

TYÖRYHMISTÄ TOIMIVIKSI TIIMEIKSI

Case: Organisaatio X



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalouden koulutusohjelma

Syksy 2017

Emilia Rissanen

Liiketalous
Visamäki

Tekijä Emilia Rissanen **Vuosi** 2017

Työn nimi Työryhmistä toimiviksi tiimeiksi

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kahden henkilöstöhallinnon työryhmän kehitysvaiheita ja tuottaa tutkimustulosten perusteella käytännön kehitysehdotuksia. Työn taustalla oli toimeksiantajaorganisaation tarve saada hyödyllistä, ajankohtaista ja käytännönläheistä tietoa henkilöstöhallinnon tiimien kehityksestä.

Työn ensimmäinen teoriaosio muodostui pääasiallisesti tiimien ominaisuuksien sekä kehitysvaiheiden kuvaamisesta. Teoriassa käsiteltiin myös toimivan tiimin muodostavia tekijöitä. Teoreettisen viitekehyksen toinen osa tarkasteli tiimityötä johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä toimivat kyselytutkimus sekä teemahaastattelut. Kyselytutkimuksella selvitettiin tiimien jäsenten eri ominaisuuksia ja sen tarkoitus oli toimia apuna haastateltavien valitsemisessa. Teemahaastatteluiden avulla kartoitettiin tiimien suoriutumista, kehitystä, haasteita sekä tavoitteita.

Haastattelututkimuksen tuloksena saatiin teemakohtainen haastatteluaineisto, jonka perusteella tehtiin johtopäätökset tiimien kehitykseen vaikuttavista tekijöistä sekä tiimien kehitystarpeista. Näitä lähtökohtana käyttäen tuotettiin käytännönläheisiä, konkreettisia kehitysideoita toimeksiantajaorganisaatiolle.

Avainsanat Työryhmä, tiimi, tiimityö, kehitys

Sivut 25 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Business administration
Visamäki

Author Emilia Rissanen **Year** 2017

Subject From work groups into functioning teams

ABSTRACT

This thesis carried out research on the development phases concerning two human resources work groups. This thesis project was commissioned by a large organization from the field of HR. The main purpose of this thesis was to produce practical and valuable progress ideas for teams to improve their functionality.

The first part of the theoretical framework was mainly formed around basic teamwork characteristics and the progress phases of teams. The theoretical framework also covered the factors of functioning teams. The second part of the theory discussed teamwork from the leadership's perspective.

The actual research part of this thesis was carried out as a questionnaire study and semi-structured interviews. The survey part of the research was used to study team members' characteristics to find suitable interviewees. The interview study focused on teamwork methods, challenges, objectives and above all, progress of teams.

The interview study produced material that was used to produce constructive ideas which the client organization could use as an operations model concerning their needs in the field of teamwork development.

Keywords Work group, team, teamwork, progress

Pages 25 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät	1
2	TIIMITYÖ	2
2.1	Työryhmien muodostuminen.....	3
2.2	Työryhmän kehitysvaiheet	3
2.3	Tiimin tavoitteet ja vastuut	4
2.4	Vuorovaikutus ja konfliktit	5
2.5	Tiimiroolit ja niiden merkitys toiminnassa	6
2.6	Tiimin kehitys	8
2.7	Menestyvä tiimi.....	8
3	TIIMIEN JOHTAMINEN	9
3.1	Esimiehen rooli tiimityössä	9
3.2	Konfliktit ja ristiriidat.....	10
3.3	Tiimityön palkitseminen.....	11
3.4	Muutosjohtaminen	11
4	KYSELYTUTKIMUS	12
4.1	Kyselylomake.....	12
4.2	Kyselyn tarkoitus	14
5	TEEMAHAASTATTELUT JA VASTAUSTEN ANALYSOINTI.....	14
5.1	Haastatteluaineiston analysointi.....	15
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT	18
6.1	Johtopäätökset ja yhteenvedo tuloksista	18
6.2	Kehitysideat.....	19
	LÄHTEET.....	21

Liitteet

- Liite 1 Kyselytutkimuksen vastaukset
- Liite 2 Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kahden henkilöstöhallinnon työryhmän kehitysvaiheita ja tuottaa tutkimustulosten perusteella käytännön kehitysehdotuksia. Tätä tutkimusta tehdessä kyseiset työryhmät on vastikään muodostettu. Tavoitteena onkin selvittää, kuinka kehitystä voidaan tukea niin, että lopputuloksena on kaksi tehokasta ja toimivaa tiimiä. Työssä perehdytään myös tiimityöskentelyn taustalla vaikuttaviin asioihin, joilla on merkitystä kehityksen kannalta.

Toimeksiantajaorganisaationa tälle opinnäytetyölle toimii eräs henkilöstöhallinnon organisaatio. Organisaatio jakautuu useampaan toimipaikkaan ja niiden sisällä eri yksiköihin. Yksiköiden sisällä on muutamia henkilöstöryhmiä. Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on erään henkilöstöhallintopalveluissa toimivan henkilöstöryhmän kaksi tiimiä.

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä organisaatiossa on hiljattain tehty muutoksia henkilöstöryhmiin, joten näissä ryhmissä toimivia pienempiä työryhmiä on järjestetty uudelleen. Toimeksiantaja haluaa tietää, miten muodostusvaiheessa olevien työryhmien kehitystä voidaan tukea ja edesauttaa mahdollisimman hyvin.

Työssä tarkastellaan työryhmien kehitysvaiheita sekä yleisesti että työryhmien omasta näkökulmasta. Keskiössä on kahden tutkittavan työryhmän jäsenten oma näkemys siitä, kuinka kehitykseen voi vaikuttaa. Tämän työn teoriassa perehdytään myös tiimien kehityksen tukemiseen ja osittain myös muutosjohtamiseen tiiminvetäjän roolia ajatellen.

Tämän opinnäytetyön pääasiallinen tavoite on tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle käytännönläheistä ja hyödyllistä tietoa työryhmien kehitysvaiheista, kehitykseen vaikuttavista tekijöistä sekä kehityksen tukemisesta. Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi käyttää hyödykseen tiimityöskentelyn kehittämisessä.

1.2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Työn tärkein tutkimusongelma on ”Työryhmien kehittyminen toimiviksi tiimeiksi.” Jotta tutkimusongelmaan olisi helpompi saada vastaus, asetetaan joitakin alakysymyksiä:

- Onko tiimien toiminta tarpeeksi tavoitteellista?
- Konkreettiset kehitystoimenpiteet?
- Mikä on tuen ja ohjauksen merkitys tiimien kehittymiselle?

Tutkimusmenetelminä käytetään kyselylomaketta sekä teemahaastatteluita. Kyselylomakkeen avulla selvitetään tutkittavista työryhmistä teemahaastatteluihin sopivat henkilöt. Kyselylomake sisältää vain suljettuja kysymyksiä, sillä kyselyyn vastaamisen on tarkoitus olla nopeaa ja vaivatonta. Suljettujen kysymysten ansiosta vastausten analysointi on jouhevampaa ja ne ovat helpommin vertailukelpoisia. (Questback n.d.)

Teemahaastattelut valikoituivat päätutkimusmenetelmäksi tähän työhön, sillä tarkoituksena on selvittää haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä tiimityöskentelystä ja tiimin kehityksestä. Teemahaastattelu menetelmänä muistuttaa keskustelua, mutta sillä tulee olla ennakkoon määrätty tavoite. (Tilastokeskus n.d). Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelujen runko sekä pääteemat ovat selkeät ja harkitut. Haastattelukysymysten muoto ja järjestys saattavat haastatteluiden välillä kuitenkin vaihdella ja haastateltava saa vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti. Teemahaastatteluja tehdessä haastattelijan tulee huolellisesti varmistaa, että kaikki tarvittavat teemat tulevat käsitellyiksi. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Näitä tutkimusmenetelmiä käyttämällä tämä opinnäytetyö pyrkii siihen, että analysoitavaa materiaalia on tarpeeksi paljon luotettavien tutkimustuloksien aikaansaamiseksi. Molemmassa tutkimuksen kohteena olevissa työryhmissä on kuusi henkilöä. Kummastakin työryhmästä on tarkoitus haastatella kolmea henkilöä tarpeeksi suuren otannan saamiseksi. Aluksi suoritettavalla kyselytutkimuksella saadaan selville henkilöt, jotka sopivat parhaiten teemahaastatteluihin. Kyselylomakkeen ajatuksena on, että haastatteluihin saataisiin valittua mahdollisimman erityyppisiä työryhmän jäseniä haastatteluiden monipuolisuuden takaamiseksi.

2 TIIMITYÖ

Tässä teoriaosiossa tarkastellaan tiimien toimintaa ja kehittymistä. Teoreettinen viitekehys auttaa ymmärtämään tiimityöskentelyyn sekä kehitykseen vaikuttavia seikkoja. Aluksi perehdytään tiimien muodostumiseen sekä tiimirooleihin ja niiden merkitykseen tiimityössä. Tämän jälkeen selvennetään työryhmän eri kehitysvaiheita. Tästä edetään tiimien kehitykseen ja sen edistämiseen. Tarkastelussa on myös tiimien vuorovaikutus, erimielisyydet sekä tavoitteellinen toiminta ja tuloksellisuus. Lopuksi kiteytetään kaikki nämä seikat kappaleessa, joka käsittelee tehokasta tiimityöskentelyä.

2.1 Työryhmien muodostuminen

Organisaatiossa työryhmien ja tiimien muodostamiseen liittyy yleensä tarve yhteistyöhön työtehtävien hoitamisessa (Fleming 1996, 15). Aluksi työryhmälle rajataan omat vastualueet ja työtehtävät sekä luodaan tavoitteet. Nämä asiat määritetään yleensä työryhmän ulkopuolelta. Usein käy niin, että tavoitteiden ja vastualueiden asettamisen jälkeen työryhmän oletetaan osaavan toimia itsenäisesti ja kehittyvän ilman ohjausta. Todellisuudessa kehitystä tapahtuu vasta, kun työryhmä on muodostumisen jälkeen itse omaksunut tehtävänsä ja velvollisuutensa ja sopeuttanut ne yhteen organisaation johdon kanssa. (Spiik 1999, 33.)

Levin (2014, 41) mukaan työryhmät eivät ole tehokkaita heti muodostumisen jälkeen. Kehittymisen mahdollistamiseksi tulisikin suorittaa toimenpiteitä jo ennen työryhmien muodostamista. Työryhmän jäsenten sosialisointi edesauttaa yksilöiden mukautumista ryhmään. Tavoitteiden ja sääntöjen sopiminen yhdessä ryhmän sisällä helpottaa sopeutumista ja edesauttaa tehokasta työskentelyä.

2.2 Työryhmän kehitysvaiheet

Vuonna 1965 yhdysvaltalainen tutkija Bruce Tuckman esitti oman teoriansa ryhmän kehitysvaiheista. Hän perusti mallinsa aikaisemmille ryhmätutkimuksille. Alla mainituista Tuckmanin kuvaamista kehitysvaiheista tulikin hetkessä yleisesti tunnustettu perusta ryhmätutkimukselle. (Kopakkala 2005, 48-49.)

Muodostusvaihe. Aluksi ryhmän toiminta nojaa vahvasti ohjaajaansa, jolta odotetaan tukea ja ratkaisuja ryhmän tilanteeseen. Ryhmän jäsenet eivät uskalla juuri ilmaista mielipiteitään ja he käyttäytyvät varovasti konflikteja välttääkseen. Kaikki hakevat omaa paikkaansa ryhmän sisällä ja muutamia rooleja saattaa olla havaittavissa. Ryhmä koetaan turvatuksi ja tavallisesti tässä vaiheessa ilmapiiri on myönteinen. Tässä vaiheessa ryhmä alkaa hahmottaa omia tavoitteitaan, tehtäviään ja hyväksytyjä toimintamalleja. Ryhmän toiminta on lähinnä uuteen tilanteeseen totuttelua ja työtehtävät hoidetaan kokoamalla yhteen yksilösuorituksia. (Kopakkala 2005, 49.)

Kuohuntavaihe. Tässä vaiheessa ryhmässä alkaa esiintyä erilaisia konflikteja. Ryhmän ohjaajan ja työtehtävien vastustamista sekä sisäisiä erimielisyyksiä esiintyy. Tyypillistä on turhautuneisuus ja pettymys ryhmää ja sen toimintaa kohtaan. Ryhmä ei edelleenkään tartu työhön kunnolla, mutta kynnys omien mielipiteiden esittämiseen ja erimielisyyden ilmaisemiseen pienenee. Ryhmän jäsenet toimivat tunteidensa pohjalta ja testaavat toisiaan sekä ryhmän vetäjää. Toisaalta ryhmän tavoitteet alkavat selvitä. Kuohuntavaiheessa tehtävistä selviäminen vaatii jokaisen jäsenen sitoutumista. (Kopakkala 2005, 49-50.)

Sopimisvaihe. Ryhmän jäsenet ovat tässä vaiheessa hyväksyneet ryhmän sisäiset roolit ja erimielisyydet. Ryhmähenki ja yhteenkuuluvuuden tunne syntyvät. Tämän johdosta ryhmä haluaa tehdä yhteistyötä ja karttaa konflikteja. Jäsenet voivat ilmaista omia mielipiteitään ja tunteitaan toisilleen. Erimielisyydet saadaan soviteltua ja ristiriidat on jo tässä vaiheessa sivuutettu tai käsitelty. Ryhmä keskittyy yhdessä luomaan tavoitteensa ja toimintamallinsa, sillä jäsenet tuntevat jo toisensa. Vaikka ryhmässä roolit ovat jo selkeytyneet, ilmapiirin vastaanottavuus saattaa olla epäaitoa. Usein jäsenet yrittävät vaikuttaa ryhmän toimintaan omien intressiensä mukaisesti kompensoidakseen sopimisvaiheen aiheuttamaa yksilöllisyyden puutetta. (Kopakkala 2005, 50.)

Suoriutumisvaihe. Tämän vaiheen saavuttanut ryhmä toimii tuloksellisesti ja tehokkaasti. Ryhmän jäsenten keskinäinen yhteistyö sujuu ja ryhmä toimii yhteistä tavoitetta ajatellen, eikä aikaa kulu enää ristiriitojen ja erimielisyyksien selvittelyyn. Ryhmän sisäiset roolit ovat sopeutuvia ja hyödyllisiä. Jäsenten erilaisuus osataan nähdä voimavarana. Ryhmä toimii tavoitteellisesti ja vastuu jakautuu yhteisesti. Suoriutumisvaiheen tehokkuuden käänköpuolena on, ettei uusien jäsenten ole helppoa sopeutua ryhmään. (Kopakkala 2005, 50-51.)

Yllä kuvattua Tuckmanin mallia ryhmän kehitysvaiheista pidetään yleisesti pätevänä sen käsitettävyyden vuoksi. Useat tutkijat ovat esittäneet Tuckmanin malliin perustuvia täydennettyjä vaihtoehtoja. Tuckmanin mallin kompastuskivi on, ettei mallin pohjalta ole mahdollista ennakoida ryhmän kehityksen tulevaisuutta. (Kopakkala 2005, 51.)

2.3 Tiimin tavoitteet ja vastuut

Onnistuakseen toiminnassaan tiimi tarvitsee organisaation johdon asettamat selväpiirteiset tavoitteet. Tiimiltä taas edellytetään organisaation toiminnan kokonaiskuvan ymmärtämistä, jotta tavoitteen saavuttamisen keinot ovat yhteensopivat organisaation yleisen linjan kanssa. Tavoitteiden täyttäminen vaatii tiimiltä suoritukseen keskittymistä ja yhteisvastuullista ajattelua. Pysyäkseen ajan tasalla tavoitteen saavuttamisesta, tulisi tiimillä olla mittareita oman suoriutumisensa ja edistyksensä tarkkailuun. Tavoitteen jakaminen pienempiin osiin helpottaa suoriutumisen mittaamista ja pitää tiimin paremmin tietoisena tilanteestaan. (Harvard Business Review 2005, 42-44.)

Tavoitteen tarkoituksena on näyttää tiimille suuntaa ja luoda motivaatiota tulokselliseen työskentelyyn. Hyvä tavoite on riittävän tarkasti määritelty, jotta tiimin jäsenet voivat linkittää oman suorituksensa tavoitteen kanssa yhteen. Tavoitteiden tulisi olla tarpeeksi haastavia ja pulmallisia, jotta ne ylläpitävät tiimin motivaatiota ja mielenkiintoa työtä kohtaan. Liian monimutkaiset ja haastavat tavoitteet puolestaan heikentävät suoritusta ja

tiimi alkaa taantua ja passivoitua. Tavoitteista jälkeen jääminen saattaa aiheuttaa tiimissä konfliktitilanteita ja muiden tiimin jäsenten syyttelyä huonosta tilanteesta. (Levi 2014, 48.)

Kerr ja Tindale osoittivat tutkimuksessaan vuonna 2004, että tiimit suoriutuvat työstään paremmin päästessään osallistumaan haastavien suoritus-tavoitteiden asettamiseen. Tällä tavoin tiimit ymmärtävät päämääränsä paremmin ja uskovat enemmän tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden tunteminen ja määrätietoisuus auttavat tiimiä toimimaan joustavasti muuttuvissa tilanteissa. Tällöin tiimi pystyy sopeutumaan tilanteiden muutoksiin, kohentamaan toimintaansa ja asettamaan tarvittaessa uusia tavoitteita. (Levi 2014, 49.)

Vastuun merkitys tiimityössä on suuri. Tiimillä on yhteisvastuu tehtävästään ja suoriutumisestaan. Jokaisen jäsenen tulee kuitenkin ottaa vastuu myös omasta toiminnastaan, sillä tiimin suorituskyky voi heikentyä jo yhdenkin jäsenen toimesta. Muiden jäsenten hyvällä työpanoksella ei juuri ole merkitystä, jos yksi välinpitämättömästi loppuun saatettu palvelu vaikuttaa negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Tiimin tulisikin panostaa keskinäiseen yhteistyöhön, jotta jokainen osallistuu vastuullisesti suoriutumiseen. (Spiik 2003, 137-139.)

2.4 Vuorovaikutus ja konfliktit

Ryhmässä jäsentenvälisen vuorovaikutuksen kehittyminen on aikaa vievä prosessi. Ryhmän aloittaessa toimintansa tulisikin varmistaa, että mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen on tarjolla. Nämä mahdollisuudet edesauttavat ryhmän jäsenten tutustumista toisiinsa ja vuorovaikutussuhteiden kehittymistä muotoonsa. Aluksi ryhmän sisäistä vuorovaikutusta tapahtuu lähinnä ryhmän vetäjän tai ohjaajan kautta. Ryhmiin monesti syntyy alaryhmiä muodostumisen jälkeen ja hiljalleen vuorovaikutus siirtyy niiden väliseksi. Lopulta vuorovaikutus kehittyy koko ryhmän laajuiseksi. (Kopakkala 2005, 56-58.)

Ryhmän muodostuttua jokainen jäsen haluaa tuntea kuuluvansa joukkoon. Aluksi jäsenet useasti välttävät kaikenlaisia ristiriita- ja konfliktitilanteita kokeakseen olonsa turvatuksi. Tyypillistä on, että tässä vaiheessa jäsenet suuntaavat turhautumisensa ryhmän ulkopuolisiin tahoihin, sidosryhmiin tai ohjaajaan. Vähitellen jäsenten välisten suhteiden haarautuessa konflikteja todennäköisesti ilmenee ryhmän kesken. Suojaisaksi koetussa ryhmässä konfliktit pystytään käsittelemään niiden ihmisten kesken, joiden välille niitä syntyy. (Kopakkala 2005, 58.)

Toimiva vuorovaikutus vaatii ryhmähenkeä. Positiiviset kokemukset vuorovaikutuksesta ryhmätyöskentelyssä edesauttavat myönteisen ilmapiirin syntymistä. Jäsenet suhtautuvat toisiinsa paremmin ja työtehtävät koetaan mielekkäiksi. Ryhmään kuulumisen lisäksi jokaisella on tarve tulla

huomioiduksi yksilönä ja saada muulta ryhmältä luottamusta sekä positiivista palautetta. Ryhmän jäsenten keskinäiset suhteet edistävät hyvää ryhmähenkeä todennäköisemmin, jos ne ovat tuttavallisia. Muodolliset suhteet ryhmässä saattavat aiheuttaa kankeutta vuorovaikutukseen, jonka olisi tärkeää olla avointa. (Spiik 2003, 133.)

Loren Gary käsittelee eräässä artikkelissaan mielipiteiden ilmaisua ja ristiriitatilanteita työryhmässä. Hänen mukaansa ristiriita- ja konfliktitilanteet ovat toivottuja ryhmän kehityksen ja vuorovaikutuksen kannalta. Ryhmän sisäiset erimielisyydet kehittävät luovaa ajattelua sekä edistävät innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Kehittyminen edellyttää, että ryhmässä erimielisyydet tulevat ilmi ja ristiriidat käsitellään. Jos ryhmää ei koeta tarpeeksi turvalliseksi omien mielipiteiden esittämiseen, erimielisyydet eivät tule esille. Ristiriitatilanteiden ilmentyessä ne vahingoittavat ryhmää vähemmän, jos ne saadaan pidettyä erillään ihmisistä. Sen sijaan ne tulisikin kohdistaa asioihin. Konfliktien asiallinen ja perinpohjainen käsitteleminen estävät epäluottamuksen ja epävarmuuden syntymistä. (Harvard Business Review 2005, 70-71.)

2.5 Tiimiroolit ja niiden merkitys toiminnassa

Rooleja muodostuu aina vuorovaikutuksen seurauksena. Ryhmän muodostusvaiheessa yksilöiden roolijako ei ole vielä selkeä, sillä jäsenet hakevat paikkaansa ryhmässä ja ilmassa on epävarmuutta. Aikaisemmista rooleista saattaa olla hankala päästää irti työnkuvan ja työporukan vaihtuessa, mikä voi hankaloittaa ryhmään sopeutumista. Kun ryhmä koetaan luotettavaksi, roolit alkavat selkeytyä muuttuvat mukautuviksi. Toisaalta kauan yhdessä työskennelleiden henkilöiden roolit ryhmässä saattavat jämähtää paikoilleen. Tämän seurauksena rooli alkaa helposti rajoittaa henkilön suorituskykyä ja suvaitsevaisuutta uusille ideoille. (Kopakkala 2005, 106-108.)

Tiimiroolien monipuolisuus on yksi avaintekijä menestyneeseen tiimityöhön. Tiimiin kaivataan moninaista osaamista, eri aihealueiden asiantuntijuutta, sekä erilaisia näkökulmia. Jos kaikkien tiimin jäsenten taidot ja tietämys koskevat samoja asioita, ei näistä henkilöistä ole hyödyllistä muodostaa tiimiä. Toisaalta ryhmän jäsenten erilaisuus tuo haastetta toimivien ratkaisujen sekä hyvän yhteistyön löytämiseen. (Levi 2014, 242.)

Tiimi toimii dynaamisesti, kun sen jäsenillä on erilaisia, toisiansa täydentäviä rooleja (Kopakkala 2005, 109-110). Alla kuvattuna Meredith Belbinin määrittelemät yhdeksän erilaista tiimiroolia (Suomen Virtuaaliammatti-korkeakoulu 2006).

Arvioija. Toimii varoen ja välttelee riskejä. Arvioijalla on reilu ja objektiivinen suhtautuminen asioihin. Hän on kriittinen ja analyyttinen. (mp.)

Asiantuntija. Tavoitteellinen ja itsenäinen työntekijä, joka on kokonaisvaltaisesti sitoutunut. Omaa perustavanlaatuaista tietoa, mutta tietous rajautuu kapealle alueelle. (mp.)

Diplomaatti. Rohkaiseva ja motivoiva tiimin jäsen, jolla on hyvä ihmistuntemus. Ristiriitatilanteissa toimii sovittelijana. Diplomaatilla on huono päättämiskyky. (mp.)

Keksijä. Luova ja ratkaisukeskeinen, keksii uusia ideoita. Tarvitsee aikaa pohtimiselle ja saattaa olla epäkäytännöllinen. (mp.)

Kokooja. Ennakkoluuloton ja päättäväinen. Näkee muiden tarpeet ja vahvuudet, jakaa töitä. Saattaa olla innoton varsinaiseen tekemiseen. (mp.)

Takoja. Suorituskeskeinen, energinen ja tavoitteellinen. Voimakastahtoinen innostaja, joka saattaa olla myös kärsimätön. Inhoaa laiskuutta. (mp.)

Tekijä. Realistinen, vastuullinen ja ahkera. Käytännöllinen organisoija. Saattaa kuitenkin vastustaa uusia ideoita. (mp.)

Tiedustelija. Sosiaalinen verkostoituja, joka pitää ryhmän informoituna. Utelias ja kokeilunhaluinen. Saattaa olla lyhytjänteinen. (mp.)

Viimeistelijä. Perusteellinen ja tarkka, keskittyy yksityiskohtiin. Kykenee työskentelemään paineen alla. Viimeistelijät ovat usein perfektionisteja. (mp.)

Belbinin mukaan tiimin kukin jäsen suorittaa yhtä tai kahta mainituista rooleista. Roolien määräytyminen on yhdistelmä henkilön persoonallisuutta sekä tiimin edellytyksiä. Toimivassa tiimissä on edustettuna mahdollisimman monipuolisia rooleja. Tiimi, jossa on edustettuna vain yksi tai kaksi roolia, ei toimi riittävän tehokkaasti. Tiimiroolit auttavat yksilöitä sitomaan toimintansa yhteen sulavasti sekä näkemään toimintansa riippuvuuden suhteessa muihin jäseniin. (Kopakkala 2005, 110.)

Karl Magnus Spiik kuvaa tiimirooleja pelkistetyn mallin avulla. Hän korostaa, että roolit eivät liity ihmisen persoonaan, vaan ainoastaan käyttäytymiseen, jota jokaisella on mahdollisuus kehittää. Rooleja ovat määrääjä, arvostelija, alistuja, vetäytyjä sekä yhteistyökumppani. Yhteistyökumppani on reilu ja avoin innostaja, joka joustaa tarvittaessa ja on hyvä kuuntelija. Muut roolit ovat negatiivisia. Määrääjä on aggressiivinen ja käskyttää muita. Arvostelija on ivallinen ja piiloaggressiivinen. Alistajat ovat arkoja ja helposti periksi antavia. Vetäytyjät ovat tyyppillisesti pidättyväisiä, vastuuta välttäviä ja etäisiä. Yhteistyökumppani päin vastoin on näiden roolien ytimessä ja sitä kutsutaankin reiluksi pelikentäksi, jota jokaisen tulisi käytöksessään tavoitella. (Spiik 2003, 166-167.)

Tiimin jäsenten välinen erilaisuus on sekä voimavara että potentiaalinen ongelmien lähde. Konflikteja voi syntyä, jos tiimi ei pääse käsittelemään erilaisia näkemyksiään ja toimintatapojaan. Tiimin tulisi saada toimia ympäristössä, joka tarjoaa mahdollisuuden ilmaista erimielisyyksiä ja joka kesittää väittelyitä ilman, että ilmapiiri tuhoutuu. (Levi 2014, 253.)

2.6 Tiimin kehitys

Toisinaan työryhmää ja tiimiä käsitteinä käytetään ikään kuin ne tarkoittaisivat samaa asiaa. Työryhmälle on kuitenkin ominaista, että johtajan rooli on korostunut ja työryhmä keskittyy pitkälti yksilösuorituksiin. Tiimin työskentely taas on itseohjautuvaa ja tiimi johtaa itse itseään. Tiimin jäsenillä on omat vastualueensa, mutta tiimille tunnusomaista on yhteisvastuu työtehtävistä ja tavoitteista. Työryhmälle on tyypillistä, että johtaja tekee tärkeät päätökset ja jakaa vastuuta työryhmän jäsenille. Tiimissä esimiehen rooli on toimia ohjaajana, mutta päätösvalta on tiimillä itsellään. (Lehtinen 2013.) Työryhmien saavutukset rakentuvat korkealaatuisten yksilösuoritusten ympärille, kun taas tiimissä hyödynnetään erilaisten osaajien yhteistyön tuloksia (Vahtolampi 2013).

Tiimin muodostuttua sen toiminta on alkuun yksilöpainotteista, sillä yhtenäisyyttä ei ole ehtinyt muodostua. Toiminta on myös johtajavetoista, sillä alkuun vuorovaikutusta käydään johtajan kautta ja tältä haetaan turvaa ja tukea uuteen tilanteeseen. Tässä vaiheessa kyseessä on työryhmä. Tiimistä voidaan puhua, kun ristiriidat on käsitelty, erimielisyyksistä voidaan avoimesti keskustella ja jäsenet tekevät saumatonta yhteistyötä. Tiimissä on hyväksytty jäsenten erilaisuus sekä eroavat näkökulmat osaksi tiimin toimintaa. Eri näkökannat kannustavat luovien ratkaisujen aikaansaamiseen ja päätökset tehdään yhdessä yksimielisesti. (Kopakkala 2005, 58-59, 81-83.)

Tiimin kehittyessä se alkaa toimia itseohjautuvasti ja ottaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta. Alussa johtajalla ollut päätäntävalta siirtyy hiljalleen tiimille. Johtajan tehtävänä on ohjata tiimiä oikeaan suuntaan, mutta tiimille tulisi antaa tilaa tehdä itsenäisesti päätöksiä. (Spiik 1999, 55.)

2.7 Menestyvä tiimi

Yksi tärkeimmistä tunnusmerkeistä menestyvälle tiimille on sitoutuminen. Täydellä teholla toimiakseen tiimi edellyttää myös sen tarkoitusta palvelevia taitoja, asiantuntijuutta, suorituskykyä sekä selkeitä tavoitteita. Pohjimmiltaan huipputiimin kuitenkin määrittelee se, miten sitoutuneita tiimin jäsenet ovat toisiinsa. Tiimin jäsenet kunnioittavat toisiaan ja luottavat toisiinsa, mutta heidän tulisi myös välittää toisistaan. Tämä näkyy siten, että tiimi kannustaa ja tukee heikommin pärjääviä jäseniään, jotta koko

tiimillä olisi mahdollisuus kehittyä yhdessä. Tällainen toiminta edistää tiimin joustavuutta ja kehittää tärkeitä taitoja. (Katzenbach & Smith 1993, 65-66.)

On joitakin seikkoja, jotka ovat yhteisiä hyvin menestyville ja toimiville tiimeille. Loistaviin suorituksiin yltääkseen tiimi tarvitsee selkeän suunnan ja täsmälliset tavoitteet toiminnalleen. Tavoitteet auttavat tiimejä arvioimaan suoritustaan ajankohtaisesti ja keskittymään olennaisiin tehtäviin. Menestyvä tiimi tarvitsee myös hyvän ohjaajan tai johtajan, joka edesauttaa tiimin sisäisten ja ulkoisten yhteyksien muodostamista ja ylläpitoa esimerkiksi organisaation sekä sidosryhmien kanssa. Taitava johtaja myös kannustaa tiimiä tavoitteelliseen toimintaan. Työtehtävien taas tulisi olla sellaisia, että niistä suoriutuminen edellyttää koko tiimin panosta, eikä niistä suoriudu yksin. Tehtävien on tärkeää olla monimutkaisia ja haastavia, jotta ne edistävät tiimin kehitystä. Liian yksitoikkoiset tehtävät ja haasteellisuuden puuttuminen voivat johtaa tiimin toiminnan taantumiseen. Tehtävien suorittaminen parhaalla mahdollisella tavalla taasen vaatii kattavat resurssit, joihin kuuluu mm. koulutus, materiaalit ja henkilöstö. (Levi 2014, 29-30.)

3 TIIMIEN JOHTAMINEN

Teorian toisessa osiossa perehdytään tiimityöhön johtamisen näkökulmasta. Käsittelyssä on esimiehen rooli tiimityössä, tiimien palkitseminen ja motivointi, sekä konfliktien ja ristiriitojen hallinta. Lopuksi käsitellään myös muutosjohtamista, sillä tiimien johtamisen merkitys organisaation muutostilanteissa on huomattava.

3.1 Esimiehen rooli tiimityössä

Organisaatiot rakentuvat pitkälti toisistaan riippuvista erilaisista rooleista. Eri roolit ovat riippuvaisia toisistaan ja roolille on olemassa vastarooli, tästä esimerkkinä on esimiesrooli ja työntekijän rooli. Ne ovat toistensa vastaroolit. Roolit ovat tietynlaisia käyttäytymismalleja ja jokaiseen rooliin kohdistuu odotuksia käyttäytymisen suhteen. Esimerkiksi työntekijän roolissa olevan henkilön toiminta on tietynlaista suhteessa esimiehen rooliin ja toisin päin. Molemmissa rooleissa vastarooliin kohdistuu tiettyjä odotuksia käyttäytymisen ja toimintatapojen osalta. (Jalava 2001, 18.)

Tiimityöskentelyssä esimiehen rooli on erilainen kuin perinteisessä työryhmätyöskentelyssä. Työryhmän johtaja tyypillisesti hoitaa kaiken organisoinnin ja jakaa tehtävät, jotka ryhmän jäsenet toteuttavat. Tiimeille taas on ominaista, että ne johtavat itse itseään. Työtehtävät määräytyvät tiimeille enimmäkseen asiakkaiden ja sidosryhmien kautta, eikä niinkään esi-

miehen toimesta. Tiimin esimiehen tehtäviin kuuluu mm. tarvittavien resurssien tarjoaminen tiimille ja tiedon välittäminen tiimin ja organisaation välillä. Esimies on ajan tasalla siitä, mitä päätöksiä tiimissä tehdään ja kuinka tehtävistä suoriudutaan. Esimiehen kuuluu informoida tiimiä aikatauluista ja asettaa tiimille tavoitteet. Tiimin esimiehellä on vastuu siitä, että tiimi työskentelee organisaation linjojen ja tavoitteiden mukaisesti. Hän varmistaa, että yhteistyö asiakkaiden, organisaation ja sidosryhmien kanssa toimivat. (Spiik 2003, 183-184.)

3.2 Konfliktit ja ristiriidat

Kaikissa tiimeissä syntyy ristiriitoja. Erilaiset näkemykset työn toiminta- ja toteutustavoista ovat yleinen syy tiimin jäsenten välisiin ristiriitatilanteisiin. Tällaisissa tilanteissa ristiriitojen kohteeksi saattavat joutua myös jäsenten väliset luonne-erot. Ellei ristiriitatilanteisiin puututa ajoissa, ne kohdistuvat asioiden sijasta ihmisiin, kun tunteet ottavat vallan. Ristiriitojen ja konfliktien ratkaisemisessa olennaista nopean puuttumisen lisäksi on tapa, jolla niitä käsitellään. On tärkeää tuoda esille, että eriäviä mielipiteitä saa ja pitääkin esittää, mutta niistä tulisi keskustella rakentavasti. (Harvard Business Review 2005, 9-10.)

Esimiehenä tai tiiminvetäjänä konfliktitilanteiden ratkaisuun kannattaa kehittää jonkinlainen käytäntö, jota sovellettaisiin joka kerta ongelmien ilmentyessä. Monesti ristiriidat syntyvät kahden tai useamman henkilön välille, joten tilanteeseen puuttuvan osapuolen tulisi yrittää ohjata tilannetta kohdistumaan asioihin henkilökohtaisuuksien sijasta. (Harvard Business Review 2005, 10-11.)

Konfliktien hallintaa helpottaa huomaavasti, jos tiiminvetäjä tunnistaa tiiminsä jäsenten erilaiset luonnetyytit. On helpompi työstää ratkaisuja, kun tiedostaa millaisia keinoja kuhunkin henkilöön tulee käyttää tilanteen rauhoittamiseksi. Tilanteen rauhoituttua keskusteluyhteys avautuu ja tiiminvetäjän on helpompi ohjata tiimin jäseniä keksimään ratkaisuja riitelyn sijasta. On tärkeää, että jäsenet ja konfliktin osapuolet saavat itse ehdottaa ratkaisuja. Jäsenet ja tiiminvetäjä voivat näin yhdessä pyrkiä kompromissiin, joka sopii kaikille. (Harvard Business Review, 10-11.)

Esimiehen tai tiiminvetäjän ainoa huoli konfliktitilanteissa ei ole työntekijöiden välinen kinastelu, sillä konfliktit haittaavat ja hidastavat työntekoa. Näin ollen ristiriitatilanteet aiheuttavat harmia tuottavuudelle sekä työn laadukkuudelle. Konfliktien ratkaisemisessa olisi näin ollen tärkeää kiinnittää huomiota kolmeen seikkaan:

Konflikteja ratkotaan tehokkaasti. Tehokkaat ratkaisut huomioivat sekä organisaation linjaukset ja vaatimukset, mutta myös työntekijöiden näkökulman ja hyvinvoinnin.

Konflikteja ratkotaan nopeasti. Nopeat ratkaisut estävät konflikteja haittaamasta normaalia työskentelyä. Niiden ansiosta myöskään organisaation resursseja ei kuluteta liikaa.

Konfliktien ratkaisu on toimiva kaikille osapuolille. Ratkaisun tulee olla kestävä niin, että sitä sovelletaan sitoutuneesti kaikkien osapuolten toimesta. (Jalava 2001, 160-161.)

3.3 Tiimityön palkitseminen

Tiimin kannustamisen ja tukemisen ohella on todella tärkeää, että tiimin hyvät tulokset ja loistavat suoritukset huomioidaan ja palkitaan. Palkitsemisen ei tarvitse aina liittyä palkankorotuksiin tai bonuksiin. Erilaiset työryhmät tarvitsevat omanlaisensa palkitsemisjärjestelmät työtehtävistä ja työryhmän rakenteesta riippuen. Yleisimmin palveluja tuottavan, jatkuvasti yhdessä työskentelevän tiimin palkitseminen liittyy tulospalkkaukseen. Tärkeintä ei ole itse palkkion vastaanottaminen. Olennaisinta on, että tiimin jäsen ymmärtää yhteyden tavoitteiden ja palkitsemisen välillä. Tiimin jäsenten tulisi sisäistää, että tavoitteisiin pääsy vaatii loistavia työsuorituksia ja heidän panostustaan todella arvostetaan. Organisaation palkitsemisjärjestelmän tulisi olla tarpeeksi kannustava, jotta sillä on vaikutusta tiimin työskentelyyn ja tuloskeskeisyyteen. (Harvard Business Review 2005, 15-16.)

3.4 Muutosjohtaminen

Muutoksiin liittyy yleensä sekä uudistumishalua sekä muutosvastarintaa. On hyvin yleistä, että vanhojen ja tylsien toimintatapojen tilalle kaivataan jotakin uutta ja jännittävää. Toisaalta rutiinit ja samanlaisena pysyvät toimintatyyli luovat vakauden ja turvallisuuden tunteita. Muutosjohtaminen on yksi johtajuuden haastavimmista osa-alueista. Johtajan, eli esimerkiksi esimiehen, tulee ottaa muutosta valmistellessa tai sen keskellä monia seikkoja. Kun kyse on organisaatiomuutoksista tai toimintatapamuutoksista, esimiehen tulisi kyetä perustelemaan muutostarve työntekijöille. Muutoksella tulee olla myös selkeä päämäärä, muuten työntekijöiden voi olla vaikea ymmärtää muutosta tai motivoitua muuttamaan toimintaansa tavittavalla tavalla. (Jalava 2001, 131-137.)

Muutoshankkeiden vastustaminen vaikuttaa hyvinkin paljon muutosten onnistuneeseen läpivientiin. Esimiehillä ja johdolla tulee olla esittää työntekijöille konkreettisia taustatekijöitä sekä syitä, joiden takia muutos on tarpeellista, ellei jopa välttämätöntä. Loppujen lopuksi työntekijät ovat se osa organisaatiota, joka toteuttaa muutokset käytännön työssä päivittäin. Muutosten toteuttaminen vaatii perusteellisia keskusteluja esimiehen ja

työntekijöiden välillä. Suuri osa muutosvastarinnasta työntekijöiden puolelta saattaa johtua virheellisistä tulkinnoista tai puutteellisesta informaatiosta. Muutoksesta tulisi siis saada keskustella avoimesti ennen toteutusta, sen aikana sekä jälkeen. Asioiden pimittäminen tai salaaminen johdon puolelta luo auttamatta negatiivista suhtautumista muutosta kohtaan työntekijöiden puolelta. Tämä saattaa johtaa siihen, että työntekijöiden näkökulmasta muutos on toteutettu ajatellen vain lyhytaikaisia vaikutteita tai taloudellista hyötyä. On tärkeää johdon puolesta tuoda ilmi, miten kokonaiskuva muutoshankkeessa on huomioitu. (Jalava 2001, 133-138.)

Esimiesten ja johdon suhtautuminen työntekijöiden esittämään kritiikkiin on ratkaisevaa muutoksen onnistumisen kannalta. Jos kritiikkiä otetaan vastaan negatiivisesti ja se pyritään eliminoimaan, tilanne saattaa pahentua entisestään. Kritiikkiä ei tämän jälkeen välttämättä uskalleta esittää, mutta ongelma on silti läsnä ja vaikuttaa työntekoon. Tällaisen toiminnan sijaan esimiehen tulisi pyytää palautetta ja kehitysideoita työntekijöiltä. Esimies voi tämän johdosta pohtia työntekijöiden kanssa, miten ongelmat saataisiin ratkaistua. Tällöin työntekijät kokevat tulleen kuulluiksi asiassa ja heidän mielipiteillään on merkitystä. (Jalava 2001, 139-141.)

4 KYSELYTUTKIMUS

Kyselytutkimus on määrällinen tutkimusmenetelmä. Määrällisiä tutkimusmenetelmiä käytetään esimerkiksi silloin, kun tutkimuksessa on tarve tehdä erilaisia luokitteluja tai vertailuja (Jyväskylän yliopisto 2015). Tässä työssä kyselytutkimusta käytettiin apuna valitsemaan kahdesta tiimistä teemahaastatteluihin sopivat henkilöt. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää tiimien jäsenten eri ominaisuuksia ja työskentelytapoja. Haastatteluihin oli tarkoitus saada mahdollisimman erilaisia tiimirooleja edustavia henkilöitä. Haastateltavat valittiin puhtaasti kyselyn vastausten perusteella. Kyselytutkimus toteutettiin käyttäen apuna SurveyMonkeyn kyselytyökalua. Kyselytutkimuksen vastaukset ovat tämän työn lopussa liitteenä.

4.1 Kyselylomake

* 1. Nimi:

^ 2. Kuinka paljon kokemusta sinulla on työskentelystä jonkin tiimin jäsenenä?

- Alle 1 vuosi
- 1-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

* 3. Mikä näistä rooleista kuvaa parhaiten sinua tiimin jäsenenä?

- Kriittinen ja analyttinen arvioija, joka toimii reilusti ja objektiivisesti, mutta välttelee riskejä.
- Kokonaisvaltaisesti sitoutunut asiantuntija, omaa harvinaislaatuista tietoa, mutta kapealta alueelta. Tavoitteellinen ja itsenäinen työntekijä.
- Rohkaiseva ja motivoiva, hyvän ihmistuntemuksen omaava tiimin jäsen, joka usein toimii sovittelijana ristiriidoissa. Ei tee mielellään päätöksiä.
- Luova ja ratkaisukeskeinen uusien ideoiden keksijä. Hieman epäkäytännöllinen, tarvitsee aikaa pohdiskeluun.
- Ennakoluuloton ja päättäväinen porukan kokoaja, joka näkee muiden ihmisten vahvuudet. Jakaa mielellään töitä.
- Suorituskeskeinen ja energinen innostaja, joka on voimakastahtoinen ja ehkä hieman kärsimätön, toimii erittäin tavoitteellisesti.
- Vastuullinen ja ahkera realisti, joka toimii käytännöllisesti ja on organisointikykyinen. Saattaa vastustaa muutosta ja uusia ideoita.
- Sosiaalinen verkostoituja, joka pitää muut jäsenet ajan tasalla. Utelias, kokeilunhaluinen mutta lyhytjänteinen.
- Perusteellinen ja tarkka, keskittyy mielellään yksityiskohtiin. Kykenee työskentelemään paineen alla, taipumusta täydellisyydentavoitteluun.

* 4. Valitse sinulle sopivin vaihtoehto

- Työskentelen mieluiten itsenäisesti, haluan että minulla on täysin oma vastuualue
- Työskentelen mieluiten tiimissä niin, että kaikilla on yhteisvastuu työtehtävistä
- Työskentelen mieluiten tiimissä, mutta haluan myös oman vastuualueen

* 5. Kuinka hyvin koet sopeutuneesi nykyiseen tiimiisi?

En lainkaan	Joten kuten	En osaa sanoa	Melko hyvin	Loistavasti
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 6. Asteikolla 1-10, kuinka hyvin koet tiimisi tällä hetkellä suoriutuvan tehtävästään?
(1=huonoin, 10=paras)

* 7. Mitä mielestäsi tiimisi tällä hetkellä eniten tarvitsee suoriutuakseen paremmin?

- Enemmän resursseja
- Parempaa ryhmähenkeä
- Toimivampia ratkaisuja
- Avoimempaa keskustelua
- Enemmän tukea ohjaajalta tai organisaatiolta
- Ei mitään, kaikki tarvittava löytyy
- Muuta, mitä?

Perustele vastauksesi lyhyesti

4.2 Kyselyn tarkoitus

Kyselytutkimuksella selvitettiin, kuinka paljon kokemusta vastaajilla on tiimiyöskentelystä, mikä tiimirooli kuvastaa heitä parhaiten, sekä miten tiimi on suoriutunut työtehtävistään. Koska tiimit olivat kyselyn toteutus-
hetkellä hiljattain muodostettu, kyselyssä selvitettiin myös vastaajan so-
peutumista omaan tiimiinsä. Lomakkeen viimeisessä kysymyksessä myös
alustavasti kartoitettiin tiimin jäsenten kantaa siihen, mitä tiimi tarvitsee
voidakseen suoriutua paremmin tehtävästään. Tähän kysymykseen vas-
taaja sai halutessaan myös perustella vastauksensa.

Vastausten perusteella valittiin haastateltavat henkilöt. Kyselyn vastaukset
toimivat apuna valitsemaan haastatteluihin mahdollisimman eri tavalla
vastanneet henkilöt. Kyselylomakkeen teemat olivat osittain samoja, kuin
toteutetuissa teemahaastatteluissa.

5 TEEMAHAASTATTELUT JA VASTAUSTEN ANALYSOINTI

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tutkimusmenetelmänä toimivat tee-
mahaastattelut, joiden tukena toteutettu kyselytutkimus toimi. Teema-
haastatteluita varten oli laadittu haastattelurunko, joka sisälsi läpikäytävät
teemat. Haastatteluissa ei siis käytetty ennalta määriteltyjä yksityiskohtai-
sia kysymyksiä, vaan haastattelut muistuttivat enemmänkin keskustelua.
Haastatteluissa kuitenkin varmistettiin, että kaikki suunnitellut teemat tu-
levat käytyä läpi niiden aikana.

Teemahaastattelut mahdollistivat sen, että haastatteluissa saatiin pitkiä ja
monipuolisia vastauksia teemojen pohjalta muodostettuihin kysymyksiin.
Teemapohjaisen haastattelurungon ansiosta haastateltavan vastausten
pohjalta pystyi luontevasti siirtymään teemasta toiseen ilman, että oli
pakko noudattaa tiettyä ennalta määrättyä järjestystä. Tämä mahdollisti
sen, että haastattelut muistuttivat luontevasti etenevää keskustelua.

Haastattelututkimuksen kohteena oli kaksi organisaation henkilöstöhallin-
non tiimiä. Toisesta tiimistä haastateltiin kahta ja toisesta kolmea henkilöä.
Tässä osiossa tullaan analysoimaan haastatteluiden sisältöä. Tarkoitus on
koota haastatteluiden tulokset yhteen niin, että kaikista haastatteluista kä-
sitellään oleellimmat ja tärkeimmät teemoittain ja tuloksista myös ilme-
nee, kumpaa tiimiä ne koskevat. Haastatteluissa käytetty runko on tämän
työn lopussa liitteenä.

5.1 Haastatteluaineiston analysointi

Teema 1. Tiimien muodostuminen.

Ensimmäisen tiimin haastatteluista kävi ilmi, että uusien tiimien muodostuttua tiimin jäsenillä oli epäselvyyttä, mitkä työt kuuluvat kenellekin ja työn kokonaisuuden hahmottaminen oli hankalaa. Tiimin jäsenten kesken oli hajontaa kokemuksessa ja taidoissa ja se aiheutti osaltaan ongelmia, kun ajatuksena oli, että kaikki tekevät kaikkia tiimille kuuluvia töitä. Tiedon määrä ei ollut kaikilla samalla tasolla, sillä osa tiimin jäsenistä oli aiemmin jo työskennellyt saman asiakkaan parissa ja osa ei. Tiimin hoitava asiakkuus erityispiirteineen vaatii perehdytystä, joka sujui vaihtelevalla menestyksellä juurikin tiedon suuresta määrästä johtuen. Työilmapiiristä keskusteltaessa tuli ilmi eriäviä näkökulmia. Erään näkemyksen mukaan ilmapiirissä ei ollut havaittavissa suuria ongelmia, joskin ilmapiiri oli parantunut ajan myötä. Toisten näkemysten mukaan ilmapiiri oli stressaantunut ja ahdistava työn suuresta määrästä ja kiireestä johtuen. Ilmapiiri koettiin kuitenkin myös avoimeksi. Sopeutumisessa uuteen tiimiin esimies on ollut hyvin tukena. Tiimi kaipaisi kuitenkin lisää ryhmäytymistä, jotta toisiin pääsisi tutustumaan paremmin. Tämä helpottaisi myös tiimin sisäisten roolien selkeytymistä.

Toisen tiimin haastateltavien mielestä tiimin muodostuttua työskentely lähti hyvin käyntiin saman tien. Toisiin tiimin jäseniin pääsi tutustumaan heti ja tiimillä oli hyvin itsenäinen ote keskinäiseen ryhmäytymiseen. Aluksi tiimissä ilmeni paljon stressiä ja kiirettä, mikä aiheutti kireyttä ilmapiiriin. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että tiimi on hyvin oma-aloitteisesti keskustellut heti alkuun ongelmista ja näin ollen ilmapiiriä on saatu positiivisemmaksi.

Teema 2. Tavoitteet ja vastuu.

Ensimmäisen tiimin haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tiimille on organisaation ja esimiehen toimesta asetettu selkeät tavoitteet. Asetetut tavoitteet ovat kuitenkin epärealistisia, sillä töitä tehdään liian pienellä resurssilla, eikä pitkistä työpäivistä huolimatta kaikkia töitä ehditä tekemään. Esimies seuraa sekä henkilökohtaisella tasolla että tiimikohtaisesti tavoitteiden toteutumista. Tiimillä itsellään ei ole konkreettisia työkaluja seurata omaa suoriutumistaan tai tavoitteiden toteutumista, muuta kuin asiakkaalta saadun palautteen kautta. Haastatteluissa kävi ilmi, että tällaiselle työkalulle olisi tiimissä kysyntää ja sellainen saattaakin tulevaisuudessa olla tulossa. Tiimille asetettuja tavoitteita ei pidetty erityisen motivoivina koetun resurssipulan takia – enemmän resurssilla tiimin tavoitteet itsessään koettaisiin motivoiviksi. Tavoitteiden toteutumista jarruttaa myös se, että välillä aikaa menee muihin, palvelutuotannon prosessiin liittymättömiin töihin ja projekteihin.

Toinenkin haastateltava tiimi oli sitä mieltä, että heille on asetettu selkeät tavoitteet. Kuten ensimmäisessäkin tiimissä, tavoitteet eivät motivoi, vaan pikemminkin ahdistavat muutoksista aiheutuneen kiireen vuoksi. Haastateluista nousi esille, että tiimi on kehittänyt itse keinon seurata suoriutumistaan ja tilannettaan tavoitteiden suhteen. Tiimi käy kerran viikossa keskustelun, jossa käydään läpi työtilannetta ja tuodaan ongelmakohtia esille. Näin he pysyvät ajan tasalla omasta suoriutumisestaan. Tämä keino on tiimissä koettu tärkeäksi ja hyödylliseksi.

Molemmat tiimit olivat sitä mieltä, että tiimien jäsenillä on töistä yhteisvastuu. Ensimmäisessä tiimissä oltiin sitä mieltä, että kokeneemmilla henkilöillä on ehkä suurempi rooli joissakin työtehtävissä ja jotkin kokonaisuudet ovat vain tiettyjen henkilöiden vastuulla. Muuten vastuu tiimissä jakaantuu tasaisesti. Toisessa tiimissä työtehtävät on jaettu niin, että osalla on väkisinikin enemmän vastuuta kuin toisilla – he ovat kuitenkin suunnitelleet, että tulevaisuudessa vastuu jakautuisi tasaisemmin.

Ensimmäinen haastateltava tiimi toi esille, että tiedonkulussa on tiimin sisällä välillä huomattavia puutteita, eivätkä kaikki tiimiläiset ole välttämättä ajan tasalla siitä, mitä kaikkea tiimin työprosessin kokonaisuuteen kuuluu.

Haastatteluissa kysyttiin tiimien jäsenten mielipidettä palkitsemiskäytäntöihin. Kysymys oli siitä, kannattavatko he enemmän henkilökohtaista palkitsemista (organisaation käytäntö), vai olisiko tiimikohtainen palkitsemismalli parempi. Osa oli sitä mieltä, että tiimin yhteistyö on niin tiivistä, että tiimikohtainen palkitseminen voisi motivoida tiimityöskentelyä paremmin, kuin tämänhetkinen malli, joka on henkilökohtainen palkanlisä. Osa taas koki, että henkilökohtainen palkitseminen toimii paremmin, sillä tiimissä osaamisen taso vaihtelee.

Teema 3. Haasteet.

Ensimmäisen tiimin haastatteluissa tuli hyvin esille tiimin päivittäin kohtaamia haasteita. Erityisesti esille nostettiin huono tiedonkulku tiimin sisällä, resurssivaje sekä ajanpuute. Tiimille jaettavaa tietoa on paljon ja välillä tarvittava tieto ei tavoita kaikkia. Tiedon suuri määrä aiheuttaa sen, etteivät kaikki välttämättä muista kaikkea. Tiimi on yrittänyt ratkaista tätä ongelmaa pitämällä lyhyitä infoja muistettavista asioista. Tilanne on parantunut vähitellen, mutta hitaasti. Haastateltavien mielestä resursseja eli toisin sanoen työntekijöitä tiimissä on liian vähän. Tämä aiheuttaa sen, ettei tiimi ehdi muuta kuin selvittää perustehtävästään, eli palkanmaksun prosessista. Esimies on auttanut parhaansa mukaan ja järjestänyt lisäresurssia mahdollisuuksiensa mukaan ruuhkahuippuihin. Tiimi kokee, että pitkällä aikavälillä resurssia on kuitenkin liian vähän. Tiimi haluaisi hallita palvelutuotannon kokonaisuuden sekä työn erityispiirteet ja tehdä työnsä kunnolla. Haastatteluhetkellä tilanne oli se, että tiimi teki pitkiä työpäiviä ja kiirettä oli paljon. Tiimi kokee, että esimies auttaa parhaansa mukaan

haasteista selviämisessä, mutta tukea toivottaisiin enemmän myös itse organisaatiolta.

Myös toisen tiimin haastatteluissa suurimmaksi haasteeksi nostettiin resurssipula. Ruuhkahuippujen aikaan poissaoloihin ei ole varaa ja töitä on rästissä. Muutokset ovat aiheuttaneet omat haasteensa, kun kokeneita henkilöitä on siirretty tiimistä toiseen. Tiimissä kuitenkin koettiin, että muutosten aiheuttamat haasteet alkavat hiljalleen helpottaa. Resurssipuulaan ja rästitöihin liittyvät haasteet ovat haastateltavien mukaan pysyneet samana tiimien muodostumisesta haastatteluajankohtaan saakka.

Teema 4. Vuorovaikutus.

Kaiken kaikkiaan kummankin tiimin haastateltavat olivat yksimieleisiä siitä, että heidän tiimissään kommunikaatio pelaa hyvin. Tiimin jäsenet keskustelvat keskenään ja kommunikaation kehityssuunta on positiivinen, keskustelua on paljon enemmän kuin aluksi oli. Tiimeissä esiin nousseet erimielisyydet on onnistuttu ratkaisemaan heti niiden synnyttyä, eli pidempi-ajaisia konflikteja ei ole aiheutunut. Haastateltavat kokivat, että tiimeissä uskaltaa avoimesti tuoda esille eriäviä mielipiteitään, jos kokee siihen tarvetta. Kaiken kaikkiaan erimielisyydet koskevat lähinnä erilaisia toimintatapoja tai puutteellisesti jalkautunutta tietoa. Tiimeissä ei ole syntynyt konflikteja henkilötasolla. Haastateltavat eivät kokeneet, että tiimin välistä kommunikointia olisi tarvinnut käydä esimiehen kautta, vaan he ovat itse osanneet keskustella tarvittaessa.

Teema 5. Tiimin kehitys ja vaikuttaminen.

Tässä teemassa kartoitettiin muun muassa sitä, kuinka itseohjautuvaksi tiimit arvioivat itsensä. Molempien tiimien haastateltavat kokivat, että heidän tiiminsä toimii hyvin itseohjautuvasti, mutta tärkeissä kysymyksissä tukeudutaan esimieheen. Tiimit ovat kuitenkin hyvin kartalla siitä, mitä heidän tulee tehdä ja kuinka toimia. Haasteiden väistyessä itseohjautuvuuskin nousee varmasti paremmalle tasolle.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että he osaavat tehdä itsenäisesti sellaiset päätökset, jotka heille itselleen kuuluvat, eli niihin koeta tarvittavan vahvistusta esimieheltä. Tiimin tekemät ratkaisut ovat pääsääntöisesti yksimielisiä ja ratkaisuihin päästään ilman suurempia konflikteja. Välillä tapahtuu niin, että sovituista toimintatavoista poiketaan, mutta tämän ei uskottu olevan tahallista.

Haastatteluissa kysyttiin, kuinka tiimi voisi itse vaikuttaa oman kehityksensä edistymiseen. Esille nousivat parempi tiedon jakaminen, avoin keskustelu sekä ryhmäytyminen. Olisi tärkeää saada tiimin toimintatavat yhtenäisemmiksi ja näin ollen yhteistyötä tiiviimmäksi. Toinen haastateltavista tiimeistä kokee pitämänsä viikoittaiset ryhmäkokoukset erittäin hyödylliseksi kehityksensä kannalta.

Haastatteluista kävi ilmi, että suurimmaksi esteeksi oman tiimin kehittymiselle koetaan resurssipula sekä ajan puute keskittyä tiimin kehityksen edistämiseen. Tiimien aika kuluu työn suorittamiseen kiireessä, joten kenelläkään ei ole aikaa pohtia itse tiimityötä. Suurimpiin haasteisiin ei ole näkynyt pysyviä ratkaisuja, joten kehittyminen on senkin kannalta hankalaa. Kehittymiseen on mahdollisuus keskittyä vain, jos on järjestetty erikseen jokin tilaisuus, jossa käsitellään tiimityöskentelyä, muuten asiaa ei ole aikaa pohtia. Tiimit kokivat, että esimies on heitä tukenut parhaansa mukaan kehittymisessä ja tuonut esille uusia näkökulmia. Tiimit kokevat, että lisäresurssin saaminen ja tiimiläisten kouluttaminen osaamisen varmistamiseksi antaisivat mahdollisuuden keskittyä myös omaan kehitykseen. Kehitystä ja tiimityötä pidetään kuitenkin tärkeänä osana päivittäistä työtä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Tässä osiossa käydään läpi haastattelujen perusteella syntyneitä johtopäätöksiä ja tehdään yhteenveto saaduista tutkimustuloksista. Yhteenvedossa tarkastellaan tiimien haastatteluajankohdan nykytilannetta sekä pohditaan, mitä tulevaisuudessa voitaisiin tehdä kehittymisen edistämiseksi. Lopuksi työssä esitetään konkreettisia kehitysideoita ohjeeksi tiimien esimiehelle sekä organisaatiolle. Kehitysideoiden on tarkoitus olla suuntaa näyttäviä toimenpiteitä, jotka olisivat tarpeellisia toteuttaa edistääkseen tiimityötä.

6.1 Johtopäätökset ja yhteenveto tuloksista

Haastatteluhetken nykytilannetta arvioidessa työssä tultiin siihen tulokseen, että tiimit ovat kehitykseltään pitkälti sopimisvaiheessa. Ilman kaikkia tiimien kohtaamia haasteita oltaisiin saatettu päästä jo suoriutumisvaiheeseen, mutta se olisi tosiaan vaatinut sen, että itse tiimin kehittymiseen olisi enemmän aikaa keskittyä. Jos verrataan työryhmän ja tiimin välisiä eroja, haastatteluiden perusteella on havaittavissa enemmän tiimimäistä kuin työryhmän kaltaista toimintaa ja ajattelumalleja. Tiimit ovat vielä kehityksessään kaukana huipputiimistä, mutta ehdottomasti kehityskelpoisia. Tämä kuitenkin vaatii paljon aikaa ja tietoista työtä asian edistämiseksi. Jos asiaa pohditaan ilman haasteita ja kehityksen esteitä, tiimit ja niiden esimies ovat erittäin yhteistyökykyisiä ja ratkaisukeskeisiä, jonka takia tiimeissä on potentiaalia edistää tiimityöskentelytaitoja ja kehittyä.

Tutkituilla tiimeillä on toiminnassaan monia haasteita, jotka ovat heistä itsestään riippumattomia. Haastatteluissa tuli ilmi paljon enemmän organisaatiotason ongelmia, kuin tiimien omiin toimintatapoihin liittyviä ongelmia. Niitäkin kuitenkin tuli esille jonkin verran. Tiimien omasta toiminnasta

riippumattomat ongelmat olisi tärkeää ratkaista ensin, jotta tiimi voisi keskittyä parantamaan omaa tekemistään, osaamistaan ja tiimin keskinäistä yhteistyötä. Tiimien olisi tärkeää saada vastuu jakautumaan tasaisemmin kaikille ja tieto kulkemaan paremmin tiimin sisällä. Osaamisen tasoissa on eroja, joten myös koulutustarve on olemassa.

Tiimeille on asetettu selkeät tavoitteet organisaation ja esimiehen tahoilta, mutta tavoitteisiin on vaikea päästä. Tiimeille voisi olla hyötyä työkalusta, jonka avulla seurata reaaliajassa omaa suoriutumisensa tasoa ja tavoitteiden toteutumista. Suoriutumisen seuraaminen voisi auttaa huomaamaan virheet nopeammin ja ne ehdittäisiin korjata ajoissa, eikä vasta jälkeinpäin palautetta saadessa.

Yhteenvedona tutkimuksessa tultiin siihen tulokseen, että tiimeillä on paljon potentiaalia kehitykseen, mutta myös haasteita päästä toteuttamaan kehitystä edistäviä asioita. Tiimit osaavat toimia itseohjautuvasti ja he ovat pyrkineet ratkomaan ongelmiaan keskenään. Esimies on toiminut tiimien tukena sekä järjestänyt apua tiimille mahdollisuuksiensa mukaan. Itse organisaatio voisi muutoksen keskellä puuttua näkyvämmiin tiimien kohtaamiin haasteisiin ja esittää heille kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Ainakin olisi tärkeää, että tiimit kokisivat, että heidän päivittäisen työn haasteensa otettaisiin huomioon. Organisaation lujempi puuttuminen ongelmiin voisi edesauttaa tiimien kehitystä, sillä näin tiimit saisivat enemmän toivoa onnistumisiin.

6.2 Kehitysideat

Kehitysideoita on tarpeen esittää sekä organisaatiolle, että tiimeille itselleen. On paljon, mitä organisaatio voi tehdä edistääkseen tiimien kehittymistä, mutta myös tiimit itse voivat vaikuttaa asiaan.

Lisäresurssit. Kaikista konkreettisin tarvittava toimenpide on lisäresurssin hankkiminen. Käytännössä lisäresurssilla tarkoitetaan tarvetta saada lisää työntekijöitä. Tiimit tarvitsevat resurssipulaan pysyvemmän ratkaisun, eli yksi lisätyöntekijä per tiimi olisi kaikista optimaalisin vaihtoehto. Mikäli tähän ei ole mahdollisuutta, tulisi ottaa huomioon, että lisäresurssia olisi aina tarvittaessa saatavilla kattamaan pahimmat ruuhkahuiput. Tämä olisi kuitenkin aina väliaikainen ratkaisu, eikä helpota tilannetta pitkällä aikavälillä.

Koulutus. Tiimeille olisi hyvä järjestää koulutusta mahdollisimman paljon aikataulujen salliessa. Tämä auttaisi vakiinnuttamaan ja turvaamaan osaamisen tason. Tiimissä osaamisen tason vaihtelevuus jarruttaa kehittymistä. Mahdollisuuksiensa mukaan tiimien kokeneemmat työntekijät voisivat kouluttaa kokemattomampia työntekijöitä. Jokaisen olisi hyvä muodostaa lista asioista, joissa kaipaa lisäkoulutusta ja joissa kokee tietotasonsa puutteelliseksi.

Ryhmäytyminen. Jos aika sallii, tiimeille olisi hyvä järjestää tilaisuuksia, joissa olisi tarkoituksena toisiin tutustuminen ja tiimityö. Näissä tilaisuuksissa voitaisiin käydä läpi, mikä tiimityössä toimii hyvin ja missä on kehitettävää. Se, että tiimin kaikki jäsenet tiedostaisivat kehitystarpeensa, voisi edesauttaa niiden huomioimista päivittäisessä työskentelyssä. Kokonaisvaltaisesti ryhmäytymistilanteilla on positiivinen vaikutus tiimin kehitykselle.

Ryhmäkokoukset. Toinen tiimi toi esille, että he pitävät viikoittain kokouksia työtilanteestaan kartoittaakseen, missä mennään. Tämä on erittäin hyödyllinen tapa ja toinenkin tiimi voisi ottaa ryhmäkokoukset käyttöön. Kokouksissa voitaisiin käydä läpi ajankohtaisimmat haasteet ja etsiä yhdessä ratkaisuja.

Ohjeet ja infot. Tiimin jäsenille jalkautettavan tiedon määrä on suuri. Pieniä infoja on pidetty ja ohjeita laadittu mahdollisuuksien mukaan, mutta näin kannattaa tehdä jatkossakin. Lisäksi tiimiläiset voisivat miettiä, mikä olisi paras keino saada ohjeet kaikkien saataville. Olisi tarpeen pohtia, miten tarvittavan tiedon saisi kulkeutumaan kaikille. Ohjeiden laatimisen voisi ottaa osaksi koulutuksia.

Työkalu suoriutumisen seurantaan. Olisi tärkeää, että tiimit voivat itse seurata suhteellisen reaaliaikaisesti omaa suoriutumistaan ja tavoitteiden toteutumista. Kun tiimin suoriutuminen on tiimin itsensä mitattavissa, seuranta on konkreettisempaa ja sillä voi olla positiivinen ja tehostava vaikutus työskentelyyn. Varsinkin ruuhkahuipuissa ja kiireessä työkalu voisi olla hyödyllinen. Virheisiin voisi työkalun avulla päästä kiinni mahdollisimman pian, eivätkä ne tulisi esille vasta asiakkaan antaessa palautetta.

Palkitseminen. Tiimikohtainen palkitseminen onnistumisista ja tavoitteiden toteutumisesta motivoi tiimiä työskentelemään tehokkaasti. On tärkeää, että tiimityöskentelymallia sovellettaessa ei palkita pelkästään yksilösuorituksia, sillä tiimityön yhteistyö on niin tiivistä, että onnistumiset ovat koko tiimin ansiota.

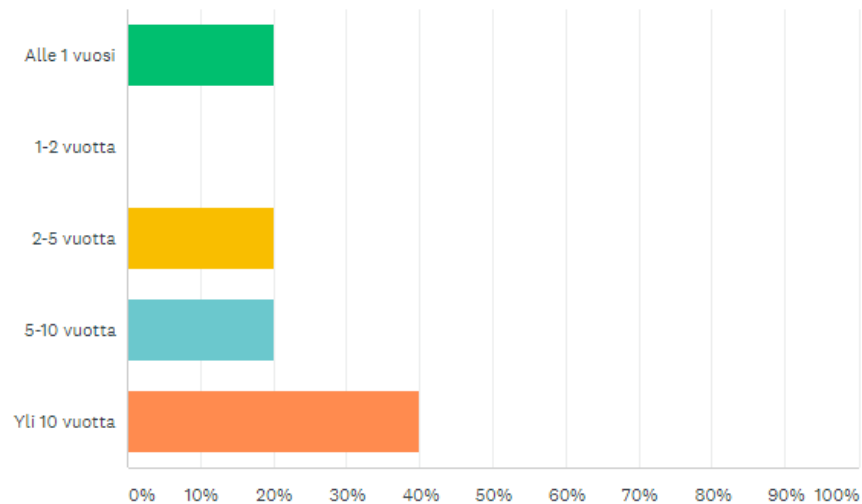
LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fleming, I. (1996). *Tiimityö*. Jyväskylä: Infoviestintä Oy.
- Harvard Business Review. (2005). *Toimiva tiimi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jyväskylän yliopisto. 23.4.2015. Määrällinen tutkimus. Haettu 29.10.2017 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Kopakkala, A. (2005). *Porukka, jengi, tiimi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtinen, E. (2013). Tiimi ja työryhmä – mitä niillä oikein tarkoitetaan? 8.1.2013. Haettu 30.3.2017 osoitteesta <http://esalehtinen.blogit.meensanomat.fi/2013/01/08/tiimityo-ja-ryhmatyo-mita-niilla-oikein-tarkoitetaan/>
- Levi, D. (2014). *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Questback. Verkkokyselyn kysymystyyppit vertailussa: avoin, suljettu vai molemmat? Haettu 15.3.2017 osoitteesta <https://www.questback.com/fi/blog/verkkokyselyn-kysymystyyppit-vertailussa-avoin-suljettu-vai-molemmat>
- Spiik, K. (1999). *Tiimityöstä voimaa*. Porvoo: WSOY.
- Spiik, K. (2003). *Tulokseen tiimityöllä*. Vantaa: Dark Oy.
- Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu. Belbinin tiimiroolit. Haettu 14.5.2017 osoitteesta http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/belbinin_timiroolit_12305.html
- Vahtolammi, K. (2013). Tiimi vastaan työryhmä. 14.2.2013. Haettu 30.3.2017 osoitteesta <http://www.karivahtolammi.com/tiimi-vastaan-tyoryhma/>

KYSELYN VASTAUKSET

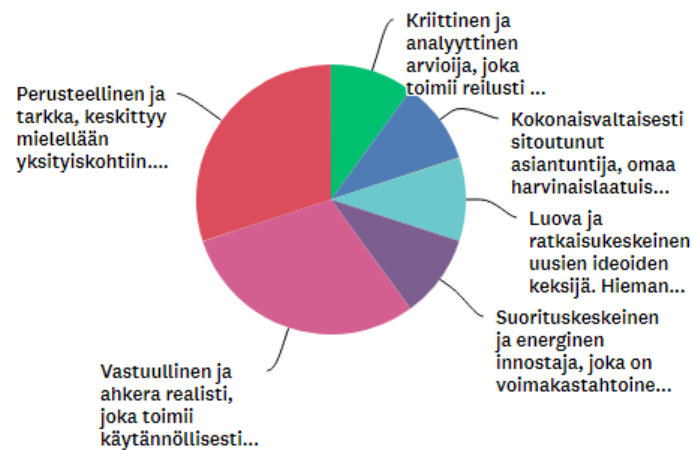
Kuinka paljon kokemusta sinulla on työskentelystä jonkin tiimin jäsenenä?

Vastattu: 10 Ohitettu: 0



Mikä näistä rooleista kuvaa parhaiten sinua tiimin jäsenenä?

Vastattu: 10 Ohitettu: 0



Valitse sinulle sopivin vaihtoehto

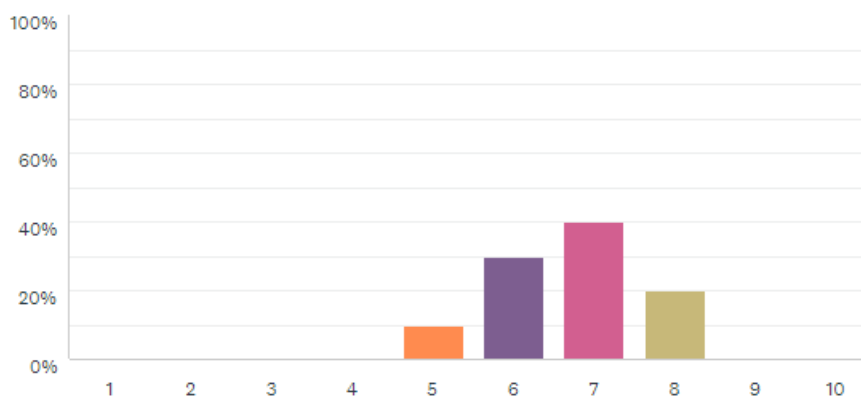
Vastattu: 10 Ohitettu: 0



	EN LAINKAAN	JOTEN KUTEN	EN OSAA SANOA	MELKO HYVIN	LOISTAVASTI	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIAARVO
(ei otsikkoa)	0,00% 0	10,00% 1	0,00% 0	40,00% 4	50,00% 5	10	4,30

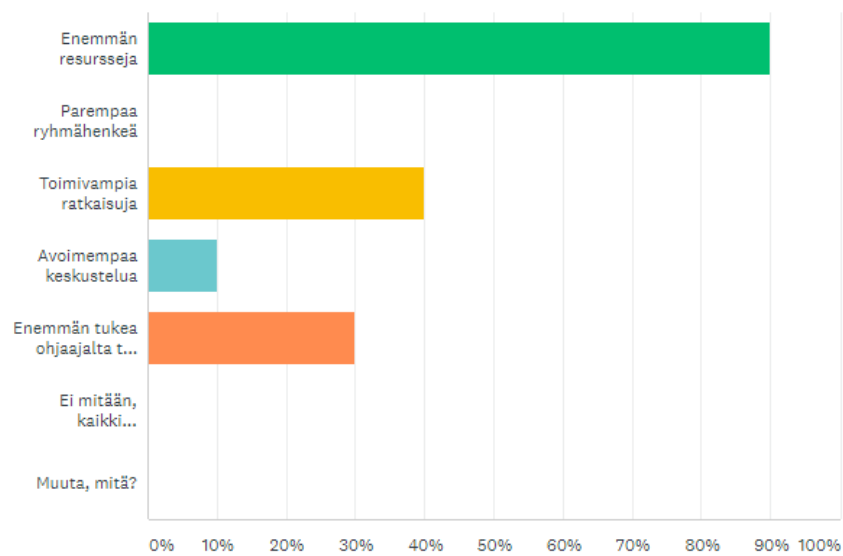
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin koet tiimisi tällä hetkellä suoriutuvan tehtävästään? (1=huonoin, 10=paras)

Vastattu: 10 Ohitettu: 0



Mitä mielestäsi tiimisi tällä hetkellä eniten tarvitsee suoriutuakseen paremmin?

Vastattu: 10 Ohitettu: 0



Kuvat: SurveyMonkey

HAASTATTELURUNKO

Teema 1. Tiimien muodostuminen.

- Yhteistyön sujuminen muodostusvaiheessa, onko muutoksia nykyiseen
- Työilmapiiri tiimin muodostusvaiheessa, muutokset nykyiseen
- Organisaation ja esimiehen tuki uuteen tiimiin sopeutumisessa
- Ryhmäytyminen ja tilaisuudet tutustua toisiin tiimin jäseniin

Teema 2. Tavoitteet ja vastuu.

- Onko organisaatio/esimies asettanut tiimille selkeät tavoitteet
- Tiimin keinot seurata suoriutumistaan ja tavoitteiden toteutumista
- Motivoivatko tavoitteet tehokkuuteen?
- Palkitseminen – ryhmäkohtainen vai henkilökohtainen?

Teema 3. Haasteet.

- Tiimin kohtaamat haasteet. Ovatko haasteet muuttuneet tiimin muodostumisen jälkeen?
- Haasteiden ratkaiseminen, mitä tiimi tekee itse, miten esimies/organisaatio tukevat

Teema 4. Vuorovaikutus.

- Tiimin keskinäinen kommunikaatio ja sen toimivuus, onko joitakin muutoksia sen jälkeen, kun tiimi alkoi työskennellä yhdessä?
- Onko tiimissä syntynyt erimielisyyksiä ja miten ne on ratkaistu?
- Pystyykö tiimissä ilmaisemaan erimielisyyksiä avoimesti?
- Miten tiimi voisi parantaa keskinäistä vuorovaikutustaan?

Teema 5. Tiimin kehitys ja vaikuttaminen.

- Tiimin itseohjautuvuus
- Tekeekö tiimi itsenäisesti päätöksiä, tarvitseeko tiimi apua päätöksentekoon esimieheltä?
- Tiimin tekemien päätösten yksimielisyys
- Millä tavoin tiimi voi itse vaikuttaa kehittymiseensä?
- Suurin este tiimin kehitykselle?
- Miten organisaatio/esimies voisi tehdä tukeakseen tiimin kehittymistä?