

Ekaterina Vorobyeva

**TIIMITYÖN KEHITTÄMISTARPEET KIINTEISTÖNVÄLITYSORGANISAATIOSSA  
TIIMIN JÄSENTEN KOKEMUSTEN PERUSTEELLA**

Case: Asunto Björndahl LKV Oy

# **TIIMITYÖN KEHITTÄMISTARPEET KIINTEISTÖNVÄLITYSGRANISAATIOSSA TIIMIN JÄSENTEN KOKEMUSTEN PERUSTEELLA**

Case: Asunto Björndahl LKV Oy

Ekaterina Vorobyeva  
Opinnäytetyö  
Syksy 2019  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä: Ekaterina Vorobyeva

Opinnäytetyön nimi: Tiimityön kehittämistarpeet kiinteistönvälitysorganisaatiossa tiimin jäsenten kokemusten perusteella

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy, 2019

Sivumäärä: sivut + liitteet  
53 + 9

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventyä tiimityön laatuun kiinteistönvälitysorganisaatiossa, sekä löytää tiimityön kehittämistarpeet tiimin jäsenten kokemusten perusteella. Työn taustalla on toimeksiantajan yrityksen jatkuva kasvu ja laajentaminen. Yritykseen haetaan uusia työntekijöitä, tarjotaan korkeatasoista koulutusta sekä valmennetaan LKV-pätevyyteen. Heti koulutuksen alussa uudet tulokkaat saavat tietoa siitä, kuinka tärkeää on tiimityön tehokkuus ja sujuva yhteistyö kiinteistönvälitysalalla. Organisaation ylijohdon pitkän työhistorian perusteella on tullut selkeä näkemys siitä, että ”yksinäinen susi” ei pärjää tällä alalla. Tiimityön sujuvuus ja yhteistyön tehokkuus tiimin jäsenten välillä ovat tärkeimmässä roolissa tässä organisaatiossa. Työn taustalla on uusien tiimien muodostaminen lähitulevaisuudessa sekä tiimin vetäjien opastaminen tehokkaaseen tiimityön toimintamalliin. Tiimin laajeneminen ja tuloksellisuuden kasvattaminen ovat tämän yrityksen tärkein päämäärä lähitulevaisuudessa. Tuloksellisuuden kasvattaminen onnistuu ainoastaan tehokkaalla tiimityöskentelyllä.

Työn tavoitteena oli päästä syvällisesti ymmärtämään nykyhetkisen tilanteen tiimityön sujuvuudesta toimeksiantajan organisaatiossa, tarkistaa kuinka tehokas yhteistyö tiimin jäsenten välillä on tällä hetkellä sekä löytää kehittämistarpeet tiimityön toimintamallista jäsenten kokemusten kautta.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistoa on kerätty toimeksiantajayrityksen tiimeiltä ja ylijohdolta aineistotriangulaation avulla eli käytetty teemahaastatteluja sekä lähetetty anonyymikysely tiimin jäsenille. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään organisaation tiimin kehittämistarpeet. Tietoperusta on kerätty ammattikirjallisuudesta.

Tutkimustuloksena muodostui tiimin jäsenten näkökulma tiimityön kehittämistarpeista. Aineiston keruun jälkeen ilmenivät tärkeimmät asiat ja painopisteet, mihin tiimin jäsenet toivoisivat muutosta ja kehitystä.

Tutkimukseni selkeyttää kehittämistarpeita organisaation tiimityöskentelyssä ja yhteistyössä tiimin jäsenten välillä. Työtä voi hyödyntää toimeksiantaja tiimityön kehittämisessä sekä kehittämistarpeiden avulla toimeksiantaja voi tehdä tehokkaita muutoksia koko organisaatiossa niin vanhoissa tiimeissä kuin jatkossa uusien tiimien luomisessa. Toimeksiantaja pystyy myös jatkossa pääsemään tuloksellisuuden kasvattamiseen tehtyjen muutosten kautta.

---

Asiasanat: tiimityö, luottamus, sitoutuminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics,  
Option of Management and HRM

---

Author: Ekaterina Vorobyeva

Title of thesis: Development needs in teamwork based on workers' experiences in a real estate company

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Autumn, 2019   Number of pages: 53 + 9

---

The purpose of this thesis is to study the quality of teamwork in a real estate company and to find development needs based on team members' experiences. The background of this thesis is the assigner's continuing growth and expansion. The company is looking for new employees, offering high-level education and training people to be legalized real estate brokers. In the beginning of the training, new people receive a lot of information about how important effective and proficient teamwork is in a real estate company. Based on the director's long experience, the vision is that "a lone wolf" cannot succeed in the field. In the organization, there is a need to create new teams in the near future and guide the team leaders to emphasize effective teamwork. Expanding the organization and increasing its productivity are the main goals of the company in the future. The increase the productivity will only be possible with the help of comprehensive teamwork.

The aim of this task was to understand the current situation in the company and to study the effectiveness of cooperation between the team members. The study also aimed to discover the development needs based on the members' experiences. A qualitative method was used to carry out the research. The material was gathered by having theme and in-depth interviews with the teams and senior management. In other words, data triangulations was employed in the study. An anonymous inquiry was also sent to the members of the team. The development needs form the basis of the research results. After gathering the material, the most important issues that the members hope to change and develop came up.

This research determines the development needs in the organization's teamwork and cooperation between the team members. The assigner can utilize this task when they develop the teamwork and make effective changes in the whole organization concerning the old teams, and especially when they create new teams. The assigner can also increase the productivity by introducing certain changes into organization.

---

Keywords: teamwork, confidence, commitment

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA SEN MERKITYS TOIMEKSIANTAJALLE .....	9
3	AIHEEN RAJAAMINEN .....	10
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	11
4.1	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa.....	11
4.2	Aineiston keruun menetelmä .....	12
4.2.1	Esitutkimusvaihe .....	14
4.2.2	Teemahaastattelu .....	14
4.2.3	Anonyymikysely .....	16
4.3	Aineiston analyysi.....	17
4.3.1	Esitutkimuksen analyysi.....	17
4.3.2	Haastattelujen analyysi .....	17
4.3.3	Anonyymikyselyn analyysi .....	18
5	ASUNTO BJÖRND AHL .....	20
5.1	Perustiedot ja yrityksen rooli.....	20
5.2	Organisaation tiimit.....	20
5.3	Kiinteistönvälittäjän työkuva .....	21
5.4	Asunto Björndahlin arvot ja visiot .....	21
5.5	Asunto Björndahlin Academia .....	22
6	TIIMITYÖ .....	23
6.1	Tiimityön kehittämisen merkitys kiinteistönvälitysalalla.....	23
6.2	Tiimin jäsenten kokemukset tiimityön sujuvuudesta .....	23
6.3	Viestinnän sujuvuus .....	24
6.4	Tehokas kommunikointi.....	24
6.5	Vastuualueiden ja roolien jaon merkitys .....	25
6.6	Yhdenvertaisuus.....	26
6.7	Ongelmien ratkaisukyky .....	27
6.8	Yhteistyön ja johtamisen pelisäännöt .....	27
6.9	Tiimityön kehittäminen organisaation muutosvaiheessa.....	29
7	LUOTTAMUS .....	30

7.1	Luottamus tiimin jäsenten välillä .....	30
7.2	Luottamus johtoryhmän näkökulmasta .....	31
7.3	Psykologinen turvallisuus .....	32
8	SITOUTUMINEN .....	33
9	PALKITSEMINEN .....	35
9.1	Palkkausjärjestelmä .....	35
9.2	Palkkausjärjestelmän vaikutus yhteistyöhön tiimin jäsenten välillä .....	36
9.3	Palautteen antaminen ja palkitseminen .....	37
10	TYÖHYVINVOINTI .....	39
11	TUOTTAVUUS .....	41
11.1	Itsensä johtaminen .....	41
11.2	Resurssien tarve assistenttityössä .....	42
11.3	SWOT-analyysi tutkimustyön tulosten perusteella .....	43
12	TULOKSET .....	45
13	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
14	POHDINTA .....	48
14.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	48
14.2	Oman oppimisen arviointi .....	49
14.3	Luotettavuuden arviointi .....	50
14.4	Tiimityön kehittämistarpeiden merkitys toimeksiantajalle ja sen hyödynnettävyys yrityksessä .....	50
	LÄHTEET .....	51
	LIITTEET .....	54

# 1 JOHDANTO

Tiimityön tehokkuus ja sen kehittäminen ovat tärkeässä roolissa kehittyvässä sekä kasvavassa yrityksessä nykymaailmassa. Tiimin jäsenten laadukas yhteistyön sujuvuus vaikuttaa yrityksen ja henkilöstön tuloksellisuuteen sekä lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota saavuttaa parempia tuloksia. Tukemalla ja auttamalla toista tiimin jäsentä jokainen jäsen hyötyy ja pääsee parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Myöskin asiakkaat saavat parasta palvelua yrityksessä, jossa käytetään jokaisen tiimin jäsenen parhaita puolia, vahvuuksia ja osaamisia.

Tiimityötä ja sen merkitystä on tutkittu paljon. Tiimityö aiheena on aina ollut ja tulee olemaan ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Yksi mielenkiintoisimmista tutkimuksista on ollut kahdeksan vuotta sitten Google tutkimusryhmän täydellisen tiimin kaavan selvittäminen. Ennen tutkimuksen tuloksia yhtiön johto oli sitä mieltä, että tehokkaan tiimin luominen onnistuu yhdistämällä parhaat yksilöt. Project Aristotle-hankkeen tutkimusryhmä seurasi ja analysoi satoja Googlen työryhmiä. Tavoitteena oli selvittää, miksi toiset tiimit menestyvät toisia paremmin. Tutkijat selvittivät muun muassa sitä, vaikuttivatko tiimin jäsenten taustatekijät, kuten koulutus, luonteen piirteet, kiinnostuksen kohteet, sukupuoli tai yhteistyön pituus tiimin menestymisen todennäköisyyteen. Tutkimusryhmälle selvisi, että tärkeintä tiimin menestymisen kannalta on ryhmän sisäiset normit eli käyttäytymissäännöt. Menestyneiltä tiimeiltä löytyi useita erilaisia myönteisesti vaikuttavia normeja. Googlen tutkimuksen mukaan kaikkia menestyneitä tiimejä yhdisti kuitenkin yksi piirre: ryhmässä vallitseva ”psykologinen turvallisuus”. Tämä osoittautui olevan tärkein osatekijä, joka tekee tiimistä toimivan. (Duhigg 2016, viitattu 15.09.2019).

Opinnäytetyön aihe on tullut esille syksyllä 2018 kiinteistönvälitysorganisaatiossa, jossa aloitin ammattiharjoittelun suorittamisen sekä samalla pääsin rekrykoulutukseen toimeksiantajayrityksen Asunto Björndahl Academian kautta. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä kasvavissa ja kehittyvissä organisaatioissa. Toimeksiantajayritys suunnittelee toimintansa laajentamista sekä tarvitsee kehitystä tiimityöskentelyn sujuvuudessa. Organisaatio pyrkii kasvattamaan tiimin jäsenten tuloksellisuutta, joten tiimityön kehittämistarpeiden selvittäminen oli tärkeässä roolissa toimeksiantajalle. Tulevia muutoksia ja uusia askeleita pystyy tekemään ainoastaan ymmärtämällä, missä pisteessä ollaan tällä hetkellä, joten aihe on rajautunut tiimityön kehittämistarpeiden selvittämiseen.

Kiinteistönvälittäjän työstä saa yleensä kuvan yksinäisestä ja itsenäisestä työskentelytavasta. Toimeksiantajayrityksessä pyritään suorittamaan ja saavuttamaan parasta mahdollista tulosta tehokkaan ja sujuvan tiimityöskentelyn avulla. Organisaatiossa otetaan avoimesti ideoita vastaan uusista toimintamalleista sekä uskalletaan kokeilla erilaisia innovaatioita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää tiimityön kehittämistarpeet tiimin jäsenten kokemusten perusteella sekä tuoda esille tärkeimmät aiheet syntyneen aineiston avulla. Tavoitteena on myös tuoda toimeksiantajayritykselle uutta arvoa käsittelemällä tärkeimmät esille nostetut ongelmat ja kehittämistarpeet tiimityön sujuvuudesta sekä saada ymmärrystä, mihin suuntaan voitaisiin edetä tiimityön kehittämisessä. Työn tavoitteena on selvittää ja syvällisesti ymmärtää, millä tasolla tiimityön sujuvuus on tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä sekä mitkä kehittämisosa-alueet löytyvät kerätyn aineiston avulla.

Opinnäytetyö toteutuu laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksessani käytän aineistotriangulaatiota, jotta aineistosta tulisi mahdollisimman luotettava. Aineistotriangulaation avulla on mahdollista saada kattava kuva tutkimuskohteesta. Aloitan tutkimukseni esitutkimuksella tarkkailemalla tiiminjäsenten toimintaa toimeksiantajayrityksen kentällä. Aineiston keruun vaiheessa haastattelen teemahaastattelujen muodossa tiimin jäseniä sekä organisaation johtoryhmää. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset haastatteluja varten laadin ja muotoilen liiketalouden tutkinto-ohjelman opintojeni pohjalta eli teoriakäsitteitä käyttäen. Anonyymikyselyn laadin Webropol kyselyohjelmiston avulla. Anonyymikyselyn lähetän kaikille tiimin jäsenille. Tämän jälkeen litteroin ja analysoin haastattelut sekä sen vaiheen jälkeen analysoin anonyymikyselyn tulokset. Saadut tulokset vertaan keskenään sekä analysoin vastaavuuksia. Tutkimuksen raportin rakenne pohjautuu täysin aineiston tuloksiin. Työn liitteistä löytyvät: rekvisiittana käytetyt kuvat lämmittelykysymystä esittäessä haastattelujen alussa, anonyymikyselylomakkeen kysymykset, käsitekartta, jota käytin esitutkimusvaiheessa työn alussa ideapaperina sekä laatimani kuva tiimin jäsenten kokemuksista tiimityöstä kiinteistönvälitys organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen fokukseen ja tärkeimpiin aiheisiin nousevat tiimityö, luottamus ja sitoutuminen. Tiimityö ei onnistu ilman tiimiläisten luottamusta toisiinsa eikä ilman sitoutumista organisaatioon ja oman työn panokseen. Pääaiheiden tulkinnan avulla nousi esille palkitseminen, joka vaikuttaa tiimin jäsenten työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.



## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA SEN MERKITYS TOIMEKSIANTAJALLE

Toimeksiantaja Asunto Björndahl LKV Oy on kasvava yritys kiinteistönvälitysalalla. Yritys tarjoaa asiakkailleen kiinteistö- ja asuntovälitystä sekä vuokravälitystä sekä myös konsultointipalveluja. Asunto Björndahlilla on hyvä imago sekä omat arvot. Yrityksen toiminta on keskittynyt länsirannikolle, mutta kohteita on myytävänä ympäri Suomea. Yrityksen toiminta laajenee uusille alueille. Yritykseen haetaan jatkuvasti uusia työntekijöitä ja perehdytään tiimityöhön. Lähitulevaisuudessa luodaan uusia tiimejä sekä opastetaan uusia tiimin vetäjiä tehokkaaseen tiimityöskentelyyn. Toimeksiantajayritykselle on tärkeää tutkia, mitkä asiat vaikuttavat tiimin jäsenten laadukkaaseen yhteistyöhön, luottamukseen sekä tietojen välittämiseen. Mitä asioita pitää kehittää tiimityössä, jotta voisi parantaa tiimin yhteishenkeä ja sitä kautta hyvinvointia ja tuloksellisuutta. (*Organisaation sisäiset lähteet.*)

Organisaation tiimiä ja sen hyvinvointia on seurattava ja kehitettävä jatkuvasti nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassamme. Elämme turbulenssiaikaa, joten ilman intohimoa oppimaan uutta ja kehittämään itseään ei pärjää enää millään alalla. Jokaisella tiimin jäsenellä on omat vahvuutensa ja osaamisensa, joten tekemällä tiivistä ja laadukasta yhteistyötä keskenään tiimin jäsenet saavat yhdessä aikaiseksi paljon parempaa ja tehokkaampaa tulosta. Organisaation tiimin ylläpitämiselle ei ole olemassakaan valmista reseptiä, koska tiimi on elävä organismi, joka kokee jatkuvasti muutoksia ja vastoinikäymisiä. Sen ajatuksen mukaan on edettävä ja seurattava tilannetta, jos tavoitteena on olla menestyvä ja hyvinvoiva tiimi. Tiimin jäsenten yhteistyötä ja sen sujuvuutta on tutkittu aika paljon. Toimeksiantajayritys näki myös tarpeellisena ja hyödyllisenä tarkastella oman tiimin yhteistyön sujuvuutta.

### 3 AIHEEN RAJAAMINEN

Toimeksiantajan toive ja idea on ollut alustavasti organisaation tiimityön kehittäminen ja tuloksellisuuden kasvattaminen kiinteistönvälitysorganisaatiossa. Fokusoitiin tähän ensimmäiseen ongelmaan ja aiheeseen eli tiimin kehittämistarpeisiin. Kehittämistarpeiden selvittäminen on hyvä ensimmäinen vaihe koko organisaation kehittämiseen ja myöskin jatkossa tuloksellisuuden kasvattamiseen. Työ on rajattu yhteen aiheeseen ja keskitetty yhteen tutkimusmenetelmään. Vaihtoehtona on ollut tutkia sekä tiimityön kehittämistarpeita, että organisaation tuloksellisuuden kasvattamista, mutta työstä olisi tullut paitsi laadullinen niin myöskin toiminnallinen tutkimus. Tutkimuksessa saa käytännössä yhdistää kaksi tutkimusmenetelmää, mutta näin tällaisen vaihtoehdon itselleni liian haastavaksi. Aiheen rajaaminen vaatii tutkijalta paljon keskittymistä ja miettimistä. Opinnäytetyön otsikko on muuttunut ja muokkautunut tutkimuksen prosessin aikana.

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä sekä aineistoa kerätty aineistotriangulaation avulla. Lähestymistapana on käytetty case eli tapaustutkimusta. Tapauksen muodostaa tiimityön prosessi Asunto Björndahlin organisaatiossa. Tutkimuksen menetelmäksi tulee laadullinen tutkimusmenetelmä, koska aineistoa kerätään haastattelujen avulla.

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkitavasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkkä 2019, 120.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän luonteen ja tiedonintressin vuoksi tutkimuksessa korostuvat kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen. Nämä ovat *konteksti*, ilmiön *intentio* ja *prosessi*. (Vilkkä 2019, 120).

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli siinä painottuvat tavanomukaisen tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei siis käytännössä vielä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo ym. 2014, 37).

Tapaustutkimusta voi tehdä yhtä hyvin tilastollisin kuin laadullisin menetelmin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 157).

## 4.2 Aineiston keruun menetelmä

Aineistoa on kerätty teemahaastattelun avulla sekä anonyymikyselyllä eli on käytetty niin sanotusti aineistotriangulaatiota. Valitsin juuri aineistotriangulaation aineiston keruun, koska tutkimuksessa oli mahdollista käyttää metodologista triangulaatiota, jonka avulla saa valita ensin yhden metodin tietojen keräämiseen, tässä tapauksessa haastattelun sekä jatkossa anonyymikyselyn. Samoista ilmiöistä keräsin tietoa eri metodein, vertailin tuloksia sekä poimin tiimin jäsenten nähden tärkeimmät teemat.

Yksi tärkeä etu monimetodisesta lähestymistavasta on *perusteettoman varmuuden vähentäminen* (reduction of inappropriate certainty; ks. Robson 1995, 290). Kun käytetään vain yhtä menetelmää ja saadaan selviä tuloksia, voi tutkia päätyä uskomaan, että hän on löytänyt ”oikean” vastauksen. Kun lisänä käytetään toista menetelmää, saattaa syntyä erilaisia vastauksia, jotka myös poistavat näennäisen varmuuden. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 39.)

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Aineistotriangulaatio tarkoittaa sitä, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään. (Eskola & Suoranta 2000, 68-69.)

Lomakehaastattelulla, teemahaastattelulla ja syvähaastattelulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teknisesti näiden kolmen haastattelun ero perustuu haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. Toisaalta näillä haastattelumuodoilla on kullakin erilainen suhde tutkittavaa ilmiötä kuvaavaan teoriaan ja tutkimusmenetelmää perustuviin teoreettisiin oletuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 74.)

Lomakehaastattelu tai lomakekysely (postikysely) on käytännössä useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmä. Lomakehaastattelulla kerättyjen aineistojen avulla voidaan testata hypoteeseja ja kerätty aineisto voidaan helposti kvantifioida. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 74.)

Lomakehaastattelulla ei ole kovinkaan paljon tekemisissä laadullisen tutkimuksen kanssa, mutta sitä on mahdollista käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, ja mm. haastatellut henkilöt tai kyselyyn vastanneet henkilöt voidaan vastaustensa perusteella tyypitellä laadullisiin luokkiin (esimerkiksi asiasta hyvin kiinnostuneisiin, jonkin verran kiinnostuneisiin ja ei kiinnosta -tyyppeihin). (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.)

Anonyymikyselyn tarkoitus oli verrata saadut tulokset ja vastaukset haastatteluaineiston kanssa. Haastattelujen riskinä pidin sen, että jotkut tiimin jäsenet eivät ehkä halua tai kykene antamaan omat mielipiteensä ryhmän seurassa huomioon ottaen sen seikan, että haastattelut nauhoitettiin. Anonyymikyselyn avulla sain selkeän kuvan tiimityön sujuvuudesta ja kehittämistarpeista sekä löysin vastaavuuksia tiimin jäsenten vastauksissa, jotka sain haastattelujen aikana. Lomakekyselyn aineistosta saa tietoa, kokevatko työntekijät tiimityön tehokkaaksi tällä hetkellä. Anonyymikyselyssä on käytetty sekä suljettuja kysymyksiä että myöskin avoimia. Halusin lähettää anonyymikyselyn vähän ajan päästä haastattelujen jälkeen, koska juuri sellainen aineiston keruu tarjoaa haastateltaville mahdollisuuden antaa rehellisiä vastauksia ja avoimesti antaa palautetta tutkimuksen ongelmasta.

Haastattelin organisaation kolmea tiimiä, johtoryhmää sekä yhtä uutta tiimin jäsentä erikseen yksilöhaastattelulla haastattelurunkoa käyttäen. Lämmittelykysymyksenä käytin haastattelujen alussa rekvisiittaa, jossa esitin kuvat ”Tiimityö toimintamallina” ja ”Organisaation toimintamalli”. Kuvat olivat esimerkkinä näkemyksestäni tiimityöstä kiinteistönvälitysalalla. Haastattelujen lisäksi lähetin anonyymikyselyn kaikille tiimin jäsenille, jotta aineistosta saisi mahdollisimman luotettavaa tietoa analyysia varten. Organisaation johtoryhmälle kyselylomaketta ei ole lähetetty. Kaiken kaikkiaan sekä haastatteluihin että anonyymikyselyyn on osallistunut 40 % tiimiläisiä koko henkilöstöstä, joten aineiston litterointia varten oli kerätty tarpeeksi materiaalia.

Avoimuudessa teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Eskola & Suoranta 2000, 75.)

Koin tarpeellisenä kerätä aineistoa eri menetelmin ja tässä tutkimuksessa myös anonyymikyselyn avulla, koska riskinä olisi voinut olla tiimin jäsenten avoimuuden puute ryhmähaastattelujen aikana. Anonyymikyselyn avulla taas tiimin jäsenet pystyvät antamaan rohkeasti omia mielipiteitä ja kokemuksia tiimityön sujuvuudesta. Sain hyvän tilaisuuden tutkia mielipiteet tiimityön tehokkuudesta sekä vanhoilta työntekijöiltä, että uusilta tulokkailta Asunto Björndahlin Academian kautta. Anonyymikysely oli tarkoitus lähettää kaikille Asunto Björndahlin työntekijöille. Kyselyn kautta sain aineistoa, miten tiimin jäsenet kokevat tiimityöskentelyn tällä hetkellä. Mitkä asiat tai ongelmat he nostavat esille tiimityöskentelyssä? Aineistotriangulaation avulla minulla oli mahdollisuus verrata keskenään aineiston tuloksia eli esimerkiksi olivatko samat tiimityön kehittämistarpeet nostettu esille myös anonyymikyselyn kautta kuten teemahaastattelun aikana.

#### **4.2.1 Esitutkimusvaihe**

Esitutkimusvaiheessa oli tarkoitus perehtyä tutkimusaiheeseen, fokusoida tärkeimpään tutkimusongelmaan sekä tutustua tiimin jäsenten yhteistoimintaan. Ennen tutkimustyöni aloittamista toimeksiantajan tilauksesta olin suorittamassa ammattiharjoitteluni kyseisessä organisaatiossa. Esitutkimusvaihe kesti ajallisesti kuukauden verran. Työharjoitteluni aikana minulla oli mahdollisuus olla organisaation kentällä mukana, oli tilaisuus seurata ja tarkkailla tiimityön prosesseja sekä ymmärtää tiimityön sujuvuuden tärkeyttä. Esitutkimusvaiheessa käytin viikoittain ideapaperia sekä samalla yritin luoda kuvan tiimityöskentelystä kiinteistönvälitysorganisaatiossa. Tiimityön tarkkailun tuloksena muodostui käsitekartta (*liite 5*) sekä oma näkemys mallikuvasta ”Tiimityö kiinteistönala-organisaatiossa”. Sain materiaalia, jonka käytin rekvisiittana sekä lämmittelykysymyksenä haastattelujen alussa. Kuukauden aikana sain aikaiseksi kaksi kuvaa ”Tiimityö toimintamallina” sekä ”Organisaatio toimintamallina” (*katso liitteet 1 ja 2*). Rekvisiitan tavoitteena oli saada tietoa tiimin jäseniltä, pitääkö minun mallikuva paikkansa vai kokevatko tiimiläiset tiimityön eri tasolla ja eri muodossa.

#### **4.2.2 Teemahaastattelu**

Esitutkimusvaiheen jälkeen olen edennyt tutkimuksen suunnitelman mukaan eli aloitin pitämään tiimin jäsenille haastatteluja. Haastattelut pidettiin teemahaastatteluina eri ryhmissä. Ryhmät muodostuivat tiimiläisten aikataulujen ja mahdollisuuksien mukaan. Haastattelut pidettiin Kokkolassa, Pietarsaaressa ja Viitasaaressa. Kokkolassa pidettiin kolme haastattelua: yksi ryhmähaastattelu,

johtoryhmän haastattelu sekä yhden tiimin jäsenen yksilöhaastattelu. Pietarsaassa haastatteluun pääsivät mukaan kaksi jäsentä Pietarsaaren tiimistä. Molemmat aloittivat työt vähän aikaa sitten Björndahl Academian kautta. Kaikkien uusien tiimin jäsenten mielipide tiimityön sujuvuudesta oli todella tärkeä saada, koska heidän näkökulmassa oli mukana pääasiana sopeutuminen ja perehtyminen uuteen organisaatioon. Kolmas haastattelu järjestettiin Viitasaassa, jossa oli mukana kaksi ”vanhaa” kokenutta kiinteistönvälittäjää. Heidän työnsä suoriutuu pääsääntöisesti itsenäisesti pääkonttorin Kokkolan johtoryhmän tukemana.

Seuraavassa vaiheessa haastattelin organisaation johtoryhmää Kokkolassa, johon kuului kolme jäsentä. Johtoryhmän haastattelu pidettiin tarkoituksella erikseen, jotta kaikkien haastattelujen aineistosta olisi mahdollista poimia eroavaisuuksia tiimin jäsenten mielipiteissä ja teemojen tärkeydessä sekä johtoryhmän jäsenten kokemuksissa. Mielenkiintoista oli tarkistaa, onko organisaation johtoryhmän ja tiimien näkemys tiimityön toimintamallista samanlainen vai eroaako se selkeästi toisistaan. Viimeiseksi haastattelin uutta jäsentä Kokkolan konttorissa, joka ei päässyt kiireiden takia ryhmähaastatteluun.

Kaiken kaikkiaan haastatteluihin osallistuneita on ollut 14 henkilöä kaikista työntekijöistä sekä pidetty viisi haastattelua yhteensä. Haastattelujen yhteen laskettu käytetty aika on viisi tuntia ja neljäkymmentäkuusi minuuttia. Haastattelut pidettiin 1,5 viikon aikana. Kaikki haastattelut olivat nauhoitettu, jotta aineiston litteroinnista tulisi mahdollisimman laadukasta ja luotettavaa materiaalia. Jokaisen haastattelun yhteydessä lämmittelykysymyksenä käytin rekvisiittaa, jonka sain laadittua esitutkimusvaiheessa. Esitin kaksi laatimaani kuvaa ”Tiimityö toimintamallina” sekä ”Organisaatio toimintamallina”. Tarkoituksena oli esittää ensimmäinen kysymys tiimiläisille, sainko oikean kuvan tämän organisaation tiimityön mallista ja strategiasta? Ja minkälainen on tiimiläisten näkemys tiimityöstä toimintamallina tässä organisaatiossa?

Laadin valmiin haastattelurungon ryhmähaastatteluja varten. Kysymyksissä käytän teoriapohjaisia käsitteitä tärkeistä osa-alueista tiimityön sujuvuudesta ja tehokkuudesta. Haastatteluissa esitin sellaiset kysymykset, jotka ovat tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä. Kysymysten muoto ja laatu ovat avoimia, jotta ryhmän tiimiläisten keskustelusta tulisi mahdollisimman syvälinen ja laaja. Kysymysten järjestys on laadittu myös niin, että lämmittelykysymyksestä päästään keskustelussa syvempiin teemoihin. Haastattelujen eri tilanteiden mukaan kysymysten järjestystä muutettiin. Oli merkityksellistä se, että joissain teemoissa tiimin jäsenet pysyivät kauemmin kuin toisissa. Tein muistiinpanoja ja merkintöjä siinä vaiheessa, kun huomasin, että tiettyä

teemaa pidetään ryhmässä tärkeänä. Toisin sanoen haastattelujen analyysiprosessi sai alkunsa jo haastattelujen aikana. Se vaati käytännössä haastattelijalta jonkun verran tunneälyä ja yksityiskohden huomaamista. Jatkossa vertailin tärkeimpiä nostettuja teemoja anonymikyselyn tuloksien kanssa.

Haastattelut järjestettiin eri kokoisissa ryhmissä, eri kaupungeissa. Ensimmäinen ryhmähaastattelu pidettiin pääkonttorissa Kokkolassa. Ryhmässä on ollut mukana Ylivieskan tiimin jäseniä sekä Kokkolan tiimiläisiä. Yhteensä haastatteluun osallistuneita on ollut kuusi ihmistä. Haastateltavista on ollut mukana pääosin kokeneet kiinteistönvälittäjät sekä myös kaksi uutta jäsentä, jotka vasta aloittivat työt tässä organisaatiossa Björndahl Academian kautta. Tärkeää oli saada mielipiteet tiimityön sujuvuudesta ”vanhalta” työn väeltä sekä uusilta tulokkailta. Kahdeksannelle tiimiläiselle, joka on vasta aloittanut työt tässä organisaatiossa, pidin yksilöhaastattelun. Työkiireiden vuoksi hän ei päässyt mukaan ryhmähaastatteluun. Haastattelujen suunnitteluvaiheessa minulla ei ollut tiedossa tarkkaa osallistuneiden määrää, mutta tavoitteena oli saada aineistoa vähintään 30% tiimiläisten määrästä. Tuloksena oli 40% haastateltavia koko henkilöstön määrästä. Saadun aineiston määrän näin riittävänä tutkimuksen suorittamista varten.

#### **4.2.3 Anonymikysely**

Anonymikysely on lähetetty 31 työntekijälle eli kaikille tiimin jäsenille toimeksiantajayrityksessä, lukuun ottamatta valokuvaajia ja muissa työtehtävissä olevia työntekijöitä. Anonymikyselyyn vastanneita on ollut kaiken kaikkiaan 40% kaikista tiimin jäsenistä eli yhtä paljon kuin haastatteluihin osallistuneita, joten aineistoa oli kerätty tarpeeksi paljon tutkimusta varten. Anonymikysely ”Kokeimuksia tiimityöskentelystä Asunto Björndahl organisaatiossa” on laadittu Webropol-kyselyohjelmiston avulla (*liite 4*).

Lomakehaastattelu on toimiva aineiston keräämisen tapa, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on hyvin rajattu esimerkiksi yhtä asiaa koskevien mielipiteiden, näkemysten, käsitysten tai kokemusten kuvaaminen. (Vilka 2019, 123.)

Lomakehaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi mukava tai hyödyllistä tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman kannalta merkityksellisiä kysymyksiä.



Jokaiselle kysymykselle pitää siis löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä, tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä tiedosta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.)

### **4.3 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysin vaihe on jännittävin vaihe tutkimustyössä. Tutkija joutuu tekemään valinnan, joka liittyy siihen, mitkä aineiston sisältämät johtolangat poimitaan yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Tässä työssä valinta on tehty teoreettisilla perusteilla. Se perustuu tieteellisen kirjallisuuden kanalta keskeisiin kysymyksiin. Aineiston analyysi on suoritettu kolmessa vaiheessa. Esitutkimusvaiheen jälkeen on tehty esitutkimuksen analyysi. Teemahaastattelujen jälkeen on suoritettu haastattelujen analyysi ja lopuksi on tehty kolmas, anonymikyselyn analyysi. Kaikkia kolmea analyysia on verrattu keskenään. Kootut tulokset tuottivat kolme tärkeintä tutkimuksen ilmiötä: tiimityön, luottamuksen ja sitoutumisen.

#### **4.3.1 Esitutkimuksen analyysi**

Esitutkimusvaiheessa aineisto on kerätty tarkkailemalla tiimiläisten toimintaa tiimityöskentelyssä. Olin kentällä mukana seuraamassa ja tarkkailemassa tiimiläisten ja johtoryhmän päivittäistä työtä. Raportoin päivittäin tiimin jäsenten päivittäisistä työtehtävistä ja rutiineista. Laitoin tärkeysjärjestykseen yhden tiimin jäsenen työtehtävät sekä laskin montako muuta tiimiläistä on mukana yhden kohteen myyntiprosessissa. Saadun aineiston perusteella laadin kaksi kuvaa: tiimityön toimintamallista sekä organisaation toimintamallista.

#### **4.3.2 Haastattelujen analyysi**

Haastattelujen aikana seurasin haastateltavien eleitä ja ilmeitä, äänen sävyä sekä laitoin merkintöjä, mistä aiheista tiimiläiset halusivat keskustella enemmän ja syvemmin. Toisin sanoen haastattelujen analyysin prosessi on alkanut jo haastattelujen aikana. Materiaalit tehdyistä merkinnöistä tallensin ja säilytin seuraavaa analyysivaihetta varten. Kun tutkimusaineisto teemahaastattelujen avulla oli kerätty, aloitin muuttaa aineistoa muotoon, jossa sitä voin tutkia. Haastatteluaineiston purku onnistui litteroinnin avulla eli muutin haastattelujen nauhoitukset tekstimuotoon. Kaikki haastattelut olivat nauhoitettu ja tallennettu tietokoneelle. Nauhoitteiden laatu oli hyvä ja selkeä, joten haastattelujen litterointi onnistui hyvin.

Saadun aineiston purku on ollut aika työlästä ja aikaa vievää, koska kirjoitin puheet teksteiksi sanasta sanaan. Aineiston litteroinnin jälkeen oli tarkoitus päästä tuntemaan saatu aineisto perinpohjaisesti. Aluksi luin kirjoitetun tekstin useampaan kertaan, jotta se avautuisi alustavasti. Teema-haastattelun runko on toiminut apuvälineenä jo haastattelujen vaiheessa. Haastattelujen kysymyksissä on käytetty valmiita teoriakäsitteitä. Analyysivaiheessa luin erikseen jokaisen ryhmän haastattelun läpi, laitoin ylös teemat, joihin kiinnittyi enemmän haastateltavien kiinnostus sekä meni eniten aikaa keskusteluissa. Se merkitsi sitä, että näitä teemoja pidetään haastatteluryhmässä tärkeimpinä. Olen kiinnittänyt huomioni ja lihavoinut haastateltavien puheista toistuvia sanoja ja käsitteitä. Vaikka teemahaastattelussa on käytetty teoriakäsitteitä, tiimin jäsenet syvensivät keskustelua itselle tärkeimmistä aiheista. Vertailin saatuja tuloksia, toistuvia käsitteitä ja käytettyä aikaa eri aiheisiin eri ryhmien kesken. Alustavat merkkaukset auttoivat löytämään aineiston kiinnostavimmat kohdat ja helpottivat sen teemoittamisessa. Aineiston kiinnostavat teemat kävin läpi kolmesti, jotta vahvistuisin niiden tärkeydestä, sen jälkeen aloitin hahmottamaan tulkinnan mahdollisia ongelmia, poimin keskeisimmän aineiston erilleen omaan tiedostoon.

Tässä työssä käytin Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 243) mukaisen analyysimenetelmän eli aineiston intuitiivisen ryhmittelyn, jossa aineisto pilkotaan post -it lapuiksi ja keskenään samantyyppiset asiat viedään toistensa lähelle. Tällä tavalla onnistuu aineiston ryhmittely ja luokittelu. Jaoin aineisto post -it lapuiksi ja levitin ne pöydälle. Post-it lapuille kirjasin ylös haastateltavan numeron, haastatteluryhmän numeron, käytetyn ajan sekä havainnon, joka nousi nauhalla esille. Aineistokokonaisuudesta pääsin havainnoimaan kokonaisuuden osat ja aineiston luokittelun. Ryhmittelin aineistosta poimitut käsitteet eri ryhmiin. Yritin löytää luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Löysin ilmiöiden välillä yhteyksiä. Pitkän analyysiprosessin jälkeen pystyin nostamaan kolme keskeistä teemaa, joiden havaitsin toistuvan ja joiden avulla lähdin jakotyöstämään tutkimustani.

#### **4.3.3 Anonyymikyselyn analyysi**

Anonyymikyselyn analyysin vaiheen aloitin haastattelujen aineiston analyysin jälkeen. Lomakekysely oli laadittu Webropol ohjelmiston avulla. Saadut tulokset olivat selkeät ja helposti luettavat. Anonyymikyselyssä on käytetty samantyyppisiä teoriakäsitteitä kuin haastattelujen kysymyksissä.

Anonyymikyselyssä käytettiin suljettuja kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot sekä avoimet kysymykset. Suljettujen kysymysten tulokset olivat esitetty prosentuaalisesti. Se oli helppo tapa saada selville tiimin jäsenten mielipiteet. Avoimissa kysymyksissä tiimiläiset nostivat ylös tärkeimmät teemat. Anonyymikyselyn tarkoituksena oli tarkastella, tulivatko esille aiheet, joista ei ole keskusteltu haastattelujen aikana. Analyysin mukaan molemmissa aineistossa sekä haastattelujen että kyselyn aineistossa on nostettu esille samat aiheet. Toistuvat käsitteet ja ilmaukset vahvistivat tutkimustyön fokuksen.

## 5 ASUNTO BJÖRND AHL

### 5.1 Perustiedot ja yrityksen rooli

Asunto Björndahl LKV Oy on perustettu vuonna 1994. Yhtiö harjoittaa kiinteistövälitystä, kiinteistöjen omistamista ja vuokrausta, isännöintiä, vuokra-asuntojen välitystä ja franchising toimintaa. Pääkonttori sijaitsee Kokkolassa. Liikevaihtoluokka on 1-2 milj. euroa. (Kauppalehti 2019, viitattu 30.04.2019.)

Yrityksen toiminta on keskittynyt Suomen länsirannikolle, mutta laajenee jatkuvasti. Toimipaikat ovat: Kokkolassa, Vaasassa, Pietarsaassa, Tampereella, Kannuksella, Viitasaassa, Ylivieskassa ja Kristiinankaupungissa. Espoossa on avattu uusi toimisto sekä luotu uusi tiimi elokuussa 2019. Henkilökunnan luku tutkimuksen aikana oli 35 henkilöä. Tiimit ovat eri kokoisia alueittain, suurimmat tiimit ovat tällä hetkellä Kokkolassa, Vaasassa ja Pietarsaassa. Koko henkilöstö on päivittäin aktiivisesti yhteistyössä Asunto Björndahlin johtoryhmän kanssa. Johtoryhmä seuraa kauppohen prosesseja sekä tarvittaessa konsultoi kiinteistönvälittäjiä erilaisissa ongelmatilanteissa. (*organisaation sisäiset lähteet.*)

Asunto Björndahlin rooli on toimia työnantajana työntekijöille. Yritys tarjoaa työntekijöille Asunto Björndahlin imagoa, omaa verkostoa, koulutuksia, tukea työskentelyssä pitkän työhistorian ja rikkaan työkokemuksen kautta.

### 5.2 Organisaation tiimit

Toimeksiantajan organisaatio koostuu eri kokoisista tiimeistä. Suurin tiimi on Asunto Björndahlin päätoimistossa Kokkolassa. Tiimissä on tällä hetkellä 13 henkilöä. Muissa kaupungeissa tiimiläisten määrä vaihtelee neljästä kuuteen, jotkut tekevät työtä parityönä. Tutkimuksen aikana organisaatiossa on ollut viisi tiimiä. Kaikki organisaation jäsenet ovat aktiivisesti yhteydessä pääkonttorin johtoryhmään. Tiimin jäsenet Asunto Björndahlilla toimivat sekä palkallisina työntekijöinä, että yrittäjinä toiminimellä. Kiinteistönvälitysalalla työskenteleviä henkilöitä pidetään yleensä yksinäisinä susina. Kiinteistönvälitysalalla työt suoritetaan yleensä alusta loppuun yksin. Asunto Björndahl keskittyy entistä enemmän tiimityöskentelyyn, sen tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Tiimiläisiä verrataan laumaeläimiin esimerkiksi leijoniin, jotka työskentelevät tiiminä ja vaaratilanteissa voittavat ”yksinäiset sudet”. Tiedon ja työn tehokkaalla jaolla jokainen tiimin jäsen hyötyy. Tiimi on elävä

organismi, joka muuttuu jatkuvasti. Tiimityölle ei ole olemassa valmista reseptiä, vaan sitä on jatkuvasti kehitettävä ja eletävä tiimin muutosten mukaan. Tiimi muuttuu erilaisista syistä, esimerkiksi: tiimin jäsenen eläkkeelle jääminen, äitiys- isyyslomalle jääminen, uudelleen kouluttautuminen, muutto, perhesuhteiden muutokset, terveysongelmat jne.

### **5.3 Kiinteistönvälittäjän työkuva**

Kiinteistönvälittäjän työkuvaan kuuluu: asiakashankinta, kuten kylmäsoittoja ja face to face tapauksia, toimistotyö, dokumenttien arkistointi, lakiuudistuksien seuraaminen ja päivittäminen, aktiivinen läsnäolo sosiaalisissa medioissa esim. sivujen päivittäminen, osallistuminen messuihin ja muihin tapahtumiin, osallistuminen kohteiden yleis- ja yksityisesittelyihin, stailaus ja usein myös siivous, yhteistyö muiden tiimiläisten kanssa ja johtoryhmän kanssa. Kiinteistönvälitysalalla ei työntekijöillä pääsääntöisesti ole tiettyä työaikaa, vaan se on enemmänkin jäsenten elämäntapa. Kiinteistönvälittäjänä pitää olla aina valmis auttamaan muita sekä olla aidosti mukana asiakkaiden eri tilanteissa. Asiakkaille tarjotaan monipuolista palvelua. Tärkeässä roolissa Asunto Björndahl pitää luottamuksen rakentamista välittäjien ja asiakkaiden välillä. Asiakkaita autetaan ongelmatilanteissa ja päätösten tekemisessä sekä ollaan mukana tukemassa jännittävissä hetkissä kuten oman kodin vaihtamisessa. Kiinteistönvälittäjällä täytyy olla riittävästi ammattitaitoa, tunneälyä, itsevarmuutta, neuvottelutaitoa, joustavuutta sekä sosiaalisia taitoja. Kiinteistönvälittäjän taloudellinen epävarmuus ja vaihtelevat kuukasitulot kuuluvat alaan.

### **5.4 Asunto Björndahlin arvot ja visiot**

Asunto Björndahlin perustajalla on työkokemusta kiinteistönvälitysalalta vuodesta 1982. Onnistumisen ytimenä Asunto Björndahlilla pidetään vahvaa, ammattitaitoista ja luotettavaa tiimiä. Monet tiimin jäsenet pitävät työtään omana elämäntapana tai jopa elämän tehtävänä. Tärkein yrityksen arvo on ihminen ja ihmisten auttaminen erilaisissa elämän tilanteissa. Auttavaisuus ja ihmisistä välittäminen syntyy luonnollisesti tällä alalla silloin kun työ on lähellä sydäntä. Asunto Björndahlin visiona on olla paras vaihtoehto nykyisille sekä tuleville asiakkaille. (Asunto Björndahl Oy, viitattu 15.05.2019).

Visio kuvaa organisaation tahtotilan tiettyinä aikana. Visio ja tavoitteet ovat johtamisprosessin alku, ne luovat johtamisprosessin perustan. Johtajuuden tulee antaa merkitys ja tarkoitus toiminnalle ja ohjata konkreettista käyttäytymistä haluttuun suuntaan. (Sydänmaanlakka 2006, 118.)

## **5.5 Asunto Björndahlin Academia**

Asunto Björndahlin Academian tavoitteena on rekrytoida uusia työntekijöitä sekä tarjota korkeatasoista koulutusta. Academian projekti sai alkunsa tammikuussa 2018 ja on kestoaltaan noin viisi vuotta. Academian kautta yritys kouluttaa uusia kiinteistönvälittäjiä sekä valmentaa LKV-pätevyyden saamiseen. LKV-pätevyyttä vaaditaan joka toiselta yrityksen työntekijältä. Aluehallintovirasto seuraa säännöllisesti laillistettujen kiinteistönvälittäjien tarpeellinen määrä yrityksissä. Toimeksiantajayrityksellä on solmittu viiden vuoden sopimus Trainers Housin kanssa, joka valmentaa ja auttaa yrityksen laajentamisprojektissa, kouluttaa huippumyyjiä sekä auttaa kasvattamaan yrityksen tuoksellisuutta. (*organisaation sisäiset lähteet.*)

## 6 TIIMITYÖ

### 6.1 Tiimityön kehittämisen merkitys kiinteistönvälitysalalla

Asunto Björndahl sijoittaa paljon resursseja ja voimavaroja henkilöstön kouluttamiseen. Tässä yrityksessä on valtavasti mahdollisuuksia kehittyä, kasvaa yksilönä sekä menestyä uralla. Asunto Björndahlin tiimin jäsenten yhteistyö ja tuloksellisuus kaipaavat edelleen kehitystä ja muutosta parempaan suuntaan. ”Yksinäinen susi” ei pärjää kiinteistönvälitysalalla. Yhden kiinteistönvälittäjän tuloksellisuus ja menestys ovat sidoksissa koko yrityksen tiimin jäsenten kanssa. Tiedon kulku, tietojen jako, luottamus tiimin jäsenten välillä, yhdessä työskentely ovat tärkeässä roolissa kiinteistönvälitysalalla. Provisiopalkkausjärjestelmä vaikuttaa työntekijöiden työtyyliin ja siihen, että tietoja ei jaeta tarpeeksi ajoissa keskenään. Tiimin jäsenten mielipiteiden tuonti esille tiimityön sujuvuudesta ja kehittämistarpeista on merkityksellinen jäsenten oman tuloksellisuuden ja tuottavuuden kasvattamisen kannalta. (*organisaation sisäiset lähteet.*)

### 6.2 Tiimin jäsenten kokemukset tiimityön sujuvuudesta

Anonyymikyselyn tulokset tuovat esille tiimityön kehittämistarpeet tiimin jäsenten kokemusten perusteella. 82% kyselylomakkeeseen vastanneista tiimiläisistä kokevat yhteistyön toimivan organisaation tiimissä. Tiimiryhmien haastattelujen perusteella voidaan toteaa, että tiimin jäsenet kokevat tehokasta yhteistyötä omissa pienissä ryhmissä toimistoittain, mutta jos otetaan huomioon yhteistyö koko organisaation tasolla, niin yhteistyö pienten tiimien välillä vaatii kehitystä. Tuloksista käy ilmi, että pääasiassa yhteistyö sujuu hyvin tiimin jäsenten välillä, mutta kehittämiskohteita löytyy silti. Teemahaastattelujen pohjalta on muodostunut malli tiimin jäsenten kokemuksesta tiimityöstä ja yhteistyöstä tiimin jäsenten välillä (*katso kuva, liite 6*).

### 6.3 Viestinnän sujuvuus

Anonyymikyselyn tulosten mukaan 64% vastanneista kokevat, että viestintä ja tiedottaminen organisaatiossa on selkeä ja tehokas. 18% kokevat, että viestintä on tehokas vain joskus. Kehittämistarpeisiin nousivat vastuuhenkilöiden roolien jako, viestien ajantasaisuus ja nopeus tiedottamisessa sekä suunnitelmallisuus. Tiimin jäsenten kokemuksista viestintä toimii vain pienissä ryhmissä alueittain, mutta viestintää voisi organisaatiotasolla parantaa.

Viestintä tukee oleellisesti yrityksen yhteen menon onnistumista:

- Onnistutaan viestimään tavoitteet.
- Perustelut kestävät kriittisen tarkastelun ja aktiivisen keskustelun tai väittelyn.
- Sidosryhmät ymmärtävät tilanteen ja päätökset.
- Pystytään antamaan eväät ympäristön muutosten vaikutuksiin omaan liiketoimintaan.
- Onnistutaan viestimään johdon sitoutuminen ja innostus hankkeeseen.
- Vältetään viestinnän loukut, esimerkiksi `mikään ei tule muuttumaan`-tapaisia pehmennyksiä ei viestitä, luotetaan ihmisten päättelyyn.
- Viestinnän johdonmukaisesti, eri viestit eivät ole ajallisesti eivätkä organisaatioittain keskenään ristiriitaisia. (Valpola 2004, 224.)

Avoimuus kasvattaa tiimin luottamusta, eli kun tiimiläiset jakavat keskenään tietojaan ja mielipiteitään, he alkavat luottaa toisiinsa. Omien tietojen jakaminen ryhmän kesken myös vahvistaa tiimiläisten sidettä ja parantaa sekä kommunikointia että tiimityötä. (Nummi 2018, 145.)

### 6.4 Tehokas kommunikointi

Tiimin jäsenten välinen kommunikointi on suoraan sidoksissa tiimin hyvään ilmapiiriin ja yhteisiin tuloksiin. Organisaation tiimit pärjäävät ja viihtyvät hyvin omissa pienissä ryhmissä. He kokevat, että pystyvät ilmaisemaan mielipiteitä ja ajatuksia avoimesti. Tiimiläisten toiveena olisi enemmän yhteisten projektien pitäminen eri tiimien kesken, yhdessä tekemistä, enemmän yhteisiä tapahtumia, jotta tiimiläiset voisi tuntea enemmän yhteishenkeä koko organisaation tasolla.



Tehokas vuorovaikutusprosessi koostuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja älykkästä johtamiskäyttäytymisestä. Suorituksen johtaminen on tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja valmentamista, palautteen antamista sekä kehittämistä. Suorituksen johtaminen on ihmisen johtamisen perusprosessi, jonka on toimittava käytännössä. Tämä on rationaalisen älykkyyden käyttöä johtamisessa. Mutta tämä ei vielä riitä. On panostettava tehokkaaseen kommunikointiin. (Sydänmaanlakka 2006, 124-125.)

Tehokas kommunikointi on puhumista ja kuuntelua: käskyttämistä, väittelemistä, keskustelemista ja dialogia. Älykäs johtaja osaa kärkeä, mutta hänellä on herkkyyttä tehdä se oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa, ettei se tunnu ”pomottelulta”. Aktiivinen kuuntelu on hyvin tärkeä kommunikointitaito. Tehokas kommunikointi on parhaimmillaan aitoa dialogia. Hyvä kommunikointi pitää sisällään myös erilasten eleiden, ilmeiden ja tunteiden rekisteröinnin. Tähän me tarvitsemme tunneälykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2006, 125.)

## **6.5 Vastuualueiden ja roolien jaon merkitys**

Tässä kasvavassa organisaatiossa tarvitaan lisää resursseja ja voimavaroja konkreettisiin vastuualueisiin, kuten viestintään ja tiedottamiseen, asiakirjojen laatimiseen, tarvitaan lisää tiimin vetäjiä sekä assistentteja toimistotöihin. Tiimissä tarvitaan selkeyttä tiimin jäsenten rooleihin ja vastuualueisiin. Kuka vastaa mistäkin ja miten tietyt vaatimukset täytetään.

Organisaation tehokas toiminta on suoraan riippuvainen siitä, miten työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja ryhmänsä roolin. Siksi tehtäväkuvat kannattaa tehdä selkeiksi. Jokaisen työntekijän ja myös pomon tulisi tietää, miksi maanantaisin tullaan töihin ja mitä varten töitä tehdään. Tätä kysymyksenasettelua kannattaa tehdä aina, kun tuntuu siltä, että perustehtävät ovat kadoksissa tai työteon fokus alkaa mennä jonnekin muualle kuin työn tekemisen kannalta olennaisiin asioihin. (Ahlroth & Havunen 2015, 26.)

Tiimissä työskenteleville pitää olla selvää:

- mitä täällä ollaan tekemässä ja mihin suuntaan ollaan menossa
- miten tiimin tekeminen ohjaa toimintani kehittämistä
- miten ja kuinka saan palautteen oman työni kehittämiseksi?

Mikäli edellisiin kysymyksiin ei saada selkeää vastausta tiimin tarkoituksen pohjalta, jäsenet alkavat tuottaa vastauksia omista lähtökohdistaan ylläpitäen vanhaa ja tukeutuen sisäisiin henkilöstösuhteisiin. (Ahlroth & Havunen 2015, 26.)

## 6.6 Yhdenvertaisuus

Kuten ilmeni aineiston perusteella, yhdenvertaisuus nähdään organisaation tiimissä eri näkökulmalta. Johtoryhmän mielestä asiakkaiden täytyy saada parasta mahdollista palvelua, joten otetaan tapauskohtaisesti huomioon vaadittava kielitaito, asiakkaan tarpeet ja vaatimukset, henkilökohtaiset elämän tilanteet jne. Eri asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksilleen. Tämän vuoksi tärkeään rooliin nousee tietyn asiakkaan lähestymistapa ja kiinteistönvälittäjän ammattitaidon taso. On mietittävä, kumpi tiimin jäsenistä pystyy tarjoamaan tietyssä tilanteessa ammattitaitosta ja vaatimuksien mukaan korkealaatuista palvelua. Loppujen lopuksi kyse on koko yrityksen menestymisestä ja tuottavuudesta. Kehittämistarpeisiin kuitenkin nousee asiakassuhteiden tasavertainen jako tiimin jäsenten kesken. Esimerkiksi asiakkaiden saapuvat puhelinsoitot eri toimistoihin eli miten tällaiset toimeksiannot voisi jakaa tiimin jäsenten kesken. Yhdenvertaisuutta tiimin kokemusten perusteella myös kaivataan työsopimuksien kannalta. Tiimin jäsenten mielestä työsopimusten ehdot täytyy olla kaikilla tiimiläisillä samat.

Tärkeitä piirteitä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden taustalla ovat eettisyys, korkea moraali, rehellisyys ja avoimuus. Tasapuolisuus, tasa-arvoinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus ovat hyvin syvällisiä, psykologisia tarpeita. Epäoikeudenmukaisuuteen reagoidaan hyvin voimakkaasti. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2016, 69.)

Erityisesti johtamisen oikeudenmukaisuudella ja siihen liittyvillä arvostuksella, kunnioittamisella, tasapuolisuudella ja tasaveroisuudella sekä sosiaalisella tuella ja vaikutusmahdollisuuksilla on havaittu olevan monenlaisia vaikutuksia luovuuteen, jaksamiseen, työhyvinvointiin ja terveyteen. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2016, 68.)

Tiimin jäsenten kokemusten mukaan tiimiläiset tarvitsevat enemmän tasapuolista kohtelua johtoryhmän taholta. Kysymykseen: Jaetaanko työt tiimissänne tasapuolisesti, 46% vastasivat: kyllä, yleensä ja 9%: kyllä, aina. 27% vastanneista kokivat, että työtehtäviä ei yleensä jaeta tiimissä tasapuolisesti. Kehittämistarpeisiin nousivat seuraavat asiat:

- tasavertainen työn jako, esimerkiksi tulevat toimeksiannot puhelimen ja sähköpostin välityksellä jaettaisiin jokaiselle vuoron perään
- puhelut yleiseen yrityksen numeroon siirtyisivät jokaiselle toimistolle vuorotellen esimerkiksi viikko/henkilö, kiertävä systeemi
- kaikki tiimin jäsenet on asetettava tasavertaisina samalle viivalle

Johtajan on aina muistettava, että johtaminen ei ole vain kahden kauppa, vaan se miten toimit yhden alaisen kanssa vaikuttaa myös kokonaisuuteen. Johtajan pitäisi pystyä toimimaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja avoimesti. (Sydänmaanlakka 2006,129.)

## 6.7 Ongelmien ratkaisukyky

Anonyymikyselyssä oli esitetty kysymys nopeasta reagoinnista ja puuttumisesta ongelmatilanteisiin tiimissä. 10% vastanneista kokivat, että ongelmatilanteisiin puututaan aina ajoissa. 40% vastasivat yleensä ja 30% olivat sitä mieltä, että joskus. Kokonaisuudessa tiimin jäsenten kokemusten mukaan ongelmiin puututaan silloin, kun niistä nousee esille aiheita.

Monenlaisia ohjeita toimivan työryhmän rakentamiseksi on tarjolla. Eräs jo totuudeksi vakiintunut käsitys on se, että tiimissä tulee olla mahdollisimman erilaisia ihmisiä. Tutkimukset tiimien *diversiteetistä* ovat kuitenkin tuottaneet osin ristiriitaisia tuloksia. Diversiteettiä on tietenkin monenlaista.

Amerikkalaisissa tiimitutkimuksissa on viime aikoina noussut muodikkaasti puhua myös *neurodiversiteetistä* eli siitä, kuinka erilaisia henkilöitä tiimissä on aivojensa ja fysiologiansa suhteen. Miten suurempi neurodiversiteetti on, sitä hankalampaa tiimin jäsenten on tutustua toisiinsa ja ymmärtää toisiaan, mutta tiimin toimiessa suurempi neurodiversiteetti mahdollistaa tiimin paremman lopputuloksen. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 221-222.)

## 6.8 Yhteistyön ja johtamisen pelisäännöt

Tiimi on oppimisen ja suorituksen perusyksikkö. Koska useimmiten organisaation tärkein oppimis- ja suoritusyksikkö on tiimi, tiimejä pitäisi kyetä johtamaan tehokkaasti. Tiimi sosiaalisena järjestelmänä on erittäin tärkeä osa älykästä johtajuutta. Parhaimmillaan tiimit voivat toimia hyvinkin itseohjautuvasti, mutta aina pitää muistaa, että tiimit, kuten yksilötkin, voivat taantua nopeasti. Silloin

tarvitaan jämäkkää johtajuutta. Aina on tiedettävä, kuka on virallinen johtaja. Se luo turvallisuutta tiimissä. (Sydänmaanlakka 2006,130.)

Aineiston tuloksien mukaan tässä organisaatiossa johtoryhmän täytyisi pyrkiä olemaan enemmän läsnä arjessa eri tiimien kanssa. Se vaatii johtoryhmältä resursseja ja aikaa, mutta tulokset kannattavat. Tiimin jäsenet kaipaavat enemmän johtoryhmän läsnäoloa, kuuntelemista sekä säännöllistä palautteen antamista. Nämä asiat nähdään parhaina motivoijina parempien tuloksien saavuttamiselle.

Parhaat ja sitoutuneimmat työntekijät ovat loppujen lopuksi vapaaehtoisia. Heidän aikaansa voi ostaa rahalla ja tittleillä tai heitä voi yrittää hallita vallalla ja pelolla, mutta ihmismielen nerokkuus, intohimo, sitoutuminen ja luovuus ovat aina täysin vapaaehtoisuuteen perustuvia. (Törmälä ym. 2015, 30.)

Monissa yrityksissä pätevimmat ihmiset voisivat osaamisensa puolesta tehdä eri asioita tai tehdä samaa työtä jossain muualla. Juuri tämänkaltaiset työntekijät odottavat muuta kuin rahallista palkkiota. (Törmälä ym. 2015, 30.)

Panosta hyvän tiimin valintaan. Tiimin tulee olla ensisijaisesti joukko moniosaajia, jotka omaavat joustavuutta. Sijaiset ovat elinehto ja apu hyvälle tiimille. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 123-124).

Hyvä manuaali ja selkeät työnkuvat helpottavat siinä, ettei turhia ristiriitoja synny. Kun kaikki tuntevat oman ja naapurinkin tontin on helpompi pysyä aitojen sisäpuolella. Näine jokainen voi vastata omasta työnkuvastaan ja kun tarvitaan apua tiimikaverilta, tiedetään, kenen puoleen käännetään. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 203.)

Mikään ei vie vahvoja tiimejä eteenpäin niin kuin mahtava suoritus, ja vahvaan suoritukseen päästään sitoutumalla yhteiseen näkyyn ja yhteisiin tavoitteisiin sekä toimintoihin ja ihmissuhteisiin, jotka ovat linjassa kyseisten tavoitteiden saavuttamisen kanssa. (Cloud 2014, 159.)

## 6.9 Tiimityön kehittäminen organisaation muutosvaiheessa

Liiketoimintaympäristön jatkuva muutos asettaa hyvänkin yrityksen toimintatavat välillä koetukselle. Vaikka muovautuneet sisäiset pelisäännöt olisivat olleet tietyssä tilanteessa toimintaa tukevia, on hyvin mahdollista, että ne toisessa tilanteessa kääntyvät päälleen. Tämä näkyy erityisen selvästi esimerkiksi silloin, kun toiminnalle on ollut eduksi noudattaa ”yhtä suurta perhettä” -tyyppistä ajattelua. Yrityskoon kasvaessa aiemmin toimintaa tukeneet ja käytäntöä helpottaneet yksinkertaiset ”hei tehdäänkin näin” -ratkaisut kääntyvät itseään vastaan. (Ahlroth & Havunen 2015, 28.)

Tuloksellista toimintaa palvelevan yrityskulttuurin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi pomon on tärkeää aika ajoin ottaa yhteiseen keskusteluun:

- Minkälainen toiminta on tavoitteiden mukaista?
- Mikä edistää yhdessä onnistumista?
- Mikä tukee asiakastytyväisyyttä? (Ahlroth & Havunen 2015, 29.)

Muutos on epämurkavaa, sillä se sisältää epävarmuutta ja siinä on opittava pois vanhoista työtaidoista tai organisoitumisesta. Muutokset kannattaa tehdä huolellisesti suunnitellen ja avoimesti tiedottaen. Työntekijöiden on helpompi suhtautua muutokseen, kun heitä otetaan mukaan suunnittelemaan uusia töitä ja organisoitumista. Useimmiten ne, jotka ”menevät muutoksen mukana”, pärjäävät muutoksessa parhaiten. (Ahlroth & Havunen 2015, 125.)

Muutosvastarinta on myös normaali reaktio, ja siihenkin kannattaa varautua. Tärkeää muutosvastarinnan taltuttamiseksi on asioiden tarkka perusteleminen. Tärkeää on myös, että muutosta perustelevat esimiehet ovat yhdessä sitoutuneet siihen päämäärään, jolla muutosta perustellaan. Jos johto ei ole yhdessä rintamassa muutoksen takana, sen läpivienti ja muutosvastarinnan taltuttaminen on paljon pitkälisempi ja monimutkaisempi tarina. Konfliktien mahdollisuus myös lisääntyy. (Ahlroth & Havunen 2015, 125.)

Ihmisten johtaminen muutoksissa kulminoituu pitkälti esimiesten kykyyn motivoida ja osallistaa henkilöstöään muutokseen. Tarvitaan paljon läsnä olevaa johtamista ja esimiestyötä, koska muutostilanteissa keskustelun tarve kasvaa. Erityisesti arjen esimiestyötä tulee vahvistaa. Samalla tulee kasvattaa esimiesten valmiuksia ja ”työkalupakkia” johtaa muutoksia omissa työyhteisöissään. (Pakarinen & Mäki 2014, 181.)

## 7 LUOTTAMUS

### 7.1 Luottamus tiimin jäsenten välillä

Tiimin hyvän yhteistyön lähtökohtana tiimin jäsenet kokevat luottamusta, luotettavaa työyhteisöä, toisten kunnioittamista ja auttamista, jakamisen kulttuuria sekä hyvää ohjausta. Kehittämistarpeisiin nousivat seuraavat aiheet:

- enemmän yhteistyötä, yhteisiä näyttöjä, messuja, yhteisiä projekteja sekä rennompia tapahtumia, yhteistä tekemistä
- enemmän taustatukea tiimin jäsenille organisaatiossa, erityisesti yksityiskohdissa on parannettavaa
- pyrkiä eliminoimaan dominoivat käytöstavat
- johtoryhmän kaikkien yhteistyökumppaneiden tasapuolista kohtelua kaikissa kiinteistönvälitykseen liittyvissä asioissa

Tiimin jäsenet kokevat, että luottamus toisiin tiimiläisiin ja johtoryhmään ovat tärkeimmässä roolissa tiimityön sujuvuudessa ja sen laadussa. Kyselytulosten mukaan 82% vastanneista kokevat, että yleensä voivat luottaa toisiin tiimin jäseniin ja 9% vastasivat, että luottavat aina. 27% vastanneista luottavat johtoryhmään aina ja 46% yleensä eli 73% kyselyyn osallistuneista luottavat vahvasti johtoryhmään. Tulosten perusteella voi toteaa, että luottamuksen taso toimeksiantaja organisaatiossa on korkealla tasolla.

Luottamusta kannattaa tutkia. Luottamuksen tärkeydestä ryhmien kehittämisessä on puhuttu aina. Pelkkä puhuminen ei selvästikään auta, koska koko luottamuksen käsite jää helposti abstraktiksi sanahelinäksi ilman konkreettista tarttumapintaa. (Ristikangas & Rinne 2014, 133.)

Ristikangas ja Rinne ovat keränneet omien kokemusten ja tausta-ajattelijoiden kautta tiettyjä käytäytymistasolla olevia tekijöitä, jotka kytkeytyvät luottamukseen saumattomasti.

Luottamus kasvaa

Luottamus vähenee

Johdonmukaisuus ja ennustettavuus	Turvattomuus ja pettymykset
Vastavuoroisuus	Oman hyödyn tavoittelu ja reviirien suojeleminen
Tiedon jakaminen ja avoin kommunikaatio	Tiedon panttaus ja huhut
Arvostus ja kunnioitus. Toisen osaamisen ja arvion tunnustaminen	Keskinäinen kilpailu ja negatiiviset tulokset toisista
Sitoutuminen ja yhteisvastuu	Sitoutumattomuus ja vastuun pakoilu

(Ristikangas & Rinne 2014, 133.)

Lisää sytykettä ja ymmärrystä luottamuksesta tarjoavat David Schoormanin vetämän tutkimusryhmän havainnot (Mayer, Davis & Schoorman, 1995. An integrative Model of Organizational Trust). Luottamuksen kokemus syntyy neljästä elementistä: (1) osaamisesta, (2) sanojen ja tekojen samsuuntaisuudesta, (3) viestintätyylistä sekä (4) suhtautumistavasta. Johtoryhmässä on tärkeää saada nämä kaikki elementit näkyviin. (Ristikangas & Rinne 2014, 134.)

## 7.2 Luottamus johtoryhmän näkökulmasta

Haastattelun perusteella kävi ilmi, että johtoryhmä luottaa omiin tiimiläisiinsä. Luottamuksen tasoa tässä tapauksessa mitataan tapaus- sekä yksilökohtaisesti. Johtoryhmällä on valtava määrä töitä verrattuna koko organisaation tiimin jäseniin. Johtoryhmä kontrolloi kaikkien tehtyjen kauppakirjojen laillisuutta ja dokumentaatiota sekä seuraa kauppapöytäkirjojen etenemistä alusta loppuun. Pitää ajan tasalla koko organisaatiota lakimuutoksista sekä huolehtii viestinnästä ja kotisivujen päivittämisestä. Johtoryhmällä on myös oma asiakaskunta sekä omat hoidettavat toimeksiantot. Johtoryhmän jäsenillä on valtava määrä vastuuta kaikesta, mitä yrityksessä sekä yrityksen ulkopuolella tapahtuu. Johtoryhmä tarvitsee ammattitaitoisia sekä luotettavia assistentteja organisaation johtamisessa sekä omiin rutiinitöihin.

Luottamus ja sen vahvistaminen ovat tähtijoukkueeksi haluavan johtoryhmän primääritavoitteiden keskiössä. Kestävä merkitys rakentuu panostamalla ryhmän sisäisiin luottamussuhteisiin. Kun johtoryhmässä on tahtoa rakentaa luottamusta joukkueen tasolla ja sen kaikkien jäsenten välille, vaikutukset näkyvät joukkueen yhteisessä tekemisessä. Kaikki ihmisten välinen vuorovaikutus liittyy tavalla tai toisella luottamukseen. (Ristikangas & Rinne 2014, 132.)

Luottamus on monisyinen ja moniulotteinen ilmiö. Luottamus on yksilötasolla yksilön halukkuutta altistaa itsensä toiselle uskoen, että toinen toimii odotusten mukaisesti ilman, että toista tarvitsee seurata tai tarkkailla. (Ristikangas & Rinne 2014, 132.)

### **7.3 Psykologinen turvallisuus**

Anonyymikyselyn tulosten pohjalta voidaan toteaa, että tiimiläiset kokevat psykologista turvallisuutta organisaatiossa. 91% vastanneista kokee, että organisaatiossa tiimin jäsentä kuunnellaan sekä tiimin jäsen pystyy kertomaan avoimesti uusia ideoita ja ehdotuksia parannettaviin kohtiin.

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä on pohja ja perusta oppimiselle, sillä ilman sitä ihminen ei ole valmis tuomaan esille ideoitaan, kysymyksiään ja huoliaan. Näitä elementtejä tarvitaan myös kehittyvässä yhteistyössä.

Psykologinen turvallisuus tuo ihmiselle rohkeutta puhua asioista suoraan. Se myös mahdollistaa ajattelun valaistumisen, kun taas pelkotila aivoissa viivästyttää analysointikykyä ja tutkivaa työkentelyä, jotka molemmat ovat olennaisia edellytyksiä kehittymiselle. Kehittäviä konflikteja tukee psykologinen turvallisuus, joiden avulla päästään käsiksi todellisiin haasteisiin ilman ongelmien henkilöitymistä. Psykologinen turvallisuus parantaa aivojen kykyä innovatiiviseen ajatteluun ja antaa mahdollisuuden ihmiselle keskittymisen motivoivien ja haastavienkin tavoitteiden saavuttamiseen. Psykologista turvallisuutta kokeva ihminen myös ottaa ja kantaa vastuuta turvattomuutta kokeva paremmin, ja saa siten pyrkimään kohti parempia tuloksia ja päämääriä. (Edmondson 2012, 126.)



## 8 SITOUTUMINEN

Haastattelujen aikana on tullut tiimin jäsenten mielipiteitä siitä, että työntekijä tai yhteistyökumppani sitoutuu silloin, kun häneltä vaaditaan tarpeeksi. Yrityksen organisaatiossa pitäisi olla asetettuna tietyt rajat ja kaikille pitäisi olla samanlaiset selkeät säännöt. Vaatimusten ja pelisääntöjen noudattaminen tiimin jäsenten mielestä sitoo sekä työntekijät että johtoryhmän.

Johtoryhmän haastattelun ja saadun aineiston perusteella tiimin jäsenen sitoutuminen työhön ja yritykseen on aika paljon kiinni itse jäsenestä, hänen arvoistaan sekä visioistaan. Johtoryhmä arvostaa sitoutuneita tiimin jäseniä, mutta toisaalta tiimin jäsenten vaihtuvuus organisaatiossa nähdään normaalina ilmiönä. Jatkuvasti kehittyvässä organisaatiossa tarvitaan aina uutta virtaa. Selkeät säännöt ja niiden noudattaminen, yhdenvertaiset vaatimukset johtoryhmän taholta johtavat myös tiimin jäsenten sitoutumiseen sekä laadukkaaseen työsuoritukseen.

Sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon. Kiinnostus aiheeseen on ollut organisaatiokäyttäytymisen alueella voimakkaasti kasvussa parin viime vuosikymmenen aikana. Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Työkäyttäytymisen näkökulmasta se kuvaa sitä, että ihminen tulee mielellään töihin, tuntee vastuutta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämisestä. Sitoutuminen on parhaassa tapauksessa yksilön ”sytymistä”, hänen tuntemaansa sisäistä innostusta työssään. Sitoutunut ihminen työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti. Silloin kun hän tekee, mitä häneltä pyydetään, mutta ei osoita erityistä intoa tai halukkuutta tehtävän suorittamiseen, on kyse tehtävän hyväksymisestä, ei sitoutumisesta. (Lämsä & Hautala 2004, 92.)

Luottamusperusteinen sitoutuminen sisältää moraalisia ja tunneperäisiä aineksia. Moraalisessa aineksessa on kysymys ihmisen tuntemasta velvollisuudesta työtään ja työpaikkansamenestystä kohtaan. Lisäksi moraalisen velvollisuuden suorittaminen synnyttää työntekijälle myös oikeuksia. Tällöin organisaatiossa on varmistuttava, että henkilö tulee osalliseksi hänelle kuuluvista oikeuksista. Tällaisia oikeuksia ovat esimerkiksi oikeus kannustavaan ja oikeudenmukaiseen palkkaukseen, hyvään työhön ja työyhteisöön sekä inhimilliseen ja tasapuoliseen kohteluun. Velvollisuuksien ja oikeuksien välisen vastavuoroisuuden ymmärtäminen on keskeinen lähtökohta luottamussuhteen edistämisessä. (Lämsä & Hautala 2004, 96.)

Luottamusperusteinen sitoutuminen ei synny hetkessä, vaikkakin se voi kadota hyvin nopeasti. Lämsän ja Hautalan mukaan seuraavat tekijät ovat tärkeitä organisaation kohdistuvan luottamuksen kautta tapahtuvan sitoutumisen rakentamisessa.

1. Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys
2. Toimintaperiaatteiden ja -tapojen johdonmukaisuus
3. Osallistuminen ja keskustelun avoimuus
4. Välittämisen ja turvallisuuden tunne
5. Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet (Lämsä & Hautala 2004, 96-97.)

## 9 PALKITSEMINEN

### 9.1 Palkkausjärjestelmä

64% kyselyyn osallistuneista ovat tyytyväisiä organisaation palkkausjärjestelmään, mutta 36% eivät ole tyytyväisiä. Haastattelujen aineistosta käy ilmi, että tiimin jäsenet tarvitsevat tukea ainakin työuran alussa. Kokemattomalla kiinteistönvälittäjällä kuukausituotot vaihtelevat huomattavasti. Tulosten saavuttaminen vaatii työntekijältä paljon aktiivisuutta mm. face to face tapaamisia, yhteydenottoja asiakkaisiin, yleis- ja yksityisesittelyjä, messuihin osallistumista, tarjoilua asiakkaille jne. Tällä alalla joutuu paljon kulkemaan autolla ja tekemään puhelinsoittoja. Heti matkan alussa uudella alalla tiimin jäsenet kokevat turvattomuutta ja stressiä isojen kulujen vuoksi. Taloudellinen tilanne ja turvattomuuden tunne vaikuttavat väsymykseen ja hyvinvointiin. Tiimin jäsenten toiveena olisi muutos organisaation palkkausjärjestelmässä mm. turvattu pohjapalkka aloittelijoille tai kaikille tiimin jäsenille parempien tulosten saavuttamiseksi, kilometrikorvaukset ajomatkoista, provisiopalkkion korottaminen (verrattu kilpailijoihin). Toiveena oli myös yhdenmukaiset työsopimukset kaikkien tiimin jäsenten kanssa.

Jaon oikeudenmukaisuus liittyy arvioon siitä, tuleeko palkituksi oikeudenmukaisessa suhteessa omiin panoksiin (kuten osaamiseen ja työsuoritukseen). Lisäksi ihmiset tyypillisesti vertaavat omaa panos-tuotos-suhdettaan siihen, mitä muut saavat. (Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 29.)

Henkilökohtaisten hyvien kokemusten ohella onnistuminen palkitsemisessa tuottaa monia koko yksikköä tai organisaatiota koskevia myönteisiä vaikutuksia; halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, halutun organisaatorakenteen vahvistamista, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia, hyvää työnantajakuvaa, työuraa, työelämän laatua ja arvostuksen kokemuksia. (Hakonen ym. 2014, 279.)

Organisaation johtoryhmä on tuonut esille palkkausjärjestelmän uudistamisen yrityksen yhtenä tulevaisuuden mahdollisena muutoksena. Johtoryhmä haluaisi kokeilla uutta palkkausjärjestelmää, vaikka se nähdään suurena riskinä suhteessa yrityksen kassavirtaan.

Suosittelavaa on haastatella kokeneita palkkausjärjestelmän uudistajia siitä, mitä kannattaa ja mitä ei kannata tehdä. Kokemusten mukaan on yleensä parempi rakentaa kokonaan uusi palkkausjärjestelmä kuin yrittää paikkailla vanhaa. Uudistukseen ei yleensä pidä lähteä, jos ei ole yhteistä käsitystä sen tavoitteista. (Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 282.)

Uuden palkkausjärjestelmän kehittämiseen liittyviä karikoita

- Saadaanko mukaan kannustavia elementtejä?
- Saadaanko organisaation tavoitteet ja strategia kytettyä kannustaviin elementteihin?
- Uuden järjestelmän mahdollisuuksia ei hyödynnetä
- Uuden järjestelmän kehittäminen epäonnistuu tai maksaa liikaa
- Uusi järjestelmä rämettyy (Hakonen ym. 2014, 282.)

## **9.2 Palkkausjärjestelmän vaikutus yhteistyöhön tiimin jäsenten välillä**

Yrityksessä on mahdollisuus toimia yrittäjänä toiminimellä, tuntipalkalla, provisiolla tai kiinteällä kuukausipalkalla. Jokaiselle tiimin jäsenelle on luotu sopiva vaihtoehto palkkaussopimuksesta oman elämäntilanteen mukaan. Tämä on moderni ja joustava palkkausjärjestelmä, jossa huomioidaan tiimin jäsenten nykyhetkiset tarpeet. Jokainen tiimin jäsen voi itse vaikuttaa omiin tuloihin omalla kehityksellä ja ahkeralla työnteolla. Toteutuneista kaupoista tiimin jäsenet saavat provisiopalkkaa. Johtoryhmä käsittää palkitsemisen niin, että tiimin jäsen palkitsee itseään omilla hyvillä tuloksilla siten, että hyvien tulosten mukaan provisiopalkka nousee.

Johtoryhmällä on suunnitelmissa palkkausjärjestelmän muutos. Palkkausjärjestelmää muutetaan niin, että työntekijöillä olisi turvattu pohjapalkka provisiopalkkauksen lisäksi. Palkkausjärjestelmän muutosten vaikutusta tiimityön tehokkuuteen pystyy seuraamaan vasta muutosten jälkeen. Palkkausjärjestelmän muutos vaatii tiimin jäseniltä myös sitoutumista työhön sekä tavoitteiden saavuttamista. Muutos palkkausjärjestelmässä on iso riskin ottaminen koko yritykselle, koska kyseessä on yrityksen kiinteät menot, jotka tulee olla huomioituina sekä taloudellisesti että laillisesti. Ilman taattua tuloksellista kassavirtaa yritys ei kauan pysy pystyssä. Mitalin toinen puoli on hyvinvoiva työyhteisö, joka oman turvallisuuden ja hyvän elämän tason kautta kykenee tuottamaan parempaa

tulosta sekä itselle että yritykselle. Palkitseminen vaikuttaa tiimin jäsenten työhyvinvointiin ja sitä kautta koko yrityksen tuottavuuteen.

### 9.3 Palautteen antaminen ja palkitseminen

91% vastanneista tiimin jäsenistä kokevat, että saavat rehellistä ja avointa palautetta muilta tiimin jäseniltä yleensä ja aina. 82% vastanneista kokevat, että saavat avointa ja rehellistä palautetta johtoryhmältä. 73% vastanneista pystyvät antamaan rehellistä ja avointa palautetta muille tiimin jäsenille sekä 64% johtoryhmän jäsenille. Tiimin jäsenet pitävät tärkeänä motivoijana omassa työssään onnistumisista annettua palautetta. Vaikka suurin osa tiimiläisistä ovat yrittäjiä, he kaipaavat kuitenkin tsemppaavia palautteita johtoryhmältä silloin, kun siihen on aihetta.

Kaiken oppimisen, kasvun ja kehityksen perusedellytys on palaute. Johtamisen laatua voidaan arvioida sekä vuorovaikutuksen laadulla että saavutetuilla tuloksilla. Tulos voi olla onnistunut tai epäonnistunut. Onnistunut tulos voi olla tehokas tai tehoton. Esimerkkinä jälkimmäisestä voisi olla tilanne, jossa tulokset on saavutettu alaisten motivaation kustannuksella. Projektipäällikkö on tyytyväinen ja kehuu, miten projekti pysyi aikataulussa, sovitussa kustannuksissa ja laatukin oli hyvä. Projektin työntekijät ovat lähes loppuun palaneita ja he kertovat muille, etteivät he ikinä enää suostu näin huonosti johdettuun projektiin. He ovat sitä mieltä, että huono johtaminen oli pilata koko projektin ja vain heidän ylenmääräinen venymisensä pelasti sen. (Sydänmaanlakka 2006, 131.)

Älykäs johtajuus tarkastelee tuloksia kolmella tasolla:

- *rationaalisella tasolla*: onko asetetut tavoitteet saavutettu?
- *tunnetasolla*: mitkä ovat porukan fiilikset?
- *henkisellä tasolla*: mikä on porukan henki ja "taistelutahto" sekä miten merkityksellisenä tehtävät koetaan?

Tällöin parhaimmillaan päästään tasapainoiseen ja kokonaisvaltaiseen johtamiseen, missä lopputuloksena ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. (Sydänmaanlakka 2006, 131.)

Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset yksilön toimintaan syntyvät sen perusteella, miten yksilö palkitsemista tulkitsee. Tällöin kysymyksessä on kokemusten näkökulma. Kokemukseen vaikuttavat mm. järjestelmästä saatava tieto, yksilön kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta sekä palkan tai palkkioiden merkitys yksilölle. Näiden kokemusten ja tulkintojen kautta

syntyvät mahdollinen tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään sekä motivaatio toimintaan. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 43.)

## 10 TYÖHYVINVOINTI

Tiimin jäsenten mielestä, jokainen on vastuussa omasta hyvinvoinnista, mutta näkevät hyödylliseksi organisaation johdon tuen tiimin jäsenten hyvinvoinnissa. Vaikka yrityksen kotikaupungissa järjestetään yhteisiä jumppatunteja, tiimin jäsenet muilta kaupungeilta eivät pääse osallistumaan mukaan pitkien matkojen sekä ajan puutteen takia. Esimerkiksi liikuntasetelit, jotka jaettaisiin kaikille tiimin jäsenille, antaisivat kaikille mahdollisuuden liikkumaan enemmän. Suurin osa tiimin jäsenistä ovat yrittäjiä ja huolehtivat omasta terveydestä itsenäisesti, mutta kuitenkin esille on tullut toive työterveyden mahdollisuudesta.

Sydänmaanlakka käsittelee omassa kirjassaan sellaista käsitettä kuin hyvinvointiosaamisen. Hän toteaa, että kokonaiskuntoisuus muodostuu viidestä alueesta, jotka ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Ammatillinen kunto muodostaa oman osaamisalueen johtajuuspuussa. Muut kokonaiskuntoisuuden osa-alueet sekä stressinhallinta ja nöyryys muodostavat hyvinvointiosaamisen. (2006, 158.)

Sosiaalinen kunto muodostuu siitä, että pitää hyvää huolta muun muassa ihmissuhteista, lapsista, vanhemmista ja harrastuksista. Sosiaalinen kunto on melko lähellä tunneälyn käsitettä. Henkinen kunto tarkoittaa sitä, että tarkoitus ja omat elämänarvot ovat kristallinkirkkaita. Päämäärät ja tavoitteet ovat selkeitä ja elämässä on riittävästi henkistä vireyttä. (Sydänmaanlakka 2006, 158.)

### Hyvinvointiosaaminen

- Fyysinen kunto tarkoittaa kykyä hallita ja hoitaa omaa kehoaan terveellisesti.
- Psyykinen kunto tarkoittaa kykyä hallita omaa psyykkistä energiaansa ja ajatteluprosessejaan positiivisella tavalla.
- Sosiaalinen kunto tarkoittaa kykyä kehittää ja ylläpitää sosiaalisia suhteita kotona, työpäikällä ja harrastusten parissa. Se on kykyä tiedostaa omia ja muiden tunteita ja huomioida ne käyttäytymisessään.
- Henkinen kunto (tietoisuus) kuvaa sitä, miten tasapainossa henkilö on itsensä ja oman arvomaailmansa kanssa. Henkinen kunto on laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä tietoisuutta.
- Stressihallinta on kykyä myönteisellä tavalla kohdata henkilökohtainen stressinsä ja ahdistuneisuutensa.

Nöyryys on omien rajojen tiedostamista, oman keskeneräisyyden tunnustamista, omista virheistä oppimista ja tietynlaisen vaatimattomuuden ylläpitämistä onnistumisenkin keskellä. (Sydänmaanlakka 2006, 159-160.)

Kyselylomakkeessa avoimena kysymyksenä on ollut: ”Miten kehittäisit tiimin jäsenten työhyvinvointia?”. Vastauksissa nousivat seuraavat aiheet, kuten työvoimaresurssien lisääminen hallinnon sekä tiimin jäsenten tueksi, tiimiläisten työn ja tuloksenteon arvostaminen asiaankuuluvalla tavalla, rehellinen ja avoin kommunikaatio. Haastattelujen aikana on noussut esille myös aihe henkisestä tuesta. Tiimin jäsenten mielestä olisi hyödyllistä, jos organisaatiossa olisi henkilö, joka vastaisi tiimiläisten henkisestä hyvinvoinnista. Tiimin jäsenet kaipaavat enemmän yhteistä toimintaa, kuten yhteisiä koulutuksia, tapaamisia vapaa-ajalla sekä yhteisiä projekteja.

Työnantaja voi tarjota henkilöstölleen verottomasti henkilökohtaisia liikuntaetuja 400 euron arvosta vuodessa, ja tähän summaan sisällytetään myös yksilölliset kulttuuritoiminnat. Liikuntaedun ydin on säännöllisen liikunnan harrastamisen taloudellinen tuki liikuntasetelien tai vastaavien sähköisten maksujärjestelmien avulla. Edun on oltava samanlainen koko henkilöstölle, ja se kattaa kaikki tavonomaiset liikuntalajit. Liikuntakampanjat ja yhteiset liikuntatapahtumat ovat olennainen osa työpaikan liikuntaohjelmaa. Liikuntakampanjat voidaan toteuttaa joustavasti netti- tai mobiilikampanjoina erilaisin haastein ja teemoin. (Aura & Ahonen 2016, 163.)



## 11 TUOTTAVUUS

Kuten Törmälä, Markkanen & Kadenius toteavat: ”Tuloksia ja tuottavuutta johdetaan työntekijöiden onnellisuuden kautta.” Työntekijöiden sisäinen maailma eli heidän motiivinsa ja tunteensa ovat ratkaisevassa asemassa luovuudessa, tuottavuudessa ja sitoutumisessa työhön. Ihmiset saavat enemmän uusia ideoita ja suoriutuvat paremmin, kun he kokevat onnellisuutta ja onnistumisia. Tästä syystä työntekijät eivät työskentele paremmin johdon luoman paineen alla, vaan vaikutus on päinvastainen. Jos työ luo onnettomuutta ja pahaa mieltä, koko yrityksen tai organisaation kehityksen kulmakerron on negatiivinen. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 29.)

### 11.1 Itsensä johtaminen

Johtoryhmän jäsenten mielestä tiimityön onnistuminen ja sujuvuus on paljon kiinni tiimin jäsenten itsensä johtamisesta. Organisaation perustajan ja omistajan Kaj Björndahlin johtamiskoulutuksen ensimmäinen kaava on: ”Siirtyminen tunneohjauksesta tulosohtaukseen ja siitä tietoisuuteen, että tunne on arvo-ohjausta ja arvoista päättämme itse.” Hän esittää seuraavan yksinkertaisen esimerkin: jos puun alla on kynä ja lehtiö, saha ja kirves, golfmaila ja tennismaila ja tehtäväksi saadaan kaataa puu, niin kirves ja saha nousevat arvokkaiksi tehtävän suorittamiseksi. Ja taas, jos saadaan tehtäväksi kirjoittaa runo, niin arvokkaiksi työkaluiksi nousevat kynä ja lehtiö eivätkä saha tai tennismaila. Tiimityön tehokkuudessa on tärkeää, että tiimin jäsenet ymmärtävät tehtävän sekä käyttävät oikeita työkaluja ja arvoja tehtävän suorittamiseksi. (viitattu johtoryhmän haastattelusta 1.4.2019)

Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. Kehittynyt tietoisuus pystyy ymmärtämään todellisuutta laaja-alaisesti: katsomaan todellisuutta elämäntalon eri ikkunoista. Kehittynyt tietoisuus ymmärtää ilmiöiden monikerroksellisuuden, ja osaa kuoria niitä kuin sipulia; kerroksia on lukemattomia. Kehittynyt tietoisuus ilmenee käytännössä. Tieto, joka on todella tietoisuutta, ilmenee aina käytännössä. (Sydänmaanlakka 2006, 201.)

Tietoisuus jakaantuu: fyysiseen (keho), psyykkiseen (mieli), sosiaaliseen (tunteet), henkiseen (arvot) sekä ammattileseen (työ) tietoisuuteen.

Muista, että ensimmäinen, jota sinun täytyy johtaa, *olet sinä itse*, ja jos jollakulla henkilöllä tai jollakin tuloksella on sinuun noin paljon valtaa, olet menettänyt otteesi. Hanki se takaisin asettamalla todella vahvat rajat sille vallalle, jonka olet luovuttanut muille niin, että he voivat hallita sinua noin tuntuvasti. (Cloud 2014, 216.)

Emme ehkä tunnista sitä, mutta meillä jatkuvasti on ajatuksia siitä, kuinka maailman pitäisi toimia ja kuinka ihmisten pitäisi kohdella meitä. Olemme täynnä odotuksia. Lisäksi punnitsemme ilmiöitä arvioiden, onko kyseinen asia tai ihminen meistä hyvä vai huono, hyödyllinen vai haitallinen, miellyttävä vai epämiellyttävä, toivottava vai epätoivottava. Arvotamme siis kaikkea näkemäämme kahteen luokkaan – haluttuun tai ei – haluttuun. Tästä aiheutuu negatiivisuuden ja positiivisuuden tunteita sen mukaan, kumpaan kategoriaan kyseisen asian tai ihmisen sijoitamme. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 142.)

Kun tarkkailemme omaa mieltämme ja sen sisäistä puhetta, huomaamme enne pitkää sen toimivan epäoikeudenmukaisesti muita ihmisiä kohtaan. Jos saamme itsemme kiinni virheestä tai epäreiludesta, huomaamme, miten sisäinen mielen mekanismi alkaa automaattisesti esittää kiihkeitä perusteluja omalle teolle. Se puolustaa väärää tekoa ja syyttää muita. Se etsii oikeutusta, eikä totuutta. (Furman ym. 2014, 142.)

Kun havaitsee oman mielensä epäoikeudenmukaisen toiminnan, se tuntuu tietysti kipeältä. Toisaalta virheen tai epäoikeudenmukaisen käyttäytymisen näkeminen on ensiaskel siihen, että virheen voi korjata. (Furman ym. 2014, 142.)

## **11.2 Resurssien tarve assistenttityössä**

Tiimin jäsenten kokemusten mukaan, mitä enemmän on työkokemusta ja asiakkaita sitä enemmän kerääntyy toimistotöitä eikä vapaa-ajalle jää enää paljoa aikaa. Tiimiläisillä olisi tarvetta assistenteista, jotta he voisivat keskittyä enemmän omaan myyntityöhön ja tulosten saavuttamiseen. Johdoryhmän ylikuormitus heijastuu myös tiimin jäsenten työn tuloksissa, joten tiimin jäsenten mielestä organisaatiossa täytyy järjestää vahvaa tukea johdoryhmän rutiinitöissä.

### 11.3 SWOT-analyysi tutkimustyön tulosten perusteella

Haastattelujen lopussa viimeisenä aiheena käsiteltiin kiinteistönvälitysorganisaation tiimityön vahvuuksia ja heikkouksia sekä käytiin läpi mahdollisuudet ja uhat. Tiimin jäsenet pohtivat, miten he hyötyvät tehokkaasta tiimityöskentelystä verrattuna kilpailijoihin. Lopputuloksena sain aikaan SWOT-analyysin taulukkomuodossa.

#### Tiimityön SWOT-analyysi Asunto Björndahl organisaatiossa

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- ollaan tehokkaampia kilpailijoihin verrattuna</li><li>- ollaan nopeampia myyntiprosessissa</li><li>- tieto- ja taitojako tiimiläisten kesken -&gt; parantaa asiakaspalvelun laatua</li></ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- turvallisuus omien tulojen suhteen</li><li>- on liian mukavaa olla tiimissä -&gt; oma vastuualue unohtuu</li><li>- viestintä ei ole reaaliajassa</li><li>- yhteiset pelisäännöt</li></ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- saada enemmän kauppaa yhdessä &gt; jokainen tiimin jäsen hyötyy</li><li>- tarjotaan parempaa sekä ainutlaatuista palvelua asiakkaillemme</li><li>- mahdollisuus kasvaa uralla</li><li>- on muita keinoja ansaita tällä alalla esim. valmentaminen</li><li>- tiimin henkinen ja fyysinen tuki</li></ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- tiimityö ei pelaa</li><li>- ylikuormitus erikoisosa-alueella</li><li>- erikoisosaaminen on vain muutamalla tiimin jäsenellä</li><li>- sairastumiset</li><li>- elämän tilannemuutokset</li></ul>

SWOT-analyysin taulukon perusteella voidaan toteaa, että tiimin jäsenet näkevät oman organisaation tiimityössä enemmän mahdollisuuksia parempien tulosten saavuttamiseen. Mahdollisuuksina koetaan, että yhteistuloksena saa enemmän kauppaa kuin kilpailijayrityksissä, joissa välittäjät tekevät pääsääntöisesti töitä täysin itsenäisesti. Asiakkaat saavat laadukkaampaa palvelua, koska jokainen tiimin jäsen saa käyttää omia vahvuuksia tiimityössä tukemalla toista jäsentä. Kun taas heikkouksina tiimityössä on se, että joskus tiimin jäsenellä saattaa olla liian mukava olotila muiden keskellä ja oma vastuualue helpommin unohtuu. Yhteisten pelisääntöjen noudattamista katsotaan

myös tärkeämpänä tiimityön sujuvuudessa. Sääntöjen täytyy olla sitovia ja samoja kaikille tiimeille koko organisaatiossa. Uhkina nähdään tiimin jäsenten ylikuormitus, elämän tilanteiden muutokset sekä sen, että erikoisosaamisen omaavat vain muutamat tiimin jäsenet. Joskus saattaa olla, että tiimityö ei pelaa monista eri syistä.

## 12 TULOKSET

Toimeksiantajan kiinteistönvälitysorganisaatiossa käytetään erilaista sekä ainutlaatuista tapaa saavuttaa parhaita tuloksia tehdystä työstä käyttämällä koko tiimin voimavaroja ja vahvuuksia. Tällä tavalla kyseinen organisaatio erottautuu muista kilpailijayrityksistä, joissa käytetään tänäkin päivänä vanhaa toimintatapamallia suorittamalla kiinteistönvälittäjän työtä alusta loppuun yhden tiimin jäsenen voimilla. Toimeksiantajayrityksessä tiimin jäsenet eivät kilpaile keskenään, vaan myyvät toinen toiselle uusia kohteita, jakavat tietoja, auttavat toisia sekä saavuttavat yhteistä tulosta.

Tämän työn tuloksena on muodostunut kerätty aineisto teemahaastattelujen avulla ja anonymisointikyselyn kautta. Aineistosta on poimittu tärkeimmät tiimin jäsenten mielestä aiheet, jotka vaativat kehitystä ja muutosta. Työn tulokset ovat suoraan sovellettavissa käytäntöön. Tutkimuksen tuloksena esille nousivat tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat vahvasti tiimityön sujuvuuteen. Aineiston analyysin ja tulkinnan perusteella esille on noussut tiimityön onnistumiselle tärkeimmät edellytykset sekä tärkeänä asiana tiimiläisten luottamus ja sitoutuminen. Tiimin jäsenten luottamus ja sitoutuminen vaikuttavat suoraan tehokkaaseen tiimityöhön. Palkitseminen ja järkevä palkkausjärjestelmä taas osaltaan vaikuttavat tiimin jäsenten työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Tiimityön kehittämistarpeisiin nousivat palkkausjärjestelmän muuttaminen, resurssien tarve assistenttityössä, tiimin jäsenten yhdenvertaisuus, tiimin jäsenten sitoutuminen ja palautteen antaminen. Palkkausjärjestelmän muutokset toisivat turvallisuuden tunnetta tiimin jäsenille, kuten esimerkiksi kuukausipohjapalkka. Jokaisella tiimin jäsenellä on laadittu oma tavoitesuunnitelma, mutta tiimin jäsenten tulot vaihtelevat huomattavasti kuukausittain. Tiimin jäsenet toimivat pääsääntöisesti yrittäjinä, joten joka kuukausi tulot alkavat nolasta. Tiimiläisten mielestä turvallisuuden tunne antaisi mahdollisuuden keskittyä paremmin työhön, alentaisi stressitasoa sekä johtaisi parempaan tuloksellisuuteen. Uusi palkkausjärjestelmä vaikuttaisi myös tiimin jäsenten sitoutumiseen. Tiimin jäsenet saataisiin sitoutettua asettamalla konkreettisia vaatimuksia sekä vaatimalla organisaation yhteisten pelisääntöjen noudattamista.

## 13 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia, minkälaisia kokemuksia toimeksiantajayrityksen tiimin jäsenet saivat tiimityön sujuvuudesta sekä sitä kautta selvittää tiimityön kehittämistarpeet. Yksi mielenkiintoisimmista päätelmistä haastatteluista ja kyselyn tuloksista oli se, että kaikki tutkimukseen osallistuneet pitivät tärkeimpänä lähteenä tiimityön menestymiselle luottamuksen johtoryhmään ja muihin tiimin jäseniin. Sitoutuminen ja vaatimusten asettaminen olivat myös sidoksissa toisiinsa tiimin jäsenten kokemusten mukaan. Tämä kuvastaa hyvin tiimin jäsenten käsityksiä tiimityön ja yhteistyön onnistumisesta organisaatiossa. Sitoutuminen ja vaatimusten asettaminen johtavat yhteistyön onnistumiseen organisaatiossa. Psykologista turvallisuutta kokevat tiimin jäsenet tuottavat enemmän uusia ideoita omaan ryhmään, ovat avoimempia ja rohkeampia omien mielipiteiden esittämisessä.

Tutkimuksen tuloksien avulla voidaan analysoida, ennakoida, oppia virheistä sekä kehittää parempia käytänteitä. Tiimityön tehokkuuden kautta voidaan saavuttaa kilpailukykyä ja kasvattaa tuloksellisuutta. Tiimityön toimintamallin ja käytäntöjen muutoksilla voidaan vahvistaa tiimin jäsenten työhyvinvointia ja sitoutumista. Laadukas tiimityö vaikuttaa tiimin jäsenten työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Tiimityön kehittämistarpeiden selvittämisellä toimeksiantaja voi vahvistaa omaa sitoutumista ja aitoa kiinnostusta tiimin jäseniä kohtaan sekä heidän hyvinvointiansa ja tuloksia kohtaan. Tutkimuksen aineisto antaa selkeän kuvan, millä tasolla tiimityön tehokkuus on tällä hetkellä sekä kuvan tiimin jäsenten näkökulmasta yhteistyön sujuvuudesta. Uutena arvona tutkimuksessani näen sen, että kerätyn aineiston avulla toimeksiantajalle on saatu uutta tietoa, mistä ei ehkä ole uskallettu puhua ääneen. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää mittareina sekä apuvälineinä tiimityön sujuvuuden kehittämisessä sekä uusien tiimien luomisessa.

Toimeksiantajayrityksessä on käynnissä suuret muutokset. Yrityksen toimintaa laajennetaan sekä tiimiin haetaan lisää työntekijöitä, jotka tarvitsevat perehdytystä ja koulutusta. Muutosvaiheessa yritykset yleensä kokevat pientä laskua, mutta sitä koetaan koko organisaatiossa eri tasoilla ja eri voimakkuudella. Ilman muutosta ja kehitystä yritys ei pärjäisi pitkään. Muutosvaiheeseen kuuluu riskien ottaminen vastaan sekä jäsenten erimielisyyksien käsittely. Loppujen lopussa kaikki perustuu edelleen luottamukseen. Tässä organisaatiossa tiimin jäsenet pitävät luottamusta pääasiana ja onnistumisen lähtökohtana.

Tiimityön tehokkuus ja kehittäminen ovat tärkeä osa menestyvää liiketoimintaa. Kehittämistarpeiden selvittäminen on tehtävä säännöllisesti kasvavassa yrityksessä. Kehittämistarpeita voi käyttää ohjaavana tietona tulevaisuudessa uuden tiimitoimintamallin suunnitteluun. Tiimin vahvistaminen on tärkeä kilpailutekijä. Tiimin jäsenten kokemukset antavat uutta valoa kehittämistarpeisiin toimeksiantajaorganisaatiossa. Kehittämistarpeiden selvittämisen kautta organisaation johtoryhmä pääsee suunnittelemaan tiimityön uutta toimintamallia. Tiimityön kehittäminen antaa mahdollisuuden uusiin tuloksiin sekä tavoitteiden saavuttamiseen koko yrityksen tiimille. Ainoastaan jatkuvasti kehittyvä ja oppiva organisaatio pystyy saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Tutkimuksen kokonaismerkitys on se, että työssä on tuotu esille konkreettiset tiimityön kehittämistarpeet. Saatu aineisto avaa lukijalle mahdollisuuden ymmärtää organisaation nykyhetkisen tilanteen tiimityön sujuvuudessa.

## 14 POHDINTA

### 14.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöni keskeisin osa on tiimityön kehittämistarpeiden selvitys tiimin jäsenten kokemusten pohjalta. Tutkimusaiheen valinta oli mielestäni onnistunut, sillä aiheella oli merkitystä koko toimeksiantajayrityksen organisaatiolle. Tutkimukseni aihe sopii myös opintojeni suuntautumisvaihtoehdon kannalta sekä on antanut mahdollisuuden soveltaa opitut asiat käytännössä. Mielenkiintoni aiheita kohtaan kasvoi koko työprosessin aikana. Tiimityön kehittämisen merkitys on suuri sekä itselleni työntekijänä uudella alalla että myöskin työkavereille ja johtoryhmälle. Minulla on ollut ainutlaatuinen mahdollisuus olla toimeksiantajayrityksessä kentällä mukana tarkkailijan roolissa sekä matkan varrella saada lisää työkokemusta tiimityöskentelystä. Keskityin myös siihen, että minulla itsellä ei ollut lukkoonlyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta eikä tutkimuksen tuloksista.

Työni on jakaantunut neljään vaiheeseen: esitutkimusvaiheeseen, aineiston keruun, analysointiin ja tulkintaan sekä tutkimuksen raportointiin. Tutkimuksen otsikko on muokkautunut työn prosessin mukana. Alustava tutkimuksen raportin runko on muuttunut kerätyn aineiston litteroinnin jälkeen.

Teemahaastattelujen ja anonyymikyselyn avulla tulivat esille tiimin jäsenten tärkeimmät aiheet kehittämistarpeisiin tiimityössä. Saavutetut tulokset tukivat tutkimusongelmaa. Opinnäytetyön teoriaosuus toimii lukijalle myös ohjaavana oppaana siihen, miten tehokas tiimityö toimii ja millä keinoilla se saadaan toimimaan tehokkaasti. Tarvitsen vielä aika paljon skarppausta aikatauluksissa, jotta työn suunnitelma olisi toteutunut aikataulun mukaisesti. Kokonaisuutena koin opinnäytetyöprosessin olleen onnistunut. Ymmärsin myös suuren merkityksen jatkuvalle kehitykselle kasvavassa ja muutoksia kokevassa yrityksessä.

Työn prosessiin kuuluu myös paljon tunteita eri työn vaiheissa mm. vastuullisuuden tunne, epäroiminen, usko onnistumiseen, ilo onnistumisista, joskus epätoivoisuus sekä mielenkiintoisuus aiheita kohtaan. Sain paljon apua lukemalla hyviä tutkimustöitä, ammattikirjallisuutta sekä opastusta ohjaavalta opettajaltani. Ymmärsin prosessin aikana, että ei minun tarvitsekaan osata tehdä tutkimustyötä, vaan täytyy oppia mahdollisimman paljon työn prosessin aikana sekä ottaa mahdollisimman paljon irti uusista kokemuksistani.



## 14.2 Oman oppimisen arviointi

Ensimmäistä kertaa tutkimusta tehtäessä tulee ymmärrys työn tärkeydestä ja siitä, miten paljon pystyy oppimaan työn prosessin aikana. Saa paljon kokemusta tekemällä ja soveltamalla asioita, joista on ennen tätä tutkimusta vaan lukenut ammatin kirjallisuudesta. Tutkimustyö on ainutlaatuisen mahdollisuus soveltaa opitut ja luetut asiat käytännössä. Tutkimuksen teossa tutkijalla on myös iso vastuu kaikista osallistuneista tutkimukseen, toimeksiantajasta sekä tutkimuksen laadusta. Koin fokusoinnin tutkimusongelmaan olevan haastavaa ja aikaa vievää, mutta sain siitä nyt uutta kokemusta sekä opin kirjoittamaan ylös kaikki aluksi arvottomatkin ideat ja oivallukset ideapaperille, koska niistä jatkossa voi syntyä jotain aivan uutta ja hyödyllistä. Sain ainutlaatuista kokemusta haastatteluista ja aineiston litteroinnista sekä myös kyselylomakkeen laadinnasta.

Minulla ei riittänyt rohkeutta toteuttaa ryhmähaastatteluja syvähaastattelujen muodossa ja lähteä tutkimuksessa täysin kerätyn aineiston pohjalta. Näin itselleni ensikertalaisena tutkimuksen tekemisessä turvallisemman ja varmemman vaihtoehdon aineiston keräämisessä puoliksi strukturoidun teemahaastattelun. Olen tyytyväinen siihen, että haastattelujen ja anonyymikyselyn avulla sain tarpeeksi aineistoa, jotta tutkimuksen suorittaminen olisi mahdollinen sekä tutkimuksesta tulisi luotettava ja hyödyllinen toimeksiantajayritykselle. Jos aloittaisin tutkimukseni alusta, olisin ehkä pitänyt ryhmähaastattelun, jossa olisi organisaation johtoryhmä mukana. Saattaa olla, että saisin vielä enemmän irti kerätystä aineistosta, mutta kuten sanotaan: työ ei ole koskaan valmis. Sitä aina pystyy parantamaan ja kehittämään.

Tutkimuksen suunnitelma ja aikataulut muuttuivat ja muokkautuivat koko työn prosessin aikana. Tutkimustyö ei synny kirjoittamalla tekstiä, vaan se on syvällistä ajattelua, hahmottamista ja pohtimista. En ollut varautunut, että ajattelemiseen ja uusien asioiden ymmärtämiseen menisi niin paljon aikaa. Osasin minun mielestäni tutkijana olla tarkkailijan ja aineiston keräilijän roolissa enkä vaikuttanut omilla mielipiteilläni tutkimuksen tuloksiin.

Sain tuntea onnea myös siitä, että tutkimuksen lopussa työn arvosana ei ollut enää ensimmäisenä tavoitteena itselleni, vaan arvioin omaa suoritustani kokonaisuudessa itse opitun määrällä. Tärkeämpänä koko tutkimuksen lopputuloksena pidin sen asian, että kuinka paljon pystyn oppimaan tässä ja nyt. Opinko virheistäni ja olenko valmis vastaanottamaan ammattilaisten palautetta? Ymmärsin vielä kerran, että uutta pystyy oppimaan ainoastaan epä mukavuusalueella. Opinnäytetyön

itsenäinen tekeminen antaa suorittajalle mahdollisuuden muuttaa ajattelutapaansa. Intohimoni opimaan uutta vahvistui opinnäytetyön prosessin aikana.

### **14.3 Luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen aineistosta on tullut luotettava, koska tiimin jäsenten mielipiteet on kerätty sekä haastattelujen avulla, että myös anonymikyselyn kautta. Tutkimukseen ovat osallistuneet yhteensä 40% jäsentä koko tiimistä. Osallistuneita haastatteluihin ja anonymikyselyyn on ollut tarpeeksi luotettavan aineiston keräämiseen. Molemmissa aineistoissa on nostettu esille tiimiläisille tärkeimmät ongelmat ja kehittämistarpeet. Aineistoissa on tullut paljon vastaavuuksia vastauksissa, joten eri aineistojen tulokset eivät olleet ristiriidassa. Tutkimuksen aikataulutuksen ja tiimiläisten työkuorituksen perusteella en nähnyt tarvetta kerätä lisää aineistoa tai pitää enemmän haastatteluja. Pidän kerättyä aineistoa luotettavana ja hyödyllisenä tutkimusta varten.

### **14.4 Tiimityön kehittämistarpeiden merkitys toimeksiantajalle ja sen hyödynnettävyys yrityksessä**

Selvitys tiimityöskentelyn kehittämistarpeista on tärkeä ja hyödyllinen koko organisaatiolle. Tiimin jäsenten kokemusten perusteella on mahdollisuus muuttaa toimintamallia parempaan suuntaan, kehittää jatkossa tiimityön sujuvuutta, sekä sitä kautta kasvattaa tiimiläisten tuloksellisuutta. Tutkimukseni selkeyttää kehittämistarpeita organisaation tiimityöskentelyssä ja yhteistyössä tiimin jäsenten välillä. Työtä voi hyödyntää toimeksiantajayrityksen tiimityön kehittämisessä sekä kehittämistarpeiden avulla toimeksiantaja voi tehdä tehokkaita muutoksia koko organisaatiossa niin vanhoissa tiimeissä kuin jatkossa uusien tiimien luomisessa. Toimeksiantaja pystyy myös jatkossa pääsemään tuloksellisuuden kasvattamiseen tehtyjen muutosten kautta. Jatkuva kehittyminen on todella merkityksellinen organisaatiossa, joka kokee suuria muutoksia, kuten esimerkiksi yrityksen laajentamisen. Jatkuva kehittyminen on ehdoton asia nopeasti muuttuvassa maailmassamme. Kuva tutkimuksen hyödynnettävyydestä tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksessä löytyy liitteestä 3. Jatkotutkimuksena ehdotin toimeksiantajayritykselle organisaation tuloksellisuuden kasvattamista.

## LÄHTEET

- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Asunto Björndahl Oy. 2019. Viitattu 15.09.2019, <https://bjorndahl.suksee.fi/toihin-kiinteistoalalle>
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Cloud, H. 2014. Rajanvetoa johtajille. Tuloksia, suhteita ja älytön vastuu. Suom. Johanna Hartikainen. Saarijärvi: HarperCollins Publishers.
- Edmondson, A. 2012. Teaming. Viitattu 27.04.2019, <https://learning.oreilly.com/library/view/teaming-how-organizations/9781118216767/c02.xhtml>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjantieto Oy. Kauppalehti 2019.
- Furman, B., Pinjola, & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. 1. painos. Saarisjärvi: Oy Imperial Sales AB.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitseminen esimiestyön ja johtamisen välinä. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.
- Hurme, S. & Österberg-Hurme, J. 2017. Kunnon liiketoimintaa. Hyvinvoinnista bisnestä. EU: Fitra.
- Kauppalehti. 2019. Yrityshaku. Viitattu 30.04.2019, <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/asunto+bjorndahl+oy/20437832>.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpito Oy.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Teknologia-info Teknova.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

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

Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita.

Ristikangas, V. & Rinne, T. 2014. Johtoryhmästä tähtijoukkue. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2016. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

The New York Times Magazine 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. Viitattu 15.09.2019, <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

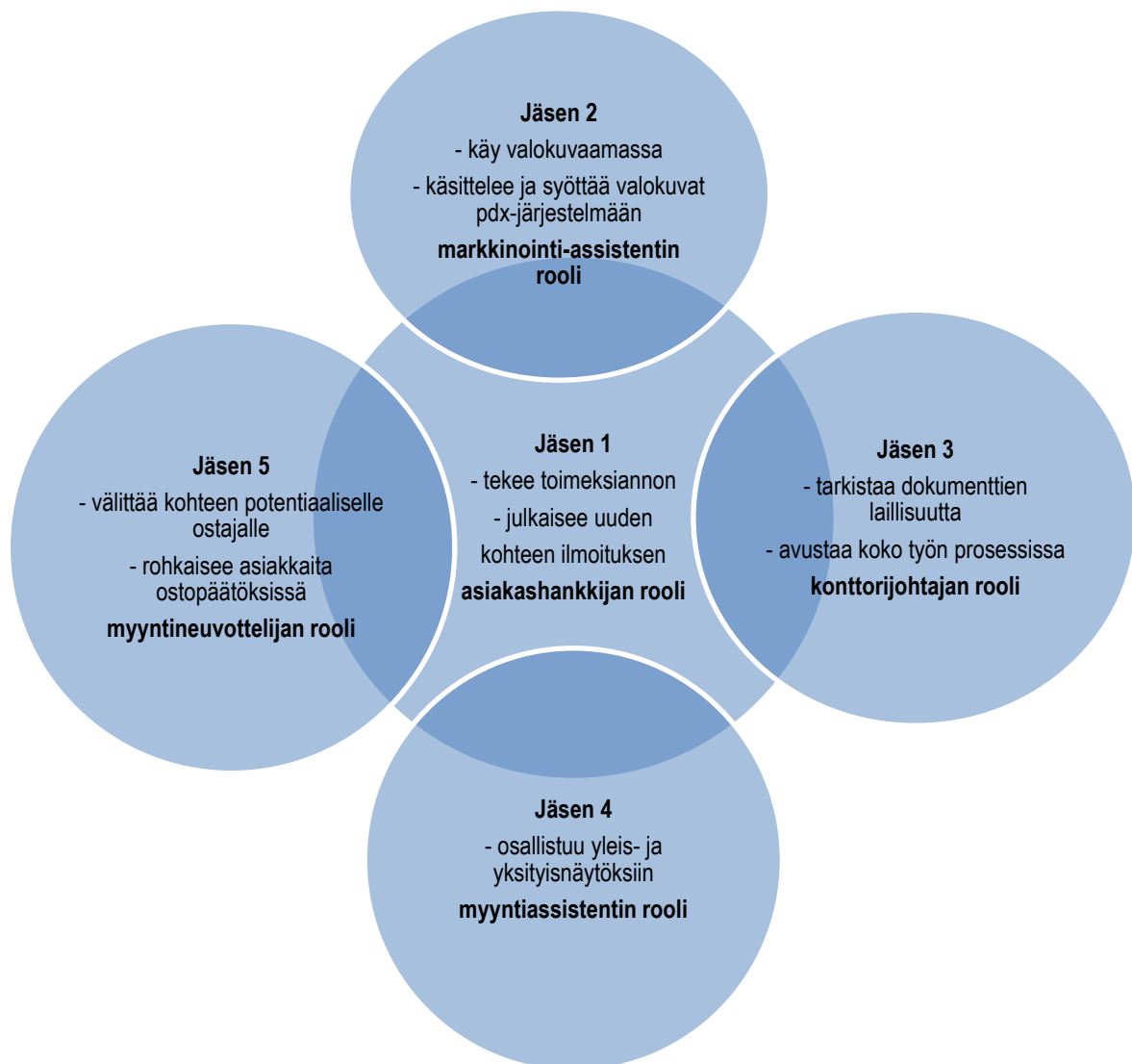
Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen liikekirjat.

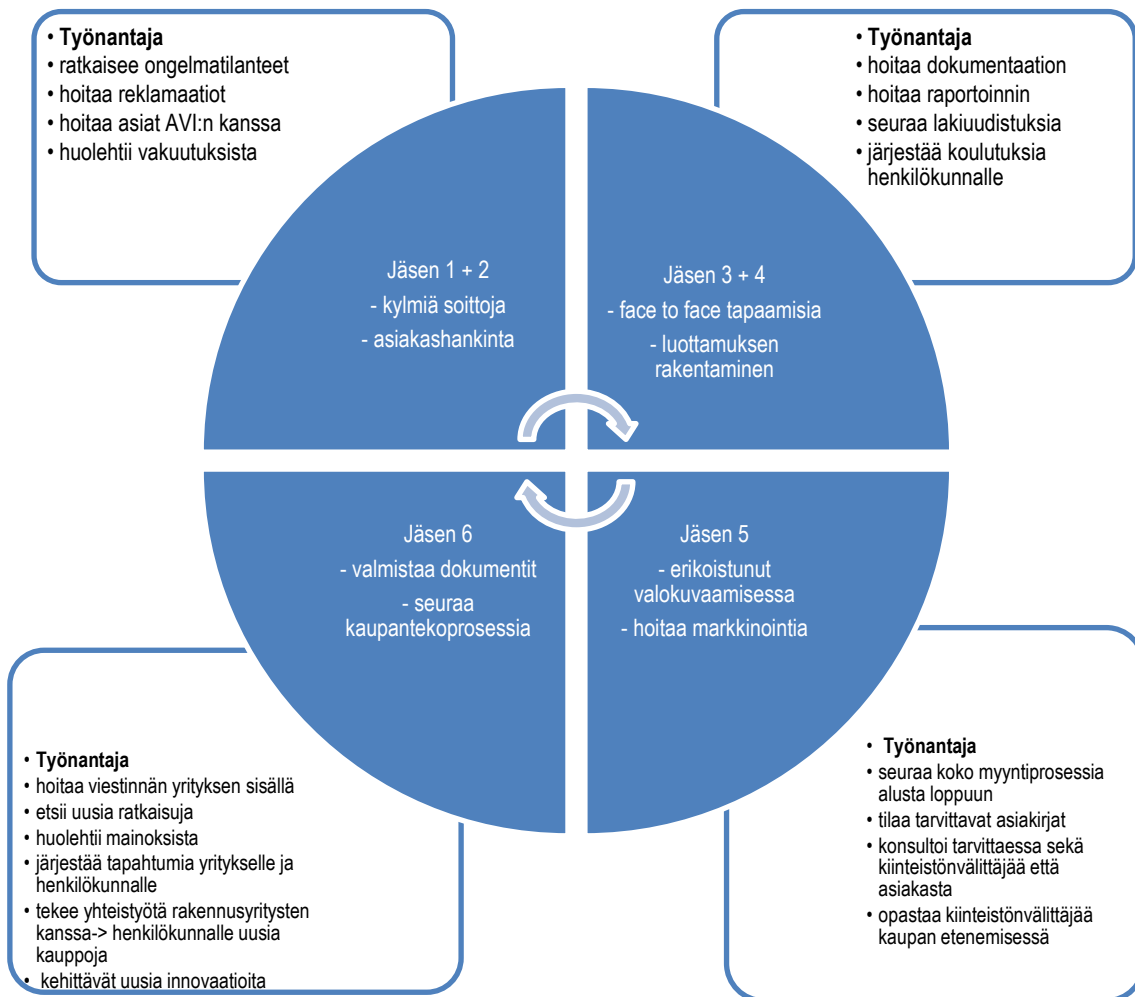
Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström.

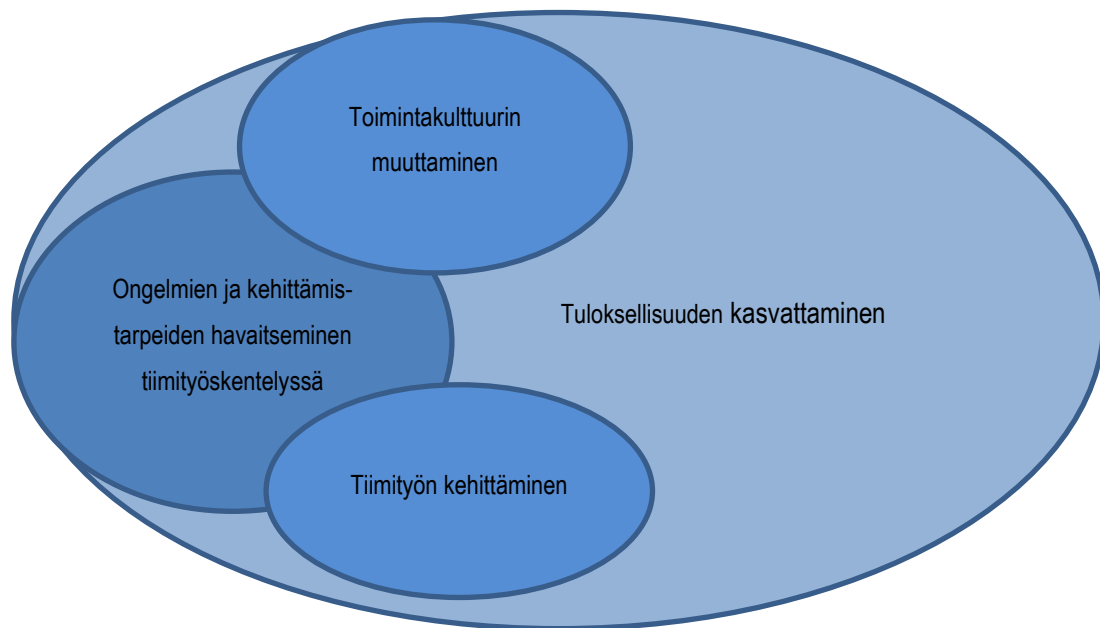
Vilkka, V. 2019. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Bookwell Oy, Juva.

## Tiimityö toimintamallina



## Organisaatio toimintamallina







**KOKEMUKSIA TIIMITYÖSKENTELYSTÄ ASUNTO BJÖRNDAHL ORGANISAATIOSSA**

1. Koetko yhteistyön toimivan tiimissäsi?
  - vaihtoehtoiset vastaukset
  
2. Koetko, että työilmapiiri tiimissäsi on:
  - vaihtoehtoiset vastaukset
  
3. Mitä haluaisit muuttaa/parantaa työyhteisön työilmapiirissä?
  - avoin kysymys
  
4. Jaetaanko työt tiimissänne tasapuolisesti?
  - vaihtoehtoiset vastaukset
  
5. Mitä muutoksia tekisit tiimityön jaossa tiimin jäsenten välillä?
  - avoin kysymys
  
6. Onko organisaation sisäinen yhteistyön nykytilan laatu:
  - vaihtoehtoiset vastaukset
  
7. Koen, että viestintä/tiedottaminen tiimissäni on selkeä ja tehokas
  - vaihtoehtoiset vastaukset
  
8. Miten voisi kehittää tiedon kulkua tiimissänne?
  - avoin kysymys
  
9. Minulla on selkeä kuva meidän organisaatiomme arvoista ja visioista
  - vaihtoehtoiset vastaukset
  
10. Tiimin jäsenet noudattavat organisaatiomme pelisääntöjä
  - vaihtoehtoiset vastaukset

11. Koen luottamusta toisiin tiimiläisiin

- vaihtoehtoiset vastaukset

12. Koen luottamusta johtoryhmään

- vaihtoehtoiset vastaukset

13. Koen, että työyhteisössä minua kuunnellaan

- vaihtoehtoiset vastaukset

14. Uskallan ehdottaa omia ideoita ja antaa huomautuksia parannettaviin kohtiin organisatiossamme

- vaihtoehtoiset vastaukset

15. Koen, että saan rehellistä ja avointa palautetta muilta tiimin jäseniltä

- vaihtoehtoiset vastaukset

16. Koen, että saan rehellistä ja avointa palautetta johtoryhmältä

- vaihtoehtoiset vastaukset

17. Koen, että voin antaa rehellistä ja avointa palautetta muille tiimin jäsenille

- vaihtoehtoiset vastaukset

18. Koen, että voin antaa rehellistä ja avointa palautetta johtoryhmän jäsenille

- vaihtoehtoiset vastaukset

19. Koetko, että tiimilläsi on toimiva ja tehokas johtoryhmä?

- vaihtoehtoiset vastaukset

20. Mitä asioita johtoryhmän on kehitettävä tiimin johtamisessa?

- avoin kysymys

21. Koen, että saan tarpeeksi työkaluja ja tukea johtoryhmältä

- vaihtoehtoiset vastaukset

22. Koen, että ongelmatilanteisiin tiimissäni puututaan ajoissa
- vaihtoehtoiset vastaukset
23. Johtoryhmä löytää oikeat keinot tiimin ongelmien ratkaisemiseksi
- vaihtoehtoiset vastaukset
24. Teen työni mieluummin itsenäisesti alusta loppuun, kuin jaan toisten tiimiläisten kanssa
- vaihtoehtoiset vastaukset
25. Miten kehittäisit organisaationne työolosuhteita ja ergonomiaa?
- avoin kysymys
26. Miten kehittäisit tiimin jäsenten työhyvinvointia?
- avoin kysymys
27. Olen tyytyväinen organisaatiomme palkkausjärjestelmään
- vaihtoehtoiset vastaukset
28. Minkälaisia muutoksia voisi tehdä palkkausjärjestelmässä organisaatiossanne?
- avoin kysymys
29. Harkitsen työnantajan vaihtoa lähitulevaisuudessa
- vaihtoehtoiset vastaukset
30. Mitkä seikat vaikuttavat työnantajan vaihtoon?
- avoin kysymys
31. Harkitsen alan vaihtoa lähitulevaisuudessa
- vaihtoehtoiset vastaukset
32. Mitkä seikat vaikuttavat alanvaihdon harkitsemiseen?
- avoin kysymys

33. Tiimin hyvän yhteistyön lähtökohtana on:

- avoin kysymys

34. Mitä haluaisit parantaa, kehittää tai muuttaa tiimityöskentelyssä organisaatiossasi?

- avoin kysymys

## Tiimityön tehokkuuden merkitys ja vaikutus tiimin jäsenten tuloksellisuuteen kiinteistönvälitysalalla

