

Joonas Tyrni

TIIMIN KEHITYSVAIHEET JA TIIMIN IDENTITEETTI

TIIMIN KEHITYSVAIHEET JA TIIMIN IDENTITEETTI

Joonas Tyrni
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tradenomi, Terwa-akatemia

Tekijä: Joonas Tyrni

Opinnäytetyön nimi: Tiimin kehitysvaiheet ja tiimin identiteetti

Työn ohjaaja: Tomi Huhtamäki

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 51 + 4

Tämän opinnäytetyön aiheena on tiimi, tiimin johtaminen ja tiimin sosiaalinen identiteetti. Opinnäytetyössä tutkittiin, millainen on toimiva tiimi, mitä eri vaiheita tiimin kehittymiseen kuuluu ja mitä tämän prosessin johtamisessa täytyy osata ottaa huomioon. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin tiimin sosiaalista identiteettiä ja miten sitä voi hyödyntää tiimin johtamisessa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Aineisto tutkimukseen kerättiin haastattelemalla kuutta tiimin jäsentä ja heidän esimiestään. Haastateltavia yrityksiä oli yksi. Laadullisen tutkimuksen avulla saatiin monipuolista ja toisistaan poikkeavaa aineistoa, joka auttoi tutkimustuloksien kokoamisessa. Tutkimuksessa käytettävä teorialähde perustui pääosin alan kirjallisuuteen, jonka lisäksi käytettiin sähköisiä julkaisuja.

Tutkimustuloksena selvisi, että tiimissä vallitsee hyvä yhteishenki. Tiimi on murrosvaiheessa seuraavaan tiiminkehitysvaiheeseen ja tarvitsee tiiminvetäjän tukea sen toteutumiseen. Tiimissä etsitään vielä omia rooleja ja tiimin olemassaolon tarkoitus ei ole selvä kaikille. Myös osaamisen kehittämiseen tiimissä kaivataan enemmän työkaluja. Tiiminvetäjältä tiimi odottaa enemmän tiimin osana olemista tai selkeästi esimiehen rooliin siirtymistä ja erillisen tiiminvetäjän valitsemista.

Annetuissa kehitysehdotuksissa esitetään keinoja, joita tiimi tarvitsee kehittyäkseen seuraavalle tasolle. Tiimi ei ole vielä huipputiimi ja erityisesti johtamisen osa-alueella on kehitettävää. Tiimissä on kuitenkin hyvä yhteishenki, joten paremmalla johtamisella tiimi pystyisi saavuttamaan seuraavan tason sekä saavuttamaan myös parempia tuloksia. Tiimin hyvä yhteishenki on seurausta yhtenäisestä sosiaalisesta identiteetistä. Kehitysehdotuksista löytyy, miten johtaja kykenee valjastamaan tämän itselleen voimavaraksi.

Johtopäätöksenä tiimissä täytyy selventää tehtäväkuvia, olemassaolon tarkoitusta ja muuttaa johtamista. Tiimin sosiaalisen identiteetin voimavaraksi valjastamiseksi johtajan tulee tutkia ja sisäistää tiimin kulttuuri ja arvot ja aloittaa elämään niiden mukaisesti. Tutkimusta voitaisiin jatkokehittää seuraamalla, pääseekö tiimi seuraavaan kehityskaaren vaiheeseen, kun johtajan roolia selkeytetään ja tiimin jäsenten sitouttamiseen panostetaan.

Asiasanat: Tiimi, tiimin rakentaminen, tiimin kehitysvaiheet, johtaminen, johtamisen psykologia, sosiaalinen identiteetti

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration, Terwa-academy

Author: Joonas Tyrni

Title of thesis: The development and the identity of a team

Supervisor: Tomi Huhtamäki

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2018

Number of pages: 51 + 4

Subject of this Theseus is team, team leadership and the social identity of a team. In this Theseus was researched what is a functional team like, what different stages are involved in team's development process and what must be taken in consideration when leading this process. Also in this Theseus was researched team's social identity and how it can benefit the leadership of the team.

The research method used in this Theseus was qualitative research. Material for this research was gathered by interviewing six team members and their supervisor. Number of companies interviewed was one. In the interviews a wide range of answers was received which helped getting research results. The sources that were used in the research were based on literature and articles.

The research shows that the team has good atmosphere. Team is in process to the next development step and they need the support of the team leader to get there. Team members are still looking for their places in the team and the reason for their existence is not clear to everyone. In addition, the team needs more tools to develop their individual skills. The team expects the team leader to be more part of the team or to clearly change his role to a supervisor and get a separate team leader.

In given development proposals there are suggestions on actions needed to get the team to the next level. Team is not yet a top level team and especially management of the team needs development. However, team has a good atmosphere. Thus by developing the management the team could reach the next level and get better results. Team's good spirit is a result of common social identity that the team has. In given development proposals is told how the leader needs to act in order for him to be able to use it as a strength.

In conclusion, the team needs clearer job description, reasoning for their existence and development in leadership. For the leader to have the teams' social identity as a strength the leader has to research and internalize team's culture and values and start living by them. The research could be developed further by following whether the team will make it to the next development step when leader's role is clarified and there has been time invested to commitment of team members.

Keywords: Team, Team building, Team development process, Leadership, Psychology of leadership, Social identity

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Taustaa	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä	7
1.3	Keskeiset käsitteet	8
2	TIIMI	9
2.1	Tiimin määritelmä	9
2.2	Tiimin kehitysvaiheet	10
2.3	Toimintahäiriöiden tunnusmerkit	12
2.4	Toimiva tiimi	13
3	JOHTAMINEN	16
3.1	Tiimin johtaminen	16
3.2	Tiimin kehitysvaiheiden tukeminen	17
3.3	Johtajan neljä roolia	18
4	JOHTAMISEN PSYKOLOGIA	20
4.1	Tiimin sosiaalinen identiteetti	20
4.2	Johtaja sisäryhmän prototyyppinä	22
4.3	Johtaja esitaistelijana	23
4.4	Johtaja identiteettitehtailijana	24
4.5	Johtaja identiteetin istuttajana	26
4.6	Identiteetti johtaminen	27
5	TUTKIMUSMENETELMÄ	29
5.1	Haastattelu	29
6	NYKYTILA-ANALYYSI	31
6.1	Tutkimustulosten analysointi	31
6.2	Tiimin nykytilanteen analysointi	31
6.3	Tiimin arviot tiimin johtamisesta	35
6.4	Haastattelutulokset tiiminvetäjältä	37
6.5	Tiimin kulttuurin ja identiteetin nykytila	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	40
7.1	Tiimin nykytila	40
7.2	Tiimin johtamisen nykytila	41

7.3	Tiimin sosiaalisen identiteetin nykytila ja sen johtaminen	43
7.4	Kehitysehdotukset	44
8	POHDINTA	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Muuttuva toimintaympäristö on luonut tarpeen yhdistää asiantuntijuutta. Tästä johtuen yhä useampi työskentelee tänä päivänä ryhmässä. Yhteistyötä ja sen merkitystä korostetaan enemmän kuin koskaan. Tiimit nähdään vaihtoehtona, jolla muutoksiin ja haasteisiin pyritään vastamaan. (Lämsä & Hautala 2005, 124.) Harvoissa organisaatioissa kuitenkin syntyy huipputiimejä. Huipputiimeissä ollaan itseohjautuvia, kuljetaan kohti yhteistä tavoitetta, tiedostetaan yhteisvastuu, toimitaan pelisääntöjen mukaan ja päätöksentekoprosessi on yhteinen. Jotta tällaisia tiimejä syntyy, on tärkeää tietää, miten tiimi kehittyy ja miten siihen voi vaikuttaa. Kun johtaja osaa antaa oikean kaltaista tukea oikeassa vaiheessa, on mahdollisuus huipputiimin muodostumiseen. Jos johtaja ei tunnista tiimin kehitysvaiheita eikä siten osaa reagoida antamalla oikean tyyppistä tukea, tiimi jää suurella todennäköisyydellä keskitason tiimiksi, joka ei saavuta täyttä potentiaaliaan.

Työssä hyödynnetään myös johtamisen psykologiaa, jossa tutkitaan tiimin sosiaalisen identiteetin rakentumista. Tehokas johtajuus perustuu johtajan kykyyn elää todeksi ja edistää psykologiaa, jonka hän jakaa ympärillään olevien ihmisten kanssa. Tässä johtamisen psykologiassa voidaan todentaa, että erinomainen johtajuus on tulosta johtajan ja tiimin ”me-keskeisyydestä”. Sen tiedostaminen, että pieni ryhmä yhteisellä identiteetillä on voimakkaampi kuin ilman identiteettiä oleva ryhmä, on avain huippusuorituksiin. Läpi historian johtajat ovat muokanneet identiteettejä, jotka ovat muokanneet instituutioita, organisaatioita ja jopa yhteiskuntia. Suuria johtajia ihailaan, koska historiaa eivät tee ryhmät suurimmilla resursseilla vaan ryhmät, joiden johtajat ovat onnistuneet rakentamaan yhteisen sosiaalisen voimavaran. Tiedämme, että kyky vaikuttaa sosiaaliseen identiteettiin on yhtenäisen ryhmän perusta ja kaikkein tärkein ominaisuus, joka johtajalla voi olla. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 211.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on toimiva tiimi, mitä eri vaiheita tiimin kehittymiseen kuuluu ja miten tätä prosessia ohjataan. Opinnäytetyö muodostuu teoria-, tutkimus- ja johtopäätösosuuksista. Teoriaosuudessa käsitellään tiimin kehitystä, tiimin johtamista ja tiimin

identiteettiä. Teoriaosuus muodostaa tiimistä ja sen johtamisesta kokonaisvaltaisen kuvan. Tutkimuksessa käy ilmi tiimin perustamisesta tiimin hajoamiseen asti tapahtuvat vaiheet sekä antaa ymmärrystä tiimin identiteetin rakentumisesta ja sen hyödyntämisestä johtamisessa.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Aineisto tutkimukseen kerätään haastattelemalla. Haastattelussa haastatellaan tiimin jäseniä ja esimiestä. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan monipuolista ja toisistaan poikkeavaa aineistoa, joka auttaa osaltaan tutkimustuloksien tekemisessä. Tavoitteena on selvittää, missä kehitysvaiheessa organisaatio on ja täyttääkö se toimivan tiimin tunnusmerkit. Näiden lisäksi tutkimuksessa selvitetään miten tiimin jäsenet ja johtaja kokevat tiimin sosiaalisen identiteetin sekä miten sitä voisi edistää ja hyödyntää johtamisessa.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat seuraavat:

- Miten toimiva tiimi rakentuu?
- Miten tiiminjohtaja auttaa tiimin rakentumisessa?
- Miten sosiaalisen identiteetin rakentaminen auttaa tiimin johtamisessa?

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käytetään työelämään ja psykologiaan liittyviä käsitteitä. Tärkeimmät käsitteet selitetään seuraavasti:

Prototyypisyys: Ominaisuus, joka kertoo missä määrin tietty kategorian jäsen edustaa koko kategoriaa. Tämän ratkaisevat osittain normatiivisen ja vertailevan sopivuuden periaatteet.

Sisäryhmä: Ryhmä, jonka koetaan määrittelevän omaa minää tietyssä kontekstissa.

Depersonalisointi: Itsestereotypioinnin prosessi, jonka välityksellä oman minuuden havaitaan muuttuvan identtiseksi muiden sisäryhmän jäsenten kanssa.

Sosiaalinen identiteetti: Yksilön tieto kuulumisesta tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin sekä näihin ryhmäjäsenyyksiin liittyvä jonkinasteinen tunne- tai arvomerkitys. Toisin sanoen kyseessä on minäkäsitteisyys, jossa heijastuu yksilön sisäistämä ryhmäjäsenyys, tunne ”meistä”.

2 TIIMI

2.1 Tiimin määritelmä

Ihmisten perustarpeisiin lukeutuu ryhmään kuuluminen. Tasapainoiseen elämään kuuluu osallisuus yhteisössä tasa-arvoisena jäsenenä ja eläminen tämän yhteisön keskellä. Työelämässäkin ympäröivät ihmiset ovat merkittävässä asemassa viihtymisen ja työstä nauttimisen kannalta. (Rasila & Pitkonen 2009, 5.)

Tänä päivänä yhä useampi työskentelee ryhmässä. Yhteistyötä ja sen merkitystä korostetaan enemmän ja enemmän. Muuttuva toimintaympäristö on luonut tarpeen yhdistää asiantuntijuutta. Tiimit nähdään vaihtoehtona, jolla muutoksiin ja haasteisiin pyritään vastamaan. Tiimi tarkoittaa yksin työskentelyn sijasta yhteistoimintaa ryhmässä. (Lämsä & Hautala 2005, 124, 128.)

Katzenbach ja Smith (1993, 45) määrittelevät tiimin seuraavasti: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritus- tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

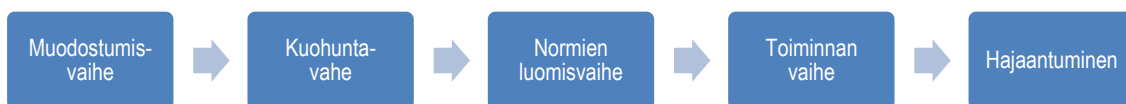
Sydänmaanlakka (2006, 48) määrittelee tiimin raamit seuraavalla tavalla:

- Tiimiin kuuluu 5-20 jäsentä. Toimintakykysisimmissä tiimeissä on 4-8 jäsentä.
- Tiimin jäsenet täydentävät osaamistaan joiden yhdistämisestä syntyy etua ($1+1 = 3$).
- Jäsenillä on yhteinen päämäärä ja selkeät tavoitteet, joihin ollaan sitouduttuja.
- Päämääriä mitataan ja toteumista seurataan yhdessä.
- Tiimillä on yhtenäinen toimintatapa, jota kehitetään.
- Tiimin jäsenet tuntevat olevansa osa tiimiä ja kantavat vastuuta yhdessä.

2.2 Tiimin kehitysvaiheet

Se miten tiimi toimii ja miten kommunikointi onnistuu, on kiinni tiimiläisten välisestä yhteistyöstä. Haasteena on sovittaa yhteen eri asioihin erikoistuneet ihmiset ja saada heidät työskentelemään yhteiseen päämäärään keskittyen. Riskinä on, että tiimiläiset eivät sisäistä yhteistyön merkitystä, heillä ei ole vaadittavaa tietoa ja taitoa tai toteutustapa on liian johtajakeskeistä. (Lämsä & Hautala 2005, 124–125.)

Yhdessä tunnetuimmista ryhmän kehittymismalleista ryhmän kehittymistä tutkitaan ihmissuhteiden ja tehtäväkeskeisyyden näkökulmasta. Kehitysvaiheet jaetaan viiteen eri osaan: muodostumisvaihe, kuohuntavaihe, normien luomisvaihe, toiminnan vaihe ja hajaantuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 111.)



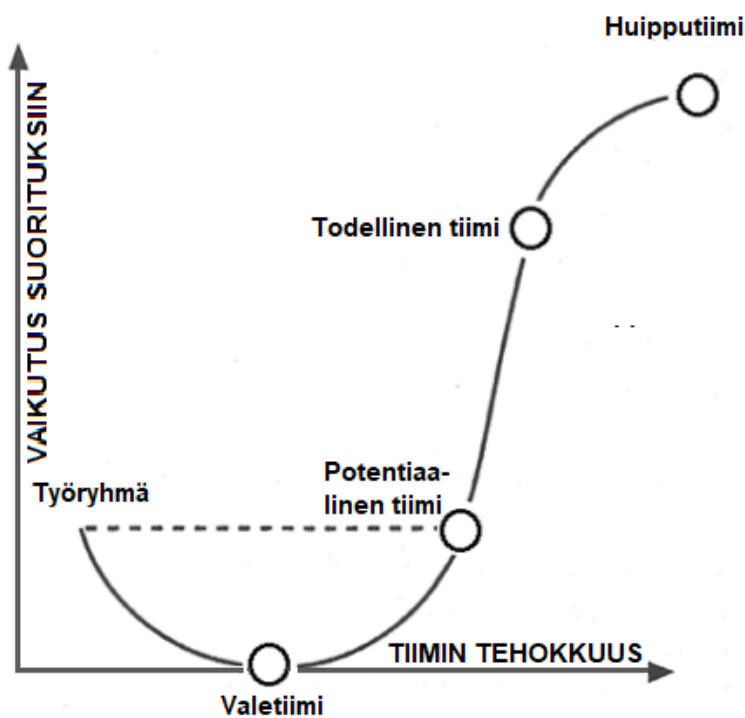
Kuvio 1. Tiimin kehitysvaiheet (mukaillen Lämsä & Hautala, 2005).

Muodostumisvaiheessa tiimissä tutustutaan toisiin. He tunnustelevat tilannetta ja haluavat oppia toistensa asenteet, taustat ja ovat varautuneita. Tiimin jäsenet arvioivat jatkuvasti toisiaan ja kokevat olonsa epävarmoiksi. He ovat valmiita toimimaan ryhmän mukana tarkoituksenaan vaikutuksen tekeminen tiimin toisiin jäseniin. Jäsenet ovat johtajasta riippuvaisia, ja johtajalla on vastuu tavoitteiden, tehtävien ja tehtäväjakojen tekemisestä. Tiimissä tehdään myös alustavat säännöt toiminnalle. Tässä vaiheessa tiimi tarvitsee rohkaisua ja tukea. Johtajan tehtävä on luoda turvallisuuden tunne sekä auttaa yhteisen päämäärän määrittelemisessä. (Lämsä & Hautala 2005, 111–112.)

Kuohuntavaiheessa jäsenet pohtivat omaa ja muiden asemaa tiimissä. He kyseenalaistavat johtajuuden ja kilpailevat siitä. Konflikteja syntyy paljon ja suhteiden selvittämiseen saatetaan käyttää enemmän aikaa kuin työntekemiseen. Tiimin sisällä saattaa muodostua pienempiä kuppikuntia, joissa ihmiset tukeutuvat toisiinsa. Näissä kuppikunnissa arvostelun kohteeksi voi joutua muut tiimiläiset ja tiiminjohtaja. Kuohuntavaihe muodostuu erimielisyyksistä ja riidoista, mutta seuraavan kehitysvaiheen saavuttamiseksi se on välttämättömyys. (Rasila & Pitkonen 2009, 15–16.)

Kolmantena on normien luomisvaihe. Tässä vaiheessa syntyvät normit ja pelisäännöt, joiden seurauksena myös tiimin yhteishenki kasvaa. Tiimissä esiintyy me-henkeä, jonka seurauksena erimielisyyksiä ei enää yleisesti ottaen esiinny. Jäsenet tietävät roolinsa ja tehtävänsä tiimissä. Jäsenet jakavat oppiaan toisilleen ja tiimin tiedon määrä kasvaa. Vastuuta jaetaan reilusti kaikille tiimin jäsenille. (Lämsä & Hautala 2005, 112.)

Kun neljäs ja viimeinen vaihe eli toiminnan vaihe saavutetaan, on tiimi luova, tehokas ja tuottava. Tiimiltä löytyy kyky ratkoa konfliktit ja he kykenevät toimimaan ryhmänä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimillä on työkalut saavuttaa tavoitteensa ja ratkoa ongelmat tehokkaasti sekä keskittyä itse työn tekemiseen. Jokaisella tiimin jäsenellä on rooli ja tarkoitus sekä jokaisen eri osaamisalueet on huomioitu ja hyödynnetty. Tiimissä tähdätään kohti yhteisiä tavoitteita ja työskennellään yhteisvastuullisesti. Tiimin ilmapiiri on avoin, joustava, tehokas ja tukeva. (Kopakkala 2005, 50–51).



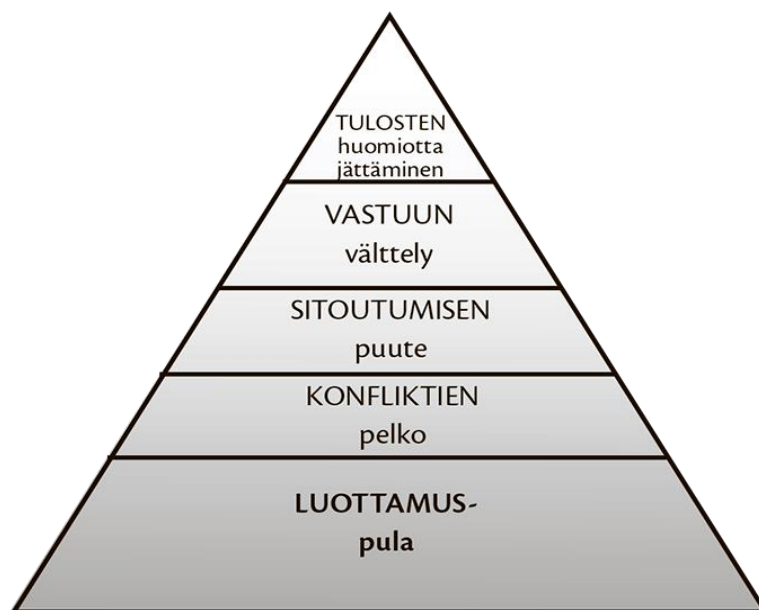
Kuvio 2. Tiimin vaiheet suorituskyvyn mukaan (Katzenbach & Smith, 1998).

Viidennessä vaiheessa eli hajaantumisvaiheessa tiimi on suorittanut tehtävänsä ja hajoaa. Tiimi voi myös hajota, jos jotkut tiimin jäsenet lähtevät tiimistä pois. Useimmiten hajaantumisen koitossa tiimissä koetaan haikeutta. (Lämsä & Hautala 2005, 113.)

Valtaosa tiimeistä ei valitettavasti koskaan saavuta neljännen vaiheen tiimityöskentelyä (TTL 2014, Viitattu: 20.4.2018). Tiimityötä ei onnistuta toteuttamaan, koska organisaatiot tiedostamattaan lankeavat toimintahäiriöihin. Yksikin toimintahäiriö voi olla kohtalokas tiimin toimivuudelle. (Lencioni 2002, 195.)

2.3 Toimintahäiriöiden tunnusmerkit

Valtaosassa organisaatioista todellinen tiimityö jää toteutumatta. Tiimityötä ei onnistuta toteuttamaan, koska organisaatiot tiedostamattaan lankeavat toimintahäiriöihin. Toimintahäiriöt kytkeytyvät toisiinsa, joten yhteenkin sortuminen voi koitua kohtalokkaaksi tiimin menestyksen suhteen. Toimintahäiriöitä ovat luottamuspula, konfliktien pelko, sitoutumisen puute, vastuun välttely ja tulosten huomiotta jättäminen. (Lencioni 2002, 195.)



Kuvio 3. Tiimin toimintahäiriöt (Lencioni 2002).

Ensimmäinen toimintahäiriö on luottamuspula. Luottamuspulan perimmäinen syy on haluttomuus olla haavoittuvainen muille tiimin jäsenille. Ilman aitoa avoimuutta ja kykyä kertoa virheistä ja heikkouksista on mahdotonta rakentaa luottamusta tiimin sisälle. (Lencioni 2002, 196.)

Toisena toimintahäiriönä on konfliktien pelko. Tämä pohjautuu ensimmäiseen toimintahäiriöön. Ilman luottamusta tiimin jäsenet eivät kykene antautumaan väittelyyn ideoista. Keskustelut ovat pin-tapuolisia ja kommentit varovaisia. (Lencioni 2002, 196.)

Kolmas toimintahäiriö on sitoutumisen puute. Jos tiimin jäsenet eivät ole kykeneviä kertomaan mielipiteitään käsillä oleviin asioihin, he eivät sitoudu tehtyihin päätöksiin. Vasta kun tiiminjäsenet kertovat oman mielipiteensä, he kykenevät sitoutumaan yhteiseen päätökseen, vaikka se ei olisikaan sama kuin oma kanta. (Lencioni 2002, 197.)

Neljäs toimintahäiriö on vastuun välttely. Mikäli tiimin jäsenet eivät sitoudu tehtyihin päätöksiin he alkavat vältellä vastuuta. Tiimissä epäröidään toimia ja ei puututa toisten tiimin jäsenten tekemisiin, vaikka ne olisivat vastoin tiimin etuja. (Lencioni 2002, 197.)

Viides ja viimeinen toimintahäiriö on tulosten huomioitta jättäminen. Kun ihmisiä ei pidetä vastuussa tekemisistään, alkavat he viedä eteenpäin omia etujaan. Silloin urakehitys, oma ego ja arvostuksen saaminen menevät tiimin tavoitteiden edelle. (Lencioni 2002, 197.)

2.4 Toimiva tiimi

Tiimit tulisi aina perustaa jotain tarkoitusta varten. Sydänmaanlakka (2006, 47) muistuttaa, että tiimit eivät ole päämäärä itsessään, vaan toiminnan väline. On arvioitava aina erikseen, onko tiimityöskentely paras ratkaisu käsillä olevaan tehtävään. Se vaatii aikaa, että joukosta yksilöitä syntyy eri vaiheiden kautta lopulta huipputiimi.

Jotta tiimistä voi tulla toimiva, siltä täytyy löytyä kirkas ja yhteinen päämäärä. Sitoutuminen toimintaan syntyy päämäärän määrittelystä. Päämäärän täytyy olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, mutta tärkeintä on, että se nousee tiimin sisältä eikä organisaatiolta. Tämän tavoitteen täytyy olla kaikille tiimin jäsenille selkeä, jotta jokainen tähtää samaa maalia kohti. Päämäärän täytyy olla jotain, joka koetaan elintärkeäksi tiimissä. (Tietoakseli 2017. Viitattu. 2.5.2018.)

Toimivaa tiimiä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: tiimin sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Ulkoisessa näkökulmassa keskitytään enemmän suorituksiin eli miten tiimi suoriutuu annetuista tehtävistä. Tätä selvitetään tutkimalla tiimin tehtäviin, ihmisiin ja johtajuuteen liittyviä tekijöitä. Sisäisessä näkökulmassa keskitytään enemmän henkiseen puoleen: Miten tiimi kokee yhteenkuuluvuutta ja kokee halukkuutta työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Tätä selvitetään tutkimalla tiimin puitteita, käytännön asioita ja identiteettiä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2011, 297.)

Ulkoinen näkökulma

Ihmiset	Tehtävä	Johtajuus
<ul style="list-style-type: none">• Hyvä viestintä• Osallistuminen• Valmius ratkaista konfliktit• Luottamus• Hyvä ilmapiiri• Sitoutuminen• Ryhmänä kehittyminen• Rajapintojen hallinta• Suorutumistarve• Yhteistyön henki	<ul style="list-style-type: none">• Tekninen onnistuminen• Laatutulokset• Ajantasaisuus• Budjetin mukaisuus• Innovaatiot, luovuus• Muutoksiin sopeutuminen	<ul style="list-style-type: none">• Organisatorinen kyvykkyys• Suunnan näyttäminen• Ryhmän päätöksenteon tukeminen• Motivaatio• Konfliktien hallinta• Tiimin yhtenäisyys• Näkyvyys, saavutettavuus• Yhteys ylimpään johtoon

Kuvio 4. Ulkoisesta näkökulmasta lista ominaisuuksista (mukailen Artto, Martinsuo & Kujala 2011)

Ulkoista näkökulmaa tutkiessa keskitytään tiimin tehtäviin, ihmisiin ja johtajuuteen. Tiimin tehtävien kannalta tiimi määritellään toimivaksi, jos se on tehokas eli pääsee tavoitteisiin määräajassa. Hyvä tiimi ei tee vain oikeita asioita, vaan tekee asiat oikein. Tämä tarkoittaa voimavarojen kanavoimista päämäärän kannalta oikealla tavalla. Tiimissä seurataan teknistä etenemistä, laatua, asioiden ajan tasalla olemista, budjetissa pysymistä ja tarvittavia uudistuksia. Parhaat tiimit pystyvät olemaan joustavia eli mukautumaan tarvittaviin muutoksiin. (Artto, Martinsuo & Kujala 2011, 298.)

Ihmisiin liittyviä tekijöitä tarkastellessa keskitytään viestintään, osallistumiseen, sitoutumiseen, luotamukseen ja ongelmanratkaisuun. Hyvässä tiimissä yksilöiden osaamiset täydentävät toisiaan. Tämä tarkoittaa, että vaikka käsissä olisi kaikki tietotaito maailmassa, mutta tiimissä ei sitouduta yhdessä tavoitteisiin, tavoitella hyvää tiimihenkeä ja vuorovaikutustaitoja, niin tiimin tietotaidolla ei ole väliä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2011, 298–299.) Hyvässä tiimissä luotetaan aidosti toiseen, antaudutaan konfliktikeskusteluihin ideoista, sitoudutaan päätöksiin ja toimintasuunnitelmiin, vaa-ditaan tilille päätöksiä ja suunnitelmia vastaan toimimisesta sekä keskitytään yhteisten tulosten saavuttamiseen. (Lencioni 2002, 197–198.)

Johtajan tehtäviin kuuluu toimia tiimin ulkopuolisten tahojen rajapinnassa ja vastata sieltä ilmeneviin vaatimuksiin. Hänen tehtävänä on pitää yllä tietoisuus päämääristä ja tavoitteista sekä auttaa niiden saavuttamisessa. Johtajan tehtäviin kuuluu myös ymmärtää tiimiä ja sen työskentelytapoja suhteessa ulkopuolisiin vaatimuksiin. Hyvä johtaja osaa tuoda esille tiimin jäsenten kyvyt ja taidot ja maksimoida näiden hyödyt tiimin päämäärän saavuttamiseksi. (Salomäki 2002, 53.)

Sisäinen näkökulma

Puitteet:

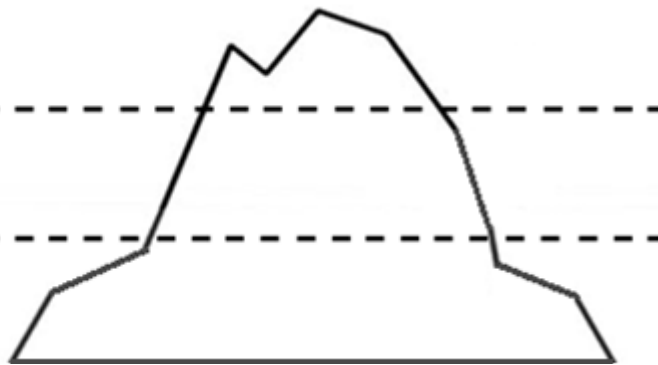
tilat, olosuhteet, välineet, organisointi

Käytännöt:

toimintatavat, rutiinit, vuorovaikutus

Identiteetti:

kuka me olemme, yhteiset kokemukset



Kuvio 5. Tiimiin vaikuttavia tekijöitä – sisäinen näkökulma (mukaillen Artto, Martinsuo & Kujala 2011)

Sisäisessä näkökulmassa keskitytään tiimin puitteiden, käytännön asioiden ja identiteetin tutkimiseen. Sisäisessä näkökulmassa hyvän tiimin tunnistaa hyvästä ilmapiiristä ja yhteen pelaavasta toiminnasta. Jokainen tiimin jäsen tietää, miten tiimissä toimitaan, ja tiimin ulkopuolellekin tulee käsitys toimivasta hyvähenkisestä tiimistä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2011, 300.)

Tiimin puitteilla tarkoitetaan tiloja, olosuhteita ja työskentelyvälineitä. Työtilat, rakenteelliset puitteet sekä käytettävissä oleva teknologia vaikuttavat tiimityön toimivuuteen. (Mueller, Procter & Buchanan 2000, 1401–1402.) Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että tiimillä on hyvät työolosuhteet (Salomäki 2002, 53). Jos tiimin jäsenet ovat fyysisesti lähellä toisiaan, se luo mahdollisuuden paremmalle tiimityölle. Lähekkäin oleminen mahdollistaa vapaan keskustelun päivittäin, jolloin tieto kulkee paremmin ja epäviralliset keskustelut ovat yleisempiä, minkä seurauksena työn ulkopuolinen yhdessäolo lisääntyy. (Jutila, Järvelin, Kilpi & Kvist 1996, 92–93.)

Tiimin käytännön asioilla tarkoitetaan yhteisiä pelisääntöjä ja toimintamallia. Yhtenäisen toimintamallin tavoitteena on edesauttaa tiimin päämäärän saavuttamista. Toimintamalliin kuuluvat esimerkiksi säännölliset tapaamiset, päivittäisessä tekemisessä tietyt toimintatavat ja valittujen viestintäkanavien käyttäminen. Toimintaa on syytä tarkkailla ja muuttaa tarvittaessa, koska arjen tapahtumat vaikuttavat toimintaan. (Tietoakseli 2017. Viitattu. 2.5.2018.)

Kaiken toiminnan pohjana on identiteetti. Identiteetti vaikuttaa käytäntöön suuresti, joten on tärkeää, millainen identiteetti tiimille kehittyy, ja että siihen samaistutaan. Hyvä identiteetti on vakaa ja kannustaa tiimin jäseniä vaikeinkin hetkinä työskentelemään päämäärän puolesta ja tiimin hyväksi. Identiteetin kehitykseen voidaan vaikuttaa useammalla tavalla, esimerkiksi tiimin puitteilla, käytännön asioilla ja tiiminjohtaja omalla toiminnallaan. (Artto, Martinsuo & Kujala 2011, 302–303.) Identiteettiä ja siihen vaikuttamista käsitellään laajemmin opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

3 JOHTAMINEN

Jokaisen ihmisen oikeuksiin kuuluu hyvä esimiestyöskentely. Sydänmaanlakka (2006, 212) sanoo, että hyvä johtajuus on valistavaa eikä alistavaa. Vain valistava esimiestyö saa yksilön, tiimin ja organisaation puhkeamaan kukkaan. Johtaminen on myös palvelemista. Johtamiseen kuuluu hyvän johtamispalvelun antaminen.

Johtaminen sisältää käsitteenä paljon muutakin kuin vain johtajan käyttäytymisen. Johtamisen prosessiin vaikuttaa käyttäytymisen lisäksi osaaminen, itsetuntemus, itseluottamus ja persoonallisuus. Oleelliset asiat, jotka tekevät johtajasta hyvän johtajan, ovat hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus. On myös hyvä pitää kirkkaana mielessä, että johtajan tehtävänä on johtaa. (Sydänmaanlakka 2006, 120.)

3.1 Tiimin johtaminen

Tiimin johtajana oleminen muistuttaa paljon valmentajana olemista. Tiimin taidot arvioidaan ja tiimin jäsenten taitoja pyritään käyttämään hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Osallistava tiimin johtaminen vaatii esimieheltä pyrkimystä saada enemmän tiimin jäsenten mielipiteitä päätöksien tueksi ja halua jakaa päätöksentekovastuuta heille. (Shonk 1994, 133.)

Tiimin johtamisessa on kaksi eri johtamisen tasoa: esimiestaso ja tiiminvetäjätaso. Esimiestasolla johtaja toimii tiimin ulkopuolelta käsin. Hän varmistaa tiimille hyvät olosuhteet ja tarvittavat välineet tehokkaaseen työskentelyyn. Hän on silti perillä tiimin työskentelystä, koska hänen päätehtäviinsä lukeutuu tiimin toimivuuden varmistaminen. (Spiik 2004, 183.) Tiiminjohtaja eli tiiminvetäjä on osa tiimiä ja jakaa samoja vastuita ja rooleja kuin muut tiimin jäsenet. Tämän katsotaan sisältävän suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa. (Skyttä 2005, 80.)

Ulkopuolisen esimiehen lisäksi tiimiin kannattaa valita tiiminvetäjä, joka toimii yhdyshenkilönä tiimin ja esimiehen välillä. Heidän tehtävänsä ovat osittain samankaltaisia. Tästä johtuen esimiehen ja tiiminvetäjän täytyy keskustella kokonaistilanteesta, katsoa esiin nousevia tilanteita ja niiden kautta sopia tarkasta tehtävänjaosta. (Spiik 2004, 183, 185.)

Tiiminvetäjän tehtäviin lukeutuu varmistaa, että hyviä päätöksiä ja ratkaisuja syntyy ja että niitä tuetaan. Tiiminvetäjää kiinnostaa yksilöistä muodostetun tiimin suorituskyky ja hän pyrkii auttamaan tiimin organisoimista niin, että se toimisi mahdollisimman tuottavasti. Tämän lisäksi tiiminvetäjä pyrkii hyödyntämään yksilöiden kykyjä mahdollisimman hyvin ja saamaan heidät sitoutumaan työhönsä. (Shonk 1994, 134–135.)

Keskeisin ja ehkä vaativin tiiminjohtamiseen kuuluvista asioista on tiimitymisen tukeminen. Esi- miehen tehtävään kuuluu edistää tätä prosessia. Kaikista tehtävistä, joita tiiminjohtajalla on, tämän voidaan katsoa olevan tärkein. (Skyttä 2005, 80.)

3.2 Tiimin kehitysvaiheiden tukeminen

Perustettaessa uutta tiimiä esimiehellä on kädet täynnä haasteita. Johtajan on pidettävä huolta tiimin kehityksestä ja pyrittävä tietoisesti rakentamaan yhtenäistä tiimiä yhtenäisillä toimintatavoilla. Prosessista voidaan tunnistaa viisi eri vaihetta: muodostumisvaihe, kuohuntavaihe, normien luomisvaihe, toiminnan vaihe ja hajaantuminen. (TTL 2014, Viitattu: 20.4.2018.)

Muodostumisvaiheessa tiimi on riippuvainen johtajan ohjeistuksista. Tästä syystä johtajan on oltava valmis ottamaan ohjat käsiinsä. Johtajan rooliin kuuluu muodostumisvaiheessa ohjata tiimiä ja laatia selkeät tavoitteet, joita kohti tiimi kulkee. Johtajalta kaivataan myös selvennystä tehtävänkoihin. Tiimi tarvitsee aktiivisesti tukea ja kannustusta yhteistyötä opetellessaan. (Lämsä & Hautala 2005, 112.)

Kuohuntavaiheessa tiimissä on keskinäistä kilpailua tiimin sisäisistä asemista. On siis tärkeää, että johtaja osaa johtaa konflikteja. Hänen tulee myös kannustaa yhteistyöhön ja terävöittää jokaisen käsitystä muiden tärkeydestä tiimissä. Tehtävien suorittamisen kannalta johtajan tulee organisoida toimintaa sekä analysoida ja käsitellä konflikteja. (Lämsä & Hautala 2005, 112.)

Normien muotouduttua tiimissä vallitsee pääpiirteittäin yhteisymmärrys. Tiimiläiset tiedostavat tehtävänsä ja tiimityöskentely on sujuvaa. Isommat päätökset kyetään tekemään yksimielisesti tiimissä ja pienemmät päätökset siirretään tehtäviksi pienempiin ryhmiin. Tässä vaiheessa johtaja siirtyy jo enemmän taustalle ja helpottaa ja mahdollistaa asioita sieltä käsin. Johtajan tehtävä on auttaa tiimiä kantamaan vastuuta. (TTL 2014, Viitattu: 25.4.2018.)

Toiminnan vaiheessa tiimi pystyy seisomaan jo omillaan ilman johtajan osallistumista. Tämän vaiheen määritelmään kuuluu, että tiimi on tehokas ja yhtenäinen. Ryhmän päästessä huipputuloksiin, kannattaa johtajan puuttua toimintaan mahdollisimman vähän. Tässä vaiheessa johtajan tehtäviin kuuluu enää asioiden delegoiminen ja toiminnan valvominen. Hän voi keskittyä ja siirtää voimavarojaan muihin tavoitteisiin ja työn alueisiin. (TTL 2014, Viitattu: 25.4.2018.)

3.3 Johtajan neljä roolia

Taitavan ja onnistuvan esimiehen taitoihin kuuluu kokonaisuuksien hallinta. Esimiehen tulee tiedostaa ja ymmärtää oma asemansa sekä osattava erilaiset johtamistavat. Hän myös tietää vastuunsa liiketoiminnan pitkän ajan tavoitteissa. (Hyppänen 2007, 21.)

Jokapäiväisessä toiminnassa johtajalle pystytään määrittelemään neljä erilaista roolia: arjen toimintavastuu, muutosten hallinta, ihmisistä huolehtiminen sekä itsensä johtaminen. Hyvä esimies osaa ottaa nämä kaikki roolit huomioon ja toimia niiden mukaisesti. (Työturvallisuuskeskus 2017, viitattu: 24.4.2018.)

Arjen toimintavastuussa esimiehen vastuulla on toimintaympäristön turvallisuus. Hän luo selkeät tavoitteet tiimille ja varmistaa, että heillä on riittävät resurssit tavoitteiden toteuttamiseen. Hän arvioi työn sujuvuutta ja etsii kehityspisteitä toiminnassa. Esimies ei myöskään pelkää puuttua tiimin toimintaan tarvittaessa. (Räty & Mäkinen 2014, 17.)

Muutosten hallintaan kuuluu, että esimies osaa ennakoida tulevia muutossuuntia, joita tiimillä on edessään. Hän osaa määritellä muutosten ja muutostarpeiden pohjalta kehittämistavoitteita. On tärkeää, että esimies osaa viestiä selkeästi muutoksia kohdatessaan niin, että tiimin jäsenet ymmärtävät syyn muutoksiin. Esimiehen on myös hyvä tiedostaa ja ymmärtää, että monet vastustavat lähtökohtaisesti muutosta, minkä seurauksena voi syntyä muutosvastarintaa. (Räty & Mäkinen 2014, 17.)

Kolmantena roolina johtajalla on ihmisistä huolehtiminen. Tämä tarkoittaa, että esimies on kiinnostunut tiimin jäsenistä ja haluaa olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Hänellä on myönteinen ihmiskuva, jonka seurauksena hän arvostaa, luottaa ja innostaa työntekijöitään. Hän huolehtii tiimin

jäsenistä ja ottaa puheeksi, miten voisin edistää työhyvinvointia. Hän pyrkii luomaan positiivisen ilmapiirin, jossa työntekijöiden on hyvä olla. (Työturvallisuuskeskus 2017, viitattu: 24.4.2018.)

Mikäli työpaikalla on negatiivisesti asennoituvia ihmisiä, heitä kannattaa yrittää saada mukaan kehityshankkeisiin, joissa kehitetään yhteisiä asioita. Heihin kannattaa myös kiinnittää paljon huomiota. Näillä keinoin heissä voidaan saada aikaan positiivista muutosta. (Pentikäinen 2009, 44.)

Viimeisenä asiana on itsensä johtaminen. On tärkeää, että johtaja ymmärtää pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Oman henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ylläpito mahdollistaa terveen ilmapiirin luomisen. Johtajan hyvinvointi heijastuu tiimin kulttuuriin. Osana hyvinvoinnin ylläpitoa on ajankäytön hallinta. Ilman ajankäytön hallintaa on vaarana loppuunpalaminen. Hyvinvoinnin lisäksi itsensä johtamiseen kuuluu kyky olla rehellinen itselleen ja tunnistaa omat kehitysalueensa. Johtajan ei tarvitse osata kaikkea itse, mutta on hyvä, jos hän pyrkii kehittymään ja oppimaan uutta jatkuvasti. (Räty & Mäkinen 2014, 17.)

4 JOHTAMISEN PSYKOLOGIA

Johtamisen psykologiassa tutkitaan vaikuttamisen prosessia. Siinä keskitytään mielentiloihin ja vaiheisiin, joiden seurauksena ihmiset kuuntelevat johtajiaan, uskovat heille kerrotut asiat ja sisäistävät heidän visionsa. Tehokas johtajuus perustuu johtajan kykyyn elää todeksi ja edistää psykologiaa, jonka hän jakaa ihmisten kanssa hänen ympärillään. Tässä johtamisen psykologiassa voidaan todentaa, että erinomainen johtajuus on tulosta johtajan ja tiimin ”me-keskeisyydestä”.

Tehokkaassa johtajuudessa tiimi kokee, että johtaja on osana tiimiä tiimipelaajana, sisäryhmän jäsenenä. Johtajan omilla ominaisuuksilla ei ole suurta merkitystä. Tärkeintä on, että tiimissä koetaan, että johtaja on osa sisäryhmää tiimipelaajana, jolta löytyy kyvyt ja tahtotila edistää heidän asioitaan. Johtamistavan tulee siis olla ”me-keskeinen”.

Vastaukset tehokkaaseen johtamiseen löytyy sosiaalisen identiteetin määrittelystä. Johtaminen sekä johdettavana oleminen perustuvat siihen, että keskitytään ryhmää yhdistäviin asioihin. Tarkoituksena on, että kaikki ryhmään kuuluvat määrittelevät itsensä yhteisen ryhmän avulla ja kokevat, että yhteys perustuu samaan sisäryhmään kuulumiseen. Tiimin identiteetin avulla voidaan vaikuttaa tiimin toimintaa vain niin paljon kuin tiimin jäsenet identiteettiin samaistuvat.

4.1 Tiimin sosiaalinen identiteetti

Identiteetti muodostaa ihmiselle kuvan siitä kuka hän on, millainen suhde hänellä on muihin, keihin voi ja keihin ei voi luottaa, mikä on tärkeää maailmassa ja miten tulisi toimia. Ihmisiin, joilla on samanlainen minäkäsitys, koetaan identiteetin avulla tunnetasoista yhteyttä. Ryhmät, jotka kykenevät vastaamaan ihmisten psykologisiin tarpeisiin, ovat muita ryhmiä tehokkaampia. Tällaiseen ryhmään koetaan yhteenkuuluvuutta ja ryhmä on ylpeyden aihe. Johtajille on tärkeää, että sosiaalisen identiteetin avulla mahdollistetaan johtaminen ja johdettavana oleminen. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 94, 187; Lämsä & Hautala 2005, 103.)

Tiimin sosiaalinen identiteetti tarkoittaa sisäistettyä tunnetta ryhmään kuulumisesta. Se on minäkäsitys, joka pohjautuu tietoon tiettyyn sosiaaliseen ryhmään kuulumisesta ja sen merkityksestä. Sosiaalisen identiteetin avulla mahdollistuu myös puhuminen ryhmästä me-muodossa. Sosiaalisen

identiteetin eli ”meihin” kuuluvuuden rakentaminen on pohja johtamisessa vaaditun sosiaalisen vuorovaikutuksen syntyyn. (Simply Psychology 2008, Viitattu: 6.9.2018.)

Sosiaalista identiteettiä tutkiessa nähdään, että yksilön henkilökohtainen identiteetti eroaa yksilön sosiaalisesta identiteetistä. Eri sosiaalisissa tilanteissa ihmiset määrittelevät itsensä kyseiseen tilanteeseen sopivalla tavalla. Tämä tarkoittaa, että kun tietty identiteetin versio tulee ajankohtaiseksi, henkilö näkee itsensä ja muut ryhmän jäsenet samalla viivalla ja vähättelee heidän välisiään eroja. Tätä kutsutaan depersonalisoitumiseksi. Depersonalisoitumisessa yksilö stereotypisoi henkilökohtaista minuutta lähemmäksi ryhmän normeja. Prosessissa yksilö alkaa nähdä ja kategorisoida minäkuvaansa sisäryhmään kuuluvien yhteisten piirteiden mukaan. Ryhmäkäyttäytyminen on mahdollista tämän psykologisen ja sosiaalisen samaistumisen prosessin kautta. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 80, 186; Van Dick & Kerchreiter 2016, 364.)

Yksilön käyttäytymistä ohjaa samaistuttavan ryhmän arvot ja normit, jotka vaihtuvat samaistuttavan ryhmän mukana. Esimerkkinä tästä on henkilö, joka osallistuu aamulla jumalanpalvelukseen ja menee illalla palaamaan jalkapalloa. Käyttäytyminen riippuu ryhmän luomista arvoista ja normeista: Kirkossa henkilö toimii rauhallisesti ja käyttäytyy nöyrästi ja lempeästi; jalkapallossa taas hän voi ja saa olla kiivas ja meluisa. (Simply Psychology 2008, Viitattu: 6.9.2018.)

Yhteiseksi koettu sosiaalinen identiteetti muuttaa joukon sattumanvaraisia ihmisiä yhdeksi toimivaksi sosiaalisesti voimavaraksi. Sen avulla ihmiset myös alkavat kokea yhdenmielisyyttä siitä, millä on merkitystä, ja pyrkivät kohti yhtenäisiä tavoitteita. Tämän seurauksena päämäärät muuttuvat samanlaisiksi, mikä johtaa siihen, että ihmiset pystyvät ja ovat valmiita koordinoimaan toimintaansa ja olemaan tueksi toisilleen. He odottavat ja antavat tukea toisilleen, mikä kasvattaa luottamusta. He tietävät, että heillä on muiden tuki takanaan. Jaettu sosiaalinen identiteetti on voimavara, joka saa ihmiset toimimaan samojen normien, uskomusten ja arvojen mukaan. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 89, 186.)

Johtamisen psykologiassa määritellään, että johtaminen on sosiaalisen identiteetin hallintaa. Tehokas ja hyvä johtaminen on siis identiteetin johtamista. Tämä voidaan jakaa neljään alueeseen:

1. Johtajan täytyy edustaa ryhmää, jota hän pyrkii ohjaamaan.
2. Johtajan pitää taistella ryhmän etujen puolesta
3. Johtaja pystyy saavuttamaan vaikutusvaltaa ryhmän sisällä muokkaamalla ryhmän identiteettiä.

4. Johtajan tulee muokata todellisuutta ryhmän identiteetin kaltaiseksi säilyttääkseen identiteettiin perustuvan vaikutuksen.

4.2 Johtaja sisäryhmän prototyyppinä

Tieto siitä, onko johtaja sisä- vai ulkoryhmän jäsen, ei riitä ymmärtämään johtamista ja vaikuttamista. Jotta johtajat menestyvät, heillä täytyy olla ominaisuuksia ja tapoja, jotka korostavat ryhmälle ominaisia piirteitä ja joilla erottaudutaan muista kyseisen ryhmän kontekstissa toimivista ryhmistä. Ryhmän puolella oleva johtaja menestyy. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 109–110.)

Käsitys ”meistä” ei ole absoluuttinen, vaan vaihtelee vertailun kohteena olevan ryhmän mukaan. Tästä johtuen se, miten ryhmää voidaan edustaa, miten ryhmän puolesta voidaan puhua ja siten myös vaikuttaa ryhmään, riippuu vertailun kohteesta. Tätä sisäryhmäprototyyppisyyden käsite tarkoittaa. (Turner 1987, 80.)

Mitä enemmän ryhmän jäsenet samaistuvat tiimiinsä, sitä suurempi on heidän tyytyväisyytensä ja hyvinvointinsa työpaikalla. Heistä tulee luovempia ja he kokevat vähemmän stressiä töistä. Yhtenä syynä tähän on, että käsitys johtajien sisäprototyyppisyydestä saa johtajien teettämät työt tuntuun miellyttävimmältä. Nämä työt koetaan merkitykselliseksi yhteisen sosiaalisen identiteetin kautta. Tehdessä ja edistäessä johtajan antamia töitä viedään eteenpäin myös itselle tärkeitä asioita. Tästä johtuen prototyyppisiä johtajia pidetään parempina johtajina, heidät mielletään tehokkaammiksi ja itse työn sisältö koetaan merkityksellisemmäksi. (Van Dick & Kerschreiter 2016, 367, 369, 374.)

Tietyt stereotyyppiset ominaisuudet kuten luotettavuus, reiluus ja karisma, ovat johtajille tärkeitä. Ne ovat kuitenkin seurausta johtajan sisäprototyyppisyydestä eivätkä synnynnäisiä ominaisuuksia. Tällaisille johtajille annetaan ryhmän toimesta enemmän väljyyttä siinä, miten toimia. Sisäprototyyppinen johtaja saa osoittaa helpommin luovuutta ja määrittää tiimille uuden suunnan. Jopa suunnan, joka oltaisiin muuten voitu kokea paheksuttavaksi tai sopimattomaksi. Näistä huolimatta täytyy muistaa, että ryhmässä ajan myötä vakiintuneiden normien kyseenalaistaminen voi kaikkein prototyyppisimmänkin johtajan kohdalla aloittaa johtajuuden kyseenalaistamisen ja johtajuuden menettämisen. Johtajat saavat olla edellä toiminnassaan, mutta eivät niin reilusti, että olisivat omillaan

muuhun ryhmään nähden. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 143–144; Van Dick & Kerschreiter 2016, 371.)

Prototyypisenä johtajana oleminen tarkoittaa, että samalla kun on ryhmän kaltainen, on myös poikkeuksellinen. Johtaja ei ole siis yksilöiden kaltainen vaan ryhmän identiteetin kaltainen. Johtajat haluavat korostaa samankaltaisia piirteitä johdettavasta ryhmästä ja itsestään, eivät niitä piirteitä jotka erottavat heidät ryhmästä. Johtajat eivät odota passiivisesti, että heidän prototyypisyytensä huomattaisiin, vaan tekevät aktiivisesti töitä sen edesauttamiseksi. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 143, 145.)

4.3 Johtaja esitaistelijana

Sen lisäksi, että johtaja edustaa ryhmää, hänen täytyy myös puolustaa sitä. Sisäryhmäprototyypisyyden lisäksi johtajan täytyy siis olla myös sisäryhmän esitaistelija. Vasta kun sisäryhmä tietää, että johtaja on toiminut heidän hyväkseen, se on valmis olemaan hänen puolellaan ja työskentelemään hänen visionsa toteutumisen puolesta. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 148, 171–172.)

Haslam, Reicher & Platow (2012, 177) kertovat, että johdettavat omaksuvat vision, kun ryhmä:

1. kokee, että johtajalla on tärkeisiin asioihin sama näkemys,
2. omistaa konkreettista näyttöä johtajan halusta ”meidän asiamme” eteenpäin viemiseksi,
3. kokee, että johtaja toimii ryhmän hyväksi.

Näiden asioiden lisäksi ryhmässä on odotus, että johtajan käyttäytyminen perustuu reiluuteen. Reilouden käsitykseen kuuluu, että johtaja ei erottele ja kohtelee joitakin jäseniä muita paremmin, eikä kohtelee ja aseta itseään muiden yläpuolelle. (Kenny, Blascovich, Shaver 1994, 419.)

Jos johtaja ei toimi reilusti ryhmässään, se aiheuttaa vastakkainasettelua, joka voi vaarantaa ryhmän olemassaolon. Sisäryhmässä epäreiluus heikentää ja reiluus taas vahvistaa ryhmää. Ryhmien välisissä tilanteissa taas epäreiluus useimmiten vahvistaa johtajan asemaa, koska ryhmä odottaa johtajan edustavan ja tukevan ryhmäänsä. Tässä kontekstissa epäreiluus vahvistaa ja reiluus heikentää johtajan asemaa. Ryhmä odottaa siis johtajan toimivan ryhmän edun mukaisesti tilanteen vaatimalla tavalla eikä tietyllä yleisesti ajatellulla oikealla tavalla. Johtajalta odotetaan aina ryhmän

etujen edistämistä. Jos ryhmässä koetaan, että johtajan toiminta edistää ryhmän etuja niin häntä tuetaan riippumatta hänen toiminnastaan. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 164–165; Hogg, 193.)

Ei tule kuitenkaan todeta, että johtajien tulee aina toimia epäreilusti ryhmien välillä. Tämä riippuu ryhmän sosiaalisen identiteetin määrittelemistä normeista ja arvoista. Jotta johtaja pystyy toimimaan sen mukaan, mikä kyseisen ryhmän silmissä vahvistaa hänen asemaansa, on hänen tunnettava ryhmän kulttuuri hyvin. Jos ryhmän omiin arvoihin kuuluu reiluus kaikkia kohtaan, niin johtajalta odotetaan sen mukaisesti toimimista. Eli johtaja määrittelee toimintatapansa riippuen siitä, mitkä ovat sisäryhmän sisällä vallitsevat normit ja arvot. Tämä tarkoittaa, että jos haluaa todelliseksi johtajaksi, on tunnettava ryhmän sosiaalinen identiteetti. Menestyvä johtajuus on aina tapauskohtaista. (Sonnenberg 2003, 46.)

Johtajien teot määrittelevät omistautuvatko he ryhmän jäseniin ja ryhmän jäsenet heihin. Johtaminen on jotain, mihin kukaan ei synny valmiina. Se on jotain, jota omalla aktiivisella toiminnalla ja tietoisella oman käyttäytymisen seuraamisella voi saavuttaa. Johtajuuden saavuttamiseksi johtajan tulee keskittyä tutkimaan ja muuttamaan käyttäytymistään vastaamaan ryhmän identiteettiä. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 177.)

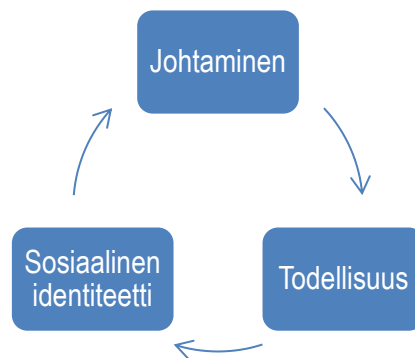
4.4 Johtaja identiteettitehtailijana

Osana hyvää johtamista on kyky rakentaa identiteettejä. Tämän avulla johtaja kykenee muovamaan sosiaalista identiteettiä niin, että hän ja hänen toimintansa eivät vain ole ryhmän arvojen mukaisia, vaan niiden ilmentymiä. (Reicher & Haslam 2007, 126.)

Yksi hyvän johtajan taidoista on pystyä vaikuttamaan prototyyppisyyden määritelmään niin, että hän voi puhua ryhmän nimissä. Hän pystyy vaikuttamaan ryhmän prototyyppisyyteen niin, että määritelmään sisältyy mahdollisimman suuri osa siitä joukosta, jota hän haluaa edustaa. Johtajan tulee siis kyetä tunnistamaan itsestään ja ryhmästään yhtenäiset piirteet ja toimintatavat, joiden avulla hän pystyy määrittelemään sisältönsä. Hän muodostaa ehdotuksensa ryhmän identiteetin uskomusten ja arvojen pohjalta, jotta ehdotukset vaikuttavat ryhmälle ryhmän arvojen ilmentymiltä. Näillä keinoin johtajalla on mahdollisuus saada massoja omien ehdotustensa taakse. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 189, 210; Van Dick & Kerschreiter 2016, 375.)

Jotta johtajat voivat muokata ryhmän identiteettiä, he eivät tulkitse identiteettiä vain ryhmään kuuluville tutuilla tavoilla. He tutkivat ja näkevät vaivaa luodakseen ja muodostaakseen haluamansa version identiteetistä. Tämä tarkoittaa johtajalle suurempaa työtä. Hänen on nähtävä vaivaa uskotavien ja päämääriin sopivien määritelmien luomiseksi. Samaan aikaan tämä ei saa olla näkyvää ryhmälle, vaan toiminnan täytyy olla piilotettua ja näyttää heille luonnolliselta ja viattomalta. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 190.)

Johtamisen, esittämisen ja todellisuuden välillä vallitsee kompleksi suhde. Sosiaalinen konteksti muokkaa ryhmän prototyyppiä, joka taas vaikuttaa siihen, miten ryhmässä nähdään prototyyppiisyys. Se puolestaan vaikuttaa siihen kenellä on oikeus puhua ryhmän puolesta eli vaikuttaa ryhmän toimintaan. Tässä reaktiivisessa ketjussa ryhmän käsitys sosiaalisesta identiteetistä määrittää johtajan. Toisaalta johtaja puolestaan pystyy muokkaamaan käsitystä sosiaalisesta identiteetistä ja ryhmän prototyyppistä edesauttaen hänen prototyyppiisyytään. Tässä proaktiivisessa eli aloitteellisessa prosessissa johtaja muokkaa sosiaalista kontekstia, sillä hän kykenee luomaan yhtenäistä toimintaa. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 185.)



Kuvio 6: Todellisuus vaikuttaa identiteettiin, identiteetti vaikuttaa johtamiseen, joka vaikuttaa todellisuuteen. Ketjussa ei ole alku- tai loppupistettä. (Mukaiillen Haslam, Reicher & Platow 2012.)

Läpi historian johtajat ovat muokanneet identiteettejä, jotka ovat muokanneet instituutioita, organisaatioita ja jopa yhteiskuntia. Sen tiedostaminen, että pieni ryhmä yhteisellä identiteetillä on voimakkaampi kuin ilman identiteettiä oleva ryhmä, on avaintekijä. Suuria johtajia ihailaan, koska historiaa eivät tee ryhmät suurimmilla resursseilla vaan ryhmät, joiden johtajat ovat onnistuneet rakentamaan yhteisen sosiaalisen voimavaran. Tiedämme, että sosiaalinen identiteetti on yhtenäisyyden perusta ja kaikkein tärkein ominaisuus johtajilla. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 211.)

4.5 Johtaja identiteetin istuttajana

Johtajan on pystyttävä uskottavan identiteetin rakentamisen lisäksi tekemään ryhmän arvoista todellisuutta. Tähän käytetään termiä identiteettiryittäjä. Identiteettiryittämisessä johtaja korottaa ominaisuuksia itsestään, jotka ovat linjassa tiimin identiteetin kanssa. Tässä on tärkeää ymmärtää nykyinen identiteetti sekä miten tiimissä koetaan miten maailman pitäisi olla. (Van Dick & Kerschreiter 2016, 375.)

Haslam, Reicher & Platow (2012, 219) määrittelevät identiteettiryittäjyyteen kolme ulottuvuutta:

1. Johtajan kielenkäyttö, jonka avulla voidaan luoda vakuuttava visio identiteetistä ja sen merkityksestä toiminnassa.
2. Ryhmän toiminnan jäsentely, joka välittää yhteisen sosiaalisen identiteetin normeja ja arvoja.
3. Ryhmän energian valjastaminen ympäröivän yhteiskunnan rakenteen uudelleen muokkamiseksi niin, että se heijastaa ryhmän normeja ja arvoja.

Kielen hallinta lisää johtajuutta. Kuitenkaan kaikki kielen muodot eivät perustu sanoihin. Hiljaisuus ja fyysisuus voivat myös olla kieltä: Toiminnan miehet ilmaisevat voimastaan teoin, ei puhein. Verbaalisessa kielenhallinnassa taas on kolme tapaa. Yksi niistä on sanasto, toinen retoriikka eli puheiden pitämisen taito ja kolmas runous. Sanasto liittyy ilmaisun tarkkuuteen eli esimerkiksi väitteiden selkeyteen. Retoriikassa ihmisten vakuuttaminen argumentin jäsentämisen kautta on tärkeää. Runoudessa taas rytmi ja tavujen ymmärtäminen tekevät tekstistä helposti muistettavaa ja ikimuis-toista. Näillä ei kuitenkaan saada ihmisiltä asioille hyväksyntää ja suosionosoitusta. Siihen vaikuttaa sisällön ja ilmaisutavan yhteys. Tehokkaassa johtajuudessa ei keskitytä siihen, miten asiat ovat ja mitä täytyisi tehdä. Tehokkaassa johtajuudessa kertoessa meille, keitä me olemme, kerrotaan meille samalla, kuinka maailmassa tulisi toimia. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 222–223.)

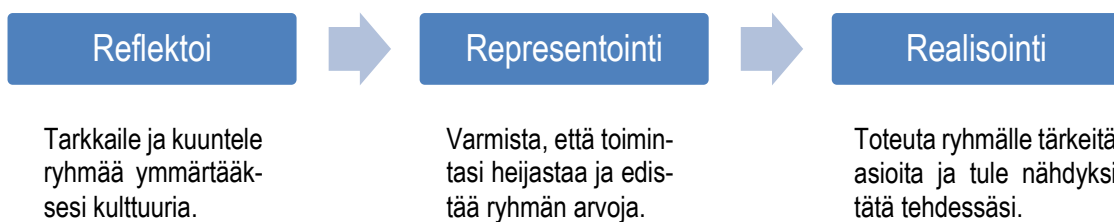
Ryhmän toiminnan jäsentelyllä, joka välittää yhteisen sosiaalisen identiteetin normeja ja arvoja, tarkoitetaan ilmaisua, joka kiteyttää sosiaalisen identiteetin joksikin konkreettiseksi. Johtamisen taitoon sisältyy vision kielellisen ilmaisun lisäksi se, että visio julkaistaan visuaalisesti esityksenä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kokoukset, paraatit ja muistotilaisuudet. Esitys ei ole tarkoitettu perinteiseksi esitykseksi, vaan että yleisö on osallinen performanssissa ratkaisevassa osassa. Yleisö

osallistuu ja elää mukana identiteetin esittämisessä, ei vain katsele sivusta. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 229–231.)

Kolmantena konkreettisenä asiana on ryhmän energian valjastaminen. Energian valjastaminen toteutetaan muuttamalla ympäristöä niin, että se heijastaa ryhmän normeja ja arvoja. Johtajan tulee siis ymmärtää ryhmän nykyistä identiteettiä ja tulevaa identiteettiä. Tästä syystä identiteetti, joka ei kehity vaan on jäänyt paikalleen, on hyödytön ja siksi siis hylättävä. Johtajan tulee osata aktivoida ja ohjata ihmisiä sekä nähdä ryhmä sellaisena kuin se nyt on ja mihin se on menossa. Tämän jälkeen johtajan tulee määritellä tulevaisuus. Se ei itsessään kuitenkaan riitä. Johtajan on kyettävä rakentamaan ryhmän kanssa tulevaisuus, joka täyttää ryhmän pyrkimykset. Johtajat yleensä ovat rakenteen käynnistäjiä. Näiden rakenteiden pitää istuttaa sisäryhmän identiteettiä eli havainnollistaa ja konkretisoida sisäryhmän uskomuksia, arvoja ja normeja. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 240–241.)

4.6 Identiteetti johtaminen

Identiteetti johtamisen malli voidaan tiivistää muistisäännöksi kolmesta identiteetti johtamisen R:stä: reflektoi, representoi, realisoi. (Van Dick & Kerschreiter 2016, 377).



Kuvio 7. Identiteetti johtamisen kolme R-kirjainta (Haslam, Reicher & Platow 2012)

Reflektointi tarkoittaa tutustumista ryhmään, jota johdetaan. Opetellaan ja ymmärretään sen historia, kulttuuri ja identiteetti ja ollaan selvillä ryhmän suhteista muihin ryhmiin. Representoinilla tarkoitetaan ryhmän edustamista. Johtajan esitys johtajana on sopusoinnussa ja kiteyttää ryhmän uskomukset, normit, arvot ja tavoitteet. Realisointi tarkoittaa, että ne tavoitteet, joita ryhmässä päätetään tavoitella, tehdään todelliseksi luomalla maailma, jossa ryhmän identiteetti toteutuu. (Van Dick & Kerschreiter 2016, 377.)

Tarve reflektoida, representoida ja realisoida on jatkuva ja sitä ei saa unohtaa ensimmäisen, toisen tai kolmannen menestyksen aallon mukana. Koko johtamisajan näitä tulee pitää yllä. Se ei ole helppoa eikä se muutu helpommaksi sen jälkeen, kun kerran on siinä onnistunut, mutta johtamisen ei kuulukaan olla helppoa. Niin kauan, kun johtaja haluaa, että häntä seurataan, hänen tulee harjoittaa reflektointia, representointia ja realisointia. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 271.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Yksinkertaistetusti laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ymmärretään aineiston muodon kuvaukseksi (Eskola & Suoranta, 2001, 13). Laadullisessa tutkimuksessa on normaalia kerätä aineistoa, joka mahdollistaa monipuolisen tarkastelun. Ominaispiirteinä tutkimusmenetelmässä kertyneelle aineistolle on ilmaisullinen rikkaus, kompleksisuus ja monitasoisuus. Aineisto ei koostu sattumanvaraisesta aineistosta, joka on kerätty sattumanvaraisesti, vaan se koostuu dokumentoidusta materiaalista. Esimerkiksi haastattelutilanteessa, johon on tehty kysymykset valmiiksi, ei tallenneta vain kysymyksiin saatuja vastauksia. Haastattelussa tallennetaan myös sanamuodot, joita itse kysyjä on käyttänyt kysymyksen esittäessään. Tuloksena on tilanteesta sanatarkka kuvaus, jota voi analysoida. (Alasuutari 2011, 84–85.)

Laajempaa aineistokokonaisuutta ei pystytä käsittelemään, mikäli sitä ei muuteta suppeampaan ja helpompaan muotoon. Litterointitekniikka määrittelee, miten paljon haastattelun omaperäisyydestä eli rikkaudesta ja moniulotteisuudesta saadaan säilytettyä ja miten paljon redusoidaan tarkan analyysin ulkopuolelle. Tämä riippuu siitä, mihin tutkija fokusoi analyysissään. Keskustelututkimuksessa, joka on tämänkin opinnäytetyön tutkimusmenetelmä, ollaan hyvin tarkkoja litterointitekniikasta. Vajaat lauseet jätetään vajaiksi, epäroinnit ja änkytykset kirjataan tarkkaan. Olennaista on, että aineisto on rikasta tutkimukseen lähdetessä, ei niinkään se, mitä sieltä todellisuudessa sitten hyödynnetään. (Alasuutari 2011, 85–86.)

5.1 Haastattelu

Tavoitteena haastattelussa on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelutilanne on käytännössä keskustelua, joka on lähtöisin tutkijan aloitteesta. Niin kuin normaaleissa vuorovaikutustilanteissa, haastattelussa molemmat vaikuttavat toisiinsa. Tilanteeseen vaikuttaa siis normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikointiin liittyvät asiat. Haastattelu on etukäteen sovittu, se tapahtuu tutkijan aloitteesta ja kaikki mitä haastattelussa käsitellään, on luottamuksellista. (Eskola & Suoranta 2001, 85.)

Haastattelututkimuksessa Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005, 104) määrittelevät kolme eri haastattelutyyppiä.

1. Strukturoidussa haastattelussa tutkija antaa kysymykset ja yleensä myös vastausvaihtoehdot.
2. Puolistrukturoidussa haastattelussa, joka tunnetaan Suomessa myös nimellä teemahaastattelu, tutkijalla on kysymykset, mutta haastateltava vastaa niihin omin sanoin ja saa ehdottaa omia kysymyksiä.
3. Syvähaastattelussa tutkija pyrkii minimoimaan vaikutuksensa haastattelutilanteessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin ja vaikuttaa myös itse kysymysten muotoiluun niin, että ne kuvastavat haastateltavan tapaa ajatella. Syvähaastattelussa tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavan ajatuksenjuoksua.

Tässä opinnäytetyössä haastattelutekniikkana käytetään puolistrukturoitua eli teemahaastattelua. Teemahaastatteluissa tutkija esittää kysymyksiä ja haastateltava vastaa usein tarinoivasti. Haastattelua ohjaa haastattelurunko, jonka on tarkoitus varmistaa, että tarvittavat kysymykset esitetään. Sen tarkoituksena on myös varmistaa haastattelun jouheva kulku. Ainoa mutka haastattelussa on useimmiten jatkokysymykset, joita joko tutkija tai haastateltava esittää. Haastattelu voi olla myös motivoiva kokemus, mikäli se on hyvin suunniteltu ja toteutettu. Ihmisen on helppo suostua tällaiseen, sillä heille koitua vaivan määrä on pieni. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105, 108.)

6 NYKYTILA-ANALYYSI

6.1 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustuloksissa käsitellään yritys x:n myyntitiimin johtamista sekä johdettavana olemista. Yritys x:n myyntitiimin pääasiallinen toiminta on kuluttajille kohdistuvaa myyntiä. Tutkimuksessa haasteltiin tiiminvetäjää sekä kuutta tiimin jäsentä. Tutkimustuloksissa analysoidaan aluksi tiimin nykytilaa eli mihin kehitysvaiheeseen tiimi sijoittuu tiiminjäsenten haastatteluiden pohjalta. Tämän jälkeen tutkitaan tiimin näkemystä johtamisesta. Näiden jälkeen siirrytään käsittelemään tiiminvetäjän näkökulmasta tiimin tilannetta ja johtamista. Näiden jälkeen tutkitaan, onko johtaja tiimin näkökulmasta toteuttanut johtamisen psykologiassa käsitellyjä suuria linjoja ja miten johtaja kertoo ottavansa huomioon psykologiassa esiteltyjä suuria linjoja hyvästä johtamisesta.

6.2 Tiimin nykytilanteen analysointi

Tiimin jäsenten haastattelu jakautui kolmeen osioon: tiimin kehitysvaiheen selvittämiseen, tiimin johtamisen arviointiin sekä tiimin käsitykseen tiimin yhteishengestä, kulttuurista ja arvoista. Tiimin kehitysvaihetta selvitettiin 15 kysymyksellä, jotka liittyivät tiimin sisäiseen ilmapiiriin, toimintatapoihin ja tehtäviin. Kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista ja kysymyksiä sai halutessaan jättää välistä. Kaikki kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Yhdessä kysymyksessä käsiteltiin tiimin yhteishenkeä. Neljä kysymystä keskittyivät selvittämään tiimin viestintää ja sisäistä kommunikointia. Omaan itsenään olemista ja erilaisuuden hyväksymistä käsiteltiin yhdellä kysymyksellä. Kolmessa kysymyksessä selvitettiin, onko tiimin olemassaolon tarkoitus selvä kaikille ja onko tiimillä selkeää päämäärää. Haastattelussa oli kaksi kysymystä, jotka keskittyivät selvittämään, onko tiimillä vapauksia toimia itsenäisesti vai tuleeko toimintaohjeet tiiminvetäjältä. Neljässä kysymyksessä selvitettiin tiimin yhteistyökykyä sekä tehtävien toteutumista.

Ensimmäisenä kysymyksenä oli tiimin yhteishenkeä käsittelevä kysymys. Kysymyksen pyrkimyksenä on selvittää minkälaiseksi jäsenet kokevat yhteishengen. Tuntemukset tiimin yhteishengestä vaihtelivat ihan hyvästä aina hyvään, mutta pääasiassa tiimissä koettiin, että tiimissä tullaan hyvin toimeen.

On hyvä yhteishenki. Ihmiset keskustelevat ja jakavat keskenään työasioiden lisäksi myös henkilökohtaisia asioita ja kuulumisiaan. – Tiimin jäsen C

Toisena asiana käsiteltiin keskinäistä luottamusta ja sitä pystytäänkö tiimissä puhumaan asioista avoimesti. Avoimen kommunikoinnin suhteen kaikki olivat samaa mieltä: Asioista pystytään puhumaan avoimesti ja suoraan. Keskinäisessä luottamuksessa tiimin jäsenten mielipiteiden välillä syntyi hajaannusta. Osan mielestä tiimistä löytyy keskinäistä luottamusta, kun taas osan mielestä ei. Myös välimaastoon sijoittuvia epävarmoja kommentteja löytyi. Suurimmaksi luottamuksen puutetta aiheuttavaksi tekijäksi mainittiin epärehellinen toiminta asiakkaiden suhteen.

Suurimmaksi osaksi ihan hyvä luottamus mutta muutamat ei toimi myyntien ja asiakkaiden suhteen täysin rehellisesti. – Tiimin jäsen A

Kolmas kysymys oli konfliktien syntymisestä ja ratkaisemisesta. Kaikki haastateltavat totesivat, että konflikteja syntyy aina ajoittain, mutta ne saadaan joko keskenään tai viimeistään esimiehen kanssa selvitettyä. Yleisimmiksi konfliktien syiksi listattiin tekemättömät yhteiset tehtävät, asiakkaiden suhteen epärehellinen toiminta tai tiimin tavoitteista jälkeen jääminen.

Syntyy toisinaan. Vähemmän kun tiimin tavoitteet ovat tavoitevauhdissa. Ratkaistaan keskustelemalla esimiehen kanssa. Ratkaisutapa riippuu, onko esimiehellä hyvä vai huono päivä. – Tiimin jäsen A

Konflikteja syntyy eikä niitä omasta mielestäni pelätä. Konfliktit ja asiat selviää parhaiten kun nostetaan asia pöydälle ja keskustellaan asiat läpi. – Tiimin jäsen D

Erilaisuutta käsiteltäessä tiimissä oltiin yksimielisiä, että tiimissä jokainen saa olla oma itsensä eikä erilaisuutta koettu millään tavalla negatiivisena asiana.

Saa olla, siviilielämä ei vaikuta meidän työilmapiiriin tai hyväksyntään millään lailla. – Tiimin jäsen B

Erilaisuuden jälkeen keskustelussa edettiin käsittelemään tiimin olemassaolon tarkoitusta. Osalle tiimin olemassaolon tarkoitus oli kristallinkirkas, kun taas osa epäro'i eikä ollut aivan varma. Kaikki ymmärsivät tiimin olevan olemassa myynnin lisäämisen vuoksi, mutta arkeen liittyvät yhteiset askeleet jakoivat mielipiteitä tiimin jäsenten kesken.

Toisaalta kyllä, mutta samalla tuntuu, että jotkin asiat tuntuvat epäselviltä, jotka vaikuttavat päivittäiseen tekemiseen. – Tiimin jäsen B

Olemassaolon syyn tarkentamiseksi kysyttiin, onko tiimillä yhteistä päämäärää ja ollaanko siihen sitoutuneita. Vastaus jakautui kahteen kategoriaan: kyllä ollaan ja että ei olla varmoja. Haastattelusta kävi ilmi, että osa tiimistä panostaa yhteisiin vastuisiin enemmän, kun taas osa puhtaasti vain myynnillisiin yksilösuorituksiin.

Kyllä, osa sitoutuu silti enemmän tai vähemmän kuin toiset. Myymälän juoksevia asioita hoitaa kunnolla vain osa työntekijöistä, kun taas osa keskittyy lähinnä myymiseen. – Tiimin jäsen C

Seitsemännessä kysymyksessä lähdettiin selvittämään, kuinka paljon vastuuta tiiminvetäjä antaa ja kuinka paljon tiiminjäsenet itse ohjaavat. Haastattelusta kävi ilmi, että esimies antaa tehtäviä, mutta toimintaan pystyy myös vaikuttamaan itse ja siten ohjaamaan omaa tekemistä.

Pääasiassa ohjaamme itse toimintaa, mutta on yhteisiä asioita, jotka on esimiehemme määrittelemiä ja joista täytyy pitää kiinni. – Tiimin jäsen A

Syventävässä kysymyksessä kuinka paljon vapautta tiimiläisillä on toimintatavoissa, mielipiteet jakautuivat kahteen ääripäähän. Osan mielestä vapautta oli paljon, mutta tiettyjen raamien sisällä. Osan mielestä taas vähän, koska työt täytyy toteuttaa tiettyjen raamien sisällä eikä täysin oman tahdon mukaan.

Moniselitteinen vastaus. Vapautta tavallaan on, mutta säädellyillä raameilla. Esim. jokaisella oma tyyli myydä ja palvella asiakkaita, työajoissa lipsutaan, mutta kyllä meiltä aina tietynlaista tekemistä vaaditaan, akm, suhdeluku ja niin edelleen. – Tiimin jäsen A

Myyntialana päämäärämme on suhteellisen yksinkertainen, eli myydä. Myyntitavoissa meille on annettu suuntaviivat, joita noudattaa ja joidenka pohjalta tarjoukset pitäisi tehdä, joka rajaa vapautta ja luovuutta toiminnassa jonkin verran. – Tiimin jäsen B

Työtehtävien suhteen kaikki olivat samalla viivalla. Kysymykseen, onko jokaisella selvät tehtävät, oli vastaus yksimielisesti kyllä. Yrityksen myyntiosastona tiimin jäsenten tehtävänä on myydä. Muut työtehtävään liittyvät asiat riippuvat siitä, miten niistä on sovittu ja missä työvuorossa on.

Pääasiassa tehtävämme on myydä, mutta muihin tehtäviin vaikuttaa esimerkiksi työvuorot. Aamulla töihin tullessa on eri tehtävät kun päivällä. – Tiimin jäsen F

Kysymyksessä, täydentävätkö tiimin jäsenten taidot toisiaan, mielipiteet taas jakautuivat. Osa koki kyllä ja osa ei. Informaatiota jaetaan muille ja sitä saa muilta kysymällä, mutta myynninosaamiseen liittyvät opit ja keksityt niksit jäävät useimmiten jokaiselle itselleen.

Tiimissä tulee tilanteita, joissa tiimin jäseniltä kysytään apua ja tietoa, mutta varsinainen osaaminen jää usein itselle. Esimerkiksi toisten kanssa voisi sparrata hyviä myyntitapoja ja lauseita, joilla voi saada kiinnostuksen heräämään asiakkaassa. – Tiimin jäsen A

Jatkokysymyksenä yksilötason taitojen hyödyntämisestä osa tiimistä kokee, että tiimissä hyödynnetään tarpeeksi jokaisen yksilötason taitoja, kun taas osa kokee, että tähän voisi satsata lisää ja yksilötason taitoja voisi hyödyntää lisää muiden kehittämiseksi.

Ei sparrailta tarpeeksi yhdessä tai jaeta vinkkejä kaikille, jos joku löytää esim. hyvän tavan myydä tiettyä tuotetta. – Tiimin jäsen A

Kysymykseen, tekeekö jokainen oman osansa, mielipiteet jakautuivat. Osan mielestä kyllä, osan mielestä ei. Yleisesti ottaen koettiin, että myynnillisesti jokainen hoitaa tehtävänsä hyvin, mutta juoksevissa tiimin yhteisissä asioissa olisi parannettavan varaa osalla.

Myynnillisesti, juoksevien asioiden hoitoon ei. – Tiimin jäsen E

Suurin osa kyllä. Osalla on enemmän motivaatiota kuin toisilla, mutta nämäkin menevät yleisesti ottaen ajanjaksoittain. – Tiimin jäsen C

Viimeisessä tiimin yhteistyöhön liittyvässä kysymyksessä kysyttiin auttaako tiimi tarvittaessa muita. Tähän vastaus oli 100% kyllä. Kaikki haastateltavat kokivat, että on aina saanut apua tiimin jäseniltään ja haluaa itsekin sitä antaa.

Kyllä koen, että tarvittaessa apua saa pyytäessä ja joskus pyytämättäkin. – Tiimin jäsen B

Kysymyksessä 14, jossa kysyttiin, miten tiimin jäsenet kokevat viestinnän ja kommunikoinnin toimineen, vain yksi vastasi hyvin. Valtaosaa tiimissä vaivasi, että kaikki informaatio ei kulje heille asti.

Useimmiten tieto uudistuksista ja muutoksista ovat jääneet puolitiehen. – Tiimin jäsen C

Hyvin vaihtelevaa, välillä info kulkee, välillä ei todellakaan. – Tiimin jäsen E

Viimeisessä tiimin nykytilanteen arviointiin liittyvissä kysymyksissä pyydettiin tiimin jäseniä pohtimaan, antavatko he toisilleen positiivista/negatiivista/rakentavaa palautetta. Kaikki tiimin jäsenet kokivat, että palautetta annetaan.

Palautetta annetaan niin väärin tekemisistä kuin onnistumisista. – Tiimin jäsen A

6.3 Tiimin arviot tiimin johtamisesta

Toisen kysymyssarjan tavoitteena oli selvittää tiimin johtamisen tilanne tiimissä tiimin jäsenten näkökulmasta. Ensimmäisessä kysymyksessä tiimin vetäjään liittyen kysyttiin, kokevatko tiimin jäsenet tiiminvetäjän osaksi tiimiä. Tiimin jäsenistä kukaan ei osannut antaa kysymykseen selkeää vastausta. Tiimissä koettiin, että asia vaihtelee ajanjaksoittain, joskus kyllä ja joskus ei.

Välillä joo ja välillä ei sitten olleskaan. – Tiimin jäsen B

Kysymykseen, onko tiiminvetäjää helppo lähestyä, saatiin haastateltavilta pääasiassa vastaukseksi kyllä. He totesivat, että on helppo lähestyä, mutta tiedetään, että kaikkien työntekijöiden kohdalla näin ei välttämättä ole. Tämän lisäksi todettiin, että tiiminvetäjältä ei aina saa vastausta

On helppo lähestyä, mutta häneltä ei saa aina vastausta asioihin, joten turhauttavaa välillä. – Tiimin jäsen C

Minulla on hyvä suhde esimieheeni. Olen kuitenkin kuullut, että näin ei ole kaikkien kohdalla. – Tiimin jäsen B

Huolimatta siitä, että tiiminvetäjältä ei aina saa vastausta, koettiin, että häneltä saa apua omissa ja tiimin ongelmatilanteissa. Esille kuitenkin nousi, että asioiden hoituminen ei ole varmaa, mikä myyjien rajoitetun toimivallan vuoksi on myös ongelmallista.

Välillä tuntuu, että esimies ei hoida / ehdi hoitaa lupaamiaan asioita. Tuntuu, että itselle jää vastuu hoitaa asioita, joita ei välttämättä pysty edes hoitamaan itse. – Tiimin jäsen E

Kysymykseen, koetaanko tiimissä, että tiiminvetäjä pyrkii innostamaan parempiin suorituksiin, saatiin vastaukseksi valtaosin kyllä. Haastateltavat korostivat, että näin on erityisesti silloin, jos myyneissä jäädään alle tavoitetason. Haastatteluissa mietittiin samalla, että ei olla aivan varmoja innostaako suoranaisesti, mutta palautetta kyllä saa.

Hän antaa palautetta kyllä, mutta en tiedä innostaako hän varsinaisesti parempiin suorituksiin. – Tiimin jäsen C

Kysyttäessä, koetaanko tiimissä, että tiiminvetäjä edistää tai ainakin yrittää edistää tiimin etuja, ihmisten mielipiteet hajautuivat laidasta laitaan. Osan mielestä kyllä, jos tiimin asiasta koituu myynnillistä hyötyä. Osan mielestä taas ei ja osa ei osannut sanoa, eivätkä siksi ottaneet kantaa asiaan.

Jos hyödytään myynnillisesti, kyllä. – Tiimin jäsen F

Selvitettäessä, kokevatko tiimiläiset tiiminvetäjän tasapuolisesti reiluksi kaikkia kohtaan, selvisi, että vain yksi henkilö ajatteli, että tiiminvetäjä olisi yhtä reilu kaikille. Loput totesivat, että myyjät ovat enemmän tai vähemmän epätasa-arvoisessa asemassa keskenään, vaikka eivät välttämättä tarkoituksellisesti, eikä tiiminvetäjä aseta ketään selkeästi huonoon asemaan.

Välillä on, välillä ei. Välillä ollut huomattavissa esim. eniten iltavuoroa sille, kellä on heikoin suhdeluku. Pohjimmiltaan varmaan pyrkii kuitenkin olemaan tasaväkinen. – Tiimin jäsen B

Omien taitojen kehittämisen suhteen mielipiteet vaihtelivat laidasta laitaan. Osan mielestä taitojen kehittämiseen tuli tarpeeksi mahdollisuuksia. Osan mielestä enemmän voisi olla parempi, mutta nykyinenkin määrä käy, ja osa kaipasi selkeästi lisää. Erityisesti kaivattiin tiimin sisäisen tiedon jakamista, joka parantaisi suoraan tulosta.

Mielestäni emme sparraa ja käy läpi tarpeeksi muiden myyntitapoja omien tulosten parantamiseksi. Paljon on taitoja ja niksejä, joilla tuloksia saataisiin parannettua, mutta ne ovat kaikkien omana tietona eikä tietoa jaeta. – Tiimin jäsen A

Viimeisenä kysymyksenä selvitettiin tiimin mielipidettä palkitsemismallista ja siitä, kannustaako se tekemään hommia. Tähän valtaosa vastasi kielteisesti. Vaikka palkitsemismallin todetaan mahdollistavan hyvät tulot, niin sen rakenne ja fokuksipisteet muuttuvat turhan usein. Myös palkitsemisperusteet ja tavoitteet todelliseen palkitsemiseen nähden mietityttivät.

*Mielestäni on absurdia, että bonusmallissamme asteikko hyppää 0,6 kertoimesta 1 kertoi-
meen, jolloin heikompana kuukautena bonusmalli ei motivoi tekemään parasta suoritusta.
Toisaalta olen kunnianhimoinen ja järkevät kilpailut motivoivat minua tekemään enemmän töitä. – Tiimin jäsen A*

6.4 Haastattelutulokset tiiminvetäjältä

Tiiminvetäjän haastattelussa lähdettiin selvittämään tiiminvetäjän näkökulmaa tiimin johtamiseen. Käsiteltäviä aihealueita olivat johtamistyyli, vastuunantaminen ja valtuuttaminen, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden toteutumisen mittaaminen, sitouttaminen ja palkitseminen.

Haastattelussa lähdettiin liikkeelle tiiminvetäjän johtamistyylistä. Keskustelussa kävi ilmi, että kehityspisteitä käydään asiasta riippuen joko kahden kesken tai yleisesti palaverissa, jonka jälkeen asiat pyritään viemään heti käytäntöön. Varsinaisesti johtamistyyliin ei tullut selkeyttä.

Seuraavaksi kysyttiin tiiminvetäjältä hänen vastuistaan ja tehtävistään. Tiiminvetäjä lähti liikkeelle siitä, että ensisijainen vastuu hänellä on työntekijöistä, joita tiimissä on. Tämän jälkeen vastuualueina on tiimin työntekijöiden sekä tiimin tulos sekä kyseisen maakunnan kuluttajamyynnin kehittäminen.

Jatkokysymyksenä lähdettiin selvittämään, miten tiiminvetäjä pyrkii edesauttamaan tiimin kehittymistä. Haastattelussa selvisi, että tiimin kehittymisen ja toimivuuden mittarina pidetään tulosta, joka on aina seuraus tekemisestä. Kun tutkitaan kehitysalueita, joita halutaan tukea, tutkitaan eri tuotekategorioiden tulosta suhteessa tekemiseen. Tämän pohjalta tekemistä parannetaan harjoittelemalla osa-alueita, jotka eivät vastaa toivottua tulosta.

Tämän jälkeen käsitelimme palautteenantoa tiimissä. Tiiminvetäjä totesi, että tiimin jäsenille annetaan sekä rakentavaa että positiivista palautetta, jotta suoritustasoa pystytään kehittämään. Riippuen palautteesta se annetaan joko kaikkien kuullen tai henkilökohtaisesti. Yleiset ja positiiviset palautteet voidaan antaa kaikkien kuullen, mutta rakentava palaute pyritään antamaan aina henkilökohtaisesti.

Neljäs kysymys tiiminvetäjälle koski tiimipalavereita, järjestetäänkö niitä ja kuinka usein. Tiiminvetäjä kertoi, että tiimipalaverien pitäminen on kirjattu tiiminvetäjän työkuvaan. Palavereita pidetään vähintään kerran viikossa, minkä lisäksi aina mahdollisuuksien mukaan. Palaverissa käsitellään myyntikampanjoita sekä tarkastellaan tiimin tulostasoa.

Tavoitteiden määrittelystä tiimin vetäjä kertoi, että niitä on monenlaisia. Tiimin tavoitteiden määrittäminen tapahtuu numeerisesti sekä tuloksen että tekemisen osalta eli minkälaista tekemistä ja tulosta odotetaan tiimiltä. Tämän lisäksi vakituksille yksittäisille työntekijöille luodaan vuositason tavoitteita, jotka eivät ole numeerisia vaan omaan kehittymiseen liittyviä asioita. Numeeristen tavoitteiden toteutumista mitataan tunti-, päivä-, viikko-, kuukausi-, kvartaali- ja vuositason. Seuraimisen toteuttamiseen yrityksessä on monia eri keinoja, kuten yrityksen sisäinen tuloskortti, Scoreboard ja You first -työkalu.

Tiimin jäsenten vastuisiin tiiminjohtaja totesi, että ne jakaantuvat muutama osioon. Ensimmäinen vastuu on omasta tuloksesta ja tekemisestä. Tämän jälkeen vastuu on tiimin yhteisistä tehtävistä, jotka ovat tasa-arvoisesti kaikkien vastuulla. Näiden lisäksi tutkitaan työntekijöiden kehitysuunnitelmia, joiden pohjalta luodaan vastuualueita työntekijän henkilökohtaista kehitystä silmällä pitäen.

Tiimin osaamisen kehittäminen tapahtuu tekemisen kehittämisen kautta. Tekemisen kehittäminen käytännössä tarkoittaa tarjouksien harjoittamista. Tarjouksia harjoitellaan joskus yksin, mutta useimmiten pareissa harjoittelun tehostamiseksi. Tämän lisäksi työntekijöille järjestetään myös aika ajoin luokkahuonevalmennusta tarjouksien harjoittamista varten.

Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin, onko tiimin vetäjällä ollut tapana palkita työntekijöitä. Pääasialliseksi tavaksi palkita hän mainitsi, että jokainen palkitsee itse itseään myyntien ja sitä kautta tuloskortin kautta kuukausittain. Näiden lisäksi palkitaan myös kilpailuiden kautta, joista tiimi voi tienata rahaa, tai yksittäisten palkintojen kautta.

Kysyttäessä, kokeeko tiiminvetäjä antavansa tarpeeksi apua ja tukea tiimille, hän vastasi, että puhtaasti tulosta katsoessa kyllä. Samalla hän kuitenkin toteaa, että varmasti olisi vielä enemmän annettavaa ja parannettavan varaa asian suhteen.

Haastattelussa selvitettiin myös, miten tiimiä pyritään sitouttamaan työhön. Tiiminvetäjä arveli, että sitoutumiseen vaikuttavat tiimin yhteiset tavoitteet, ja se, että kaikille on selkeää mitä tehdään ja minkä takia. Sitoutumista lisäävät myös se, että puututaan asioihin, jotka jäävät tekemättä ja jotka eivät kuulu työpaikalle, sekä yhteiset pelisäännöt ja arvot. Isoimmaksi asiaksi tiiminvetäjä sanoi hyvät kollegat.

6.5 Tiimin kulttuurin ja identiteetin nykytila

Tiimin jäsenten haastattelussa tiimin sosiaalisen identiteetin tilaa lähdettiin selvittämään tiimin jäsenille esitetyillä aihealueeseen liittyvillä kysymyksillä. Sosiaalisen identiteetin ollessa pohja johtamisen psykologian hyödyntämiselle, tarvitsi tutkimuksessa selvittää, miten tiimi kokee tiiminsä sisäisen kulttuurin, arvot ja identiteetin.

Haastattelussa kysyttiin ensin, miten tiimi kokee yhteishengen, johon kaikki yhtä lukuun ottamatta vastasivat, että yhteishenki koetaan hyväksi. Seuraavaksi kysyttiin, kuinka suuresti tiimin jäsenet kokevat olevansa osana tiimiä. Tähän vastaajat yhtä lukuun ottamatta vastasivat joko todella suuresti tai suuresti. Haastattelussa kysyttiin myös, koetaanko tiimissä yhteyttä tiimin jäseniin, johon vastattiin yksimielisesti kyllä. Haastattelussa selvitettiin myös, koetaanko tiimissä ylpeyttä siitä, että on osana kyseistä tiimiä, johon kaikki vastasivat myös kyllä. Viimeiseen kysymykseen, koetaanko, että tiimissä on yhtenäiset arvot keskenään, ei osattu suurimmaksi osaksi vastata.

Tiiminvetäjän haastattelussa haastattelun toinen osio keskittyi selvittämään tiimin kulttuuria ja identiteettiä sekä sen huomioon ottamista tiimin kehityksessä johtajan näkökulmasta. Kysymykseen, otetaanko ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta huomioon, selvisi, että erityisesti työtehtävien sijaintia sekä tiimin koostumusta miettiessä tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen kiinnitetään huomiota. Tiimin koostumus sekä keskinäinen kommunikointi näkyvät tiimin sisäisessä ilmapiirissä, mutta tämän lisäksi myös asiakkaalle. Jos työntekijät lähtökohtaisesti keskustelevat keskenään paljon, näkyy se asiakkaalle pehmeinä arvoina. Vastakohtana taas on, että työntekijät eivät keskustele, joka näyttäytyy asiakkaalle kylmänä.

Haastattelussa selvisi, että tiimin sisäistä kulttuuria tiiminvetäjä huomioi erityisesti rekrytointeja tehdessä. Työpaikalla ei ole kovin suuri vaihtuvuus, joten joukossa on vanhoja työntekijöitä. Uusia työntekijöitä palkatessa pitää miettiä tarkasti, sopisiko uusi henkilö olemassa olevaan kulttuuriin, joka on työntekijöiden keskelle luotu. Näiden lisäksi tiiminvetäjä kiinnittää huomiota arvoihin. Yrityksessä käydään arvokeskusteluja ja sovittujen arvojen täytyy näkyä ja toteutua käytännön tekemisessä.

Kysymyksessä, jossa selvitettiin tiiminvetäjän roolia tiimin esitaistelijana, selvisi, että tiimin etuja pyritään puolustamaan. Yritys toimii kuitenkin kokonaisuutena, joten pääpaino on koko alueen toiminnan suunnittelussa, ei yksittäisen tiimin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

7.1 Tiimin nykytila

Tutkimuksessa kerätystä materiaalista käy ilmi, että tiimi sijoittuu osittain kuohuntavaiheeseen ja osittain normien luontivaiheeseen. Tiimissä on hyvä yhteishenki ja tiimissä tullaan suurimmaksi osaksi hyvin toimeen. Tiimissä vallitsee pääasiassa keskinäinen luottamus, mutta siihen vaikuttaa vielä joiltakin osin omien saavutuksien tiimin edelle laittaminen. Tiimin olemassaolon tarkoitus ja päämäärä ei ole kaikille selvä, minkä seurauksena päämäärään ei ole mahdollista sitoutua. Tehtävän jakoihin kaivataan johtajalta selvennystä. Yhteistyötä opetellessa tiimi tarvitsee tukea ja kannustusta. (Lämsä & Hautala 2005, 112.)

Tiimillä on suuri potentiaali siirtyä täysin normien luomisvaiheeseen tiimin kehityskaarella. Tähän tarvitaan tiiminvetäjän tukea ja tiettyjen peruspilareiden läpikäymistä ja selkeyttämistä. Tiimissä kaikki eivät kokeneet selkeäksi tiimin olemassaolon tarkoitusta eivätkä päämäärää. Jotta työn merkitystä ja sitoutumista saataisiin kasvatettua, pitää tiimin olemassaolon tarkoitusta terävöittää. Nämä molemmat ovat olennaisia tiimin kehittymisen ja tiimiin sitoutumisen kannalta. Jotta tiimistä voidaan kehittää toimiva, sille täytyy määritellä kirkas ja yhtenäinen päämäärä. Toimintaan sitoutuminen tapahtuu päämäärän määrittelyn kautta. (Tietoakseli 2017. Viitattu. 2.5.2018.)

Tutkimuksessa selvisi tiimin kokevan, että tiimin taidot eivät täydennä tarpeeksi toisiaan. Opittu tietotaito jää jokaisella itselleen eikä niitä jaeta eteenpäin. Haastatteluissa nousi useaan otteeseen esiin työntekijöiden halu harjoitella myyntitaitoja keskenään osaamisen ja tuloksen parantamiseksi. Yksilöiden osaamiset täydentävät toisiaan hyvässä tiimissä (Artto, Martinsuo & Kujala 2011, 298–299). Tähän asiaan tulisi kiinnittää huomiota yksilön ja tiimin kehityksen vuoksi.

Tutkimuksessa saatiin selville, että tiimin jäsenet suoriutuvat omista tehtävistään, mutta yhteiset tehtävät jäävät suureksi osaksi puolitehden tai muutamien vastuulle. Tehtävät ovat selkeästi jaoteltuja, mutta niiden tekemiseen ei suhtauduta vaadittavalla vakavuudella, minkä seurauksena ne kasaantuvat tunnollisimmille työntekijöille. Tiimin jäseniä ja heidän toimintaansa ohjaavat pääasi-

assa henkilökohtaiset tavoitteet. Silloin, kun tiimin jäseniä ei pistetä vastuuseen tekemisistään, alkavat he viedä eteenpäin omia etujaan. Tällöin tiimin tavoitteiden edelle menevät urakehitys, oma ego ja arvostuksen saaminen. (Lencioni 2002, 197.)

Tutkimuksessa selvisi, että tiimissä palautteen anto toimii. Tiimissä pyritään rakentamaan palautteeseen, mutta palautetta annetaan myös negatiivisista asioista. Tiimissä kyetään antautumaan konflikteihin ja keskustelemaan asioista keskenään tai tarvittaessa tiiminvetäjän avulla. Erilaisuuteen ja omana itsenään olemiseen kannustetaan ja tiimissä linjataankin, että henkilökohtaiset asiat eivät vaikuta muiden tiimiläisten mielipiteeseen. Yhteisön tasa-arvoinen jäsenyys ja kuuluminen tähän yhteisöön kuuluu tasapainoiseen elämään (Rasila & Pitkonen 2009, 5). Tämä mahdollistaa sen, että tiimissä keskustellaan myös henkilökohtaisella tasolla ja jaetaan kuulumisia henkilökohtaisesta elämästä.

Toimivan tiimin tunnusmerkeistä tiimi täyttää tutkimuksen mukaan seuraavat: erilaisuuden hyväksyminen, avoin vuorovaikutus ja hyvä ilmapiiri. Tiimiltä jäi puuttumaan olemassaolon tarkoitus, yhteinen tavoite, täydentävä osaaminen ja johtajan rooli.

7.2 Tiimin johtamisen nykytila

Tiimin johtamisen nykytilaa tutkittaessa otettiin huomioon tiimin jäsenten näkemykset tiimin johtamisesta sekä tiiminvetäjän omat näkemykset johtamisestaan.

Tiimin johtamisessa johtamistasoja on kaksi: esimiestaso ja tiiminvetäjätaso. Tutkittaessa johtajan roolia selvisi, että johtajalle ei olla rajattu ulkoisen esimiehen tai tiiminvetäjän vastuualuetta. Tämä tarkoittaa, että johtaja on yhdyshenkilö tiimin ulkopuolella toimiviin sidosryhmiin eli toimii esimiehen asemassa samaan aikaan, kun toteuttaa tiiminvetäjän tehtäviä osana tiimiä. (Spiik 2004, 183.) Haastatteluista selvisi, että molempien roolien kantaminen on johtanut siihen, että yksikään tiimin jäsenistä ei osannut sanoa, onko esimies osana tiimiä vai ei.

Tutkimuksessa saatiin selville, että tiimi pitkälti ohjaa omaa toimintaansa, mutta tiettyjen raamien sisällä. Työntekijöiltä peräänkuulutetaan vastuuta tulostittarilla, mutta joustoa ja vapautta tekemiseen on annettu. Tiiminvetäjä seuraa tiimin tulosta ja yhteisten tehtävien toteutumista, mutta tiimillä on vapautta tuloksen tekemiseen liittyvissä asioissa.

Tutkimustulosten mukaan tiimi kokee saavansa apua tiiminvetäjältä ongelmatilanteissa. Ristiriitaisesti ongelmaksi muodostuu, että luvattu apu ei aina toteudu, eikä häneltä saa aina vastauksia laitettuihin viesteihin. Tutkimuksessa selvisi myös, että tiimissä kaikkien ei ole helppoa lähestyä tiiminvetäjää eikä tiimissä koeta, että tiiminvetäjä olisi tasapuolisesti reilu kaikille. Myyjät kokevat olevansa keskenään epätasa-arvoisessa asemassa. Tiimissä on odotus, että johtajan käyttäytymisen perustuu reiluuteen. Osana reiluuden määritelmää on, että johtaja ei kohtele joitakin tiimin jäseniä paremmin kuin muita. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 150–152.) Tiimissä ei ajateltu asian olevan tahallista, mutta kaikki yhtä lukuun ottamatta ajattelivat asian olevan niin.

Tutkittaessa tiimin kokemuksia johtajasta selvisi, että johtaja lähestyy asioita myynnin edistäminen edellä ja innostaa parempiin tuloksiin, jos jäädään alle myyntitavoitteiden. Myyntitavoitteisiin kannustamisen lisäksi ei osattu sanoa, innostaako hän muuten parempiin suorituksiin. Tutkimuksessa selvisi myös, että tiimin etuja edistetään, mikäli siitä koituu myynnillistä hyötyä, mutta muuten ei oltu varmoja edistetäänkö tiimin asioita. Lämsä ja Hautala (2005, 112) muistuttavat, että tiimi tarvitsee aktiivisesti tukea ja kannustusta tiiminvetäjältään. Tukea ja kannustusta tarvitaan erityisesti silloin, kun tiimi ei ole vielä päässyt normien luomisvaiheeseen, jolloin tiimi alkaa itsenäistyä.

Tutkimuksessa selvisi, että osaamista kehitetään aika ajoin. Osaamisen kehittämistä tehdään tekemisen eli myyntitarjouksien kehittämisen kautta. Tiimin jäsenten haastatteluissa korostui tarve muiden tiimin jäsenten myyntivinkeille. Tämä toteutuu osittain pariharjoituksissa, joita tehdään aika ajoin, mutta sitä kaivataan reilusti lisää. Näiden lisäksi johtaja järjestää luokahuonevalmennuksia tiimin jäseniä varten. Jotta tiimi saavuttaisi seuraavan vaiheen, täytyy tiimin jäsenten siirtää tietoaan toisilleen, niin että tiimin tiedon määrä kasvaa. Tätä kautta vastuu jakautuu tasaisemmin kaikille tiimin jäsenille. (Lämsä & Hautala 2005, 112.)

Tavoitteiden toteutumista seurataan usealla eri tasolla jatkuvasti. Tutkimuksessa selviää, että tekemistä seurataan jatkuvasti ja tavoitteiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin. Myyjien yksilötavoitteet ovat kuukausitasoisia, kvartaalitasoisia ja vuositasoisia. Esimies seuraa tavoitteita ja vaikuttaa niihin kehityskeskusteluissa, joita käy jokaisen myyjän kanssa.

Tutkimustuloksissa selviää, että tiimissä ei olla tyytyväisiä nykyiseen palkitsemismalliin. Palkitsemismallin koetaan muuttuvan liikaa ja sitä pidetään siitä johtuen sekavana. Fokuspisteet muuttuvat eivätkä ne ole pitkällä tähtäimellä linjassa aikaisempien tavoitteiden kanssa. Tiimissä koettiin myös, että bonusmalli on liian kaksijakoinen. Hyvänä kuukautena tulot voivat olla todella hyvät, kun taas

heikkona kuukautena bonusmalli ei motivoi antamaan parasta suoritustaan siihen määriteltyjen kertoimien vuoksi. Tiiminvetäjän haastattelusta ilmeni, että bonusmallit tulevat yrityksen puolelta eikä hän voi vaikuttaa niihin. Kuitenkin tiimissä koettiin, että jatkuvat ja järkevät kilpailut motivoivat tekemään parhaansa silloinkin, kun bonusmalli ei kannusta sitä tekemään.

Hyvän johtamisen tunnusmerkeistä esimies täytti vastuunantamisen ja valtuuttamisen sekä tavoitteiden toteuttamisen mittaamisen. Osaamisen kehittäminen on kohtalaisella mallilla, mutta kaipaa myös kehitystä. Selkeästi parannettavaa jäi johtajan roolin selkeyttämiseen, tavoitteiden asettamiseen sekä sitouttamiseen ja palkitsemiseen.

7.3 Tiimin sosiaalisen identiteetin nykytila ja sen johtaminen

Tiimin sosiaalisen identiteetin käsitteleminen voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen on sosiaalisen identiteetin luominen ja toinen sen hyödyntäminen johtamisessa. Tiimin sosiaalista identiteettiä tutkittaessa selvisi, että tiiminvetäjä seuraa tiimissä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja on sitä kautta vaikuttanut tiimin muotoutumiseen. Tiiminvetäjä seuraa, mitä arvoja ja asioita tiimissä arvostetaan, ja pyrkii ottamaan nämä huomioon uusien tiimin jäsenten rekrytointivaiheessa.

Tiimissä vallitsee hyvä yhtenäinen henki. Ihmiset kokevat ylpeyttä omasta tiimistään ja kokevat yhteyttä toisiin tiimin jäseniin. Kommunikointi ei jää vain työasioihin, vaan työpaikalla uskalletaan ja jaetaan omiakin asioita. Tiimin kulttuurista pidetään ja tiimin jäsenet kokevat suuresti olevansa osa tiimiä. Tiimissä tiimin jäsenet ovat merkittävässä asemassa työstä nauttimisen ja viihtymisen kannalta. (Rasila & Pitkonen 2009, 5.)

Tutkittaessa identiteetin hyödyntämistä johtamisessa tarkastellaan neljää osa-aluetta:

1. Johtajan täytyy edustaa tiimiä, jota haluaa ohjata.
2. Johtajan täytyy yrittää edistää tiimin etuja.
3. Johtajan täytyy olla sisäryhmän jäsen muokatakseen tiimin sosiaalista identiteettiä haluaansa suuntaan.
4. Johtajan täytyy taivuttaa todellisuutta ryhmän identiteettiin sopivaksi.

Ristiriitaisesti, vaikka johtaja tuntee tiimin identiteetin ja pyrkii ottamaan sitä huomioon päätöksiä tehdessään, kun tiimiltä kysytään, edustaako esimies tiimiä ja pyrkiikö hän edistämään heidän etujaan, he eivät ole varmoja. Tiimissä arvioidaan, että näin saattaa tapahtua, jos siitä on myynnillistä hyötyä, mutta muuten ei. Myyntityössä myynnilliset tulokset voidaan laskea kovaksi arvoksi ja se voisi olla tapa edustaa ja edistää tiimin asioita, mutta jos tiimi ei itse tunnista omia arvojaan, teot eivät konkretisoidu tiimin jäsenille. Toiseksi, vaikka kyseessä on myyntipainotteinen ala ja tiimi, ihmisistä riippuen vallitsevat arvot voivat olla kovien arvojen sijaan pehmeitä arvoja. Johtajalta odotetaan tiimin arvojen mukaisesti toimimista. Johtaja määrittelee toimintatapansa pohjautuen siihen, mitkä arvot vallitsevat tiimin sisällä. Tämä tarkoittaa, että jos haluaa hyväksi johtajaksi, on tunnettava tiimin sisällä vallitseva kulttuuri ja arvot. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 173–175.)

Tutkittaessa, onko tiiminvetäjä tiimin jäsen, selvisi, että kukaan tiimin jäsenistä ei osannut vastata kysymykseen. Jäsenyys sisäryhmänjäsenenä ei siis toteudu. Silloin kun johtajaa ei nähdä sisäryhmän jäsenenä, hänellä lakkaa mahdollisuus vaikuttaa tiimin sosiaaliseen identiteettiin pitkällä tähtäimellä. Vaikka rekrytointivaiheessa otettaisiin huomioon tiimissä vallitsevat arvot, niin tiimin kulttuuri ja identiteetti alkavat elää omaa elämäänsä ajan myötä. Tiiminvetäjä ei kykene vaikuttamaan siihen, sillä niitä ei pystytä muokkaamaan ulkoa päin. Vaikka johtaja yrittäisi edustaa ryhmää, niin ryhmän jäsenet eivät näe eivätkä koe sitä. Tämä johtaa myös siihen, että johtaja ei kykene taivuttamaan todellisuutta ryhmän identiteetille sopivaksi.

Tiimin sosiaalisen identiteetin nykytilaa tutkittaessa selvisi, että tiimi voi henkisesti hyvin ja on löytänyt identiteetin. Tiimin sosiaalisen identiteetin johtamista tutkittaessa selvisi, että mikään neljästä identiteetin johtamisen osa-alueesta ei tiimin silmissä toteudu.

7.4 Kehitysehdotukset

Verratessa hyvän johtamisen tunnusmerkeissä ilmenneitä kehityskohtia tiimin nykytila-analyyysiin, huomattiin, että erityistä kehitystä ja huomiota tarvitsevat kohdat menevät limittäin. Johtamisessa kehitettävää löytyi johtajan roolista, tavoitteiden asettamisesta, osaamisen kehittämisestä sekä sitouttamisesta ja palkitsemisesta. Tiimin kehitystä tutkiessa kehitettävää löytyi johtajan roolista, yhteisestä tavoitteesta, täydentävästä osaamisesta ja olemassaolon tarkoituksesta. Voimme siis huomata, että ongelmat ovat todellisuudessa samoja, mutta löydettyjä vain eri näkökulman ja eri tutkittavan alueen avulla.

Tiimin kehityksen kannalta johtajan roolin määrittäminen on tärkeää. Osana johtajan roolia on ohjata tiimiä ja laatia sille selkeät tavoitteet, joita kohti kuljetaan. Tiimi ei ole kykenevä siirtymään kuohuntavaiheesta normien luomisvaiheeseen ellei tiiminvetäjän ja esimiehen roolit löydy, sillä niiden kautta haetaan selvennystä tehtävänjakoihin. (Lämsä & Hautala 2005, 112.)

Ensimmäisenä asiana johtajan täytyy selkeyttää omaa rooliaan joko sisäiseen tai ulkoiseen johtajuuteen eli esimiehen tai tiiminvetäjän rooliin. Tutkimustulosten perusteella johtajan kannattaa siirtyä selkeästi esimiehen rooliin ja valita tiimille tiiminvetäjä, jonka tehtävänä on auttaa tiimin jäseniä päivittäisessä tekemisessä. Tehtävien eriyttäminen helpottaisi myös työtaakkaa, sillä tiiminvetäjän valitseminen automaattisesti ohjaisi tiimiä itseohjautuvampaan suuntaan. Tärkeää mahdollisen tiiminvetäjän valinnassa on jakaa tiiminvetäjän ja esimiehen roolit tarkasti. (Spiik 2004, 183, 185.)

Tiiminvetäjän rooliin kuuluu jakaa samoja työtehtäviä tiimin jäsenten kanssa ollessaan samalla kontaktihenkilö tiimin ulkoiselle esimiehelle. Tämän lisäksi tiiminvetäjä huolehtii, että palaverit tulevat järjestettyä ja että tiimissä ilmenevät ongelmat saadaan ratkaistua. Tiiminvetäjä ottaa myös vastuulleen osaamisen kehittämistä, jota on helpompi seurata jakaessaan tiimin jäsenten kanssa päivittäiset askareet. Esimiehen puolestaan tulisi keskittyä antamaan tiimille vastuuta ja tekemään tiimistä itsenäisemmän. Tämän lisäksi esimiehen tulisi luoda selkeät tavoitteet ja niille sopivat palkitsemismallit sekä seurata niiden toteutumista. Lisäksi esimies toimii kontaktihenkilönä muulle organisaatiolle ja mahdollistaa tiimin oman osaamisen kehittämisen sekä pyrkii lisäämään tiimin sitoutumista tekemiseensä. (Olli Lecklin 2002, 265–265.)

Toisena yhteisenä teemana nousi esille roolien ja tehtävien selvittäminen tiimissä. Jotta tiimi kehittyisi kuohuntavaiheesta normien luomisvaiheeseen, täytyy jokaisen tietää roolinsa ja tehtävänsä tiimissä. Tiimin jäsenten tehtävät voidaan jakaa kahteen osaan: henkilökohtaisiin tehtäviin ja tiimin yhteisiin tehtäviin. Tiimissä on yhteiset tehtävät määriteltynä, mutta todellisuudessa muutamat vastuuntuntoisimmat hoitavat koko tiimille määritellyt tehtävät, kun muu tiimi keskittyy hoitamaan omia tavoitteitaan. Kun tiimi ei ole yhtenäinen, aletaan helposti välttelemään vastuuta. Toisten tiimin jäsenten tekemisiin on korkeampi kynnyks puuttua, vaikka ne olisivat vastoin tiimin etuja. (Lencioni 2002, 197.) Tehtävien suorittamisen kannalta esimiehen tulisi siis organisoida toimintaa niin, että jokainen hoitaa tehtävänsä ja tiimissä säilyy tasa-arvo (Lämsä & Hautala 2005, 112).

Kolmantena yhteisenä kehitysalueena löytyi osaamisen kehittäminen. Vaikka tiimissä kehitetään osaamista suhteellisen aktiivisesti, tiimissä olevaa tietoa ei jaeta muille. Tällä hetkellä esimies mahdollistaa harjoituksia yksin, pareittain ja luokkahuoneessa, mutta suhteellisen vapaamuotoisesti. Tiimin sisältä nousseiden toiveiden mukaisesti, osaamista ja sen harjoittelua tulisi lisätä ja keskityminen tulisi olla erityisesti myyjien myyntitavoissa ja myyntilauseiden läpikäymisessä. Tällä hetkellä toimivat niksit, jotka vetoavat asiakkaisiin, ovat henkilökohtaisia eivätkä siksi hyödynnä koko tiimiä. Jaettu tieto lisäisi kehittymistä, joka lisäisi tulosta valtaosalla myyjistä.

Eryisesti tiimin kehittämisessä kehitystä tarvitsevana osa-alueena nousi tiiminjäsenille toiminnan tarkoituksen selkeyttäminen ja toimintaan sitouttaminen. Toiminnan tarkoitusta tulisi selkeyttää niin, että kaikille on selkeää mitä tehdään ja minkä takia. Yhtenäiseltä tiimiltä löytyy selkeä yhteinen päämäärä. Tämä päämäärä täytyy nousta tiimin sisältä, samalla ollen kuitenkin linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Päämäärän täytyy olla jokaiselle tiimin jäsenelle selkeä, jotta kaikilla on sama päämäärä ja tarkoitus toiminnassa. (Tietoakseli 2017. Viitattu. 25.8.2018.) Johtajan tulisi siis selvittää tiimiltä, mikä on se päämäärä, jonka tiimi kokee omakseen ja johon on valmis sitoutumaan. Mikäli tällaista ei ole tiimin keskuudessa, niin sellainen tulee luoda. Yhteinen päämäärä sitouttaa tiimin jäsenet tiimiin.

Johtamisessa vastavuoroisesti nousi erityisenä kehitystä kaipaavana alueena tavoitteiden selkiinnyttäminen. Esimiehen haastattelusta kävi kuitenkin ilmi, että esimies ei palkitsemismalleja säädä, vaan ne annetaan ylemmältä taholta yrityksestä. Vaikka esimies ei suoraan päättä palkitsemismalleista, hän pystyy antamaan palautetta niistä ja mihin suuntaan niitä kannattaisi viedä.

Tiimin tavoitteet voidaan jakaa kahteen osaan: jokaisen henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja tiimin yhteisiin tavoitteisiin. Tiimin yhteiset tavoitteet muodostuvat henkilökohtaisista tavoitteista eli mikäli tarpeeksi moni suorittaa henkilökohtaiset tavoitteensa, tiimi pääsee myös yhteiseen tavoitteeseensa. Kehitystä kaivataan palkitsemismallin porrastukseen, palkitsemisperusteisiin ja fokuskohteiden muutoksiin. Hyvään palkitsemismalliin kuuluu, että työntekijällä on tarpeeksi tietoa palkitsemisperusteista. Tämän lisäksi palkitsemismallin täytyy motivoida työntekijää yrittämään kovasti ja antamaan parastaan. (Sydänmaanlakka 2012, 129.)

Nykyisessä palkitsemismallissa käytetään kerrointa, joka määrittellään onnistuneista myynneistä sekä myydyn tuotteen arvosta työskenneltyä tuntia kohden. Kertoimessa on tällä hetkellä kaksi ääripäätä, mikä johtaa siihen, että heikompana kuukautena kerroin puolittuu hyvään kuukauteen

verrattuna. Tämä mittari kestää koko kuukauden ja tarkoittaa sitä, että heikompi viikko vaikuttaa tulokseen reilusti. Mikäli palkitsemismallissa olisi käytössä laajempi porrastus eli asteikossa olisi myös välimalleja suuren ja pienen tulon välillä, heikompi viikko ei vaikuttaisi yhtä merkittävästi koko kuukauden tulokseen. Tämä pitäisi yllä myyjien motivaatiota, sillä kynnyks siirtyä alisuorittamaan heikon viikon jälkeen nousisi.

Palkitsemisperusteiden ja fokus pisteiden muutoksilla taas tarkoitetaan, että riippuen palkitsemismallista fokus voi siirtyä päätuotteista oheistuotteisiin tai toisinpäin. Se mitä arvostetaan tässä kuussa voi olla arvotonta seuraavassa. Samanaikaisesti, jos fokus on päätuotteissa, oheistuotteista saatava korvaus voi olla suurempi kuin tuotteista, joita yrityksessä halutaan sillä hetkellä myytävän. Jotta tältä vältyttäisiin, yrityksen pitäisi määritellä tuotteita enemmän samanarvoiseksi, jolloin isoilta muutoksilta vältyttäisiin. Toinen vaihtoehto olisi luoda pidempiaikainen myyntisuunnitelma eikä muuttaa fokusta niin usein.

Esimiehen ainoana suorana kannustinkeinona on mahdollisuus järjestää kilpailuja ja motivoida niiden kautta työntekijöitä. Nämä on koettu työntekijöiden keskuudessa hyvänä ja toimivana asiana. Kilpailuja kannattaa kasvavassa määrin hyödyntää, sillä tiimissä selkeästi koettiin, että heikosta myynnillisestä kuukaudesta saatua tulosta pystyy jossain määrin kompensoimaan kilpailuilla.

Viimeisenä kehitysalueena on tiimin jäsenten tasa-arvoisesti kohtelevinen. Tiimissä koettiin, että tiiminvetäjä ei ole tasapuolisesti reilu kaikkia kohtaan. Tiimissä todettiin, että se on tuskin tarkoituksen mukaista. Tiiminvetäjän tulisi kuitenkin kyetä toimimaan oikeudenmukaisesti ja avoimesti, eikä suosia ketään (Sydänmaanlakka 2006, 129). Yleinen ajattelu on, että myynnillinen tulos vaikuttaa esimiehen asennoitumiseen työntekijää kohtaan. Esimiehen tulee tutkia itseään, onko asia näin. Mikäli näin on, niin asia tulee muuttaa. Mikäli ei ole, niin hänen tulee osoittaa tiimille, että kaikki ovat samanlaisessa asemassa häneen nähden.

Tiiminjohtamisen ja tiimin nykytilan lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin tiimin sosiaalista identiteettiä ja sen hyödyntämistä johtamisen psykologiassa ilmenevien periaatteiden mukaisesti. Sosiaalisen identiteetin hyödyntäminen johtamisessa on kannattavaa, koska sillä on tutkitusti monia positiivisia vaikutuksia tiimin jäseniin sekä heidän suhtautumiseensa johtajaansa kohtaan. Työntekijä kokee silloin annetut työtehtävät merkityksellisimmäksi ja miellyttävimmäksi. Samalla sosiaalinen identi-

teetti parantaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Johtajan prototyypillisyyden taas tiedetään johtavan siihen, että johtajaa pidetään parempana johtajana ja tehokkaampana. Prototyypillisyyden tiedetään myös vaikuttavan siten, että johtaja koetaan luotettavana, reiluna ja karismaattisena.

Identiteetti johtamisessa olennaista on, että johtaja edustaa tiimiä, jota on tarkoitus johtaa, johtajan pyrkimyksenä on edistää tiimensä etuja, johtaja on ja erityisesti koetaan osaksi tiimiä, jotta hän voi vaikuttaa tiimin suuntaan sekä johtaja muuttaa todellisuutta ryhmän identiteetille sopivaksi. Tämän lisäksi identiteetti johtamisessa on tärkeää saada tiimin jäsenet sitoutumaan tiimiin. Mitä tärkeämmäksi tiimin jäsenet kokevat tiimin, sitä enemmän sosiaalisen identiteetin johtamisella on vaikutusvaltaa.

Kun puhutaan tiimin edustamisesta, täytyy ensin ymmärtää, mitä tiimin edustaminen tarkoittaa. Kun johtaja haluaa edustaa tiimiä, hänen täytyy ensin tunnistaa ryhmän normit, arvot ja tiimin omat tavoitteet. Hänen täytyy tunnistaa tiimissä ilmeneviä tapoja ja ominaisuuksia, jotka korostavat tiimin piirteitä. Johtajuuden saavuttamiseksi johtajan tulee siis keskittyä tutkimaan ja muuttamaan käytäytymistään, niin että se vastaa tiimin identiteettiä. Vaikka johtaja on rakentanut tiimiin kulttuuria ja arvoja, ongelmaksi muodostuu, että tiimi ei koe johtajaa selvästi osaksi tiimiä. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 109-110, 177, 260.)

Jotta tiimi kokisi johtajan osaksi tiimiä, johtajan tulee myös puolustaa sitä ja pyrkiä edistämään tiimin etuja. Tiimin etujen edistämiseksi tarkoitetaan pyrkimyksellä vastata tiimin tarpeisiin. Esimerkiksi kun tiimissä koetaan tyytymättömyyttä palkitsemismalliin, voi johtaja pyrkiä edistämään tiimin etuja viemällä uutta parempaa porrastettua palkitsemismallia eteenpäin. Riippuen tiimissä vallitsevista arvoista, vastakkainasettelu voi auttaa tiimin näkökulmaan johtajasta. Vastakkainasettelun kohde tässä tapauksessa on toimielin, joka päättää palkitsemismallista. Tärkeää ei ole onnistuutaanko palkitsemismallin uudistuksessa, vaan että johtaja saa luotua kuvan, että tiimin tarve on kuultu ja hän on toiminut sen puolesta. Johtajan tulee keskittyä selvittämään tiimin tarpeita, ja mitkä ovat sellaisia, että hän voisi ainakin muodollisesti toimia niiden eteen. Kun tiimissä tiedetään, että johtaja välittää ja toimii heidän parhaakseen, he ovat valmiita työskentelemään hänen visionsa puolesta ja olemaan hänen puolellaan. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 148, 171–172.)

Kun tiimissä uskotaan, että johtaja toimii heidän parhaakseen, he ovat valmiita tekemään töitä hänen visionsa puolesta. Silloin johtaja kykenee myös vaikuttamaan tiimin identiteettiin. Hänen tulee ehdottaa asioita muodossa, jotka samanaikaisesti täyttävät yhteiset arvot, uskomukset ja tavoitteet,

jolloin tiimi kokee, että ne ovat tiimin arvojen mukaisia. Tämän kautta hänelle avautuu mahdollisuus toteuttaa tavoitteitaan tiimin hyväksynnällä, kunhan ne on peitelty jaettuihin arvoihin, uskomuksiin ja tavoitteisiin. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 189, 210.) Tämä mahdollistaa samalla myös tehokkaamman työskentelyn.

Viimeisenä tiimin sosiaalisen identiteetin johtamisen osa-alueena on todellisuuden muuntaminen ryhmän identiteetille sopivaksi. Johtajan täytyy nähdä tiimi sellaisena kuin se on ja mihin se on matkalla. Tämän jälkeen johtajalta odotetaan kykyä visioida tulevaisuus, joka rakennetaan tiimin kanssa yhdessä. Tämän tulee täyttää ryhmän nykyiset arvot ja normit yhdistettynä siihen, miten asioiden tulisi tulevaisuudessa olla. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 240–241.)

Tiimissä on hyvä yhteishenki ja tiimin jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään. Jos tiiminvetäjä onnistuu saamaan tiimin luottamuksen puolelleen, on hänellä todella hyvä pohja, josta alkaa kehittää tiimiä haluamaansa suuntaan. Jotta johtaja voi pitkällä tähtäimellä kehittää tiimiä haluamaansa suuntaan, hänen tulee aina olla valmis tutustumaan uudestaan tiimiin, jota johtaa, sekä ymmärtää ja syventää ymmärrystä sen kulttuurista, identiteetistä ja suhtautumisesta muihin ryhmiin. Näiden pohjalta hänen tulee edustaa ryhmää eli kiteyttää ryhmään muodostuneet normit, arvot ja tavoitteet. Tämän jälkeen tiimissä syntyneet tavoitteet täytyy tehdä todeksi vahvistamalla ryhmässä syntyntä identiteettiä. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 260.)

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tiimin rakentumisen vaiheita, tiimin johtamista, sekä miten johtamisen psykologiaa voitaisiin hyödyntää tiimin sosiaalisen identiteetin rakentamisessa. Aiheista rakennettiin teoriaosuus, jota hyödynnettiin yritys x:n myyntitiimin nykytilan analysoimisessa. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Missä kehitysvaiheessa yritys x:n myyntitiimi on? Mitkä toimivan tiimin tunnusmerkeistä tiimissä täyttyvät? Miten tiimissä toteutetaan johtamista? Mitä hyvän johtamisen osa-alueita toteutuu? Miten johtaja kiinnittää huomiota tiimin kulttuuriin ja arvoihin? Mitä vaatisi, että johtaja voisi hyödyntää tiimin sosiaalista identiteettiä johtamisessaan?

Työn henkilökohtaisiksi tavoitteiksi oli määritelty syventää ymmärrystä tiimin rakennusvaiheista ja tiiminvetäjän tehtävistä tiimin kasvun edesauttamiseksi sekä selvittää johtamisen psykologian luomista mahdollisuuksista tiimin johtamisessa. Ennen tutkimuksen aloittamista tietopohja tiimin rakentamisesta oli hataralla pohjalla tiimissä toimimisesta huolimatta. Opinnäytetyöhön kerätyt materiaalit laajensivat ymmärrystä eri kehitysvaiheiden merkityksellisyydestä ja välttämättömyydestä tiimin kasvussa. Opinnäytetyö lisäsi reilusti ymmärrystä eri johtamisen osa-alueista sekä siitä mitä hyvä johtaminen tarkoittaa käytännön tasolla ja henkisellä puolella. Jatkuvan oppimisen vuoksi opinnäytetyössä käytettyjä materiaaleja oli mielenkiintoista tutkia.

Toteutettujen alueiden suhteen tutkimusosio opinnäytetyössä sujui hyvin. Yritys x:stä saatiin esimiehen lisäksi kuusi tiimin jäsentä haastateltavaksi ja heiltä kertyi reilusti materiaalia huolimatta siitä, että jokaisen kysymyksen kohdalle vastaaminen oli määritelty vapaaehtoiseksi. Useat näkökulmat ja mielipiteet mahdollistivat laajan ja luotettavan tutkimuksen tekemisen. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi haastatteluista saadut materiaalit on otettu talteen ja haastattelurunko on lisätty liitteisiin.

Tutkimukseen haettiin luotettavuutta pohjaamalla kaikki tutkimuksen kysymykset tutkimuksessa käytettyyn kirjallisuuteen. Haastattelujen kysymykset hakivat vastauksia samoihin kysymyksiin kuin opinnäytetyössä määritellyt tutkimusongelmat. Näiden lisäksi haastattelut toteutettiin vastaamaan teoreettista viitekehystä. Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan ennalta määritettyihin ongelmiin, minkä seurauksena tutkimuksesta selviää missä vaiheessa tiimi on, mitkä toimivan tiimin tunnusmerkeistä täyttyvät, miten tiimissä toteutuu johtaminen, mitä hyvän johtamisen osa-alueita toteutuu,

miten johtaja kiinnittää huomiota tiimin kulttuuriin ja arvoihin sekä mitä vaatisi, että johtaja voisi hyödyntää tiimin sosiaalista identiteettiä hyödykseen johtamisessaan. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että johtopäätökset ja kehitysehdotukset ovat pohjattu tutkimuksessa käytettyyn kirjallisuuteen.

Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan vastaukset haluttuihin kysymyksiin. Tutkimusta voitaisiin jatkokehittää seuraamalla, miten johtajan roolin selkeyttäminen ja tiimin jäsenten sitouttamiseen panostaminen vaikuttavat tiimin kehityskaareen. Tiimissä on hyvä yhteishenki, joka oikealla johtamisella mahdollistaa tiimin kehittymisen aina huipputiimiksi asti.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uusittu painos. Riika: Vastapaino.
- Artto, K., Martinsuo, A. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5., painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hogg, M. 2001. A Social Identity Theory Of Leadership.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E. & Kvist, H. 1996. Valtuutuksen aika. Helsinki: Sedecon.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- Kenny, R.A., Blascovich, J. & Shaver, P.R. 1994. Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. Basic and Applied Social Psychology.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi – Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Vastapaino.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Talentum media Oy.
- Lencioni, P. 2002. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Hämeenlinna: Päiväosakeyhtiö.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D. 200. Team working in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. Human Relations 53 (11), 1401-1402.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Reicher, S. D. & Haslam S. A. 2007. Identity Entrepreneurship and the Consequences of Identity Failure: The Dynamics of Leadership in the BBC Prison Study.
- Räty, T. & Mäkinen, P. 2014. Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Kirjapaino Oy.
- Shonk, J-H. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki: Rastor.
- Simply Psychology 2008. Social identity theory | Simply Psychology. Viitattu: 6.9.2018. <https://www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html>
- Sonnenberg, S. 2003. Money and self: Towards a social psychology of money and its usage. University of St. Andrews.
- Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.
- Tietoakseli 2017. Parhaan mahdollisen tiimin määritelmä ja sen saavuttaminen. Viitattu 2.5.2018. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/vieraskyna/parhaan-mahdollisen-tiimin-maaritelma-ja-sen-saavuttaminen/>.
- Turner, J.C. 1987. The analysis of social influence. Oxford: Blackwell.
- Työturvallisuuskeskus 2018. Johtaminen ja esimiestyö – Työturvallisuuskeskus. Viitattu: 24.4.2018. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö.
- TTL 2014. Tiimin kehityskaaren neljä vaihetta – Näin esimies hioo timantin –Työpiste. Viitattu: 20.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tiimin-kehityskaaren-nelja-vaihetta-nain-esimies-hioo-timantin>.
- Van Dick, R. & Kerschreiter, R. 2016. The Social Identity Approach to Effective Leadership: An Overview and Some Ideas on Cross-Cultural Generalizability. Goethe University Frankfurt.

Tiimin jäsenten haastatteluissa käytetyt kysymykset.

Kysymyssarja 1: Tiimin nykytila.

1. Millainen yhteishenki tiimissä on?
2. Koetko, että tiimissä vallitsee keskinäinen luottamus? Pystytäänkö tiimissä keskustelemaan avoimesti asioista?
3. Syntykö tiimissänne konflikteja? Pelätäänkö niiden syntymistä? Miten konfliktit ratkaistaan?
4. Saako tiimissä olla oma itsensä? Hyväksytäänkö tiimissä erilaisuus?
5. Onko tiimin olemassaolon tarkoitus selvänä jokaiselle?
6. Onko tiimillä yhteinen päämäärä, johon jokainen jäsen on sitoutunut?
7. Määritteleekö esimies tehtävänne vai ohjaatteko itse toimintaanne?
8. Kuinka paljon vapautta teillä on toimintatavoissanne?
9. Onko jokaiselle selvät tehtävät / roolit tiimissä?
10. Täydentääkö tiimin jäsenten osaamiset toisiaan?
11. Hyödynnetäänkö tiimissä jokaisen osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi?
12. Pyrkikö jokainen tekemään oman osansa?
13. Autetaanko tiimissä tarvittaessa muita?
14. Toimiiko tiimissä kommunikointi ja viestintä?
15. Annetaanko tiimissä positiivista/negatiivista/rakentavaa palautetta toisille?

Kysymyssarja 2: Tiiminvetäjä.

1. Koetko, että tiiminvetäjä on osa tiimiä ja yksi teistä?
2. Onko tiiminvetäjäänne helppo lähestyä?
3. Saatteko apua tiiminvetäjältänne tiimin / yksilön ongelmatilanteisiin?
4. Pyrkikö tiiminvetäjänne innostamaan parempiin suorituksiin?
5. Koetko että tiiminvetäjänne edistää / yrittää edistää tiimin etuja?
6. Onko tiiminvetäjänne tasapuolisesti reilu kaikkia tiimin jäseniä kohtaan?
7. Mahdollistaako tiiminvetäjänne tarpeeksi mahdollisuuksia omien taitojen kehittämiseen?
8. Koetko nykyiset palkitsemismallit riittäväksi työsuorituksiisi ja panostuksiisi nähden? Koetko, että ne sitouttavat ja motivoivat sinua?

Kysymyssarja 3: Tiimin identiteetti.

1. Koetko, että tiimissä on hyvä ”me”-henki?
2. Kuinka suuresti koet olevasi osana tiimiä?
3. Koetko yhteyttä tiimisi jäseniin?
4. Kuinka ylpeä olet, että olet osana tiimiäsi?
5. Koetko, että teillä on tiiminjäsenten kesken samanlaiset arvot?

Tiiminvetäjän haastattelussa käytetyt kysymykset.

Kysymyssarja 4: Tiimijohtaminen.

1. Millaisia vastuuta ja tehtäviä teillä on tiiminvetäjänä?
2. Miten pyritte edesauttamaan tiimin kehittymistä?
3. Annatteko palautetta tiimille? Miten palautetta annetaan?
4. Pidättekö tiimipalavereita? Kuinka usein?
5. Määrittelettekö tiimille tavoitteita? Minkälaisia?
6. Miten tavoitteiden toteutumista mitataan?
7. Annatteko tiimillenne vastuuta ja valtuuksia?
8. Miten pyritte kehittämään tiiminne / tiimiläistenne osaamista?
9. Onko toimintatapoihinne kuulunut tiimin palkitseminen esimerkiksi onnistumisista?
10. Koetteko antavanne tiimille tarpeeksi apua ja tukea?
11. Miten pyritte sitouttamaan tiimiänne työhön ja hyödyntämään kaikkien heidän taitojaan?

Kysymyssarja 5: Tiimin identiteetti.

1. Kiinnitättekö huomiota ihmisten väliseen vuorovaikutukseen tiimissä?
2. Kiinnitättekö huomiota tiimin sisäiseen kulttuuriin?
3. Kiinnitättekö huomiota siihen, mitkä ovat tiimissä vallitsevat arvot?
4. Pyrittekö vaikuttamaan tiimin kulttuuriin ja arvoihin?
5. Otatteko tiimin sisäiset tavoitteet huomioon päämääriä luodessa?
6. Esimerkiksi palavereissa, pyritkö aina edustamaan ensisijaisesti tiimin etuja?