

## Tiimien yhteistyön kehittäminen Varuboden Osla S-Marketeissa

Nina Ollas



<b>Tekijä(t)</b> Nina Ollas	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tiimien yhteistyön kehittäminen Varuboden Osla S-Marketeissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58 + 2
<p>Tämä produktityyppinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantajayritykselle Varuboden Osla S-Marketeille. Opinnäytetyössä perehdytään tiimien yhteistyön kehittämiseen. Kehittämis-idea perustuu yrityksen vuosittaisiin työtyytyväisyyskyselyihin sekä havainnoiteihin tiimityöskentelyssä. Voisiko tiimityöskentely olla osana työtyytyväisyyttä? Mitkä asiat työyhteisön tiimityöskentelyssä ovat positiivisia ja mitkä erityisesti kehitettäviä? Tavoitteena oli saada sekä esimiesten että työntekijöiden ajatusten pohjalta ideoita tiimityön kehittämiseen. Produktiopinnäytetyössä oli tärkeää avata teoriaa tiimityön haasteista ja tiimityöhön liittyvistä asioista. Opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2016 aiheanalyysin pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyön johdannossa avataan työn aihetta ja tutkimustavoitetta sekä esitellään käytetyimmät käsitteet. Toisessa kappaleessa esitellään toimeksiantajayritys Varuboden Osla Handelslag. Esitellään myös S-ryhmän toiminta ja tavoitteet. Toisessa kappaleessa käydään S-ryhmän henkilöstöasioita läpi relevantein osin.</p> <p>Teorian viitekehys koostuu tiimeistä ja tiimityöstä. Teoriassa kerrotaan tiimityöskentelystä ja siitä miten ryhmät eroavat tiimistä. Esitellään myös erilaisia tiimirooleja. Avataan tiimityötä käytännössä ja siihen liittyviä relevantteja osia. Puhutaan työnkierrosta ja työn laaja-alaistamisesta, motivoinnista sekä palkitsemisesta. Käydään läpi palaverien ja kommunikoinnin tarkoitus sekä kehityskeskusteluiden ja palautteen tärkeys tiimityössä. Teoria osuudessa käsitellään myös esimiestyö ja esimiesroolit sekä esimiestyön tärkeys tiimissä. Lopuksi teorian viitekehyksessä käsitellään nykyajan tärkeä aihe, työhyvinvointi.</p> <p>Neljännessä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Esitellään produktityyppiin tutkimukseen liittyvää teoriaa kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä. Avataan käsitteenä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Neljännessä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen haastattelussa tarvittavat kysymykset sekä keskeiset tulokset haastattelun pohjalta. Haastatteluun valittiin esimiehiä että työntekijöitä.</p> <p>Viidennessä kappaleessa esitellään projektisuunnitelma ja reflektointi. Esitellään kehittämisohdotukset tiimitoiminnan parantamiseksi.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tiimityö, henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, kvalitatiivinen tutkimus	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet .....	1
1.3	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Varuboden Osla .....	4
2.1	Historia ja toiminta .....	4
2.2	Henkilöstö Varuboden Oslalla .....	6
3	Tiimit .....	8
3.1	Tiimityö .....	8
3.1.1	Ryhmästä tiimiksi .....	9
3.2	Tiimien roolit .....	11
3.2.1	Belbinin kuvaamat tiimiroolit .....	11
3.2.2	Williamsin kuvailemat tiimiroolit .....	14
3.2.3	Spencerin ja Prussin kuvailemat tiimiroolit .....	16
3.2.4	Adairin kuvailemat tiimiroolit .....	18
3.3	Tiimi- ja yhteistyö käytännössä .....	20
3.3.1	Työnkierto ja työn laaja-alaistaminen sekä vapaus työnteossa .....	21
3.3.2	Motivointi ja palkitseminen .....	23
3.3.3	Kommunikointi ja vuorovaikutus .....	24
3.3.4	Tiimipalaverit .....	25
3.3.5	Kehityskeskustelut ja palaute .....	26
3.3.6	Konfliktit ja me – henki .....	28
3.4	Esimiestyö ja johtaminen tiimissä .....	30
3.4.1	Johtamisroolit .....	31
3.4.2	Johtamisen arvo tiimissä .....	34
3.5	Työhyvinvointi osana työyhteisöä .....	37
4	Tutkimuksen toteutus .....	41
4.1	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä .....	41
4.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	43
4.3	Haastattelu ja keskeiset tulokset .....	44
5	Yhteenveto ja kehittämissuhteet .....	50
5.1	Kehittämissuhteet tiimityöhön .....	50
5.2	Tiimityön kehittämisen toimintamalli .....	54
5.3	Opinnäytetyön projektisuunnitelma .....	55
5.4	Produktin reflektointi .....	55
	Lähteet .....	57
	Liitteet .....	59

Liite 1. Haastattelukysymykset .....	59
Liite 2. Tiimityön kehittämisen toimintamalli portaittain. ....	60

# 1 Johdanto

Tässä johdannossa esitellään opinnäytetyön rakenne, tutkimuksen tavoite sekä keskeisimmät käsitteet.

## 1.1 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö käsittelee tiimien yhteistyön kehittämistä Varuboden Osla S-Marketeissa. Opinnäytetyössä keskityttiin yhden S-Marketin tiimityöskentelyyn ja sen kehittämiseen. Tiimien välistä yhteistyötä on tutkittu haastatteleamalla työntekijöitä ja esimiehiä opinnäytetyötä varten. Haastattelut ovat toimineet keskustelutekniikalla antamalla pohjaksi valmiita kysymyksiä. Haastattelija ja haastateltava ovat keskustelleet tiimityöskentelyn toimivuudesta ja toimimattomuudesta. Keskusteltiin mitkä asiat S-Marketin tiimityöskentelyssä ovat toimivia ja mitkä kehittämisen tarpeessa. Haastattelija on kirjoittanut haastateltavan henkilön vastaukset ylös muutamien lausein ja koonnut vastausten perusteella yhteenvetön tuloksista. Tuloksissa ilmenee positiivinen puoli tiimityöskentelystä S-Marketeissa sekä kehitettävä puoli. Opinnäytetyön lopussa ehdotetaan esimiehille ja tiimeille kehittämissuhteita tiimityöskentelyn parantamiseksi. Tällä voidaan myös vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin.

Tämä opinnäytetyö perehtyy tiimityöskentelyyn ja siihen liittyviin asioihin. Alkuun esitellään toimeksiantajayritys Varuboden Osla Handelslag. Teorian viitekehys koostuu tiimeistä ja tiimityöskentelystä. Teoreettinen viitekehys on luotu haastattelussa tulleiden vastausten perusteella relevantteihin osiin. Tiimityöskentelystä olisi suhteellisen paljonkin kerrottavaa ja siihen pystyisi sisällyttämään teoriaa useasta näkökulmasta. Opinnäytetyön teoria on rajattu tiimityöskentelyyn, esimiestyöhön tiimeissä sekä työhyvinvointiin työyhteisössä. Nämä asiat tulivat esille haastatteluissa ja näihin asioihin perehdytään tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä on myös teoriaa tutkimusmenetelmästä. Kerrotaan miten tutkimus toteutettiin ja miten se käytännössä toteutui. Loppuun kootaan tutkimuksessa tulleet tulokset. Viimeisenä produktin yhteenveto ja kehittämissuhteet Varuboden Osla S-Marketin esimiehille ja tiimeille tiimityöskentelyn parantamiseksi.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tutkimuksen tavoite tässä opinnäytetyössä on tiimien yhteistyön kehittäminen Varuboden Osla S-Marketeissa. Miten tiimityötä voisi kehittää parempaan suuntaan, jotta jokainen voisi nauttia tekemästään työstään? Entä miten kaikilla olisi arvostava työyhteisö, jossa

jokaisen on mielekästä työskennellä? Tutkimustavoitteen ja siihen liittyvän teoriamateriaalin sekä laadullisen tutkimuksen kautta suoritetun haastattelun pohjalta mietitään kehittämissuhteita tutkimusongelman parantamiseksi toimeksiantajaryitykselle. Miten mahdollisesti esimiestyö voisi tiimityössä kehittyä. Entä miten työntekijöiden välinen yhteistyö kehittyisi tiimissä. Kehitettäisiin sekä useiden tiimien välistä yhteistyötä että esimiesten ja työntekijöiden tiimityötä. Tiimejä Varuboden Oslalla ovat; kassatiimi, infotiimi, esimiestiimi ja osastotiimit. Osastotiimit voidaan jakaa vielä useaan osaan esimerkiksi hevi, käyttövara ja teollinen, mutta jokaisen on tarkoitus toimia moniosaajana. Tiimien välillä myös harjoitetaan moniosaamista.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tässä käsitellään opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet mitä teoriassa on ilmennyt.

*Tiimi* on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach ja Smith 1993; Heikkilä 2002, 17)

*Tiimiroolit* viittaavat siihen, miten yksilö ryhmän jäsenenä ja persoonallisuutena käyttäytyy, miten hän omalla persoonallisella tyylillään tukee tiimin tavoitteita ja miten hän työskentelee ja toimii muiden tiimin jäsenten kanssa. (Heikkilä 2002, 62)

*Henkilöstön voimavarojen johtamisella* tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. (Kauhanen 2003, 14)

*Työhyvinvointi* on turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Rauramo 2012, 12)

*Leader* roolissa näytetään suuntaa, ohjaa työntekijöitä toimimaan mission ja arvojen mukaisesti. Leader roolissa esimerkiksi esimies osoittaa tiimin tai organisaation suunnan ja varmistaa, kuljetaan yhteinen matka. (Ristikangas 2014, 27)

*Konflikti* termiä käytetään vaihtelevasti. Perinteisesti yhteistyötä tekevissä työyhteisöissä konflikti määritellään kahden tai useamman ihmisen väliseksi erimielisyydeksi, joka johtaa

epäluottamukseen ja kommunikointivaikeuksiin ja hankaloittaa yhteistyötä. (Heikkilä 2002, 341)

*Coaching* roolissa esimerkiksi esimies sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa ja löytämään persoonallisen äänensä. Coaching roolissa on tavoitteena ajatteluttaa ja oivalluttaa ihmisiä löytämään omat vahvuutensa, voimavaransa jonkun työn tekemiseen. (Ristikangas 2014, 27)

## 2 Varuboden Osla

Tässä luvussa kuvaillaan opinnäytetyön toimeksiantajayritys. Kuvaillaan relevantein osin mihin Varuboden Osla Handelslag kuuluu ja mitkä ovat heidän toimintansa ydinosa. Käsitellään myös VBO:n henkilöstöä ja siihen liittyvää toimintaa. Henkilöstön tiimityön toiminnan kehittäminen on ollut opinnäytetyön aiheena.

S-ryhmä on Suomen ainoa osuuskaupparyhmä. Siihen kuuluu 20 itsenäistä alueellista osuuskauppaa ja näiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli lyhennettynä SOK sekä siihen kuuluvat tytäryhtiöt. Lisäksi S-ryhmään kuuluu 8 paikallista osuuskauppaa. Osuuskauppojen jäsenet eli S-ryhmän sanoin asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. Asiakasomistajia ovat yksinkertaisesti heidän asiakkaat. SOK ja sen tytäryhtiöt muodostavat konsernin nimeltään SOK-yhtymä. Osuuskauppa Varuboden Osla Handelslag on taas S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa, joka toimii kolmentoista kunnan alueella rannikkoseudulla Uudellamaalla (Porvoo, Loviisa, Sipoo, Askola, Pukkila, Lapinjärvi, Pornainen, Kauniainen, Kirkkonummi, Siuntio, Inkoo, Raasepori ja Hanko) sekä Ahvenanmaalla. Osuuskunta Varuboden ja Osuuskauppa OSLA Handelslag fuusioituivat kesällä 30.6.2011, ja niistä syntyi Osuuskauppa Varuboden Osla Handelslag. S-ryhmän palvelut asiakasomistajille tuotetaan ensisijaisesti alueellisten osuuskauppojen toimesta ja palveluita täydennetään myös SOK:n tytäryhtiöiden harjoittamalla liiketoiminnalla sekä yhteistyöpartnereiden tuottamilla palveluilla.

Toimialoihin kuuluvat; päivittäistavarakauppa, käyttötavarakauppa, polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa (Sokotel Oy), autokauppa sekä maatalouskauppa. Lisäksi S-ryhmään kuuluvat hankinnan ja logistiikan yritykset Inex Partners Oy, Meira Nova Oy ja North European Oil Trade Oy. Asiakkailleen myöntämänsä S-Bonusjärjestelmän osalta S-ryhmä toimii yhteistyössä useiden siihen kuulumattomien yritysten kanssa. Niitä muun muassa ovat; LähiTapiola, Elisa, Hertz, Eckerö Line, Viking Line, EasyFit- ja Lady-Line-liikuntakeskukset, Oral Hammaslääkärit ja Silmäasema. SOK on myös perustanut lisäksi S-Pankin.

### 2.1 Historia ja toiminta

S-ryhmässä toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja omistajille, niin että se on myös kannattavaa yritykselle. Osuuskaupat perustettiin yli sata vuotta sitten. Niiden oli tarkoitus tuottaa kohtuuhintaisia ja laadukkaita tuotteita sekä palveluja jäsenilleen eli asiakaskuluttajilleen. Vieläkin sama työ jatkuu S-ryhmässä. S-ryhmällä onkin



visiona olla vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta asiakkailleen omasta kaupasta.

Varuboden Oslan historia on lyhyt. Osuuskauppa aloitti toimintansa kombinaatiofuusion myötä vasta 1.7.2011. Molemmilla osapuolilla, Osuuskunta Varubodenilla ja Osuuskauppa Oslalla, on kuitenkin erikseen pitkä historiansa. Varuboden Oslan juuret ulottuvat vuoteen 1889, silloin sen hetkiset työntekijät Borgströmin tupakkatehtaalla perustivat Helsingin yleisen kulutusyhdistyksen. Vuonna 1921 13 kauppaa siirtyivät yhdistykseltä Osuuskunta Varubodenin omistukseen. Osuuskunta Varubodenille itselle jäi seitsemän kauppaa ja viisi niistä myivät Helsingin Osuuskaupalle ja yhden Elannelle. Tämän perusteella Varuboden Osla on Suomen vanhin osuuskauppa. Varuboden Osla toimii siis osana SOK:ta ja ylläpitää S-ryhmän sovittuja käytäntöjä. (S-kanava 2016)

S-ryhmän on pystyttävä koko aika kehittymään tulevaisuuden tavoitteiden ja kuluttajien-vaativien tarpeiden mukaan. Samalla muistettava myös juurensa ja vastuullisen osuustoiminnan. Palveluja kehittäessä pitää olla mielessä S-ryhmän osuustoiminnallinen perustehtävä eli asiakasomistajien arjen helpottaminen. Myös osuustoiminnallisen yrityksen toiminnan on oltava kannattavaa. Tulos käytetäänkin suoraan jäsenten etuihin ja toiminnan kehittämiseen.

S-ryhmä on suomalainen sekä osuustoiminnallinen kaupanalan yritysryhmä. S-ryhmän keskeiset liiketoiminta-alueet ovat, niin kuin aikaisemmin mainitsin; marketkauppa, tavara-talo- ja erikoisliikekauppa, rautakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa. Näitä ovat muun muassa Prisma, S-market, Sale, Sokos, ABC, Sokos Hotels, Rosso ja lukuisat muut S-ryhmän toimipaikat. Niiden lisäksi S-Pankki tarjoaa pankkipalveluja. Auto- ja autotarvikekauppaa sekä maatalouskauppaa harjoitetaan yksittäisten osuuskauppojen alueella. Kotimarkkinoiden lisäksi S-ryhmällä on kansainvälistä liiketoimintaa Venäjällä ja Baltian maissa. Prismoja löytyy Venäjän lisäksi Virosta, Latviasta ja Liettuasta. Sokos Hotellit palvelevat paitsi Suomessa myös Venäjällä ja Virossa.

S-ryhmän liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. S-ryhmän päämääränä on tarjota asiakasomistajilleen kaikkialla Suomessa monipuoliset palvelut ja laajan toimipaikkaverkoston. Kaiken toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaan palvelutarpeet ja arjen helpottaminen hyödyllisten palveluiden ja erilaisten etujen avulla.

S-ryhmän strategisia tavoitteita ovat muun muassa kannattavuuden parantaminen ja

asiakastytyväisyyteen panostaminen. S-ryhmä panostaa tulevaisuudessa entistä enemmän kilpailukykyisempää, kustannustehokkaampaa, osaavampaa ja vastuullisempaa toimintaa. Yritys ei halua kehittyä vain kuluja karsimalla ja toimintaa tehostamalla. Kun kuluttajien vaatimukset kasvavat haluaa S-ryhmä tarjota heille uusia palveluja ja uudenlaisia asiointitapoja. Sekä henkilökunta että asiakkaat osallistuvat yhä aktiivisemmin myös kehittämistyöhön. S-ryhmän osuuskaupat ovat jäsentensä omistamia osuustoiminnallisia yrityksiä eli jokainen asiakasomistaja omistaa yhtä suuren osan omasta osuuskaupastaan ja jokaisella jäsenellä on myös mahdollisuus vaikuttaa oman osuuskauppansa toimintaan. Asiakaspalautte on myös tärkeää toiminnan parantamisen kannalta. S-ryhmä tekee yhteistyötä myös erilaisten start-upien kanssa.

## 2.2 Henkilöstö Varuboden Oslalla

Osuuskaupat ovat merkittäviä alueellisia työllistäjiä ja yksiä suurimpia työllistäjiä Suomessa. S-ryhmän palveluksessa Suomessa ja lähialueilla oli vuonna 2015 lähes 38 000 eri alojen ammattilaista. Vuonna 2015 alalla naisia työskenteli noin 76 % ja miehiä 24 %. Alle 25-vuotiaita oli noin 25 % koko määrästä. Joten ala on enemmän naispainotteinen sekä hyvin suosittu myös nuorten keskuudessa, mutta paljon eri-ikäistä ja hyvinkin kokenutta henkilöstöä. Noin 80 prosenttia S-ryhmän työntekijöistä työskentelee myynti- ja palvelutehtävissä ryhmän päätoimialoilla, eli marketeissa, ravintola-alalla sekä liikennemyymälöissä. Varuboden Oslan osuus työllistämisestä on yli 1300 työntekijää. 71% niistä on kokoaikaisia ja 29% osa-aikaisia työntekijöitä. 75% työntekijöistä on naisia ja loput miehiä. Työsuhteista taas 94% on vakituisia ja määräaikaisia on 6%. Keskimääräinen ikä henkilöstössä on 33, mutta suurin osa on 20-24 vuotiaita. (S-kanava 2016)

Tehtävissä työskentelee kokoaikaisia, määräaikaisia, nollasopimuksella olevia sekä töihin kutsuttavia. Kaikkien käytössä on Tempus-palvelu, jolla voi myös kerryttää tuntejaan. Yksi tärkeämmistä työmarkkinatyön painopisteistä on joustavuuden lisääminen työehtosopimusten toimialarajat ylittävään työskentelyyn. Tällä on mahdollisuus suurempien tuntimäärien tarjoamiseen osa-aikaisille työntekijöille. Myös työnantajan kannalta tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät ovat tärkeänä apuna asiakasvirtojen vaihtelussa. He ovat myös henkilöstön jaksamisen ja elämänhallinnan kannalta iso asia, jolla työnantaja pystyy paremmin huomioimaan työntekijöiden vaihtelevat elämäntilanteet ja tarpeet. Työntekijän opiskeltaessa esimerkiksi samaan aikaan pystytäänkin työaikoja muutella tarpeen mukaan. Kaupanalalla suurena apuna toimivat henkilöstövuokrausyritykset. Tärkeänä asiana on myös pidetty irtisanomisten vähentyminen. Vuonna 2015 onkin useita irtisanomisia voitu peruuttaa kokonaan uusien järjestelyjen myötä tai henkilöille on osaamiskartoitusten myötä löydetty irtisanomisaikana muu heille soveltuva tehtävä.

Henkilöstötyön tarkoituksena on varmistaa osaava ja omistautunut henkilöstö. Henkilöstötyön visiona on jokaisessa asiakaskohtaamisessa onnistuminen. S-ryhmän johto ja esimiehet sekä henkilöstötyön ammattilaiset noudattavat periaatteita kaikissa henkilöstötyötä ja henkilöstöä koskevissa valinnoissa sekä päätöksissä.

Työntekijöiden ottaessa yhä enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan sekä työkyvystään heille tarjotaan tähän tukea, keinoja ja välineitä. Esimiehiä valmennetaan Jollas-instituutissa hyvään henkilöjohtamiseen ja henkilöstötyön prosesseja kehitetään siten, että esimiehille jäisi lähiesimiestyöhön yhä enemmän aikaa. Henkilöstön jatkuvaa oppimista tuetaan hyödyntämällä osaamisen kehittämisen menetelmiä ja edistämällä henkilöstön sisäistä liikkuvuutta muun muassa yksiköiden välisessä vaihtelussa. Voidaan esimerkiksi työskennellä S-Marketeissa, Saleissa tai kahviloissa, kuten Pressossa ja Coffee Housessa tai vaihtamalla erilaisiin tehtäviin ABC-huoltoasemille tai S-Gardeniin. Vaihtoehtoja on monia.

S-ryhmälle on myös tärkeää tukea työntekijöidensä hyvinvointia ja käydä kehityskeskusteluja muutaman kerran vuodessa. Työkykyä on tärkeä pitää yllä ja lähiesimiehillä on vastuu seurata tätä. Esimiesten apuna ovat varhaisen tuen toimintamallit ja yhteistyö työterveyden kanssa. S-ryhmä tarjoaa myös erilaisia liikunta- ja kulttuuriseteleitä ja kortteja. Tärkeitä ovat myös yhteiset tapahtumat. Varuboden Oslalla on pyritty järjestämään jotain yhteistä tapahtumaa ainakin 2-4 kertaa vuodessa. Tällä tuetaan tiimitoimintaa ja henkilöstön jaksamista. (S-kanava 2016)

### 3 Tiimit

Mikä on tiimi? Mitä kuvaa sana tiimityö? Miksi työskennellä tiimissä? Mitä tiimityöllä tarkoitetaan? Näitä kysymyksiä käsitellään seuraavissa kappaleissa. On monia työtehtäviä joita ei pystytä ilman tiimiä tekemään ja siihen tarvitaan tiimityötä. Tiimityössä korostuu erilaisuus ja erilaisuuden mahdollistaminen. Kaikki yksilöt eivät ole samanlaisia, eivätkä myöskään työskentele samanlaisella tavalla. Erilaisuus tiimissä voi tuoda konflikteja, mutta tärkeimpänä korostuu erilaisuus ja yksilöllinen osaaminen. Erilaisuudella luodaan monipuolisesti osaavampi tiimi. Kun tiimille asetetaan tavoite, pystyvät he omalla yksilöllisellä taidolla vaikuttamaan tiimin toimivuuteen ja tavoitteen mahdollistamiseen.

#### 3.1 Tiimityö

Tiimityö eli joukkuetyö on työtä jota tehdään yhtenä joukkueena eli tiiminä. Tiimi pyrkii yhteiseen päämäärään työntekijäryhmänä. Samaa työtä tekevät eivät automaattisesti nimitetä tiimiksi, vaan tiimillä pitää olla yhteinen päämäärä mitä tavoitellaan. Ryhmä yhdessä työskenteleviäkään ei muodosta suoraan tiimiä. Tiimi voi myös koostua kokonaan eri osastoilla työskentelevistä. Tiimin jäsenet voivat samanaikaisesti työskennellä monessakin eri tiimissä. Tiimin luo yhteinen tavoite ja päämäärä. Tiimityö on kyseisen työryhmän yhteistyötä, jotta saavutetaan päämäärä. Harvoin yksittäisellä työntekijällä on riittävästi tietoa, kokemusta sekä aikaa toteuttaa yksinään kokonaisen projektin kaikki vaiheet. Yksittäisellä työntekijällä saattaa usein olla vain yksi näkökulma asiaan ja hän saattaa keskittyä liian pitkäksi aikaa johonkin tietynlaiseen yksityiskohtaan. Kun taas useat työntekijät yhdistävät voimavaransa eli tiedot ja taidot. Silloin voidaan odottaa parempaa lopputulosta ja vielä nopeassakin ajassa. Tietysti yhdessä tekeminen on ollut parhaimmillaan hauskaa ja opettavaista. Työntekijän mielenkiinto työtä kohtaan saattaa myös kasvaa.

Tiimityö on yhteistyötä ja se edellyttääkin tehtävien jakamista jokaiselle. Jokaisen tehtävä pitäisi palvella työntekijää itseään mahdollisimman hyvin. Sen pitäisi myös edesauttaa tiimin jäsenten osaamisen ja luontaisten taipumusten maksimaalisen käyttöönoton, jotta pystytään saavuttamaan mahdollisimman hyvin yhteinen päämäärä tiimissä. Jotta löydetäisiin jokaiselle oikeat vastuualueet, tiimin tulisi selvittää jokaisen jäsenen osaamisalueet, persoonan, keskinäiset eroavaisuudet sekä sen minkälaiset lahjakkuudet ja heikkoudet kenelläkin on. Kenellä on pohjalla tietotaitoa ja kenellä kokemuksesta tullutta osaamista. On tärkeää tietää kuka haluaa esimerkiksi vastuuta, kuka haluaa toimia muiden ohjeiden avulla ja välttää suurta vastuunottoa, kenellä on aikaisempaa laajaa kokemusta työstä ja kuka pystyy jakamaan uusinta tietoa työskentelytavoista. Kaupanalalla monipuolisuutta ainakin esiintyy laajasti. Siellä on eri-ikäisiä työskentelijöitä, joillakin saattaa olla

monien vuosien kokemus kaupanalalta sekä eri osastoilla työskentelystä. Monet saattavat vasta opiskella, mutta ovat luonteeltaan kehittäviä ihmisiä. Toiset haluavat olla vain työn suorittajia. Toisille myyntityö ja esillä oleminen on tärkeää. Toiset taas haluavat keskittyä työn suorittamiseen ja esimerkiksi esillepanoon. Kun yhteen sovitetaan nämä kaikki henkilöt ja haetaan tasapaino työhön, saadaankin tiimistä monipuolinen ja haasteita vastaanottava yksikkö. Kun jokaisen tiimiläisen lahjakkuudet otetaan maksimaaliseen käyttöön, työtyytyväisyys ja viihtyvyys lisääntyvät eikä keskitytä keskinäiseen kilpailuun. Myös persoonallisten heikkouksien tiedostaminen tehtävien jaossa auttaa välttämään turhia konflikteja ja vaikeuksia. Yhteistyö päämäärän tavoittamiseksi edellyttää myös yhteistyötaitoja. Tiimit ja tiimien suoritukset ovat sidoksissa toisiinsa. Korkea moraalitavoitteet suorittaa työtä sekä tiimien päämäärä ja tavoitteet ovat tärkeitä tekijöitä, jotta saadaan muodostettua tehokkaat tiimit. Tiimejä voisi kuvailla myös tehokkaiksi ryhmiksi tai suoritusjoukoiksi. Tärkeää ei itseasiassa ole nimitys vaan siihen sisältyvä merkitys. Tiimi - sanalla yleensä kuvataan tietynlaista toiminta- tai ajattelutapaa.

### **3.1.1 Ryhmästä tiimiksi**

Miten tiimi sitten eroaa normaalista ryhmästä? Ryhmä määritellään kahden tai useamman henkilön muodostamaksi joukoksi yksilöitä, jotka voivat olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa tai heillä voi olla yhteiset tavoitteet. Tiimi taas määritellään tiiviiksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite ja päämäärä. Jokaisella yksilöllä tiimissä on oma työroolinsa ja osaamisensa ja nämä täydentävät toisten tiimiläisten jäsenten työrooleja ja osaamista. Tällä taas pystytään määrittämään yhteinen päämäärä yhteistyössä, vastuunkanto tiimissä, keskinäinen avunanto ja sovitut säännöt jotka ohjaavat työskentelyä. Ryhmät ovat useimmiten jaettu hallinnollisista syistä joko tilankäytön takia, johtamisrakenteiden takia tai siitä syystä, että heillä on selkeä nimike esimerkiksi joukko insinöörejä. Ryhmää ei välttämättä kouluteta eikä jäseniä vaadita työskentelemään yhdessä tai tarvita tiivistä keskustelua. Mitä suurempi yhteistyön määrä ryhmässä on sitä lähemmäksi tiimityöskentelyä mennään. Tiimeissä tärkeää on yhteinen saumaton päämäärä. Keskeisinä odotuksina pidetään osallistumisen ja yhteistyön määrää, sitoutumista ja toistensa tukemista. Edellä mainittuja taitoja tarvitaan paljon tiimityöskentelyssä. Ryhmässä taas sitoutuminen ei ole yhtä voimakasta kuin tiimissä. Osallistuminen, yhteistyö sekä toistensa tukeminen eivät ole yhtä yleistä kuin tiimityöskentelyssä.

Tiimille tärkeää taas on pitkälle kehittynyt kommunikointitaito, jolloin vaihdetaan informaatiota, tehdään tiimipäätöksiä, kehitetään avoimuutta ja luodaan parempia suhteita. Tiimille on myös työn tuottavuuden kannalta tärkeää toisten tiimiläisten työskentelyprosessi, sillä

tiimi tarvitsee yhteistyökykyisiä yksilöitä. Tiimissä voidaan tutustua toisiin yksilöihin paremmin ja kertoa henkilökotaisiakin asioita, mutta tähän ei pakollista tarvetta. Tärkeintä on tuntee yksilön voimavarat työtä tehdessä. Mitä läheisimpiä tiimilaiset ovat, sitä haavoittuvaisempia he ovat tiimissä työskennellessä. Tiimin jäsenten välille saattaakin kehittyä niin sanottu tiimi-identiteetti. Tiimi-identiteetti kertoo, että jäsenet tietävät mihin kuuluvat, mitkä ovat visiot ja tehtävänsä, päämääränsä ja työskentelytapansa sekä yhdessä sovitut säännöt. Ryhmän jäseniltä ei tätä edes odoteta. Tiimi-identiteetin muodostaminen voi viedä vuosia. Joillekin jotka liikkuvat tiimistä toiseen tai ryhmästä toiseen määrätyllä tavalla, heille voi olla vaikeaa tuntee kuuluvansa mihinkään. Ryhmäidentiteettiä ei synny, sillä työntekijältä ei edes kysytä haluaako hän kuulua johonkin tiimiin vaan hänet vaan sijoitetaan jonnekin. Tämä luo tietynlaista tehottomuutta ja turhamaisuutta. Tämä ei ainakaan lisää sitoutumista päämäärään.

Tiimityöskentelyn kulmakiviä ovat yksilön tarve tehdä yhteistyötä toisen tiimilaisen kanssa, jotta hän voi suorittaa oman työnsä hyvin. Tämä on myös tyypillisiä konfliktin lähteitä. Mietitäänkin auttavatko tiimin jäsenet toisiansa riittävästi ja autetaanko tiimiä riittävästi. Tällaisia ongelmia voidaan vähentää madaltamalla johtamisrakenteita. Tämänlaisessa tilanteessa tiimilaisen on helpompi valita missä tiimissä työskentelee parhaiten. Silloin myös johtajat pystyvät työskentelemään tiimin jäsenenä. Sovitut normit ja arvot ovat tärkeitä tiimille. Nämä muun muassa auttavat kommunikointitapoihin, päätöksen tekoon ja konfliktien selvittämistapoihin. Yhteiset päätökset ja sopimukset ovat tärkeitä. Suurin osa tiimeissä kuitenkin työskentelee itsenäisesti. Useimmiten noin 80 % työskentelee itsenäisesti vaikka tiimit kokoontuvatkin säännöllisesti. Ryhmät taas tapaavat epäsäännöllisesti eivätkä pidä tarpeellisina yhteisiä toimintasääntöjä. Tiimissä ilman sovittuja sääntöjä ja arvoja voivat ihmiset yksittäin ymmärtää väärin tiimin toiminnan. Tämä taas voi johtaa vähitellen epäluottamukseen ja konflikteihin tiimin sisällä. Kun tiimissä jäsenet pääsevät yhteisymmärrykseen yhdessä sovitusta normeista ja päämäärästä, tiimi-identiteetistä ja keskinäisestä riippuvuudesta, syntyy tiimisopimus. Tämä liittyy yksilöt tiimin jäseniksi. Tehokkaan tiimin perusta on yhteisymmärrys näistä sovitusta asioista.

Tiimi siis koostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä. Jokaisella on tiimissä omat roolinsa ja työtehtävänsä. Parhaimmaksi tiimikooksi määritellään 4-8 hengen tiimejä. Tiimilaiset toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja tekevät töitä saavuttaakseen yhteisen päämäärän tai tuloksen. Tiimit tekevät myös yhdessä päätöksiä, toimivat suuren työmäärän alla ja jokaisella jäsenellä on erityistaitoa- ja tietoa. Koordinointi tiimissä on haastavampaa ja jäsenten sekä työtehtävien keskinäinen riippuvuus on voimakasta. Tämä erottaakin tiimin normaalista ryhmätyöskentelystä. Yleensä tiimin jäsenet sopeutta-

vat omat työtehtävänsä muiden tiimilaisten työtehtäviin sopivaksi, tehtiinpä työ sitten samaan tai eri aikaan. Lisääntynyt riippuvuus toisista ihmisistä kuvaa nykyaikaa ja tulevaisuuden työskentelytapaa. Tämänlaista yhteistyötä tarvitaan perhe-elämässä, opiskelussa, yhteiskunnassa sekä liike-elämässäkin. Merkittäviä tuloksia saadaankin yhteistyön avulla, kun jokainen erilainen yksilö antaa osaamisensa yhteisen päämäärän hyväksi. Tiimityöskentely avaa myös mahdollisuuksia muokata omaa työtään sekä tiimityön avulla kehittää myös uutta.

Tiimityötä esiintyy jokapäiväisessä nykyajan työpaikoissa. Tämänlainen työskentelymalli kehittyy koko ajan työelämässä. Varuboden Oslalla työskentely koostuu useasta eri tiimistä. Tiimit toimivat yhteistyössä toistensa kanssa. Ilman tätä suunniteltua tiimityötä työskentely olisi hankalaa kaupanaloilla.

### **3.2 Tiimien roolit**

Yleensä tiimien luomisessa erotetaan kaksi erilaista käsitettä, työrooli ja tiimirooli. Työroolissa vaaditaan työn edellyttämät vaatimukset. Tarvitaan niitä tietoja ja taitoja, joita työn tekemiseen tarvitaan eli koulutettu alan ammattilainen. Tiimirooli taas kertoo sen, miten yksilö toimii ryhmän jäsenenä ja minkälainen persoona yksilöllä on tiimissä. Miten hän pystyy esimerkiksi tukemaan tiimin tavoitteita omalla persoonallaan ja miten hän työskentelee muiden tiimilaisten kanssa. Tiimirooli kertoo yksilön persoonallisen käyttäytymisen ryhmässä. Tällä on tärkeä ominaisuus tiimin toimivuuden kannalta. Useimmiten laaditaan tiimeihin roolit ja jokainen rooli kuvaa nimettyä työtehtävää tiimissä. Tiimiroolien nimetykset perustuvat yleensä ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin, esimerkiksi onko kyseinen henkilö varma, tunnollinen, luotettava, rohkea vai päättäväinen. Useimmiten ajatellaankin, että tiimin jäsenen olisi hyvä saada henkilökohtaisen ominaisuuden perusteella vastavainlainen rooli tiimissä. Ajatellaan, että silloin tiimilainen toimisi parhaiten. Tiimilaisten roolit voivat myös muuttua tiimissä. Kerron seuraavaksi hieman erilaisista tutkijoiden määrittelemiä tiimirooleja.

#### **3.2.1 Belbinin kuvaamat tiimiroolit**

Useimmiten ihmisiä arvioidaan näkyvän ulkonäön perusteella esimerkiksi iän, sukupuolen ja vaatteiden perusteella. Tiimirooleissa ei kuitenkaan näin arvioida. Belbinin mukaan ihmiset hakeutuvat yleensä toistensa seuraan. Ihmiset joko puhuvat paljon tai eivät, hakeutuvat paikkaan jossa on paljon ihmisiä tai välttelevät paikkoja jossa on paljon ihmisiä. Yksilöt oppivat vähiten elämässä millaisessa tiimiroolissa haluaa toimia. Mikä sopii sosiaalisten tarpeiden mukaan ja mikä rooli myös luonteenpiirteiden mukaan. Belbinin tiimiroolit on

eniten käytettyjä roolien jako-ominaisuuksia. Belbinin mukaan tarvitaan 9 tiimiroolia. Belbin on nimennyt nämä 9 tiimiroolia kasviksi, koordinaattoriksi eli puheenjohtajaksi, muokkaajaksi, resurssien kartoittajaksi, tarkkailevaksi arvioijaksi, toimeenpanijaksi, tiimityölaiseksi, viimeistelijäksi ja specialistiksi. Seuraavaksi esiteellään jokainen rooli yksitellen. (Heikkilä 2002, 62-101)

Tiimirooli kasvi on hyvin älykäs ajattelija. Kasvit haluavat luoda uusia ideoita ja ratkaista ongelmia työssään. Kasveja pidetään ideapankkeina ja he ovat luovia ihmisiä. Kasvit eivät vaan valitettavasti pysty panemaan ideoita käytäntöön vaikka hyviä ideoita ovatkin. Kiinnostus idean luomisesta voi hiipua nopeastikin. Kasvit ajattelevat asioita laaja-alaisesti eivätkä pysty hahmottamaan yksityiskohtia ja saattavatkin tällöin tehdä huolimattomuusvirheitä. Kasvit ovat usein introvertteja, jotka tekevät työnsä mielellään yksin. He voivat olla usein herkkiä kritiikille sekä saattavat helposti sivuuttaa muiden ajatukset ja ideat. Kommunikointi muiden kanssa on helppoa heidän omalla aaltopituudella ja muiden kanssa saattaakin olla vaikea tulla toimeen. Kasvit haluavat, että ajatellaan heidän tavalla ja toimitaan heidän tapojen mukaan.

Resurssien kartoittajana ollaan myös luovia, mutta he eivät ole yhtä idearikkaita kuin kasvit. Resurssien luoja useimmiten kehittävät muiden ideoita eteenpäin. Heitä kuvataan tiedonhaluisiksi, uteliaiksi sekä myös rennoiksi ihmisiksi. Resurssien luoja useimmiten suosittuja tiimin jäseniä. He ovat myös taitavia neuvottelijoita, joilla on vahvasti jalat maassa. Resurssien kartoittajilla on positiivinen vaikutus tiimiin heidän luonteensa asiasta. He ovatkin optimistisia ja kannustavia. Tärkeimpänä arvona resurssien kartoittajat estävät tiimiä jämähtämään paikoilleen, hidastelemasta tai veltoilemasta eivätkä anna heidän kangistua kaavoihin. Resurssien kartoittajat tarvitsevat kehuja ja toimivatkin kehujen mukaan. Mielenkiinto voi helposti vähentyä kun tiimin projektit ovat saatu aluilleen.

Koordinaattori taas työskentelee kurinalaisesti, on rauhallinen ja luottaa itseensä sekä pyrkii keskittymään itse päämäärään. Koordinaattorin roolin tärkeimpänä tehtävänä pidetään taipumusta yhdistää tiimin voimavarat yhteen, jotta saadaan haluttu päämäärä. Koordinaattorit nauttivat luottamuksesta ja ovat varman oloisia. Heiltä saattaa löytyä myös luontainen auktoriteetti. Koordinaattorit punovat tiimiä yhteen ja voivat hyvinkin delegoida työtehtäviä. He kommunikoivat hyvin ja näkevät yksilöiden lahjakkuudet voimavarana. Usein koordinaattoreista kehittyi loistavia team leadereita.

Muokkaaja on taas dynaaminen persoona, jolla on paljon hermostunutta energiaa. He ovat ulospäin suuntautuneita, mutta ovat impulsiivisia ja kärsimättömiä. He nauttivat haas-



teista. Muokkaajat pitävät tuloksia tärkeinä ja ilmoittavat haluavansa muidenkin tiimin jäsenten toimivan tulosten eteen. Tämänlainen tapa saattaakin joskus kärjistyä riidoiksi. Päätehtävä on auttaa tiimiä toimimaan oikeaan suuntaan ja hyvin nopeastikin. Muokkaajat ovat usein itseensä luottavia, mutta vasta silloin kun saadaan näkyvää tulosta aikaiseksi. Muokkaajat eivät välttele vaikeita päätöksen tekoja tai avointa välienselvittelyä. Muokkaajat toimivat usein myös team leadereina.

Tarkkaileva arvioija on usein älykäs ja vakaa, mutta sisäänpäin kääntynyt introvertti ja harkitseva. Heitä voidaan pitää kylminä ja mielenkiintoa herättämättömänä ihmisinä. Heidän vahvuutena nähdään puolueettomuus, sillä he ovat tiimissä selkeitä ja kiihkottomia jäseniä. Tarkkailevat arvioijat usein pitkän harkinnan jälkeen punnitsevat edut ja haitat, arvioivat tilannetta ja ilmoittavat sen selkeästi. Harvoin tarkkailevat jäsenet tekevät huonoja päätöksiä. He estävät niin sanotusti tiimiä eksymästä polulta. Heitä pidetään usein tunteettomina, mutta ovat tärkeä etu arvioimaan objektiivisesti. Tarkkailevat arvioijat ilmaisevat mielipiteensä suorasukaisesti ja jotkut kokevat tämän uhkana. Tarkkailevan arvioijan työskentelymotivaatio on pidettävä korkealla.

Tiimityöskentelijät ovat usein herkkiä, hyviä kuuntelijoita, tiimille lojaaleja ja lempeitä ihmisiä. He parantavat avoimuudellaan muiden välistä kommunikointia ja tukevat tiimin jäsenten vastuualueita. Tiimityöskentelijää voidaan pitää väliensovittelijana sekä – rauhoittajana. Tiimityöskentelijät eivät ole hyvinkään päättäväisiä eivätkä kilpaile, mutta ovat tärkeitä stressi- ja konfliktitilanteissa. Tiimityöskentelijät voivat toimia myös team leadereina sillä ovat toisia uhkaamattomia ja hyvin motivoivia henkilöitä.

Toimeenpanija on useimmiten itse raa`an työn tekijä. Heillä on hyviä organisointitaitoja ja tavallista maalaisjärkeä. He tekevät ideoista käytännön toimintasuunnitelmia. Heitä kuvataan konservatiivisiksi, systemaattisiksi ja velvollisuudentuntoisiksi ihmisiksi. Toimeenpanijat ovat hyvin lojaaleja muita tiimilasia sekä yritystä kohtaan. Useimmiten toimeenpanijat ovat tyytyväisiä ja tekevät työnsä siitä huolimatta nauttivatko siitä todella vai eivät. Heitä ei ohjaa henkilökohtaiset intressit niin kuin muita. Toimeenpanijat eivät koe muutoksia miellyttävinä ja pyrkivät tietynlaiseen järjestykseen. He ovat parhaimpia aikatauluttajia ja osavia erilaisten systeemien panemisessa toimintakuntoon. Toimeenpanijat toteuttavat sovitut suunnitelmat hyvinkin tehokkaasti, mutta ovatkin välillä joustamattomia ja kokevat muutokset vaikeina.

Viimeistelijät ovat huolestuneita ja levottomia introventtejä, jotka voivat vaikuttaa hyvinkin tyyntä vaikka eivät sitä ole. Viimeistelijät ovat tunnollisuuden perikuvia ja erittäin tarkkoja

siitä, että asiat menevät oikein. Vaikka viimeistelijät eivät vaikuta itsevarmoilta, mutta pitävät kiinni sovituksista ja muistuttavat muille kiireellisyydestä ja aikarajoista. Eivätkä siedä myöskään huolimattomuutta. Viimeistelijät työskentelevät hyvin perinpohjaisesti ja heille töiden delegointi muille on hankalaa. Viimeistelijät ovat hieman ylisuorittajia ja pyrkivät tietynlaiseen täydellisyyteen. Voivat olla muiden mielestä liian tarkkoja.

Spesialisteille on taas tärkeää oma alansa, myös oman alan sekä itsensä kehittäminen. He suhtautuvat asioihin erittäin ammattitaitoisesti. Spesialisteja ei kiinnosta taas oikeastaan yhtään muiden työskentelyalue eivätkä osoita mielenkiintoa muita ihmisiä kohtaan. Heillä on useimmiten päättäväisyyttä ja omistautumista kasvaa oman alansa asiantuntijaksi. Spesialisteista kasvaa usein hyviä johtajia sillä tietävät yleensä alasta kaiken. He ovat myös hyviä päätöksen teossa sekä saavuttavat korkeat standardit omassa työssään. Spesialisti ei välitä oman alansa ulkopuolella tapahtuvista asioista. Usein etsiikin tietoa itseään varten ja tiimityön kokonaisuuden hahmotus jää vähäiselle.

### **3.2.2 Williamsin kuvailemat tiimiroolit**

Williams määrittelee tiimit avainresursseina, joita tiimi tarvitsee toimiakseen tehokkaasti. Niitä ovat energia, kontrolli, asiantuntemus sekä vaikutus.

Energia on Williamsin mukaan ensimmäinen avainresurssi, koska tämä toimii tiimin jäsenten liikkeelle panevana voimana. Williams haluaa tietää ja määrittellä millainen energia tiimillä on, millaista se on, mistä sitä tulee, mikä sitä estää ja miten siitä saadaan paras teho jotta tiimi toimii parhaiten. Tärkeitä asioita on huomioida tiimin aloitekyky. Tuottaako tiimi ideoita, ajatellaanko positiivisesti tai ottaako tiimi mahdollisesti riskejä. Entä onko tiimi innostunut, nauttivatko he yhdessä työskentelystä, ovatko tiimilaiset innoissaan työstään entä saavuttavatko he tuloksia. Entä taas kontaktinotto, ovatko tiimin jäsenet vuorovaikutuksessa keskenään, tukevatko he toisiaan entä ottavatko he riskejä toistensa suhteen. Jos nämä kaikki toimivat on silloin tiimi energisimmillään. Jos taas energia on huonoa, myös konfliktitkin ovat suurempia. (Heikkilä 2002, 102-108)

Toisena avainresurssina on kontrolli. Williams haluaa määrittää miten energia kontrolloidaan, kuka kontrolloi kaikkea, miten kontrollointi tapahtuu, kuinka tehokasta kontrollointi on ja miten siihen reagoidaan tiimissä. Kontrollissa tärkeimpinä aiheina ovat itsekontrolli ja prosessin kontrolli sekä sen arviointi. Itsekontrollissa on tärkeää kontrolloida yksilön omaa energiaa ja voivat silloin säilyttää tietoisuuden tiimin jäsenten tarpeista. Miten taas prosessin kontrolli toimii eli miten tiimi kykenee hoitamaan prosessin työskennellessä yhdessä, jotta voidaan parhaiten saavuttaa tiimin päämäärä. Missä vaiheessa arvioidaan tilannetta

ennen päätöksen tekoa entä missä määrin arvioidaan mahdollisuuksia. Valtava määrä energiaa ilman riittävää kontrollia johtaa tehokkaaseen vauhtiin, mutta heikkoihin saavutuksiin. Siksi energia ja kontrolli kulkevat käsi kädessä. Liian vähäinen energia ja kontrollin suuri määrä ovat myös huono yhdistelmä. Tämä kääntyy helposti tiimiä vastaan.

Tiimeille on hyvin tärkeää myös asiantuntemus. Williams jakaa nämä tekniseen asiantuntemukseen, prosessin asiantuntemukseen sekä poliittiseen asiantuntemukseen. Tekninen asiantuntijuus on tärkeää tiimin ydintehtävien hoidossa muun muassa henkilöstön, markkinoinnin tai strategioiden asiantuntemukseen liittyvissä asioissa. Prosessin asiantuntemusta tarvitaan johtamisessa, jotta jokaisen asiantuntemus saadaan tiimin käyttöön. Poliittista asiantuntemusta tarvitaan selvittämään taustoja tiimiä varten. Tiimin työt ja tulokset hyväksytään organisaatioissa paremmin ja näin asioita on helpompi laittaa käytäntöön.

Neljäs ja viimeinen tiimiresurssi on vaikuttaminen. Vaikuttaminen ja päätösten käytäntöön laittaminen ovat tiimityöskentelyssä tärkeimpiä seikkoja. Vaikuttaminen jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen vaikuttamiseen. Sisäisessä vaikutuksessa mietitään tiimin vaikutusvaltaisimmat jäsenet. Mietitään miten he vaikuttavat, miten muut vastaanottavat vaikutukset tiimissä, entä onko tiimissä jäseniä joiden pitäisi vaikuttaa enemmän ja onko asiantuntemus oikeassa suhteessa vaikutukseen. Ulkoisessa vaikutuksessa mietitään muun muassa mitä tiimi tarvitsee vaikuttaakseen laajemmin organisaatiossa. onko tiimillä strategia vaikuttaa organisaatiossa, entä ottaako tiimi työtä tehdessä huomioon organisaation tarpeet. Kontrollin ja sisäisen vaikuttamisen välillä on yhtäläisyyksiä. Vaikuttaminen määritellään voimankäytön muodoksi. Ulkoisessa vaikuttamisessa ja poliittisessa asiantuntijuudessa on myös yhtäläisyyksiä. Tässä tärkeää on esimerkiksi verkostoitumisen mahdollisuus.

Kerrotaan että tiimin yksilöistä rakennetaan energisiä, myös tiimi on hyvin energinen. Williamsin mukaan siihen vaikuttavat enemmänkin ihmissuhteet, ympäristö, aktiivisuus ja saavutukset sekä tunnustuksen antaminen. Williams ei käytä tiimirooleissa mittareita, vaan kiinnittää huomiota miten ihmiset energisoivat ja kontrolloivat tiimissä muita. Asiantuntijuus ja vaikuttaminen ovat myös tärkeitä. Williamsin määritelmän mukaan kaikkia näitä edellä mainittuja asioita pitäisi tiimistä löytyä, jotta harmonia tiimissä pysyy kohdillaan. Tärkeää on myös tiimin väliset suhteet sekä huomioidaan jokaisen yksilön tarpeet. Tiimin ympäristön pitää tukea heidän saavutuksiaan ja saavutuksista tulee saada myös tunnustusta. (Heikkilä 2002, 102-108)

### 3.2.3 Spencerin ja Purssin kuvailemat tiimiroolit

Spencerin ja Purssin mielestä sanotaan tiimien rakentamisen olevan vaativa matka, kuin päämäärä. Enemmän jopa psykologinen tapa toimia kuin loogisesti ajateltu tapahtuma. Työ- ja liike-elämässä tiimit rakennetaan oikeanlaisiksi eikä niitä vain valita. Siinä kehitetään yksilöitä eikä vain valita tietynlaisia ominaisuuksia. Spencerin ja Purssin mielestä tiimissä psykologiset piirteet yksilöissä ovat tärkeimpiä seikkoja. Tietysti kyky kommunikoida ja vaikuttaminen tiimissä nähdään tärkeänä. Ajatellaan, että tiimissä tietynlaiset yksilöt soveltuvat tietynlaisiin tiimirooleihin paremmin kuin toiset yksilöt. Spencerin ja Purssin mielestä ei oteta huomioon, että käytännössä nämä tietynlaiset roolit eivät välttämättä toimi joissakin olosuhteissa odotusten mukaisesti. Spencer ja Purss määrittelevät kymmenen tiimiroolia mitkä kuvaavat heidän mielestä parhaiten tiimeissä olevia rooleja. Niitä ovat visionaari, tutkimusmatkailija, haastaja, käytännön toimija, erotuomari, rauhantekijä, valmentaja, majava, kirjastonhoitaja sekä rippi-isä tai rippi-äiti. (Heikkilä 2002, 109-118)

Visionaarit ovat tulevaisuuteen suuntautuneita. He näkevät tiimin tulevaisuuden mahdollisuudet. He hahmottavat myös hyvin kokonaisuuksia ja näkevät tiimien toiminnan koko organisaation tavoitteissa. Visionaareja ei luonnehdita jalat maassa ihmisiksi vaan pikemminkin liitelevät pää pilvissä. Visionaareille on kuitenkin tärkeää yksimielisyys eivätkä halua työntää ihmisiä pakolla eteenpäin. He ovat hyvinkin optimistisia ja vetävät muita puoleensa. He ovat avoimia ja näkevät muiden tarpeet ja oikeudet. Visionaarit ajattelevat kokonaisuutena asioita, mutta ovat hieman kärsimättömiä ja saattavatkin turhautua helposti tiimiinsä team leadereina. Visionaarit tarvitsevat tasapainoksi käytännön hoitavia yksilöitä.

Käytännön toimija taas hillitsee visionaarien ”pää pilvissä” työskentelemistä. Käytännön toimija muistuttaa mahdollisista esteistä, mutta haluaa näyttää tiimille miten mahdottomasta tulee mahdollinen. Käytännön toimijat myös luovat visionaarien ehdotuksista esimerkiksi budjettiin sopiviksi ja ehdottavat vaihtoehtoja. Käytännön toimijat ovat usein realistisia. He voivat käyttää apunaan työntämistyylejä ja pakottamista, mutta tämä ei tietenkään pitkällä aikavälillä ole suotavaa tiimissä. Käytännön toimijat laittavat useimmiten tiimin yksilöidenkin edelle. He saattavat olla välillä hyvinkin skeptisiä uusille asioille.

Tutkimusmatkailija etsii kaikkea tietoa muualta mistä olisi hyötyä tiimille. Tutkimusmatkailija usein rakentaa yhteyksiä muiden tiimien välille ja vaikuttaa samalla ulkopuoliseen ympäristöön sekä luo yhteyksiä tiimin ulkopuolella. Tutkimusmatkailijat ovat hyvin sosiaalisia persoonia ja hyviä verkostoitumaan. He ovat uteliaita ja kilpailunhaluisia. Tutkimusmatkailijat eivät useinkaan tarvitse muiden motivointia ja haluavat olla itseoppineita. He tuovat myös tiimiin aina uusimman informaation.

Tiimissä on myös aina joku, joka toimii haastajana. Haastaja haluaa määrittää yhteisesti sovitut asiat ja saattaakin haastaa tiimiä miettimään omia päämääriä ja kehitystä. Hän haluaa, että tiimi mietti onko tiimin tehtävä vielä tarkoituksenmukainen vaikka asiat ovat kehittyneet. Haastajat saattavat usein haastaa visionaarit, sillä haluavat varmistaa että päämäärä on selkeä. He saattavat herkästi olla taipuvaisia kyynisyyteen sillä ovat kokeneet epäonnistumista, mutta yrittävät silti pitää optimisminsa. Haastajat ovat usein omien tiensä kulkijoita ja toimivat mieluiten yleisellä tasolla kuin spesialisteina.

Erotuomari muodostaa itsenäisiä näkökulmia kun vaan on mahdollista. Erotuomari pyrkii itsenäiseen mielikuvarakentamiseen. Erotuomarit saattavat usein olla ulkopuolisia konsultteja, jotka haastavat tiimin miettimään ja haluavat puhtia tiimin toimivuuteen. Erotuomarit toimivat tiimien keskuudessa, mutta haluavat nähdä enemmän itse tuloksia kuin olla tiimin kannustajia. He hallitsevat joustavuuden työskentelytavoissaan ja ovat neutraaleja ihmisiä. Erotuomarit ovat hyvinkin päättäväisiä ja innokkaita. He sitoutuvat käsillä olevaan tehtäväänsä ja ovat aitoja.

Rauhantekijä katsoo, että reiluutta noudatetaan tiimeissä konfliktin ajanakin. He harmonisoivat erinäisiä tilanteita tiimeissä. Rauhantekijät ovat hyviä kommunikoimaan. He ovatkin enemmän kiinnostuneita ihmisistä kuin itse työtehtävästä. Rauhantekijät ovat loogisia ja varmoja ihmisiä.

Majava nimitys tulee siitä, että hän on tiimissä se joka tekee lähinnä kaiken työn. Toimii niin sanottuna työmuurahaisena. He ovat tehtäväorientoituneita ja kaipaavat tunnustusta työstään. Eivät välttämättä ole millään tavalla luovia, mutta rehellisiä työntekijöitä. Majavat ovat tarkkoja sääntöjen kanssa ja tekevätkin mielellään asiat enemmän oikein kuin keskittyvät tuotannollisesti tekemään oikeita asioita. Saattavat olla erittäin negatiivisiakin yksilöitä. He eivät kilpaile ja heille on tärkeää kuulua tiimiin.

Valmentajan tehtävä on auttaa tiimiä suoriutumaan kohti päämäärää, jolloin motivaatio saattaa aika-ajoin hieman kadota. Valmentaja toimii kannustajana. Valmentajalla saattaa olla aikaisempaa kokemusta menestymisestä ja haluaakin jakaa sitä muille. Valmentajaa ei useimmiten valita tiimiin vaan sellainen ihminen toimii siinä luonnostaan. Valmentaja kantaa vastuunsa eikä ole huolissaan suosioistaan. Valmentaja haluaa, että tiimi on paras keinolla millä hyvänsä. Valmentajat ovat usein erilaisia ohjaajia tai opettajia.

Kirjastonhoitaja toimii dokumentoijana. Hän pystyy käsittelemään vahojakin asioita tiimeistä. Tiimilaiset voivat pyytää apua kirjastonhoitajalta, jos haluavat vanhoistakin dokumenteista informaatiota. He ovat tietynlainen informaatiopankki. Kirjastonhoitajat ovat usein pidättäytyviä ja hiljaisia, mutta helposti hermostuvia. Mitään ei jätetä sattuman vaaraan vaan kaikki tehdään huolella. He ovat ahkeria työmyyriä ja sitouttavat tiimiä. He tekevät asioista ja faktoista ymmärrettäviä kaikille. Kirjastonhoitajat ovat oppineet käytännön tutkimuksen kautta.

Rippi-isä tai – äiti toimii turvana, jonne muut tiimin jäsenet voivat mennä ongelmiansa kanssa. He toimivat turvana ja ongelmien ratkojana. Tällaisella roolilla on vähäinen arvostus vaikka nykypäivänä tämän tyylistä roolia tarvitaan. Monet ongelmat tiimeissä voidaan ennalta ehkäistä jos tällainen rooli tiimistä löytyy. Useimmiten tämänlainen rooli voi langeta team leaderille luonnostaankin. Rippi-isät tai – äidit ovat rehellisiä, mutta eivät sitoudu pitkäjänteisesti tehtäviin tai ihmisiin. He ovat myös erittäin luotettavia.

Spencerin ja Purssin mielestä edellä mainittuja rooleja ei pidä tulkita liian stereotyyppisesti. Jokainen yksilö voi jo työuransa aikana luoda näitä tiimirooleja ja joidenkin työhistoriasta voidaan tulkita erilaiset roolit hakiessa työtä. Tätä ei kuitenkaan kannata Spencerin ja Purssin mielestä käyttää ainoana tulkitsemisen vaihtoehtona työnhaussa. Voidaan käyttää myös erilaisia kyselylomakkeita tulkitsemaan tiimirooleja ihmisissä. (Heikkilä 2002, 109-118)

### **3.2.4 Adairin kuvailemat tiimiroolit**

Adair käyttää tiimiroolien muodostamisessa pohjana Bennen ja Sheatsin työtä. Adair haluaa erottaa työ- ja funktionaaliset roolit sekä tiimiroolit. Benne ja Sheats kuvaavat miten työ- ja funktionaaliset roolit auttoivat mahdollistamaan tiimin jäsenten toimintaa ongelmatilanteissa. He havaitsivat 12 eri työ- tai funktionaalista roolia. (Heikkilä 2002, 118-124) Luetellaan niitä seuraavaksi.

*Aloitteentekijä-edistäjä* ehdottaa muun muassa ryhmälle uusia ideoita, uusia tavoitteita ja päämääriä, ehdottaa uusia menettelytapoja sekä määrittelee ongelmat. He miettivät miten organisaation ongelmia ja vaikeuksia voidaan käsitellä. *Informaation etsijä* kyselee ehdotuksiin selvennyksiä. He haluavat niin sanotusti faktat pöytään. Informaation etsijät etsivät ongelmien kannalta olennaista informaatiota. *Mielipiteen etsijä* lähinnä taas selvittää arvoja, jotka ovat tärkeitä päämäärän saavuttamisessa. He eivät etsi faktoja. He pyrkivät saamaan selville millaisia arvoja sisältyy ehdotuksiin. *Informaation levittäjä* kertoo tosiasioita, jotka ovat virallisia asioita. Omat kokemuksensa ovat tärkeitä hänelle tiimin kannalta.

*Mielipiteen levittäjä* kertoo hyvin selvästi mielipiteensä tehtyjen ehdotusten suhteen. *Valmistelija-laattija* muuntaa taas ehdotukset ja tuo ne muille esille. Tarjoaa erilaisia aiheita joista voidaan muodostaa ehdotuksia. *Koordinaattori* tulee myös täälläkin esille. Koordinaattori selvittää erilaisten ideoiden ja ehdotusten välisiä eroja ja kokoaa niitä yhteen. Koordinoi ryhmän jäsenten sekä mahdollisesti muiden ryhmien toimintaa. *Määrittelijä-tiivistäjä* miettii ryhmän tilannetta suhteessa päämäärään. Tiivistää kaiken tapahtuman, kertoo poikkeamat ja luo kysymyksiä tiimille. *Arvioija-kriitikko* taas arvioi ryhmän saavutuksia ja vertaa niitä erilaisiin standardeihin. *Innostaja* yllyttää ryhmää toimimaan ja pyrkii innostamaan parempiin saavutuksiin tiimissä. *Menetelmien osaaja* tekee ryhmän puolesta rutinitehtäviä esimerkiksi jakamalla materiaaleja ja järjestelemällä. *Sihteeri* toimii ryhmässä muistina, joka kirjaa asioita ylös.

Tässä ovat lueteltuna työ- ja funktionaaliset roolit ryhmissä Bennen ja Sheatsin mielestä ja näitä tarvitaan, jotta tiimi työskentelee tehokkaasti. Adair käyttää myös Bennen ja Sheatsin tiimin ylläpitoroleja eli tiimirooleja. Näistä tiimin jäsen voi omaksua tarvittaessa useita. Tiimiroolien on tarkoitus ylläpitää ihmisten välisiä suhteita tiimissä. Tässä myös arvioidaan miten yksilön tiimirooli näkyy tiimin jäsenenä ja minkälainen hänen persoonansa on. Seuraavaksi esitellään 7 erilaista tiimiroolia, jotka Benne ja Sheats ovat määrittäneet ja Adair käyttää.

*Rohkaisija* kehuu muita ja hyväksyy muiden ajatuksia. Osoittaa solidaarisuutta muita kohtaan. Ymmärtää muiden ideoita ja ehdotuksia. *Tasapainottaja* toimii tasapainottajana tiimien välisissä suhteissa ja haluaa sopua aikaiseksi konfliktitilanteissa. Tasapainottaja on huumoria omaava ihminen. *Kompromissien tavoittelija* toimii taas konfliktien toisena osapuolena tulemalla puoliväliin vastaan etenkin jos on kyse hänen ideastaan tai ajatuksestaan. *Tasapuolistaja* on tasapuolinen ihminen, joka haluaa että jokainen tulee kuulluksi. Pyrkii pitämään kommunikointia yllä tiimissä. Rooliin kuuluu myös informaatiovirran säätely ja tasapainotus. *Standardien asettaja* kertoo muille tiimin jäsenille miten heidän työnsä laatua arvioidaan ja mitä kriteerejä on. *Tarkkailija-kommentoija* prosessoi tiimien prosesseihin liittyviä seikkoja ja tulkitsee tietoaan. Hän jakaa myös tietonsa tiimille. *Seurailija-myötäilijä* kulkee yleensä tiimin mukana, hyväksyy muiden ideoita helposti ja katsoo muiden tiimilaisten päätöksien tekoa vierestä. Adairin käyttämät tiimiroolit ovat relevanttisesti vanhempaa tietoa, mutta vieläkin mahdollisesti käyttökelpoisia.

Tiimirooleja esiintyy jokaisessa nykypäivän työyhteisössä. Tiimejä muodostetaan suunnitellusti erilaisten roolien sekä yksilöiden luonteiden perusteella. Tiimiroolit voivat työyhteisössä muodostua myös itsestään. Hyvien tiimien muodostamiseen tarvitaan erilaisia tiimirooleja. On tunnettava yksilöiden tarpeet, toimintatavat ja luonteidenpiirteet. Jokaista ei

ole luotu johtajaksi ja tämä pitää myös tiedostaa. Varuboden Oslan olisi hyvä tutustua tiimirooleihin ja nähdä hieman näkökulmaa minkälaisia tiimirooleja toimivassa tiimissä tarvitaan. Tiimirooleja vaihtamalla tai tuntemalla tiiminsä jäsenten roolit tarkemmin, saadaan koottua mahdollisesti paremmin toimivia tiimejä.

### 3.3 Tiimi- ja yhteistyö käytännössä

Ihmisten välinen vuorovaikutus elämässä on lähinnä tunneasia ja silloin puhutaan henkilö-kemiasta. Välillä kemiat toimivat yhteen välillä eivät ja joskus syntyy konflikteja. Tärkeää on kuitenkin yhteen hiileen puhaltaminen. Miten tiimi sitten kehittyy hyväksi tiimiksi? Miten tiimi rakentuu? Jokaisen rooli tiimissä on tärkeä, mutta nykypäiväisempää vaihtoehtoa tarjoaa myös työn monimuotoisuus ja työnkierto. Jokaisen yksilön hyvinvointi työssä on myös tärkeää ja yksilön oma kehittyminen työelämässä. Tärkeää on kommunikoida. Erilaiset tiimipalaverit ja kehityskeskustelut ovat iso osa tiimin toimivuutta.

Teoriassa ja käytännössä tiimityö on hyvinkin erilaista. Tiimi -sanaa 1990-luvulta lähtien on käytetty enemmän ja enemmän. Tarkkaan määritettyä niin sanottua normaalia tietynlaiseksi luokiteltua tiimiä ei ole. Niin kuin aiemmin mainittiin tiimejä on monenlaisia, eri kokoisia, vastuualueet voivat olla erilaisia ja yksi ihminen voi kuulua moneen tiimiin. Kaikilla tiimeillä on kuitenkin yhteinen päämäärä. Tiimityöskentelyä pitää katsoa kokonaisuutena. Organisaatioista voidaan erotella niin sanottu kova ja pehmeä puoli. Kovalla puolella tarkoitetaan erilaisia konkreettisia ja määriteltyjä asioita kuten rakennukset, koneet ja laitteet, rahat sekä suunnitelmat. Pehmeällä puolella on ihmiset eli henkilöstö. Henkilöstö on hyvin laaja ja monimuotoinen käsite, mutta jos tarkastellaan yhtä ihmistä niin sanotulla asiat puolella. Siellä on hänen osaamisensa ja ammattitaitonsa sekä kaikki oppimansa asiat koulutuksen että työn kautta. Ihmiset puolella on taas tunteisiin, ajatteluun ja ihmisyyteen liittyvät asiat muun muassa motivaatio. Motivaatiosta riippuu myös kuinka korkealaatuista työn tulos on. Kun taas motivaatio on alhainen, tekee yksilö sen mikä on pakko. Ihmiset puolella on myös ihmissuhteet ja asenteet. Ne ovat vaikeita kokonaisuuksia, mutta ratkaisevia tekijöitä yhteistyössä ja palvelutilanteissa. Jos yhteistyö ja tiimin ihmissuhteet toimivat, ovat silloin ihmiset avuliaita ja korjaavat mielellään muiden pieniä virheitäkin. Jos taas ihmissuhteet eivät toimi, niin tietysti autetaan vaan jos on pakko ja virheitä etsitään muista. Syntyy organisaatioon usein myös konflikteja ja niiden selvittämiseen kulutetaan usein liikaa aikaa ja myös yllättävän paljon rahaa. Tärkeää ovat myös ihmisten tarpeet. Tiimeissä nämä korostuvat. Tarvitaan turvallisuuden, sosiaalisuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Jos työ taas antaa vain taloudellisen tarpeen, on silloin useimmiten työntekijällä vastauksena: ”Minähän olen täällä vain töissä!” Arvot myös ohjaavat meitä yksilöinä että työyhteisössä.



Tiimityö voi olla haaste niille jotka eivät ole siihen tottuneet. Silloin monen yksilön omien asenteiden ja arvojen tarkistaminen edellyttää tiimissä toimimisen. Useimmiten tiimit määrittellään vastuualueidensa perusteella. Annetaan tietynlaiset tavoitteet ja pelisäännöt. Käytännössä tämä ei aina toimi vaan tiimin pitää luoda omanlainen tyyli keskustella ja ajatella. Esimiesten pitää silloin olla apuna ja kuuntelemassa. Usein ajatellaan, että ihmiset ovat jatkuvasti motivoituneita ja yhteistyö on huipussaan. Valitettavasti työelämä ei ole niin yksinkertaisen helppoa ja siihen vaikuttaa monikin asia. Aktiivisella kehittämisellä ja osaamisella on tuottavuuden kannalta iso osa. Organisaatioissa usein luullaan, että tiimityö ja kaikessa onnistuminen tapahtuu tuosta noin. Kun asiat ovat dokumentoitu ja ymmärretty silloin loppu hoituukin itsestään. Iso osa kuitenkin jää hoitamatta. Ihmissuhteet, motivaation parantaminen, asenteet, tarpeet ja arvot unohtuvat. Siihen tarvitaankin paljon vuorovaikutusta. Pitää myös keskittyä olennaiseen, keskustella paljon, pitää huolta koulutuksesta, tieto- sekä taito-osaamisesta ja panostaa esimiesten kouluttamiseen.

### **3.3.1 Työnkierto ja työn laaja-alaistaminen sekä vapaus työnteossa**

Kun tiimityöskentelyn käsitettä laajennetaan tiimeissä, on silloin huolehdittava opastuksesta. 1990-lamavuosien aikana huomattiin, että käskeminen ei enää riitä. Nykyään halutaan tehostaa toimintaa ja saada uusia tapoja työskentelyyn. Tarvitaan uutta näkökulmaa, tarvitaan valmennusta, itsensä kehittämistä ja itseopiskelua, palavereja sekä keskustelua. Koulutuksen ja uuden oppimisen arvostus on myös lisääntynyt. Valitettavasti hieman hidasta ja hyvinkin vaihtelevaa eri organisaatioissa.

Työn vaihtaminen tiimin sisällä tai tiimistä toiseen vaihtaminen on kehittynyt hurjasti. Tätä sanotaan työnkierroksi. Tekijät vaihtavat työtehtäviä keskenään tai tarvittaessa esimerkiksi toimivat toistensa sijaisina. Tämä on nykypäiväistä moniosaamista. Tämä toimii hyvin esimerkiksi kaupanalalla sekä tuotannossa ja tehtaissa. Haastavampaa tämä on asiantuntijatehtävissä. Työnkierrolla on monimuotoisia vaikutuksia työn tuottavuuteen sekä ihmisten hyvinvoinnin kannalta että tuottavuuden kannalta. Ihmisillä on taitoa ja osaamista enemmän mikä taas motivoi henkilöitä parempaan tulokseen työssään. Hyvällä tuloksella taas kasvatetaan parempaa pääomaa yrityksessä sekä vähennetään turhaa rahan menoa yrityksen sisällä palkkaamalla esimerkiksi ulkopuolista apua.

Työn laaja-alaistamisella tarkoitetaan, että jokainen jäsen tiimissä on erikoistunut omaan työtehtäväänsä ja kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Oman osaamisensa lisäksi hän opettelee muiden tiimin jäsenten työtehtäviä ja toimii usein varahenkilönä. Varahenkilöt

työskentelevät myös opastetusti rinnakkaistehtävissä. Voidaan toimia sijaisena tai kiiretilanteissa sekä tukena ja tiedon välittäjänä. Useimmiten neuvotellaan keskenään tiimissä miten vastualueet hoidetaan. Varmistetaan ettei tiimin toiminta häiriinny. Voidaan vaihdella myös työstä toiseen. Kaupanaloilla työntekijät esimerkiksi voivat vaihdella kassalta osastolle ja toisinpäin. Poissaolotapauksissa voivat myös mennä sijaiseksi tai mennä eri osastojen kiireavuksi. Joustavuus lisääntyy yrityksessä sekä sen merkitys kasvaa. Kehittyminen motivoi useita ihmisiä. Vastuuta voidaan laajentaa ja moniosaamista kehittää ja lisätä. Ajattelemisen pitää myös mielen virkeänä ja silloin voidaan jättää pois turha ajatusmaailma siitä, että ”minähän olen vain töissä täällä”. Myös keskustelun ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omassa työssä tuo sitoutumista.

Vapauden antaminen työteossa on myös tärkeää. Vapaudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä itse voi valita missä järjestyksessä tekee työnsä tai voi edes vaikuttaa siihen. Ennen esimiehet määräsivät miten työ tehdään. Nykyaikana yhdessä sovitaan mitä tehdään ja tiimi päättää miten sen tekevät. Harva pyrkii tekemään työnsä väärällä tavalla vaan nimenomaan jokainen pyrkii tekemään sen järkevästi ja tehokkaasti. Kun tiimin jäsenet kokevat vapautta työnteossa, suorittavat he sen silloin sitoutuneesti ja keskittyen kokonaisuuteen. Jokainen varmaan tietää toisen kommentin: ”Näin se pitää tehdä, eikä noin” tai ”Anna kun minä teen sen”. Ehkä usean korviin inhottavinta mitä voi kuulla työyhteisössä. Vapauteen ei ole tietynlaisia ohjeita tai sääntöjä. Joskus tiimit toimivat vapaalla tavalla paremmin joskus taas se voi tuntua, että esimiehet jättävät heitteille koko tiimin. Kun vapaus, vastuu ja valtuudet kulkevat käsi kädessä silloin taataan paras onnistuminen. Tietysti jokaisen rooli on oltava selvä tiimin sisällä ja vastuu sekä vapaus vaihtelevat myös tämän mukaan. Tämä vapaus ei aina koeta välttämättä hyväksi, silloin etenkin kun jaetaan mielipiteitä mahdollisista muutoksista. Tämäkin johtuu usein siitä, että ollaan kaavoihin kangistuneita eikä nähdä uusia mahdollisuuksia. Monien vuosien takaa työntekijöiltä kiellettiin oma ajattelu. Onneksi tätä ei enää esiinny jokaisella työpaikalla. Joskus saatetaan uusiin ehdotuksiin vain antaa takaisin sellainen palaute, että ihminen ajattelee parempana vaihtoehtona pysyä hiljaa. Tiimissä taas kokeilu ja kehittäminen kasvattavat rohkeutta ja jäsenten itseluottamusta. Kannustamalla nopeutetaan tätä toimintaa ja moittimalla taas hidastetaan.

Tarvitaan myös oma-aloitteellisuutta, rohkeutta ja kärsivällisyyttä laittaa itsensä peliin. Oma-aloitteellisuutta on myös tuhonnut turhat kilpailut ja vertailut. Tiimin huonoimmaksi rankkaaminen on turhaa. Ihmiset haluavat oma-aloitteisesti parantaa suorituksiaan ja ahkeroida yrityksen puolesta, mutta usein johto syyllistää henkilöstöä huonosta tuloksesta. Syynä saattaakin vain usein olla suhdanteet tai kilpailijan toimenpiteet sekä mahdollisesti huono johtajuus. Välttämällä tämän turhan syytöksen onkin hyvä keskustella tilanteista ja

kehittää yhdessä uutta toimintatapaa. Ihmisiä kunnioittava ja rehellinen toimintatapa saa aikaan sen, että ihmiset haluavat tehdä parhaansa ja tulevat myös aina samaankin tämän aikaan. Joskus taas pienen oikeanlaisen paineen alla saattaa oma-aloitteisuus kasvaa.

Työn kierrolla ja laajaalaistamisella on tärkeitä ominaisuuksia tiimityön parantamiseksi. Tällä vältetään myös mahdolliset sairaspöissaolot ja niiden sijaisuudet. Tämän opinnäyte-työn haastattelussakin tiedostettiin monipuolisuus työssä vastauksien perusteella. Yksilöiden moniosaamisella voidaan toteuttaa parempaa työvuoronsuunnitteluakin VBO:n esimiesten mielestä. Eikä tarvita palkata ulkopuolista henkilökuntaa, kun omalla henkilöstöllä on moniosaamista.

### **3.3.2 Motivointi ja palkitseminen**

Tuntuu että Suomessa motivoidaan vieläkin enemmän kepillä kuin porkkanalla. Voit miettiä kumpi sinua motivoisi enemmän? Se, että pelkääte tekeväs virheen ja saavasi siitä rangaistuksen tai ainakin maininnan siitä? Vai se, että hyvästä suorituksesta palkittaisiin ja kannustettaisiin parempaan? Ei ole vaikea arvailla tähän vastausta. Edelleen kuitenkin motivointi on Suomessa useassa työpaikassa kehnolla tasolla. Eikö parempi olisi motivoida henkilöstöä porkkanalla, joka saataisiin hyvällä tuloksella? Kyse ei ole siitä miten meitä parhaiten onnistutaan motivoimaan, vaan se miten motivoidaan onnistumaan hyvin. Motivoituneen työpanos voi olla jopa 100 -120 % työstä. Omalla innostuksellaan kannustetaan muita sekä innostus välittyy myös ulkopuolisille esimerkiksi asiakkaille. Tietysti löytyy niitäkin jotka myrkyttää ilmapiiriä, sabotoi työyhteisöä ja jakaa negatiivisuutta yrityksestä ja se näkyy myös ulospäin. Tämänlaisessa tilanteessa työpanos voi olla 60 - 80 %. Motivointiin kuuluu myös tyytyväisyystekijät kuten palkka. Ei se harmita jos muilla samantyyppistä työtä tekevillä on samanlainen palkkaus, mutta kyllä se pistää harmittamaan jos sinulla on huonompi palkka kuin muilla. Teet kuitenkin yhtä paljon töitä jos et enemmänkin. Yrityksen sisällä pitää myös toimia kaikki ja toimintaperiaatteet sekä säännöt pitävät olla selkeästi esillä. Organisaatorakenne, tiedonkulku ja henkilösuhteet vaikuttavat motivointiin. Suurimpana motivoi kuitenkin työnsisältö ja kiinnostavuus sekä siihen vaikuttaminen. Onko sinulla vastuu vaikuttaa työsi kehittymiseen, entä mahdollista edistyä, saatko tunnustusta ja miten huomioidaan saavuttamasi tulokset? Otetaanko mielipiteesi huomioon, entä kuunteleeko ja kannustaako esimiehesi? Suuri osa motivaatiosta tulee myös sinusta itsestäsi. Mieti mitä itse haluat, miten saavutat sen ja mikä nimenomaa sinua kiinnostaa. On otettava myös asenne työtä kohtaan ja motivoinnista pitää saada voimaa. Mieti myös saavutuksiasi ja kehittymistäsi. Tällaisessa tilanteessa saa ja pitää olla hieman itserakas.

Palkitseminen tiimityössä voidaan jakaa kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen palkitsemiseen. Ulkoista palkitsemista on perustarpeita, jotka ovat palkka, vakuus työstä ja työpanoksen arvostus. Sisäisiä palkkioita ovat taas työtyytyväisyys, töiden menestyksellinen suorittaminen ja saatu palaute sekä sosiaaliset suhteet ja työstä tullut ilo. Motivaatioon vaikuttaa molemmat tekijät. Palkitsemisella on tärkeää houkuttelu, arjen huippusuoritukset ja sitoutuminen. Pitää houkuttella sopivia työntekijöitä sekä välttää huonoa mainetta maksajana. Ei saada vain työntekijöitä yritykselle, joita muut yritykset eivät halua. Huippusuorituksilla tuetaan henkilökunnan motivoitumista. Tällöin henkilöstö motivoituu suorittamaan työnsä paremmin. Raha myöskään yksinään ei ratkaise vaan pitää saada työstä sisäistä tyytyväisyyden tunnetta. Sitoutuminen voi tapahtua myös tiimityön pohjalta, jolloin käytetään tiimipalkitsemista. Liiallisella palkitsemisella voi olla myös haittansa. Ihmiset voivat ajatella, että töihin tulemisella saadaan normaali ansio ja töitä tehdään vasta kun saadaan ylimääräinen palkkio. Älyllisesti vaativassa työssä palkkiot usein nähdään jopa loukkauksena. Palkitseminen saattaa epäonnistua, vähentää työmoraalia ja saa parhaimmillaan vaan väliaikaisen motivaation työhön. Raha on kuitenkin motivaatio tehdä työtä. Jos esimerkiksi palkka alennettaisiin puoleen, myös työtehot alenisivat todennäköisesti puoleen. Jos palkka nostettaisiin taas puolella, niin harvemmin se nostaisi työtehoa puolella enemmän. Ihmiset eivät kuitenkaan palkitsemisessa halua tuntea tunnetta, että jos teet tämän asian saat tämän asian. Jos et tee tällä tavalla et myöskään saa tällaista. Palkitseminen voi myös tehdä haittaa tiimille. Ajatellaan enemmänkin omaa etua ja työtään, mutta ei nähdä työtä tiimin kannalta. Usein kuullaan, että ”Minä tein työni hyvin, mutta en muista tiedä. Ei ole tarpeellista pistää ketään paremmuusjärjestykseen. Käyttävätkö myös esimiehet palkitsemista työvälineenä ja sitten vähennetään esimerkiksi investoinneissa, työvälineissä ja koulutuksessa. Ihmiset pitää kohdata yksilöinä eikä vain osteta tilinauhalla vaan annetaan mahdollisuus työn kiinnostavuuteen. On otettava huomioon alussa mainitut sisäiset sekä ulkoiset tekijät. Yksilö voi antaa jopa 10 % enemmän erilaisilla palkkiojärjestelmillä ja tiimi vielä enemmän yhdessä.

Motivoinnin ja palkitsemisen tärkeys ovat iso osa työyhteisöä ja tiimityön kehittämistä. Haastatteleamalla Varuboden Osla S-Markettien työntekijöitä ilmeni esille myös motivointiin ja palkitsemiseen liittyviä seikkoja. Työyhteisössä epäkohdissa olevat asiat voivat vaikuttaa hyvinkin paljon motivointiin työskennellä.

### **3.3.3 Kommunikointi ja vuorovaikutus**

Nykypäiväinen kiire vaikuttaa vuorovaikutukseen. Kiireessä saatamme tiuskia ja vastata työkeästi kun ei ole aikaa. Tämän päiväinen työelämä on nimenomaan tiimityötä ja meillä ei ole varaa kommunikoinnin puutteeseen. Läsnä oleva kommunikointi vaikuttaa suuresti

työyhteisöön sekä sen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Läsnä oleva kommunikaatio tuo positiivista energiaa ja näkyy ulkopuolelle. Oikeanlainen kommunikaatio koostuu aidosta kohtaamisesta ja siinä hetkessä olemisesta. Vuorovaikutukselle pitää antaa myös aikaa. Vuorovaikutuksessa annetaan aikaa ja kuunnellaan, kysytään mutta ei kuulustella. Annetaan huomiota ja rakentavaa palautetta. Jaetaan tietoa tasapuolisesti ja huomioidaan vahvuuksia heikkouksien sijasta. Päivittäinen dialogi on myös tärkeää eli suoritetaan avointa vuoropuhelua. Dialogi edistää luottavaisuutta ja yhteenkuulumisen tunnetta. Dialogilla voidaan vähentää myös turhaa kateellista keskustelua ja muista pahan puhumista kun jokaisella on avoin mahdollisuus jakaa mielipiteensä. Jaetaan mielipide siinä hetkessä eikä puhuta selän takana ja jaeta mielipiteitä jälkeinpäin. Itse fyysinen kohtaaminen on tärkein kommunikoinnissa. Nykyään sähköpostit, chatit sekä yrityksen sisäiset ”messengerit” luovat helppoa sähköistä kommunikointia, mutta tämä ei ole aina riittävää. Monet työskentelevätkin näin ettei tarvitsisi kohdata muita. Fyysisessä kohtaamisessa syntyy taas enemmänkin yhteistä innostunutta energiaa. Tärkeää on muistaa 7 K:n periaate vuorovaikutuksessa. 7 K:n periaatteita ovat; keskity 100 %, kuuntele, kerro äläkä vain oleta että ihmiset tietävät mitä ajattelet, kysy mikäli et tiedä, kunnioita toista osapuolta ja anna hänelle mahdollisuus mielipiteeseensä, kannusta onnistumaan ja lopuksi muista myös kiittää.

Vuorovaikutus jokaisessa työyhteisössä on tärkeää. Varuboden Osla S-Marketissa informoinnin puute oli tiimityön kannalta haastavaa ja siksi painotan vuorovaikutuksen tärkeyttä. Myös erilaiset muiden tiimilaisten tavat kommunikoida tai esittää asioita koettiin usein epämiellyttäväksi. Tiimipalaverit ovat osana hyvää kommunikointia ja informaation kulkua.

### **3.3.4 Tiimipalaverit**

Tiimityö tarvitsee paljon kommunikointia ja kohtaamista, käytännön asioista neuvottelua ja sopimista sekä päätöksien tekemistä ja ongelmien ratkaisua. Tarvitaankin onnistuneiksi todettuja tiimipalavereita ja säännöllisiä kokoustamista. Useimmiten tarkoituksena on informoida asioista tai tehdä päätöksiä. Jaetaan tehdyt oleelliset asiat muille ja suunnitellaan tulevaa. Tämä edistää myös synergiaa ja täten sitouttaa tiimiä toimimaan yhdessä. Tärkeää on myös jakaa positiivista palautetta. Tärkeää palavereissa on huolellinen suunnittelu ja että toteutus on tehokas. Löytyy tila missä keskustella rauhassa, saadaan suuri osa henkilöstöä kokoontumaan keskenään sekä jakamaan yhdessä mielipiteitä ja siten saadaan myös palaverin päätökset käytäntöön. Sitähän sanotaan, että huolellisesti ja hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty. Oleellista on myös muistaa rento ilmapiiri kokouksissa vaikka se toimisi virallisen kokousperiaatteen mukaan. Tärkeää on myös ylläpitää muistiinpanoja kokouksesta. Mahdollinen tieto pitää jakaa koko henkilöstölle. Salailu ja toisten

parempi tietotaso turhauttaa vaan ilmapiiriä ja tiimin toimintaa. On tärkeää myös ymmärtää päämäärät, jotta asioista voidaan keskustella avoimesti. Olisi myös hyvä, että jos kaikkien ei ole mahdollista päästä tiimipalaveriin, toimisi silloin ainakin yksi tiedottajana. Hän kertoisi muille palaverissa sovituista asioista ja muutoksista. Silloin jokainen tiimiläinen olisi sovituista asioista ajan tasalla. On myös hyvä muistaa, että mitä enemmän keskustellaan ja pidetään palavereja, sitä tehokkaammin tiedostetaan sovitut asiat ja päästään nopeammin tuloksiin. Turhat muutaman kerran palaverit kuukaudessa, joissa syödään pullaa ja juodaan kahvia, voidaan unohtaa. Tärkeää on kehittäminen ja jokaisen läsnäolo sekä mielipiteet, jotta ei tulisi turhaa keskustelua työyhteisössä sovittujen asioiden jälkeen. Jokaiselle olisi tärkeää saada esille kantansa. Harmillisesti usein pelätään esimiehille suoraan sanomista ja vältetään keskustelua siinä hetkessä kun siihen on mahdollisuus. Tärkeää on kannustaa kaikkia puhumaan ja antamaan ideoita tavalla tai toisella. Tällä luodaan myös tunnetta, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan. Suuri asia mikä vaikuttaa, on saada päätökset käytäntöön. Olisi hyvä tehdä aina suunnitelma siitä mitä toteutetaan seuraavaksi. Mitä esimerkiksi tarvitaan olla tehtynä seuraavaa palaveria varten. Jaetaan myös vastuuta ja annetaan jokaiselle mahdollisuus toteuttaa itseään. Sovitaan mitä jokainen tekee. Näin lisätään myös kiinteää kommunikointia, luodaan myös luottamusta ja tuetaan toisia. Olisi tärkeää myös aika-ajoin pitää nopeita maksimissaan 30 min niin sanottuja briiffauksia jokaiselle. Tällä pidetään työyhteisön jäsenet ajan tasalla siitä mitä omissa työtehtävissä tai mitä osaston ulkopuolella tapahtuu. Briiffaus voidaan jakaa joko kasvotusten tai nykyteknologiaa hyödyntäen. Tärkeää on jakaa selkeästi olennaiset seikat sillä hetkellä.

### **3.3.5 Kehityskeskustelut ja palaute**

Palautteen antaminen onnistuu tärkeissä kehityskeskusteluissa, joissa voidaan jakaa tärkeimmät ajatukset ja mielipiteet kahden kesken. Kehityskeskusteluja tulisi olla ainakin muutamia kertoja vuodessa, joskus useampikin saattaa olla oleellista. On tärkeää puuttua esimerkiksi negatiiviseen asenteeseen tai käydä läpi itselle tärkeitä kohtia työstään. Ei pidä yrittää työntää kehityskeskustelua väkisin eteenpäin jos jokin asiaa vaivaa hampaankolossa. Tärkeää on kuuntelu. Ennalta hyvin suunniteltu kehityskeskustelu on oleellista. Tärkeää on panostaa kehityskeskusteluun jo ennen tapaamista. Ei välttämättä tarvitse koko kyselylomaketta käydä konkreettisesti läpi, vaan nimenomaan valita sieltä vaikka kolme tärkeintä asiaa molemmin puolin. Palautteen pyytäminen ja sen antaminen on oleellinen osa keskustelua. Esimiehen on myös hyvä tietää onko hän toiminut riittävästi oikein työntekijää kohtaan. Tilanteesta on turhaa tehdä liian konkreettinen vaan mieluiten joustava keskustelu. Jokaisen kanssa ei tietysti ole aina yhtä helppoa keskustella. Joilla-

kin saattaa olla hyvin negatiivinen asenne kehityskeskustelua kohtaan, koska niitä ei pidetä tärkeinä tai niistä ei ole ollut hyötyä. Olisikin hyvä valita jokin konkreettinen asia mitä kehityskeskustelun pohjalta oikeasti pyritään toteuttamaan. Näytetään, että yhdessä voidaan vaikuttaa.

Palautteen antamien on tärkeä osa työyhteisöä. Palautteen antaminen useimmiten kuuluu esimiehen rooliin, mutta toisille työntekijöille etenkin positiivisen palautteen antaminen on myös tärkeää. Tällaista myönteistä palautetta toivottaisiin annettavan enemmänkin. Ihmisille on tärkeää huomioksi tuleminen sekä kiitos siitä miten suoriutuvat työstä. Tärkeää on muistaa kannustaa ihmisiä ja paras ratkaisu tähän onkin positiivinen palaute.

Negatiivinen palaute koetaan usein haastavana sekä esimiehille, että itse työntekijälle jolle palaute annetaan. Siinä on suuri loukkaantumisen riski ja tämä saattaa hyvinkin saada negatiivisen olemuksen aikaiseksi. Voi tuntea itsensä huonoksi ja ettei osaa työskennellä oikein. Negatiivisen palautteen antamista pidetään haastavana ja usein mainitaan mieluiten virheistä sekä tuodaan esille asiat jotka eivät toimi. Unohdetaan hyvästä työstä kiittäminen ja huomion osoittaminen. Tällainen toiminta juurikin kannustaa työntekijää tekemään hyvän asian uudestaan ja kehittämään itseään jopa vielä paremmaksi. Tietysti on tärkeää myös antaa rakentavaa palautetta, jotta kukaan ei toista virheitä. Oleellista olisi myös muistaa miten keskustellaan asioista ja minkälaisella äänensävyllä. Olisi parempi ottaa enemmänkin sen hetkinen tilanne keskusteltavaksi, kysyä kuulumisia ja vointia sekä lopuksi kysyä mistä virheet olisivat voineet johtua ja voisiko niitä jotenkin kehittää paremmaksi. Turhanlainen syyttely ei johda valitettavasti mihinkään. On huomioitu, että Suomessa ei onnistuta leadershipissa eli ihmisten johtamisessa, motivoinnissa ja kommunikoinnissa. Suomalaiset pärjäävät paremmin managementissa eli tulosjohtamisessa. Kuitenkin palautteen ja arvostuksen tarpeet Maslowin tarvehierarkiassa ovat korkealla Suomessa. Nykypäivänä meillä jokaisella on määrällisesti paljon töitä. Me teemme ja teemme eivätkä työt loppu. Saamme silti kokea riittämättömyyden tunnetta, kun vähäisen palautteen takia emme tiedä ollaanko meidän työpanokseemme tyytyväisiä ja arvostetaanko meitä työntekijöinä. Tyypillinen suomalaisen ajattelutapa onkin, ettemme kehu toista jotta toinen ei luule itsestään liikoja ja lähde paremmille menestyksen maille. Parempi antaa toisen ajatella, että juuri ja juuri riittää. Tämä tunne koetaan myös kotona omassa yksityiselämässäänkin. Mahdollinen palaute on myös parempi antaa kahden kesken, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Oleellista olisi antaa joskus palautteen mennä työntekijältä esimiehelle eikä aina vain esimieheltä alaiselleen. Mistä muuten esimieskään voisi tietää mitä tekee väärin alaisiaan kohtaan? Tai miksi et antaisi esimiehellesi rakentavaa tai positiivista palautetta? Tämänlainen palaute varmasti auttaisi myös häntäkin jaksamaan paremmin kiireen keskellä.

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä yksilön jaksamisen kannalta työyhteisössä. Kehityskeskusteluissa on tärkeä tuoda esille itselle tärkeät seikat. Mikä työyhteisössä tai esimiehen ja alaisen yhteistyössä toimii. Mitkä seikat taas eivät toimi. Voidaan kuunnella toisia ja kehittää yhdessä. Varuboden Oslalla on tarkoitus pitää noin kaksi kertaa vuodessa kehityskeskusteluja. Silloin työntekijän on tarkoitus tutustua ennalta saatuun materiaaliin ja miettiä valmiiksi itselle tärkeitä työasioita sekä mahdollisia kehittämisen kohteita.

### **3.3.6 Konfliktit ja me – henki**

Tiimit koostuvat useasta erilaisesta yksilöstä. Esimiestyön suurimpia haasteita onkin johtaa ihmisiä yksilöinä, jossa henkilökohtainen sitoutuminen mahdollistuu. Saadaan yksilöt toimimaan ryhmänä tulosta tehden. Tärkeää on yhteisö hyvinvoinnin sekä tuloksellisen toiminnan kannalta. Hyväksytään erilaisia yksilöitä ja ymmärretään muiden erilaisuutta sekä hyödynnetään sitä tiimin toimivuuden kannalta. Itsetunteminen on olennaista myös tiimityöskentelyssä. Jos ei ymmärretä muiden erilaisuuksia, syntyy ristiriitoja. Ristiriidoissa on tärkeää selvittää mistä se johtuu ja mikä siinä toisessa voi ärsyttää. Useimmiten nämä ovat vain tapoja joilla erilaiset ihmiset toimivat. Ajatellaan helposti, että toinen joka miettii ja keskittyy työhönsä todenteolla onkin hidas ja laiska. Hitaanpuoleinen ihminen taas ajattelee, että nopeatempoinen ihminen on hätäinen ja tekee huolimattomasti työnsä. Ajatellaan usein, että juuri omanlainen toimintatapa on oikea. Silloin emme pysty hyväksymään muunlaista ja uutta toimintatapaa. Henkilökemian ongelmat ovat usein ratkaistavissa osoittamalla arvostusta toisia kohtaan.

Esimiehet usein ajattelevat, että ristiriidoissa oleva työyhteisö ei ole tasapainossa ja tämä on huolestuttavaa. Ajatellaan, että terveessä työyhteisössä ei pidä olla ristiriitoja. Tilanteen voi tulkita kahdella eri tavalla; joko esimies ei ole tarpeeksi läheinen tiiminsä kanssa eikä tiedosta ristiriitoja tai ei halua tiedostaa ja ajattelee, että ne paranevat siitä itsestään. Tai sitten toisena vaihtoehtona on, että työyhteisö on niin sanotusti lamaantunut konfliktien tai huonon johtamisen takia. Tuolloin usein työyhteisö haluaa tehdä vain pakolliset työtehtävänsä konfliktien välttämiseksi. Keskitytään ylläpitämään näennäistä tasapainoa. Näissä tilanteissa joko johdetaan pelolla tai vuorovaikutus on vähäistä. Näin ristiriidat jäävätkin kytämään pinnan alle. Ristiriitoihin puuttuminen on esimiehen vastuulla, jotta työyhteisön energia sekä hyvinvointi eivät lamaannu. Ristiriidat usein liittyvät tulkintaan eikä faktaan. Ristiriitoja usein syntyy nuorien ja vanhempien ihmisten välille, sillä ei ymmärretä toisten toimintaa. Nuoret näkevät vanhemmat uhkana heidän kokemuksen takia ja vanhemmat taas eivät voi ymmärtää nuorten uusia toimintamalleja. Usein ristiriitoja tuolloin



aiheuttaakin kateus. Kateuden olemassaolo pitää tiedostaa ja sitä pitää työstää esimiehen avulla.

Kun tiimissä syntyy vahva me-henki, kehittyy keskustelua ja yhteistyötä, tämä johtaa positiiviseen asenteen muutokseen toisia ja tiimin tehtäviä kohtaan. Ihmisen perustarve on sosiaalisuus ja ryhmään kuuluminen. Yksinäisen ihmisen kuva itsestään voi vääristyä ja siihen tarvitaan peilejä eli muita ihmisiä, jotka jakavat meille palautetta. Usein yksinäinen ihminen on itsekäs ja näkee omat tekemisensä oikeaksi. Kun jokainen lähtee avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, me-henki sekä epäitsekkyys kasvavat. Tiimissä tarvitaan hallitsevia että mukautuvia ihmisiä. Hallitsevilla on voimakkaampi vaikutus, mutta mukautuvat tasapainottavat tiimiä. Hallitsevat tekevät päätöksiä enemmän, mutta tasapainottajat miettivät tarkkaan. Molempia näitä tarvitaan tiimissä. Monipuolisesta tiimistä löytyy myös asia- ja ihmiskeskeiset ihmiset ja näitäkin molempia tarvitaan. Ihmiskeskeiset keskittyvät yhteistyöhön kun taas asiakaskeiset työn tekemiseen. Kaikista ihmisistä löytyy kaikkia puolia, painotus vain vaihtelee. Mitä erilaisempia ihmisiä sitä rikkaampaa työskentely on, vaikkakin se usein aiheuttaa ristiriitoja. Taustalla on vanha kasvatuskulttuuri, jossa erilaisuus ei ollut rikkautta vaan kaikki valettiin samaan muottiin. Nykyaikana tämä onneksi on mennyt parempaan suuntaan. Edelleen kuitenkin työpaikoilla nähdään tällaista esimerkiksi kun nuori kyseenalaistaa vanhan työntekijän toimintaa ja se nähdään ongelmana.

Jokainen on vastuussa itsestään ja omasta käyttäytymisestään. Tämä vaikuttaa myös yhteiseen ilmapiiriin. Nykyaikana julkisissa kuin yksityisissäkin organisaatioissa palvelut ja tuotteet tuotetaan yhdessä. Jokainen yksilö voi heikentää tätä eikä tiimi välttämättä pysty pelastamaan sitä. Tämä on yleistä erityisesti palvelualoilla, jossa yksi henkilö voi pilata palvelukokemuksen negatiivisella asenteella tai huonosti tehdyllä työllä. Mitä suuremaksi tiimityöskentely kasvaa, huolehtii koko tiimi omasta vastuusta sekä huomioi kaikkien työn laadun. Erilaiset kehittyneet tulospalkkiojärjestelmät sekä bonukset auttavat lisäämään tätä tarvetta. Miksi yksi ihminen saisi vahingoittaa koko tiimiä, yritystä ja työkaivereita? Jokainen ihminen kyllä pystyy yhteistyöhön, jos sitä oikeasti haluaa. Esimerkiksi asiakaspalvelussa tavataan hyvin vaikeitakin tapauksia ja silti palvelutilanteet hoidetaan usein ystävällisesti. Ihmisiltä löytyy yhteistyön halua, kun sitä oikein tarvitsee. Ei ole kysymyksessä persoonan tai asenteiden muuttamisesta vaan yksinomaan käyttäytymisen muuttamisessa. Aitous ehkä puuttuu, mutta työtä tehdessä tämä ei ole ehkä tärkeintä. Työlle on annettava osa sielustaan, mutta liikaa annettuna kehittyy ongelmia. On ajateltava työtä kokonaisuutena. Jos ensiksi annamme kaikkemme tiimiin sekä sen henkeen ja unohdetaan työ sekä päämäärä, syntyy ongelmia. Silloin unohdetaan tiimin tärkein päämäärä. Tiimi ei saa unohtaa organisaation pelisääntöjä olemalla liian itseohjautunut. On

muistettava, että elämme palveluiden maailmassa. Jos tiimi nostaa omat tarpeensa toisten edelle voi syntyä ongelmia. Työskennellessä onkin muistettava, että tiimin yhteiset tarpeet ovat tärkeämmät kuin yksilön.

### 3.4 Esimiestyö ja johtaminen tiimissä

Esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeä osa tiimityöskentelyä. Esimiehillä on vastuu johtaa henkilöstä tuottavaksi, mutta ottaen huomioon myös henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen. Johtajan on myös oltava kannustava sekä motivoiva. Johtajan ammattitaito on tehokkuuden kannalta hyvin tärkeää, mutta aika suhteellinen käsite. Ratkaisevaa usein on johtajan käyttäytyminen eli johtajan toiminta. Johtamiskäyttäytymiseen voidaan koulutuksella vaikuttaa, mutta vain välillisesti. Loppujen lopuksi johtajan käyttäytymisestä vastaa hän itse. Johtamiskäyttäytymistä arvioidaan kolmella pääulottuvuudella. Niitä ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen sekä passiivinen johtaminen. Syväjohtaminen jakautuu vielä neljään alalokeroon kuten luottamuksen rakentaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja ihmisten kohtaaminen yksilönä. Tämä ei kuitenkaan ole johtamisen absoluuttinen tavoite. Osallistuva johtaminen eli tiimeihin perustuva johtaminen on yhteisöllisyyttä ja vastuun jakamista korostava johtamistapa. Yhteistoiminta johtaminen on sitä, että määritellään yhdessä henkilöstön kanssa toiminnan tavoitteet, sovitaan työnjako ja arvioidaan toteutunutta tulosta. Kaikki tuntevat toistensa työtehtävät ja osaavat tällöin haakeutua keskinäiseen yhteistyöhön. Työssä tarvittavat tiedot ja osaaminen kulkeutuvat kaikkien tietoon. Henkilöstö näkee silloin työprosessit kokonaisuutena sekä myös mahdollisesti johdon näkökulmasta. Yhteisen kokemuksen avulla taas johto näkee prosessit työntekijän näkökulmasta. Osaamisen johtaminen on kehittynyt kun työn organisointimuodot ja liiketoiminnan muuttuminen tuo haastetta nykypäivään. Osaamisen johtamisessa hyvä työyhteisö muodostuu seuraavien periaatteiden perusteella; työyhteisöllä on oma päämäärä ja tavoitteet, henkilöstö sitoutuu yhteisöön, suljetaan pois rajoittuneet näkökulmat ja murretaan rajoja, työyhteisö toimii yhdessä ja jakaa kokemuksia sekä hiljaista tietoa, yhteisö toteuttaa nopeasti suunnitelmia ja soveltaa syntyneitä ajatuksia, yhteisö on tiiviissä vuorovaikutuksessa ja antaa myös vapautta vapaalle keskustelulle, ilolle ja naurulle.

Tiimin johtajan rooli on keskeinen jo tiimien luomisvaiheessa. Tiimin luomisessa johtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa toimia suunnittelijana, kehittää organisointikykyjä, luoda motivoitu henkilöstö, arvioida tavoitteiden toteutumista sekä omaa johtamistapaa, valita päteviä jäseniä tiimiin, edistää henkilöstön oppimista ja kannustaa oppimiseen, ottaa vastuuta ja luoda ongelmanratkaisutapoja. Tiimin kehittymiselle on monia vaiheita, joissa esimiehen pitäisi olla mukana. Alussa tiimit muodostuvat, joka on tiimin kehityksen ensimmäinen vaihe. Ihmiset ovat uusia, opetellaan vasta tutustumaan eikä olla luotu vielä me-

henkeä. Ollaan vielä hieman varovaisia. Tässä on tärkeää johtajakeskeisyys, improvisoidaan sekä luodaan uutta. Johtaja asettaa tavoitteita, ohjaa toimintaa, antaa tietoa ja hillitsee muutoksia. Tätä sanotaan kuherruskuukaudeksi tiimissä. Tämän jälkeen seuraa myrskyämisvaihe. Silloin kehkeytyy ristiriitoja ja konflikteja sekä tulee erilaisia riitoja aikaiseksi. Johtajan on tärkeää olla ratkomassa näitä ristiriitoja ja erimielisyyksiä, antaa palautetta, huomioi ohjaamisensa työn tavoitteisiin ja korostaa työn tuloksellisuutta. Tässä hetkessä pitää olla tiukka johtaja ja karismaattisuuden voi jättää taka-alalle. Myrskyämisen jälkeen tulee suvantovaihe, jolloin pyritään tulemaan toimeen yhdessä. Silloin suositaan yhteistyötä. Tiimin jäsenet luovat normeja. Tässä vaiheessa luotetaan toisiin tiimilaisiin jopa enemmän. Tässä vaiheessa johtajuus painottuu sääntöjen laatimiseen, luodaan sitoutunutta ja innostunutta korkeaa moraalista omaava työyhteisö. Kommunikoidaan ja ollaan kanssakäymisessä tiimin kesken sekä annetaan pääasiallisesti positiivista palautetta. Tämän jälkeen seuraa yhteistyön vaihe, jolloin tunnetaan toistensa osaaminen ja tiedostetaan työn tavoitteet. Osataan täydentää toistensa osaamista ja luodaan rooleja. Osataan jo koordinoita jokaisen toimintaa ja autetaan toisia. Luodaan me-henkeä. Tässä johtajan on tärkeää tukea tiimiä, motivoida, panostaa informoitiin ja antaa edelleen palautetta.

### **3.4.1 Johtamisroolit**

Nykyinen johtaminen on hyvin vaativaa ja monipuolista. Strategisella johtamisella eli ylimmällä johtamisella on tavoitteena toteuttaa organisaation toiminta-ajatusta, saavuttaa päämäärät ja löytää strategiset tekijät menestykseen. Viime vuosina on painottunut strateginen johtaminen ja sen avulla tämä on hyvä menestystekijä organisaatiolle. Strateginen johtaminen pyrkii vahvistaa kilpailuetua ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Osallistuva ylin johto, joka tekee päätöksiä sekä on keskustelevalta ja kyseenalaistava, tekevätkin he toiminnallaan lisäarvoa ja on aktiivisesti tuottava. Hyvä johtaja keskittyy olennaiseen. Johtajan pitää olla päätöksiä tekevä ja suhtauduttava tulevaan. Johdon sekä henkilöstön pitäisi kyetä uusiutumaan. Johdon pitäisi arvioida toimintaansa ja kehittää toimintatapojaan sekä osaamistaan. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää tavoitella henkilöstövoimavarojen määrän sekä ominaisuuksien varmistamista. Miten saadaan henkilöstö motivoitumaan ja sitoutumaan. Strateginen henkilöstöjohtaminen painottaa henkilöstön johtamista ja kehittämistä erilaisten toimintastrategioiden pohjalta. Johdon ja henkilöstön yhteisessä tahtotilassa luodaan henkilöstöstrategia. Esimiestoiminta sekä henkilöstöjohtaminen ovat juuri niitä toimenpiteitä mitkä kohdistuvan nimenomaan henkilöstöön ja henkilöstön toimintojen vaikuttamiseen. Siinä näkyvät keinot, rooleja, ajattelutapoja sekä erilaisia johtamistyyliä. Hyvä henkilöstöjohtaminen on luotettavaa, oikeudenmukaista ja joustavaa. Monet toiminnot vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen ja toimintaan. Niin kuin

edellä on mainittu asioita mitkä vaikuttavat näihin muun muassa luottamus ja avoin keskustelu, työtyytyväisyys ja motivointi, erilainen kannustava osallistaminen sekä henkilöstön kehittäminen. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää mahdollistaa henkilöstölle hyvät puitteet työssä. Tärkeitä asioita ovat muun muassa työolojen riskien minimointia, taata turvallinen työympäristö, ongelmien nopeaa puuttumista, ajanmukaisia sekä terveyttä edistäviä työvälineitä ja tiloja, joilla kehitetään myös ergonomiaa. Hyvään johtamiseen myös liittyy verkostoituminen muiden henkilöstöä tukevien henkilöiden ja organisaatioiden kanssa, muun muassa työterveyshuollon sekä työsuojelutoimijoiden kanssa. Johtamisessa lähtökohtana ovat itsensä tunteminen sekä itsensä johtaminen. Tämän jälkeen katsotaan mitä osaamista johtajalla pitäisi olla. Osaaminen jakaantuu eri osiin, esimerkiksi ammatti-, vuorovaikutus-, hyvinvointi-, tehokkuus-, ja johtamisosaamiseen. Pitää myös löytyä itseluottamusta. Siihen vaikuttaa arvot, persoonallisuus, periaatteet, henkilökohtaiset visiot ja tavoitteet, energia sekä tietotaito. Ihmisenä johtajan pitäisi olla jämäkkä ja vaikuttava, mutta myös empaattinen ja avoin, tuloksellinen ja tarmokas, sekä fyysisesti ja henkisesti että sosiaalisesti hyvässä kunnossa. Hänen pitää osata kommunikoida, osata verkostoitua, visioida, valtuuttaa, valmentaa ja johtaa tiimejä, havaita ja analysoida muutoksia, tehdä päätöksiä ja samalla hallita aikaansa, uudistua sekä osata hallita stressiä. Hyväksi johtajaksi kasvaa ja omaa johtajuutta pitää analysoida. Nykyään organisaatioissa haetaan jaettua johtajuutta, jossa johtajat ja alaiset toteuttavat johtajuutta yhdessä. Halutaan, että tiimit ovat itseohjautuvia. Johtamismalleja on useita, mutta johtajan perustehtävänä on johtaa sekä valvoa henkilöstöään sekä paloitella tehtävät toistuviin, mutta yksinkertaisiin kokonaisuuksiin. Henkilöstövoimavarojen sekä esimiestoiminnan asiantuntevuus ja ammatillinen pätevyys koostuu yleisjohtajuudesta, läsnä olevasta johtamisesta, rohkeudesta tarttua ongelmatilanteisiin, kykyä laittaa itsensä likoon, rakentaa luottamusta sekä suorittaa valmentavaa johtajuutta. Johtamista voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen; manager, leader ja coach.

Manager keskittyy yrityksen perustehtäviin. Manager organisoii asioita ja erilaisia tehtäviä. Manager johtamisessa puhutaan asiajohtamisesta. Tämä liittyy useimmiten organisaation strategioihin ja sen arvoihin, yrityksen taloudellisiin asioihin, resursseihin sekä tuottavuuteen. Tärkeää on organisointi työssä, hallinnon rakenteet, ohjeistukset ja seuranta. Tärkeää on myös valvonta ja erilainen ohjaus. Asiajohtaminen on tietojohtamista. Asiajohtaja tukeutuu faktoihin eikä mielipiteisiin, hän nojaakin todettuun tietoon. Manager haluaa nähdä tosiasioita. Manager on erityisesti asiasuuntautunut henkilö, joka valitsee tehtävät ja eri asioiden kehittämisen ihmisen kehittämisen sijasta. Managerin työtehtäviin kuuluu muun muassa taloudellinen puoli ja budjetointi, suunnitella ja organisoida, jakaa vastuuta ja valvoa sekä ratkaista ongelmia.

On todistettu, että työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstön toimintaan. Ihmiskäsitys on tärkeää johtamisen kannalta. Huono leader valitsee käskyttävän ja epäitsenäisyyttä suosivan johtamistavan. Sanotaan, että tämänlainen leader näkee ihmiset laiskoina ja epäluotettavina. Optimisminen leader taas näkee ihmisissä hyvää. Näkee, että jokainen ihminen on arvokas. Tämänlaisen johtajan tyyli johtaa on arvostava, neuvotteleva sekä työntekijän kehittymistä kannustava. Hän arvostaa myös erilaisuutta. Tämänlainen johtaja on myös oikeudenmukainen ja tämä vaikuttaa muun muassa tutkitusti henkilöstön hyvinvointiin. Oikeudenmukainen leader kohtelee tasa-arvoisesti, tekee päätökset yhdessä ja pelisääntöjen mukaan sekä tunnustaa myös virheensä. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää, että yksilön osaamisen ja työn vaatimusten välillä vallitsee tasapaino. Ihmisten johtaminen takaa ylläpitämisen ja kehittämisen sekä tukee toimintoja, joiden avulla henkilöstöjohtaminen toteutetaan. Esimerkiksi tehdään henkilöstötarpeen suunnittelua, hoidetaan työsuhteasioita, rekrytoidaan, perehdytetään, koulutetaan ja luodaan uraa, mutta päätetään myös työsuhteita. Oikeanlaisella rekrytoinnilla voidaan varmistaa tehtävien vaatimusten kannalta oikea henkilö työhön. Perehdyttämisellä taas autetaan uutta työntekijää oppimaan työstä ja tavoista organisaatiossa, tutustutaan työtehtäviin sekä otetaan osaksi työyhteisöä. Perehdyttäminen on erittäin tärkeää uusille työntekijöille, mutta myös niille jotka tulevat pitkältä poissaololtaan takaisin. Kehitetään osaava henkilöstö. Hyvä leader kannustaa henkilöstöä luomaan visiota ja toteuttamaan sen käytännössä. Luodaan älykästä johtamista. Alistavasta johtajasta luodaan valistava johtaja. Leadership korostaa työntekijän kuuntelemista ja tällöin luodaan tunnejohtamista, nähdään että ihmiset ovat tuntevia ja kokevia olioita. Perinteisessä käskyttävässä johtamisessa ei päätöksen tekoon vaikuta tunteet. Oletetaan edelleenkin, että ihmistä voi verrata koneeksi ja näin jää käyttämättä se suurin hyöty henkilöstöstä. Jos johdettaisiin inhimillisesti, niin saataisiin paljon parempia tuloksia. Tunnejohtamisessa nähdään, että tunteiden huomioonottamisella on selkeät yhteydet tuottavuuteen. Ihmiset aktivoituvat kiitoksesta. Useimmiten henkilöstö kokeekin, että tuloksellisuus ja taloudellisuus ovat pääasiana yrityksissä ja ihmiset sekä inhimillistäminen jää huomiotta. Silloin työyhteisöön voi tulla ongelmia.

Coaching on taas prosessi jossa halutaan, että ihminen näkee omat voimavaransa. Coaching auttaa ihmisiä oppimaan sen sijaan, että opetettaisiin ja näytettäisiin tietty suunta. Coaching lähtee ajattelusta, että jokaisella on voimavaroja ja osaamista, mutta ei välttämättä ole niitä vielä löytänyt. Coachingissa tarkastellaan omia tavoitteita, uskomuksia ja tunteitaan. Ymmärretään paremmin miten voidaan menestyä. Sillä joillakin saattaa olla vääränlaisia negatiivisia uskomuksia ja mielikuvia itsestään. Tähän sisältyy vahvasti itsensä johtaminen. Coachingiin sisältyy yksilön kannalta tärkeitä asioita kuten tavoitteet, vahvuudet ja voimavarat, vastuut sekä ratkaisut. Coaching perustuu vuorovaikutukseen. On olemassa erilaisia coaching muotoja; lifecoaching ja business coaching, esimies

coaching, vertaiscoaching, ulkoinen tai sisäinen coaching, arjen coaching sekä selfcoaching. Coachingissa voi olla kahdenkeskinen coaching muoto tai ryhmässä toimiva coaching. Voidaan tarjota myös kehittyvä telecoaching, jota voidaan tehdä internetin tai puhelun välityksellä. Coaching on myös yksi esimiehen ydinrooleista nykypäivänä. Sen sisältöä voidaan käyttää asiakkaisiin, alaisiin tai työtovereihin. Nykyaikaisessa organisaatiossa vaikutetaan tulokseen henkilöstön itsensä johtamisessa, jota esimiehet työstävät. Vanhoilla menetelmillä ei enää organisaatioissa menestytä.

### **3.4.2 Johtamisen arvo tiimissä**

Esimies vaikuttaa kaikella mitä tekee työyhteisössään. 2000-luvulla kehittämisen haasteen näkökulmaan vaikuttaa lähinnä se, että esimies vaikuttaa sillä mitä jättää tekemättä. Esimiehen näkymättömyys sekä johtajuuden puute selittyy tekijöillä, jotka liittyvät kulttuurimme ja tietynlaisen ajan hetkeen. Esimiehen valta halutaan pitää piilossa. Halutaan ajatella olevan yhtä suurta perhettä ja kaikkien on oltava samalla viivalla. Tämä ei kuitenkaan välttämättä toimi käytännössä. Kyseessä on kuitenkin työyhteisö, jossa on erilaisia persoonia ja jokainen motivoituu eri tavalla. Nykyajan trendinä on ollut se, että kun pyritään korostamaan esimiehen vastuuta, samalla häivytetään esimiehen roolia ja valtaa. Esimiehellä kuitenkin pitää olla tietty rooli muita nähden. Esimiehen piilossa pitäminen on kyseenalaista kun tarvitaan tehokkaasti toimiva työyhteisö. Esimiehen valta perustuu rooliin ja tehtäviin ja sitä pitää käyttää rakentavasti organisaation ja työyhteisön päämäärien tavoittamiseen. Kun sitä käytetään oikein, ei sen pitäisi olla uhkana. Useimmiten keskijohtoa käytetään organisaatiossa ihme tekijöinä. Työntekijät jättävät oman motivaationsa ja hyvinvointinsa vastuun esimiehille ja organisaatiolle. Odotetaan, että esimies ja organisaatio hoitavat kaiken. Usein taas alaiset antavat esimiehille vaatimuksia hyvinvointinsa parantamiseksi. Esimiehille kaatuvat silloin pikkuhiljaa kaikki vastuu. Jos esimiehen roolia taas häivytetään, seuraa myös se että rooli käytännössä katoaa kokonaan ja oletetaan että tiimi johtaa itse itseään.

Johtamista ei mielletä nykypäivänä ammatiksi vaan pikemminkin toiminnaksi. Johtamista pitää toteuttaa, jos sille vaan jää aikaa varsinaiselta työltä. Jos halutaan täysipainoista esimiestyötä, pitää johdon määrittää esimiehen rooli sekä antaa tarvittavat valmiudet. Silloin luodaan laadukasta esimiestyötä. Esimiehen pitää itse tietää roolinsa sisältö sekä työyhteisön ja tiimin pitää myös ymmärtää se täysin. Tärkeää ei ole esimiehen asiantuntijuus ja asiantuntijan roolissa oleminen. Oleellista olisi vaikka valita esimieheksi joku, joka on työyhteisössä toiminut ennenkin. Valita joku niin sanotusta rivistä esimiehen rooliin. Näin luodaan esimerkiksi tiimivettäjä tai team leadereita. Kun organisaatio nimittää ja valtuuttaa

uuden esimiehen, on käytävä läpi seuraavia asioita; kerrottava esimiehen rooli, muun muassa oikeudet, velvollisuudet ja valtuudet sekä kuvailla tehtävät. Kertoa esimiestyön tavoitteet ja odotukset esimiestyöstä, päättää yhdessä miten kertoa henkilöstölle ja keskustella miten esimiesrooli otetaan konkreettisesti käyttöön. Jos taas organisaatio olettaa, ettei mikään esimiehen työnkuvassa muutu uuden roolin myötä. Puhutaan vain näennäisestä esimiehestä. Silloin ongelmat ilmenevät tehottomuutena ja kehittyi ristiriitoja. Jos esimiehen työtä mitataan vain operatiivisen työn kautta, alkaa hän myös pitää sitä tärkeimpänä työntehtävänä. Suurin osa taas esimiehen huomiosta suuntautuu alaisten suoritukseen eikä omaan suoritukseen. Esimiehen rooli on olla läsnä, huolimatta siitä mitä työntekijä tekee. Myymäläpäällikön palvellessa asiakkaita hän toimi asiakaspalvelijana, esimiehen roolissa hän toimii taas alaistensa kanssa.

Esimiehen työ on suoraa tai epäsuoraa esimiestyötä. Suorassa esimiestyössä ollaan suoraan kontaktissa alaisiinsa. Epäsuoraa esimiestyötä ovat taas esimerkiksi esimies valmennukset sekä erilaiset sidosryhmäpalaverit, joissa keskustellaan yhteistyöstä organisaatiossa. Esimiestyöllä tulee myös olla aina liityntäpinta asiakkaisiin. Esimiehen tulee johtaa yrityksen asioita että henkilöstöä, jotta saadaan tyytyväisiä asiakkaita. Vaikka asiakasta ja asiakastyytyväisyyttä pidetään yrityksessä tärkeinä, ei se aina näy esimiestyössä. Asiakkaan merkitystä ei välttämättä korosteta esimiestyössä eikä silloin sitouduta asiakas-keskeisyyteen henkilöstön kanssa. Tällaisen kyseisen esimiehen alaisuudessa työskentelevät työntekijät eivät välttämättä myöskään näe työnsä merkitystä asiakkaan näkökulmasta ja kyky toimia asiakaslähtöisesti selkeästi heikkenee.

Niin kuin aikaisemmin on huomattu, tiimien johtaminen muuttunut aikaisempaan verrattuna merkittävästi. Aikaisemmin puhuttiin työnjohdosta, mutta nykyään ei ole ihmisiä jotka johtavat työtä. Aikaisemmin kaikki työt tulivat esimiehiltä, nykyään enemmänkin asiakailta. Voidaan puhua palvelualoilla esimerkiksi palveluesimiehestä. Nykyaikana tiimien työ määräytyy sisäisen ja ulkoisen asiakkaan mukaan. Perinteisessä esimiestyössä hän on tiimin keskeisin henkilö joka suunnittelee, organisoii, tuo tietoa, jakaa töitä ja valvoo. Nykyään annetaan tiimille vastuuta, jota sitten valvotaan. Silloin esimies siirtyy tiimin ulkopuolelle varmistamaan hyvät työskentelyolosuhteet sekä etsimään tarpeellisia tietoja. Tiimin on tärkeää valita tiimivetäjä, joka toimii kanssakäynnissä esimiehen kanssa. Työ on hyvin samanlaista kuin esimiehellä. Erona kuitenkin esimiehen ja tiiminvetäjän roolissa on se, että tiimivetäjä tekee käytännön työtä yhteistyössä tiimin kanssa. Toimii siis kentällä mukana. Tiimivalmentajia pidetään tiimin avainhenkilöinä. Tiimivalmentajalla on koordinoiva, suunnitteleva ja kehittävä rooli sekä muiden tiimin jäsenten onnistumisen varmentava palvelutehtävä. On tärkeää, että tiimivalmentaja asettaa tiimin edut oman egonsa

edelle. Tiimivalmentaja ei ole vain johtajana vaan yksi tiimin jäsen muiden joukossa. Tiimivalmentajalta ei pidä odottaa, että hän osaa kaikki osa-alueet tiimitoiminnassa vaan hänellä on tukena tiimissä henkilöitä, jotka täydentää hänen nykyistä osaamistaan. Tiimivetoajan työssä tarvitaan management sekä leadership osaamista. Tämä ei aina ole helppoa, sillä useimmiten suuntaudutaan jompaa kumpaan. Tiimivalmentaja hoitaa tiimin toiminnan suunnittelun sekä kehittämisen. Parhaiten tämä onnistuu yhteistyössä tiimin henkilöiden sekä esimiehen kanssa. Tiimivalmentaja osaa suunnitella tiimin päivittäisen rutiinin, työvuorot sekä päivittäisen tehtävien jakamisen. Rutiininen ja kiireiden keskellä pitää ajatella tiimityötä myös pitkäjänteisempänä kehittymisenä. Johto usein ajattelee, että tiimivalmentaja kehittää tiimiä systemaattisesti tehokkaammaksi ja tuottavammaksi. Tiimivalmentajan pitää kaivaa esiin myös niin sanotut hiljaiset odotukset. Tiimivalmentaja rakentaa ja valmentaa tiimiä. Hän kehittää ja koordinoi tiimitoimintaa. Lisäksi hoitaa tiimin suhteita ulkopuoliseen toimintaympäristöön. Hän kuitenkin ottaa vastuun tiimien informoinnista eli tuo tiimille uutta tietoa ja välittää tietoa tiimistä ulospäin. Esimies toimii tiimin ulkopuolella ja tulee tarvittaessa mukaan tiimiin. Joko tiimi voi pyytää apua esimieheltä tai organisaatiosta tulee asioita joita pitää yhdessä käsitellä. Esimiehen ja tiimivetoajan roolit määritellään yhteisissä keskusteluissa, ketä tarvitaan missäkin. Tämä on etenkin tärkeää aloilla missä tapahtuu paljon muutoksia. Tiimivalmentaja niin kuin myös esimies voi tarkastella ja käyttää hyväksi johtamisen neliapila esimerkkiä, jossa korostuu tavoitteen, seurannan, palautteen ja palkkioiden tärkeys. Nämä kaikki mainittiin aikaisemmin tekstissä tiimityö käytännössä osiossa. Esimiehet ja tiimivetoajat toimivat tiimille myös suurena esimerkkinä. Jos esimerkkinä olemiseen liittyy tiimin töihin osallistumista esimiehenä, pitää esimiehen arvioida myös milloin hän toimii mukana ja milloin antaa tiimille vastuuta. On myös muistettava, että jos organisaatio sanoo kohtelevansa asiakasta kuin kuningasta, on johdon oltava tässä myös mukana. Johto voi myös nostaa henkilöstön sitoutumista asiakkaisiin kohtelemalla heitä kuin asiakasta.

Varuboden Osla S-Marketeissa esimieskoulutus on iso osa S-ryhmän toimintaa. Esimiehiä koulutetaan Jollas instituutissa niin kuin aikaisemmin toimeksiantajayrityksen esitteilyssä mainitsin. Työntekijät odottavat esimieheltä enemmän läsnäoloa ja työtehtäviin osallistumista, jotka ovat tiimin toimivuudessa tärkeitä. Tiimi hakee esimieheltä tukea ja esimieheltä odotetaan apua arjen haasteissa. Näitä seikkoja ilmeni opinnäytetyön lopussa esittelemällä haastattelussa ilmenneet vastaukset. Kehittämisehdotukset opinnäytetyön lopussa ovat luotu esimiestyön ja johtamisen teorian pohjalta.



### 3.5 Työhyvinvointi osana työyhteisöä

Työ on iso osa ihmisen elämää. Se mahdollistaa toimeentulon, elämässä on jokin rytmitys ja se tuo mukana sosiaalisia suhteita. Myös yksityiselämä heijastuu työhön. On vaikeaa erottaa hyvinvointia niin sanotusta työhyvinvoinnista. Hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät muun muassa ihmisen persoona, omat tarpeet, henkilökohtaiset arvot sekä tavoitteelliset toiminnot elämässä päivittäisten valintojen keskellä. Hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Hyvinvointi on jokaiselle henkilökohtainen asia ja se koetaan eri tavoin. Hyvinvoinnille tärkeänä voidaan pitää onnellisuutta. Onnellisuudessa taustatekijöinä voidaan sanota olevan 50 % perittyjä asioita, 10 % elinympäristöstä johtuvia ja noin 40 % tulee päivittäisistä yksilön valinnoista. Tehtyjen onnellisuustutkimuksien mukaan ihmiset jotka ovat onnellisia, niin työllistyvät ja menestyvät helpommin, he ovat usein luovia, ystävällisiä, auttavaisia, vastuuta ottavia ja harvemmin poissa töistä kuin muut. Monet muutkin asiat korostuvat onnellisessa ihmisessä. On siis tärkeää vaalia onnellisuutta ja siihen liittyviä asioita. Sillä on suuri tarkoitus ihmisen hyvinvoinnissa. (Rauramo 2012, Kehusmaa 2011)

”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa” (Päivi Rauramo 2012, 12). Työhyvinvoinnin perustana käytetään myös Maslowin tarvehierarkiaa. Maslowin motivaatioteoriassa on käytetty ihmisen tarpeita ja ne muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Maslowin mukaan on olemassa viisi tavoitetta, jotka ovat perustarpeita. Niitä ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Nämä tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkian mukaan. Jos yksi tarve on tyydytetty, tulee seuraava tarve dominoimaan. On luotu erilaisia malleja ja käsitteitä ihmisten tarpeista. Yhtenä toisena Maslowin tarvehierarkian käytetyimpiä on nykyaikaisempi työhyvinvointia kuvaava Työhyvinvoinnin portaat – malli. Siinä on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja motivaation syntyyn. Tämä malli on luotu jo olemassa olevien työkykyä ja työhyvinvointia mittaavien mallien pohjalta, yhdistelemällä niitä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Portaat on nimetty työhyvinvoinnin kannalta tärkeiden asioiden mukaan. Niitä ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Fysiologiset tarpeet, jotka siis Työhyvinvoinnin portaissa on kuvattu terveytenä täyttyvät kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Siihen kuuluu myös terveelliset elintavat ja mahdollisten sairauksien ehkäisy ja hoito, joissa tarvitaan muun muassa työterveyttä. Turvallisuuden tarpeessa tarpeet tyydyttää turvallinen työympäristö, pysyvä ja riittävä toimeentulo,

turvalliset toimintatavat, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työympäristö. Yhteisöllisyyden tarpeet eli yhteisöllisyys täyttyy kun on yhteishenkeä tukevia toimia, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehditaan sekä on sisäistä että ulkoista yhteistyötä. Voi vaikuttaa omaan työhön ja tuntea, että esimies-alaissuhteet toimivat ja syntyy luottamusta. Arvostuksen tarvetta kuvataan toimintana, joka tukee hyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti toisiaan tukien. Päämäärää ja strategiaa edistetään, mutta eettiset arvot kuitenkin toteutuvat. Oikeudenmukainen palkkaus ja palkitseminen ovat myös tärkeitä. Itsensä toteuttamisen tarpeet eli Työhyvinvointi portaissa osaaminen nähdään yksilön ja yhteisön oppimisen tukena sekä osaamisen kehittymisenä. Yksilön kouluttaminen ja osaaminen tukee yrityksen visiota ja tavoitetta. Työympäristön sekä työolojen parantamiseen kiinnitetään myös huomiota. Tavoitteena on molempien yrityksen että yksilön kilpailukykyä tukeva osaaminen. Työhyvinvoinnin haasteita portaittain ovat terveydessä työnkuormitus, epäterveelliset elämäntavat ja vähäinen uni. Turvallisuudessa haasteita saattavat olla työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvä turvattomuus sekä epävarmuus, muutokset työpaikoilla, tapaturmat, ratkaisemattomat ristiriidat ja epäasiallinen kohtelu. Yhteisöllisyyden haasteita ovat työyhteisön ilmapiiri, huono johtaminen, tiedonkulku puutteet ja vähäinen kommunikointi. Arvostuksen haasteita ovat palautteen puute, palkkaus ja palkitsemisen puutteet tai haasteet sekä erilaisuuden huono sietokyky. Osaamisen haasteita ovat organisaation ja yksilön osaamisen kehittäminen sekä tuloksellisuuteen liittyvät haasteet. Työllisyys ylipäättänsä on hyvinvoinnin perusedellytyksenä. Monissa yrityksissä keskitytään vieläkin alimman tarveportaaseen eli työterveyshuoltoon, terveellisiin elämäntapoihin sekä fyysisen kunnon mittaukseen.

Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa vuosittain työolobarometri tutkimuksen. Tämän barometrin taustalla oleva käsite työnlaadusta koostuu tasapuolisesta kohtelusta, työpaikan varmuudesta, kannustavuudesta, innostavuudesta sekä keskinäisestä luottamuksesta ja voimavaroista suhteessa työn vaatimustasoon. Työhyvinvointi kuuluu yrityksen kehittämistoimintaan. Työnantaja siis vastaa perusasteista työpaikalla eli turvallisista työoloista, osaavasta johtamisesta ja työn suunnittelusta. Jokaisella on kuitenkin oma vastuu työkunnostaan. Näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta on monia. Tärkeimpinä on pidetty muun muassa hyvää johtamista, ikäjohtamista, palkitsemista, osaamisen kehittämistä, vastuullista yritystoimintaa, työaikojen sekä työn ja perheen sovittamista, tasa-arvoa, työkykyä ja työterveyttä sekä työturvallisuutta. Tärkeitä ovat myös turvallisuus, työn mielekyys, kuormituksen sopivuus, sujuva yhteistyö ja yhteenkuuluvuus, ammattitaidon kehittyminen sekä sosiaaliset suhteet.

Aikoinaan työkyky miellettiin fyysiseksi yleiseksi työkyvyksi, yksilön kyvyksi selviytyä työelämässä. Laaja-alaisemmin ajateltuna työkyky tarkoittaa fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia

ja esimerkiksi osaamiseen ja liittyviä edellytyksiä suhteessa itse työn kuormittavuuteen. On huomioitava työssä sekä psyykinen että fyysinen kuormittavuus ja tietotaito. Yksilön työkyky ei taas sellaisenaan yksinään takaa työhyvinvointia. Mikäli työ on vain pakollinen osa elämää, ei se myöskään takaa työkykyä. On tärkeää kokea työ mielekkääksi ja hyvällä tavalla haasteelliseksi. Nykypäivänä työkyvystä on siirrytty työhyvinvointiin, joka on laajempi käsitys sekä yksilön, että organisaation hyvinvoinnista. Organisaation johto usein ajattelee työhyvinvoinnin olevan korkealla tasolla, onhan heillä työterveyspalvelut, liikunta-asetelit ja ilmapiirikyselyt. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan vain tätä vaan se on kokonaisuus kaikkea. Jokainen on tietenkin vastuussa myös yksilönä omasta hyvinvoinnistaan, sitä ei voi vain ohjata esimiesten ja johdon vastuulle. Usein kuullaan lausahduksia; ”vaihtakoot työpaikkaa jos ei kelpaa, aina se valittaa kaikesta tai ”Tämä nyt on tällaista koita vaan kestää” sekä ”Sillä nyt vain on vaikeaa omassa elämässä”. Useimmiten näiden takana on kuitenkin jokin syy. Työnantajalla ja etenkin esimiehellä on oikeus kuunnella ihmisiä työpaikoilla. Tähän ei auta vastaukseksi helpoiten käytetty; ” Ota vain hetkellisesti sairaaloma”. Tärkeää olisi kylläkin luoda toimiva työjärjestely, jotta työelämässä olisi hyvä olla ja tämä tukisi yksilön omaa elämää. Työnantajalla on myös lakiin perustuva toimenkuva parantaa työolosuhteita ja ennaltaehkäistä haittoja. Usein työympäristön fyysisiin haittoihin paneudutaan paremmin, sillä työtapaturmat ja ammattitautiriskit ovat peloteltuja osia esimiestyössä. Samanlaista vastuuta ei koeta henkisessä hyvinvoinnissa vaikka haitta olisi työperäinen. Eläkkeelle jäämiset, sairaalomat sekä työpaikanvaihdot ovat kustannuksien takia jo kalliita asioita. Voisi ajatella esimiesten tukevan myös yksilön henkistä hyvinvointia. Useimmiten nämä asiat annetaan HR puolen vastuulle, joilla ei valitettavasti ole aikaa ennaltaehkäisyyn erilaisten sairastumisien kanssa. Heidän aikansa menee työn lakiasioissa ja määräyksissä sekä erilaisissa hallintoasioissa. Useimmiten myös työterveyden painotus on sairaanhoidossa eikä nimenomaan ennaltaehkäisyssä, joka tukisi työntekijän työhyvinvointia. Sillä edistettäisiin työkykyä ja ennaltaehkäistäisiin työkyvyttömyyttä. Työhyvinvointia tuodaan liian vähän esille myös työterveydessä.

Tosiasia vain on, että työhyvinvointia edistävät toimenpiteet tuovat organisaatioon välillisiä että välittömiä talousvaikeuksia. On myös monin tutkimuksin osoitettu, että henkilöstöön investoiminen tuottaa samalla tavalla kuin mitkä muutkin investoinnit yrityksessä. Noin puolet hyödystä saadaan siten, että työtapaturmat, ammattitaudit, työkyvyttömyydet ja sairaspoissaolot vähentyvät. Toinen puoli hyödystä tulee tuottavuuden parantumisella. On havaittu, että yrityksessä henkilöstön työhyvinvoinnilla että taloudellisella menestymisellä on selkeä yhteys. Erilaisissa tutkimuksissa on myös havaittu, että yritykset voivat saada jopa 10-20 kertaisena takaisin sen määrän rahaa mitä henkilöstön hyvinvointiin on kulunut parantamalla työhyvinvointia. Sanotaan, että työhyvinvointi on juuri se kilpailukeino, jolla luodaan sitä kestävämpää tuloksen kehittymistä. Välillisiä talousvaikeuksia työhyvinvointia

edistävän toiminnan seurauksena seurataan harvoin. Suurimpana suurennuslasin alla ovatkin useimmiten sairauspoissaolot sekä eläköitymiskustannukset monissa organisaatioissa.

Tulevaisuuden muutokset tulevat myös haastamaan työkuulttuurit. Y-sukupolvi eli 1980-1990-luvulla syntyneet ihmiset tulevat olemaan tulevaisuuden ikäluokka työpaikoilla. Tämä ikäluokka on tottunut ehkä kiireiseen työhön, mutta myös digiaikaan. Tämä ikäluokka tuntee työnsä myös tärkeäksi, mutta sitäkin tärkeämmäksi vapaa-aikansa mahdollisuudet. Työltä on jätävä aikaa perheelle, ystäville ja harrastamiselle. Palkan on riitettävä elämään ja vapaa-ajan aktiviteetteihin. Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muutusta vaaditaan myös uudenlaista johtamista. Käskyttävästä johtamisesta on siirryttävä voimaannuttamaan johtamiseen. Esimies ei yksin voi tähän vaikuttaa vaan entistä enemmän tarvitaan tulevaisuudessa työyhteisön muita jäseniä. Tarvitaan myös lisääntyvää vuorovaiikutusta, sillä kenelläkään ei ole enää aikaa valvoa toisia. Monien työsuhteet lyhenevät ja epävarmuus lisääntyy. Työntekijöiltä odotetaan uudenlaisia taitoja, aktiivisuutta, itseohjautuvuutta ja kriittisyyttä. Kun työvoiman määrä vähenee, suurempi osa alkaa työskentelemään henkilökohtaisen ja liike-elämän palveluissa sekä kaupan aloilla. Tämä tarkoittaa pitkiä aukioloaikoja ja nopeita toimitusaikoja. Tämä lisää myös työntekijöiden joustavuuden tarvetta. Osa-aikaisuus työssä siis myös kasvaa. Erilaiset työsuhteet ja eri-ikäiset ihmiset työyhteisössä haastavat esimiehiä, sillä kaikkien tarpeet pitää pystyä ottamaan huomioon. Muutokset edellyttävät myös jokaiselta esimieheltä että työntekijältä uudenlaista osaamista ammattinsa rinnalle. Sosiaalinen älykkyys kasvaa, verkostoidutaan ja ollaan vähemmän hierarkkisia organisaatioita. Johtamistaitojen pitää osaa kehittyä tasolle, jossa ymmärtää moninaisuutta ja yrittää innostaa muita. Elämönhallintataidot tulevat olemaan myös osa tulevaisuutta ja on osattava huolehtia hyvinvoinnistaan.

Nykyajan käsite työhyvinvointi on suurimmassa osassa työyhteisöjä esillä. Työhyvinvointi tulee esille myös opinnäytetyön lopussa haastattelussa ilmenneistä vastauksissa. Työhyvinvointi on nykypäiväisempi ajatus, jossa kootaan kasaan muun muassa motivointi, palkitseminen, kommunikointi, palautteen merkitys, me-henki sekä johtamisen arvo tiimissä. Jokainen yksilö ajattelee työhyvinvointinsa monesta eri näkökulmista.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa on tarkoitus kertoa tutkimuksen toteuttamisesta. Miten tutkimus toteutettiin, minkälaista tutkimusmenetelmää käytettiin ja teoriaa tutkimusmenetelmästä. Tutkimus toteutettiin tutustumalla ensiksi tiimi käsitteeseen ja tiimityöskentelyn teoriaan. Tämän teorian pohjalta rakensin tiimityöskentelyyn sopivat kysymykset haastattelua varten. Tärkeää oli myös nähdä sekä esimiesten että työntekijöiden näkemys tiimityöstä, joten haastattelin molempia osapuolia. Tiimityöskentelyn teoriassa ilmeni useasti positiiviset puolet siitä mitä käytännössä tiimityöskentelystä pitäisi löytyä, niin sanotusti tärkeä pohja tiimityöskentelylle. Tiimityöskentelyssä tärkeitä asioita ilmeni esimerkiksi motivointi ja esimiestyön tärkeys sekä tiimin yhteen hiileen puhaltaminen. Siksi halusinkin kysymyksissä selvittää myös henkilöiden omia motivointeja tiimityössä, mikä motivointiin mahdollisesti vaikuttaa. Usein nähdään myös esimiesten ja työntekijöiden väärin ymmärrys siitä miten kukin työskentelee. Ei nähdä siltä omalta työltä mitä mahdollisesti toinen joutuu tekemään, jotta työskentely työyhteisössä sujuu. Siksi oli tärkeää nähdä molempien näkemys haastattelussa. Tärkeää on myös nähdä mitä odotetaan tiimityöskentelyssä muilta entä mitä itsellä olisi parannettavaa. Joten haastattelussa selvitin myös tätä osaa.

Teorian pohjalta on myös luotu kehittämissuhteita. Kiinnitin huomiota teoriaa lukiessa, että esiin tuli usein tiimityössä muun muassa motivoinnin tärkeys, kommunikoinnin tärkeys sekä hyvä me-henki tiimityössä. Esimiestyön tuki ja läsnäolo sekä esimiehen tärkeys kuunnella henkilöstöä tulivat esille myös useasti perehtyessä tiimityön teoriaan. Haastattelussa ilmenneistä vastauksista tuli myös esille juuri näitä edellä mainittuja asioita.

Haastattelun valitsin aineistonkeruumenetelmäksi siksi, että se on joustava muoto saada tietoa. Haastattelemalla saadaan myös perinpohjaisesti henkilöltä tarvittava tieto. Kysymykset voidaan toistaa ja niitä voidaan tarkentaa sekä esittää lisäkysymyksiä. Haastattelulla saatiin esille juuri tarvittavat seikat tiimityön kehittämiseen. Tämä on tyypillinen kvalitatiivinen tutkimustapa. Tämän tyyppiseen tutkimusmenetelmään usein vaikuttaa myös aika ja raha. Haastateltavaan määrään ei ole yhtä ainoaa oikeaa sääntöä, mutta tämänlaisessa tutkimuksessa ei tarvita suurta määrää haastateltavia. Sain hyvin mielestäni kerättyä tarvittavaa aineistoa tutkimusta varten haastattelemalla kuutta henkilöä.

### 4.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna haastattelemalla siis työpaikkani ja toimeksiantajani Varuboden Osla S-Marketin yhden yksikön

muita työntekijöitä sekä esimiehiä. Yhteensä haastateltavia oli kuusi ihmistä. Alkuun kerroin jokaiselle mitä haastattelussa tullaan käymään läpi ja minkälaisia kysymykset ovat. Näin henkilöt pystyvät itse tutustumaan aiheen sisältöön ja miettimään etukäteen kyseistä aihetta. Kysymykset luotiin tiimityön teorian teorianviitekehyksen pohjalta. Halusin selvittää mitä hyvää meidän tiimityössä nähdään olevan ja mitä kehitettävää. Entä eroaako nämä vastaukset siitä mitä teoriassa ilmeni. Mitä asioita esimerkiksi nähdään tiimityössä olevan tärkeitä ja mitkä seikat tiimityön kehittymistä estävät. Haastattelun kysymyksiä luomalla on käytetty deduktiivista päättelyä. Tässäkin haastattelussa on johdettu esille tietty asia mitä teorianviitekehyksen pohjalta olen päätellyt. Sovimme alkuun yhdessä haastateltavan kanssa haastattelun ajankohdan ja missä haastattelu pidetään. Oli tärkeää myös esitellä haastateltavalle tutkimuksen aihe ja esitettävät kysymykset, jotta haastateltava voi tutustua aineistoon etukäteen. Haastattelun alkuun selvitin jokaiselle henkilöille mitä on tiimityö ja mitä siihen kuuluu. Halusin nähdä myös heidän näkemyksen tiimityöstä. Haastattelut käytiin kahdenkeskisesti jokaisen henkilön kanssa sovittuna aikana ja sovitussa paikassa. Halusin haastattelun olevan avoin keskustelu, jossa käymme meidän työpaikalla harjoitettavaa tiimityötä läpi. Jokainen henkilö on saanut vastata haastattelussa vapaasti kysymyksiin eikä henkilöitä ole mainittuna tässä opinnäytetyössä. Suoritin henkilöille Varuboden Osla S-Marketin tiimityöhön liittyviä kysymyksiä ja kirjasin heidän vastauksia tietokoneelle ylös. Kyselyssä oli tarkoitus saada selville tiimityöskentelyn positiiviset sekä kehitettävät puolet. Tarkoitus oli saada näkemys miten tiimityötä voisi parantaa ja tämän pohjalta antaa kehittämisehdotuksia VBO:n esimiehille ja tiimin jäsenille. Henkilöt ovat työskennelleet tässä Varuboden Osla S-marketissa lyhyen tai pidemmän jakson. Halusin nähdä onko ihmisten työvuosilla VBO:ssa työskennellessä eroja vastausten perusteella vai ovatko ajatukset samanlaisia työvuosista riippumatta. Haastateltavat henkilöt ovat olleet sekä kassahenkilökuntaa, osastolla työskenteleviä tai monipuolisesti työskenteleviä. Työntekijöiden lisäksi haastattelin myös eri esimiehiä.

Tutkimus siis suoritettiin haastattelemalla. Haastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tapa kerätä aineistoa. Haastattelun tavoite on saada selville muiden mielipiteitä ja mitä muut ajattelee. Haastattelussa on myös mahdollista esittää kysymykset eri järjestyksessä sekä toistaa, jotta toinen ymmärtää kysymyksen oikein. Perinteisestä kysymys vastaus haastattelusta on siirrytty keskustelunomaiseen haastattelumenetelmään. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua sekä teemahaastattelun että avoimen haastattelun sekoitusta. Eli puolistrukturoidussa haastattelussa on idea, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Jokainen haastateltava saa vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa on taas ideana esittää kysymykset avoimesti eri järjestyksessä. Ei ole mitään tarkkaa muotoa eikä järjestystä miten

kysymykset esitetään. Avoin haastattelu muistuttaa keskustelua eli haastattelija ja haastattava keskustelevat tilanteesta. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus kysyä samat kysymykset, mutta eri järjestyksessä. Haastattelu oli myös avointa keskustelua, sillä erilaisia tiimityöskentelyyn sekä yrityksen asioihin liittyviä tilanteita käytiin läpi laajemmalla osalla eikä vain vastattu kysymyksen pohjalta.

## 4.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus koostuu useimmiten aiemmista jo tutkituista aiheista ja erilaisista muotoilluista teorioista. Laadullinen tutkimus koostuu empiirisistä aineistoista eli tekstimuotoisesta aineistoista sekä tutkijan omasta ajattelutavasta ja päättelystä. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus taas teorioiden lisäksi perustuu kerätyn aineiston pohjalta saatuihin tuloksiin esimerkiksi kyselylomakkeeseen. Yleisesti tutkimuksissa voidaan käyttää molempia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa on useita havaittuja menetelmiä esimerkiksi haastattelu, elämäkerrat, kirjeet, havainnointi, päiväkirjat. Siinä on harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta eli suhteellisen pienet aineistokoot ja aineistoa tutkitaan sosiaalisesta todellisuudesta. Teoria rakennetaan usein aineistosta käsin eikä ole lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia tuloksista. Ei myöskään ole tiukkaa formaattia raportoinnista, puhutaan kerronnallisuudesta ja erilaiset luovatkin ratkaisut ovat mahdollisia. Tutkija käyttää myös vapautta ja mielikuvitusta luodessaan tutkimuksen kokonaisuutta sekä kertomusmuotoisuus on hyvin tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa. (KvaliMOTV 2017)

Teoria on tärkeä osa kvalitatiivista tutkimusta. Teoria on näkökulma todellisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein teoreettisesta viitekehuksesta. Teoriaa käytetään luomaan pohjaa ja suuntaa tutkimukselle. Usein teorian pohjalta on hyvä suunnitella mahdollista tulevaa haastattelua ja luoda kysymyksiä sen perusteella. Teoria koostuu monista näkökulmista usein kirjallisuudesta. Tutkija tekee teoriasta yhteenvedon eli kertoo miten aihetta on esimerkiksi aiemmin tutkittu ja millaisia tuloksia siitä on saatu. Teorian avulla voidaan myös kertoa se mitä ei vielä tiedetä tai ei olla kerrottu. Kaiken kaikkiaan teorian osuus on suunnan näyttävä tutkimukselle. Teorialähtöinen tutkimus on sitä, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai tietynlaiseen malliin. Jo voimassa oleva valmis malli ohjaa aineiston analyysia ja tarkoituksena onkin usein tämän valmiin mallin tai teorian käyttäminen uudessa asiayhteydessä. Usein tutkimuksissa käytetään triangulaatiota eli erilaisten menetelmien yhdistämistä toisiinsa. Tutkimuksessa voisi olla esimerkiksi tehty haastatteluja, käytetty eri kirjallisuutta tai vertailtu erilaisia tilastoja. (Eskola & Suonranta 2000, Tuomi & Sarajärvi 2013)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein harkinnanvaraista otantaa. Keskitytään varsin pieneen määrään tutkittavia ja analysoidaan sitä mahdollisimman perusteellisesti. Tarkoitus ei ole suuri määrä vaan erityisesti tutkimuksen laatu. Harkinnanvaraisessa otannassa on tärkeää tutkijan oma kyky rakentaa vahvat teoreettiset perusteet tutkimukselle. Harkinnanvaraisen otannan sijaan puhutaan myös harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä laadullisessa tutkimuksessa on oikeastaan kyse näytteestä eikä otannasta. On tärkeää myös valita haastateltavat perusteellisesti eikä vaan oteta joitakin sieltä täältä. Tärkeää on tietää, että kyseisellä haastateltavalla on jotain tietämystä haastattelun aihepiiristä. (Eskola & Suonranta 2000, Tuomi & Sarajärvi 2013)

Laadullisen tutkimuksen oikeellisuuden arvioinnissa käytetään validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteettia useimmiten käytetään laadullisessa tutkimuksessa. Validiteetissa katsotaan sitä onko tutkimus pätevä. Entä onko tutkimus perusteellisesti tehty. Ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät muiden mielestä oikeita. Laadullisessa tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi, jos tutkija näkee suhteet tai periaatteet virheellisesti eikä näe itse niitä tai kysyy esimerkiksi tutkimuksen kannalta vääränlaisia kysymyksiä. Reliabiliteetti taas kuvaa tutkimuksen luotettavuutta. Useimmiten tätä käytetään enemmänkin kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmissä. Tutkimuksessa käytettyjen kysymysten pitää olla siis siinä muodossa, että vastuserot eivät muutu eivätkä vastaukset olisi tulkittavissa monella eri tavalla. Kysymysten pitää olla tarkkoja, jotta vastaaja osaa antaa oman kantansa kysymyksiin oikeanlaisella muodolla. Tarkoitus on, että vastaukset noudattaisivat tietynlaista kaavaa vaikka kysymyksiä toistettaisiin moneenkin otteeseen. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän oikeellisuutta kritisoidaan usein sen pehmeän tyylin takia tulkita erilaisia aineistoja. (KvaliMOTV 2017, Eskola & Suonranta 2000, 210-219)

### **4.3 Haastattelu ja keskeiset tulokset**

Haastattelussa kysyttiin tiimityöskentelyyn liittyviä kysymyksiä. Kysymykset luotiin tiimityön teoriasta tulleista yksinkertaisista vastauksista mitä hyvää tiimityössä pitäisi olla ja mikä nähdään tiimityön kehittymisen esteenä. Heikkouksia olivat muun muassa kommunikoinnin ja informoinnin puute, heikko johtaminen ja huono me-henki. Halusinkin selvittää mitä kehitettävää meidän tiimityöstä löytyy. Motivoinnin tärkeys tuli myös esille, joten oli tärkeää selvittää miten haastateltavaan itseensä huono tiimityö vaikuttaa. Entä olisiko mahdollisesti itsellä jotain annettavaa tiimityöhön, jotta se paranisi? Tietysti on tärkeää myös selvittää mitkä seikat meillä tiimityössä toimii. Aluksi selvitin jokaisen kanssa mitä heidän mielestä tiimityöskentely on ja minkälaisia tiimejä meillä on Varuboden Osla S-Marketeissa. Halusin myös tietää mihin tiimeihin he mahdollisesti kuuluvat. Halusin myös ym-



märtää ja kerätä tietoa siitä mitkä asiat meidän tiimityössä on positiivista ja mitkä kehitettäviä. Halusin selvittää voiko tiimityöskentely vaikuttaa henkilöstön innostumiseen, jaksamiseen ja motivointiin. Halusin nähdä mitä työntekijät odottavat esimiehiltä ja mitä esimiehet työntekijöiltään. Siksi oli kiinnostava nähdä molempien mielipiteitä ja kanta asiaan. Ovatko nämä mielipiteet ristiriidassa toisiinsa nähden. Halusin jokaisen vastaavan rauhassa ja muilta työntekijöiltä tiedostamatta, jotta jokainen voi vastata rehellisesti.

Keskeisimpiä kysymyksiä haastateltaville olivat; Miten kuvailisit meidän tiimejä kyseisessä Varuboden Osla S-Marketissa? Mitä tiimejä meillä on? Hyvät/positiiviset puolet meidän tiimityössä, mitä hyvää tiimityössämme on Varuboden Oslassa on? Entä huonot puolet tiimityöskentelyssä, mikä mielestäsi ei toimi? Mitä hyviä puolia tiimityössä pitäisi mielestäsi olla? Entä mikä tätä rajoittaa? Miten itse viihdyt tiimityössä Varuboden Oslalla, miten se sinuun vaikuttaa? Parantamisen varat omassa työssäsi? Entä mitä odotat muilta tiimilaisilta?

Näillä kysymyksillä sain avattua relevantein osin sitä mikä meillä tässä Varuboden Osla S-Marketin yksikössä toimii tiimityössä ja missä olisi kehittämisen varaa. Monet tietävät omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta miten niitä voisi mahdollisesti kehittää? Olisi tärkeää miettiä millä tavoin tiimityö parantuisi sekä kaikilla olisi hyvä työskennellä VBO:lla. Mitkä seikat parantaisivat siten motivaatiota työtä kohtaan. Kaikkia asioita ei aina uskalleta ääneen kertoa. Olisi kuitenkin tärkeää tuoda esille asioita miten kehittää työskentelyä ja tiimitoimintaa. Haastattelussa on myös helppoa esittää tarkentavia kysymyksiä sekä lisäkysymyksiä. Tiimejä meillä Varuboden Osla S-Marketeissa on monenlaisia. Tiimejä ovat kassatiimit, osastoilla erilaisia tiimejä esimerkiksi hevi, juusto tai käyttötavarat. Löytyy myös esimestiimi että infotiimi. Jokainen tiimi myös työskentelee keskenään muiden tiimien kanssa.

Haastatteluissa selvisi, että kokonaisuus tiimityössä toimii suhteellisen hyvin. Kehittävää kuitenkin on. Eniten vastauksia positiivisuudesta tuli kun todettiin että tiimityö on kehittynyt vuosien varrella. Osaksi on päästy eroon turhasta lajittelusta kuka kuuluu mihinkin osastoon. Toimitaan nykypäivänä enemmän yhteistyössä ja autetaan muita osastoja. Aikaisemmin hoidettiin vain oma alueensa ja jätettiin muiden osastot huomiotta. Kuitenkin kauppa toimii kokonaisuutena. Positiivista on myös kun kassat voivat soitella toisille osastoille sekä infoon, kysyä apua erilaisissa avuntarpeissa. Vuorovaikutus myös tiimityössä on kehittynyt. Jaetaan enemmän informaatiota tiimissä. Kerrotaan mitä asioita on päivän aikana tehty ja mitä ei. Tämä toimii erityisesti aamu- ja iltatiimin vaihtuessa. Esimiehet komppasivat myös tätä, että nämä osat tiimityössä ovat kehittyneet suuresti. Mo-

niosaaminen on myös kehittynyt suuresti. Esimiehet ovat halunneet kehittää moniosaamista ja työntekijöiden mielestä toiminta on edistynyt. Kuitenkin tämä aiheuttaa vielä myös väärinkäsityksiä. Esimiehet myös painottivat heidän välistä yhteistyötään positiivisesti. Toisista on apua toisille ja jaetaan hyviä ideoita keskenään.

Työntekijöiden mielestä suurimpia kompastuskiviä tiimityössä ovat osaksi edelleen informointi. Joskus se tuntuu vieläkin olevan liian vähäistä. Ei aina tiedetä miten pitää toimia milloinkin. Esimiehet ja tiimivastaavat informoivat asioista heikosti. Löytyy vain osa ihmisiä, jotka tietävät kaiken ja osalle asiat jäävät pimentoon esimerkiksi mitä työpäivän aikana on tehty, mitä pitäisi tehdä, mitä muutoksia on tullut ja miten toimitaan muutoksissa. Työvuoromuutoksissa on myös epäselvyyttä ja niiden muutoksista ilmoitetaan heikosti. Asiat muuttuvat moneen otteeseen ja esimiehet unohtavat ilmoittaa niistä. Koetaan sekaannusta sitten kun työpäivä alkaa. Monet sanovat myös, että informointia pitää itse kerätä etsimään ennen työvuoron aloitusta. Erityisesti kassalla, jossa ei välttämättä ole kiireen takia aikaa etsiä uusimpia informaatioita kansioista. Monet asiakkaatkin odottavat jo valmiina kassan aukeamista. Ilmoitustauluilla taas on suhteellisen paljonkin infoa ja kaikkea ei kerkeä lukea. Mahdollisesti vain omalla ajalla ennen työvuoron alkua. Ilmoitustauluilla on paljon informaatiota ja ajoittain hieman sekainen. Muun muassa uudet käytännöt ja sen hetkiset tarjoukset olisi hyvä olla esillä suurimman osan mielestä. Vältetään tällä ristiriitoja myös asiakkaan kanssa.

Vastauksissa tuli myös selville tiimityötä häiritsevän muiden käytös toisia tiimilaisia kohtaan. Avunanto joillekin on hyvin vaikeaa, kun yrittää pyytää apua. Eräät ihmiset vaikeuttavat myös työskentelyä ja työpaikalla olemista. Jotkut ihmiset eivät halua auttaa toisia. Käyttäytyminen muita kohtaan on hyvinkin ala-arvoista välillä. Joskus tiimileaderit eli meillä niin sanotut tuoteryhmävastaavat lähtevät tähän myös herkästi mukaan vaikka heidän pitäisi olla niitä kannustajia ja yhteen hiileen puhaltajia. Paljon keskustellaan selän takana asioista sekä tiuskitaan muille työkavereille. Joillakin on myös tapana käskyttää muita vaikka ollaan samassa arvossa. Jotkut ihmiset kokevat olevansa myös etuoikeutettuja kuin toiset ja unohdetaan työntekijöiden välinen tasa-arvo tiimityössä. Jotkut myös näkevät etuoikeutettuina mennä toisia enemmän muihin työtehtäviin työpäivän aikana vaikka monet muutkin kaipaavat monimuotoisuutta työhönsä. Yhtenä suurena ongelmana nähtiinkin kassojen ja osastojen välinen yhteistyö ja ristiriidat avun tarpeesta. Ruuhka-aikoina kassoille tarvitaan apua, mutta sitä ei haluta osastoilta antaa. Tai sitten mennään vain katsomaan tilannetta ja todetaan että; ”Ei siellä riittävästi ole edes ihmisiä menenkin takaisin työpisteeseen”. Vastauksissa myös selvisi, että joillekin oman työkuvan muuttaminen nähdään ongelmana eikä haluta muita ”viemään” hänen töitään. Ristiriitoja siitä, että osastolle halutaan apua kiireessä, mutta silti nähdään avunanto vaikeana. Useat

saattavat myös olla kaavoihin kangistuneita. Halutaan kehittää moniosaamista, mutta silti se tuntuu olevan käytännössä hyvin haasteellista. Esimiehetkin toivovat moniosaamista, mutta sitä on joskus vaikea toteuttaa työvuorosunnittelun puutteen takia ja monilla on hyvin lyhyitä tai vähätuntisia työsopimuksia. Vaihtelevuus kaupanalalla nähdään haasteena. Esimiehet sekä työntekijät näkevät tiimityön työtehtävissä usein turhaa purnaamista. Eri-tyisesti kassatyö nähdään ”rangaistuksena” tai sitten sinne on helppo mennä oleskelemaan. Hiljaisemmalla ajalla mieluiten istutaan kuin tehdään työtä tuottavasti.

Uusien työntekijöiden vastaanotossa oli myös vastausten perusteella kehitettävää. Perehdyttäminen ei toimi 100 % tehokkaasti ja informointi jää hieman puolitiehen. Uudesta perehtymistekniikasta on ollut tähän apua, mutta hieman hajanaista sekä osaamisen että tiedon taso perehdyttäjillä on ollut hyvin vaihtelevaa. Perehdyttämisellä toivotaan myös enemmän mahdollisuuksia työn monipuolisuuteen. Vastauksissa ilmeni, että edelleen olisi kehitettävää tiimityön toimivuudessa. Otettaisiin uudet työntekijät paremmin vastaan ja oltaisiin tukena. Perehdytettäisiin myös paremmin osastotyöhön. Monilla tuntuu olevan suuriakin ennakkoluuloja muita kohtaan. Esimiesten sekä työntekijöiden mielestä unohdetaan herkästi käytöstavat jopa tuoteryhmävastaavia ja esimiehiä sekä työntekijöitä myöten. Eli tervehtiminen ja toisten arvostaminen unohtuu monella sekä tapa puhua toisille.

Vastauksissa ilmeni myös työntekijöiden ajatukset kehityskeskusteluista ja niiden tasosta. Työntekijät tuntevat, että kehityskeskusteluihin ei panosteta ja ne tunnetaan suhteellisen turhiksi. Vaikka kehityskeskusteluissa jaetaan ajatuksia ja annetaan palautetta puolin ja toisin. Tämä on tietysti positiivista, mutta voitaisiinko enemmän perehtyä myös tulevaan ja mahdollisiin muutoksiin työntekijän työssä. Kehityskeskusteluissa valitaan tärkeimmät asiat mitä pitäisi kehittää, mutta todellisuudessa niille ei tehdä mitään.

Suurena ongelmana haastattelussa nähtiin esimiehiin olevan vaikea pitää yhteyttä ja saada kiinni. Puhelimeen ja sähköposteihin ei vastata tai vastataan muutamien viikkojen kuluttua. Joillekin on myös epäselvää kuka esimies vastaa mistäkin ja kenen työnkuvaan kuuluu mikäkin. Tätä olisi hyvä selkeyttää. Voi mennä myös useita kuukausia ennen kuin selviää kaikki omat esimiehensä myymäläpäällikkö mukaan lukien. Joillakin esimiehillä oli myös epäselvyyttä omasta työnkuvasta ja liiallinen pyöriminen monessa paikassa aina pieni osa kerrastaan vie aikaa ja sekoittaa työnkuvaa. Muiden esimiesten töiden loppuun vieminen vaikeutti työnkuvan selkeyttä ja aiheuttaa turhaa kiirettä sekä stressiä. Osa esimiehistä myös totesi, että työnkuvan selko on vaikeaa sillä usein työntekijät kertovat esimiehille vaikeuksistaan, mutta esimerkiksi työkykyneuvotteluissa on asioista päättämässä myymäläpäällikkö. Hänellä taas ei ole välttämättä tietoa työntekijästä juuri lainkaan. Tii-

meihin toivotaan myös esimiesten apua päätöksien teossa sekä toivotaan enemmän esimiehiltä läsnäoloa ja näkyvyyttä. Toivotaan myös esimiesten näkevän työtä käytännössä. Valitettavasti tähän esimiehet eivät aina kerkeä.

Myös työvuoronsuunnittelussa nähtiin olevan vaikeuksia. Toivotaan että toivotut vapaat toteutuisivat eikä vuorojen vaihto olisi niin haasteellista. Kaikkia menoja ei voi aina suunnitella etukäteen. Työntekijät haluaisivat monipuolisuutta työntekoon sekä suunniteltaisiin paremmin mihin kukakin kykenee työssään. Ei laiteta pieniä ihmisiä nostamaan raskaita laatikoita. Mietittäisiin työtä ergonomisemmin. Tuotaisiin enemmän esille työhyvinvointia ja seurattaisiin työntekijöiden työhyvinvointia. Huomioitaisiin ihmisten toiveet työvuoroissa joustavammin ja panostettaisiin toimivuuteen. Esimiehet kaipaavat myös aikaa työvuorojen suunnitteluun ja toimivuuteen kentällä. Vuoroja olisi tasapainoisesti jokaiselle ajankohdalle sekä huomioitaisiin työvaihtelut osastoilla. Esimiesten mielestä monipuolisella työllä pitäisi paremmin päästä vaikuttamaan sairaslomapoissaolojen suunnitteluun. Esimiesten mielestä halutaan työvuorojen suunnittelussa myös keskittyä työhyvinvointiin ja haluavat että työntekijät vaikuttavat tähän myös sekä vältetään turha purnaaminen myös tässä. Olisi fiksua suunnitella toimiva kokonaisuus.

Esimiehet näkevät myös vaikeutena työntekijöiden turhan purnaamiseen ja toivoisivat tähän enemmän itsetutkiskelua. Ymmärrystä myös siihen, että esimiehet eivät voi vaikuttaa kaikkeen mitä työpaikalla tapahtuu. Itsellä on myös vastuu työstä. Unohdetaan myös turha valittaminen asioista joihin ei voida vaikuttaa ja tutkisteltaisiin itseä. Missä on vika ja missä ei ja voiko siihen itse vaikuttaa esimerkkinä uudet pidennetyt aukioloajat. Esimiesten mielestä monet työntekijät vaikeissa tilanteissa työntävät ongelmat esimiehille ja odotetaan, että he hoitavat kaiken. Herkästi myös puretaan ongelmat esimiehille ja valitetaan eikä kohdata asioita tiimin kesken. Jätetään kaikki esimiesten hoidettavaksi. Haastattelussa ilmeni, että esimiesten mielestä rooleja tiimeissä voisi enemmän jakaa ja laajennettaisiin vastuita. Ei olisi vain yksi tuoteryhmävastaava, jolla on niin sanottu kakkonen vaan niitä voisi olla enemmän ja jokaisessa vuorossa. Laajennettaisiin päätösten tekoa, jolloin kaikkia ongelmia ei kaadettaisi esimiesten niskaan.

Vastaajat kokevat tiimityöskentelyn välillä hyvin haastavaksi ja ristiriitoja syntyy, välillä pienistäkin asioista. Tämä vaikuttaa ihmisten motivointiin ja kiinnostukseen tehdä työtä sekä tietysti muiden auttamiseen. Myös tasa-arvon tunne on vähäistä kun toiset saavat tahonsa helpommin läpi liittyen sitten työntekoon tai vapaiden pyyntöön. Tämä vaikuttaa myös ihmisten motivointiin tehdä työtä. Joillekin myös toisten jälkien siivoaminen aiheuttaa turhaa stressiä.

Parantamisen varana omassa työssä vastauksien perusteella olisi kehittyneempi asiakaspalvelu sekä yrittäminen palvella muillakin kielillä ja kohdella asiakkaita vielä kohteliaammin.

Muilta tiimilaisilta odotetaan positiivisempaa asennetta työhön sekä peruskäytöstapojen noudattamista, tervehtimistä ja avunantoa. Useasti kassoilla sanotaan ihmisten mieluiten istuvan kuin auttavan muita työntekijöitä tai muiden asiakkaita. Tästä varmasti olisi hyötyä positiivisempaan palautteeseen asiakkailta. Välillä myös unohdetaan tasa-arvoinen määrä tehdä työtä. Osastoille jos esimerkiksi pyydetään apua ja kassalta sinne mennään, ei se tarkoita sitä että ihmiset osastoilla saavat enemmän aikaa taukoihin tai johonkin muuhun. Näistä on ollut esimerkkinä muun muassa taukojen pidentyminen sekä puhelimen turha näplääminen kesken työnteon. Perusteellinen huolehtiminen myös oman työpisteen siisteystä olisi suotavaa sekä omien roskien vieminen roskikseen.

## 5 Yhteenveto ja kehittämisehdotukset

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus kehittää tiimityötä Varuboden Osla S-Marketeissa, jotta jokainen voisi nauttia tiimityöskentelystä S-Marketin yksikössä. Alkuun oli tärkeää käydä avoimesti läpi haastateltavien kanssa mikä tiimityöskentelyssä on hyvää, mikä tiimityössä ei toimi ja miten sitä kehittää tästä eteenpäin. Tutkielman pohjalla on hyvin paljon teoriaa tiimistä käsitteenä, tiimirooleista, tiimityöhön liittyvistä relevanteista asioista. Näitä ovat esimerkiksi motivoinnin tarkoitus ja palautteen antaminen, me-henki sekä vuorovaikutus. Kerrotaan myös esimiesroolin tärkeys tiimityössä ja tiimityön toimivuudessa. Avataan myös teoriaa nykypäivänä paljon keskustellusta käsitteestä työpaikoilla eli työhyvinvoinnista. Tämä kaikki liittyy tiiviisti toisiinsa ja mielestäni olen tuonut tärkeimmät asiat esiin. Teorian viitekehys sekä haastattelusta tulleet vastaukset tukevat toisiaan.

Kehittämisehdotuksia mitä haastattelussa vastausten sekä teoriapohjan perusteella voidaan antaa, on painotettu teoriassa ilmenneisiin asioihin. Mitkä nähdään tiimityössä tärkeimpinä asioina ja mitä haastattelussa ilmeni sekä mitkä toiminnot meidän työyhteisössä eivät toimi.

### 5.1 Kehittämisehdotukset tiimityöhön

Aluksi painotan esimiesten läsnäoloa. Esimiehen on hyvä olla kuuntelemassa työntekijöitä ja olla heidän tukena. Mitä eniten toivottiin, on vuorovaikutus alaisten ja esimiehen välillä sekä yhteydenpitoa puhelimitse ja sähköpostitse. Vaikka asia on esimiehille monesti toissijainen ja kiireen keskellä ei aina kerkeä vastaamaan. Tärkeää on kuitenkin muistaa antaa luotettava kuva esimiehenä ja olla tiimin tukena. Muuten luotettavuuden tunne häviää ja tiimi tuntee jäävänsä yksin päätöksien kanssa. Sähköposteissa kohtuullinen vastausaika olisi edes viikon sisään, mieluiten 2-3 päivän sisään. Ei jätetä kahden viikon päähän vastausmahdollisuutta. Sillä usein työntekijän asia ei ole enää ajankohtainen. Puhelimeen voisi ilmoittaa, että soittaa kohta takaisin, jos ei sillä hetkellä kiireeltä kerkeä tai pyytää soittamaan toiselle esimiehelle. Vastaamatta jättäminen ei ole oikeudenmukaista etenkin, jos asia on yrityksen toimintaan liittyvä tai ihmisen henkilökohtaiseen asiaan. Tiimeille olisi myös tärkeää tehdä selväksi jokaisen esimiehen vastuu alue. Voisi esimerkiksi jokaisesta laittaa ilmoitustauluille kuvat, puhelinnumerot sekä sähköpostiosoitteet sekä pienimuotoinen kuvailu siitä mitä jokainen tekee ja mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla. Silloin myös uusien työntekijöiden olisi helpompi tunnistaa esimiehensä ja ottaa heihin tarvittaessa yhteyttä. Esimiehetkin pyysivät itse tarkempaa kuvaa toiminnastaan ja omista vastuualueistaan. Liikaa kulutetaan aikaa sellaiseen, johon esimiehellä ei itsellä loppujen lopuksi ole vastuuta. Esimerkiksi mainittakoon uudestaan työkykyneuvottelut,

joissa toinen esimies vastaa sairaslomista sekä kuuntelee henkilöstöä ja kehittää heidän kykyä toimia työssään. Työkykyneuvotteluun sen sijaan lähtee myymäläpäällikkö, jolla ei välttämättä ole tietoa henkilön terveydentilasta juurikaan mitään. Luotaisiin siis tarkemmat yksityiskohdat työnkuvista. Tietysti tuetaan jatkossakin muita esimiehiä ja ollaan toisille apuna tarvittaessa. Yhdessähän sitä menestyskuvaa luodaan.

Jatkaen vielä esimiesten ja alaisten välisestä kommunikoinnista, perehdytäänkin seuraavaksi informointiin. Suurena ongelmana nähdään edelleen informointi eteenpäin. Asiat usein jäävät yhden tai muutaman henkilön tiedoksi, joko henkilön sen päiväiseen työnkuvaan liittyen tai tiimitoiminnan kannalta tärkeään informointiin. Useimmat työntekijät työskentelevät eri osastoilla ja kassoilla. On tärkeää työvuoron alussa tietää mihin työtehtäviin on tarkoitus mennä työpäiväksi. Useimmiten listat ovat jo mahdollisesti vanhaa tietoa. Tärkeää olisi esimiehen jakaa tietoa työntekijöilleen, jos ei puhelimitse muista muutoksista kertoa ennen työvuoron alkua. Olisiko mahdollisuus jakaa tämä tieto esimerkiksi tussitaululla tai sitten valmis pohja tietokoneella ja uusi listanomainen paperi tulostetaan, jossa ilmenevät erikseen muutokset työvuoroihin. Esimies voisi joko käydä kirjoittamassa sinne taululle jokaisen muutoksen työnkuvaan liittyen (ja tämä olisi vain työvuoroille tämä taulu) tai jakaa tieto paperilla mahdollisesti infon tiloihin. Tämä tieto on tärkeää etenkin työntekijöiden kannalta, jotka työskentelevät eri osastoilla. Monet eivät kerkeä järjestelmien kautta katsoa onko tullut muutoksia työvuoroihin vai mitä esimies on loppujen lopuksi päättänyt. Myös tiimien välistä informointia voisi jakaa paremmin. Jaetaan tietoa siitä mitä työpäivän aikana ollaan tehty ja mikä olisi oleellista tulevan työvuoron kannalta seuraavalle vuorolle. Tiiminvetäjien vastuuta voisi jakaa laajemmalle. Jokaisessa vuorossa olisi yksi niin sanottu vastuuhenkilö jolle tieto jaetaan, esimerkiksi aamuvuorossa jaetaan tieto iltavuorolle. Vastuuhenkilö tässäkin voisi vaihtua ja se voisi näkyä työvuorolistassa. Tämä kyseinen vastuuhenkilö aina jakaisi tiedon seuraavalle tiimille, jotka tulevat seuraavaan vuoroon. Tämä vastuuhenkilö myös kävisi töihin juuri tulleiden tiimilaisten kesken asioita läpi. Kasvotusten on kuitenkin helpointa jakaa kaikki mahdollinen informaatio. Vaikeaksi tekee yövuoron ja aamuvuoron välinen tiedonjako. Tässäkin tilanteessa kommunikoinnin pitäisi jatkua tavalla tai toisella. Voisiko tähän kehittää jonkun tietynlaisen taulun, jossa listattuna mitä yövuoron aikana tehty ja mikä jäi tekemättä? Tai voisiko hyödyntää nykypäivän digi-aikaa ja hankkia muutamaa pisteesiin esimerkiksi tabletteja? Näissä olisi kaikki informaatio kirjattuna tai sinne voisi lähettää tietoja, joita vastaavat sekä työntekijät voisivat hyödyntää. Tätä vastuunjakoa ja päätöksentekoa on hieman jo kehitetty S-Marketeissa. Silti informaation kulku ei vielä toimi täydellisesti. Voisiko myös uusista tiedotteista koota tärkeimmät ja informoida näitäkin jotenkin eteenpäin, esimerkiksi sisäisen tempusjärjestelmän kautta jolloin kaikille tulisi puhelimeen ilmoitus uusista asioista. Voisiko joku infosta esi-

merkiksi myös koota lyhytmuotoisen tiedotteen päivittäisistä asioista. Tämän haasteellisuus olisi edelleen se, missä olisi sellainen paikka josta kaikki huomaisivat nämä päivän aikana. Voisiko kahvihuone mahdollisesti olla sellainen paikka? Kahvi tai ruokatauolla monella saattaisi olla hetki aikaa perehtyä näihin uudistuksiin tai päivittäisiin tarjouksiin.

Entä sitten tiimityön parantaminen, niin sanottu me-henki ja yhteistyö ihmisten kesken? Tämä on edelleen monen mielestä ongelma työyhteisössä. Paljon on ristiriitoja ihmisten välillä. Tunnetaan, että me – henki puuttuu tai ei ole riittävää. Henkilöstö ei tunne tasa-arvoa työntekijöiden välillä. Unohdetaan toisten ihmisten hyvätapainen kohtelu sekä perusteelliset käytöstavat. Miten tätä kehittää? Tietenkin jokaisen asenne lähtee jokaisesta itsestään. Tämä täytyy muistaa aina. Oman itsensä tutkiskelu olisikin tärkeää. Eikä voida vaikuttaa toisen ajatusmaailmaan. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että ollaan työpaikalla ja toimeen tuleminen on tärkeää. Kuitenkaan vapaa-aikaa ei näiden ihmisten kanssa tarvitse viettää pakolla. Olisi hyvä tehdä yhteiset pelisäännöt ja nimenomaan yhdessä, jotta jokainen pääsisi päättämään mitä toivoo toiselta. Kokoonnuttaisiin yhteen ja keskusteltaisiin sopivista säännöistä. Tähän voisi tuoda myös esille mahdolliset tavoitteet. Sääntöjä ja tavoitteita olisi aina hyvä kerrata tai uudistaa toiminnan mukaan. Tavoitteitakin voitaisiin käydä läpi vaikka muutamien kuukauden välein ja aina kun yksi tavoite on onnistunut, otetaan seuraava tavoite esille. Eikä näiden tarvitse olla suuria ja mahdottomia tavoitteita. Nämä olisivat tiimiä kehittäviä tavoitteita eikä pelkästään tulosta kehittäviä. Tämä on tietenkin hyvin alkukantainen tapa toimia tiimin parhaaksi, mutta kehittäisi mahdollisesti tiimityötä. Jokainen pääsisi vaikuttamaan tähän. Tavoitteiden saavuttamisella voisi myös olla jokin tiimikannustin. Ei palkittaisi yksilöitä vaan erityisesti tiimitoiminnasta palkittaisiin. Työntekijät toivoivat myös lisääntyneitä tiimipäiviä sekä tuotaisiin esimerkiksi yhteisiä kulttuuri- tai liikuntatapahtumia enemmän käytäntöön. Näitä asioita ilmeni haastattelusta tulleista vastauksista. Varuboden Osla voisi paikallisesti tukea kunnallista toimintaa jollain pienellä summalla ja järjestää henkilökunnalleen kulttuuritapahtumia. Varuboden Osla voisi vuokrata esimerkiksi erilaisia liikuntahalleja, jonne työntekijät pääsisivät yhdessä tekemään mahdollisesti uusiakin asioita. Tällä voisi olla suurta vaikutusta tiimihenkeen. Tietysti pitää muistaa, että kaikkia ei voi pakottaa tulemaan toimeen.

Tiimityöskentelyssä parantamiseksi olisi myös esimiesten hyvä tsemppata henkilöstöä. Jokaisena maanantaiaamuna olisi tärkeää käydä edellisen viikon onnistumiset ja saada kehua niistä. Henkilöstöä on tärkeä kiittää eikä kiitos ole suuri asia mitä annetaan, mutta henkilöstölle se voi olla hyvinkin tärkeää. Käytäisiin siis huippuhetkiä läpi ja kannustettaisiin tulevaan viikkoon. Jokaisessa palaverissa ei tarvitsisi aina käydä vain numeroita läpi, että mitä tulosta on tullut milloinkin entä onko minkä tuotteen kate laskenut milloinkin.



Henkilöstö ei välttämättä näe tämänlaista positiivisena palautteena ja kaikki eivät välttämättä ajattele työtä aina tuloksellisesti johtajien kannalta. Muutamia kertoja kuukaudessa voitaisiin tiimityötä kehittää myös antamalla toisille hyvää palautetta. Tiimi voisi kesken päivän aina muutamia kertoja kuukaudessa hetkellisesti kertoa mitä hyvää toinen on tehnyt ja kehua toisia. Antaa palautetta ja tsempejä tulevaan jaksamiseen. Tasapainoksi voitaisiin pitää niin sanotun purnaustunnin, jolloin tiimin kesken keskusteltaisiin mikä ei ole toiminut ja mitä toivottaisiin toiselta tiimin jäseneltä. Lopuksi voidaan miettiä mitä ongelmille tehtäisiin. Yksi hyvä vinkki kirjallisuutta lukiessa on tullut mieleen, että hyvä idea olisi myös saada vaikka kahvihuoneeseen tällainen purnausvihko. Jonne jokainen voisi omalla ajallaan kirjoitella päivän huolia, ongelmia ja korjaamisen kohteita. Esimiesten olisi myös hyvä lukea tätä. Jokainen voisi nimettömänä kirjoittaa jos jokin vaivaa mieltä. Olisi tavaltaan sellainen terapiavihkonen, jonne voisi kertoa mieltä painavista asioista. Hyviä työhyvinvoinnin kyselypohjia henkilöstölle löytyy myös Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun sivuilta sekä Marja-Liisa Mankan kirjasta Työhyvinvointi. Näitäkin voisi hyödyntää. Nämä kuvaavat enemmän henkilön omaa jaksamista ja itsensä tuntemista. Kyselyissä tulee esiin ihmisten henkinen jaksaminen ja työhyvinvointi. Unohdetaan nämä konkreettiset työtyytyväisyyskyselyt, joissa avoin vastausmahdollisuus on vähäistä eikä kyselyissä päästä perehtymään yksilöiden hyvinvointiin työssä.

Työhyvinvointiin olisi myös tärkeää panostaa. Työ on hyvinkin fyysistä päivittäin ja ihmiset ovat erilaisia. Joten olisi tärkeää seurata mihin jokainen henkilökohtaisesti kykenee. Tällä vältettäisiin myös mahdollisesti sairaslomia. Tämä parantaisi myös monen motivaatiot kun työhyvinvointiin panostettaisiin. Erilainen ennaltaehkäisy olisi myös tärkeää. Tärkeää olisi tarkastaa jokaisen tavat työskennellä. Työfysioterapeutti voisi tarkastaa ihmisten työskentelytapoja ja antaisi korjaavia ehdotuksia. Yhteiset urheiluhetket sekä palkitseminen eri urheilutapahtumilla tai esimerkiksi liikuntalahjakortilla toisi esille sekä työhyvinvointia että yhteistä tiimitoimintaa. Tässäkin on tietysti hyvä muistaa, että jokaista ei motivoi palkitseminen liikunnalla. Toisena vaihtoehtona voisi tietysti olla eri kulttuuritapahtumat. Motivoinnin olisi tärkeää tapahtua tiimitasolla eikä pelkästään henkilökohtaisella tasolla.

Työvuoronsuunnitteluun ja perehdyttämiseen on kehitelty juuri uusia tekniikoita, joten niihin en tässä opinnäytetyössä juurikaan tällä hetkellä paneudu. Enkä suunnittele kehitysehdotuksia näihin.

Tärkeää on panostaa henkilöstöön sillä henkilöstö tekee sen työn asiakkaita varten. Tähän loppuun olisi hyvä sanoa lukemani teksti hyvinvointiartikkelista, joka oli kohdistettu pomoille. Asiakkaat eivät ole aina niitä tärkeimpiä, tärkeimpiä ovat työntekijät. Jos pidät huolta työntekijöistäsi, he pitävät huolen asiakkaista.

## 5.2 Tiimityön kehittämisen toimintamalli

Tämä tiimien kehittämisen toimintamalli portaittain kuvaa sitä, mistä lähtökohdista tiimityöskentelyn parantaminen aloitettaisiin. Edettäisiin askel askeleelta huipulle, siihen asti että jokainen kohta toimisi Varuboden Oslan S-Marketien tiimityössä. Kehitettäisiin ensiksi perustarpeet ja edettäisiin aina seuraavaan haastavampaan asteeseen. Tämä on yksinkertaistettu malli siitä, mitä vastausten perusteella haastattelussa ilmeni ja mitä kehitettävää tiimityöskentelyssä olisi. Tähän on koottu tärkeimmät seikat ja useimmiten esiin tulleet asiat, jotka rakennettiin relevantein osin toimintamalliksi.



Kuva 1. Tiimityön kehittämisen toimintamalli portaittain.

### **5.3 Opinnäytetyön projektisuunnitelma**

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2016 lopussa aiheanalyysin jättämisellä. Aihe opinnäytetyöhön kehittyi Varuboden Osla S-Markettien työtyytyväisyyskyselystä. Työtyytyväisyys oli vuosi vuodelta lähtenyt kulkemaan laskusuuntaisesti ja ajatukseeni syntyikin idea selvittää miten työpaikallani tiimityöskentely luonnistuu. Havainnointien perusteella tiimityöskentelystä on aikaisemminkin keskusteltu erilaisissa palavereissa ja toimintaa on yritetty kehittää vuosien varrella.

Kerroin suunnitelmastani sekä aiheesta toimeksiantajalleni ja heidän mielestä työ kuulosti mielenkiintoiselta. Toimeksiantajayritykseni Varuboden Osla S-Market antoi minulle vapauden opinnäytetyöni suunnittelemiseen ja sen toteuttamiseen. Kesällä 2016 työstin projektisuunnitelman opinnäytetyön etenemisestä. Hahmottelin mitä materiaalia ja lähteitä teorian viitekehukseen tarvittaisiin. Teorian viitekehysten pohjalta aloin suunnittelemaan haastattelukysymyksiä. Haastattelukysymykset perustuivat siihen, että halusin selvittää mikä VBO:lla käytännössä tiimityöskentelyssä toimii ja mitkä seikat eivät toimi. Luettuani teoriaa aloin tiedostamaan mitä tiimityöskentelyyn tarvitaan, jotta se toimii käytännössä hyvin. Esiin ilmeni asioita muun muassa motivoinnista, me-hengestä, konflikteista, kommunikoinnista, esimiestyön tärkeydestä sekä työhyvinvoinnista. Tämän pohjalta sain ajatuksen kysymysten luomiseen. Halusin myös tiedostaa niiden seikkojen pohjalta mitkä tiimityössä toimivat ja mitkä eivät, miten myös henkilöön itseän vaikuttaa tiimin toimivuus ja tiimiyhteistyö. Mitä myös toivoisi muilta tiimilaiselta? Haastattelut suoritettiin syys-marraskuun välisenä aikana vuonna 2016. Haastattelut suoritettiin toimeksiantajan tiloissa tai läheisissä paikoissa sovittun paikan mukaan. Haastatteluiden vastausten perusteella aloin kokoamaan teorian viitekehystä. Teoria tukeekin hyvin haastattelussa ilmenneitä asioita tiimityöskentelyn parantamiseksi.

Alkuvuodesta 2017 opinnäytetyöprosessi hieman keskeytyi suoritettuani työharjoitteluni toisen osan. Keväällä 2017 opinnäytetyön kokoaminen jatkui sekä ennen kesän alkua 2017 opinnäytetyö esitettiin toimeksiantajayritykselle.

### **5.4 Produktin reflektointi**

Tavoitteena opinnäytetyössä oli kehittää Varuboden Osla S-Markettien tiimityöskentelyä. Mielestäni haastatteleamalla henkilökuntaa, työntekijöitä sekä esimiehiä sain hyvän kuvan siitä mitkä asiat olisivat kehittämisen tarpeessa. Kehittämisehdotukset palvelevat sekä esimiehiä että työntekijöitä tiimityön kehittämiseen. Esille tulee hyvin haastateltavien vastauksissa mitkä tiimityön kehittämiseen tarvittavat seikat olisivat tärkeitä. Saadaan selville tarkemmin mikä tiimityössä ei toimi, sillä haastattelu keskittyy tiimitoimintaan. Aikaisemmat

tutkimukset VBO:lla ovat olleet varsin laaja-alaisia. Haastattelussa saadaan myös avoimempia vastauksia kuin valmiissa kyselylomakkeessa. Haastattelussa on myös helppoa toistaa kysymykset, esittää ne ymmärretyssä muodossa ja antaa vapaamman vastausmahdollisuuden. Haastattelussa pystyi myös antamaan kysymykset eri järjestyksessä ja täsmentää kysymyksiä, jotta saisin riittävästi tietoa tiimityön kehittämiseen.

Tutkimus suoritettiin teemahaastattelemalla VBO:n henkilökuntaa. Kehittämisehdotukset tiimityön parantamiseksi tulevat työntekijöiden sekä esimiesten näkökulmista. Nähdään myös molempien puolten mielipiteet, jolloin kehittämissuhteita on helpompi muodostaa. Ei katsota vain yhdestä näkökulmasta, joka useimmiten on työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Valinta tehdään satunnaisotannalla eli valitaan pieni määrä ihmisiä haastateltavaksi, joilla käsiteltävästä asiasta on kuitenkin tietoa. Haastatteluun valittiin yhteensä 6 henkilöä. Haastattelukysymykset ovat luotu tiimityöskentelyn teorian pohjalta relevantein osin sopiviksi. Tiimityössä useimmiten painotetaan me-henkeen, esimiestoimintaan ja tiimin motivoimiseen. Näiden pohjalta halusin tuoda haastattelussa esille kysymyksiä, jotka viittaavat siihen miten henkilöt näkevät tiimityön työyhteisössään, mitä kehitettävää siinä olisi, entä miten nämä vaikuttavat henkilöön itseän ja mitä toivoisi muilta tiimilaisilta. Vastauksissa ilmeni nämä seikat hyvin.

Tutkimus kokonaisuudessaan antaa myös hyvän kuvan siitä mikä tiimityössä Varuboden Oslalla toimii ja missä olisi kehitettävää. Haastateltavat ovat myös antaneet vastaukset vapaasti ilman tietoa toisistaan. Silloin saadaan myös rehellisempiä vastauksia ja vastaukset ovat validiteettiä oikeita. Teoria ja haastattelussa ilmenneet vastaukset sekä kehittämissuhteet linkittyvät hyvin toisiinsa. Tiimityön kehittämisen toimintamalli kokoaa hyvin esille tulleet kehitettävät seikat yksinkertaisemmin ja ovat selkeästi nähtävissä opinnäytetyön lopussa sekä liitteissä. Aikataulussa olisi ollut parantamisen varaa. Monet asiat kerkisivät muuttua tukinnan aikana ja joitakin asioita kehitettiin samanaikaisesti muiden toimista.

## Lähteet

- Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Helsinki
- Aarnikoivu H. 2016 Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hansaprint Oy. Vantaa
- Aura O. & Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki
- Kauhanen J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki
- Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna
- Manka M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki
- Nummelin T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. WSOYpro, WS Bookwell Oy. Helsinki
- Perkka-Jortikka K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Prima Oy. Helsinki
- Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Bookwell Oy. Porvoo
- Ristikangas M-R. 2014. Valmentava esimies. Print Best. Viro.
- Rytikangas I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV –Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)  
Luettu 7.5.2017
- Salminen J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Multiprint Oy. Helsinki
- Spiik K-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

S-kanava, 2016 Luettavissa Vbo:sta : <https://www.s-kanava.fi/web/varuboden-osl/etusivu>  
[Luettu 19.12.2016](#)

S-kanava 2016 Luettavissa S-ryhmästä: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/ajankoh-taista> Luettu: 12.11.2016

Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki

Wiskari J. 2009. Totuuden hetki, esimiestyö palveluympäristössä. Talentum Media Oy. Helsinki

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

- 1) Miten kuvailisit meidän tiimejä kyseisessä Varuboden Osla S-Marketissa?
- 2) Mitä tiimejä meillä on?
- 3) Hyvät/positiiviset puolet meidän tiimityössä, mitä hyvää tiimityössämme on Varuboden Oslalla?
- 4) Entä huonot puolet tiimityöskentelyssä, mikä mielestäsi ei toimi?
- 5) Mitä hyviä puolia tiimityössä pitäisi mielestäsi olla?
- 6) Entä mikä tätä rajoittaa?
- 7) Miten itse viihdyt tiimityössä Varuboden Oslalla, miten se sinuun vaikuttaa?
- 8) Parantamisen varat omassa työssäsi?
- 9) Entä mitä odotat muilta tiimilaisilta?

## Liite 2. Tiimityön kehittämisen toimintamalli portaittain.

