



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

VOITTAJATIIMIN RAKENTAMINEN

Case Nordea Online Osaamiskeskus

Nina Lindstedt

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2016
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

LINDSTEDT NINA
Voittajatiimin rakentaminen
Case Nordea Online osaamiskeskus

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Kesäkuu 2016

Pankkimaailma on kokenut suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana. Digitalisaation luomat mahdollisuudet ovat muuttaneet asiakkaiden odotuksia. Menestyäkseen pankin pitää tarjota asiakkailleen henkilökohtaista neuvontaa mahdollisimman joustavasti ajasta ja paikasta riippumatta. Vastatakseen asiakkaiden odotuksiin työn toimeksiantaja Nordea Pankki on laajentamassa Online-verkostoaan, joka tarjoaa asiakkaille henkilökohtaista palvelua laajoin palveluajoin puhelinta ja verkkopankkia hyödyntäen.

Työn tarkoitus oli löytää keinoja siihen, miten uuteen perustettavaan Online osaamiskeskukseen rakennetaan tiimi, joka toimii voittajajoukkueen tavoin ja omalla toiminnallaan vastaa pankin asettamiin strategisiin tavoitteisiin olla sijalla yksi niin asiakastytyväisyydessä, henkilöstötyytyväisyydessä kuin kannattavuudessa. Työssä käsiteltiin ryhmän kehittymistä huipputiimiksi. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena haastatteleamalla nykyisten Online osaamiskeskuksen kahta esimiestä ja viittä neuvojaa. Haastatteluilla selvitettiin Online-neuvojalle keskeisimpiä ominaisuuksia, tiimin merkitystä yksilön työssä onnistumiseen, tiimin kehittymistä ja käsitystä voittajakulttuuria. Tämän työn tuloksia hyödynnetään uuden Tampereelle perustettavan yksikön rekrytointiprosessissa sekä tiimin rakentamisessa.

Vaikka Online neuvojan tehtäväkuva sisältää henkilökohtaiset tavoitteet, koettiin tiimi tärkeäksi työn onnistumisen kannalta. Voittajakulttuuri ei synny itsestään, vaan jokaisella tiimin jäsenellä on sen luomisessa tärkeä rooli. Tiimi tarvitsee ensisijaisesti henkilöitä, joilla on hyvä asenne ja halu kehittyä. Esimieheltä edellytetään tavoitteellista johtamista sekä vahvan roolin ottamista tiimin kehittymisen mahdollistamiseksi.

Asiasanat: Tiimi, tiimin rakentaminen, rekrytointi, ryhmä, tavoitteet, johtaminen, voittajakulttuuri

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

LINDSTEDT NINA
Building a winning team
Case Nordea Online Branch

Master's thesis 64 pages, appendices 2 pages
June 2016

The financial sector has gone through a lot of changes during past years. The possibilities of digitalization have changed customers' expectations. To succeed the bank must provide customers personal service regardless of the time or the place. To come up to the customers' expectations the principal of this study Nordea Bank, is expanding its Online-network. It provides personal service with comprehensive service times using phone and netbank.

The objective of this study was to gather information about how to build a winning team to a new Online branch. The purpose of the team is to live up to the banks strategic goals to be the number one in customer satisfaction, employee satisfaction and profitability. The study is about how a group of people develops to a successful team. The data was collected from two Online leaders and five Online banking advisors who gave their opinion about the most important attributes of Online advisors, the meaning of the team to one's success, the team development and understanding of the winning culture. The results of this study will be utilized in the new Online branch recruitment process and building the team.

The respondents stated that even though the targets of the Online advisors are personal, the team plays an important role in succeeding. The winning culture does not build up itself. Each team member has a significant role in it. The team needs members with a good attitude and willingness to develop themselves combined with a goal-directed leader who takes a strong role making the team development possible.

Keywords: team, team building, recruitment, group, target, leadership, winning culture

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn taustaa.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	8
2	VOITTAJAKULTTUURI.....	10
2.1	Kulttuuristrategia	10
2.2	Voittajakulttuuri.....	11
2.3	Voittaminen	13
3	RYHMÄ VAI TIIMI.....	15
3.1	Ryhmä.....	15
3.2	Tiimi.....	15
3.3	Ryhmän ja tiimin keskeisimmät erot	17
3.4	Tiimin vaiheet	18
3.4.1	Muodostusvaihe eli forming	19
3.4.2	Kuohuntavaihe eli storming.....	20
3.4.3	Sopimisvaihe eli norming	20
3.4.4	Hyvin toimiva ryhmä eli performing	21
3.4.5	Lopetusvaihe eli adjourning.....	21
3.4.6	Tiimin suorituskäyrä	22
3.5	Tiimin tavoitteen määrittely.....	25
3.6	Tiimiroolit ja ryhmädynamiikka.....	26
3.7	Ryhmän jäsenten valinta	27
4	VOITTAJAJOUKKUEEN JOHTAMINEN	29
4.1	Johtajan tehtävä on johtaa.....	29
4.2	Valmentava johtaminen	30
4.3	Mentaalivalmentaminen.....	32
4.4	Töissä saa ja pitää olla kivaa!	33
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	36
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa.....	36
5.2	Tutkimusmenetelmät	37
5.3	Haastattelu	38
5.3	Valittu lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä.....	39
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	40
6.1	Online-neuvojan tärkeimmät vahvuudet esimiesten mielestä	40

6.2	Tärkeimmät vahvuudet Online-neuvojien mielestä	42
6.3	Neuvojien odotukset työlle	43
6.4	Vahvuuksien selvittäminen	43
6.5	Tiimiytyminen ja luottamuksen rakentuminen	45
6.6	Tiimin tavoitteet	47
6.7	Tiimin kehittyminen	48
6.8	Kohti huipputiimiä	49
6.9	Miten voittajakulttuuri määritellään?	50
6.10	Voittajakulttuuri arjessa	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	54
7.1	Onnistunut rekrytointi	54
7.2	Tiimi luo lisäarvoa	57
7.3	Tiimin jäsenten välinen luottamuksen rakentuminen	57
7.4	Tavoitteiden asettaminen	58
7.5	Työssä kehittyminen	60
7.6	Voittajakulttuuri	61
7.7	Arviointi	61
7.8	Jatkokehitysideat	62
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	65
	Liite 1. Esimiesten haastattelukysymykset	65
	Liite 2. Online-neuvojien haastattelukysymykset	66

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Digitaali- ja mobiiliteknologian jatkuva kehittyminen tulee johtamaan siihen, että ennen pitkää kaikki finanssipalvelut siirtyvät digitaalisille alustoille. Digitalisoituminen tulee merkitsemään eri palvelukanavien yhdistymistä saumattomaksi kokonaisuudeksi. Asiantuntijapalvelut yhdistyvät digitaalisiin kanaviin ja niitä tuotetaan entistä enemmän puhelimesta tai verkossa chattaamalla. (Pohjola 2015, 17.)

Finanssiala ja sen toimintaympäristö ovat kokeneet pysyviä muutoksia digitalisoitumisen ja globalisaation myötä. Perinteisten pankkien rinnalle on tullut uusia toimijoita, jotka valtaavat alaa kehittämällä uusia, innovatiivisia ratkaisuja digitaalisille palvelualustoilleen. Asiakasosaaminen on pankkien kilpailuetu, jota hyödyntämällä ne voivat pärjätä internet-yrityksiä vastaan. Tulevaisuuden menestyjiä ovat ne yritykset, jotka osaavat yhdistää ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin liiketoiminnan vastaamaan diginatiivien asiakkaiden tarpeita. (Pohjola 2015, 17-18.)

Ylläpitääkseen liiketoiminnan kannattavuutta, säilyttääkseen työpaikkoja sekä edistääkseen työhyvinvointia Aalto Yliopiston taloustieteen professori Matti Pohjola (Pohjola 2015, 19) listaa finanssialan toimijoille kolme keinoa: palvelujen jatkuvan kehittämisen, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittämisen sekä sellaisen yrityskulttuurin luomisen, joka vastaa asiakkaiden digitaalisia palveluita koskeviin odotuksiin.

Finanssialan keskusliitto, alan yritykset sekä työntekijäliitot toteuttivat yhteistyönä Muuttuva työ finanssialalla –tutkimuksen (2015, 2-3; 5; 15), jossa selvitettiin finanssialan tulevaisuuden näkymiä niin toimialan yleisen muutoksen, asiakkaiden muuttuvien toiveiden ja tarpeiden kuin henkilöstön hyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmista. Asiakkaiden tärkeimmät valintakriteerit pankin valinnassa tulevat tutkimustulosten mukaan tulevaisuudessa olemaan hinta, palvelun tarjoajan luotettavuus ja verkkoasioinnin turvallisuus sekä työkalujen selkeys ja yksinkertaisuus. Asioinnin helppous ja vaivattomuus on asiakkaille myös tärkeää. Itsenäinen verkkoasiointi koetaan kaikissa ikäryhmissä mieluisaksi, mutta 90 % vastaajista haluaa saada tarvittaessa lisäksi henkilökohtaista neuvontaa. Kaksi kolmesta haluaisi pankin tarjoavan henkilökohtaista neuvontaa

vuorokauden ajasta tai viikonpäivästä huolimatta. Tämä korostui erityisesti nuorten ja työikäisten eli 16-64 –vuotiaiden vastaajien joukossa. Henkilökohtaiseksi neuvonnaksi luetaan konttorissa, puhelimitse, videoneuvottelun tai chat-palvelun kautta käytävä neuvottelu.

Yritysten työskentelymallit ovat saaneet vaikutteita urheilumaailmasta, kun on tutkittu urheilumaailman huippujoukkueiden menestykseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten urheilujoukkueista rakennetaan ”unelmatiimejä”. Tämä on tuonut työelämään urheilussa jo vuosikymmeniä käytössä olleita käsitteitä, kuten valmentaja, valmennus, harjoittelu, sparraus ja coaching-toiminta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 144.) Tämän vuoksi olen työn teoriaosuuteen kerännyt havaintoja ja oppeja tiimityöstä myös menestyneiltä urheiluvalmentajilta: Suomen jääkiekkomaajoukkueen vuonna 1995 ensimmäiseen MM-kultaan luotsanneelta Curt Lindströmiltä, Suomen koripallojoukkueen Susijengin uudelle tasolle nostaneelta päävalmentaja Henrik Dettmanilta sekä muun muassa nuorten jääkiekkomaajoukkueen vuonna 2016 kultaan valmentaneelta Jukka Jaloselta.

Asenne voittamista kohtaan on suomalaisessa yhteiskunnassa kielteinen, toteaa Cristina Andersson (2008, 32-33) kirjassaan *Voittava kierre*. Hän kritisoi sitä, että ihmisen luontaista halua kisata keskenään karsitaan pois jo lapsista lähtien tasapäistämällä heidät urheiluseuroissa ja määrittelemällä kouluissa oppimisen vauhti sen mukaan, joka on vähiten kiinnostunut. Hän luonnehtii kilpailua osaksi ihmisluontoa ja kulttuuria, paikkasi tai tilaksi, jonne ihmiset kokoontuvat nauttimaan taidoistaan ja ottamaan niistä mittaa toisten samanhenkisten kanssa. Varjopuolena kilpailemisen kieltämiselle hän näkee sen, että ei opita myöskään häviämään. Markkinavetoisessa yhteiskunnassa häviäminen tulee joka tapauksessa vastaan, esimerkiksi silloin, kun et saa hakemaasi työpaikkaa.

Myös Jalonen ja Lampi (2012, 15-17) kritisoivat liiallista tasapäistämistä, sillä keskinertaisuudella ei kehitytä. Suomessa sanaan kilpailu tai voittaminen mielletään kielteisiä mielikuvia, mikäli ne liittyvät muuhun kuin urheiluun. Terve kilpailu on kehityksen edellytys niin urheilussa kuin liike-elämässä.

Nordea Retail Banking (myöhemmin Nordea) tavoittelee strategiakaudellaan 2016-2018 toimialan ykkössijaa niin henkilöstötyytyväisyydessä, asiakastytytyväisyydessä kuin kannattavuudessa kaikilla markkina-alueillaan. Strategian kulmakiveksi on määritelty asiakasvisio, jonka on tarkoitus vastata asiakkaiden tarpeisiin: *Asiointi on helppoa ja*

mutkatonta, palvelu asiantuntevaa ja osaavaa, missä ja milloin tahansa. Henkilökohtaiset ja digitaaliset asiakaskokemukset tekevät Nordeasta turvallisen ja luotettavan kumppanin (Nordea Intranet 20.5.2016). Nordean strategiakauden tavoitteet ovat varsin kunnianhimoiset ja erityisesti asiakastyytyväisyydessä parhaan sijan saavuttaminen vaatii paljon työtä. Tämä vaatii kulttuuri- ja asennemuutosta läpi organisaation.

Nordeassa uskotaan voittajakulttuurin merkitykseen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Voittajakulttuurin syntyminen edellyttää palautetta, omistajuutta, tiimityötä ja suorituksia. Norjan pankkitoiminnan johtaja John Sätre summaa voittajakulttuurin seuraavasti: *Voittajakulttuurin pitää näkyä koko ajan kaikessa mitä teemme. Meidän on sanottava suoraan, mikä on riittävän hyvä. Sata prosenttia on sata prosenttia, ei yhdeksänkymmentäkahdeksan. Meidän on voitava antaa toisillemme rakentavaa palautetta. Tämä koskee myös muualla kuin omassa tiimissämme työskenteleviä työtovereita. Näin voimme yhdessä tulla parhaiksi.* (Mitä on voittajakulttuuri 22.2.2016, Nordea Intranet.)

Vastatakseen asiakkaiden odotuksiin ja muuttuneeseen asiakaskäyttäytymiseen, Nordea perusti lokakuussa 2014 Suomeen kolme Online osaamiskeskusta, jotka palvelevat asiakkaita laajemmin palveluajoin verkkotapaamisten välityksellä. Verkkotapaamisessa hyödynnetään puhelinyhteyttä sekä verkkopankin kautta esitettävää materiaalia. Asiakas voi neuvotella verkkotapaamisessa niin kodin hankintaan liittyvästä rahoituksesta, turvaamisen ratkaisuista kuin sijoituksista. Online osaamiskeskuksessa panostetaan jatkuvan asiakaskohtaamiseen kehittämiseen. Online osaamiskeskuksen tarjoamat palvelut ovat saaneet asiakkailta lämpimän vastaanoton ja niiden määrää kasvatetaan kahtentoista kappaleeseen juhannukseen 2016 mennessä. Työn toimeksiantajan Nordean Sata-Hämeen alueelle perustetaan huhtikuussa Online osaamiskeskus, jossa esimiehen lisäksi työskentelee 10 henkilön tiimi. Tiimin jäsenet rekrytoidaan sisäisellä haulla maaliskuun huhtikuun aikana.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Työn tarkoitus on löytää keinoja siihen, miten uuteen perustettavaan Online osaamiskeskukseen saadaan rakennettua tiimi, joka toimii voittajajoukkueen tavoin ja omalla toiminnallaan vastaa pankin asettamiin strategisiin tavoitteisiin olla sijalla yksi niin asiakastyytyväisyydessä, henkilöstötyytyväisyydessä kuin kannattavuudessa.

Tämä työ käsittelee ryhmän kehittymistä huipputiimiksi, voittajakulttuuria sekä menestyvän tiimin johtamisessa huomioitavia näkökulmia. Tutkimus toteutetaan haastatteluil- la, joilla selvitetään millaisia ominaisuuksia Online-neuvojalla pitää olla, millainen merkitys tiimillä on yksilön työssä onnistumiseen sekä mitä on jo opittu tiimin kehitty- misestä ja voittajakulttuurista. Tämän työn tuloksia on tarkoitus hyödyntää uuden Tam- pereelle perustettavan yksikön rekrytointiprosessissa sekä tiimin perustamisessa, mutta ne ovat käyttökelpoisia myös yksiköissä, jotka ovat vastaavassa tilanteessa.

2 VOITTAJAKULTTUURI

2.1 Kulttuuristrategia

Yrityksen päivittäinen toiminta muotoutuu sellaiseksi, miten asiat on tapana tehdä. Sitä on yrityskulttuuri pelkistettynä. Jokaisella yrityksellä on yrityskulttuuri, mutta ero parhaiden ja heikkojen välillä on se, että ovat tietoisesti rakentaneet ja johtaneet sitä. Parhaiten yrityskulttuuriaan johtaneilla se on yhtä kuin työpaikan strategia. Yrityksen kokonaisvaltaista johtamista kulttuurin kautta kutsutaan kulttuuristrategiaksi. (Rossi 2012, 14.)

Huipputasolle pääseminen vaatii rohkeutta, näkemyksellisyyttä ja kunnianhimoa. Sinne ei ole mahdollista päästä, ellei johto usko omaan tekemiseensä eikä huipputason saavuttamisen mahdollisuuteen. Keskinkertainen johtaminen ei myöskään riitä. Vahvan yrityskulttuurin rakentamisen kulmakivenä on radikaali ja pysyvästi erilainen tapa johtaa. (Rossi 2012, 22.)

Huomioitavaa Rossin (2012, 39-41) mukaan on, että yrityskulttuuri heijastuu yrityksen sisältä aina asiakkaalle asti. Asiakaskokemus syntyy työntekijöiden toiminnan kautta ja työntekijät siirtävät asiakkaille sen, miten heitä kohdellaan. Toivottu asiakaskokemus saadaan aikaiseksi ketjureaktiona yrityksen sisäلتäpäin. Hän toteaa, että yrityksissä, joissa on onnistuneesti johdettu yrityskulttuuria, esiintyy **giftwork-kulttuuria**, jossa asiakkaiden ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ylittää tilanteelle tavanomaisesti asetetut odotukset. Se näyttäytyy siten, että asiakasta kohdellaan henkilökohtaisesti, yksilönä ja vuorovaikutuksesta jää hyvin myönteinen tunne ja kokemus jostakin erityisestä. Giftwork-kulttuuri toimii vahvistavalla toimintaperiaatteella eli johto vahvistaa työntekijöiden giftwork-tekoja omilla giftwork-toimenpiteillään, joka synnyttää positiivisen kehän.

Giftwork-kulttuurissa palkataan siis ihmisiä, jotka pystyvät kasvamaan organisaation mukana ja varmistetaan, että valittujen työntekijöiden arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa. Toinen ääripää on kaupankäyntikulttuuri, jossa rekrytoidaan ihmisiä vaadittavien taitojen ja kokemuksen perusteella. (Rossi 2012, 68.)

Kilpinen (2008, 10-11) toteaa kirjassaan *Liekeissä – miten johtaja inspiroi ihmiset sytymään muutokselle*, että ihminen, joka on pakotettu noudattamaan yrityksen strategiaa, toteuttaa sitä pienemmällä mahdollisella liekillä. Sen sijaan työstään inspiroitunut henkilö noudattaa sitä luomalla siihen lisää elämällä oman potentiaalinsa kautta. Johtamisen tavoitteena onkin kehittää jokaisen yksilön osaamispotentiaalia, joka johtaa parempiin innovaatioihin, laadukkaampiin asiakaskohtaamisiin sekä taloudelliseen kasvuun.

2.2 Voittajakulttuuri

Bain & Company (*The Defining Elements of a Winning Culture* 2013) teki vuonna 2012 tutkimuksen, johon vastasi 400 toimitusjohtajaa suurista, maailmanlaajuisista yrityksistä. Vain alle neljännes oli sitä mieltä, että yrityksen kulttuuri tuki liiketoiminnan tuloksia heidän yrityksissään. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki, että heidän yrityskulttuurinsa oli erkaantunut suorituskeskeisyydestä ja voittamisesta. Tutkijoiden mukaan liian usein yrityskulttuuri mielletään tavaksi saada ihmiset viihtymään, eikä keskitytä siihen, millä tavoin autettaisiin yksilöä tai koko organisaatiota menestymään paremmin. Huippuorganisaatioissa voittajakulttuuri ymmärretään ja se häpeilemättä yhdistetään huipputuloksiin. Huippuorganisaatioissa on omaleimainen kulttuuri, joka erottaa sen muista alan toimijoista. Työntekijä kokee parhaimmillaan ylpeyttä toimiessaan kyseisen yrityksen palveluksessa. Huippuyritykset listaavat myös suoritukseen liittyviä määrittäjiä, jotka ovat linjassa yrityksen strategian kanssa ja ohjaavat työntekijöitä haluttuun käytökseen: rehellisyys, tulosorientoituneisuus, vastuullisuus ja yrittäjämäisyys, yhteistyöhön perustuva, ketterä ja sopeutuvainen, innovatiivinen ja voittamiseen fokusoitunut. Näistä useimmiten valikoituu kolmesta neljään yritykselle tärkeintä määrittettä, joiden halutaan ohjaavan käyttäytymistä.

Bain & Companyn tutkimuksen mukaan lähes 70 % esimiehistä on samaa mieltä siitä, että yrityksen kulttuuri tuottaa eniten kilpailuetua. Sen luominen on vuosia kestävä prosessi, mutta sen arvo on mittaamaton. Useimmilla aloilla tuotteet ovat kopioitavissa, mutta yrityskulttuuria ei ole mahdollista monistaa. Lisäksi johtopäätöksenä oli, että vain 10 % yrityksistä onnistuu voittajakulttuurin luomisessa. Tutkimuksessa oli mukana 365 yritystä Euroopasta, Aasiasta ja Pohjois-Amerikasta. (Rogers, Meehan & Tanner 2016, 3)

Voittajakulttuurin omaavassa yrityksessä henkilöstö ei pelkästään tiedä, mitä heidän pitäisi tehdä, vaan myös miksi heidän pitää tehdä se. Ymmärrys motivoi tekemistä oikeaan suuntaan, lisää uskollisuutta sekä lisää halua kuulua tiimiin. Voittajakulttuuri muotoutuu yrityksen arvojen pohjalta, eikä sitä voi keksiä tai määrätä. Sille muodostuu omanlaisensa persoonallisuus ja sielu näiden pohjalta. Kuviosta 1 ilmenee kuusi elementtiä, jotka ilmentävät voittajakulttuuria ja jotka ovat tyypillisiä vain huippusuorittajille.



KUVIO 1. Voittajakulttuurin ilmentyminen (Rogers ym. 2016)

Menestys on kykyä ja halua saavuttaa kestävä taso, jolta voidaan toistuvasti yltää huippusuorituksiin eli voittoihin. Sen jälkeen kyse on siitä, miten menestyksen ura voidaan ylläpitää, kun joka kerta ei tarvitse lähteä aloittamaan aina asti. Menestyksen pohja luodaan ahkeruudella ja hyvällä johtamisotteella (Jalonen & Lampi 2012, 15; 23).

Menestys ei ole yksittäinen sattumavoitto, vaan lopputulos määrätietoisesta työstä ja itsensä kehittämisestä tavoitteen eteen (Jalonen & Lampi 2012, 26). Samoilla linjoilla on Andersson (2008, 36), joka lisää, että todellinen, menestyksellinen voittaminen edellyttää intohimoista tahtoa oppia ja kehittyä. Kestävä voittaminen tapahtuu ainoastaan intensiivisen ja sitkeän itsensä kehittämisen ja oppimisen kautta omaa potentiaalia ja taidokkuutta hyödyntäen.

2.3 Voittaminen

Voittaminen alkaa aina päästä. Se on mielentila. Sitten se leviää sellaisella säteilyllä ja sellaisilla vahvistuksilla, että kohtalo ei voi muuta kuin totella. -Douchan Gersi (Andersson 2008, 56).

General Electricin hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajana työskennellyt Jack Welch (2007, 226-227) määrittelee voittamisen valitun määränpään saavuttamisella, eikä se välttämättä edellytä voittoa. Voittaminen on edistymistä ja mielekkyyttä. Urheilussa toinen joukkue voittaa ja toinen häviää, mutta liike-elämässä yhden yrityksen voitto tarkoittaa useimmiten menestystä monelle muullekin toimijalle. Esimerkiksi menestyvässä yrityksessä hyötyvät niin johtajat, omistajat, työntekijät, jakelijat ja tavarantoimittajat. Useasti tämä tuo hyvää myös yrityksen ulkopuolelle: mahdollisesti uusia yrityksiä sekä mahdollisuuden harjoittaa hyväntekeväisyyttä.

Andersson (2008, 34) havainnollistaa menestyksen ja voittamisen eroa siten, että juoksu kisassa voi olla monta menestyjää, mutta vain yksi voittaja. Voittaminen on jatkuvaa oman potentiaalin rajojen venyttämistä ja ylittämistä. Voittamisen kannalta on tärkeää, että yksilö uskoo omaavansa huikean potentiaalin. Voittaminen ei tapahdu sattumalta, vaan on valintakysymys. On helppoa sanoa haluavansa voittaa, mutta vain harva on valmis sitoutumaan voittamiseen vaadittaviin panostuksiin. Voittaminen vaatii voimallisten esteiden selvittämistä, takaiskujen kestämistä ja valmiutta kohdata kipua. Voittamisen oman unelman toteuttamiseksi – sellaisen, joka tekee henkilön onnelliseksi ja saa hänet kunnioittamaan itseään. (Andersson 2008, 56.)

Andersson (2008, 35) kuvailee voittamisen tunnetta näin: *Se on sitä, että tuntee olevansa kuningas ja antaa hetkeksi huumaaavan ajatuksen, olen ainoa, joka pystyy tähän, valata mielensä. Voittaminen on oman voimansa ja ainutlaatuisuutensa kohtaamista ja sitä, että niinä hetkinä tajuaa olevansa todella erityinen ja erityisillä lahjoilla siunattu.*

Andersson (2008, 44-45) oli tehnyt sähköpostikyselyn voittamisesta 70:lle eri taustan omaavalle henkilölle ja siteeraa kirjassaan saamiaan vastauksia. Eräs vastaajista määrittelee voittamisen seuraavasti: *Voittaminen on oppimistapahtuma. Tapahtuma, jossa vaikeuksien ja esteiden kautta ja fyysisen ja psyykkisen ja/tai henkisen taistelun jälkeen*

ihminen on onnistunut ylittämään rajansa. Toinen kommentti mielestäni täydentää ajatusta: Mikä tahansa, joka saa asiat paremmaksi kuin mitä ne olivat, on voittamista. Voittaminen on myös asioiden yhteyksien tajuamista ja sillä tavoin oman ajattelumaailmansa kehittämistä.

3 RYHMÄ VAI TIIMI

3.1 Ryhmä

Kirjallisuudessa sekä myös arjen puheessa ryhmä- ja tiimisanoja käytetään toisinaan virheellisesti synonyymeina, vaikka ne käsitteillä on huomattavia eroja. Tässä osiossa on tarkoitus tehdä selväksi näiden kahden termin eroavaisuudet.

Työryhmät perustavat suorituksensa parhaiden yksilösuoritusten summaan, eivätkä ne tavoittele mitään kollektiivisia työsuorituksia, jotka vaativat yhteistä ponnistelua (Katzenbach & Smith 1998, 101).

Ryhmän tunnuspiirteiksi määritellään usein sen koko, tarkoitus, rajat, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit ja johtajuus. Joukko ihmisiä muodostaa ryhmän, kun sen jäsenillä on jotakuinkin yhteinen tavoite, jonkin verran keskinäistä vuorovaikutusta ja käsitys siitä, ketkä ryhmään kuuluvat. Ryhmä eroaa yhteisöstä, verkostosta tai satunnaisesta ryhmästä siten, että sillä on yhteinen rajattu tavoite, mahdollisuus tavoitteesta seuraavaan työnjakoon ja jäsenet ovat tuttuja keskenään. (Kopakkala 2005, 36.)

3.2 Tiimi

Katzenbach ja Smith (1998, 59) määrittelevät tiimin seuraavasti: *Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.*

Tiimi eroaa ryhmästä siten, että se on omaehtoisesti yhteisvastuullisesti sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen (Kopakkala 2005, 39). Tiimien toimintaan vaikuttaa eniten suori-
tuskeskeisyys – ei henkilökemia, yhdessäolo, kommunikointi tai hyvinolontunne (Katzenbach & Smith 1998, 77).

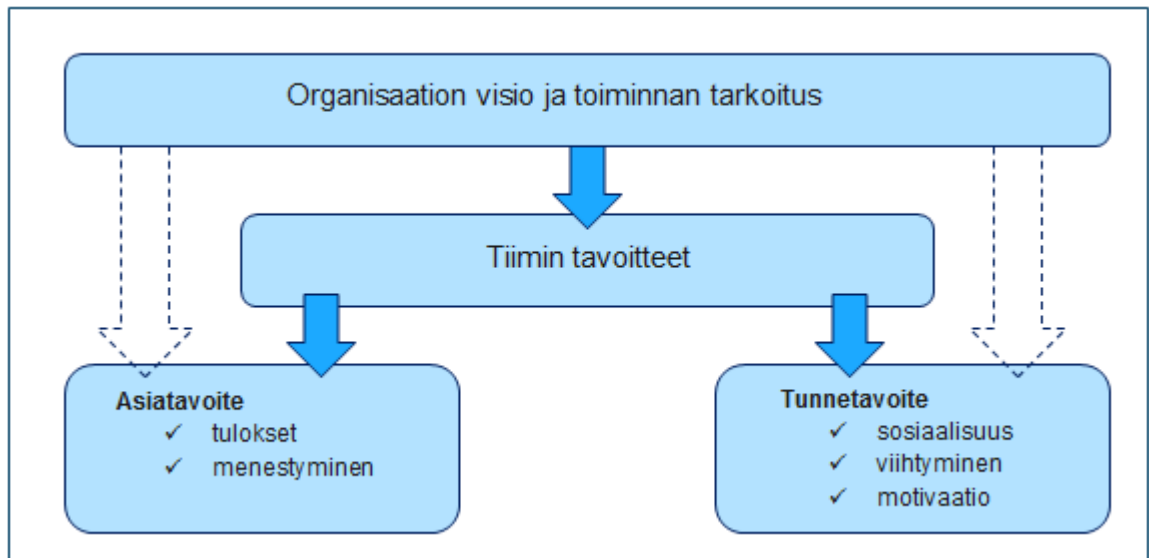
Tiimien erinomaisten suoritusten taustalla on monta tutkittua ilmiötä. Ensinnäkin tiimin jäsenten taidot ja kokemukset yhteenlaskettuna ovat enemmän kuin yksittäisen jäsenen. Laajempi yhdistelmä taitoja ja tietämyksiä antaa tiimeille mahdollisuuden ottaa vastaan

isompia haasteita. Toiseksi tiimeille muodostuu tavoitteita ja toimintamalleja kehitettäessä kommunikointikäytäntö, joka tukee sen ongelmanratkaisukykyä ja aloitteellisuutta. Tiimit voivat nopeasti sopeuttaa toimintaansa tarpeita vastaavaksi. Kolmanneksi tiimeihin liittyy sosiaalinen ulottuvuus, kun sen jäsenet työskentelevät yhdessä voittaakseen esteet. (Katzenbach & Smith 1998, 30.)

Tiimiksi voidaan Kopakkalan (2005, 81-83) mukaan kutsua ryhmää, joka on edennyt kehityskäyrällään viimeiseen vaiheeseen. Kopakkalan esittämässä mallissa luovan ryhmän vaiheessa tiimi on muuttunut ryhmäksi, kun se ymmärtää, että eri näkemysten kokeyilu ja yhteenotot tuovat uusia oivalluksia, joita yksittäinen ryhmän jäsen ei olisi yksin voinut tuottaa. Tuossa vaiheessa tiimi on tavoiteorientoitunut ja itsetuntoinen, eikä esimiestä tarvita enää kaikkien tehtävien organisointiin. Tiimivaiheessa yksilöt ottavat henkilökohtaisen vastuun työstään, vaikka ovat sitoutuneita tiimiin.

Tiimien kehittymiseen vaikuttavat organisaatioiden kulttuuri ja työntekijöiden taitotaso, joten yksittäisen ryhmän menestyminen rakentuu monien tekijöiden välityksellä. Tiimiä voidaan tarkastella esimerkiksi tiimissä esiintyvän puheen ja tekojen kautta. Kun puhe vaihtuu, vaihtuvat teot ja päinvastoin. (Liukkonen ym. 2006, 146.)

Toimiakseen tiimin on pyrittävä samanaikaisesti kahteen päämäärään: tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen sekä kiinteyteen ja toimintakykyyn. Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006, 147) kuvaavat tilannetta kuviossa 2. Perustehtävä eli asiataavoite määrittelee tiimin toiminnan tarkoituksen organisaatiossa. Tehtäväsuorituksen onnistuminen riippuu tiimin koossapysymisestä ja kiinteydestä, tunnetavoitteen saavuttamisesta. He väittävät, että monien organisaatioiden heikko tulos selittyy sillä, että tätä kaksoistavoitetta ei ymmärretä eikä tiimin toimintakykyyn kiinnitetä riittävästi huomiota. Toisaalta pelkäänsä tiimin tunnekokemuksiin ja keskinäisiin suhteisiin keskittyminen saa tiimin unohtamaan tehtäväsuorituksen.



KUVIO 2. Tiimi tavoittelee kahta tavoitetta (Liukkonen ym. 2006)

Vahvuuksilla tiimi erottuu muista tiimeistä. Tiimin jäsenten resurssit tulee hyödyntää lisävoimaksi ja motivaatioksi. Tiimi muodostuu useista jäsenistä, mutta viime kädessä korostuu aina yksilön merkitys ja se on tiimin tärkein voimavara. Tiimin roolituksen tulee olla tasapainossa ja jäsenten tulee olla oikealla paikalla tiimissä onnistumisen syntymistä edistämässä. (Liukkonen ym. 2006, 149-151.)

Tavoitteisiin pyrkivän tiimin tulee hallita kilpailu. Tiimi on tärkeää valmentaa kilpailemaan ja samalla keskittymään omaan tehtäväänsä ja sen suorittamiseen. Kilpailun kautta tiimi pääsee tuntemaan myös voittamisen ja häviämisen tunteita. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 152.)

3.3 Ryhmän ja tiimin keskeisimmät erot

Merkittävin ero ryhmällä ja tiimillä on se, että tiimeillä on vahva ja oma identiteetti, kun taas ryhmien identiteetti on löyhempi ja sitoutettu heikommin henkilökohtaiselle tasolle. Ryhmän ja tiimin eroja kuvataan Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 145) kirjassa (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Ryhmän ja tiimin erot (Liukkonen ym. 2006)

Ryhmä	Tiimi
voimakas ja tuloksiin keskittynyt johtaja	johtamisroolin jakaminen tehtävien ja tilanteen mukaan
jokainen vastaa itse työstään ja tuloksistaan	yksilöllinen ja tiimin jäsenten kantama, sovittu keskinäinen vastuu
ryhmä tehtävä ja tarkoitus on sama kuin ryhmää laajemman organisaationkin, se ei erotu kovin selkeästi kontekstista	tiimillä on oma erityinen tarkoituksensa, tiimi luo itselleen vahvan identiteetin
yksilölliset työn tulokset	kollektiiviset työn tulokset
kokoukset ja palaverit tehokkaita, ei lipsuta sivuraiteille	rohkaistaan innovatiiviseen työskentelyyn ja vapaaseen keskusteluun, palaverissa prosessoidaan
työn tuloksia mitataan epäsuorasti esimerkiksi rahallisesti laskettavalla tuottavuudella tai vertaamalla toisten tuloksia	mittaa toimintansa tuloksia itse asetettuihin tavoitteisiin ja koko tiimin tuloksia sen aikaisempiin tuloksiin
keskustelee, päättää ja delegoi	keskustelee, päättää ja tekee todellista työtä yhdessä
työ arvotetaan selkeästi	kaikki työ koetaan samanarvoiseksi

Selvittääkseen, onko kyse ryhmästä vai tiimistä, ratkaiseva kysymys on *mitä merkittävää suoritusten saavuttaminen meiltä vaatii?* Mikäli vastauksena on se, että jokainen tekee oman panoksensa ja jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, on kyse ryhmästä. Tiimi sen sijaan lähestyy asiaa siten, mitä jäsenet voisivat tehdä yhdessä saavuttaakseen yksilöllisten työpanosten lisäksi yhteisiä työtuloksia. (Katzenbach & Smith 1998, 121-122.)

3.4 Tiimin vaiheet

Yhdysvaltalaisen tutkijan Bruce Tuckmanin vuonna 1965 tekemä määrittely ryhmän vaiheittaisesta kehityksestä tuli yleisesti hyväksytyksi perustaksi ryhmätarkasteluille. Tieteellistä tutkimusta sen paikkansapitävyydestä ei ole juurikaan tehty, mutta sen osa sen käyttöarvosta tulee tunnetuista eri vaiheiden termeistä: *forming*, *storming*, *norming*

ja *performing*. Suomentettuna vaiheet ovat *muodostumisvaihe*, *kuohuntavaihe*, *sopimisvaihe* ja *hyvin toimiva ryhmä*. (Kopakkala 2005, 48-49.) Tuckmanin malli sai kritiikkiä siitä, ettei se sisältänyt ollenkaan ryhmän lopetusvaihetta, joten hän lisäsi lopetusvaiheen eli *adjourning* vuonna 1977 (Kopakkala 2005, 51). Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006, 155-159) esittävät samankaltaisen mallin, mutta se sisältää lisäksi viidennen vaiheen, joka on *voimaantumisvaihe*.

Ryhmän esimiehellä on suuri vastuu siinä, miten ryhmä etenee kehitysvaiheesta toiseen. Tiimiksi kehittyminen vaatii esimieheltä ryhmän tarpeiden herkkää aistimista sekä kykyä havaita ja muuttaa omia käyttäytymistapoja, mikäli tilanne niin vaatii. (Kopakkala 2005, 88.)

3.4.1 Muodostusvaihe eli forming

Alkuvaiheessa ryhmän ohjaajan rooli korostuu, koska jäsenet ovat hänestä riippuvaisia ja odottavat häneltä apua tilanteen ratkaisemiseksi. Vuorovaikutusta leimaa varovaisuus ja muodollisuus, eikä kukaan halua ärsyttää ketään. Alkuvaiheessa työilmapiiri on myönteinen, ryhmä tuntuu turvalliselta, ja tavoitetta ja pelisääntöjä etsitään. Tässä vaiheessa ensimmäiset ryhmäroolit määräytyvät. Jäsenet pyrkivät sopeutumaan tilanteeseen ja tutustumaan tehtäväänsä. Työ pyritään tekemään yhdistämällä yksilösuoritukset. (Kopakkala 2005, 49.)

Tiimin johtajan rooli korostuu tässä vaiheessa ja tärkeää on luoda selkeät pelisäännöt ja edistää turvallisuuden tunteen syntymistä. Esimiehen on hyvä ottaa selkeä johtajan rooli ja varmistaa, että tiimillä syntyy häneen luottamuksellinen suhde. Tämä synnyttää luottamuksen ja me-hengen sävyttämää ilmapiiriä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 156.)

Ryhmän muodostuminen ja käynnistäminen on tulevaisuuden yhteistyön kannalta kriittinen piste, johon kannattaa panostaa. Alkuvaiheessa määräytyy se, millaiseksi toiminta ja vuorovaikutus ryhmässä muodostuvat sekä syntyvät yhteiset uskomukset, ajattelumallit ja symbolit. Menestymisen mahdollisuuksia kasvattaa se, että alusta lähtien ryhmän toimintaa määrittää mukaansatempaava, innostava, positiivista henkeä ja yhteistä ajattelua sisältävä ilmapiiri. Uuden ryhmän toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan on

huomattavasti helpompaa kuin korjata väärille raiteille ohjautunutta ryhmää. (Heinonen ym. 2011, 84.)

Tiiminvetäjän rooli korostuu alkuvaiheessa ja on tärkeää muistaa, että ensivaikutelman voi tehdä vain kerran - sanat kannattaa valita harkitusti, jotta alusta lähtien on johdonmukainen ja systemaattinen viestinnän suhteen. Sanojakin tärkeämpää ovat kuitenkin teot, jotka osoittavat tehokkaasti vetäjän sitoutuneisuuden tason. (Katzenbach & Smith 1998, 138-141.)

Heinonen, Klingberg ja Pentti (2011, 85-87) esittävät tiimiytymisen varmistamiseksi harjoituksia, joiden avulla jokainen voi avautua hieman normaalin työroolin ulkopuolelle ja siten tulla inhimillisemmäksi ja vähemmän pelottavaksi toisilleen. Harjoituksissa kerrotaan esimerkiksi omaa elämäntarinaa tai asioita, joita muut jäsenet eivät vielä tiedä itsestä. Luottamuksen syntyminen jäsenten välillä heti alkuvaiheessa on tärkeää, jotta henkilö uskaltaa myöhemmässäkin vaiheessa olla rehellinen puutteistaan.

3.4.2 Kuohuntavaihe eli storming

Kuohuntavaiheessa konflikteja alkaa syntyä, kun yksilöt haluavat alkaa erottautua ryhmästä ja he alkavat testaamaan toisiaan. Vaiheelle tyypillistä on sisäinen taistelu ja vetäjän tai saadun tehtävän vastustaminen, mikä saattaa johtaa alaryhmien muodostumiseen. Tavoitteet ja toimintamallit alkavat muotoutua, vaikka käynnissä on sisäinen käymistila. Tehtävästä suoriutuminen vaatii kaikkien panosta. (Kopakkala 2005, 49-50.)

Lähes jokaiseen tiimiin kuuluu kuohuntavaihe. Sitä ei kuitenkaan kannata pitää pelkäämisenä huonona asiana, sillä se avaa myös tunneilmastoa. Tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toistensa temperamentin ja reagointitavat. Tiimin jäsenten ja esimiehen taidoista riippuu, kuinka tiimi pääsee tästä vaiheesta yli. Esimiehen tehtävä on korostaa yhteisöllisyyttä hajottamalla mahdolliset kuppikunnat, sekä ohjata toimintaa tavoitteen suuntaiseksi. (Liukkonen ym. 2006, 156-157.)

3.4.3 Sopimisvaihe eli norming

Sopimisvaiheessa ryhmän jäsenet alkavat hyväksyä toistensa roolit, pelisäännöt selkiytyvät ja ryhmähenki alkaa muodostua. Konfliktitilanteita halutaan välttää, ja erilaisia

näkemyksiä ja tunteita voidaan ilmaista avoimesti. Ryhmän normeja ja sääntöjä alkaa muodostua. Jäsenillä on kokemusta toisistaan ja toisten työskentelytavoista, mikä edistää yhteistyötä. Tässä vaiheessa esiin nousee jäsenten pyrkimys vaikuttaa ryhmän toimintaan omien tavoitteidensa mukaan. (Kopakkala 2005, 50.)

Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 157) mukaan tähän vaiheeseen jääneillä tiimeillä on vaarana tehottomuus ja huono ulkopuolisen muutoksen sietäminen. Motivaation kannalta tilanne näyttää hyvältä, sillä usein vaiheeseen liittyy hyvä tulos työilmapiiritutkimuksessa ja vähäinen määrä sairauspoissaoloja. Tässä vaiheessa keskitytään usein työn ja tuloksen kannalta epäoleellisiin asioihin. Esimiehen tehtävä on rikkoa liiallinen hyvän olon tunne ja keskittää tiimin fokus itse tehtävään tulosten aikaansaamiseksi.

3.4.4 Hyvin toimiva ryhmä eli performing

Hyvin toimiva ryhmä toimii tuottavasti, tehokkaasti ja luovasti allokoitujen resurssit tarkoituksenmukaisesti. Ryhmää ohjaa yhteinen tavoite ja sen energia voidaan suunnata tehtävän loppuunsaattamiseen ja tehokkaaseen ongelmanratkaisuun, koska se kykenee ratkaisemaan myös mahdolliset ristiriitatilanteet. Ryhmän jäsenten erilaisuutta osataan hyödyntää tehokkaasti ja roolit ovat joustavia. Ilmapiiriä voi kuvata neuvokkaaksi, avoimeksi, joustavaksi, tehokkaaksi ja tukevaksi. Työt tehdään yhteisvastuullisesti ja ollaan valmiita joustamaan toisten jäsenten hyväksi. (Kopakkala 2005, 50-51.)

Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 158-159) mallissa toimivan työskentelyn vaiheen jälkeen tulee vielä voimaantumisvaihe, jossa ovat kaikki hyvin toimivan ryhmän merkit, mutta tiimityö on viety vielä pidemmälle. Tässä vaiheessa huolehditaan riittävästi myös tiimin jäsenten voimavaroista, jonka seurauksena saatetaan synnyttää pienempiä alatiimejä. Näitä kutsutaan *kuumiksi tiimeiksi* ja ne työskentelevät organisaation perustehtävän mukaisesti. Kuumien tiimien tarkoitus on hyödyntää kaikki käytettävissä olevat voimavarat parhaalla mahdollisella tavalla.

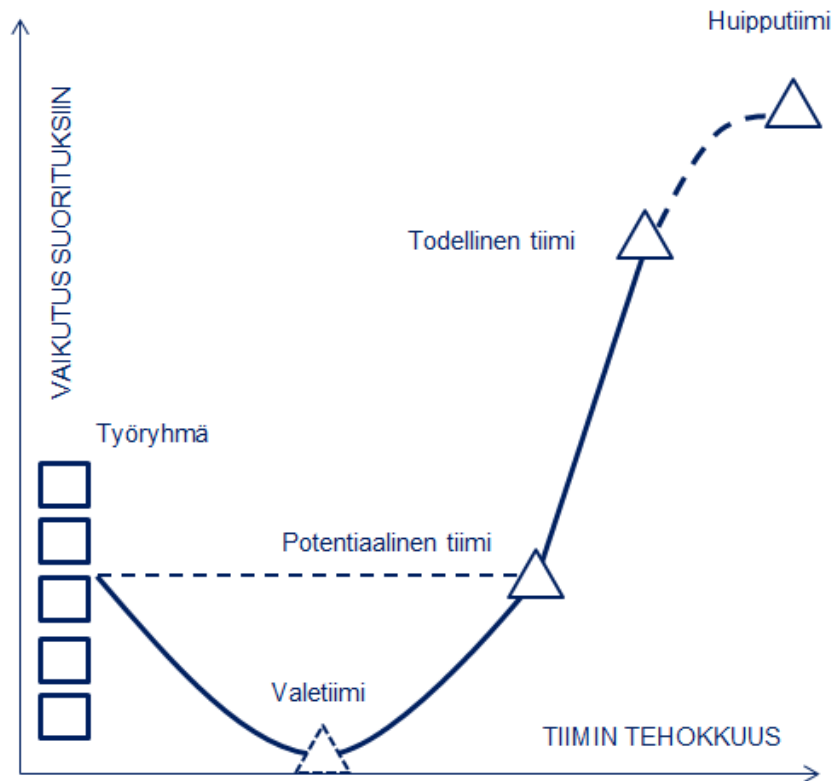
3.4.5 Lopetusvaihe eli adjourning

Viidennessä vaiheessa ryhmä on lopettamassa toimintansa, eikä sen toimintatapa ole enää suorituskeskeinen. Tässä vaiheessa tunteet vaihtelevat ja saattavat olla hyvinkin

vahvasti esillä. Ne vaihtelevat jäsenestä riippuen helpotuksesta masennukseen. (Kopakala 2005, 51.)

3.4.6 Tiimin suorituskäyrä

Katzenbach ja Smith (1998, 101, 107-108) kuvaavat tiimin kehitystä tiimin suorituskäyrällä (kuvio 3). **Työryhmällä** ei ole merkittävää tarvetta tai mahdollisuutta lisäsuoritukselle ja jäsenten tärkein syy pitää yhteyttä liittyy tietojen, näkökantojen tai parhaiden käytäntöjen vaihtoon. **Valetiimit** ovat suorituspöydässä kaikkein heikoimpia niiden huonon sisäisen vuorovaikutuksen sekä yhteisten tavoitteiden puuttumisen vuoksi. **Potentiaalinen tiimi** pyrkii tosissaan suoritusten parantamiseen ja sillä onkin tarvetta merkittävälle lisäsuoritukselle. Edetäkseen seuraavalle tasolle sen tulee selkiyttää päämääräänsä, tavoitteitaan, tuloksiaan ja noudattaa yhteistä toimintamalliaan. Suurimman suoritushyödyn väitetään olevan potentiaalisen ja todellisen tiimin välillä. **Todellinen tiimi** koostuu joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, he ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin sekä toimintamalliin ja he pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin saavutuksista. Todelliset tiimit ovat tärkein suoritusyksikkö. **Huipputiimit** täyttävät kaikki edellä mainitut todellisen tiimien ehdot, mutta sillä on lisäksi syvästi sitoutuneita jäseniä, jotka varmistavat myös toistensa henkilökohtaisen kasvun ja menestyksen. Huipputiimit yltyvät huomattavan paljon parempiin, toisinaan jopa epärealistisiin suorituksiin verrattuna vastaavissa olosuhteissa työskenteleviin muihin tiimeihin.



KUVIO 3. Tiimin suorituskäyrä. (Katzenbach & Smith 1998, 101)

Pienissä ja nuorissa organisaatioissa tiimin kehitys vaiheesta toiseen tai jopa kaikkien vaiheiden läpi saattaa tapahtua hyvinkin nopeasti. Sen sijaan vahvan yrityskulttuurin omaavissa organisaatioissa kehitys on hitaampaa eivätkä eri vaiheet ole välttämättä selvästi havaittavissa. Tiimi saattaa myös siirtyä vaiheissa taaksepäin, esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, kun tiimin jäsen vaihtuu. (Liukkonen ym. 2006, 159.)

Miten sitten arvioidaan, missä kohden suorituskäyrää tiimi kulloinkin on? Katzenbach ja Smith (1998, 122-124) uskovat kahdenlaisiin tunnusmerkkeihin. Ensimmäiset merkit ovat tiimin perusasioita: tiimin koko, riittävästi taitoja, yhteinen päämäärä, joukko yhteisiä suoritustavoitteita, yhteiset toimintamallit sekä yhteisvastuu yksilöinä ja tiiminä ryhmän tuloksista. Lisäksi he ovat havainneet, että on hyödyllistä seurata seuraavia tunnusmerkkejä:

Teemat ja identiteetti, jotka viestivät, mikä tiimin sisällä on tärkeää ja miksi.

Into ja energisyys, jotka ulkopuolinen pystyy aistimaan tullessaan tiimin työtiloihin. Se tarkoittaa myös sitä, ettei kenenkään tarvitse pyytää toiselta ylimääräistä työpanosta vaan he vain tekevät sen.

Yksittäisten tapahtumien vaikutus, joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä siivittää tiimiä edelleen huippusuorituksiin.

Henkilökohtainen sitoutuminen, joka edistää tiimiin päämäärätietoisuutta, kasvattaa sen suoritustavoitteita ja tehostaa jäsenten työskentelytapoja.

Suoritustavoitteet, jotka viime kädessä kertovat tiimin tilanteesta. Huipputiimi pystyy erinomaisiin suorituksiin verrattuna vastaavissa olosuhteissa työskentelevään verrokkitiimiin.

Katzenbach ja Smith (1998, 81-82) kertovat tutkimustensa perusteella huipputiimin eroavan tavallisesta hyvin suoriutuvasta tiimistä sitoutumisen tasossa. Erityisesti jäsenten välinen sitoutuminen korostuu ja se tarkoittaa aitoa toisen auttamista henkilökohtaisten ja ammatillisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä mahdollistaa myös taitojen päällekkäistä kasvattamista, joka tekee tiimin joustavammaksi. Huipputiimiä kuvaa päämäärien, suoritustavoitteiden ja työskentelytapojen muuttuminen yhä tehokkaammiksi. Huipputiimeissä esiintyy enemmän yhteisjohtajuutta ja ne ovat täysin sitoutuneita yhteiseen menestykseen. Huipputiimeillä näyttää olevan myös parempi huumorintaju kuin muilla tiimeillä. Huipputiimien syntymiselle ei ole tiettyjä sääntöjä, menettelytapoja tai kaavoja. Ne syntyvät itsestään ja eri ympäristöissä.

Suomen jääkiekkjoukkueen entinen päävalmentaja Curt Lindström painotti joukkueelleen sitoutumisen merkitystä. Se tarkoitti sitoutumista joukkueen yhteisiin työskentelytapoihin, joukkueeseen ja pelisysteemiin. Hän luonnehti itseään demokraattiseksi, mutta autoritääriseksi johtajaksi, joka laati ensin oman systeeminsä, mutta antoi myös pelaajille mahdollisuuden ideoida ja keskustella. Lindström oli laatinut kirjan ”Kultaa Globenissa”, joka sisälsi tavoitteeseen liittyviä tärkeitä asioita. Tuo vihko toimi ohjenuorana joukkueelle ja siihen palattiin säännöllisin väliajoin. (Saarinen ym. 1995, 17.)

Parhaimmillaan pelaaja tuntee ylpeyttä kuullessaan seuraan tai joukkueeseen ja se tuo mukanaan henkistä pääomaa ja ammattiyylpeyttä. Aito ylpeys kuulumisesta joukkueeseen on valtava voimavara. (Jalonen & Lampi, 2012, 59.)

3.5 Tiimin tavoitteen määrittely

Tiimityöskentelyn onnistumisen keskeinen ehto on, että tiimillä on tavoite, jonka tiimin jäsenet voivat mieltää yhteiseksi. Se voi olla toiminnan luonteesta riippuen esimerkiksi myytyjen yksikköjen määrä, siivotut neliöt tai hoidetut asiakkaat. Johdon tehtävä on varmistaa, että tiimin jäsenet mieltävät tavoitteen yhtä aikaa yhteiseksi, omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. Vain näin tiimi voi muuttua työryhmästä tiimiksi putoamatta valettiin loukkuun. Valettiin viitataan ryhmään, joka on nimetty ryhmäksi vailla työhön ja ajattelutapoihin liittyvien muutosten läpikäymistä. (Huusko 2007, 81-83.)

Yhteiseksi määritellyn tavoitteen on tärkeää tukea myös tiimin jäsenten henkilökohtaisista kehittymistavoitetta, jolloin se on yksilölle mielekkäämpi ja merkityksellinen (Heinonen ym. 2011, 77).

Nykypäivän organisaatioissa on hyvin tyypillistä, että ryhmällä on useita tavoitteita, jotka pahimmillaan vievät ryhmän jäseniä eri suuntiin. Tavoitteet saattavat ympäristön muuttuessa vaihtua nopeastikin. Esimiehen tehtävä on yksinkertaistaa asia niin, että ryhmällä on selkeä fokus, joka lisää ryhmän tehokkuutta, innostusta ja sitoutuneisuutta tavoitteen saavuttamiseen. (Heinonen ym. 2011, 81.)

Lindström kertoi tehneensä määrätietoista työtä kasvattaakseen pelaajien kunnianhimoa sekä uskoa itseensä. Hän aloitti jo hyvissä ajoin, elokuussa 1993 työn tavoitteen kirkastamiseksi. Jokaisen pelaajan piti määritellä tavoite vuoden päähän. Aluksi vain osa pelaajista uskalsi tavoitella kultamitalia, mutta kun hän oli tehnyt harjoituksen useita kertoja säännöllisin väliajoin, niin koko joukkueella oli yhteinen tavoite: kultamitali. Seuraavassa vaiheessa hän tiedusteli pelaajien motivaatiota kultamitalin voittamiseen sekä sitä, miten he aikovat päästä tavoitteeseensa. Tavoitekuva kirkastui koko ajan ja yhteinen ymmärrys tavoitteen saavuttamiseksi löytyi ja pelaajat sitoutuivat siihen. (Saarinen ym. 2012, 41.)

Mikäli ryhmä ei pääse yhteiseen ymmärrykseen tavoitteen suhteen, ovat Heinonen, Klingberg ja Pentti (2011, 82) sitä mieltä, että ryhmän on turha jatkaa yhteistä toimintaa. Tällöin ryhmä ei etene tiimiytymisen tasolle, vaan puhutaan löyhemmin ryhmästä, jolta on mahdollista saada vertaistukea samankaltaisten haasteiden edessä. Sekään ei välttämättä ole huono vaihtoehto. Tiimi-sanankäyttö luo kuitenkin jäsenilleen odotuksia ja mikäli yhteistä päämäärää ei ole, on parempi puhua asioista niiden oikeilla nimillä luomatta vääriä odotusarvoja.

3.6 Tiimiroolit ja ryhmädynamiikka

Tiimeissä tarvitaan eri tavoin toimivia ihmisiä. Ihmisillä voidaan katsoa olevan kohtalaisen pysyviä suhtautumistapoja ja prioriteetteja, mutta yksilön roolivalikoimaa on myös mahdollisuus laajentaa koulutuksen ja etenkin oivalluttamisen kautta. Roolien merkityksen ymmärtäminen on tärkeää tiimin kokoonpanoa mietittäessä tai kun arvioidaan sen toimivuutta tai toimimattomuutta. (Huusko 2007, 74-75.)

Roolit ovat usein tilannesidonnaisia, mutta ne saattavat olla myös pysyviä. Roolit lisäävät ennustettavuutta ja toimintaa tehostaa selkeä roolirakenne, mutta sen on syytä olla riittävän joustava. Tiimin jäsenten tulee hyväksyä ja toteuttaa roolin mukaisia tehtäviä. Huonosti suunniteltu ja organisoitu roolitus johtaa tiimin jäsenten turhautumiseen. (Liukkonen ym. 2006, 163.)

Parhaimmillaan onnistunut roolijako tekee toiminnasta systemaattista ja suunniteltua sekä poistaa päällekkäisiä tehtäviä. Se mahdollistaa konkreettisen tavoitteen asettamisen sekä palautteen antamisen tiimin jäsenelle, joka taas motivoi jäsentä ottamaan vastuun niin omasta kuin koko tiimin tavoitteesta. Roolijaon kautta tehtäväjako ja painopisteitä voidaan muuttaa ilman, että koko tiimin kokonaisdynamiikka kärsii. (Liukkonen ym. 2006, 166.)

Belbinin mallin mukaan toimivassa tiimissä tulee olla yhdeksän tiimiroolia: ideoija, välineiden etsijä, koordinaattori, analysoija, yhteistyönrakentaja, täytöntöön panija, viimeistelijä, spesialisti ja piiskuri. Yhdellä tiimin jäsenellä voi olla useita eri rooleja ja roolijoustavuus katsotaankin arvokkaaksi työelämätaidoksi. (Huusko 2007, 75.)

Ryhmädynamiikka tai ryhmäilmiöt tarkoittavat ryhmän sisäisiä voimia, jotka saattavat olla kokijan kannalta hyvin merkittäviä. Tällä viitataan siihen, että ryhmä toimii tavalla, jota ei suoraan voisi päätellä sen yksittäisen jäsenen käytöksestä. Ryhmädynamiikka syntyy jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta. (Kopakkala 2005, 37.)

Ryhmädynamiikka syntyy siitä, kun ryhmä pyrkii yhdessä ratkaisemaan liittymisen ja erillisyyden välisen dilemman. Emotionaalinen liittyminen ryhmän muihin jäseniin tapahtuu sen mukaan, miten turvallisiksi he tuntevat olonsa ryhmässä. (Kopakkala 2005, 58.)

Kopakkala (2005, 43) viittaa kirjassaan *Porukka, jengi, tiimi* ryhmistä tehtyihin lukuihin tutkimuksiin, joissa voidaan todeta, että ryhmän vetäjät ja dominoivat persoonallisuudet vaikuttavat merkittävästi työskentelyn lopputulokseen. Koeolosuhteissa ryhmien päätösten todetaan olleen yleensä parempia kuin keskimääräisen jäsenen yksin tekemät päätökset olisivat, mutta huonompia kuin ryhmän lahjakkaimman tekemät päätökset olisivat. Parhaimmillaan hyvin toimiva ryhmä kykenee yliverataisiin suorituksiin yksilöihin verrattuna.

3.7 Ryhmän jäsenten valinta

Katzenbach ja Smith (1994, 136-137) jakavat tiimissä tarvittavat taidot kolmeen ryhmään: tekninen ja toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöstaidot sekä vuorovaikutustaidot. Tiimin valinnassa ei kannata keskittyä pelkästään siihen, millaisia taitoja ehdokkailla on entuudestaan, koska useimmat ihmiset pystyvät kehittymään tiimin tulonsa jälkeen, mikäli tiimi ja sen vetäjä auttavat henkilöä kehittämisessä. Olenasta on löytää tiimiin oikeassa suhteessa jäseniä, joilla on jo tarvittavat taidot sekä jäseniä, joiden taitoja voidaan kehittää tiimin toiminnan käynnistymisen jälkeen.

Rekrytoinneissa tulee huomioida henkilön potentiaali kokonaisuutena, huomioiden myös yhteistyökyky ja muut tarvittavat henkiset ominaisuudet, joita työyhteisössä tarvitaan. Yksilön kehittymishalu on keskeinen tekijä, jotta voidaan arvioida kyseisen henkilön rekrytoinnin vaikutus muiden suoritukseen tai yhteistyöhön. Tavoitteena rekrytoinneilla on optimaalisen joukkueen rakentaminen, koska täydellisen ihannejoukkueen aikaan saaminen lienee mahdottomuus. (Jalonen & Lampi 2012: 75-77.)

Rekrytoinneissa tulee huomioida ensisijaisesti henkilön halu palvella yrityksen arvoja ja tarkoitusta sekä keskittää huomio lahjakkuuksiin, ei valmiiksi olemassa oleviin taitoihin. Taitoja on aina mahdollisuus kehittää työsuhteen kuluessa. (Kilpinen 2008, 101.)

Rossi (2012, 66) on tutkinut parhaiden työpaikkojen rekrytointiprosesseja ja yhteinen nimittävä tekijä on, etteivät ne tee kompromisseja työntekijöidensä valinnassa. Asiaosaaminen ei riitä, jos henkilö ei ole sopiva edustamaan yrityksen brändiä.

Lindström sitoutti valitsemansa pelaajat tiimiin varmistamalla heiltä, ovatko he kiinnostuneita pelaamaan tiimissä. Hän kertoi pelaajalleen ottavansa henkilökohtaisen vastuun valitsemalla juuri kyseisen pelaajan ja muistutti pelaajan kantavan oman osansa vastuusta ottamalla vastaan maajoukkuepaikan. Lindström painottaa huippujoukkueen perustana olevan henkilökohtainen vastuu. Tämä näkyi myös valmentajan tavassa seurata yksilöiden kehittymistä. Pelaajat saivat välitöntä ja suoraa palautetta suorituksestaan, ja tarkoituksena oli koko ajan nostaa laatua pienillä teoilla. (Saarinen ym. 2005, 12.)

Jalonen ja Lampi muistuttavat, että liian samanlaisten persoonallisuuksien joukko ei välttämättä ole paras mahdollinen tiimi, sillä tarvittava virtalataus saadaan joukkueeseen yleensä silloin, kun mukana on vahvoja persoonallisuuksia. Johtajan tulee pystyä kohtaamaan tällaisiakin henkilöitä ja osata kanavoida heidän energisyys ja tahtotila joukkueen voimavaroiksi. (Jalonen & Lampi 30.)

4 VOITTAJAJOUKKUEEN JOHTAMINEN

4.1 Johtajan tehtävä on johtaa

Johtajaksi tuleminen edellyttää toimintatapojen muutosta, mikä monelta ensimmäiseen johtamistehtävään siirtyvältä saattaa jäädä huomioimatta. Johtamisessa menestys punnitaan sillä, kuinka tiimi menestyy. Tärkeintä on siis se, kuinka kannustaa tiimiä ja kohen-taa heidän itseluottamustaan sekä kasvattaa ja kannustaa heitä rohkeammaksi ja fik-summaksi. (Welsch 2007, 51.)

Jack ja Suzy Welch (2007, 49) listaavat viisi ominaisuutta, joita tämän päivän johtajalla täytyy olla: 1. myönteinen energia eli kyky pitää vauhtia ja hyvää tuulta yllä hyvinä ja huonoina hetkinä. 2. Muiden energisointi, joka tarkoittaa kykyä saada heidän myönteinen energiansa valloilleen ja vastaanottamaan jokaiseen haasteeseen. 3. Uskallus on kykyä tehdä vaikeitakin valintoja. 4. Toteutus on kykyä saada asiat tehdyiksi. 5. Intohimoa työhön. Welchit toteavat edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi tarvittavan vielä korkeaa moraalia, älykkyyttä sekä tunnekypsyyttä, mutta he pitävät kyseisiä ominaisuuksia itsestäänselvyytenä kaikkiin vastuullisiin työtehtäviin.

Johtajasta tulee olla aistittavissa, että hän on mukana täydellä sydämellä ja tekee kaikkensa joukkueen tavoitteiden saavuttamisen eteen. Johtajan ei tarvitse olla koko ajan äänessä tai neuvomassa, mutta aito läsnäolo ja tunne siitä, että valmentaja on johtamassa peliä, luo turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta hektisinäkin aikoina. Johtajan tulee toimia esimerkkinä. (Jalonen & Lampi 2012, 30.)

Onnistuakseen ryhmä tarvitsee vetäjän, joka tukee ryhmän jäseniä keskeisissä perustarpeissa, jotka ovat tehtävän loppuun saattaminen, onnistumisen tunteiden tuottaminen, ihmisten kanssa toimeen tuleminen ja arvostuksen kokeminen. Vetäjän tehtävä on valmentavan dialogin avulla haastaa ja kannustaa ryhmää eteenpäin. (Heinonen ym. 2011, 78.)

Tiimin vetäjän on jatkuvasti kehitettävä taitojaan. Menestyvä tiiminjohtaja tietää, että hänellä ei ole kaikkia oikeita vastauksia, eikä hänen tarvitse tehdä kaikkia päätöksiä tai jakaa kaikkia tärkeitä tehtäviä. Tehokas tiiminvetäjä ymmärtää, että onnistumiseen vaa-

ditaan kaikkien tiimin jäsenten panosta ja hän aidosti luottaa tiimin päämäärään ja itse tiimiin. (Katzenbach & Smith 1998; 102.)

Lindström luotti valmennuksessaan joukkueen oivalluttamiseen. Hän halusi tuoda esille hyötyjä, joita pienet parannukset moninkertaistettuna joukkueelle tuovat. Lindström tunnetaan sloganistaan ”litet bättre”, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos jokainen pelaaja tekee omassa harjoituksessaan kolme lisääskelta, se tarkoittaa puolitoistatuntisen harjoituksen aikana 900 lisääskelta ja 200 harjoituskerran jälkeen 180.000 lisääskelta. Pienet yksityiskohdat ratkaisevat, jos kilpailijat ovat muuten taidoiltaan hyvin tasaväkiä. (Saarinen ym. 1995, 26.)

Joukkuetta valitessaan Lindström luotti rehellisen palautteen voimaan. Kaikki pelaajat eivät mahtuneet lopulliseen joukkueeseen ja näille hän kertoi syyt, mikseivät he tulleet valituiksi. Näin hän antoi pelaajille mahdollisuuden korjata kehityskohteitaan tulevalla kaudella ja tulla valituksi seuraavan vuoden kokoonpanoon. Lindström moittii yrityselämän johtajia siitä, etteivät he useinkaan uskalla antaa rehellistä palautetta. Hän kehoittaa johtajia menemään ihmisen eteen ja kertomaan mielipiteensä, arvostusta unohtamatta. (Saarinen ym. 1995, 24.)

4.2 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtajan tärkein piirre on kyky reflektoida omaa toimintaa, ajattelua, tunteita ja uskomuksia. Se luo pohjan sille, että johtaja on kykenevä saamaan joukkonsa tekemään samaa, joka parhaimmillaan johtaa yhteiseen ajatteluun, dialogiin sekä organisaatiossa olevan tiedon, taitojen ja osaamisen maksimaaliseen hyödyntämiseen. (Heinonen ym. 2011, 48.)

Dettman (Saarikoski 2015, 65-66) kertoo olevansa pelaajia kuuntelevan valmennustyylin kannattaja, mutta hän korostaa, että kuuntelu voi pohjautua vain johtajan vahvuuteen, ei epävarmuuteen. Valmentajan tulee tietää, mitä hän tahtoo, muutoin pelaajille tulee tunne, ettei johtaja itsekään tiedä, mitä on tekemässä ja laiva joutuu täysin pois kurssiltaan. Useimmat ihmiset haluavat johtajan johtavan, jotta he itse voivat rauhassa keskittyä omiin tehtäviinsä.

Jukka Jalonen (Nordea Intranet 19.2.2016) summaa ajatuksensa johtamisesta seuraavien kulmakivien ympärille: vastuun jakaminen, avoin keskustelukulttuuri ja vaatimustaso omaan sekä muiden tekemiseen. Delegointi sekä työrauhan ja tilan antaminen osoittavat luottamusta joukkueelle. Toimintaan puututaan vain, kun siihen on tarvetta.

Heinonen, Klingberg ja Pentti (2011, 48) toteavat johtajan kehittymisen vaativan vakavaa suhtautumista ja sitkeyttä. Samaan aikaan he muistuttavat, että johtaminen pitää ottaa riittävän kevyesti ja muistaa myös hulluttelu, spontaanius ja aitous. Pelkällä teorialla ei voi onnistua johtamisessa. Johtaminen kannattaa rakentaa omien tärkeiden elämänohjeiden ja vahvuuksien päälle tuoden esiin omia tunteitaan ja arvojaan.

Dettman (Saarikoski 2015, 59) kritisoi valmentamistyyliä, joka pohjautui aikaisemmin vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamiseen ja jonka päämääränä oli heikkouksien poistaminen. Hänen mielestään heikkouksiin keskittyminen luo tasapaksuja pelaajatyyppejä, jotka eivät ole ihan huonoja, mutta eivät myöskään kovin hyviä missään osalla alueella. Hän vannoo vahvuuksien kehittämisen nimeen: tehdä hyvästä heittäjästä loistava heittäjä tai hyvästä puolustajasta vastustajan painajainen. Valmentajan tulee laittaa pelaaja sellaiseen rooliin, jossa hän pääsee käyttämään parhaiten erityisosaamistaan.

Eri henkilöitä motivoi erilaiset asiat ja esimiehen on tärkeää tunnistaa eri henkilöiden motivaatiotekijät, jotka joko heikentävät tai vahvistavat motivaatiota. Yksi esimerkki koota yhteen oma tuntemus alaisista on ruudukko, jossa kuvataan henkilön ammatillinen osaaminen, persoonallisuus/tapa toimia, motivaatiotekijät, elämäntilanne ja tulevaisuuden odotukset. Tältä pohjalta voi lähteä valmistautumaan esimerkiksi kehityskeskusteluihin. (Heinonen ym. 2011, 96-97.)

Menestykseen vaikuttavat johtajan intohimo ja asenne tehtävään. Toisten liekkiä ei voi sytyttää, jos ei ole itse hengessä mukana. Intohimon ja mahdollisuuksien näkemisen on annettava näkyä omassa tekemisessä, jotta muut voivat seurata esimerkkiä ja inspiroitua. Johtajan tulee johtaa joukkojaan unelmien avulla, sillä pelkät numeeriset tavoitteet eivät puhuttele kaikkia. Sen sijaan unelmien avulla voidaan kiteyttää yhteinen, mielenkiintoinen visio, jossa määritellään mitä tiimi haluaa muuttaa ja saavuttaa. (Kilpinen 2008, 190-191.)

Jääkiekon vuoden 1995 MM-kisojen kultamitalijoukkueen kapteeni Timo Jutila luonnehti Lindströmiä valmentajaksi, jonka silmissä jokainen joukkueen tai huoltojoukkojen jäsen on samanarvoinen. Ilmapiiiri joukkueessa oli myös avoin, mikä edisti joukkueen eteenpäinmenoa ja joukkueen sisäistä arvostusta. (Saarinen ym. 1995, 133.) Samoin kuin Lindström, myös Jalonen luottaa avoimuuteen, luottamukselliseen ilmapiiiriin sekä aitoon joukkueesta välittämiseen. Valmentajan hän määrittelee joukkueen jäsenten auttajaksi. (Jalonen & Lampi 2012, 15.)

4.3 Mentaalivalmentaminen

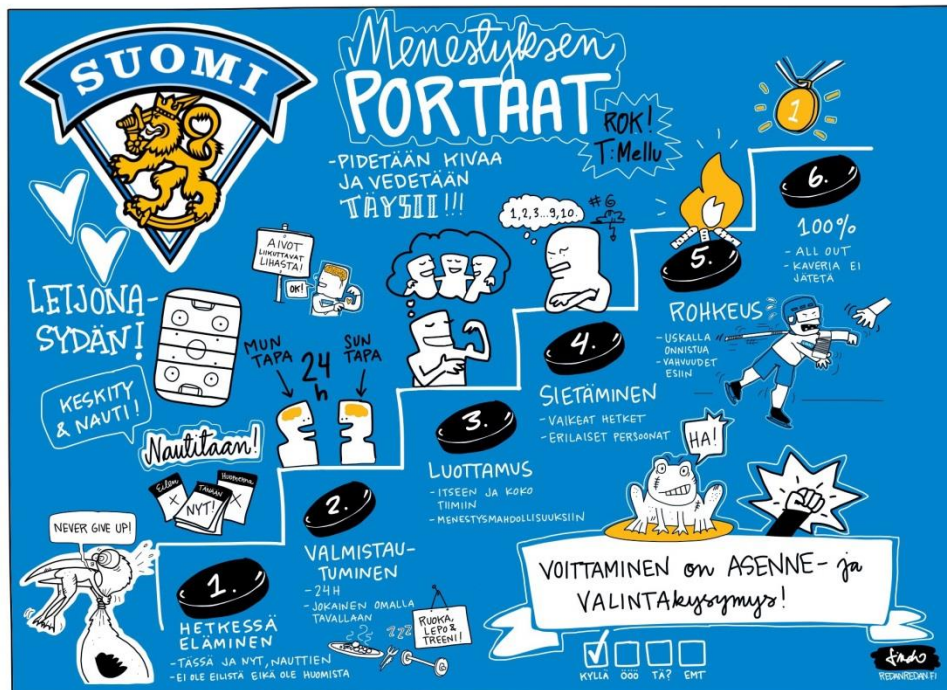
Urheilussa on useita esimerkkejä onnistuneen mentaalivalmennuksen eli henkisen valmennuksen tärkeydestä. Lindström kertoi mentaaliosan harjoittelusta olleen enemmän kuin 60 % kaikesta. Tärkeä osa oli myös se, että pelaajat tiesivät valmentajansa olevan sitoutuneen työhönsä ja tavoitteisiinsa, ja että hän välitti joukkueesta. (Saarinen ym. 2012, 47.)

Dettman luottaa myös henkiseen valmennukseen ja pitää sitä osana kaikkea valmentamista. Hän lukee henkiseksi valmentamiseksi kaiken sen, mitä valmentajat pelaajien kanssa keskustelevat. Muiden valmentajien apuna joukkueen henkisessä valmentamisessa toimii psykologi Niko Nuutinen, jonka kanssa pelaajat voivat keskustella asioista, joista eivät valmentajien kanssa keskustelisi. (Saarikoski 2015, 208-209.)

Nuoret MM-leijonat jääkiekossa kultaan vuonna 2016 luotsannut valmentaja Jukka Jalonen luotti myös mentaalivalmennuksen tärkeyteen. Joukkueen mentaalivalmentaja Melina Niemi laati joukkueen ajatusten pohjalta heille huoneentaulun *Menestyksen portaat* pukukoppiin, joka muistutti yhteisistä tavoista ja päämäärästä (kuva 1). Olennaista on, että menestyksen portaita ei voi antaa annettuna tekijänä. Ne vaativat oivaltamista ja sitoutumista jokaiselta joukkueen jäseneltä. Niemi näkee portaissa suoran yhteyden työelämän tiimipelaamiseen ja linkittää joukkueen opit työelämään seuraavasti:

1. Tietoinen läsnäolo on menestyksen avain myös työelämässä. Keskitä ajatukset tähän hetkeen, niin saat paljon enemmän irti ja olosi on hyvä ja pirteä.
2. Ruoka, lepo ja treeni. Jos et pidä huolta tästä kolmikosta, et ole parhaimmillasi.
3. Uskalla tavoitella enemmän omassa työssäsi ja tiimissäsi. Keskinäisellä suorittamisella voit olla virheetön, mutta se ei riitä jos haluat huipulle.
4. Kun teet oikeita asioita, oikealla asenteella, uskot menestykseen, niin menestystä tulee. Heikompia hetkiä ja vaikeuksia tulee sietää, mutta aina pitää uskoa parempiin aikoihin.

5. Jaa rohkeasti omaa osaamistasi. Jaettu osaaminen on yhteinen etu ja nostaa tiimisi menestykseen. Nauti ja kerro onnistumisistasi.
6. Viimeisellä portaalla ei säästellä mitään.



KUVA 1. Menestyksen portaavat (Niemi 2016)

4.4 Töissä saa ja pitää olla kivaa!

Tiimin menestystekijöiden ja voimavarojen arviointi on yhtä tärkeää kuin tiimin kehitysvaiheiden arviointi. Menestystekijöiden ja voimavarojen kautta syntyy ja rakentuu tiimin ns. joukkuehenki. Menestystekijöihin lukeutuvat tiimin vahvuudet, osaaminen ja tahto-ominaisuudet. Niihin tiimi tukeutuu kriisitilanteessa. Voimavarat ovat tiimin henkinen kapasiteetti, tahtotila eli me-henki. Ne ratkaisevat sen, kuinka hyvin tiimin jäsenet kykenevät työskentelemään eri tilanteissa. (Liukkonen ym. 2006, 159.)

Hyvän yhteishengen tunnistaa siitä, että joukkueen sisällä osataan nauttia muiden onnistumisista ja menestyksestä. Tämä aiheuttaa positiivisen kierteen, joka tarttuu joukkueen sisällä pelaajasta toiseen. (Jalonen & Lampi 2012, 118-119.)

Tiimityön tutkimuksen parissa elämäntyönsä tehneet tutkijat Katzenbach ja Smith (1998, 31) totesivat tutkimustensa yhteydessä, että lähes poikkeuksetta tiimin jäsenet

ottivat oma-aloitteisesti puheeksi yhdessä työskentelemiseen liittyvän hauskuuden. Tiimien hauskanpidolle tyypillistä on, että se tukee tiimin suorituksia ja antaa sille lisäpontta.

Kilpinen (2008, 86-87) peräänkuuluttaa organisaatioilta hauskuuden, luovuuden, unelmoinnin ja naurun mahdollistamista. Hän viittaa American Journal of Healthin tekemään tutkimukseen, jonka mukaan nelivuotias lapsi hymyilee 400 kertaa vuorokaudessa, kun taas 35-vuotias aikuinen vain 15 kertaa. Hän uskoo, että työyhteisö, jossa mielikuvituksella on sijansa, saa enemmän aikaan ja on johdon tehtävä ruokkia näitä elementtejä.

Positiivisuus parantaa ihmisten huomiokykyä ja sitä kautta ajattelua. Positiivisessa tunnetilassa on mahdollisuus havaita yksityiskohtia ja kokonaisuuksia paremmin ja tarkemmin. Tämä vahvistaa luovuttaa ja uusien ideoiden myötä lisää vaihtoehtoja. Marcial Locadan tutkimuksen mukaan tehokkaissa tiimeissä tapahtuu lähes kuusi kertaa enemmän positiivista kuin negatiivista vuorovaikutusta. Vastaavasti heikosti toimivissa tiimeissä on negatiivista vuorovaikutusta kolme kertaa enemmän kuin positiivista. (Heinonen & Klingberg & Pentti 2011, 37-38.)

Pelkkä positiivisuus ei vie ryhmää menestykseen, vaan hyvän ja toimivan ryhmän suhde positiivisen tekemisen ja ristiriitoja tuottavien vastakkaisten näkemysten välillä on vähintään 3:1. Voittavaan tiimiin kuuluvat myös ristiriidat. (Heinonen ym. 2011, 78.) Konflikti voi vahvistaa tiimiä ja lisätä luottamusta, kun se ratkaistaan ja eletään läpi yhdessä. Haastamisen ja kyseenalaistamisen puuttuminen johtaa energiattomaan toimintaan ja kaavoihin kangistumiseen. (Heinonen ym. 2011, 99.)

Hyvässäkin ryhmässä kaikki sen jäsenet eivät suoriudu joka päivä maksimitasonsa mukaisesti. Kun syntyy virheitä, on tärkeää ottaa niistä opikseen, mutta organisaatioiden oppimista tutkineet de Hola ja Philips muistuttavat myös unohtamisen tärkeydestä: *oppiminen on kriittistä organisaation menestyksen kannalta, mutta unohtamisella on yhtä tärkeä rooli.* (Heinonen ym. 2011, 79.)

Vahva perusta ryhmän jäsenten väliseen yhteistyöhön syntyy, kun ryhmässä vallitsee keskinäinen luottamus ja jäsenillä on tunne siitä, että he kuuluvat ainutlaatuiseen ja merkitykselliseen ryhmään. Ryhmäidentiteettiä vahvistavat uskomukset, että juuri tämä

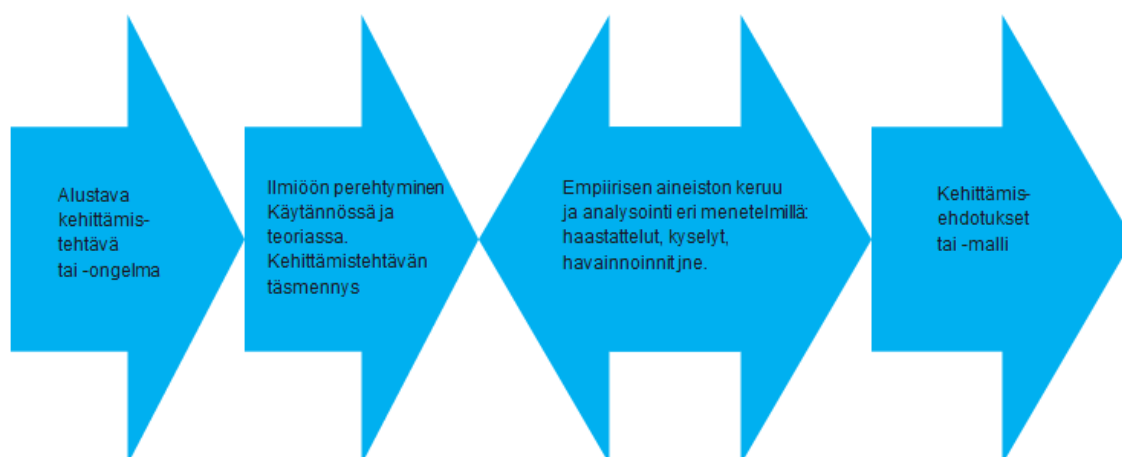
ryhmä menestyy yhdessä ja että on tehokkaampaa tehdä töitä yhdessä kuin yksin. (Heinonen ym. 2011, 72.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tätä tutkimusta lähestyttiin tapaustutkimuksena, jonka tehtävä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja –ideoita. Tutkimuksen kohde eli case voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tarkoitus on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Tärkeämpää on saada selville suppeasta kohteesta paljon, kuin laajasta vähän. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin *miten* ja *miksi*. Tutkimuskohde voi olla joko työelämässä tyypillinen tai ainutkertainen ja poikkeava. Tutkimuksen kohde valitaan työelämän kehittämistyössä aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden pohjalta. Oleellista on, että tutkimuskohde ymmärretään tiettynä kokonaisuutena, tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53.)

Tapaustutkimuksen lähtökohtana on usein se, että kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on aikaisempaa taustatietoa tutkittavasta kohteesta. Aihe vaatii kuitenkin yleensä perehtymistä, ennen kuin lopullinen kehittämistehtävä pystytään määrittelemään. Kun tämä on selvinnyt, on helpompi lähteä etsimään tutkimukseen soveltuvaa taustaineistoa. Kehittämistehtävä siis muokkaantuu prosessin kuluessa ja saatetaan havaita, että alkuperäinen tutkimusongelma ei olekaan enää ilmiön ymmärtämisen kannalta relevantti. Kuviossa 4 havainnollistetaan tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2014, 54.)



KUVIO 4. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2014)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen syvälliseksi ymmärtämiseksi käytetään useita eri menetelmiä. Tapaustutkimuksen voi tehdä joko määrällisin eli **kvantitatiivisin** tai laadullisin eli **kvalitatiivisin** menetelmin, tai näitä yhdistellen. Aineistojen keruu tapahtuu usein luonnollisissa tilanteissa, kuten havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja, esimerkiksi yrityksen raportteja. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein erilaisia haastatteluja, kuten teema-, avoin tai ryhmähaastattelu. Tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, joten on luontevaa, että toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Asiantuntija voi lisäksi selvittää tilanteeseen johtaneita syitä esimerkiksi havainnoimalla. Aivoriihiyöskentelyt, benchmarking ja erilaiset ennakkoinnin menetelmät soveltuvat myös tapaustutkimukseen. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä on tyypillistä, että tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyritään testaamaan jonkin teorian paikkansapitävyyttä. Toisaalta analysoitavaa aineistoa on huomattavasti enemmän, koska tutkimuksessa on tarkoitus päästä syvemmälle tutkittavaa kohdetta. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Laadullisissa menetelmissä käytetään harkinnanvaraista näytettä otoksen sijaan, eli tutkimuksen kohde on tarkkaan valittu. Tutkija on myös hyvin lähellä tutkittavia ja saattaa

jopa osallistua heidän toimintaansa, jonka perusteella hän tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin kuvaus ja perustelut ovatkin tärkeässä roolissa, jotta lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. **Triangulaation** käyttäminen eli tutkiminen useammasta eri näkökulmasta lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Ojasalo ym, 2014, 105.)

5.3 Haastattelu

Haastattelu on hyvin soveltuva tutkimusmenetelmä, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti esille. Haastattelujen tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. Aidossa toimintaympäristössä tehtäviä haastatteluja suositetaan sen vuoksi, että ne antavat syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista kuin asiayhteydestään irrallaan tehtävä haastattelu. Haastattelussa voidaan hyödyntää erilaisia virikkeitä erilaisten asioiden ideointiin ja konkretisointiin. Haastateltavalle voidaan esimerkiksi näyttää valokuvia erilaisista tilanteista tai ympäristöistä ja kysyä niihin liittyviä ajatuksia, tunteita tai ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelut voidaan jakaa kahteen luokkaan: strukturoitu eli standardoitu haastattelu ja muu haastattelu, kuten teema-, syvä- tai ryhmähaastattelu. Strukturoitu haastattelu sopii tilanteeseen, jossa kerätään faktatietoa ja kysytään samat kysymykset suurelta joukolta. Se sopii myös tilanteeseen, jossa täydennetään jo aiemmin tehtyä laadullista aineistonkeruuta. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja niihin vastataan järjestyksessä ja puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä tilanteen mukaan ja hän voi myös esittää ennalta valmistelemattomia lisäkysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Syvähaastattelussa haastateltavaa rohkaistaan kertomaan kaikki aiheeseen liittyvät asiat mahdollisimman avoimesti syvällisen ymmärryksen saamiseksi. Haastattelija valmistee yleensä teemalistan haastattelua varten, mutta haastattelun aikana saattaa nousta esiin myös uusia tavoitteen kannalta olennaisia teemoja. (Ojasalo ym. 2014, 109.)

5.3 Valittu lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Työhön valittiin lähestymistavaksi tapaustutkimus, sillä se soveltuu tilanteeseen, jossa pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuskohteesta. Kvalitatiivinen tutkimus on soveltuva, kun halutaan suppeasta kohteesta paljon tietoa. Tässä työssä ei ollut tarkoitus saada tilastollisesti yleistettävää tietoa vaan juuri nimenomaiseen tapaukseen.

Tapaustutkimukselle tyypillistä on se, että alkuperäinen tutkimusongelma muokkaantuu tutkimuksen edetessä. Niin myös tämän työn kohdalla tapahtui, sillä alun perin painopiste oli vahvasti Online neuvojen osaamiskompetenseissa, josta se muotoutui lopulliseen muotoonsa tausta-aineistoon perehtyessäni.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti myös tässä työssä tutkimuskohteita oli suppea joukko ja heidät valittiin mukaan harkinnan varaisesti. Haastatteluun valittiin esimiehet, jotka olivat olleet tehtävässään pisimpään ja omasivat siten mahdollisimman paljon reflektiopintaa aiheeseen. Neuvojat valittiin vapaaehtoisuuteen perustuen siksi, että he olisivat mahdollisimman motivoituneita jakamaan tietoa tutkimuksessa. Alun perin neuvoja valittiin haastateltavaksi kuusi, mutta johtuen heidän työkiireistä, joukko supistui viiteen. Kaksi heistä oli esimies 1:n tiimistä, kaksi esimies 2:n tiimistä ja yksi kuului tiimiin, jonka esimiestä ei haastateltu tätä tutkimusta varten. Näin ollen oli saatavissa monipuolisesti näkemystä eri tiimien tilanteista.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena ja niitä varten laadittiin kysymyslista, jotka ovat esillä liitteissä 1 ja 2. Kuten tällaisen haastattelun luonteeseen kuuluu, haastattelun aikana oli mahdollisuus esittää täydentäviä lisäkysymyksiä. Haastattelututkimukseen valitaan kaksi esimiestä, jotka ovat toteuttaneet tiimensä valintaprosessin itse. Neuvojista valitaan mukaan viisi henkilöä vapaaehtoisuuteen perustuen, jotta voidaan varmistaa heidän motivaatio tutkimukseen osallistumiseen. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa tunti.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Online-neuvojan tärkeimmät vahvuudet esimiesten mielestä

Valintakriteereitä selvitettiin esimiehiltä kahdella eri kysymyksellä: *mihin asioihin kiinnitit huomiota rekrytoinneissa ja millaisia ominaisuuksia hakijalla tulee olla?* Taulukosta 2 näkyy, että asenteeseen liittyvät asiat nousivat molemmilla esimiehillä tärkeimmäksi asiaksi, koska he kokivat sen olevan ominaisuus, jota on vaikea muuttaa. Esimies 2 kertoi nostaneensa myynnillisyyden aivan ensisijaiseksi valintakriteeriksi, koska samoin kuin asenteen, hän kokee sen hankalasti muutettavaksi. Hän täydensi mielipidettään kertoen, että kaikkien myyntituloksia on mahdollisuus kehittää, mutta huippumyyjäksi ei kaikista ole. Hän valitsi tiimiinsä henkilöitä, joilla uskoi olevan potentiaalia kehittyä huippumyyjäksi. Palava halu juuri Online-työtä kohtaan oli esimies 2:lle tärkeä valintakriteeri, jota hän perusteli omalta esimieheltään kuullulla viisaudella: *haluamisen ja suostumisen välinen ero on suuri*. Osa hakijoista oli erikseen kutsuttu työhaastatteluun ilman, että he olivat tehtävään hakeneet ja esimiehet kertoivat sen näkyneen hakijan motivaatiossa. Hakija saattoi jopa kysyä, että mitä hän saa, jos hän vaihtaa nykyisen työnsä uuteen tehtävään.

Tutkimukseen osallistuvat Online neuvojat ovat olleet edelläkävijöitä tullessaan valitukseksi tehtävään, sillä he ovat olleet ensimmäisiä, jotka ovat kyseistä työtä Nordeassa tehneet. Sen vuoksi esimiehet listasivat muutoshalukkuuden ja sopeutumisen muuttuvaan tilanteeseen tärkeiksi valintakriteereiksi. Alkuvaiheessa toiminnan kehittäminen oli isolla painoarvolla, ja edelleenkin jokaiselta odotetaan halua kehittää toimintamalleja eteenpäin, joten kehittämishalu ja muutoksiin sopeutuminen on myös tuleville työntekijöille tärkeä ominaisuus.

Esimies 1 nosti huumorintajun merkityksen esille, koska hän koki sillä olevan myönteistä vaikutusta niin työyhteisössä ilmapiiriä parantavana tekijänä kuin asiakaskohtauksissa kaupankäyntiä edistävänä tekijänä. Hän korosti tiiminsä vahvuutena samankaltaisuutta ja samalla aaltopituudella olemista, joka on ollut tärkeä yhteen liittävä voima.

Osaaminen on kaksijakoinen asia esimiesten mielestä. Esimies 1 kertoi rekrytoineensa alkuperäiseen seitsemän hengen tiimiinsä kaksi henkilöä, joilla ei ollut vielä kokemusta

asuntorahoituksesta, joka on Online-neuvojan päivittäistä työtä alusta lähtien. Hän piti kahden henkilön yhtäaikaista perehdyttämistä maksimina, koska kollegoilla ei juurikaan ole mahdollisuus antaa jatkuvaa tukea kiireen vuoksi. Tämä johtaa siihen, että perehdytysvastuu jää esimiehelle ja hänen poissaolojensa aikana muodostuu ongelma, jos liian monella neuvojalla on merkittäviä puutteita osaamisessaan.

Esimies 2 kertoi painottaneensa rekrytoinnissa erityisesti erinomaista asennetta ja myynnillisyyttä, eikä ollut niinkään keskittynyt osaamisen kartoittamiseen. Tähän hän jatkossa kiinnittäisi tarkemmin huomiota, koska häneen seitsenhenkisestä tiimistään vain kaksi omasi riittävän osaamistason alkuvaiheessa. Tiimin jäsenet tarvitsivat alkuvaiheessa esimieheltä erittäin paljon tukea. Puolentoista vuoden jälkeen hän arvioi, että kaksi henkilöistä pystyy jo työskentelemään itsenäisesti ja kaksi henkilöä tarvitsee edelleen jonkin verran tukea. Yksi henkilöistä on sittemmin vaihtanut työtehtävää.

Jatkossa esimiehet kertoivat kiinnittävänsä enemmän huomiota uusien henkilöiden perehdytykseen. Tehtävään onkin valittu erillinen henkilö, joka toimii kaikkien heidän yksiköiden uusien Online-neuvojien perehdyttäjänä asuntorahoituksessa. Perehdyttäjän tehtävä on opettaa riittävä substanssiosaaminen neuvojille, mutta vastuu omasta kehitymisestä pitää kuitenkin viime kädessä olla henkilöllä itsellään.

TAULUKKO 2. Tärkeimmät valintakriteerit esimiesten mielestä.

	Esimies 1	Esimies 2
1.	Joustavuus	Myynnillisuus
2.	Muutoshalukkuus	Loistava asenne
3.	Kilpailuhenkisyys	Epävarmuuden sietokyky
4.	Kokeilunhaluisuus	Innostus työhön
5.	Huumorintaju	Kehityshaluisuus

6.2 Tärkeimmät vahvuudet Online-neuvojen mielestä

Taulukosta 3 havaitaan, että neuvojat lukivat tärkeimpien vahvuuksien joukkoon runsaasti asenteeseen liittyviä asioita, kuten työtä pelkäämättömyys, rohkeus, motivaatio työssä onnistumiseen ja avoimuus uusia asioita kohtaan. Tämä tukee myös esimiesten näkemystä, myös heidän prioriteetillaan asenne oli kärkisijalla.

Neuvojen viiden tärkeimmän ominaisuuden listalla osaaminen ilmeni viiden vastaajan osalta vain kahdella, eikä heistä kumpikaan priorisoinut sitä tärkeimmäksi asiaksi. Toinen vastaajista kuitenkin painotti sitä, että osaaminen pitää olla sellaisella tasolla, etteivät osaamispuutteet näy asiakkaalle.

Paineensietokyky ja ajanhallinta nousivat esiin neuvojen vastauksissa. Vastaajat painottivat näitä ominaisuuksia, koska kokevat työympäristön hektiseksi ja nopeasti muuttuvaksi, joten itse pitää kyetä varmistamaan, että aika riittää työtehtäviin.

Aktiivisuus, positiivisuus ja vuorovaikutustaidot toistuivat vastauksissa. Tuloshakuisuuteen, tavoitteellisuuteen tai suoranaisesti myyntiin viittaavia ominaisuuksia ei sen sijaan neuvojen listalla ollut, vaikka kyseessä on tulostavasti tehtävä. Heidän esimiestensä prioriteeteissa myynnillisyyys nousi tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon.

TAULUKKO 3. Tärkeimmät ominaisuudet neuvojen itsensä mielestä.

	Neuvoja 1	Neuvoja 2	Neuvoja 3	Neuvoja 4	Neuvoja 5
1.	Työtä pelkäämätön	Motivaatio onnistua	Paineensietokyky	Avoimuus uusiin asioihin	Asenne
2.	Aikaansaava	Joustavuus	Ajanhallinta	Iloinen asenne	Selkeys
3.	Sopeutuvainen	Positiivisuus	Peruspankki-osaaminen	Muutosvalmius	Rohkeus
4.	Muuntautumiskykyinen	Avoimuus muutoksille	Avoimuus uusiin asioihin	Kalenterinhallinta	Teknisyyς
5.	Aktiivinen	Tiimityötaidot	Vuorovaikutustaidot	Rahoitusosaaminen	Omaaloitteisuus

6.3 Neuvojen odotukset työlle

Alusta asti tiimeissä mukana olleet neuvojat kertoivat, että ennen töiden alkua heillä ei odotuksia juurikaan ollut, koska ei ollut tietoa, millaista työ lopulta tulee olemaan. Ne, jotka ovat myöhemmin tulleet mukaan, kertoivat tulleensa mukaan mielenkiinnosta ja sen vuoksi, että pääsivät tekemään työtä uudella tavalla tarjoten asiakkaille helpompaa asiointivaihtoehtoa.

Yksi vastaajista kertoi jännittäneensä erityisesti tekniikkaa ja ensimmäistä asiakaskohtaamista verkkotapaamisena. Hän kertoi, että ensimmäisen tapaamisen jälkeen jännitys kaikkosi ja pian uusi tapa kohdata asiakas muuttui arkiseksi.

Työssä yllättävin elementti kaikille vastaajille oli työn hektisyys, mutta toisaalta neuvojat pitivät sitä hyvänä, kun jatkuvasti tapahtuu. Muutosten nopeus tuli esille yllättävänä tekijänä kahdessa vastauksessa.

Vaikutusmahdollisuus nousi esille positiivisena tekijänä erityisesti niiden osalta, jotka olivat alusta lähtien mukana kehittämässä toimintatapoja. Yksi vastaajista kertoi sen olleen yllätys, kuinka moni asia oli aloitusvaiheessa vielä keskeneräinen ja toisaalta se mahdollisti sen, että itse sai vaikuttaa, kuinka kyseinen prosessi helpoiten hoituisi.

Yksi vastaaja nosti esille positiivisena yllätyksenä sen, miten taustaprosessien keskittäminen on helpottanut työtä. Hän kertoi, että taustatyön keskittäminen on tuonut hänelle merkittävän aikasäästön ja siten se on antanut mahdollisuuden keskittyä paremmin asiakaskohtaamiseen. Sama vastaaja koki myös, että asiakas on keskittyneempi tapaamisen sisältöön kuin perinteisessä kasvokkain tapaamisessa. Hän koki, että omalla innostuksella on mahdollisuus saada myös asiakas innostumaan.

6.4 Vahvuuksien selvittäminen

Molemmat esimiehet tekivät rekrytointiprosessin kaksivaiheisesti: ensin lyhyt videohaastattelu ja sen jälkeen jatkohaastattelu, joka sisälsi toiminnallisia harjoituksia. Esimiehet kertovat selvittäneensä hakijoiden vahvuudet erilaisilla kysymyksillä, joissa hakija joutui kertomaan, kuinka toimii erilaisissa tilanteissa. He välttivät kysymyksiä, joissa hakija vain listaa omia vahvuuksiaan tai kehittymiskohteitaan. Rekrytointiprosessi

sisälsi erilaisia tehtäviä, joissa hakija joutui esimerkiksi esittämään, kuinka toimii tietys-
sä asiakastilanteessa. Näin esimies sai selville, miten hakija käyttäytyy, eikä se jäänyt
pelkästään hakijan oman kertoman varaan.

Esimies 2 painotti hakijan myyntituloksia ja hakuprosessissa hakijaa itseään haastettiin
analysoimaan myyntituloksiaan. Tärkeänä hän piti erityisesti hakijan myönteinen suh-
tautuminen avointa tulosseurantaa kohtaan. Vaikka saavutetuilla myyntituloksilla oli iso
painoarvo, esimies 2 painotti, että hyvillä myyntituloksilla ei voi ostaa huonoa käytöstä.
Sen vuoksi asenteen selvittämiseen keskityttiin erityisen huolella.

Henkilön todellisen asenteen selvittämisen esimiehet kokivat vaikeimmaksi asiaksi.
Taustatietoa hakijoista esimiehet kertoivat hakeneen kysymällä hakijan entisiltä esimie-
hiltä tai kollegoilta. *On helppo sanoa, että asenteeni on hyvä, mutta todellisuudessa se
voi olla jotain ihan muuta. Asenne se pitää lukea rivien välistä. Hakijan yleisolemus ja
ensivaikutelman kertovat paljon. Hakijan asenteesta ja innostuksesta kertovat se, mitä
hakija kysyy tai jättää kysymättä. Sitä totuudenmukaisemman kuvan hakijasta saa, mitä
useamman keskustelumahdollisuuden hakijan kanssa saa. Näin pääsee myös peilaa-
maan ensivaikutelmaa uusiin havaintoihin.*

Esimies 1 kertoi, että hänen osaltaan rekrytointi onnistui hyvin eivätkä valinnat ole jäl-
kikäteen kaduttaneet. Tämän vuoksi hän koki, että ei tekisi mitään eri tavalla. Mikä sit-
ten johti näin hyvään lopputulokseen? Esimies kertoi, että Online on erinomainen työ-
paikka ja hieno mahdollisuus niin neuvojalle kuin esimiehelle itselleen. Tullessaan vali-
tuiksi henkilöt eivät aluksi edes tajunneet, mihin pääsevät mukaan, ei myöskään esimies
itse. Henkilöillä oli kasvanut ylpeys työpaikastaan, jossa olivat päässeet alusta lähtien
vaikuttamaan asioihin ja kokeilemaan. Tiimi toimi edelläkävijänä pankin sisällä päästen
mukana kokeilemaan uusia käytäntöjä ensimmäisten joukossa. He olivat mukana esi-
merkiksi pankin uuteen strategiaan liittyvissä asioissa, jonka esimies koki sitouttavana
tekijänä. Myös pankin ylin johto osoitti kiinnostustaan heidän yksikköään kohtaan ja
vieraili useita kertoja yksikössä, joka loi tunteen, että työ on tärkeää.

Esimies 2 kertoi, että rekrytoinnin osalta hän ei enää koskaan tee yhtään kompromissia.
Jos tehtävään ei ole täysin sopivaksi katsottavaa henkilöä tarjolla, on parempi jättää
paikka täyttämättä. Tiukka aikataulu tai muiden mielipiteet eivät saa olla syy kompro-

missiin. Esimies aikoo jatkossa luottaa omaan intuitioon eikä anna muiden johdatella häntä muuhun lopputulokseen.

Esimies 2 muistutti myös, että osaamisen taso on hyvä varmistaa tarkasti, jotta myös itse ymmärtää riittävän hyvin hakijan lähtötason. Uuteen tiimiin hän ei enää ottaisi liian montaa henkilöä, joiden osaamisen kehittämiseen pitää panostaa merkittävästi.

6.5 Tiimiytyminen ja luottamuksen rakentuminen

Esimies 1 kertoi tiimiytymisen tapahtuneen onnistuneesti. Heti alussa hän perusti tiimille WhatsApp-viestiryhmän, jonka kautta he pitivät tiiviisti yhteyttä. Hän kertoi tiimiä yhdistäneen hyvän huumorintajun sekä sen, että he mielellään viettivät aikaa yhdessä myös työn ulkopuolella. Hän kuvaili tiimiä kaveriporukaksi, johon myös esimies oli tervetullut mukaan.

Kumpikaan esimiehistä ei kertonut tehneensä tietoista työtä tiimiytymisen eteen, mutta jälkikäteen ajatellen totesivat, että siitä olisi saattanut olla hyötyä. Molemmat esimiehet kertoivat puolentoista viikon perehdytysjakson aikana tiimin hitsaantuneen yhteen. Myös neuvijat pitivät luottamuksen rakentumisessa tärkeänä alkuvaiheen perehdytysjaksoa, jossa he yhdessä pääsivät oppimaan asioita. *Alkuun oli jonkun verran yhdessä juttuja, käytiin esimerkiksi kahvilla. Se yhdistää, kun kaikki ovat samassa tilanteessa ja on samat haasteet.*

Alkuvaiheessa kaksi tiimiä piti palaverit yhdessä, koska toimintatavat olivat vielä kehitteillä. Esimies 1 kertoi tiimiytymisen edistyneen erityisesti siinä vaiheessa, kun porukka eriytettiin kahdeksi pienemmäksi tiimiksi, joilla molemmilla oli oma esimies. Sen jälkeen yksilövertailun sijaan tiimi keskittyi siihen, miten he voisivat yhdessä olla parempia kuin toinen tiimi.

Vaikka Online-neuvojan työ perustuu pitkälle henkilökohtaisiin tavoitteisiin, myös tiimin merkitys oli neuvojien mielestä merkittävä:

Tosi iso, voi jakaa onnistumisia ja epäonnistumisia. Voi kysyä, jakaa kokemuksia ja tietoa, jonka samassa tilassa oleminen mahdollistaa.

Tosi paljon, saa sparrausapua, kun tarvitsee neuvoa, aina joku osaa.

Tiimillä on merkitystä. On mahdollisuus kokemusten vaihtoon.

On merkitystä, etenkin kun käytössä on työparisysteemi. Fiilis vaikuttaa asiakaskokemuksiin.

Esimies 1 kertoi, että ”moka on lahja”-kulttuuri edisti luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Virheestä ei rangaistu vaan juhlittiin sitä, että henkilö on yrittänyt riittävästi, koska on onnistunut tekemään virheen. Tällä ideologialla ihmisiä rohkaistiin aidosti kokeilemaan, erehtymään, jakamaan kokemuksia ja kehittämään. Hän kertoi myös, että jos tiimiläinen tuo esille epäkohdan jonkin työtavan osalta ja kokee sen toimimattomaksi, niin esimies kannusti ehdottamaan tilalle parempaa ratkaisua ja kokeilemaan sitä esimerkiksi viikon. Sen jälkeen tuloksia verrattiin ja pohdittiin, kumpi tapa on parempi jatkossa. Kokeilemisen kulttuuri ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että voi täysin kieltäytyä tekemästä mitään, vaan tilalle piti keksiä aina joku muu toimintatapa. Tämä synnytti luottamusta, kun henkilön mielipiteillä on oikeasti merkitys. Toki tiettyihin toimialan lainsäädäntöön liittyviin asioihin henkilö ei voinut lähteä soveltamaan omia käytäntöjään, vaan niissä tuli noudattaa annettua ohjeistusta.

Esimies 2 oli sitä mieltä, että henkilötasolla tapahtuva seuranta jossakin määrin söi luottamusta, koska se tuo mukanaan henkilöiden välistä kilpailua. Myös kiire saattoi osaltaan estää tai hidastaa luottamuksen syntymistä. Toisaalta avokonttorin mahdollistama fyysinen läheisyys mahdollisti kehittymisen, koska kaikki kuulivat, mitä toinen tekee. Luottamusta syntyi myös, kun resurssit olivat vähissä ja tiimiläiset auttoivat toisiaan ja hankalista tilanteista selvittiin yhdessä, tiiminä. Avoin palaute puolin ja toisin oli myös tärkeää.

Neuvojat arvioivat tiimin keskinäistä luottamusta ja sitä, miten se oli mahdollistunut. Heidän vastauksensa osoittavat, että luottamuksen syntyminen on kiinni hyvin pienistä arkisista asioista. Avoimuus ja uskallus puhua asioista nousivat esille keskeisimpänä luottamuksen synnyttäjänä.

Joo, kyllä tiimissä on luottamusta. Sitä ovat edesauttaneet avoin ilmapiiri, ollaan rehellisiä ja kerrotaan, jos joku mättää.

Luottamus on syntynyt arjen tekemisen kautta, luonnostaan. Luottamusta saattaa heikentää se, kun on kiire ja tiimiläiset venyttävät päiviään, myös sairauspoissaolot vaikuttavat

Avoimuus, puhuminen, ongelmien ratkaisu ajoissa.

Kaikki oltiin samassa pisteessä, kokemukset olivat yhteisiä, oltiin tiiviisti perehdytysviikko yhdessä, myös ruokailemassa käytiin yhdessä. Sen lomassa tuli juttelua muistakin asioista kuin työasioista. Meillä oli illanvietto viikon päätteeksi. Vietämme yhteistä aikaa muutenkin kuin töiden merkeissä.

Samaan aikaan tuli kolme uutta jäsentä ja se lähti rullaan ihan hyvin. Se mikä jäi puuttumaan, niin että myös vanhat tiimin jäsenet olisivat heti esittäytyneet uusille.

Ekana ei tiedetty, ketä kuuluu mihinkin tiimiin, joten onnistunut tiimiytyminen oli osittain kai tuuriakin.

6.6 Tiimin tavoitteet

Esimies 1 kertoi, että tiimin jäsenillä oli henkilökohtaiset tavoitteet, jotka yhteenlasketuna muodostivat tiimin tavoitteet. Hänen tiimillään oli myyntitavoitteet, mutta ei muita erillisiä tavoitteita. Hänen tiiminsä jäsen kertoi, että tiimillä ei varsinaisesti ole yhteistä tavoitetta, mutta tiimi pyrkii olemaan kokonaisuudessaan kakkonen, jopa ykkönen. Toisen neuvoja kertoi, että ykkössijaan ollaan tyytyväisiä.

Esimies 2 kertoi, että tiimin tärkein tavoite oli olla rankingin ykkössijalla ja tiimillä oli alusta lähtien ollut slogan: ”kolmonen on uusi ykkönen”, joka kuvasi sitä, että heidän tiiminsä tulee olemaan paras. Jokaisella tiimiläisellä oli yksilötavoitteet, mutta sen lisäksi koko tiimin yhteinen tavoite oli voittaa, joka tarkoitti olla paras Online-tiimeistä. Esimies kuvasi tiimin tilannetta niin, että se eli ja hengitti myyntituloksista. Tämän tiimin kaksi haastateltua jäsentä myös totesivat tavoite-kysymyksen kohdalla yksiselitteisesti tiimin tavoitteen olleen muiden tiimien voittaminen ja he toistivat jo esimiehenkin kertoman tiimin sloganin. Tämä tiimi oli päässyt ennätysajassa, kahdessa viikossa tiimin kumulatiivisessa seurannassa ykköseksi. Kysyttäessä miten tämä oli mahdollista,

etenkin kun joukossa oli niin monta henkilöä, jolla merkittäviä osaamiskapeikkoja, vastaus oli systemaattinen tekeminen. Esimies toisti viestiään: *koko ajan pitää puhua siitä, mitä haluat. Pitää puhua siitä, miten sinne päästään. Mitä tilaat, sitä saat. Sparraa, kannusta, muistuta. Millaisia caseja sulla nyt? Käytännönläheistä ohjaamista, katsotaan yhdessä, millaisia myyntimahdollisuuksia tilanne sisältää. Myynninohjauskeskustelun jälkeen kysyn, että onko selvää, mitä sinulta odotan. Vastaukseksi ei riitä ”on”, vaan pitää kertoa omin sanoin, miten on ymmärtänyt esimiehen odotukset.* Mielenkiintoista on, että tiimin jäsenivät kertoivat tavoitteen ”olla ykkönen” tulleen esimieheltä, kun taas esimies kertoi sen tulleen tiimiltä itseltään.

Esimies 2:n tiimi oli sitoutunut tiimin yhteiseen tavoitteeseen, koska se oli heidän alusta lähtien yhdessä luomansa. Esimies kertoi, että viikoittainen asiakastapaamistavoite laitetiin ensimmäisenä kuntoon, koska silloin kun tavataan asiakkaita aktiivisesti, on pohja muullekin tuloksenteolle kunnossa. Tämän tiimi sai kahdessa viikossa kuntoon. Esimies 2 kertoi myös pitäneensä tärkeänä, että tavoitteiden seuranta on läpinäkyvää ja julkista. Avoimuus mahdollistaa rehellisen kommunikaation.

Molempien esimiesten tiimeissä myynnistä puhuttiin paljon ja niitä seurattiin toiminnanohjaustaululla, joka oli kaikkien näkyvissä. Esimies 1 kertoi avoimesti tiimille, että tavoitteet tulivat annettuina niin tiimille kuin esimiehelle ja hän esitti tilanteen niin, että on tiiminsä kanssa samassa veneessä. Esimies koki tämän vahvistaneen tiimin tunnetta, että tämä on yhteinen juttu.

Yksi vastaajista ei kuulunut kummankaan haastateltavan esimiehen tiimiin, ja hän kertoi, että heidän tiimissään oli asetettu tietyt myynnilliset mittarit ja päästessään tavoitteisiin, he tekevät yhteisen matkan, johon myös itse säästävät kuukausittain. Ehdotus oli esimiehestä lähtöisin, mutta tiimi oli innostunut ajatuksesta ja piti sitä motivoivana.

6.7 Tiimin kehittyminen

Varsinaisia kriisitilanteita tiimeissä ei koettu syntyneen, mutta arkea oli muuttanut se, kun tiimiin oli tullut uusia jäseniä. Heidät oli otettu innolla ja avoimin mielin vastaan. Luottamuksen säilyttäminen tiimissä on tärkeää uusien jäsenten liittyessä tiimiin. Eräs neuvojista kertoi, että tiimiin sisään pääseminen tapahtui melko helposti, mutta hän olisi

kaivannut, että myös jo tiimissä olleet henkilöt olisivat esittäytyneet tutustumistilaisuudessa.

Neuvojat kertoivat tiimin kehittyneen arjen tekemisen lomassa. Työhön sisältyi ongelmatilanteita, joita he olivat yhdessä ratkaisseet. Aika oli vahvistanut tiimin jäsenten rooleja ja tiimi toimi itseohjautuvasti myös esimiehen poissa ollessa.

Mulla vasta neljä kuukautta taustalla, paljon muutoksia joiden takia, ei osaa sanoa koska lyhyt aika.

Kaikki aloitti samasta pisteestä, yhdessä on mietitty ja sparrattu. Nykyisin suhteet toimii paremmin, rentoa meininkiä.

Roolit on vahvistuneet, tiimipalaverit toimivat vaikka esimies on poissa.

Tekniikkaan ja ajankäyttöön on yhdessä mietitty ratkaisuja. Loppuvuodesta tekniset haasteet turhauttivat, sinikkyys ja usko siihen, että se on vain väliaikaista.

6.8 Kohti huipputiimiä

Tiimeissä oli käytössä avoin tulosten seuranta, jolloin kaikki tiesivät myös muiden suoriutumistason. Tiimin jäsenillä oli selkeät tavoitteet ja käsitys siitä, missä niiden suhteen mennään. Parhaiten tavoitteensa saavuttaneita henkilöitä esimies kuvasi myynnin näkökäsiksi menestyjiksi, jotka pitävät koko ajan itsekin kirjaa omasta suoritustasostaan. He myös janosivat esimieheltään tietoa, kuinka sijoittuvat henkilökohtaisessa seurannassa.

Tavoitteiden seuranta oli päivittäistä: ne olivat keskustelun aiheena tiimin taululla, esimiehen kanssa käytävissä yhteisissä asiakastapaamisissa, kuukausittaisissa myynninohjauskeskusteluissa, sekä esimiehen kanssa käytävissä sparrauskeskusteluissa. Onnistumiset tiimin sisällä ruokkivat muita positiivisella tavalla ja tiimin sisällä oli valtava halu pärjätä ja päihittää muut tiimit.

Tiimeissä oli vahva keskustelukulttuuri ja mahdollisuus kokeilla uusia toimintatapoja. Tiimin jäsenten samanikäisyys näkyi arjessa ja erityisesti esimies 2 nosti esille Y-sukupolven edustajien tavan kyseenalaistaa asiat. Tämän vuoksi molemmat suosittelivat mahdollisuuksien mukaan eri-ikäisten tiimin jäsenten valintaa.

Esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että olivat saaneet itse valita tiimensä jäsenet. Esimies 1 nostai onnistumisekseen sen, että oli saanut kasvatettua tiimin jäseniä uusiin, vaativampiin tehtäviin. Hänen tavoitteensa olikin se, että ihmiset kehittyivät työssään ja mahdollisimman monella oli mahdollisuus jatkossa vaativampiin tehtäviin. Hän itse myös aktiivisesti toi esille sen, jos havaitsee haussa olevan tehtävän, joka voisi sopia tiimin jäsenelle, vaikka se hänelle itselleen tarkoittaakin henkilöstä luopumista.

Neuvojien mielestä tiimit eivät vielä täytä huipputiimin kriteereitä, vaan he vielä peräänkuuluttivat kurinalaisuutta ja lisää tuloksellisuutta. Esimies 2 sai kehuja toiminnastaan ja hänen esimerkkinsä kannustamana tiimi on matkalla kohti huipputiimiä.

Aina voi paremminkin tehdä. Kiire syö jonkun verran sitä terävintä kärkeä pois, kiireen tuntua pitäisi saada vähemmälle, tapaamisten tavoitteet määrälliset vähemmät, jotta on aikaa hoitaa asiakkaita. Kun lainoja nostetaan, niin missä välissä niitä hoidetaan – keskittyminen loisi lisämyyntiä, kun olisi vähempi stressiä. Stressillä ei suurta vaikutusta ilmapiiriin, hyvä työilmapiiri auttaa jaksamaan.

Ei ehkä ihan vielä, tasaista kilpailu, kaikilla hyvä filis ja sen ylläpitäminen, tarttuu porukassa

Ollaan hyvin lähellä huipputiimiä. Mutta kurinalaisuutta tarvittaisiin. Soittoajoista luisetaan liian helposti.

Tämä on paras tiimi, jossa olen ollut. Onnistumisia on tullut tärkeimmillä osa-alueilla.

Hyviä myyjiä, samanhenkisyys, erilaisuus, kannustus, avoimuus, huippuesimies. On hänestä lähtöisin, että päästään asetettuihin tavoitteisiin, yhteinen tekeminen, joustavuus, tehdään kaikkemme.

6.9 Miten voittajakulttuuri määritellään?

Voittajakulttuurin määritelmiä on yhtä monta, kuin on vastaajiakin. Päällimmäisenä nousivat esille asenne ja tahtotila olla paras. Vastaajat liittivät siihen näkökulman niin

tuloksellisuudesta kuin asiakkaiden kohtaamisesta. Sijoittuminen seurantojen ykkösjalle osoittaa voittamisen tahtoa, samoin kuin asiakaspalveluhenkinen kulttuuri.

Vastauksista käy ilmi, että voittaminen koettiin asenne- ja valintakysymykseksi. Oma intohimoinen asenne työtään kohtaan mahdollistaa voittamisen. Esimies 2 nosti esille halunsa toimia esimerkkinä omalle tiimilleen osoittaen, ettei hän ole *vain töissä*.

Haluaa voittaa ja olla ykkösiä, tuuletetaan omia ja muiden onnistumisia, asenne, että ollaan parhaita. – Esimies 1

Voittaminen on asennekysymys, pitää olla intohimoinen työtä kohtaan. Jos liekki ei pala ja roihua sitä kohtaan mitä tekee, ei voi olla voittaja. Voittaminen rakentuu palavasta halusta olla helvetin hyvä, pitää olla paloa, intoa ja draivia. Pitää tietää mihin päin haluaa mennä. Halu ja intohimo ratkaisee. Osaaminen on opetettavissa ja se on enää pikkujuttu, jos on oikea tahtotila kehittyä. Liekkiä ja roihua ei voi toisen puolesta sytyttää. Haluan itse olla esimerkkinä, että tykkään työstäni ja että haluan tehdä sitä ja että se on sydämenasia ”enkä ole vaan töissä”. Sitä ei voi antaa ulkoapäin antaa. – Esimies 2

Halua olla kaikessa ykkönen ja pyrkiä parhaimpaansa. Kulttuuri on sellaista, että myös itse pitää itseään voittajana. Kun uskoo itseensä ja työhön ja yritykseen, kasvaa voittajakulttuuri.

Pitää tehdä parhaansa, jotta asiakas saa hyvän kokemuksen ja itselle hyvän filiksen. Hyvät myynnit. Olisi kiva jos olis enemmän tiimiseurantaa, yhteen hiileen puhaltamista, henkilöseuranta johtaa yksilösuorittamiseen.

Hyvää tulosta, olla ykkönen. Hyvinvoiva henkilöstö, joka pyrkii parhaaseen.

Olen harrastanut urheilua ja tottunut voittamaan joukkuelajissa. Onnistumiset ruokkii sitä. Halu, draivi.

Ollaan parhaita, asiantuntevasti palvelevia, hoidetaan asiat kerralla kuntoon. Erinomaiset asiakaskokemukset, vastataan asiakkaiden odotuksiin

6.10 Voittajakulttuuri arjessa

Haastateltavat kertoivat, että voittajakulttuuri näyttäytyi heidän arjessaan siten, että tiimiläiset kävivät itse merkitsemässä omat tuloksensa tiimin toiminnanohjaustaululle ja pitivät huolen, että muutkin tekivät niin. He olivat kiinnostuneita tuloksistaan ja halusivat nähdä ne, koska tiesivät sen vaikuttavan rankingiin.

Kehittymisen halusta kertoi myös se, että kun joku toisen tiimin jäsenistä oli onnistunut, käytiin selvittämässä, miten se oli tapahtunut ja mitä siitä itse voisi oppia. Tätä oppia jaettiin myös omalle tiimille. Voittaminen oli siis myös yhdessä tekemistä. Esille nousivat myös toisten tsemppaaminen, asiakkaiden kontaktointi kalentereiden täyttämiseksi ja kaikkensa yrittäminen.

Esimies 2 kertoi myös havainneensa, että asenteella työtä kohtaan ja tuloksilla on korrelaatio: *intohimoisimmat tekevät extraa, kehuvat toisiaan onnistumisista ja se näkyy tuloksissa. Kun venyttää vähän rajoja, pärjää parhaiten. Sama lainalaisuus pitää paikkansa niin toimihenkilöiden kuin esimiesten osalta.*

Esimiehen viestintä koettiin tärkeäksi voittajakulttuurin synnyttämisessä. Esimieheltä odotettiin johtamista ja kannustamista siihen suuntaan, mutta viime kädessä todettiin kaiken olevan itsestä ja omasta asenteesta kiinni.

Esimies 2 kertoi panostaneensa viestinnässään voittajakulttuurin syntymiseen: *pyrin hehkuttamaan onnistumisia, puhun paljon että se on valintakysymys, haastan myyntityökeskusteluissa kysyen ”millä sijalla haluat olla” ja ”miten aiot tehdä sen”. Yksilöjohtaminen on vaikeaa niille, joiden liekki ei pala. Viestin päämäärän selvästi, missä pitää olla ja mitä sen eteen pitää tehdä. Se on kovaa duunia, eikä se tule ilmaiseksi.*

Neuvojat kertoivat voittajakulttuurin ilmentyvän siten, että kaikki tekivät kaikkensa viimeiseen asti ja olivat sitoutuneita työhönsä. Keskityttiin siihen, miten menee ja mitä voisi parantaa. Henkilöt olivat kiinnostuneita tuloksistaan, niitä haluttiin nähdä ja oli vahva tahto saavuttaa viikoittainen myyntitavoite. Myyntitulokset koettiin hyväksi mitariksi.

Pyritään hehkuttamaan onnistumisia, kehuaan. Pomo muistaa, voittajakulttuuri näkyy myös asiakkailta tulevana positiivisena palautteena. Voittajakulttuurissa asiakas on sydämessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn tarkoitus oli löytää keinoja siihen, miten uuteen perustettavaan Online osaamiskeskukseen saadaan rakennettua tiimi, joka toimii voittajajoukkueen tavoin ja omalla toiminnallaan vastaa pankin asettamiin strategisiin tavoitteisiin olla sijalla yksi niin asiakastytytyväisyydessä, henkilöstötyytyväisyydessä kuin kannattavuudessa.

Tämän työn tuloksia hyödynnettiin Sata-Hämeen Online osaamiskeskuksen rekrytointi- ja valintaprosessissa sekä tiimin rakentamisessa. Mielestäni työssä esiin tulleet seikat ovat hyödynnettävissä laajasti jo toimivissa yksiköissä, mutta erityisesti uusissa, perustettavissa yksiköissä. Työssä on huomioitu sekä esimiehen että toimihenkilön näkökulma, joka tuo lisäarvoa huomioiden edellä mainittujen tavoitteiden saavuttaminen.

7.1 Onnistunut rekrytointi

Tämän tutkimuksen mukaan perustettava yksikkö tarvitsee esimiehekseen henkilön, joka on täysin motivoitunut ja sitoutunut tehtävään. Alkuvaiheen toimet vaativat esimieheltä isoa panosta ja lyhyessä ajassa tulee tehtäväksi useita asioita, joilla on keskeinen merkitys tulevaisuuden menestykselle. Menestykseen vaikuttavat johtajan intohimo ja asenne tehtävään. Toisten liekkiä ei voi sytyttää, jos ei ole itse hengessä mukana. On tärkeää antaa oman intohimon näkyä omassa tekemisessä, jotta muut voivat seurata esimerkkiä ja inspiroitua. Johtajalla on tärkeää olla erilaisia motivointitapoja, sillä pelkästään numeeristen tavoitteiden saavuttaminen ei motivoi kaikkia. Esimiehen johdolla on mahdollisuus määritellä tiimille yhteinen visio, jossa määritellään mitä tiimi haluaa muuttaa ja saavuttaa.

Tiiminvetäjän rooli korostuu alkuvaiheessa. Tärkeää on muistaa, että ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Viestinnän tulee olla alusta lähtien johdonmukaista ja systemaattista. Viestinnän lisäksi tärkeää on teot, jotka osoittavat tehokkaasti vetäjän sitoutuneisuuden tason.

Esimiehellä tulee olla selkeä kuva siitä, millaista tiimiä hän on rekrytoimassa ja millaisia ominaisuuksia henkilöillä tulee olla saadakseen kokoon voittajatiimin. Koska tiimissä ei ole varaa yhdellekään kompromissivalinnalle, on jokainen henkilö valittava huolel-

la. Liian kiireinen aikataulu valintaprosessissa saattaa johtaa hätiköityihin valintoihin, joista esimies ja koko tiimi joutuvat maksamaan hintaa pitkän aikaa.

Hakijan potentiaali on tärkeää arvioida kokonaisuutena. Osaamisen lisäksi työssä tarvitaan kehittymishalua, paineensietokykyä sekä yhteistyökykyä. Koska yritykseen on viime vuosina palkattu runsaasti esimies- tai asiantuntijapotentiaalia omaavia henkilöitä, on tärkeää tarkastella nykyisten taitojen sijaan henkilön kehittymispotentiaalia. Mikäli henkilö omaa valmiuden nopeaan oppimiseen, on osaamisen kasvattaminen lyhyelläkin aikavälillä mahdollista. Tärkeää on myös se, että henkilö on halukas edustamaan yrityksen brändiä ja toimii sen arvojen mukaisesti.

Urheiluelämässä joukkueeseen pääsy vaatii runsaasti näyttöjä suoriutumiskyvystä ja sama pitäisi mahdollistaa myös liike-elämässä. Haastattelussa on helppoa luetella kliseisiä ominaisuuksia, joita henkilö tietää työnantajan haluavan kuulla. Toiminnallisia harjoituksia sisältävässä haastattelussa hakijan on vaikeampi johdonmukaisesti esittää jotakin, mitä ei ole.

Tutkimusosassa haastatellut esimiehet kertoivat, että olivat selvittäneet hakijan taustoja, tehneet lyhyesti perinteisen haastattelun ja sen lisäksi teettäneet tehtäviä, jossa henkilön kyky itsearviointiin, myyntitaidot ja vuorovaikutustaidot joutuivat puntariin. Mitä useampi reflektointimahdollisuus on, sitä varmemmin esille tulee hakijan asenne, motivaatio sekä kyky sopeutua tilanteeseen ja tulla muiden kanssa toimeen.

Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet kertoivat toteuttaneen haastattelun kahdessa osassa, joista ensimmäisessä hakijaa haastateltiin videon välityksellä hyvin nopealla aikataululla sovitussa tilanteessa. Jatkoon päässeet henkilöt testattiin ryhmätilanteessa, joka sisälsi toiminnallisia harjoituksia. Näissä testattiin muun muassa tiimityö- sekä myyntitaitoja. Samalla tuli selville se, miten henkilö pystyy suoriutumaan painetilanteessa sekä muuttuvassa ympäristössä. Nämä ominaisuudethan nousivat esille tärkeimpien joukossa sekä esimiesten että neuvojien mielestä. Toisaalta tilanteessa selviää myös henkilön suhtautuminen muiden henkilöiden onnistumiseen: huolehtiiko henkilö vain omasta onnistumisestaan vai mahdollistaako hän myös ”kilpakumppaninsa” onnistumisen.

Myös Sata-Hämeen tiimin rekrytointiprosessi jaettiin kahteen osioon: ensimmäisessä vaiheessa tehtiin yksilöhaastattelu, jonka päätteeksi henkilö kutsuttiin jatkoneuvotteluun tai vaihtoehtoisesti hänelle annettiin kehittymispalaute. Jatkovaiheeseen valitut henkilöt kutsuttiin toiminnalliseen ryhmäharjoittelutilanteeseen, jossa pienryhmät tekivät kolme erilaista harjoitustehtävää ja sen lisäksi lyhyen yksilöhaastattelun. Hakijat eivät tilanteeseen tullessaan tienneet muuta kuin sen, että harjoittelussa on muitakin jatkoon valittuja hakijoita. Tarkoitus oli mitata hakijoiden paineensietokykyä, tiimitaitoja sekä kykyä omaksua nopealla aikataululla annettu toimeksianto sekä kykyä heittäytyä vaihteleviin tilanteisiin. Harjoitukset antoivat mahdollisuuden peilata henkilöiden ensimmäisessä vaiheessa kertomia asioita.

Tiimirakennetta mietittäessä on tärkeää pohtia, mitkä ominaisuudet työssä onnistumisen kannalta ovat keskeisimmät. Asenne on harvoin muutettavissa, osaaminen saattaa olla kasvatettavissa lyhyelläkin aikavälillä. Osaamisen kasvattaminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja runsaasti panostusta, joten rekrytoitaessa useita laajaa perehdytystä vaativaa henkilöä, on hyvä miettiä, kuinka heidän osaamisensa kasvattaminen käytännössä toteutetaan. Mitä hektisempi työympäristö on, sitä vähemmän kollegoilla on mahdollisuus osallistua tiimikavereiden auttamiseen, etenkin jos tätä ei huomioida omien tavoitteiden saavuttamisessa. Toisaalta hyvin toimiva tiimi mahdollistaa sen, että tietoa jaetaan aktiivisesti ja tiimin jäsenet voivat muodostaa esimerkiksi työpareja, jolloin molemmilla voivat antaa osaamisensa toisen hyödyksi ja syntyy win-win –tilanne.

Henkilöllä itsellään saattaa olla epärealistinen kuva riittävästä osaamistasosta, joten esimiehen on tärkeä varmistua todellisesta tasosta haastatteluiden kuluessa välttyäkseen yllätyksiltä. Toiste päin tarkasteltuna, esimiehen on myös hyvä kuvata tuleva työnkuva haasteineen mahdollisimman hyvin hakijalle, jotta hakija tiedostaa työnkuvan ja sitoutuu tulevaan työympäristöönsä jo valintavaiheessa. Hakijan motivaatio työtehtävää kohtaan on tärkeää selventää valintaprosessin aikana. Joskus työtehtävän hakuun saattaa sisältyä jokin henkilökohtainen syy, kuten esimerkiksi puolison työtehtävän vaihtuminen kyseiselle paikkakunnalle.

Tiimin rakentamisessa kannattaa panostaa diversiteettiin, sillä voittajatiimissä tarvitaan erilaisia rooleja sekä vahvuuksia. Liian samanlaisten persoonallisuuksien joukko ei välttämättä muodosta kokonaisuudessa parasta mahdollista tiimiä, vaan tiimi tarvitsee mukaansa myös vahvoja persoonallisuuksia. Tällaiset henkilöt saattavat olla esimiehelle

haasteellisia, mutta hyvä esimies kykenee johtamaan tällaisiakin henkilöitä. Rahoitus-alalla sukupuolten välisen tasapainon saaminen yksittäiseen tiimiin voi olla mahdottomuus alan naisvaltaisuuden vuoksi. Diversiteettiä voi saada aikaan myös esimerkiksi kokoamalla tiimiin eri kokemustaustaisia ja eri elämäntilanteessa olevia henkilöitä.

7.2 Tiimi luo lisäarvoa

Millainen toimintamalli on perustelluin Online osaamiskeskuksen kaltaiseen yksikköön, jossa tuloksia tarkastellaan ensisijaisesti yksilötasolla? Vaikka tehtävänkuvaan liittyvät tavoitteet ovat henkilökohtaiset, tiimin merkitys työssä onnistumiselle on tärkeää. Tätä mieltä ovat niin tutkimukseen osallistuneet neuvojat kuin esimiehet. Tiimiltä saadaan tarvittavaa ja sparrausta, motivaatiota onnistumiseen sekä tukea poikkeustilanteessa, kun esimerkiksi resurssit jostakin syystä ovat heikommalla. Parhaimmillaan tiimi pelaa samaan maaliin mahdollistaen ja monistaen toistensa onnistumiset. Erityisesti asiakas-keskeisessä työssä tiimpelaaminen korostuu, koska asiakkaalle henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen ei saa näkyä tiimin jäsenten välisenä kilpailuna ja asiakkaan palvelukokemuksen tulee olla katkeamaton ketju onnistuneita kohtaamisia pankin kanssa.

7.3 Tiimin jäsenten välinen luottamuksen rakentuminen

Tiimin jäsenten välinen luottamuksen rakentuminen alusta lähtien on edellytys tiimin kehittymiselle. Ryhmän muodostuminen ja käynnistäminen on tulevaisuuden yhteistyön kannalta kriittinen piste, johon kannattaa panostaa. Tiimiytyminen alkaa siitä hetkestä, kun tiimin jäsenet ensi kertaa kohtaavat. Alkuvaiheessa määräytyy se, millaiseksi toiminta ja vuorovaikutus ryhmässä muodostuvat, joten on tärkeää luoda ensi hetkestä lähtien mukaansatempaava, innostava, positiivista henkeä ja yhteistä ajattelua sisältävä ilmapiiri. Uuden ryhmän toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan on huomattavasti helpompaa kuin korjata väärille raiteille ohjautunutta ryhmää.

Tutkimukseen osallistuneet neuvojat ja heidän esimiehensä kertoivat luottamuksen rakentumisen tapahtuneen valtaosin arjen tekemisen lomassa ja erityisesti heidän tilanteessaan hyvä startti onnistuneelle yhteistyölle oli puolitoista viikkoa kestänyt perehdytysjakso, jonka aikana tiimi yhdessä oppien rakensi vahvaa pohjaa tulevalle. Yhteiset lounas- ja kahvitunnit mainittiin myös tärkeäksi sosiaalisiksi tapahtumaksi, jolloin hen-

kilöihin ehti tutustua muutenkin kuin vain työasioissa. Samanlaiset asiat rakentavat myös hyvin menestyneiden urheilujoukkueiden tiimihenkeä. Alkuinnostuksen lomassa ilmapiiri on otollinen luottamuksen syntymiselle.

Kommunikointia tutkimukseen osallistuneen tiimin välillä edisti yhteinen Whatsapp-ryhmä, jossa viestinvaihto on ollut aktiivista ja välitöntä. Erityisesti kun idea syntyi tiimin jäseneltä, kynnys viestinvaihtoon madaltui. Samalla tiimille kehittyy yhteinen kieli ja oma tapa kommunikoida. Näin tiimin jäsenet myös tutustuvat luontevasti toisiinsa myös työajan ulkopuolella. Tällaisessa ryhmässä esimies pääsee osallistumaan ja osoittamaan kiinnostustaan tiimiä kohtaan muissakin kuin työtilanteissa. Erilaiset harjoitukset, joissa henkilöt pääsevät kertomaan itsestään haluamiaan asioita, edistävät myös luottamuksen syntymistä. Yksi käytännössä hyväksi havaittu nopea tutustumisharjoitus on sellainen, jossa jokainen tiimin jäsen valitsee oman lempikappaleensa ja ilmoittaa sen etukäteen esimiehelleen. Esittelytilaisuudessa esimies soittaa kappaleita satunnaisessa järjestyksessä ja tiimin tehtävä on arvata, kenen kappaleesta on kysymys. Kun oikea henkilö on arvattu, kyseinen henkilö kertoo itsestään haluamiaan asioita sovitun ajan puitteissa. Näin jokainen voi itse päättää, miten paljon avautuu henkilökohtaisesta elämästään.

Tutkimuksessa tuli esille positiivisia puolia avokonttorissa työskentelystä luottamuksen synnyttäjänä. Tiimin jäsenten ollessa samassa tilassa jokainen pääsee kuulemaan ja näkemään toistensa työsuoritusta. Freeseating eli joka päivä vaihtuva istumajärjestys edistää tiimin jäsenten välistä tutustumista ja toisilta oppimista. Se saattaa estää myös kuppikuntien syntymistä, kun työtä tehdään kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Muutoin hektisessä työssä vuorovaikutusmahdollisuudet jäävät vähäisiksi, joten arjen tilanteilla on suuri merkitys. Freeseating saattaa tuntua aluksi vieraalta ajatukselta erityisesti, jos henkilöt ovat tottuneet omaan työpisteeseen. Perustelut uuteen työskentelytapaan kannattaa käydä läpi tiimin kanssa, jotta jokainen ymmärtää sen tuomat edut ja sen myötä myös jokapäiväiseen paikanvaihtoon liittyvä vaivannäkö ei aiheuta keskustelua.

7.4 Tavoitteiden asettaminen

Tiimityöskentelyn onnistumisen keskeinen ehto on, että tiimillä on tavoite, jonka tiimin jäsenet voivat mieltää yhteiseksi. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että tiimin jäsenet mieltävät tavoitteen yhtä aikaa yhteiseksi, omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi.

Yhteiseksi määritellyn tavoitteen on tärkeää tukea myös tiimin jäsenten henkilökohtaista kehittymistavoitetta, jolloin se on yksilölle mielekkäämpi ja merkityksellinen.

Oman tavoitetilan viestiminen on mahdollista aloittaa jo rekryointivaiheessa, jotta tiimin jäsenet alkavat henkisesti sitoutua siihen jo ennen valituksia tulemistaan. Tämä havainto on nähtävissä uuden rekrytoidun tiimin osalta, jonka jäsenet ovat sisäistäneet valintaprosessin aikana lanseeratun tavoitetilan, jota työstiin ryhmätyönä osana valintaprosessin harjoitteluosiota. Tavoitteen saavuttaminen on ollut lähtökohta heti uuden työtehtävän vastaanottamisen yhteydessä.

Monesti kuulee johtajien tuskailevan tavoitteiden kanssa, jotka isossa organisaatiossa tuleva ylhäältä päin annettuna. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että esimiehen viestinnällä on keskeinen merkitys sille, kuinka tiimi ottaa ne omakseen. Yrityksen johto määrittelee tavoitteet, mutta esimies voi yhdessä tiimin kanssa määritellä tiimille oman tavoitteen, joka tukee johdon määrittelemään tavoitetta. Oikeastaan kyse on täysin samasta asiasta, mutta omaksumista helpottaa, kun se käännetään tiimin kielelle. Parhaimmillaan tavoite on tiimin oma asettama, mutta he kokevat sen tulleen esimieheltä, kuten tutkimus osoittaa. Tutkimuksessa esille tullessa esimerkissä pankin tavoite ja tiimin tavoite ovat yksi ja sama asia, mutta tavoite on sanoitettu tiimin sloganiksi.

Tavoitteen saavuttaminen on mahdollista vain, kun esimies on itse sisäistänyt annetut tavoitteet ja on täysin niiden takana antaen kaikessa viestinnässään ymmärtää, että uskoo itse niiden saavuttamisen mahdollisuuteen. Esimiehen tulee olla tiiminsä esimerkki ja onnistumisen edellytys on, että hän on mukana täydellä sydämellä ja tekee kaikkensa joukkueen tavoitteiden saavuttamisen eteen. Tavoitteiden saavuttamista ei voi ulkoistaa.

Tavoitetilaa tulee maalata arkipäivän viestinnässä jatkuvasti. Tutkimuksessa mukana ollut esimies kuvasi asiaa näin: *koko ajan pitää puhua siitä, mitä haluat. Pitää puhua siitä, miten sinne päästään. Mitä tilaat, sitä saat. Sparraa, kannusta, muistuta. Millaisia caseja sulla nyt? Käytännönläheistä ohjaamista, katsotaan yhdessä, millaisia myyntimahdollisuuksia tilanne sisältää. Myynninohjauskeskustelun jälkeen kysyn, että onko selvää, mitä sinulta odotan. Vastaukseksi ei riitä ”on”, vaan pitää kertoa omin sanoin, miten on ymmärtänyt esimiehen odotukset.*

Teoriaosuudessa kerrottiin Curt Lindströmin kertoma esimerkki vuodelta 1995, jolloin Suomi voitti ensimmäisen maailmanmestaruuden jääkiekossa. Hän kertoi kahden vuoden ajan rakentaneensa mestarijoukkuetta ja säännöllisesti käyneensä keskusteluja pelaajien kanssa. Jokaisessa keskustelussa Lindström kysyi, mikä on pelaajan tavoite turnauksessa. Vaatii useita keskusteluita, ennen kuin vastaus kaikilta pelaajilta oli sama: voitto. Jos ajatellaan, että huippu-urheilijaa pitää sparrata voittamisen tahtoon ja hänenkin tahtotila pitää vahvistaa usein eri keskusteluin, niin mitä se vaatii liike-elämässä, jossa voittamisen käsite on vielä suhteellisen vieras.

7.5 Työssä kehittyminen

Parhaaseen suoritukseen pääseminen vaatii paljon toistoa ja harjoittelua. Parhaimmillaan tiimin kesken tapahtuu yhteistä oppimista ja palautteenantoa, mutta kehittyäkseen systemaattisesti, henkilö tarvitsee esimiehensä tukea. Esimiehen tehtävä on saada henkilö viritettyä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja se vaatii haastamista, oivalluttamista, dialogia ja rehellistä palautetta. Esimiehen orientaatio pitää koko ajan olla suoriutuksen parantamisessa ja tämä vaatii myös esimieheltä jatkuvaa kehittymistä, jotta on annettavaa tiimillekin.

Heikkouksien sijaan palautteen annossa kannattaa keskittyä vahvistamaan henkilöä niissä asioissa, joissa hän on jo hyvä. Sen sijaan, että pyrittäisiin saamaan heikosta keskinkertaista, tavoitellaankin hyvää erinomaista. Tällä tavalla voi erottua muista ja se voi parhaimmillaan olla henkilön kilpailuetu muihin verrattuna. Monesti pienet asiat voivat olla ne, jotka ratkaisevat pelin toisen osapuolen eduksi, niin urheilussa kuin liike-elämässä. Siksi on tärkeää, että henkilö saa kehittymisensä tueksi jatkuvaa ja suoraa palautetta toimintansa kehittämiseksi. Palautteenannossa on muistettava, että sitä ei saa kohdistaa henkilön ominaisuuksiin, arvoihin eikä asenteeseen vaan aina itse toimintaan.

Vaikka jokainen on vastuussa omasta työmotivaatiostaan, on esimiehen esimerkillä, kannustuksella ja innostuksella työtään kohtaan valtava voima. Haastateltu esimies toteasi seuraavasti: *intohimoisimmat tekevät extraa, kehuvat toisiaan onnistumisista ja se näkyy tuloksissa. Kun venyttää vähän rajoja, pärjää parhaiten. Sama lainalaisuus pitää paikkansa niin toimihenkilöiden kuin esimiesten osalta.*

7.6 Voittajakulttuuri

Huippuorganisaatioissa on omaleimainen kulttuuri, joka erottaa sen muista alan toimijoista. Voittajakulttuurin merkitys ymmärretään ja se yhdistetään häpeilemättä huipputuloksiin. Parhaimmillaan työntekijä kokee ylpeyttä toimiessaan kyseisen yrityksen palveluksessa. Tällaisessa ympäristössä työskentelevät henkilöt ovat varmasti myös halukkaampia toiminnallaan tukemaan yrityksen strategian toteutumista. Voittajakulttuuri muodostuu yrityksen arvojen pohjalta ja ihmisten toiminta ilmentää sitä. Tyypillisesti sana ”voittaminen” kuulostaa suomalaisessa kulttuurissa vieraalta, etenkin jo sitä käytetään liike-elämässä. Toisaalta voittamiseen liittyy paljon positiivisia miellelyhtymiä, mutta joillekin se saattaa herättää ajatuksen häviämisestä. Liike-elämässä voittamisen vastapuoli ei välttämättä olekaan häviäminen, koska yhden yrityksen menestys saattaa tuoda menestystä myös monille muille toimijoille ja sidosryhmille. Voittamiseen liittyy myös yhteishenkeä, harjoittelua, hauskuutta.

Hauskuus on myös asia, joka yhdistää voittajatiimejä. Tutkimuksen mukaan nelivuotias lapsi hymyilee 400 kertaa vuorokaudessa, kun taas 35-vuotias aikuinen vain 15 kertaa. Tieto on huolestuttava, jos ajatellaan, että samaan aikaan pitäisi lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä. Jos omassa tiimissäsi tämä tieto pätee, on syytä miettiä, millä tavoin työhön voi yhdistää elementtejä, jotka saavat henkilöt hymyilemään enemmän.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voi todeta, että voittajatiimin syntyminen on kuin palapeleli, joka koostuu monesta eri palasesta: intohimosta, tahdosta, motivaatiosta, tavoitteista, yhteistyöstä, toimivasta vuorovaikutuksesta, ilosta, pitkäjänteisestä työstä, ammattitaidosta, kehittymishalusta, vahvuuksien päälle rakentamisesta, harjoittelusta, säännöllisestä palautteesta, toistoista, pienten asioiden parantamisesta, positiivisesta kilpailuhenkisyydestä, halusta toimia asiakkaiden parhaaksi. Huipputiimiksi yltäminen vaatii kaikkien palasten saumattomuutta ja sen rakentaminen alkaa ensi hetkistä lähtien. Matka huipulle vaatii kovaa työtä – joka päivä.

7.7 Arviointi

Laadullinen haastattelututkimus sopi tämän tutkimuksen toteuttamiseen hyvin, koska sen avulla oli mahdollisuus saada syvempää tietoa, jota määrällinen tutkimus ei olisi tuottanut. Haastateltavat neuvojat olisi tullut sitouttaa tutkimukseen osallistumiseen

paremmin, sillä viime hetkellä kahdelle haastateltavalle tuli este, jonka takia haastateltavia oli yksi vähemmän. Mielestäni otos oli kuitenkin riittävä saadakseni tiedot tutkimuskysymyksiin.

Kysymykset olisi kannattanut lähettää haastateltaville ennakkoon ainakin neuvoille, sillä heillä oli kesken työpäivän vaikeuksia keskittyä vastaamiseen ja koen, että heiltä olisi saanut enemmän syvällisempää tietoa, kun heillä olisi ollut mahdollisuus valmistautua haastattelutilanteeseen.

7.8 Jatkokehitysideat

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tiimin perustamiseen ja vaiheisiin kohti huipputiimiä melko yleisellä tasolla. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää tiimin kehityskäyrä ja tutkimalla mahdollisuuksia edistää tiimin kehityksen edistämistä voisi saada johtamiseen myös uusia näkökulmia.

Voittajakulttuurin kehittäminen on toinen näkökulma, jota tämän tutkimuksen pohjalta voisi lähteä tutkimaan tarkemmin. Tarkastelukulmana voisi käyttää henkilöstön tyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyyttä tai tulosten kasvua voittajakulttuurin kasvaessa. Mielinkiintoinen näkökulma olisi myös se, millaisia toimia voittajakulttuurin kasvattaminen edellyttää esimieheltä.

LÄHTEET

Andersson, C. 2008. Voittava kierre. Porvoo: WSOY. (alkuperäinen teos The Winning Helix 2005, suomentanut Cristina Andersson)

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro Oy.

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

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Katzenbach, J. & Smith D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä – miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mankins, M. The Defining Elements of a Winning Culture. Harvard Business Review. Julkaistu 19.12.2013. Luettu 7.3.2016. <https://hbr.org/2013/12/the-definitive-elements-of-a-winning-culture/>

Niemi, M. Voittaminen on asenne- ja valintakysymys. Miten Nuorten Leijonien Menestyksen portaot syntyivät. Luettu 27.2.2016. <http://www.opteam.fi/miten-nuorten-leijonien-menestyksen-portaat-syntyivat/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pohjola, M. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Julkaistu 3.6.2015. Finanssialan keskusliitto.

http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

Rogers, P., Meehan, P. & Tanner, S. Building a winning culture. Luettu 7.3.2016.

http://www.bain.com/Images/BB_Building_winning_culture.pdf

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Saarikoski, S. 2015. Dettman ja johtamisen taito. WSOY.

Saارين, E., Lindström, C., Raevuori, A. & Virta, M. 1995. Poppamies. Porvoo: WSOY.

Welch, J. & Welch, S. 2007. Voittajaksi: vastaukset. Helsinki: Edita Prima Oy.

Muuttuva työ finanssialalla. Julkaistu 31.3.2015. Päivitetty 10.2.2016. T-Media Oy.

http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf#search=muuttuva%20ty%C3%B6%20finanssialalla

Mitä on voittajakulttuuri? Julkaistu 22.2.2016. Nordea Intranet.

<https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Con-tent/Notes/intranet/news/news0092.nsf/Released/3b023fd19fe78693c1257f61002fb9cb?OpenDocument&language=sf>

Uutta energiaa ja maailmanmestarin mietteitä. Julkaistu 19.2.2016. Nordea Intranet.

<https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Con-tent/Notes/intranet/news/news0422.nsf/docid/2d9763d3bdf7c795c1257f5e0037c4d8?OpenDocument&language=sf>

LIITTEET

Liite 1. Esimiesten haastattelukysymykset

Mitkä ovat tärkeysjärjestyksessä viisi tärkeintä vahvuutta, joita Online työntekijällä tulisi mielestäsi olla onnistuakseen tehtävässä?

Miten ne saadaan selville?

Millaisia tavoitteita tiimilläsi on? Vai onko pelkästään yksilötavoitteet?

Miten tiimi on suoriutunut suhteessa tavoitteisiin?

Millaisia toimenpiteitä olet tehnyt sitouttaaksesi tiimin tavoitteisiin?

Miten tiimiytyminen tapahtui?

Mitkä asiat ovat vahvistaneet tiimiytymistä?

Millaisia kehitysvaiheita tiimilläsi on ollut?

Miten tiimissäsi on rakennettu luottamusta?

Mikä on edistänyt tiimisi kehittymistä kohti erinomaisesti suoriutuvaa tiimiä? Mikä on hidastanut sitä?

Miten tiimisi pitäisi kehittyä, jotta tiimiä voisi luonnehtia huipputiimiksi?

Mitä tekisit eri tavalla, jos olisi mahdollisuus palata alkutilanteeseen?

Mitä sinulle merkitsee voittajakulttuuri?

Miten voittajakulttuuri näkyy yksikkösi arjessa?

Millaisia ominaisuuksia voittajatyypillä pitää olla? Miten saadaan selville?

Liite 2. Online-neuvojen haastattelukysymykset

Mitkä ovat tärkeysjärjestyksessä viisi tärkeintä vahvuutta, joita Online työntekijällä tulisi mielestäsi olla onnistuakseen tehtävässä?

Millaisia odotuksia sinulla oli työstäsi Onlinessa aloittaessasi?

Miten hyvin työ on vastannut odotuksiisi?

Millaisia tavoitteita tiimilläsi on?

Miten tiimi on suoriutunut suhteessa tavoitteisiin?

Millainen merkitys tiimillä on työssä onnistumisellesi?

Miten tiimiytyminen tapahtui?

Mitkä asiat ovat vahvistaneet tiimiytymistä?

Mitä asioita pitäisi tapahtua, jotta tiimiäsi voisi luonnehtia huipputiimiksi? (jos ei vielä ole)

Miten voittajakulttuuri näkyy yksikkösi arjessa?