

Tiimityö – mihin sillä pyritään?

Koivisto Kaisa, Henner Anja, Paaso Leena

30.11.2017 ::

Tiimityöskentelyllä on parhaimmillaan todettu olevan hyötyä toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. Tiimityöskentelyn edut verrattuna yksin työskentelyyn ovat tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella tuottavimmat, jos ryhmän dynamiikka kehittyy huipputiimimäiseen yhtenäiseen toimintaan. Toiminnan saavuttaminen vaatii töitä ja myös ristiriitojen sietämiskykyä. Parhaimmillaan tiimin jäsenet täydentävät toistensa osaamista ja tukevat toinen toisiansa tiiminä. Artikkelin perustuu tiimiopettajuudesta vuonna 2015 tehtyyn tutkimukseen syventäen tietoutta tiimin työskentelyyn liittyvistä ryhmädynaamisista ilmiöistä, tiimin johtajuudesta ja huipputiimin ominaisuuksista.



Tiimityöskentelyn taustaa

Useissa organisaatioissa on kehitetty toimintaa tiimimäiseen työskentelyyn, jonka juuret ovat ryhmätyöskentelyssä. Tiimityössä ja ryhmätyössä kuvataan olevan samanlaisia ominaisuuksia ja vaiheita. ^[11] ^[2] ^[3] ^[4] Koiviston, Koskelan ja Hennerin ^[5] tiimiopettajuuteen liittyneen tutkimuksen mukaan tiimityöskentely on yhteistyön muoto ja tapa tehdä työtä, jossa kaikki osallistujat ovat tietoisia tiimin tavoitteista, yhteisestä päämäärästä ja toisten osaamisesta (ks. myös ^[6]). Myös Katzenbach ja Smithin ^[7] mukaan tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, jäsenet pyrkivät yhteiseen toimintamalliin ja vastuu tavoitteiden saavuttamisesta on jaettu tiimin jäsenten kesken. Hyvin toimiva tiimi tekee parempia

ratkaisuja ja kykenee selvittämään ongelmia. Hyvin toimivassa tiimissä on tapana keskustella avoimesti ja rehellisesti luottamusta herättävässä ilmapiirissä. Tiimin jäsenet kestävät erilaisuutta ja erilaisten näkemysten käsittely on rakentavaa. ^[41] ^[81] ^[31]. Lisäksi tiimin jäsenet kehittävät omaehtoisesti tiimin toimintaa. Päätöksistä sovitaan keskustellen yhteisissä kokoontumisissa. ^[91] ^[41]

Ryhmän määritelmässä on samoja piirteitä kuin tiimin määritelmässä. Ryhmässä on joukko ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite, jonkin verran keskinäistä vuorovaikutusta ja käsitys siitä, ketkä kuuluvat ryhmään. ^[31] Ryhmätyöskentely tarjoaa mahdollisuuden harjoitella erilaisissa ryhmärooleissa toimimista sekä mahdollisuuden kehittää yhteistoimintakykyä. Ryhmän jäsenet voivat antaa myös toisilleen ideoita ja virikkeitä. ^[11] ^[31] ^[21] Tiimin tai ryhmän jäsenten yksittäisiä vastuita voidaan määritellä sopimuksessa. Sopimus sisältää tiimin kirjatut tavoitteet, toimintaperiaatteet ja yhteiset pelisäännöt, jäsenten vastuut ja erityistehtävät sekä tiimin toiminnan kehittämisen periaatteet. Sopimus auttaa välttämään epäselvyyksiä ja ristiriitoja. ^[41] ^[101] Koska tiimin ja ryhmän kehitysvaiheet ovat hyvin lähellä toisiaan, käytämme tässä artikkelissa käsitettä tiimi.

Ympäristön muuttuvat haasteet ovat yhteydessä tarpeeseen yhdistää asiantuntijuuksia. Koulutusorganisaatioissa opetusta ja oppimista kootaan laajempiin kokonaisuuksiin ja ilmiöihin (osaamisteemoihin), jolloin monimutkaisen kokonaisuuden tai ilmiön (osaamisteeman) ymmärtämiseksi tarvitaan eri alojen asiantuntijuutta ja osaamista. Lisäksi tavoiteltava osaaminen integroituu työelämässä ja alueella tarvittavaan osaamiseen ja tuleviin osaamisen tarpeisiin. ^[111] Tiimiopettajuuteen liittyvän tutkimuksen mukaan master-koulutuksen integraatio voisi parhaiten toteutua, jos oppimistilanteet, -tehtävät ja -materiaalit yhdistyisivät opinnäytetyön prosessiin ^[51]. Työyhteisöissä tutkimus-, kehittämis-, arviointi- ja laadunvarmistusosaaminen, tuottavuuden lisääminen sekä asiakasvirtojen ja uusien yritysten perustaminen ovat keskeisiä osaamisen haasteita tänä päivänä. Tutkimus- ja kehittämistoiminta toteutuu koulutuksessa pääasiassa opinnäytetöinä, joiden tavoitteina on tuottaa työelämälle ja alueelle uutta tietoa, innovaatioita, parempia palveluita, tuotteita ja prosesseja. Asiakas- ja palveluymmärrys konkretisoituvat ja syvenevät työelämän kanssa toteutuneena yhteistyönä kaikilla substanssialueilla. Kuitenkin ammattikorkeakoulun opettajuuden laajentumista tulee edelleen kehittää koulutusalat ylittäväksi yhteistyöksi. ^[111] ^[61] Tiimityöskentely ei välttämättä takaa onnistuneita tuloksia ja tiimeihin on hyvä suhtautua myös kriittisesti. Tiivis, yhteisvastuullinen työskentely voi olla joskus henkisesti raskasta ja liian voimakas sitoutuminen työntekoon ongelmallista. Tiimit eivät välttämättä ole sopivin vaihtoehto jokaiseen tilanteeseen.

Tiimiopettajuus Oulun ammattikorkeakoulun master-koulutuksen monialaisissa opinnoissa

Oulun ammattikorkeakoulussa (Oamk) master-koulutuksessa on toteutettu tiimiopettajuutta monialaisten opintojaksojen toteuttamisessa. Opettajien kokemuksia tiimiopettajuudesta koskevassa tutkimuksessa ^[51] opettajat jakoivat vastuut suunnittelusta, opetuksesta ja arvioinnista riippuen tiimissä mukana olleista opettajista. Valittuja monialaisia yhteisiä opintoja toteuttivat ne opettajat, jotka olivat olleet opettamassa kyseistä aihetta aikaisemmin. Tiimiopettajuus oli koettu pääosin positiivisena, mutta myös haasteellisenä. Tiimien muodostuminen oli ollut joidenkin opettajien mielestä sattumanvaraista, opettajien yhteissuunnitteluun oli varattu liian vähän aikaa ja opettajien välinen luottamus ei ollut ehtinyt kehittyä. Kun opettajat olivat jakaneet toisilleen tehtävät, toisten tekemisiin ei yleensä puututtu. Haastateltujen opettajien mukaan aidon yhteissuunnittelun ja toteutuksen kehittämisessä eri alojen välillä on edelleen haasteita. ^[51]

Opettajat ohjasivat, arvioivat ja antoivat palautetta ryhmien tekemistä tehtävistä oppimisalustan ja verkko-ohjauksen kautta siten, että jokainen opettaja arvioi omien ryhmien tehtävät yksin ja omalla tavallaan. Opettajat painottivat, että keskeinen osa opettajan ammattitaitoa on, että opettaja osaa arvioida oikeudenmukaisesti. Opettajat kokivat, että yhteisiä arviointi- ja palautekeskusteluja tulisi käydä enemmän muun muassa opintojaksoissa vaadittavista tehtävistä, niiden kriteereistä ja yhteisistä arviointilinjauksista. Opettajien kuvausten perusteella hyväksytyt/hylätyt arviointiskaala kohtelee oppilaita eriarvoisesti ja ryhmätöinä tehdyt tehtävät olivat tasoltaan hyvin vaihtelevia. Tähän perustuen numeraalinen arviointi olisi tasapuolisempaa. Opettajat olivat keskinäisissä loppupalavereissa tehneet arviointia opiskelijoiden oppimisesta. Arviointia ja keskustelua siitä, miten opettajat itse olivat toimineet ja miten tiimiopettajuutta opettajien näkökulmasta tulisi kehittää, oli käyty vähän. Oppimista ei oltu arvioitu monialaisuuden hyödyn näkökulmasta. ^[51] Tiimiopettajuudesta saadut kokemukset olivat jääneet siirtämättä laajemmin muiden opettajien tietoon. Tiimiopettajuuden arviointi oli toteutunut yleisenä toteamisena, että opettajien välinen yhteistyö oli toiminut ja tavoitteet oli saavutettu. ^[51]

Koiviston ym. ^[51] tutkimuksen mukaan tiimiopettajuuden systemaattista arviointia ja synteetin tekemistä tulisi kehittää. Arviointia tulisi tehdä siitä, miksi tiimiopettajuutta toteutetaan ja mihin monialaisilla opintojaksoilla pyritään sekä mitä hyötyä tiimiopettajuudesta ja monialaisista opintojaksoista on opiskelijoiden osaamisen

kehittymiselle. Lisäksi tulisi arvioida, mitä asiantuntemusta eri alan opettaja tuo monialaiseen tiimiin ja miten monialainen tiimi jalostaa eri alojen tuottamaa tietoa ja osaamista yhteiseksi ymmärrykseksi ja tiedoksi.

Kirjallisuudessa kuvataan hyvin harvoin sellaista, mikä lisäisi ymmärrystä tiimien toiminnasta ja niiden ohjaamisesta. Kirjallisuudessa yksinkertaistetaan ryhmiin liittyvää tietoutta ja ryhmädynaamisia ilmiöitä. Tiimejä ja ryhmiä työmuotona käytetään paljon koulutuksessa, mutta niiden kuvaukset jäävät usein pinnallisiksi. Muun muassa ryhmiin liittyvät tutkimukset löytyvät usein koulutuksen ulkopuolisista tutkimuksista tai kuvauksista, kuten terapiaryhmissä tehtyyn vuorovaikutustutkimukseen ja niiden kehittäelytyöhön sekä Tavistock-traditioon perustuvaan organisaatiodynamiikan, konsultaatiotyön ja työnohjauksen kehittäelytyöhön (ks. [\[12\]](#)) Psykodynaamista näkökulmaa on sovellettu yritysmaailmassa ja joukkueurheilussa sekä valmentamisessa (ks. [\[12\]](#)). Koulutusorganisaatioissakin tehtyä aihetta sivuavaa tutkimusta on jonkin verran kuvattu oppikirjoissa, mutta niiden kuvaama tieto jää pinnalliseksi. Olisikin hyvä tutkia ja kehittää tiimeissä ja ryhmissä muodostuvaa dynamiikkaa ja sen merkitystä työn tuloksiin.

Tiimityöskentely lisääntyy koulutusorganisaatioissa ja sen onnistumiseksi vaaditaan paljon aikaa keskusteluille ja asioista sopimiselle. Tiimityössä vallitsee kaikki samat lainalaisuudet kuin missä tahansa työryhmässä. Tiimin jäsenten on hyvä olla tietoisia näistä lainalaisuuksista, jolloin mahdollisia ristiriitoja ja ongelmia voidaan välttää. Tiimityöskentelyssä tavoitteiden saavuttaminen vaatii aikaa ja systemaattista ja kurinalaista toimintaa, josta tiimin vetäjän on hyvä olla tietoinen. Tiimityö ei käynnisty, jos tiimin vetäjä poukkoilee aina uusien yritysten ja ideoiden kautta johonkin suuntaan ja taas innostuu toisesta suunnasta muodostaen uusia ryhmiä ja vaihtelevia toimintastrategioita. Tiimin kehitykseen sisältyy erilaisia ryhmädynaamisia ilmiöitä ja lainalaisuuksia kuten kaikkiin työryhmiin: tiimin vaiheet ja rakenteet, tiimin jäsenenä ja vetäjänä toimiminen ja tiimityöskentelyn haasteiden ratkaiseminen. [\[1\]](#) [\[13\]](#) [\[14\]](#) [\[4\]](#) [\[12\]](#)

Tiimin vaiheet ja rakenteet

Tiimin kehitysvaiheita ovat:

- perustamisvaihe,
- myrskyvaihe,
- oppimisvaihe,
- suoritusvaihe,
- huipputiimivaihe ja
- hajoamisvaihe. [\[4\]](#)

Ryhmän vaiheita ovat:

- muodostusvaihe,
- kuohuntavaihe,
- sopimisvaihe,
- hyvin toimiva ryhmä ja
- ryhmän lopettaminen. [\[3\]](#) [\[12\]](#)

Tiimin perustamisvaiheessa joukko ihmisiä liittyy yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamista varten. Jäsenet oppivat tuntemaan toisiansa, ymmärtävät oman roolinsa ja syventävät yhteistä näkemystä toiminnan tavoitteista. Tässä vaiheessa innostuneisuus ja odotukset ovat korkealla ja keskinäinen kohtaaminen on kohteliasta ja tarkkailevaa. Tiimi hahmottaa tehtäviään, sääntöjään ja menetelmiään, jäsenten roolit ovat vielä epäselviä. Toisena vaiheena on myrskyvaihe, jolloin jäsenet ovat oppineet tuntemaan toisensa paremmin ja esittävät erilaisia näkemyksiä. Jäsenet etsivät luottamusta toisiansa ja tiimin jäsenten valtataistelua voi aiheuttaa konflikteja henkilösuhteissa. Vaiheen edetessä jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ja toimimaan yhteistyössä, jolloin tiimin jäsenet ovat oppineet hyväksymään erilaisuutta, kunnioittamaan kaikkien näkemyksiä ja tiedostamaan klikkiytymisen vaarat. Tiimin jäsenen yhteistyötaidot ratkaisevat, eteneekö tiimi huipputyöskentelyyn. Kun tiimin tunne yhteenkuuluvuudesta kasvaa, esittävät sen jäsenet rohkeammin ajatuksiaan ja heidän persoonalliset piirteet tulevat esille. [\[4\]](#) [\[3\]](#)

Oppimisvaiheessa jäsenet ovat hyväksyneet jäsenten persoonalliset erot ja näkemykset sekä ratkaisevat ristiriitoja, jolloin toiminta syvenee ja tiimille kehittyy oma identiteetti. Jäsenet alkavat hyväksyä toistensa roolit ja ilmapiiri vapautuu. Tässä vaiheessa erilaisia näkemyksiä ja tunteita uskalletaan ilmaista avoimesti. Suoritusvaiheessa tiimi tekee yhteistyötä ja saavuttaa tavoitteitaan sekä päätöksiä kyetään tekemään tehokkaasti. Liian tiheät muutokset organisaatioissa tai tiimissä estävät tiimiä kehittymästä huipputiimiksi. [\[4\]](#) [\[3\]](#)

Huipputiimivaiheessa tiimi toimii aidossa yhteistyössä ja jäsenet arvioivat omaa onnistumistaan ensisijaisesti tiimin menestymisen kautta. Erilaisuutta pidetään rikkautena ja se auttaa tiimiä tekemään monipuolisia päätöksiä. Tiimi hajoaa, kun se on saavuttanut tavoitteensa tai sen jäsenet siirtyvät muihin tehtäviin. Tiimin toiminta voi päättyä myös ulkoisiin muutoksiin, kuten organisaation johtamismallin muuttumiseen. Tiimin kehittymisnopeus on yhteydessä jäsenen keskinäiseen tuntemukseen, aikaisempiin tiimikokemuksiin, toimintaympäristöltä saatuaan tukeen ja tiimille asetettujen tavoitteiden selkeyteen. [\[9\]](#) [\[4\]](#)

Tiimien tuloksellisuus vaihtelee, kun erilaiset ja eri kokemuksen omaavat ihmiset kokoontuvat yhteen. Lisäksi pitkäaikaisissa tiimeissä voi muodostua vuorovaikutukseen liittyviä ryhmäprosesseja, joita ovat muun muassa koheesio eli ihmisten välinen vetovoima ja roolit ryhmässä. Tiimin koheesio sisältää niitä voimia, joilla on merkitystä tiimin jäsenten pysymiseen työryhmässä. Lisäksi koheesioon vaikuttavat jäsenten turvallisuuden tarpeiden tyydyttyminen ja arvovalta, joita jäsenet uskovat saavuttavansa tiimiin kuulumisella. Normit ja roolit auttavat tiimiä välttämään liiallisia konflikteja ja ennustamattomuutta, mikä voisi johtaa tiimin hajaantumiseen. [\[3\]](#) [\[12\]](#)

Tiimin kokoontumiset tulee suunnitella hyvin ja niiden tulee palvella kaikkia osallistujia. Tiimityöskentelyä toteutetaan tehdyn kirjallisen sopimuksen mukaan ja toiminta alkaa sekä päättyy ajallaan. Tiimin jäsenet ovat aktiivisia ja huolehtivat vastuullaan olevat tehtävät. Tiimityöskentelyn tulisi saavuttaa tehtävien ja tavoitteiden kannalta sellaisia tuloksia, joiden avulla tavoiteltavat asiat saavutetaan. Kokoontumiset ja tulokset on hyvä dokumentoida. [\[15\]](#) [\[4\]](#)

Tiimin jäsenten roolit liittyvät työnjakoon ja vastuisiin. Rooli tarkoittaa tietyn sosiaalisen aseman haltijaan kohdistuvien odotusten ja normien kokonaisuutta. Roolit voivat olla virallisia tai epävirallisia ja rooli luo erilaista käyttäytymistä. Tiimi tarvitsee henkilöitä eri rooleihin. Tiimirooli luo odotuksia ihmisten välisestä kanssakäymisestä ja tiimin yhteistoiminnan edistämisestä. Tiimissä esiintyy tehtävän suorittamiseen suuntautuneita, tiimiä ylläpitäviä ja vahvistavia sekä tiimityöskentelyä häiritseviä rooleja. Tehtävän suorittamiseen suuntautuneita rooleja ovat mm. aloitteentekijä, tietojen etsijä, keksijä, tekijä, arvioija, ja diplomaatti. [\[3\]](#)

Tiimiä ylläpitäviä ja vahvistavia rooleja ovat rohkaisija, kompromissin tekijä, jännityksen laukaisija ja kuuntelija. Tiimityöskentelyä häiritseviä rooleja ovat hyökkääjä, dominoija, jarruttaja, huomion tavoittelija, touhuilija, klikkiytyjä ja yläpuolelle asettuja. Edellä mainittuja häiritseviä rooleja syntyy usein tilanteissa, joissa tiimin jäsenet eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan. Tiiminvetäjän rooli on keskeinen tiimin tehtävien onnistumisen kannalta. Alkavassa tiimissä johtajuus muotoutuu usein tiiviistä johtamisotteesta. Rakentuvassa tiimissä johtajakaskeisyys alkaa väistyä ja vetäjä edistää tiimin rakentumista ja yhteistyökykyä. Toimiva tiimi rohkaisee työn ja vastuun jakoa. [\[15\]](#) [\[13\]](#) [\[6\]](#) [\[12\]](#)

Tiimissä työskentelystä: Jäsenenä ja vetäjänä toimiminen sekä tiimityöskentelyn haasteiden ratkaisemisesta

Tiimissä työskentelyssä tarvitaan myönteistä asennetta ja taitoja, joita ovat vuorovaikutustaidot, kokousosaaminen ja itsensä johtamisen taidot. [\[13\]](#) [\[4\]](#) [\[10\]](#) Tiimin jäsenenä toimimien vaatii rehellisyyttä, avoimuutta, luotettavuutta, reilua sekä tehtävien hoitamista laadukkaasti. Lisäksi tiimin jäsenen oletetaan täydentävän ja kehittävän koko tiimin osaamista ja hankkivan aktiivisesti tietoa sekä luovan positiivista asennetta. Tiimin jäsen kestää vastoinkäymisiä, eikä syytä muita omista vaikeuksistaan. Tiimin jäsen tukee muiden jäsenten ideoita ja jakaa omaa osaamistaan sekä omia verkostojaan avoimesti. [\[15\]](#) [\[13\]](#) [\[4\]](#) Tiimissä jäsenet ovat itse vastuussa käyttäytymisestään ja sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta. Jäsenet voivat luottaa toisiinsa vasta, kun he hyväksyvät toisensa. Lisäksi luottamusta lisää se, että tiimin jäsenet ovat varmoja tulevaisuutta kuulluiksi ja muut pyrkivät ymmärtämään heitä. Luottamus kasvaa yhdessä työskennellen ja oppien.

Tiimin johtajuus sisältää tiimin tavoitteiden ja sääntöjen selkiyttämisen, ristiriitojen esiin nostamisen ja foorumin järjestämisen asioiden käsittelylle. Tiimin vetäjän tehtävinä on suunnan näyttäminen, päätösten tekeminen ja visioiden luonti. Lisäksi vetäjän tehtäviin kuuluu sisäinen organisointi, palautteen antaminen, resurssien hankkiminen ja riittävän tiedon välittäminen. [\[3\]](#) Vetäjä edistää tiimiä pysymään perustehtävässä, huolehtii toimintaan liittyvistä päätöksistä selkeästi, saattaa loppuun keskeneräiset asiat, huolehtii positiivisesta ilmapiiristä ja loppuarvioinnista. Vetäjän asema perustuu johtajuuden ylläpitoon yhdessä perustehtävässä pitäytymisen kanssa. Tiimin vetäjä ei yksin vastaa tavoitteiden saavuttamisesta, mutta hän vastaa sellaisen ilmapiirin ylläpitämisestä, jossa tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tiimin vetäjän toiminnan avulla voidaan saavuttaa aitoa luottamusta, joka yleensä syntyy hitaasti ja vaatii työtä. Tiimin vetäjällä tulee olla taitoa olla menemättä kaikkiin konflikteihin mukaan, kestää kritiikkiä ja toimia tiimin perustehtävän mukaisesti. Tiimin vetäjällä on oma selkeästi jäsenten rooleista poikkeava rooli. Hän on osa meneillään olevaa prosessia ja

myötävaikuttaa siihen, mutta aina tarkoituksena edistää tiimin tavoitteiden saavuttamista ja ryhmän jäsenten oppimista. ^[3]

Tiimin jäsenten on tultava toimeen keskenään ammatillisesti ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Yhteistyön laatuun on hyvä kiinnittää huomiota. Tiimissä jäsenen tulee saada olla oma itsensä, ilmaista mielipiteensä, puolustaa oikeuksiaan, pitää puolensa ja uskaltaa kohdata ristiriitoja sekä konflikteja. Tiimin olisi hyvä oppia ilmaisemaan erilaisia näkemyksiä avoimesti. Lisäksi konfliktit tulisi käsitellä heti niiden esiintyessä. Tiimin jäsenten on hyvä osata selvittää keskenään ristiriidat tai ongelmat, jotta jäsenten keskinäiseen, avoimeen ilmapiiriin ei muodostuisi klikkejä, eikä luottamus vaarantuisi. Avoin ilmapiiri ja luottamus takaavat yhteistyön tekemisen ja tavoitteisiin pääsemisen. ^[3]

Avoimessa kommunikaatiossa kuvataan asioita, se on spontaania ja tosiasioita toteavaa. Lisäksi avoimessa ilmapiirissä uskalletaan erehtyä ja olla eri mieltä. Avoin kommunikaatio on ymmärtävää, kiinnostunutta, kuuntelevaa, hyväksyvää ja tasa-arvoista. Puolustava kommunikaatio on arvioivaa, vertailevaa, moralisoivaa, kontrolloivaa, säätelevää, rajoittavaa, manipuloivaa ja pelailevaa. Manipuloinnin muotoja ovat muun muassa syyttely, moittiminen, mitätöinti, vähättely ja kaksitasoinen viestintä. ^[4]

Tiimistä huipputiimiin

Huipputiimeissä jäsenet puhaltavat yhteen hiileen, työ etenee joustavasti ja nopeasti, ristiriitoja ratkaistaan ja henkilökohtaisia kahnauksia esiintyy harvoin, jos koskaan. Työskentelyssä syntyy uutta ajattelua ja uusia innovaatioita. Tiimin positiivinen ilmapiiri ja tulokset herättävät mielenkiintoa ja hyvä tunnelma tarttuu muihin levittäen tekemisen intoa. ^[9] ^[4] Huipputiimissä jäsenet tunnistavat vahingollisen käyttäytymisen ja välttävät sitä. Tiimiä vahingoittavaa toimintaa ovat esimerkiksi tietojen salaaminen, ongelmassa vellominen, ongelman vähättely ja ristiriitojen irrottaminen tiimin perustehtävästä siirtyen jäsenten persoonallisiin ominaisuuksiin. Huipputiimissä ongelmat ja erimielisyydet ratkaistaan keskustelemalla avoimesti ja rehellisesti, joskus jopa voimakkaastikin. ^[15] ^[4]

Huipputiimi kehittää itse omaa toimintaa ja kaikki arvioivat säännöllisesti vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tiimit, joissa sen jäsenet pystyvät antamaan toisilleen avointa ja kannustavaa, mutta myös haasteellista palautetta, pystyvät kehittymään aina huipputiimiksi asti. ^[9] ^[4] Tiimin onnistumisen kriittisiä tekijöitä ovat jäsenten erilaisen osaamisen integrointi ja ihmisten erilaisuuden sietäminen. Tiimityötä ei saada aikaan säännöllä ja määräyksillä, vaan se kehittyy ja muuntuu ajassa ja paikassa toimimalla.

Oamkissa on kehitetty opettajien ja opiskelijoiden välistä monialaista tiimityöskentelyä toteuttamalla monialaisia opintojaksoja. Näihin liittyvien tutkimusten opettajien ^[5] ja opiskelijoiden ^[16] kokemuksista tiimityöskentelystä mukaan tiimityöskentelyssä ollaan alkuvaiheessa. Tiimien toiminnan ja päämäärien arviointi on jäänyt vähäiseksi. Toiminta on ollut monialaisten opintojaksojen toteuttamista. Tutkimustulosten mukaan monialaisuus on ollut sekä opettajien että opiskelijoiden mukaan mielenkiintoista siitä näkökulmasta, että on saanut kuulla eri aloilta esimerkkejä.

Mitä enemmän tiimissä on erilaisia näkemyksiä, sen paremmat mahdollisuudet sillä on kehittyä. Kun organisoidutaan tiimimäiseen työskentelyyn, olisi hyvä selkiyttää tiimien perustamisen syyt. Lisäksi kaikkien osapuolten tulisi pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Soveltuuko tiimityöskentely organisaatioon?
- Uskotaanko organisaatiossa yleisesti siihen, että tiimityö tuottaa parempia tuloksia kuin nykyinen malli?

Tiimityön tulee aina tuottaa jotain konkreettista hyötyä jokaiselle tiimin jäsenelle ja sen tulee auttaa heitä saavuttamaan tavoitteitaan. Jokaisen tiimin jäsenen ei tarvitse osata kaikkea itse, vaan hän voi luottaa siihen, että joku muu tiimin jäsen osaa hoitaa tiettyjä tehtäviä ammattitaitoisesti. Tiimissä työntekijät saavat lisää päätösvaltaa, koska johtajuutta jaetaan tiimin sisällä osaamisen perusteella. Mitä paremmaksi tiimi kehittyy, sen enemmän sille voidaan antaa päätöksentekovaltuuksia. Hyvä ja toimiva tiimi edistää työhyvinvointia tukemalla, kannustamalla ja energisoimalla jäseniään. ^[15] ^[4] Tiimityöstä ei saa tulla itsetarkoitusta, vaan sen on palveltava organisaation tarpeita. Tärkeintä on, että tiimi on valmis kehittymään yhdessä ja siinä on innostava ryhmädynamiikka, joka sietää myös eriäviä mielipiteitä ja kritiikkiä. Hyvä tiimi voi saada huononkin idean lentämään, kun taas huonosti toimiva tiimi voi rapauttaa loistoidean.

Mårten Mickos ^[9] on kuvannut huipputiimin ominaisuuksia seuraavasti:

- Jäsenet ovat sitoutuneet toistensa kehitykseen ja menestykseen.

- Tiimeillä on selkeät päämäärät ja kunnianhimoiset tavoitteet sekä viimeistellympi toimintamalli.
- Tiimissä on sovittu suurempi yhteisvastuu ja johtajuutta on jaettu.
- Jäsenten taidot täydentävät toisiaan.
- Tiimissä keskustellaan ja keskustelu on kyselevää ja kuuntelevaa.
- Tiimin ilmapiiri on positiivinen.
- Tiimissä huomio keskittyy muihin itsen sijaan.
- Myös hyvinkin erikoiset tiimit voivat ylittää hämmästyttävään menestykseen.

Mickoksen ^[9] mukaan ei ole helppoa määritellä ihanteellista tiimiä. Menestyksekkäs tiimi asettaa yrityksen menestyksen etusijalle. Heillä on jaetut arvot ja erilaisia mielipiteitä. He oppivat tiiminä. Kaikki ovat kiinnostuneita asiakkaista. On vain yksi tie johtaa tiimi menestykseen ja se on uskomalla jokaisen henkilön positiiviseen energiaan. Upeat tuotteliaat tiimit voivat olla aggressiivisia tai konservatiivisia, intuitiivisia tai tarkkarajaisia, konfliktoituneita tai harmoonisia. Mutta jokainen upea tuottelias tiimi seuraa kahdeksaa käytännön tapaa:

- Tiimi kysyy jokaiselta "Kuinka voin tukea sinua?"
- Tiimin jäseniä pidetään vastuullisina, mutta jokaisen sallitaan osoittaa myös haavoittuvuutta.
- Tiimissä työskennellään avoimesti ja kommunikaatio on autenttista.
- Tiimissä päätetään asioista keskusteluin, väittelyin ja luodaan päätöksiä synteisiin kautta.
- Tiimillä saa olla myös hauskaa.
- Tiimin jäsenet pitävät koko tiimin menestystä parhaana menestymisen muotona. ^[15] ^[13] ^[7] ^[9]
- Tiimitoiminnan kuri ja järjestys ei tule ylhäältä määrättyinä, vaan tiimin tulee itse asettaa toiminnalleen malli ja pelisäännöt, joiden noudattaminen heijastuu suoraan tiimin tehokkuuteen. ^[4]



Ei mikä tahansa tiimi, vaan rohkeita uudennlaisia ja jopa mielettömiä ideoita tuottava ja toteuttava tiimi.

Lähteet

1. ^{^ abc}Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus.
2. ^{^ ab}Spiik, K.M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY.
3. ^{^ abcdefghijkl}Kopakkala, A. 2008. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita, Helsinki.
4. ^{^ abcdefghijklmnopqr}Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä, tiimin jäsenen käsikirja. 1. p. Helsinki: J-IMPACT.
5. ^{^ abcdefgh}Koivisto, K., Koskela, M. & Henner, A. 2015. Opettajien kokemuksia tiimiopettajuudesta master-koulutuksessa. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Hakupäivä 20.6.2017.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015102815074>
6. ^{^ abc}Nurmi, R., Honkanen, V.-M., Saarikoski, L., Norrgård, K., Hyttilä-Huhta, T. & Waltermann, M. 2009. Tiimiopettajuuden kehittäminen Vaasan ammattikorkeakoulussa. Teoksessa A. Töytäri-Nyrhinen (toim.) Suunnannäyttäjät – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kehittämöraportteja 4. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 20.6.2017.
<http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut...>
7. ^{^ ab}Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin & Göös.
8. [^]Koivisto, K., Koskela, M. & Henner, A. 2015. Opettajien kokemuksia tiimiopettajuudesta master-koulutuksessa. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Hakupäivä 20.6.2017.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015102815074>.
9. ^{^ abcdefg}Mickos, M. 2015. The ideal team: look for integrity, energy and intelligence. School of Herring, Leadership in a distributed collaborative world. Hakupäivä 16.2.2017.
<http://schoolofherring.com/2015/10/15...>
10. ^{^ ab}Valkonen, T. 2000. Ryhmäviestintätaidot ja niiden arvioiminen. Teoksessa H-P. Lappalainen (toim.) Virikkeitä viestintävalmiuksien arviointiin. Opetushallitus. Arviointi 3.
11. ^{^ ab}Isohanni, I. & Huttunen, J. 2014 Master-koulutuksen kohteena on työelämän tutkiminen ja kehittäminen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkintokoulutuksen kehittämisprojekti vuosina

2012–2014. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Hakupäivä 20.6.2017.

<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-118-0>

12. ^ [abcde](#) Nikkola T. 2011. Oppimisen esteet ja mahdollisuudet ryhmässä. Syllisyyden kehittyminen syntipukki-ilmiöksi opiskeluryhmässä ohjaajien tulkitsemana. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 422. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
13. ^ [abcde](#) Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. p. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
14. ^ [Mäki](#), K. 2012. Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakouluopettajan toiminnan kontekstina. Jyväskylä studies in business and economics 109. Jyväskylän yliopisto. Hakupäivä 20.6.2017.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/37186>
15. ^ [abcde](#) Galanes, G. J., Adams, K. & Brillhart, J. K. 2004. Effective group discussion. Theory and practice. 11. p.
16. ^ [Koivisto](#), K. & Henner, A. 2015. Opiskelijoiden kokemuksia Oulun ammattikorkeakoulun master-tutkinnon monialaisista yhteisistä opinnoista. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Hakupäivä 20.6.2017.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015102815136>

Metatiedot

Nimeke: Tiimityö – mihin sillä pyritään? Teoksessa K. Koivisto, A. Henner & L. Kiviniemi (toim.) Hoitotyön koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta – ajankohtaisia ja tulevaisuutta ennakoivia haasteita

Tekijä: Koivisto Kaisa; Henner Anja; Paaso Leena

Aihe, asiasanat: korkeakouluopetus, tiimiovetus, tiimit, tiimityö

Tiivistelmä: Tiimimäinen työskentely lisääntyy myös koulutuksessa. Opettajien yksin opettamisesta siirrytään monialaisiin työelämäläheisiin tiimeihin, joissa tavoitellaan nykyhetken ja tulevaisuutta ennakoivaa osaamista. Tiimityössä osaamista voidaan saavuttaa, kun tiimin jäsenet ovat sitoutuneet toistensa kehitykseen ja menestykseen, tiimissä on johtajuutta jaettu ja tiimin jäsenten taidot täydentävät toisiaan. Jäsenillä on jaettu arvoja ja erilaisia mielipiteitä, ilmapiiri on positiivinen, keskustelu kyselevää ja kuuntelevaa. Erikoisetkin tiimit voivat ylittää menestykseen ja tiimin jäsenet sekä tiimin toiminnan tavoite on kiinnostuneita erityisesti asiakkaista. Tiimi johdetaan menestykseen uskomalla jokaisen henkilön positiiviseen energiaan. Jotta tiimityöskentely onnistuu, siihen tarvitaan organisaation tuki kaikilla tasoilla.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamäärä: Julkaistu 2017-11-30

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101750111>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

Näin viittaat tähän julkaisuun

Koivisto, K., Henner, A. & Paaso, L. 2017. Tiimityö – mihin sillä pyritään? Teoksessa K. Koivisto, A. Henner & L. Kiviniemi (toim.) Hoitotyön koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta – ajankohtaisia ja tulevaisuutta ennakoivia haasteita. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 43. Hakupäivä xx.xx.20xx. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101750111>.