin liittyvät päätökset. Lisäksi tiimin jäseniltä odotettiin aloitekykyä eli erilaisia ehdotuksia työntekoon liittyen. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Haastattelussa kysyttiin myös, miten kehitätte tiimin osaamista. Suurasiakastiimin tiiminvetäjän mukaan kehittämistä oli mietitty kovasti ja sitä, miten he tunnistaisivat jonkin asian, mitä joku ei osaa. Käytännössä kuitenkin tiimin kehitys oli puutteellista. Tiimeissä osaaminen vaihtelee paljon. Tiiminvetäjä oli yrittänyt tehdä kuukausikokouksiin aina tietyn teeman, joka liittyy myyntiin. Lisäksi tiimijaolla saataisiin selville ne kohdat, jotka jokaiselle yksilölle tulisi käydä läpi. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimin haastateltavan mukaan tiimi oli perustettu vasta lokakuussa 2012, joten he olivat vielä jatkuvassa kehitysvaiheessa. Kokoajan tuli uusia asioita vastaan ja tiimiä kehitettiin jäsenten kautta eteenpäin jatkuvasti. Lisäksi kehityskeskusteluita pidettiin kerran viikossa, jolloin tiimipalaverit järjestettiin. Henkilökohtaisia kehityskeskusteluita oli kerran vuodessa. Kesälomien jälkeen käytiin läpi keskustelu, jossa tarkastellaan mittareita. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimin tiiminvetäjän mielestä paras tapa oppia on tekemällä asioita konkreettisesti itse. Yrityksessä ei ole viime vuosina ollut suurempia koulutusprojekteja, mutta vuoden 2013 aikana siihen on tulossa muutos: tarkoituksena on panostaa tiimiin toimivuuteen ja siihen, että jokainen tuntisi toisensa paremmin. Osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen ei

ollut tarvetta, vaan tiimityöskentelyä pitäisi parantaa. Markkinointitiimin tiiminvetäjällä oli tapana pitää kehityskeskusteluja jokaisen tiimin jäsenen kanssa kerran vuodessa ja kehityskeskusteluissa sovituista asioista suoritettiin seuranta noin puolen vuoden kuluttua tapaamisesta. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten tiiminvetäjä palkitsee omaa tiimiään ja onko käytössä jokin tietty menetelmä kannustinväliseenä. Suurasiakastiimin tiiminvetäjän mukaan tiimin palkitsemista ei ollut, mutta yksilöpalkitsemista oli. Bonusjärjestelmä avulla tiimin jäsenet saivat rahallista korvausta päästyään myynnissään tiettyihin euromääräisiin rajoihin. Lisäksi heillä oli käytössään rahallinen tavarapalkkio, jonka sai yleensä silloin, jos myyjä oli onnistunut solmimaan esimerkiksi yli 100 000e sopimuksen. Raha, tavara sekä kiitos olivat ainoat käytössä olevat palkitsemismenetelmät. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimin tiiminvetäjän vastauksena oli, että siihen asti ei ollut vielä ehditty. Tiedetyt bonuskäytännöt olivat olemassa, mutta hyvistä tuloksista tiimiä ei palkita muilla keinoilla. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimin tiiminvetäjän mukaan jokaisella tiimin jäsenellä oli bonusohjelma, joka jakautuu henkilökohtaisiin ja tiimikohtaisiin tavoitteisiin. Muista merkittävistä onnistumisista tiimin jäseniä palkittiin esimerkiksi samppanjapullolla ja suullisella kiitoksella sekä tiimillä oli välillä yhteisiä illanviettoja keskenään. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Tiiminvetäjältä kysyttiin myös, antaako hän riittävästi tukea ja apua tiimilleen. Suurasiakastiimissä vastauksena oli lyhyesti, että ei. Hän kertoi, että on olemassa vain kaksi ihmistä jotka voivat auttaa; lähin esimies sekä tiiminvetäjä. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimissä selvisi, että tiiminvetäjä ei ole valitettavasti ehtinyt antamaan tukea. Tiiminvetäjä tarkentaa, että tiimin peruspaketti on vielä kesken, joten sen kasaamiseen menee aikaa. Hän yrittää olla kentällä enemmän kun peruspaketti on kasassa. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimin tiiminvetäjän mielestä tässä osa-alueessa on aina kehittämisen varaa. Hän pyrki olemaan läsnä niin, että jokainen alainen voi tarvittaessa tulla kysymään, jotta heille jäisi sellainen mielikuva, että ovet ovat aina avoinna. Myös kehityskeskusteluissa ja tiimipalaverissa tiiminvetäjä pyrkii auttamaan ja antamaan tukea alaisilleen. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

Lopuksi tiiminvetäjän toimintaa selvitettiin kysymällä, miten hän sitoo tiimin jäsenet työhön ja miten hän hyödyntää heidän kykyjään. Suurasiakastiimin haastateltava kertoi kysymyksen

olevan hyvin hankala. Hän toivoi, että työ itsessään tekisi sitä. Ihmisten tulisi kokea, että tämä työ on kivaa ja viihtyisää. Viihtyisiä hetkiä tulisi olla enemmän. Tiiminvetäjä uskoi kuitenkin, että pääasiassa työ sitoo eniten. (Suurasiakastiimin tiiminvetäjä)

Thomas Wulff -tiimin tiiminvetäjä haluaisi, että jokaiselle myyjälle löydettäisiin oma tapa tehdä työtään. Tavan tulisi olla sellainen, mikä sopii omiin vahvuuksiin ja tarvittaessa sen suhteen joustetaan. Tätä kautta työ saataisiin parhaiten sitouttavaksi. (Thomas Wulff tiiminvetäjä)

Markkinointitiimissä ensimmäinen askel oli varmistaa, että oikea ihminen on tekemässä oikeata työtä. Tärkeää oli myös, että tämä ihminen on motivoitunut tekemään työtään ja kokee sen mielekkääksi. Tiiminvetäjän mielestä sitoutuminen työhön on kaksisuuntaista: jos työntekijä ei ole motivoitunut tekemään työtään, on hän todennäköisesti väärässä tehtävässä. Realististen tavoitteiden asettaminen ja onnistuminen niiden saavuttamisessa ruokkii innostusta omaa työtä kohtaan. (Markkinointitiimin tiiminvetäjä)

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

6.1 Tiimien nykytila

Tutkimuksessa käy ilmi, että suurasiakastiimissä vallitsee tällä hetkellä hyvä ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus. Tutkimustuloksista paistaa läpi suurasiakastiimin nykyinen kehitysvaihe eli yhteistoimintavaihe. Suurasiakastiimi on selvästi tuottava, tehokas sekä luova. Suurasiakastiimi osaa ratkoa mahdolliset konfliktit keskustelemalla, minkä tuloksena saadaan aikaan toimiva kokonaisuus tavoitteiden saavuttamiseksi. Suurasiakastiimissä hyväksytään erilaisuus erittäin positiivisesti. Tiimin jäsenillä on erilaisia tapoja toimia ja pääasia on, että tuotetaan tulosta. Jäsenet kokevat positiiviseksi sen, että tiimissä on erilaisia ihmisiä. Suurasiakastiimissä tavoitteet ovat jokaisesta jäsenestä itsestään kiinni. Tiimi on keskittynyt täysillä työntekoon ja mahdolliset ongelmat tuodaan esille ja niistä keskustellaan avoimesti. Tiimissä ymmärretään jokaisen jäsenen tarkoitus ja kaikista jäsenistä otetaan osaaminen irti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimissä ymmärretään myös yrityksen päämäärä ja tavoite sekä siihen pyritään yhdessä. Tiimin jäsenet tähtäävät siis sekä yhteiseen että koko yrityksen tavoitteeseen. Haastattelusta kuohuu läpi tiimin yhteisvastuu tavoitteiden saavuttamisessa. (Rasila & Pitkonen 2009, 17.) Tiimin jäsenet ovat myös aktiivisia tuen antamiseen. Jäsenet antavat tukea toisilleen esimerkiksi käytännön tilanteisiin.

Toimivaan tiimiin vaikuttavat monet eri tekijät. Suurasiakastiimi pystyy ajan mittaan kehittymään vielä paremmaksi. Toimivat tiimit tarvitsevat kehittyäkseen aikaa ja organisaation täyden tuen. Tutkimuksessa oli kuitenkin havaittavissa, että suurasiakastiimin kaikille jäsenil-

le ei ollut selvää, mikä tiimin selkeä tarkoitus tai perustehtävä on. Tiimin tarkoitus olemassaololle on hyvin tärkeää kuitenkin olla selvillä. Yhteinen tarkoitus antaa suunnan ja merkityksen tiimille. (Huusko 2007, 80.) Lisäksi olemassaolon tarkoitus ymmärrettiin hyvin epämääräisesti. Suurasiakastiimillä on kuitenkin oma paikkansa organisaatiossa. Tärkein tunnusmerkki suuriasiakastiimissä oli se, että töitä tehdään yhdessä ja jokaisesta jäsenestä otetaan työpanos irti. Tutkimuksesta selvisi myös, että tiimit suorittavat omat vastuualueensa ja noudattavat esimiehen asettamia raameja ja määräyksiä.

Tutkimuksen perusteella tiimistä löytyy monipuolista osaamista. Jokaisella jäsenellä on omat vahvuutensa, mutta myös heikkoutensa. Tutkimuksessa selvisi myös, että jäsenet halusivat, että enemmän kokemusta omaavien henkilöiden osaamista tuotaisiin kaikille jäsenille jaettavaksi. Monipuolisen osaamisen hyödyntämiseen tulisi vielä kiinnittää huomiota.

Tutkimuksen mukaan tiiminvetäjä on antanut ohjeet ja tavoitteet, joiden saavuttamiseen pyritään. Kentällä jokainen tekee työnsä itseohjautuvasti eli johtavat itse omaa työskentelyään. Tuloksen tekeminen on itsestään kiinni. Tutkimuksessa havaitaan, että jokainen jäsen kantaa oman vastuunsa. Lisäksi jäsenet ovat aktiivisia yhteisvastuun kantamisessa, koska he ovat aktiivisia auttamaan toisiaan. Jäsenet jakavat toimintatavoista vinkkejä keskenään.

Markkinointitiimin nykytila koostuu kahdesta eri tekijästä: tiimin kehitysvaiheesta ja toimivan tiimin tunnusmerkkien täyttymisestä. Avoin vuorovaikutus ja ilmapiiri olivat hyvällä mallilla tiimin jäsenten mielestä: jo kehitysvaiheen määrittelyn yhteydessä kävi selkeästi ilmi, että ilmapiiri on hyvä ja varsinkin keskustelun kannalta avoin. Tutkimustulosten perusteella tiimi on Bruce Tuckmanin mallin mukaisesti sopimisvaiheessa. Sopimisvaiheeseen viittaavia merkkejä olivat muun muassa hyvä ja avoin ilmapiiri. Ilmapiirin kerrottiin olevan varsinkin keskustelun kannalta avointa: mielipide- ja näkemyserot hyväksyttiin tiimin keskuudessa ja ne ratkottiin heti yhdessä voimin, jos siihen oli tarvetta. Mielipide- ja näkemyserot sekä töiden järjestelyihin liittyvät asiat olivat ainoita konflikteja aiheuttavia tekijöitä tiimissä ja niistäkään ei koskaan suurempia riitoja saatu aikaiseksi. Myös tämä seikka kuuluu sopimisvaiheeseen: jäsenet hyväksyvät eriävät näkemykset ja sallivat tunteiden ilmaisun avoimesti sekä pyrkii välttämään konflikteja. Erilaisuuden hyväksyminen ja sen näkeminen jopa voimavarana ovat tekijöitä, joiden katsotaan kuuluvan sopimisvaiheeseen. (Kopakkala 2005, 50.) Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että tiimi on päässyt kehittymään sopimisvaiheeseen, mutta on vasta kehitysvaiheen alkutaipaleella. Tiimin pitää rakentaa me-henkeään paremmaksi ja vahvemmaksi, jotta tiimi pääsee kehittymään aidoksi tiimiksi. Myös yksilöllisyyttä pitää vähentää, jotta me-henki pääsee kasvamaan ja yhteisöllisyys korostuu tiimin toiminnassa. (Kopakkala 2005, 50.)

Markkinointitiimissä tiimin jäsenten erilaisuus on tiedostettu ja otettu huomioon: jokainen mainitsi haastattelussa, että erilaisuus on hyväksyttävää ja tiimistä löytyy paljon erilaisia ihmisiä sekä tapoja toimia. Erilaisuus siis hyväksytään tiimin keskuudessa. Tiedonjakaminen ja henkinen tuki, jonka piiriin kuuluvat muuan muassa lohduttaminen ja kuunteleminen, ovat markkinointitiimissä hyvällä tolalla. Kaksi muuta sosiaalisen tuen muotoa eli toiminnallinen tuki ja arvostustuki eivät ole yhtä hyvällä mallilla tiimissä. (Työväen sivistysliitto 2001, 33 - 34.)

Toinen vuorovaikutukseen kuuluva tekijä on palautteenantaminen. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä tekijöitä vuorovaikutuksen toimivuuden kannalta ja palaute voi olla positiivista tai korjaavaa eli negatiivista (Rasila & Pitkonen 2009, 30-31). Markkinointitiimissä palautteenantaminen on ollut satunnaista ja vaihtelevaa: sekä positiivista että negatiivista palautetta annetaan silloin tällöin ja vähän. Palautetta annetaan siis markkinointitiimissä liian vähän.

Hyvään tulokseen vaikuttaa myös päätävältä tiimin keinoista, joilla tavoite saavutetaan, sekä riittävien resurssien olemassaolo. Lisäksi tiimillä pitää olla riittävä toimivalta päättää omista toimintatavoistaan, mikä vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. (Huusko 2007, 82 - 84; Jäppinen 2012, 83; Katzenbach & Smith 2001, 116; Rasila & Pitkonen 2009, 10.) Tiimin jäsenet kokivat, että omien toimenkuvien ja vastuualueiden suhteen heille oli annettu riittävästi toimivaltaa ja tiimi sai joistakin asioista tehdä päätöksiä keskenään. Toimivaltaa ja päätösvaltaa pitää tiimillä olla kuitenkin kokonaisvaltaisemmin, jotta se täyttäisi tämän toimivan tiimin tunnusmerkin. Yksi toimivan tiimin tunnusmerkeistä ja tiimitoiminnan edellytyksistä on selkeä tarkoitus tiimin olemassaololle. Tiimin olemassaololle on oltava selkeä tarkoitus ja sen tulee olla jokaisen jäsenen tiedossa ja hyväksymä. Tiimin yhteinen tarkoitus olemassaololle antaa suunnan, merkityksen ja eloisaa energiaa. Tiimi tarvitsee näitä kaikkia tekijöitä onnistuakseen. Selkeä tarkoitus auttaa tiimiä keskittymään oikeisiin asioihin: mitä se haluaa saavuttaa ja mihin se kuuluu organisaatiossa. (Katzenbach & Smith 2001, 116; Rasila & Pitkonen 2009, 10.) Markkinointitiimissä on yksiselitteisesti jokaisen tiimin jäsenen tiedossa, miksi tiimi on perustettu ja mikä on sen tarkoitus olemassaololle. Tämä tunnusmerkki siis täyttyy.

Toimivan tiimin tunnusmerkeistä markkinointitiimi täytti seuraavat: selkeä tarkoitus olemassaololle, yhteinen tavoite, erilaisuuden hyväksyminen ja monipuolinen osaaminen. Riittävä toimivalta ja vastuu, avoin vuorovaikutus ja ilmapiiri sekä ohjeistava johtaja toteutuivat vain osittain tiimin keskuudessa. Esimies puuttui välillä liikaa tiimin toimintaan ja toimintatavoista päättämiseen, mikä hidastaa ja rappeuttaa tiimin toimintaa: jotta tiimityöskentely olisi toimivaa ja tiimi pääsisi tavoitteisiinsa, sillä on oltava oma paikkansa ja itsenäinen asemansa organisaatiossa.

Thomas Wulff -tiimiä verrattiin Bruce Tuckmannin tiimin kehitysvaihe malliin. Haastattelun perustella voidaan tehdä johtopäätös, että Thomas Wulff -tiimin kehitysvaihe on sopimisvaiheessa. Sopimisvaiheessa tiimin ryhmähenki muodostuu ja jäsenten roolit saavat hyväksynnän. Thomas Wulff -tiimissä jäsenten keskinäinen erilaisuus hyväksytään ja jäsenten välillä vallitsee voimakas yhteenkuuluvuuden tunne. Thomas Wulff -tiimissä oli voimakas me-henki, jolla tiimi pyrkii yhteistyöhön ja toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti sekä välttämään konflikteja. Thomas Wulff -tiimissä jäsenten vastuulla oli kehittää toimiva konsepti, joten jäsenet tekevät tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa. Jäsenet hyväksyvät eriävät näkemykset ja sallivat tunteiden ilmaisun avoimesti. Koska aikaisemmat ristiriidat ja konfliktit on läpikäyty, tiimi voi aloittaa yhteisten toimitapojen ja tavoitteiden luomisen. Thomas Wulff -tiimissä jäsenet ovat löytäneet paikkansa tiimissä ja yksilöllisyyttä pyritään vähentämään, jotta tiimistä tulisi mahdollisimman tiivis toimintayksikkö. Tiimi ei ole saavuttanut täyttä avoimuutta, vaikka ilmapiiri vaikutti tiimissä vapautuneelta. (Kopakkala 2005, 50.) Thomas Wulff -tiimi ei kuitenkaan vielä täytä toimivan tiimin tunnusmerkkejä.

Tutkimuksesta saadaan johtopäätös, että Thomas Wulff -tiimissä on monipuolista osaamista, mutta sitä ei osata vielä käyttää oikein. Myyntipäälliköihin luotetaan liikaa ja heidän odotetaan osaavan kaikki. Tiimissä yritetään tuoda esille jäsenten osaamista, jotta siitä voitaisiin tehdä mahdollisimman monipuolista. Osaamista on tarkoitus viedä muiden jäsenten tietoon. Tutkimuksessa paljastuu, että Thomas Wulff konsepti on vielä kehitteillä, joten sen toimintaa tulisi tarkentaa jäsenten tehtävien kannalta. Thomas Wulff -tiimille on asetettu yhteiset tavoitteet sekä talon sisäisesti että henkilökohtaisesti. Jos tavoitteet määritellään alusta asti selkeästi, tiimi ei menetä suuntaansa eikä tarvitse toiminnan punaista lankaa tarvitse etsiä jatkuvasti. Selkeät tavoitteet herättävät tiimissä menestymisen tunteen ja se mahdollistaa myös toimenpiteiden ja virstanpylväiden tarkastuksen sisäisesti. Tavoitteiden toteutumisen kannalta on tärkeää, että niistä sovitaan yhdessä ja yhteisymmärryksessä. Tavoitteet kannattaa myös dokumentoida kirjallisesti. (Krüger 2004, 58 - 60.)

Puhuttaessa tiimin tarkoituksesta ja olemassaolosta voidaan todeta, että tiimin tarkoitus tulisi sisäistää tiimin jäsenille paremmin. Jäsenet kokevat, että vain osa tiimistä tietää tiimin perustehtävän ja tarkoituksen olemassaololle. Yksi haastateltava kertoi, että koko palvelun ydinajatusta tulisi tarkentaa ja viestiä kaikille jäsenille. Thomas Wulff -tiimi ei siis ole tarkasti tietoinen siitä, mikä tiimin perustehtävä ja tarkoitus olemassaololle on.

6.2 Tiimijohtamisen nykytila

Tiimijohtamisen nykytila muodostettiin tarkastelemalla sekä tiimin jäsenten että tiiminvetäjien näkökulmia tiimijohtamisesta. Taulukkoon 6 on muodostettu johtopäätökset tiimin jäsenten ja tiiminvetäjien vastausten perusteella jokaisesta tiimijohtamisen toimintamallin osa-

alueesta. Eri värejä on käytetty symboloimaan kunkin osa-alueen tilaa. Vihreä kuvastaa sitä, että kyseinen osa-alue on kunnossa, keltainen tarkoittaa sitä, että kyseinen osa-alue on osittain kunnossa, ja viimeinen väri punainen symboloi sitä, että kyseinen osa-alue ei ole kunnossa.

	Valmentava johtajuus	Tavoitteiden asettaminen	Tavoitteiden toteutumisen mittaaminen	Vastuunantaminen ja valtuuttaminen	Osaamisen kehittäminen	Sitouttaminen ja palkitseminen
Suurasiakastiimi	Yellow	Green	Green	Red	Yellow	Yellow
Markkinointitiimi	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow
Thomas Wulff - tiimi	Green	Green	Green	Green	Green	Red

Taulukko 6: Tiimijohtamisen nykytila

Tutkimuksessa kartoitettiin suurasiakastiimin käsityksiä esimiehen eli tiiminvetäjän johtamisesta. Tutkimuksesta selviää heti aluksi, että tiimin esimies toimii ulkopuolisessa johtajan roolissa. Hän ei auta tiimin jäseniä riittävästi ongelmien ratkaisemisessa. Tiiminvetäjän vastuulla on valvoa, että ongelmat ratkaistaan ja päätökset tehdään. (Shonk 1994, 134 - 135.) Näitä asioita ei kuitenkaan ollut havaittavissa. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että esimies ei ole tarpeeksi innostava eikä hän innosta tiimin jäseniä oma-aloitteisesti. Esimiehen toivotaan olevan enemmän innostavampi tiimiään kohtaan. Tutkimuksesta siis ilmeni, että esimies yrittää käyttää valmentavaa johtamistyyliä. Tämä rooli edellyttää tiiminvetäjältä kykyä kommunikoida avoimesti tiimin jäsenten kanssa. Positiivinen ja kannustava asennoituminen tuottavat parempia tuloksia. (Spiik 2004, 201.) Esimiehen kerrotaan olevan kannustava, mutta tutkimuksessa joku koki esimiehen kannustavan vain myyntikokouksissa. Esimiehen koettiin olevan myös helposti lähestyttävä.

Puhuttaessa vastuunantamisesta tutkimuksesta ilmeni, että esimiehen vastuunantaminen ei ole ollut erikoista eikä hän varsinaisesti jakanut sitä jäsenille. Tiiminvetäjän mukaan jokainen jäsen on vastuussa omasta työstään. Varsinaista vastuun tai valtuuksien antamista ei ollut havaittavissa lainkaan. Tästä tehdään johtopäätös, että tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa toiminnastaan. Tätä kutsutaan kollektiiviseksi vastuunotoksi, joka nimensä mukaisesti tarkoittaa, että vastuunottoon osallistuu samanaikaisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksellisesti kaikki tiimin jäsenet. (Jäppinen 2012, 96.) Vastuuta on annettu, mutta ei riittävästi. Tutkimuksessa käy ilmi, että esimiehen tulisi tarjota enemmän mahdollisuuksia myös tiimin jäsenten oman osaamisen kehittämiseen. Hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksiin kuuluu huomata ja ottaa esille tiimin jäsenten erilaiset kyvyt ja osaaminen. Hänen tehtävänä on saada jäsenet käyttämään kykyjään ja osaamistaan yhteisen päämäärän saavuttamisen hyväksi. (Salomäki 2002, 53.)

Tutkimuksesta saadaan johtopäätös, että tiimin palkitsemista tulisi parantaa huomattavasti. Tiimi ei ole tyytyväinen palkitsemiskäytäntöihin eivätkä kauempana operoivat tiimin jäsenet koe lainkaan kuuluvansa palkitsemiskäytäntöjen piiriin. Tiimien huomioiminen ja palkitseminen ovat osa organisaation tiimistrategiaa. Toimiva palkitseminen on sitä, että tiimin jäsenet kokevat palkkioidensa riippuvan tiimin edistymisestä. Palkitsemisen on myös edistettävä tiimien välistä yhteistyötä ja auttamista. Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä peruspalkan osuus on 80 % kokonaispalkasta ja 10 % kokonaispalkasta perustuu tiimin suoritukseen. Loput 10 % perustuu tiimiä suuremman organisaatioyksikön tulokseen. (Jutila ym. 1997, 128 - 129.)

Tutkimuksesta käy ilmi, että tiiminvetäjällä ei ole käytössään tiimisopimusta. Tärkein tiimi-johtamisen apuväline ja menetelmä esimiehelle on tiimisopimus. Sen avulla hän antaa tiimille suunnan ja ohjaa sen toimintaa. Tiimisopimukselle tulisi luoda suuri merkitys sekä tiimin että esimiehen keskuudessa jo sen luomisvaiheessa, koska silloin sen merkitys pysyy tärkeänä. (Skyttä 2005, 81 - 82.)

Tiiminvetäjän johtamistyylejä kartoittaessa tutkimuksessa tulee esille, että tiiminvetäjä pyrkii käymään teoriassa asioita läpi sekä keskustelemaan tiimin jäsenten kanssa siitä, miten asiat tulisi hoitaa oikein. Tutkimuksesta saadaan johtopäätös, että valmentavalla otteella tiiminvetäjä saa tiimin potentiaalin hyödynnettyä. Tiimin toimivuutta rakennetaan yhdessä: jokainen kantaa kortensa kekoon, niin tiiminvetäjä, tiimijohtaja kuin jokainen tiimin jäsenkin. Mitä enemmän tiimi työskentelee yhdessä, sitä enemmän tiimi kehittyy. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44.)

Haastattelusta saadaan johtopäätös, että tiiminvetäjä ei kiinnitä paljoakaan huomiota tiimin tavoitteisiin. Tiimille annetaan jonkinlaisia toiminnalliseen työskentelyyn liittyviä tavoitteita. Kunnon tavoitteista ei saatu käsitystä haastattelun perusteella. Tavoitteiden mittaaminen on kuitenkin tarkkaa. Tiiminvetäjä seuraa tarkasti euromääräisiä tavoitteita ja niiden toteutumista mitataan viikkopalavereissa. Tutkimuksesta tulee ilmi johtopäätös, että tiiminvetäjän mielipiteet ovat ristiriidassa tiimin jäsenten haastattelun tuloksiin. Tiiminjäsenet kokivat, että heille on asetettu yhteinen tavoite. Jäsenet kokivat tavoitteiden olevan sekä yhteisiä, että henkilökohtaisia. Tavoitteet tulisi luoda alussa ja kirjata tiimisopimukseen. Esimiehen vastuulla on tarkistaa ja muuttaa tavoitteita tilanteiden muuttuessa. Tavoitteiden asettaminen on siis jatkuva toiminto, jota suoritetaan aina tarpeen sitä vaatiessa. (Skyttä 2005, 93.) Tutkimuksen mukaan tiiminvetäjä järjestää tiimipalavereita kerran viikossa ja lisäksi on olemassa viikkokokous, johon osallistuu kaikki. Jäsenet, jotka eivät ole fyysisesti läsnä, osallistuvat puhelinkeskusteluun. Kuukausikokoukset sisältävät esimiehen mukaan sparrausta. Näistä tuloksista saamme siis johtopäätöksen, että tiiminvetäjä kutsuu tiimipalaverit koolle. Palaverin pitäminen sekä aihealueet voivat tulla muualta, mutta tiiminvetäjä suunnittelee kokoukset sekä muut yhteiset asiat.

Tutkimuksessa paistaa myös läpi se, että esimies ei myöskään ole osannut kehittää tiimin osaamista. Varsinaista vastausta tiimin kehittämiseen ei saatu. Eli vastauksesta voidaan tehdä johtopäätös, että tiimin kehittämiseen ei löydy oikeita välineitä. Haastattelussa tiiminvetäjä myönsi, että hän ei anna riittävää tukea ja apua tiimilleen.

Tutkimuksen mukaan tiiminvetäjä ei käytä tiimin palkitsemista, mutta yksilöpalkitsemista on. Bonusjärjestelmä toimii silloin kun tiettyyn aikaan kertyy tietty määrä euroja, siitä saa silloin rahallista etua, joka on etukäteen määritelty. Tutkimuksen mukaan tiiminvetäjän käyttämät palkitsemiskeinot ovat rahapalkkio, tavarapalkkio sekä kiitos. Johtopäätös siis on, että tiiminvetäjä ymmärtää palkitsemisen johtamisen välineenä, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteita mutta ei kuitenkaan osaa tehdä rakentaa siitä tiiminjäsenten kannalta toimivaa kokonaisuutta. (Husko 2007, 113.)

Tutkimuksessa tiiminvetäjän johtamista selvitettiin kehityksen tukemisen osalta. Tutkimuksesta voi tehdä johtopäätöksen, että tiimin tukeminen ei ole riittävää. Suurasiakastiiminvetäjä kertoo seuraavansa jäsenten tekemistä ja sitä, miten he tekevät tulosta. Jos tulosta ei synny, sen seurauksena pidetään keskustelu siitä, miten jäsen voisi tehdä asian toisin.

Viimeiseksi tutkimuksessa selvitettiin esimiehen esimerkillä johtamista. Tiimin jäsenet kokivat pystyvänsä suoriutumaan esimiehen antamista tehtävistä hänen esimerkkisuoritusten avulla. Tiiminvetäjä käytti omasta mielestään esimerkillä johtamista, mutta tiimin jäsenten vastausten perusteella kyseessä on enemmänkin valmentava johtamistyyli. Jotkut tiimin jäsenistä eivät kuitenkaan olleet törmänneet esimerkkisuoritusten antamiseen.

Markkinointitiimissä markkinointijohtaja toimii tiimissä tällä hetkellä sekä tiiminvetäjän roolissa että tiimin ulkopuolisen esimiehen roolissa. Markkinointitiimissä ei siis tällä hetkellä ole selvästi kahta erilaista johtamistasoa, joita ovat tiimin esimiehen taso ja tiiminvetäjätaso. Markkinointijohtajan vastuulla on siis turhan paljon asioita: kun tiimissä on selkeästi tiiminvetäjätaso ja esimiestaso, tiimi saavuttaa helpommin itseohjautuvuuden, kun se saa enemmän valtuuksia toimia itsenäisesti. Esimies toimii samanaikaisesti kahdessa eri roolissa: tiimin sisällä yhteisön jäsenenä ja myös sen ulkopuolella tiimin yhdyshenkilönä ulkopuoliseen maailmaan eli muuhun yritykseen. Esimies auttaa aina tarvittaessa tiimin jäseniä ongelmien ilmaantuessa. Kuitenkin hetkelliset mielentilan vaihtelut vaikuttavat auttamiseen. Tiimin haastattelun tulosten perusteella tiimin jäsenillä on ristiriitainen kuva esimiehestä osana työyhteisöä: joidenkin mielestä hän oli samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muutkin tiimin jäsenet, toiset olivat taas sitä mieltä, että esimies on hieman heidän yläpuolellaan. Markkinointitiimissä ei ole tällä hetkellä käytössä tiimisopimusta. Tiimin jäsenet ovat tulosten valossa sitä mieltä, että tämänhetkiset tavoitteet eivät ole realistisia ja saavutettavissa. Tutkimustulosten perusteella palkitseminen ei tällä hetkellä sitouta tai motivoi tiimin jäseniä. Tavoitteiden

asettamisen suhteen vallitsee selkeä ristiriita tiimin jäsenten ja tiiminvetäjän välillä. Tutkimuksen mukaan esimies ei myöskään ollut helposti lähestyttävä. Markkinointitiimin tiiminvetäjä jakaa riittävästi tiimin jäsenilleen vastuuta, mutta ei vastuun myötä kuitenkaan anna riittävästi valtuuksia toimia.

Esimiehen mukaan sitoutuminen on kaksisuuntaista: jokaisen tiimin jäsenen pitää olla oikeassa työtehtävässä ja hänen tulee olla motivoitunut tekemään työtään ja kokea se myös mielekkääksi. Hän myös tähdensi, että tavoitteissa onnistumisten kautta ruokitaan sitoutumista ja motivaatiota. Tällä hetkellä tiimin jäsenten on siis vaikea sitoutua tiimin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen, koska tavoitteet on asetettu liian korkealle ja he jäävät ilman palkitsemista suuriltaosin. Myös palkitsemisperusteet ja -käytännöt ovat tästä syystä pielessä: tutkimustulosten perusteella palkitseminen ei tällä hetkellä sitouta tai motivoi tiimin jäseniä. Myös käytössä oleva bonusjärjestelmä sai kritiikkiä tiimin jäseniltä. Joidenkin tiimin jäsenten kohdalla bonusjärjestelmä toimi, kun taas joidenkin kohdalla ei ja he jäivät usein ilman palkkioita. Tiimin jäsenet eivät kokeneet saavansa palautetta johdonmukaisesti: positiivista ja negatiivista palautetta annettiin silloin tällöin ja melko harvoin.

Osaamisen kehittäminen on tiiminvetäjän puolelta nykyään otettu paremmin huomioon: aikaisemmin ennen uuden toimitusjohtajan astuttua kuvioihin, koulutusta tai tiimien osaamisen kehittämistä ei yrityksessä harrastettu. Tiimin jäsenten vastausten valossa omaa osaamistaan pääsee kehittämään, jos sitä ymmärtää pyytää esimieheltä. Tiiminvetäjä ei siis varsinaisesti tarjoa mahdollisuuksia oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Markkinointijohtaja, joka toimii tiiminvetäjänä, on kutsunut tiimin koolle viikoittain pidettäviin tiimipalavereihin. Tutkimustulosten perusteella tiimipalaverit ovat olleet toimivia: sekä tiimin jäsenet että tiiminvetäjä ovat olleet tyytyväisiä tämänhetkisiin tiimipalavereihin ja niissä käsiteltyihin asioihin. Markkinointitiimissä kehityskeskusteluja pidetään kerran vuodessa ja kehityskeskusteluissa sovituista asioista suoritettiin seuranta noin puolen vuoden kuluttua tapaamisesta.

Kun tarkastellaan markkinointitiimin tiiminvetäjän valmentavaa johtamista, voidaan huomata, että sitä ei teorian osoittamalla tavalla esiinny. Tiiminvetäjä oli itse sitä mieltä, että hän sitä jossakin määrin harjoittaa lähinnä sparraamalla. Valmentavan johtajuuden ensimmäinen osa-alue eli tapa suhtautua toisiin, ei täyty riittävässä määrin: tiiminvetäjä ei ota tiimin jäseniä ja suhtautumistaan heihin huomioon ainakaan silloin, kun hänellä on huono päivä. Markkinointitiimissä valmentavan johtajuuden menetelmät eivät täyty kokonaan teorian osoittamalla tavalla. Tavoitteet ovat lähtökohtaisesti tiimin jäsenten näkökulmasta tavoittamattomissa sekä palkitseminen ja palautteen antaminen eivät ole tarvittavalla tasolla. Esimies osasi kuitenkin olla kannustava ja innostava tiimin jäseniä kohtaan, kun kysymyksessä olivat työsuoritusten parantaminen. Tiiminvetäjä kannustaa joitakin tiimin jäseniä yhteistyöhön työtehtävien osalta, kun taas joidenkin jäsenten kohdalla yhteistyö ja tiimikeskeisyys rajoittuvat pieniin

yhdessä tehtäviin asioihin. Tiiminvetäjä on tähän asti pidellyt ohjat ylipäätään johtamisen ja vallan suhteen tiukasti omissa käsissään. Yksi selkeä positiivinen ulottuvuus tiimijohtamisessa on kuitenkin selkeästi näkyvissä: esimerkiksi johtamista ei enää oikeastaan käytetä. Esimerkillä johtaminen kuuluu tiimin kehitysvaiheiden alkutaipaleelle ja uusiin esimerkiksi muutostilanteisiin. Markkinointitiimissä ei myöskään harjoiteta kolmatta teoriaosuudessa esiteltyä tiimijohtamisen menetelmää eli jaettua johtajuutta.

Thomas Wulff -tiimissä esimies auttaa ongelmien ratkaisemisessa sekä puuttuu niihin. Ongelmiin reagoidaan yleensä hyvin nopeasti myös talon sisällä. Tutkimuksen perusteella esimies auttaa ongelmien ratkaisemisessa hyvin. Tiiminvetäjä pyrkii löytämään parempia menettelytapoja ongelmien kautta, jotta tiimin osaaminen kehittyisi paremmaksi. (Skyttä 2005, 147 - 148.) Puhuttaessa siitä, onko esimies samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut tiimin jäsenet, tutkimus paljastaa, että kyllä on. Esimies eli tiiminvetäjä on mukana jäsenten päivittäisessä toiminnassa.

Tiimin jäsenet kokevat saavansa positiivista sekä negatiivista palautetta. Esimies on jäsenten mukana kentällä sekä välittää tietoa palavereissa tiiminjäsenille. Tästä saamme johtopäätöksen, että tiiminvetäjä käyttää valmentavaa johtajuutta. Valmentava johtajuus on voimaantumista ja mahdollistamista, jonka myötä innostutaan, innostetaan ja luodaan uutta yhdessä, nyt-hetkestä ja tulevaisuudesta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.) Haastattelusta selvisi myös, että esimies koetaan innostavaksi. Tiimin jäsenet kokevat saavansa positiivista sekä negatiivista palautetta. Lisäksi selvisi, että esimies kannustaa yhteistyöhön tiimin sisällä. Tietoa sekä osaamista yritetään jakaa tarpeeksi kaikille jäsenille. Tiiminvetäjä tukee tiimin kehitystä jatkuvalla valmentamisella. Valmentava johtaja on kiinnostunut itsensä, tiiminsä ja sen yksilöiden sekä omien vuorovaikutustaitojensa parantamisesta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44.) Thomas Wulff tiiminvetäjän asettamat tavoitteet tutkimuksen perusteella ovat euromääräiset tavoitteet ja toiminnalliset tavoitteet, joita selvitetään tiimipalavereissa.

Tutkimuksen perusteella saadaan johtopäätös, että esimies on helposti lähestyttävä. Tutkimuksessa ei ilmennyt, että tiimin jäsenillä olisi ollut ongelmia lähestyä esimiestä. Tiimin jäsenet kokivat saavansa vastuuta esimieheltä. Esimies jakaa vastuuta riittävästi, mutta tehtävänäntoihin kaivattiin selkeyttä. Tulosten perusteella tiimin jäsenet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että esimies tarjoaa mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Wulff Oy Ab tarjoaa myös erilaisia koulutuksia, joiden kautta omaa osaamista voi kehittää.

Thomas Wulff -tiimissä palkitsemiskäytännöt eivät ole vahvasti käytössä. Tiimin jäsenet kuitenkin painottivat sitä, että palkitsemiskäytännöt motivoivat heitä työssään. Palkitsemiskäytäntöihin on tiiminvetäjän mukaan tulossa muutoksia. Palkkio on tyypillisesti rahamääräinen

suoritepalkkio ja se on sidoksissa yleensä tiimin toiminnan tuloksellisuuteen. Pelkkä raha ei pysty korvaamaan huomioimista. (Jutila ym. 1997, 126.)

Thomas Wulff -tiimi on kokonaisuudessaan uusi tiimikokoonpano ja uudenlainen konsepti, jota kehitetään eteenpäin. Tutkimuksesta saatujen johtopäätösten mukaan tiiminjäsenet ovat tällä hetkellä vastuussa tiimin kehityksestä. Kokemusten perusteella tiimiä kehitetään jatkuvasti eteenpäin. Tutkimuksen mukaan tiimin päämääriä sekä tiimin tavoitteita tulisi selventää. Tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätös, että tiimi itse pohtii, miten olisi järkevintä toimia, koska tiimin jäsenet ovat vastuussa tiimin kehityksestä. Tällä hetkellä tärkein mittari tiimitoiminnassa on tiimin aikaansaamat tulokset. Tuloksissa tulisi huomioida järkevyyt, joustavuus, jäsenten motivaatio ja jatkuva kehittäminen. Thomas Wulff tiimityöskentelyn laajentamiseksi tarvitaan koulutusta, valmennusta, palavereita ja keskustelutaitoja. (Spiik 2004, 63 - 64.) Viimeiseksi selvitettiin esimiehen esimerkillä johtamista. Tiimin jäsenet kokivat pystyvänsä suoriutumaan esimiehen antamista tehtävistä hänen esimerkkisuoritusten avulla vain silloin, jos esimerkillä johtaminen olisi tiimijohtamisessa käytössä.

6.3 Kehittämisehdotukset

Sekä markkinointitiimin että suurasiakastiimin pitää ihan ensitöikseen tehdä selkeä jako kahden johtamistasoon eli tiiminvetäjä tasoon ja esimiestasoon. Esimiestasolla toimiva johtaja siirtyy tiimin ulkopuolelle varmistamaan tiimille hyvät työskentelyolosuhteet ja työskentelyyn tarvittavat tiedot. Tiimin tehtävät tulevat prosessista eli suoraan sisäisiltä tai ulkoisilta asiakailta, eivätkä vain esimiehen välityksellä. Esimies on kuitenkin tietoinen tiimin asioista, koska yksi hänen päätehtävistään on varmistaa tiimin toimivuus kokonaisuudessaan. (Spiik 2004, 183 - 184.) Markkinointitiimin kohdalla tiiminvetäjänä toimiva markkinointijohtaja pitäisi siirtää tiimin ulkopuolella toimivan esimiehen rooliin, koska hän jo nyt toimii siinä roolissa. Myös suurasiakastiimin nykyinen johtaja pitää siirtää ulkopuolella toimivan esimiehen rooliin.

Tiiminvetäjä pitäisi valita suurasiakastiimissä sekä markkinointitiimissä tiimin sisältä. Skytän (2005, 88) mukaan tiimillä on neljä erilaista johtajuusvaihtoehtoa, joista tiimi voi valita: valitaan tiimille yksi vetäjä, vetäjän rooli kiertää jäseneltä jäsenelle, valitaan asiantuntijajohtajuus tai vetäjiä/vetäjää ei lainkaan nimetä tiimille eli tiimissä vallitsee jaettu johtajuus sekä tiimi on itseohjautuva. Jotta markkinointitiimissä ja suurasiakastiimissä päästään harjoittamaan kahden eri johtamistasoon käyttöä, pitää aluksi valita yksi jäsen tiimin sisältä, joka ryhtyy tiiminvetäjäksi.

Tiiminvetäjäksi sopii jäsen, joka on toiminut tiimissä ja organisaatiossa pisimpään: hän tietää organisaation sekä tiimin perusasiat ja käytänteet. Tällainen henkilö löytyy markkinointitiimistä sekä suurasiakastiimistä. Yhden vetäjän malli on perinteisesti hyvin tuttu lähes kaikissa

organisaatioissa. Kun tiimitoiminta alkaa olla vakiintuneempaa ja kun johtajuusosaamista on hankittu tiimiin lisää, voidaan lähteä toteuttamaan jotakin muita aiemmin mainituista johtajuusvaihtoehdoista tiimin sisällä. (Skyttä 2005, 88.) Markkinointitiimissä ja suurasiakastiimissä pitää siirtyä yhden tiiminvetäjän valinnan jälkeen kiertävään tiiminvetäjän rooliin. Kun jokainen on oppinut toimimaan tiiminvetäjänä ja saanut tarpeeksi johtajuusosaamista, on aika luopua tiiminvetäjästä kokonaan. Näin tiimi saavuttaa itseohjautuvuuden.

Tiimijohtajan ja tiiminvetäjän tehtävät selvitetään yhteisissä keskusteluissa, joissa pohditaan kokonaistilannetta ja esiin nousevien tilanteiden kautta sovitaan tehtävänjaosta tarkemmin. (Spiik 2004, 185.) Molempien tehtävät kannattaa jaotella ja nimetä mahdollisimman tarkasti. Jousto kummankin puolelta kannattaa soveltaa, mikä tarkoittaa sitä, että tarvittaessa kumpikin osapuoli voi hoitaa päällekkäin toistensa tehtäviä. Seuraavaksi on jaoteltu, mitä tehtäviä kuuluu vastaisuudessa markkinointitiimin ja suurasiakastiimin tiiminvetäjälle. Tiiminvetäjä:

- kutsuu tiimipalaverin koolle,
- toimii yhdyshenkilönä tiimin ja tiimin ulkopuolisen esimiehen välillä,
- osallistuu työntekoon muiden tiimin jäsenten lailla
- ja valvoo, että ongelmat ratkaistaan ja päätökset tehdään.

(Salomäki 2002, 53; Shonk 1994, 134 - 135; Spiik 2004, 184.)

Vaikka tiiminvetäjä toimii pääasiallisesti yhdyshenkilönä tiimin ja tiimin ulkopuolisen esimiehen välillä, ei se tarkoita sitä, että tiimi ja tiimi johtaja eivät olisi enää ollenkaan tekemisissä toistensa kanssa. Seuraavaksi on jaoteltu tiimin ulkopuolisen esimiehen eli markkinointijohtajan ja suurasiakastiimin johtajan uudet tehtävät:

- tiimin kehittymisen tukeminen
- tiimisopimuksen aikaansaaminen, työstäminen ja ohjaaminen
- itseohjautuvuuteen ohjaaminen
- keskeisten tiimitaitojen hallinta
- valtuuksien/toimivallan varmistaminen
- ohjaus ja opastaminen
- tiimin valmentaminen
- tulosten arviointi ja kehityskeskustelut
- esteiden poistaminen ja tiimin toiminnan tukeminen
- ja palkitseminen sekä sen toimivuuden varmistaminen.

(Skyttä 2005, 80 - 83.)

Suurasiakastiimissä, Thomas Wulff -tiimissä sekä markkinointitiimissä pitää ottaa kirjallinen tiimisopimus käyttöön. Tiimisopimus on kätevä työkalu esimiehelle tiimijohtamisessa. Siihen kirjataan kaikki tiimin toimintaan liittyvät tekijät, joiden avulla suunnataan kohti päämääriä ja tavoitteita. Tiimisopimuksen sisältöön kuuluvat tiimin tarkoitus, tavoitteet ja tavoitteiden mittaamiseen tarkoitetut mittarit, valtuudet ja resurssit, osaamisrakenteet, palkitsemisperusteet sekä muut sovitettavat asiat, joita voivat olla esimerkiksi jokaisen tiimin kohdalla yhteiset pelisäännöt. (Skyttä 2005, 91 - 92.) Thomas Wulff -tiimin, markkinointi- ja suurasiakastiimin johtajilla on vastuullaan laatia tiimisopimus yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Tavoitteet laaditaan yhdessä tiimin jäsenten kanssa, jotta ne ovat myös heidän mielestään saavutettavissa. Johtajien tehtäväksi jää varmistaa, että muulta organisaatiolta, etenkin johdolta, saadaan tuki tälle tavoitteiden yhdessä asettamiselle ja asettamisen tuloksena syntyneille uusille tavoitteille. Myös tiimin tarkoitus olemassaololle kirjataan selkeästi määriteltynä tiimisopimukseen, vaikka se onkin jo ainakin markkinointitiimin jäsenten tiedossa ja sisäistämässä. Suurasiakastiimissä sekä Thomas Wulff -tiimissä tiimin yhteisen tarkoituksen läpikäynti pitää tehdä uudelleen. Tämä antaa tiimeille yhteisen suunnan sekä uutta energiaa tulevaisuutta varten. Selkeällä tarkoituksella tiimit pystyvät keskittymään oikeisiin asioihin eli siihen, mitä se haluaa saavuttaa ja mihin se organisaatiossa kuuluu. (Katzenbach & Smith 2001, 116; Rasila & Pitkonen 2009, 10.)

Valtuudet ja resurssit ovat markkinointitiimin sekä suurasiakastiimin kannalta olennainen kohta tiimisopimuksessa: markkinointijohtaja sekä suurasiakastiimin johtaja yhdessä tiimiensä kanssa pohtivat, minkälaiset valtuudet tiimit tarvitsevat saavuttaakseen uudet asetetut tavoitteet. Markkinointitiimin kohdalla valtuuksia pitää pohtia enemmän sen kannalta, mitä tiimi tarvitsee kehittyäkseen aidoksi tiimiksi. Mikäli tiimi ei saa riittävästi valtuuksia ja päätäntävaltaa omista toimintatavoistaan, se ei saavuta itseohjautuvuutta. Vastuunoton rinnalla toimivan tiimin tunnusmerkkeihin liittyy läheisesti käsite itseohjautuvuus. Tiimit suorittavat vastualueeseensa liittyvät tehtävät itseohjautuvasti organisaation ja esimiehen asettamien pelisääntöjen rajoissa: toisin sanoen ne johtavat itse omaa työskentelyään. Itseohjautuvan tiimin jäsenet luottavat entistä enemmän omiin kykyihinsä ja myös toisiinsa. Vaikka tiimi on osa suurempaa yritystä, se toimii kuin pieni yritys. (Spiik 2004, 209.)

Tavoitteiden mittaamisessa käytetty mittaristo tulee Thomas Wulff -tiimissä, markkinointi- ja suurasiakastiimissä kuvata tiimisopimukseen ja muuttaa sitä tarpeen tullen uusien tavoitteiden mittaamiseen sopivaksi. Sekä suurasiakastiimissä että Thomas Wulff -tiimissä tiimijohtajan tulee selventää tiimin tavoitteet uudelleen. Yhteinen päämäärä ja yhteinen tavoite luo linkin tiimin ja organisaation johdon välillä. Tavoitteen asettaminen luo kytköksen työmäärään ja tiimien palkitsemiseen. (Huusko 2007, 82 - 83.) Suurasiakastiimissä ja Thomas Wulff -tiimissä tavoitteet tulee määrittellä uudelleen niin selkeästi, että tiimillä on selkeä suunta, ettei se menetä toimintansa punaista lankaa. Selkeät tavoitteet herättävät tiimissä menes-

tymisen tunteen ja se mahdollistaa myös toimenpiteiden ja virstanpylväiden tarkastuksen sisäisesti. (Krüger 2004, 58-60.) Tavoitteista pitää keskustella jatkossa aktiivisemmin.

Tiimin tavoitteet pitää luokitella suurasiakestiimissä, markkinointitiimissä ja Thomas Wulff -tiimissä seuraavasti:

1. Edistävät tavoitteet: Tavoitteet, joiden avulla edistetään yrityksen tai jonkin alueen ylätavoitteita.
2. Tehtävätavoitteet: Tavoitteet, jotka johdetaan tiimin konkreettisesta tehtävästä.
3. Määrälliset tavoitteet: Yrityksen liiketaloudelliset tunnusluvut, kuten katetuotto, liikevaihto, tuotanto- ja myyntiluvut.
4. Laadulliset tavoitteet: Näitä ovat henkilöstön ja organisaation kehittämistavoitteet, konseptien kehittäminen ja luovat tavoitteet. (Krüger 2004, 63 - 64.)

Markkinointitiimissä osaamisrakenteet olivat kunnossa, mutta silti ne pitää kirjata tarkasti ylös sopimukseen. Kun tavoitteet on hiottu yhdessä paremmiksi, pitää palkitsemisperusteisiin ja käytänteisiin pureutua. Bonusjärjestelmä, joka oli tiimissä aikaisempien tavoitteiden kautta käytössä, on toimiva, kun tavoitteet on saavutettavia. Bonusjärjestelmää pitää siis päivittää. Bonusjärjestelmässä otetaan huomioon tiimitavoitteet ja yksilötavoitteet: tiimi palkitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ja tiimin jäsenet erikseen vielä omista hienoista suorituksistaan ja yksilötavoitteiden saavuttamisesta. Tarpeen mukaan yhdessä kehitetään uusia motivoivampia ja sitouttavampia palkitsemiskäytäntöjä: tiimin jäsenet tietävät itse parhaiten, mikä motivoi parempiin työsuorituksiin ja sitouttaa työhön sekä mikä palkitsemistapa on omalla kohdalla toimivin. Suurasiakestiimissä ja Thomas Wulff -tiimissä palkitsemista pitää myös parantaa. Thomas Wulff -tiimissä palkitsemista ei ole lainkaan käytössä, joten se pitää ottaa käyttöön. Tiimien huomioiminen ja palkitseminen tulee olla osa organisaation tiimistrategiaa. Toimivassa palkitsemisessa tiimin jäsenet kokevat palkkioidensa riippuvan tiimin edistymisestä. Palkitsemisen on myös edistettävä tiimien välistä yhteistyötä ja auttamista. Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä peruspalkan osuus on 80 % kokonaispalkasta ja 10 % kokonaispalkasta perustuu tiimin suoritukseen. Loput 10 % perustuu tiimiä suuremman organisaatioyksikön tulokseen. (Jutila ym. 1997, 128 - 129.) Tiimin palkitseminen on merkittävä tekijä sekä tiimiksi kasvamisen että tiimin motivoitumisen kannalta. (Skyttä 2005, 82 - 83.) Suurasiakestiimissä palkitseminen pitää muokata motivoivaksi sekä kaikille tasavertaiseksi ja myös kaupan operoivilla tiiminjäsenet pitää ottaa mukaan palkitsemiskäytäntöihin.

Muihin sovittaviin asioihin sisällytetään ainakin yhteiset pelisäännöt, joiden puitteissa jokaisen tiimin jäsenen tulee toimia. Tiimi voi vielä keksiä tähän kohtaan sisällytettäväksi sellaisia asioita, jotka he kokevat tiimitoimintansa toimivuuden kannalta tärkeiksi. Lopuksi jokainen tiimin jäsen, tiiminvetäjä sekä tiimijohtaja allekirjoittavat sopimuksen. Näin siitä tehdään virallinen jokaisen mielissä ja sopimuksen noudattaminen käy luontevammin. Tiimisopimuksen

perimmäinen tarkoitus on ennen kaikkea saada jokaisen tiimin jäsenet yhdessä tekemään, pohtimaan ja sopimaan asioista, jotta ne saavat resurssit ja keinot kehittyä aidoiksi tiimeiksi sekä ainekset rakentaa keskinäistä luottamusta sekä tiimin keskuudessa että eri johtamistasojen välillä.

Eräs opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen kuuluva osa on valmentava johtajuus, joka on yksi tiimijohtamiseen kuuluvista johtamismenetelmistä. Valmentava johtajuus muodostuu viidestä osasta: tavasta suhtautua toisiin, keinoista, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin, tiimikeskeisyydestä, olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille, sekä luottamuksen tärkeydestä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43). Johtopäätösten lomassa todettiin jo, että valmentavan johtajuuden osa-alueet toteutuvat vain joiltakin osin markkinointi- ja suurasiakastiimin tiimijohtamisessa. Jo pelkän tiimisopimuksen laatimisen ja sopimisen kautta päästään alkuun matkalla kohti valmentavan johtajuuden käyttöä johtamismenetelmänä. Samalla, kun tiimin ulkopuolinen esimies ja tiiminvetäjä solmivat tiimin jäsenten kanssa tiimisopimusta, tulee heidän pohtia, miten he omalla toiminnallaan aikovat edesauttaa tiimisopimuksen noudattamista. Tiiminvetäjän ja tiimijohtajan pitää olla tiimin keskellä vaikuttamassa ajatuksiin, asenteisiin ja arvoihin. Tiiminvetäjä ja tiimijohtaja turvautuvat valmentavaan johtajuuteen ja valmentajan rooliin tarvittaessa. Rooli edellyttää tiiminvetäjältä ja -johtajalta kykyä kommunikoida avoimesti tiimin jäsenten kanssa: kuuntelemisen taito nousee yhtä tärkeäksi tekijäksi kuin puhuminen. Positiivinen ja kannustava asennoituminen tuottavat parempia tuloksia kuin tiukka ja käskyttävä asialinja. (Spiik 2004, 201.) Markkinointitiimissä turha käskyttäminen siis on jätettävä pois ja suurasiakastiimissä tulee huomioida edellä mainittuja valmentavan johtajuuden menetelmiä.

Jotta markkinointitiimi sekä suurasiakastiimi kehittyisivät aidoiksi tiimeiksi, pitää tiimijohtamisen avulla ryhtyä toimeen muutaman ongelmakohdan korjaamiseksi. Teoriaosuuden pohjalta annetaan selkeät toimintaohjeet juuri sopimisvaiheessa olevien tiimien kehittämisen tukemiseen. Kolmannessa kehitysvaiheessa tiimijohtajan tulee ohjata tiimiä kohti itseohjautuvuutta ja todellista tiimiyttä. Tämä mahdollistuu muun muassa antamalla tiimin jäsenille enemmän valtuuksia koskien päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja rohkaisemalla tiimiä toimimaan itsenäisesti ja ottamaan vastuun yhteisten tavoitteidensa toteutumisesta. Tiimiä on myös rohkaistava tässä vaiheessa kehitystä tekemään mahdolliset tarvittavat muutokset tiimin rakenteessa, jotta tiimi saavuttaisi parhaan mahdollisen tuottavuuden tason tulevaisuudessa. Palkitseminen kuuluu läheisesti tiimin kannustamistoimenpiteisiin. (Skyttä 2005, 75; Wheelan 2013, 102 - 103.) Palkitsemisen tulee perustua tiimisopimuksessa sovittuihin palkitsemisperusteisiin.

Suurasiakastiimissä tiimin jäsenillä on paljon erilaista osaamista, kykyjä, tietoja ja taitoja. Osaamista tulisi jakaa aktiivisesti tiimin sisällä tiimin jäsenten kesken. Täten osaaminen li-

sääntyy ja tiimi oppii uusia keskeisiä tekijöitä. Tiimijohtajan pitää tukea vahvasti tiimin kehitystä. Suurasiakastiimin johtajan tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että kauempana operoivilla tiimin jäsenillä olisi mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen. Esimerkiksi suurasiakastiimin kehityskeskusteluissa tiimin jäseniä tulee ohjata muun muassa seuraavien teemojen avulla: tiimin tehtävät ja vastualueet, tiimin pääasialliset asiakkaat ja yhteistyökumppanit, tiimin menestystekijät, sisäisen toiminnan ja osaamisen arviointi, tulevaisuuden päähaasteet, osaamisen kehittämisen pääkohteet ja tavoitteet suunnittelukaudella (Valpola 2002, 74).

Tiimijohtamisen avulla positiivisen palautteen antamista pitää lisätä sekä suurasiakastiimissä että markkinointitiimissä. Positiivinen palaute lisää yhteenkuuluvuudentunnetta tiimin jäsenten keskuudessa. Tämä auttaa parempaan vuorovaikutukseen, joka puolestaan suuntaa tiimiä kohti seuraavaa kehitysvaihetta. (Wheelan 2013, 97.) Positiivisella palautteella on vahvistava vaikutus tiimin yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja vie asioita eteenpäin. Negatiivisen palautteen antamisessa tulee edetä varovaisesti. Annettaessa negatiivista palautetta, palaute pitää kohdistaa aina tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavaan toimintaan, eikä koskaan yhteen persoonaan. (Rasila & Pitkonen 2009, 30-31.) Rakentavan palautteen antamista pitää myös lisätä.

Sisäistä tiedottamista sekä arkisten asioiden tiedonkulkua pitää suurasiakastiimissä parantaa huomattavasti. Tiedonkulku on tärkeä asia tiimin keskuudessa ja tärkeän tiedon pitää kulkea myös kauempana operoiville tiimin jäsenille. Oikeanlaisella tiedottamisella tiimin jäsenet pysyvät ajan tasalla tiimiä koskevissa asioissa. Tiimijohtajan tulee kiinnittää tähän huomiota jatkossa. Tiedonkulkua voisi mitata tiimin jäseniin kohdistuvissa mittareissa.

Suurasiakastiimissä tiiminvetäjän pitää auttaa tiiminjäseniä enemmän ongelmien ratkaisemisessa. Ongelmanratkaisuihin on kaksi erilaista tekniikkaa. Ne voivat olla joko strukturoituja tai vapaamuotoisia. Strukturoidussa tekniikassa ensimmäinen vaihe on ongelman kuvaaminen. Tavoitteena on saada optimaalinen ratkaisu, joten oikean ongelman ratkaiseminen on välttämätöntä. Usein käy niin, että ongelman juuria ei tutkita tarpeeksi, joten siihen ei löydy myöskään syytä. Ongelmista suurasiakastiimin tulee kerätä niin paljon tietoa kuin mahdollista. Kun ongelma on analysoitu, kaikki mahdolliset ratkaisut tulee tutkia. Viimeisessä vaiheessa valittu ratkaisu toteutetaan. Vapaamuotoisessa tekniikassa pyritään käyttämään omia kokemuksia sekä arviointikeinoja. (Williams 2002, 146- 150.)

Suurasiakastiiminvetäjän pitää saada tiimin jäsenet sitoutumaan työhön paremmin ja hyödyntämään tiiminjäsenten kyvyt oikein (Shonk 1994, 134 - 135). Hänen myös pitää saada jäsenet käyttämään kaikkien kykyjä yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Salomäki 2002, 53.)

Koska Thomas Wulff -tiimi on sopimisvaiheessa, tiimijohtajan pitää ohjata tiimiä kohti itseohjautuvuutta ja todellista tiimiyttä. Tämä mahdollistuu antamalla tiimin jäsenille enemmän valtuuksia koskien päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja rohkaisemalla tiimiä toimimaan itsenäisesti ja ottamaan vastuun yhteisten tavoitteidensa toteutumisesta. Thomas Wulff -tiimiä on myös rohkaistava tässä vaiheessa kehitystä tekemään mahdolliset tarvittavat muutokset tiimin rakenteessa, jotta tiimi saavuttaisi parhaan mahdollisen tuottavuuden tason tulevaisuudessa. Palkitseminen kuuluu läheisesti tiimin kannustamistoimenpiteisiin. Palkitseminen voi perustua muun muassa tulostavoitteisiin, joita arvioidaan suoritusten jälkeen, tai esimies voi sopia tiimin kanssa etukäteen tiimitason tulospalkkion, jos organisaation palkitsemisjärjestelmään on liitetty tiimitaso yhdeksi osaksi. (Skyttä 2005, 75; Wheelan 2013, 102 - 103.)

Thomas Wulff -tiimin toiminta on alkuvaiheilla. Jotta se kehittyisi oikeaksi tiimiksi, tiimijohtajan antaman valmennuksen pitää sisältää tiimin kasvamisen tukemista. Myöhemmin osaluokkia syvennetään ja laajennetaan sovituihin suuntiin. Aktiivinen yhteinen tulosten arviointi on osa tiimiytysprosessia. Yhteisellä arvioinnilla voidaan toimintaa huomattavasti vahvistaa ja tarpeen tullen suunnata uudelleen parempaan suuntaan. Esimies poistaa mahdolliset esteet, jotka haittaavat tai hidastavat tiimin toimintaa. Esimiestä tarvitaan esimerkiksi sellaisten muutosten läpivientiä kaipaavien esteiden poistoon. Thomas Wulff -tiimin tukemisessa ovat onnistumisten huomioiminen ja onnistumisen kokemusten jakaminen merkittäviä. Tiimin palkitseminen on merkittävä tekijä sekä tiimiksi kasvamisen että tiimin motivoitumisen kannalta. Siksi se pitää ottaa käyttöön. (Skyttä 2005, 82 - 83.)

Thomas Wulff -tiimillä on täydet mahdollisuudet kehittyä tiimiksi, joka pystyy toimimaan ilman selkeää johtajaa. Edellä mainittujen kehittämisehdotusten jälkeen Thomas Wulff -tiimissä voidaan tehdä samat muutokset johtamisen jakoon, mikä tarkoittaa, että varsinainen esimies eli tiimijohtaja on tiimin ulkopuolella ja tiimiin nimetään erillinen tiiminvetäjä. Tiimijohtajan ja tiiminvetäjän tehtävät selvitetään yhteisissä keskusteluissa, joissa pohditaan kokonaistilannetta ja esiin nousevien tilanteiden kautta sovitaan tehtävänjaosta tarkemmin. (Spiik 2004, 185.)

7 Yhteenveto

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tiimijohtamista kehittämällä päästään kohti toimivaa tiimityöskentelyä. Asiaa lähdettiin tarkemmin selvittämään kohdeyrityksen eli Wulff Oy Ab:n kolmen eri tiimin ja tiimien tiiminvetäjien välityksellä. Tavoitteena oli selvittää ensin, mikä on tiimien ja tiimijohtamisen nykytila kohdeyrityksessä: Missä kehitysvaiheessa tiimit ovat? Täyttävätkö tiimit toimivan tiimin tunnusmerkit? Millaista tiimijohtaminen tällä hetkellä on? Millaisia menetelmiä tiimijohtamisessa käytetään?

Henkilökohtaisiksi tavoitteiksi asetettiin tiimijohtamisen ja tiimityöskentelyn käsitteiden hallitseminen. Perusteellisen aihealueeseen tutustumisen ja kattavan teoriaosuuden tuottamisen jälkeen oli hankittu selkeä käsitys siitä, mikä on toimiva tiimi, mitä tiimityöskentely pitää sisällään, mitä tiimijohtamisen piiriin kuuluu ja millaisia menetelmiä siinä voidaan käyttää hyväksi. Aikaisemmissa opinnoissa ei ollut tarkemmin syvennetty tiimeihin tai tiimijohtamiseen, joten minkäänlaisia pohjatietoja aihepiiristä ei ollut olemassa. Koko opinnäytetyöprosessi vahvisti henkilöstöjohtamisen tietopohjaa entisestään ja on selkeästi vahvistanut osaamista johtamisen kannalta. Oli siis mielenkiintoista lähteä etsimään aivan uutta tietoa. Tietoa löytyikin sekä suomen että englannin kielellä, minkä johdosta myös englannin kielen osaaminen karttui opinnäytetyöprosessin lomassa. Opinnäytetyön lähteitä etsiessä kirkastui käsite lähdekritiikki eli lähteiden luotettavuuden punnitseminen. Nopeasti oppi huomaamaan, minkälaisia lähteitä kannattaa käyttää opinnäytetyössä ja minkälaisia ei.

Opinnäytetyön tutkimusosio onnistui hyvin lukuun ottamatta muutamaa asiaa. Haastatteluihin käytetty aika oli liian rajallinen ja vaikutti ainakin ensimmäiseen haastatteluun: haastateltavilta ehdittiin kysyä kaikki kysymykset, mutta lyhyiden vastausten kohdalla tarkentavia kysymyksiä ei päästy esittämään ajan kesken loppumisen pelossa. Toisen haastattelukerran kohdalla tämä korjattiin ja haastateltavista saatiin ehkä hieman enemmän irti lyhyiden vastausten kohdalla. Haastatteluihin käytetty aika päätettiin yrityksen toimesta, joten siihen ei kovinkaan paljoo pystynyt vaikuttamaan. Toki työntekijöiden on ehdittävä tekemään työnsä. Myös haastattelun litteroinnin toteuttamisessa olisi ollut hieman parantamisen varaa. Opinnäytetyössä oli kaksi eri tekijää, jotka suorittivat litteroinnin omilla tahoillaan. Litterointitavat hieman erosivat toisistaan: toinen oli tarkempi. Yhtäläiset litterointitavat olisivat voineet parantaa reliabeliutta eli tutkimuksen luotettavuutta. Jos tutkimusta lähdetäisiin siis uudestaan suorittamaan, haastatteluun käytettyyn aikaan sekä litteroinnin toteuttamistapaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

Luotettavuutta työhön on pyritty lisäämään tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Jokainen vaihe on kuvattu tarkasti sekä olosuhteet, paikat ja haastatteluun käytetty aika tulevat selvästi ilmi opinnäytetyössä. Luotettavuuteen on myös vaikuttanut se, että kaikki haastattelusta syntynyt aineisto on otettu huomioon. Tutkimustuloksia kirjatessa koko aineistoa on käytetty hyväksi jokaisen tiimin ja tiiminvetäjien kohdalla mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti mitään muuttamatta.

Tutkimuksen pätevyyttä lisäsivät suorat lainaukset haastatteluista. Pätevyyttä lisäsi myös haastattelukysymysten huolellinen suunnittelu ja niiden pohjautuminen aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Haastattelukysymykset suunniteltiin vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmiin ja opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Tässä onnistuttiin hyvin. Haas-

tattelun avulla saatiin vastaukset kysymyksiin, mikä on tiimien nykytila, missä kehitysvaiheessa tiimit ovat, millaista tiimijohtaminen tällä hetkellä on sekä millaisia menetelmiä tiimijohtamisessa käytetään. Lisäksi johtopäätösten tueksi on tehty viittauksia tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettuun kirjallisuuteen, mikä kohensi edelleen tutkimuksen pätevyyttä. Kysymykset oli pyritty suunnittelemaan sellaisiksi, että asiaan vähemmän paneutunut haastateltava ymmärtäisi kysymykset. Lisäksi haastattelutilanteessa selvennettiin käsitteitä vielä tarpeen mukaan. Tällä varmistettiin, että haastateltavat todella ymmärsivät, mistä on kyse.

Tutkimuksen avulla onnistuttiin kuitenkin saamaan vastaukset aluksi asetettuihin kysymyksiin muutamasta parantamista kaipaavasta tekijästä huolimatta. Tärkeimmiksi tiimijohtamisen tekijöiksi tutkimuksen mukaan nousivat tiimisopimus ja valmentava johtajuus. Tiimisopimus sisältää kaikki ne tekijät, joiden avulla tiimityöskentelystä tulee toimivaa, joten sen käyttöönotto yrityksissä, joissa harjoitetaan tiimimäistä toimintaa, on elintärkeää. Valmentava johtajuus puolestaan on johtamismenetelmä, joka on ottanut jalansijaa nykyajan johtamismenetelmien joukossa. Valmentava johtaminen rinnastetaan usein käsitteeseen johtajuus eli leadership, joka on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Tämä empaattinen ja toiset ympärilläolijat huomioon ottava johtamismenetelmä on tiimijohtamisen kulmakivi. Kohdeyrityksen tiimeissä pitää myös kiinnittää huomiota uudenlaiseen tiimijohtamisen järjestäytymiseen, jossa johtaminen jaetaan kahdelle eri tasolle: tiiminvetäjä ja tiimin ulkopuolinen esimies. Opinnäytetyössä esiteltyjen kehittämis ehdotusten myötä kohdeyrityksessä saavutetaan toimivaa tiimityöskentelyä tiimijohtamisen avulla ja yrityksen tiimeillä on mahdollisuus kehittyä jopa huipputiimeiksi asti. Tutkimusta voisi tulevaisuudessa jatkaa tutkimalla kolmea erilaista tiimityyppiä sekä siellä tapahtuvaa tiimijohtamista. Tarkoituksena olisi selvittää, vaikuttaako tiimityyppi tiimijohtamisen menetelmiin. Nämä tiimityypit voisivat olla muun muassa tuotantotiimi, palvelutiimi ja johtotiimi.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

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.

DiTullio, L. 2010. Project Team Dynamics. Enhancing Performance, Improving Results. Management Concepts: Wien.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset.

Frilander, P. 1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Teroprint Ky.

Hackman, J. 2002. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation

Harvard Business School Press. Peltola, A. (suomentaja) 2005. Toimiva tiimi. Tulostietoinen johtaja - sarja. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy. Helsinki.

Harisalo R. & Miettinen E. 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.

Hayes, N. 2002. Managing Teams. A strategy for success. Thomson Learning. Lontoo.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Talentum. Helsinki.

Hersey, P. & Blanchard, K. Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. 1990. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Hujala A., Laulainen S., Sinkkonen M. & Taskinen H. 2009: Hyvä johtaminen - reilua peliä. Premissi, 4, 32 - 37.

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

Isoherranen, K., Rekola, L., Nurminen R. 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen työyhteisö. Helsinki: WSOY.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsinki : Työterveyslaitos.

Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E., Kvist H-H., Paavilainen, K. 1997. Valtuutuksen aika - Tiimeillä parannuksia prosesseihin. Jyväskylä: Gumerrus Kirjapaino Oy.

- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2000. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2008. Kvali, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 2001. The Discipline Of Teams: A Mindbook - Workbook for Delivering Small Group Performance. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi - Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Rastor.
- Kuitunen, P., Ollikainen, H., Vartiainen-Ora, P., Pasanen, T. & Puro, U. 2001. Työnväen sivistysliitto. Tukeva tiimi - opas tiimin jäsenelle. Tornio: Tornion Kirjapaino.
- Levi, D. 2007. Group dynamics for teams. Second Edition. USA: Sage Publications Inc.
- Nissinen V., Anttalainen J. & Kauppinen R. 2008. Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY Pro.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä - Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Kirjapaino Oy.
- Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti - Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.
- Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. 1. painos. WSOY. Porvoo.
- Shonk, J-H. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki: Rastor.
- Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus Hämeenlinna Talentum Media Oy.
- Tuckman, B. W. 1965: Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Vakkuri, Aaro 1997. Tiimityö - käytännön opas. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Wheelan, S. A. 2013. Creating Effective Teams - A Guide for Members and Leaders. Fourth Edition. USA: Sage Publications Inc.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching an leadership. UK: Nicholas Brealey Publishing.

Williams, J. 2002. Team Development for High-Tech Project Managers. London: Artech House Inc.

Yukl. G. 2010. Leadership in Organizations. Seventh Edition. USA: Pearson Education Inc.

Zenger, John H., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C. 1994. Tiimien johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Internet-lähteet

Heathfield, Susan M. About.com Guide. Human Resources. 2011. Twelve tips for team building: How to build successful work teams - How to make teams effective. Viitattu: 29.03.2013. http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/twelve_tip_team.htm

Kankare, M. Talouselämä. 7.12.2005. Roolijako ratkaisee voittajan. Viitattu: 29.03.2013. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article162736.ece>

Kartha, D. 2009. How to improve teamwork. Buzzle. Viitattu: 29.03.2013. <http://www.buzzle.com/articles/how-to-improve-teamwork.html>

Kontro, H. 2010. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith: Tiimit ja tuloksekas yritys. Viitattu: 10.11.2010. <http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2010/01/tiimit-ja-tuloksekas-yritys3.pdf>.

Mind Tools Ltd 1996-2011. How to be a good team player - Maximizing your contribution. Viitattu: 29.03.2013. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_53.htm

Wulff Oy Ab.2012. Viitattu: 31.10.2012. <http://www.wulff.fi/fi/wulff-yhtiot+oyj/konserni/>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimustavoite	7
Kuvio 2: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	8
Kuvio 3: Tiimin ja Ryhmän erot (mukaillen Katzenbach & Smith 1998).....	10
Kuvio 4: Esimiehen ja tiiminvetäjän roolit itseohjautuvassa tiimissä (mukaillen Spiik 2004)18	
Kuvio 5: Tiimin ulkopuolella toimivan esimiehen vastualueet (Skyttä 2005, 80 - 83).....	18
Kuvio 6: Tiimisopimuksen runko (mukaillen Skyttä 2005)	22
Kuvio 7: Tutkimusongelma 1	32
Kuvio 8: Tutkimusongelma 2	32
Kuvio 9: Kohdeyrityksen organisaatiokaavio	33

Taulukot

Taulukko 1: Ensimmäisen päivän haastatteluajataulu	34
Taulukko 2: Toisen päivän haastatteluajataulu	34
Taulukko 3: Tiimien nykytilan selvittäminen	37
Taulukko 4: Tiimien jäsenten näkemys tiimijohtamisesta.....	43
Taulukko 5: Tiiminvetäjien haastattelun tutkimustulokset	46
Taulukko 6: Tiimijohtamisen nykytila	56

Liitteet

Tiiminjäsenille esitetyt haastattelukysymykset

Tiimin nykytila (kysymyssarja 1)

1. Minkälainen ilmapiiri tiimissä mielestäsi vallitsee?
2. Syntyykö tiiminne keskuudessa paljon konflikteja? Miten ratkaisette ne? Minkälaisista asioista ne syntyvät?
3. Kuinka vapaasti saatte tiiminä päättää omista toimintatavoistanne?
4. Saatteko itsenäisesti ohjata omaa työskentelyänne tiiminä, vai saneleeko esimies tehtävänne?
5. Onko jokaiselle tiimin jäsenelle mielestäsi selvää, mikä on tiimin perustehtävä (tarkoitus olemassaololle, miksi tiimi on perustettu)?
6. Onko teille asetettu yhteinen/yhteisiä tavoitteita, joiden saavuttamiseen pyritte? Vai ovatko tavoitteet enemmän yksilöllisiä?
7. Hyödynnetäänkö jokaisen jäsenen työpanos tavoitteiden saavuttamisessa?
8. Kantaako jokainen tiimin jäsen vastuunsa tavoitteiden saavuttamisessa? Tekeekö jokainen oman osansa ja lisäksi auttaa tarvittaessa myös muita?
9. Voitteko mielestäsi keskustella avoimesti asioista tiimin kesken?
10. Löytyykö tiimin jäseniltä monipuolista osaamista?
11. Kulkeutuuko kaikille tarkoitetut tiedot jokaiselle tiimin jäsenelle tasavertaisesti?
12. Annetaanko teille palautetta? (positiivinen ja negatiivinen) Saatteko myös ns. rakentavaa palautetta toiminnastanne?
13. Koetko saavasi tiimin muilta jäseniltä tukea tarvittaessa? Miten tuen antaminen ilmenee?
14. Onko tiimissänne havaittavissa erilaisia ihmisiä ja tapoja toimia? Onko hyväksyttävää olla erilainen?

Johtaminen (kysymyssarja 2)

1. Auttaako esimies tiimin/yksilön ongelmienratkaisemisessa?
2. Onko esimies mielestäsi samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut tiimin jäsenet?
3. Innostaako esimies parantamaan suorituksianne?
4. Kannustaako esimies yhteistyöhön tiimin sisällä?
5. Onko esimies mielestänne helposti lähestyttävä?
6. Jakaako esimies riittävästi vastuuta sekä tiimi- että yksilötasolla?
7. Tarjoaako esimies mielestäsi mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen?
8. Koetko saavasi riittävästi palkitsemista työsuorituksistasi ja -panoksistasi? Motivoivatko ja sitouttavatko tämänhetkiset palkitsemiskäytännöt sinua työssäsi?
9. Esimerkillä johtaminen?

Tiiminvetäjille esitetyt haastattelukysymykset

Tiimijohtaminen (kysymyssarja 3)

1. Onko teillä käytössä tiimin vetäjät?
2. Mitkä ovat tehtävänne ja vastuunne tiiminvetäjänä?
3. Onko käytössänne tiimisopimus?
4. Minkälaisia johtamistyyliä käytätte? Käytättekö esim. esimerkiksi johtamista tai valmentavaa johtamista?
5. Käytättekö tiimin sisäistä vai tiimin ulkopuolista johtajuutta?
6. Miten tuette tiimin kehitystä?
7. Annatteko tiimillenne palautetta, miten?
8. Käytättekö tiimipalavereita ja kuinka usein?
9. Asetatteko tiimillenne tavoitteita, miten ja minkälaisia?
10. Mittaatteko tavoitteiden toteutumista?
11. Minkälaista vastuuta tai valtuuksia annatte tiimillenne?
12. Miten kehitätte tiimin osaamista?
13. Pidättekö tiimin välisiä kehityskeskusteluita? Kuinka usein?
14. Onko teillä tapana palkita tiimiänne? Käytättekö jotain tiettyä menetelmään kannustinvälineenä?
15. Annatteko mielestänne riittävästi tukea ja apua tiimillenne?
16. Kertokaa omasta vastuu alueestanne ja kuvailkaa roolin merkitystänne?
17. Millä keinoin sidotte tiimin jäsenet työhön ja miten hyödynnätte heidän kykyjään?

Haastatteluluettelo

Suurasiakastiimin vetäjä. Suurasiakastiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa.

Tiimin jäsen A. 2013. Suurasiakastiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Tiimin jäsen B. 2013. Suurasiakastiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Tiimin jäsen C. 2013. Suurasiakastiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Tiimin jäsen D. 2013. Suurasiakastiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Tiimin jäsen E. 2013. Suurasiakastiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Tiimin jäsen F. 2013. Suurasiakastiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Thomas Wulff tiimin vetäjä. 2013. Thomas Wulff -tiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Thomas Wulff -tiimin jäsen A. 2013. Thomas Wulff -tiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Thomas Wulff -tiimin jäsen B. 2013. Thomas Wulff -tiimin haastattelu 11.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Markkinointitiimin vetäjä. 2013. Markkinointitiimin haastattelu 23.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Markkinointitiimin jäsen A. 2013. . Markkinointitiimin haastattelu 23.01.2013. Wulff Oy Ab pääkonttori. Vantaa

Markkinointitiimin jäsen B. 2013. . Markkinointitiimin haastattelu 23.01.2013. Wulff Oy Ab
pääkonttori. Vantaa

Markkinointitiimin jäsen C. 2013. . Markkinointitiimin haastattelu 23.01.2013. Wulff Oy Ab
pääkonttori. Vantaa

Markkinointitiimin jäsen D. 2013. . Markkinointitiimin haastattelu 23.01.2013. Wulff Oy Ab
pääkonttori. Vantaa

Markkinointitiimin jäsen E. 2013. . Markkinointitiimin haastattelu 23.01.2013. Wulff Oy Ab
pääkonttori. Vantaa