



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Tuomas Tommila

# Toimivan joukkueen rakentaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Lokakuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Tuomas Tommila Toimivan joukkueen rakentaminen
Sivumäärä Aika	34 sivua + 1 liite lokakuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimivan joukkueen rakentamista. Joukkuepelaaminen kuuluu vahvasti urheilun lisäksi myös tämän päivän työelämään, ja työntekijöiltä edellytetään entistä enemmän tiimityöskentelijän taitoja. Joukkueena työskentelyä aletaan harjoittelemaan jo peruskoulusta alkaen käytännön tasolla, jossa monia koulutehtäviä tehdään ryhmissä. Tämä työ lähti käyntiin opinnäytetyön tekijän kiinnostuksesta ryhmädynamiikkaan ja menestyvän joukkueen rakentamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu kirjamateriaaliin sekä Internet -lähteisiin, jotka käsittelevät joukkueen toimintaa, rakentamista ja ryhmädynamiikkaa. Lisäksi teoreettiseen viitekehukseen kuuluu lähteitä haastatteluiden teema-alueista.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimukselliseen osuuteen käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää teemahaastatteluiden muodossa. Haastateltaviksi valikoituivat viisi ryhmädynamiikan ja joukkueen rakentamisen asiantuntijaa. Haastatellut henkilöt työskentelevät työelämän eri aloilla, joista kolmella on lisäksi pitkä kokemus joukkueurheilusta. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään ajatuksia ryhmädynamiikkaan ja joukkueen rakentamiseen vaikuttavista sisäistä ja ulkoisista tekijöistä.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa arvioidaan esitetyn teorian ja toteutettujen haastatteluiden perusteella miten menestyvä joukkue rakennetaan. Työ myös esittää ongelmia joukkueen rakentamisessa, ja miten rakennusprosessia voitaisiin parantaa.</p>	
Avainsanat	joukkue, ryhmädynamiikka, koheesio, rakentaminen

Author(s) Title	Tuomas Tommila Building an effective team
Number of Pages Date	34 pages + 1 appendix October 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisation Development
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to find out how to build an effective team. Teamwork is a big part of today's workplace, and employees are increasingly required to have the skills of a team worker. The aim of the thesis was to understand what kind of group composition guarantees the best results? What elements does the effective team contain? What is the role of group dynamics in an effective team?</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on team activities, construction and group dynamics. The empirical part was carried out using a qualitative research method in the form of theme interviews. Six team dynamics and team building experts were selected for the interviews. The interviewees worked in different areas of the working life, three of which have long experience in team sports. The interviews aimed at finding out about the internal and external factors that influence group dynamics and team building.</p> <p>The study showed that leadership plays a significant role in team building, recruitment processes require more time and resources and the roles, strengths and personality of the employees should be notice during the construction phase. The answers were also very consistent with each other and with the theoretical part.</p>	
Keywords	Team, Group Dynamics, Cohesion, Building

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Johdatus aiheeseen	1
1.2	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaaminen	1
1.3	Opinnäytetyön viitekehys	3
1.4	Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä	3
1.5	Haastattelut	4
1.6	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Joukkue ja sen rakentaminen	6
2.1	Joukkueen määrittely	6
2.2	Joukkueen muodostuminen	7
2.3	Koheesio	9
2.4	Roolitus ja persoonat	9
2.5	Yksilöiden valinta joukkueeseen	11
3	Ryhmädynamiikan, ilmapiirin ja työhyvinvoinnin merkitys	13
3.1	Ryhmädynamiikka	13
3.2	Ilmapiiri ja työhyvinvointi	14
4	Menestyksenkäs joukkuepeli	16
5	Ryhmäyttäminen	17
6	Yhteenveto haastateltavien näkemyksistä	18
6.1	Yhteenveto haastateltavista	18
6.2	Rekrytointi ja joukkueen rakentaminen työpaikalla	18
6.3	Mitkä elementit tulisi ottaa huomioon joukkueen rakentamisessa?	19
6.4	Joukkueen rakentamisen tehostaminen työpaikalla?	20
6.5	Ryhmädynamiikkaan vaikuttavat asiat	21
6.6	Ryhmädynamiikan korjaaminen ja ylläpito	22
6.7	Miten esimies voi vaikuttaa ryhmädynamiikkaan?	24
6.8	Miten joukkue saadaan ylittämään itsensä tai välttämään alisuoriutumisen	25
6.9	Miten johtaminen vaikuttaa joukkueen toimivuuteen?	26
6.10	Yksilöiden roolien jakaminen toimivassa joukkueessa	26
7	Johtopäätökset sekä pohdintaa joukkueen rakentamisesta	27
8	Päätäntö	30

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön haastattelurunko

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Joukkuepelaaminen ja ryhmässä työskentely kuuluvat tämän päivän työelämän tärkeimpiin taitoihin, ja korkeakouluissa pyritäänkin tätä varten valmentamaan opiskelijoita teettämällä työryhmissä tehtäviä projekteja.

Jääkiekkovalmentaja Juhani Tammisen (2003, 29) mukaan tiimipeli ja yhteen hiileen puhaltaminen ovat tärkeitä menestyksen osatekijöitä niin järjestötoiminnassa kuin työpäikälläkin. Tiimityöskentelyä on hankala välttää, sillä jokainen yksilö on osa jotakin yhteisöä. Yleisimmät yhteisöt ovat työpaikka, koulu sekä vapaa-ajan harrastuspiirit. Jokainen täällä asuva ihminen kuuluu myös Suomi nimiseen valtioon, joka myös on omanlaisensa yhteisö omine pelisääntöineen. Joukkuepeliä siis tarvitaan niin isossa kuin pienessäkin mittakaavassa, jotta yksilöiden välinen harmonia saadaan säilytettyä. Jokaisella on ryhmässä myös oma roolinsa, johon sitoutumalla yksilö pyrkii tekemään oman osuutensa joukkueen menestyksen eteen.

Tästä opinnäytetyöstä on hyötyä vielä opiskeluvaiheessa olevalle tai muuten uraansa vasta aloittelevalla esimiehelle, mutta myös esimiestyössä pidempään työskennelleille olisi tärkeää tulla entistä tietoisemmaksi niistä tekijöistä, joita toimivan joukkueen rakentamiseen vaaditaan.

## 1.2 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaaminen

Opinnäytetyö tehtiin ilman toimeksiantajaa ja työn aihe syntyi tekijän kiinnostuksesta joukkueurheilusta ja joukkueen rakentamiseen. Joukkueurheilusta salibandy kuuluu tekijän harrastuksiin, joten ryhmädynamiikan vaikutus ja joukkueessa toimiminen ovat tulleet tutuiksi. Lisäksi tämän päivän työelämässä on yleistä työskennellä toisten ihmisten kanssa ja tehdä ryhmäprojekteja, mikä vaatii hyviä joukkuepelaamisen taitoja.

On selvää, että joukkueen koostumuksella on merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvin joukkue myös käytännön tasolla menestyy, mutta tämän opinnäytetyön avulla on tarkoitus tuoda tähän yleisenä pidettyyn totuuteen myös selvää näyttöä. Tämän opinnäyte-

työn avulla pyritään ymmärtämään mitä kaikkea menestyvän joukkueen taustalla vaikuttaa. Pääongelman selvittämiseksi opinnäytetyössä etsitään esimerkkejä myös joukkue-työskentelyyn vaikuttaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin urheilujoukkueissa sekä työyhteisöissä. Opinnäytetyössä tarkastelu rajataan pääasiassa työyhteisöön ja joukkueurheiluun.

Tämän opinnäytetyön on tarkoitus toimia oppaana kaikille opiskelijoille, työ- tai yhdistysmaailmassa mukana oleville sekä joukkueurheilua harrastaville ihmisille. Erityisesti esimiesasemassa oleville ihmisille toivon opinnäytetyön tuovan paljon uusia työkaluja ja näkökulmia tiimien johtamiseen. Työyhteisöt voivat myös tämän opinnäytetyön avulla kehittää rekrytointiprosessejaan, jotta heidän olisi helpompaa prosessin aikana tunnistaa hakijoista ne, jotka ovat selkeitä vahvistuksia juuri heidän joukkueeseen.

Tutkin opinnäytetyöni aihetta ja pyrin löytämään ratkaisuja omaa työkokemustani, urheilu-uraani ja havaintojani refleктоimalla, kattavien asiantuntijahaastatteluiden tuloksia tutkimalla, sekä soveltamalla lähdeaineistoista kerättyä tietoa. Joukkueena työskentelemisen merkityksen korostamisen lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on löytää vastauksia, joiden avulla voidaan ratkaista joukkueen rakentamiseen liittyviä ongelmia, ja näin ollen tuomaan vastauksen tämän työn tutkimusongelmaan.

Yksi tavoitteista on, että tämän opinnäytetyön tuloksia olisi mahdollista soveltaa monipuolisesti alalla kuin alalla. Edellä mainitun syyn vuoksi työtä ei toteutettu toimeksiantona yksinoikeudella tietylle työyhteisölle, vaan tavoitteena oli tehdä tutkimus, jonka tuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti toimialasta riippumatta. Tämän opinnäytetyön avulla on tulevaisuudessa mahdollisuus brändätä itsensä työmarkkinoilla ryhmädynamiikan ja joukkueen rakentamisen asiantuntijana, ja kerättyä tietoa on mahdollista soveltaa jokaisessa työyhteisössä, minne päätyy elämänsä aikana työskentelemään.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: millainen ryhmäkoostumus takaa parhaan lopputuloksen? Mitä elementtejä toimiva joukkue sisältää? Kuinka suurta roolia ryhmädynamiikka toimivan joukkueen sisällä näyttää?

### 1.3 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys koostuu joukkueen rakentamiseen ja ryhmädynamiikkaan liittyvistä aiheista. Viitekehyksessä kerrotaan joukkueen muodostumisesta sekä sen sisällä vaikuttavista ilmiöistä. Viitekehysten tarkoituksena on tuoda esille opinnäytetyön keskeisimmät aiheet ja ajatukset siitä, miten joukkueen rakentaminen toimii, ja mikä ryhmädynamiikan rooli siinä on. Viitekehykseen on kerätty tietoa internet- ja kirjalähteistä.

### 1.4 Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä

Joukkueen rakentamiseen liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusaineiston lisäksi työhön on haastateltu kuutta joukkueen rakentamisen asiantuntijaa. Haastatteluiden tavoitteena on kerätä syventävää tietoa joukkueen rakentamisesta ja ryhmädynamiikasta.

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta, joka on toteutettu haastatteluina. Työtä varten on haastateltu kuutta joukkueen rakentamisen ja ryhmädynamiikan asiantuntijaa puolistrukturoidun haastattelun muodossa. Haastattelun kautta yritetään löytää lisää syvyyttä opinnäytetyön aiheeseen ja saada haastateltavilta henkilöiltä vastauksia, jotka liittyvät joukkueen rakentamiseen ja ryhmädynamiikkaan. Opinnäytetyön aihe, ”Kuinka rakentaa toimiva joukkue”, tarvitsee paljon käytännön esimerkkejä, minkä takia tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat, tai lähes samat, kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan vaihdella kysymysten järjestystä. Täysin yhtenäistä määrittystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Haastatteleamalla eri alojen asiantuntijoita, joiden työelämässä tiimityöskentely on merkittävässä roolissa, pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin. Alaongelmina ovat erilaiset teemat, jotka opinnäytetyön tekijän mielestä vaikuttavat joukkueen toimivuuteen, ja kysymysrunko haastatteluja varten muodostetaan näiden teemojen mukaan.

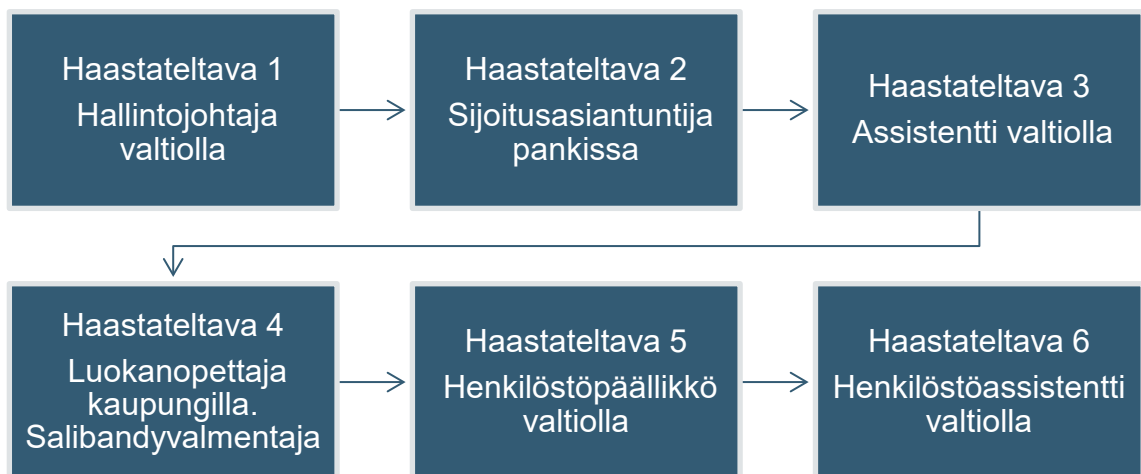


Haastatteluiden avulla pyritään syventämään käsitystä tiimityöskentelyn merkityksestä niin joukkueurheilun maailmassa kuin työelämässäkin, ja saada vastauksia kysymyksiin, ”kuinka rakentaa toimiva joukkue”. Haastateltavat henkilöt tulevat olemaan omien toimialojensa ammattilaisia, mutta jokaista haastateltavaa henkilöä yhdistää asiantuntijuus ryhmadynamiikkaan ja joukkueen rakentamiseen liittyen.

## 1.5 Haastattelut

Haastatteluiden kysymykset valikoituivat opinnäytetyön tekijän omien valintojen ja niiden teemojen mukaan, joita hän itse pitää merkittävänä joukkueen rakentamisen kannalta. Haastatteluja oli yhteensä kuusi kappaletta, joista joukkueurheilun asiantuntijoita oli kolme. Henkilöstöhallinnon työtehtävissä työskenteli kolme, yksi assistenttina valtionhallinnossa, yksi opettajana ja valmentajana ja yksi rahoitusalan työtehtävissä.

Kuviossa 1 esitellään lyhyesti jokainen haastateltava henkilö.



Kuvio 1. Haastateltavien henkilöiden esittely.

Ensimmäinen haastateltava työskentelee hallintojohtajana valtionhallinnossa. Hänellä on työkokemusta monen vuosikymmenen ajalta hallinnollisista tehtävistä julkisella sektorilla. Haastateltavalla on oikeustieteiden korkeakoulututkinto.

Toinen haastateltava toimii sijoitusasiantuntijana rahoitusallalla, ja hänellä on sen lisäksi pelaajakokemusta jalkapallon parista. Henkilö toimii myös esimiesasemassa omassa substanssiosastossaan, ja hänellä on kokemusta työhaastatteluiden järjestämisestä. Koulutustaustaltaan hän on liiketalouden tradenomi rahoituksen suuntautumislinjalta.

Kolmas haastateltava on suorittanut työharjoittelun valtionhallinnossa henkilöstöosastolla, jonka jälkeen hän siirtyi hallinnon sisällä terveydenhuollon substanssiosastolle assistentiksi. Haastateltava opiskelee liiketalouden tradenomiksi HR:n ja esimiestyön suuntautumislinjalla.

Neljäs haastateltava on ammatiltaan luokanopettaja Helsingin kaupungilla, ja sivutyönään hän toimii juniorivalmentajana salibandyssä. Haastateltavan asiantuntemusta joukkueen rakentamiseen liittyen syventää myös henkilökohtainen pelaajakokemus salibandyyn parista ja joukkueensa kapteenistosta.

Viides haastateltava työskentelee henkilöstöpäällikkönä valtionhallinnossa. Hänellä on vuosien työkokemuksen henkilöstöhallinnon tehtävistä julkisen sektorin puolelta sekä hänellä on liiketalouden ylempi korkeakoulututkinto.

Kuudes haastateltava toimii assistentin tehtävissä valtionhallinnon henkilöstöosastolla, jonka lisäksi häneltä löytyy työkokemusta rekrytoinneista yksityisen sektorin puolelta. Koulutustaustaltaan haastateltava on liiketalouden tradenomi HR:n ja esimiestyön suuntautumislinjalta. Työkokemuksen lisäksi henkilön asiantuntemusta syventää yli 15 vuoden pelaajakokemusta joukkueurheilun parista, jonka lisäksi hän on toiminut pitkään joukkueensa kapteenina sekä valmennustehtävissä.

## 1.6 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toinen luku käsittelee joukkuetta ja sen rakentamista. Luvussa määritellään joukkue, ja kerrotaan sen muodostumisesta sekä koheesion ja roolituksen vaikutusta joukkueen rakentamiseen. Luvun lopussa kerrotaan yksilöiden valinnasta joukkueeseen.

Kolmas luku keskittyy ryhmädynamiikkaan, työilmapiiriin sekä työhyvinvointiin. Luvussa kerrotaan näiden asioiden vaikutuksesta joukkueen rakentamiseen.

Neljäs luku käsittelee yhteispelin ja tiimityöskentelyn merkitystä joukkueen toimivuuden kannalta. Luvussa kerrotaan, kuinka joukkueurheilussa ja työyhteisöissä toimitaan tiettyjen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti, eikä yhteistyö yksilöiden kesken aina onnistu täydellisesti.

Viides luku keskittyy esittelemään ryhmäyttämistä. Luvussa kerrotaan ryhmäyttamisestä yleisesti sekä käsitellään sen merkitystä osana joukkueen rakentamista. Lisäksi luvussa käydään läpi erilaisia ryhmäyttämisen keinoja, sekä pohditaan niiden mahdollisia positiivisia vaikutuksia joukkueen toimintaan.

Kuudes luku käsittelee opinnäytetyötä varten tehtyjä tutkimushaastatteluja sekä niiden tuloksia. Luku kerää yhteen haastateltavien asiantuntijoiden näkemykset liittyen joukkueen rakentamiseen sekä ryhmädynamiikkaan. Luvussa esitellään lisäksi haastatteluiden prosessia sekä niiden yhteenvetoa kysymys kysymykseltä.

Seitsemännessä luvussa on kerätty yhteen kuuden haastatellun asiantuntijan näkemyksiä haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Luvussa käydään läpi haasteltavien henkilöiden näkemyksiä joukkueen rakentamiseen ja ryhmädynamiikkaan liittyen, mitkä asiat he kokevat merkitykselliseksi joukkueen ja ryhmädynamiikan rakentamisessa. Luvussa kerrotaan myös haastateltavien näkemyksiä liittyen esimiesten rooliin ryhmädynamiikan ja joukkueen toimivuuden kannalta.

Kahdeksannessa luvussa käydään läpi loppupäätelmiä liittyen opinnäytetyön aiheeseen. Loppupäätelmien lisäksi annetaan kehitysehdotuksia liittyen joukkueen rakentamiseen. Lisäksi luvun lopussa arvioidaan opinnäytetyön vaiheita ja pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä onnistumista.

## **2 Joukkue ja sen rakentaminen**

### **2.1 Joukkueen määrittely**

Joukkueeseen kuuluu noin 5–20 jäsentä ja toimivimpien joukkueiden jäsenmäärä on noin 4-8. Joukkueen jäsenet täydentävät osaamistaan joiden yhdistämisestä syntyy etua. Jäsenillä on yhteinen päämäärä ja selkeät tavoitteet, joihin ollaan sitouduttu. Tavoitteita myös mitataan ja niiden toteutumista seurataan yhdessä. Tiimillä on yhtenäinen toimintatapa, jota kehitetään. Tiimin jäsenet tuntevat olevansa osa tiimiä ja kantavat vastuuta yhdessä. (Sydänmaanlakka 2006, 48.)

Joukkue on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä (Spiik 2004, 39). Kokonaisuus voi työelämässä olla jonkin

tapahtuman järjestäminen ja joukkueurheilussa pelikauden pelaaminen tietyllä sarjatasolla. Joukkueita on erikokoisia ja kaikki ovat omalla tavallaan ainutlaatuisia, sillä normaalille joukkueelle ei ole määrittelyä. Ihminen voi kuulua yhtäaikaaisesti useampaan joukkueeseen, esimerkiksi työelämässä ja harrastuksissaan. Joukkue on pieni joukko ihmisiä, jotka täydentävät toistensa osaamista, sen jäsenet ovat sitoutuneet yhdessä sovitettuun päämäärän, tavoitteisiin ja toimintatapoihin, joista he ovat yhdessä joukkueena vastuussa. (Katzenbach ja Smith 1993, 45.)

Joukkueella on selkeä tavoite, mitä kohti jokainen sen jäsen pyrkii. Joukkueen sisällä kuitenkin sallitaan jokaiselle yksilölle omat henkilökohtaiset tavoitteet, jolloin joukkue kykenee työskentelemään tehokkaammin ja jokainen tuntee olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Lopullisena vaiheena joukkuetyöskentelyssä on pätevyuden vaihe, jolloin joukkue on ainakin jo yhden kerran saavuttanut yhdessä asetetun tavoitteen. Tämä sitoo joukkueen mukana olevia yksilöitä entistä tehokkaammin yhteen, jolloin keskinäinen luottamus vahvistuu, he tukevat aktiivisemmin toisiaan, eikä keskinäistä kilpailua enää esiinny. Joukkueen jokainen jäsen on halukas tekemään töitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Aho & Laine 1997, 59- 63.)

## 2.2 Joukkueen muodostuminen

On tärkeää ymmärtää, miten joukkue muodostuu ja millaisia asioita joukkueen tai ryhmähengen muodostumiseen vaaditaan. Kun tämä tiedostetaan, joukkueen jokainen jäsen voi omalla toiminnallaan ohjata joukkuetta kohti yhteisiä tavoitteita ja menestystä.

Ihmisellä on sosiopsykologisesti ajatellen perustarve ihmissuhteisiin sekä halu kuulua osaksi ryhmää. Ryhmään kuulumisen auttaa selviytymisessä, jälkeläisten kasvattamisessa sekä hankkimaan suojaa ja ravintoa. Kyseinen tulkinta viittaa ihmisen evoluutioon. Ryhmän jäsenyys auttaa oman identiteetin muodostamisessa sekä tarjoaa sosiaalisen perustan ihmiselle. (Kuusela 2007, 72–73.)

Anna-Maija Lämsän ja Taru Hautalan (2005, 124-125) mukaan tapa millä joukkue työskentelee ja kommunikoi, on kiinni yksilöiden välisestä yhteistyöstä. On haastavaa sovittaa yhteen eri asioihin erikoistuneet yksilöt ja saada heidät työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Riskinä nähdään, että yksilöt eivät sisäistä yhteistyön merkitystä joukkueen sisällä, toteutustapa on liian johtajakeskeistä tai heillä ei ole vaadittavaa osaamista.

Joukkueen muodostumisvaiheessa jäsenet tutustuvat toisiinsa. Jäsenet tunnustelevat tilannetta ja haluavat oppia toistensa asenteista sekä taustoista. Alkuun ihmiset ovat varautuneita, jäsenet arvioivat jatkuvasti toisiaan ja saattavat kokea olonsa epävarmoiksi. Yksilöt ovat valmiita toimimaan ryhmän mukana tavoitteenaan vaikutuksen tekeminen muihin joukkueen jäseniin. Muodostumisvaiheessa ihmiset ovat johtajasta riippuvaisia, ja johtajalla on vastuu tavoitteiden, tehtävien ja tehtäväjakojen tekemisestä. Joukkueessa myös valmistellaan alustavat säännöt toiminnalle. Muodostusvaiheessa joukkue tarvitsee paljon rohkaisua ja tukea, ja johtavien henkilöiden tehtävä on luoda turvallisuuden tunne sekä auttaa yhteisen päämäärän määrittelemisessä. (Lämsä & Hautala 2005, 111–112.)

Kuohuntavaiheessa joukkueen jäsenet pohtivat omaa sekä muiden asemaa joukkueessa. Vaiheen aikana yksilöt kyseenalaistavat johtajuuden ja kilpailevat siitä. Ristiriitoja syntyy paljon ja henkilökohtaisten suhteiden selvittelemiseen saatetaan käyttää enemmän aikaa kuin työntekemiseen. Joukkueen sisällä saattaa muodostua pienempiä kuppikuntia, joiden sisällä ihmiset tukeutuvat toisiinsa. Kyseisissä kuppikunnissa arvostelun kohteeksi voi joutua joukkueen muut jäsenet sekä johtavassa asemassa olevat henkilöt. Kuohuntavaihe muodostuu erimielisyyksistä sekä riidoista, mutta seuraavan kehitysvaiheen saavuttamiseksi se on välttämättömyys. (Rasila & Pitkonen 2009, 15–16.)

Kolmantena vaiheena tulee normien luomisvaihe. Normien luomisen vaiheessa syntyvät joukkueen normit ja yhteiset pelisäännöt, joiden seurauksena myös joukkueen yhteishenki kasvaa. Joukkueessa esiintyy tässä vaiheessa me-henkeä, jonka seurauksena erimielisyyksien määrä vähenee selvästi, eikä niitä juuri enää esiinny. Jäsenet ovat tietoisia rooleistaan ja tehtävistään joukkueessa ja he jakavat tietotaitoaan toisilleen, näin joukkueen tiedon määrä nousee. Vastuuta jaetaan reilusti kaikille joukkueen jäsenille. (Lämsä & Hautala 2005, 112.)

Neljäs vaihe on toiminnan vaihe. Neljäs joukkueen muodostumisen vaihe on yleensä viimeinen vaihe, ja kun toiminnan vaihe saavutetaan, on joukkueesta tullut tuottava, tehokas sekä luova. Joukkueelta löytyy kykyä ratkoa konflikteja, ja he kykenevät toimimaan yhtenäisenä ryhmänä saavuttaakseen tavoitteensa. Joukkueelta löytyvät tarvittavat työkalut tavoitteidensa saavuttamiseksi, ongelmien ratkomiseksi tehokkaasti, sekä mahdollisuus keskittyä itse työn tekemiseen. Joukkueen jokaisella jäsenellä on rooli sekä

tarkoitus, ja kaikki eri osaamisalueet on huomioitu sekä hyödynnetty. Joukkueessa pyritään yhteisiä tavoitteita kohti ja työskennellään yhteisvastuullisesti. Joukkueen ilmapiiri on avoin, joustava, tukeva sekä tehokas. (Kopakkala 2005, 50–51.)

Viidettä vaihetta kutsutaan hajaantumisvaiheeksi, ja siinä joukkue on suorittanut tehtävänsä ja hajoaa. Joukkue voi myös hajota, jos jotkut sen jäsenet lähtevät pois. Useimmiten hajaantumisen koittaessa joukkueen sisällä koetaan haikeutta. (Lämsä & Hautala 2005, 113.)

### 2.3 Koheesio

Koheesiolla tarkoitetaan ryhmän kiinteyttä. Kiinteyteen vaikuttavat muun muassa ryhmän koko, sen tavoitteet sekä yksittäisten jäsenten ominaisuudet. Yleensä toimivan joukkueen sisällä vallitsee suuri koheesio. Usein ryhmän kasvaessa suuremmaksi, myös koheesio pienenee ja ryhmään syntyy helpommin erilaisia alaryhmiä ja klikkejä. Sisäisiin konflikteihin ja jäsenten keskinäisiin ongelmiin olisi järkevää reagoida ajoissa, sillä niillä on negatiivinen vaikutus ryhmän kiinteyteen. Keskinäiset konfliktit ovat hedelmällinen kasvualusta erilaisten alaryhmien synnylle. (Valtanen 2008, 41.)

Ryhmällä on vetovoimaa jäseniään kohtaan ja vetovoima motivoi ihmisiä liittymään ryhmään. He tuntevat joko vetovoimaa ryhmän tehtävään ja tavoitteeseen tai toisiinsa. Kiinteällä ryhmällä on vetovoimaa omia jäseniään kohtaan ja he osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuvat voimakkaasti muihin ryhmän jäseniin. (Eskola & Jauhiainen 2004, 103– 105; Laine 2005, 190–191.)

### 2.4 Roolitus ja persoonat

Yhteisön sosiaalinen rakenne koostuu ryhmän sisäisistä rooleista. Jokaiselle yksilölle muodostuu ryhmän sisällä oma rooli ja sosiaalinen asema. Roolien avulla on tavoite ennakoida ja hahmottaa, miten kukin jäsen toimisi ja reagoisi erilaisissa tilanteissa. Yleisesti roolien ajatellaan muodostuvan muiden silmissä yksilön omien persoonallisten ominaisuuksien ja hänen käyttäytymisensä perusteella. (Aho & Laine 1997, 208.)

Joukkueen sisältä löytyy monia erilaisia rooleja, joista kenties tunnetuimman hahmotelman tutkimuksiansa pohjalta on luonut amerikkalainen psykologi ja tohtori Ruth Meredith

Belbin. Belbinin kahdeksan tiimiroolia ovat tekijä, takoja, viimeistelijä, keksijä, tiedustelija, arvioija, diplomaatti sekä kokoaja. (Kopakkala 2005, 110.)

Kuviossa 2 luetellaan Belbinin tiimiroolit ja kerrotaan jokaisen roolin sisältämistä ominaisuuksista.

Tekijä	Organisoija, käytännöllinen toteuttaja ja ahkera
Takoja	Vauhdittaja, esteiden raivaaja, voimakastahtoinen ja dynaaminen
Viimeistelijä	Yksityiskohtien varmistaja, tunnollinen ja sitkeä
Keksijä	Mietiskelevä nero ja älykäs ihminen
Tiedustelija	Uuden etsijä ja kokeilija. Neuvottelukykyinen ja utelias
Arvioija	Kriittinen ja puolueeton analysoija
Diplomaatti	Sovittelija, ilmapiirin parantaja ja sosiaalinen
Kokoaja	Kokoaa resursseja, itsevarma ja rauhallinen

Kuvio 2. Belbinin tiimiroolit (Mukailtu Kopakkala 2005, 110).

Tekijä on organisoija, käytännöllinen toteuttaja ja ahkera, mutta saattaa usein olla perinteisiin takertuva. Takoja on vauhdittaja, esteiden raivaaja, voimakastahtoinen ja dynaaminen. Takoja on myös mahdollisesti kärsimätön persoona, joka voi osoittautua heikkoudeksi. Viimeistelijä on ryhmässä yksityiskohtien varmistaja, tunnollinen ja sitkeä, mutta mahdollisesti joskus turhankin tarkka. Keksijä on mietiskelevä nero ja älykäs, mutta mahdollisesti epäkäytännöllinen persoona, kun tiedustelija taas on uuden etsijä ja kokeilija, neuvottelukykyinen ja utelias sekä mahdollisesti ailahteleva yksilö. Arvioija on kriittinen ja puolueeton analysoija, mahdollisesti liian varovainen arvioinneissaan. Diplomaatti on ryhmän sovittelija ja ilmapiirin parantaja, hän on yleensä sosiaalinen, mutta ei välttämättä tarpeeksi päättäväinen. Kokoaja kokoaa resursseja, hän on itsevarma ja rauhallinen, mutta hän ei välttämättä ole erityisen luova persoona. (Kopakkala 2005, 110.)

Myös yksilön persoonallisuus vaikuttaa tiimityöskentelyyn. Akavalainen -lehden haastattelussa koripallovalmentaja Henrik Dettmann kertoo, että joukkueessa kuten muissakin työryhmissä on erilaisia persoonia. Suomen koripallomaajoukkueessa on tehty pelaajista käyttäytymisanalyysit kymmenen vuoden ajan. Dettmannin mukaan pelaajan luontaiset

käyttäytymismallit ohjaavat hänen pelaamistaan, koska pääosin pelaaminen on intuitiivista toimintaa. Esimerkiksi introvertti, rationaalinen pelaaja tarvitsee tarkat ohjeet, selitykset ja harjoitteet siitä, mitä tehdään. Tunteikkaalle ja ekstrovertille pelaajalle tarvitsee vain näyttää suunta mihin mennään, minkä jälkeen hän kokeilee itse. Introverttejä on joskus kannustettava juttelemaan myös niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa ei normaalisti juttele. (Koskinen 2015.)

## 2.5 Yksilöiden valinta joukkueeseen

Kenties kriittisin vaihe joukkueen rakentamisessa on rekrytointivaihe. Jalosen ja Lammen (2012, 87–90) mukaan hyvä joukkuepeli saadaan syntymään vain sellaisissa tilanteissa, kun rekrytointi on onnistunut ja yhteisön tehtäviin on saatu valikoitua sopivimmat henkilöt. Vahvistusten hankkiminen joukkueen ulkopuolelta ei koskaan onnistu sormia napsauttamalla, vaan joukkueen uusilta jäseniltä edellytetään sopeutumista joukkueen yhteisiin toimintatapoihin. Uusien vahvistusten kykyä sopeutua joukkueeseen tulisikin kartoittaa mahdollisimman tehokkaasti ennen lopullista palkkaamista. Uuden jäsenen tulisi olla myös joukkuetta vahvistava tekijä ja aikaisempien ansioiden ja potentiaalın lisäksi uudelta vahvistukselta odotetaan taitoja sopeutua uuteen toimintaympäristöön. Huonolla rekrytoinnilla voidaan tehokkaasti tuhota joukkueen menestymismahdollisuudet, ja rekrytointiprosessien tehostamiseen olisikin järkevää käyttää enemmän aikaa ja resursseja.

Joukkueen kokoaminen on usein esimiesten vastuulla, ja huonosti koottu joukkue voi koitua vielä esimiehen kohtaloksi. Joukkueen kannalta epäsovivilla yksilöillä voi olla valtava negatiivinen merkitys työhyvinvointiin ja sitä kautta kokonaistulokseen, ja pahimmassa skenaariossa ”mädät omenat” voivat lamaannuttaa kokonaisen joukkueen toiminnan. Opinnäytetyön tekijä on omalla salibandyuralla ollut todistamassa useaan kertaan, kuinka ryhädynamiikan kannalta epäsovivien henkilöiden poistuminen joukkueesta on nostanut radikaalisti koko muun joukkueen tasoja, siitäkin huolimatta, vaikka lähteneet pelaajat ovat olleet pelillisesti joukkueen taitavimmasta päästä.

Samat joukkueen rakentamisen haasteet löytyvät niin joukkueurheilun maailmasta kuin työelämästäkin, sillä työyhteisökin toimii monella tavalla kuin urheilujoukkue. Parhaimmillaan joukkueurheilun harrastaminen voikin olla erinomaista valmennusta työelämää varten, ja liike-elämässä rekrytointiprosessien kehittämiseen voitaisiin monessa asiassa ammentaa oppia joukkueurheilun maailmasta. Loistavana esimerkkinä onnistuneesta



rekrytoinnista voidaan pitää edesmenneen huippuvalmentajan, Herb Brooks tapaa rakentaa joukkue.

Herb Brooks toimi Yhdysvaltain jääkiekkomaajoukkueen päävalmentajana joukkueen voittaessa vuonna 1980 kultaa Lake Placidin talviolympialaisissa. Yhdysvaltojen voittaessa finaalissa voittamattomana pidetyn Neuvostoliiton maajoukkueen, heillä oli nuorista yliopistopelaajista koostunut kokematon joukkue, eikä tiimiä oltu ennen turnausta laskettu mukaan ennakkosuosikkien joukkoon. Brooksin mukaan hän käytti aikaa joukkueensa kokoamiseen kaksi ja puoli vuotta, sillä hän halusi löytää erilaisia pelaajatyyppejä, jotka eivät välttämättä olleet parhaita tai taitavimpia jääkiekon pelaajia. Brooks laati Minnesotan yliopiston psykologian professorin kanssa testipatterin ja kyselykaavakkeen, jonka jokaisen pelaajaehdokkaan oli läpäistävä ollakseen mukana joukkueessa. Persoonaansa vuoksi taidoiltaan viisi parasta pelaajaa ei tätä testiä läpäissyt. Brooks saikin paljon kritiikkiä testin tuloksista ja tekemistään pelaajavalinnoista. (Tamminen 2003, 136–138.)

Yhdysvaltojen ”Miracle on Ice” vuoden 1980 Lake Placidin olympialaisissa on loistava esimerkki siitä, että joukkue ei aina tarvitse parhaita yksilöitä mukaan saavuttaakseen menestystä. Niin joukkueurheilussa kuin työelämässäkin yksilöiden tulisi sopeutua joukkueensa toimintatapoihin ja työkulttuuriin, ja heiltä tulisi löytyä intohimoa onnistua. Joukkueella tulisi olla yhteinen työmoraali ja –tapa, joiden avulla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa yhtenäisenä joukkueena.

Brooksinkin mukaan joukkueen vahvuus on aina sen eri persoonallisuuksissa. Toinen pelaaja on toista pelaajaa vahvempi jollain osa-alueella, ja toinen on parempi jossain toisessa. Joukkueen jokaisen jäsenen ei tarvitse olla veistetty samasta muotista. Tässä suhteessa yhtäläisyyksiä tiimityöskentelystä joukkueurheilun ja työelämän väliltä voidaan löytää. Joukkueurheilumaailmasta löytyy paljon opetettavaa yhteiskunnalle ja vuorostaan liike-elämästä löytyy paljon asioita, joista urheilumaailma hyötyisi. (Tamminen 2003, 139.)

Urheilujoukkueen ja työyhteisön rekrytoinneissa voidaan asettaa arvoksi myös sellaisten yksilöiden hankkiminen, joiden kanssa on mahdollista rakentaa hyvä tunnelma joukkueen sisälle. Tällöin joukkueeseen ei etsitä parhaita ja taitavimpia yksilöitä tai sooloilijoita. Joukkueen tulos työelämässä tai urheilussa ei ole pelkästään yhden yksilön varassa, vaan menestys rakentuu koko joukkueen onnistumisesta. (Hämäläinen 2001, 146–147.)

Merkittävimmät rajoitukset rekrytoinnille asettaa aina taloudellinen tilanne, ja taloudellisten resurssien jakaminen vaatii aina tarkkaa priorisointia. Tammisen (2001, 54) mukaan rajallisten henkilö- ja talousresurssien puristuksessa ei useinkaan ole tarjolla huipuluokan ammattilaisia. Ajattelumallissa tiimin jäsenelle on huomioitava tietty kasvuvuara, jonka rajoissa hänellä on mahdollisuus kehittyä paremmaksi oman alansa asiantuntijaksi. Valmentajana Tamminen on antanut oman tiiminsä nuorille jääkiekkoilijoille mahdollisuuden näyttää taitojaan, mikäli pelitaidot ovat olleet vähintään mahdollisen ostopelaajan tasolla. Seuralle tulee halvemmaksi nostaa oma juniori edustusjoukkueeseen kuin hankkia uusi pelaaja seuran ulkopuolelta. Työpaikallakin tulisi aina miettiä tarkkaan, kumpi on työyhteisölle kannattavampaa: rekrytoiminen yrityksen sisältä vai kokonaan ulkopuolelta tulevan työntekijän hankkiminen. (Henriksson 2015.)

### **3 Ryhmädynamiikan, ilmapiirin ja työhyvinvoinnin merkitys**

#### **3.1 Ryhmädynamiikka**

Tässä alaluvussa kerrotaan ryhmädynamiikasta ja sen merkityksestä joukkueen toimivuuteen. Yksi merkittävimmistä asioista joukkueen rakentamisessa on ryhmädynamiikka. Ryhmädynamiikan vaikutukset joukkueen kokonaistulokseen olisi hyvä tiedostaa myös työelämässä, ja varsinkin esimiesasemassa olevien, tai siihen pyrkivien, olisi järkevää kiinnittää huomiota henkilöstön koostumukseen. On hyvä tiedostaa, miten joukkue muodostuu ja millaisia asioita ryhmän tai ryhmähengen muodostumiseen vaaditaan.

Joukkueen sisällä tapahtuu virallisen ja substanssiin perustuvan toiminnan lisäksi muitakin. Ryhmän sisällä vaikuttavat monenlaiset voimat, joihin voidaan laskea ryhmän jäsenten persoonat ja niiden väliset kemiat. Joukkueessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja niistä syntyvät ilmiöt kertovat ryhmän dynamiikasta. Ne ilmenevät muun muassa joukkueen jäsenten osallistumisen määrästä, vuorovaikutuksesta, rooleista ja ryhmän normeista. Ryhmä on kokonaisuus, jossa jäsenten rakenteet, jäsenten väliset tunteet sekä jatkuva muuttuminen tapahtuvat yhdessä. (Niemistö 1998, 20–22.)

Salon mukaan (2017) ihmiset ovat laumaeläimiä, joilla on luontainen vetovoima yhteen. Ihmisillä on sisäinen halu muodostaa ryhmiä ja hakeutua automaattisesti muiden ihmisten yhteyteen. Ilmiö on mahdollista havaita hyvin selvästi jo alle kouluikäisten lasten keskuudessa. Lapsille on luontevaa ja mutkatonta luoda kontakti muiden lasten kanssa, eikä

kulu kuin lyhyt alkutunnustelun hetki, jonka jälkeen yhdessä leikkiminen onnistuu jo ilman ongelmia.

Joukkueurheilun puolella ollaan usein törmätty ilmiöön, jossa niin sanotut ”unelmajoukkueet” eli Dream Teamit alisuoriutuvat korkeisiin ennakko-odotuksiin nähden pahasti. Usein on myös todistettu paperilla heikoilta vaikuttavien urheilujoukkueiden menestystä ennakkosuosikkia vastaan. Vaikka lajin parhaimmat supertähdet saataisiin kaikki mukaan joukkueeseen, se ei läheskään aina takaa parasta mahdollista tulosta. Tässä kohdassa astuu kuvaan ryhmädynamiikan merkitys.

Voidaan kuvitella tilanne, jossa yritys tavoittelee lisää taloudellisia säästöjä ja tehokkuutta yt-neuvottelujen avulla, ja päätyy antamaan potkut henkilölle, joka viiden hengen myyntitiimissä on saavuttanut myynnin kannalta heikoimman tuloksen. Potkujen jälkeen onkin pian huomattu, kuinka tiimin muiden jäsenten myyntitulokset ovat laskeneet dramaattisesti, jolloin yrityksen johdossa aletaan pohtimaan syytä tulosten laskuun. Myöhemmin saadaan selville, että potkut saanut työntekijä oli ollut myyntitiimin hengenluoja ja henkinen johtaja, jonka potkut vaikuttivat muiden jäsenten työmotivaatioon negatiivisesti. Yritysten johtamisessa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota myös ryhmädynamiikan merkitykseen, kuin tarkastella vain myyntilukuja.

Joukkueen rakentamisessa vaaditaan ryhmädynamiikan perustietojen ja -taitojen osamista, ja sen vuoksi johtavassa asemassa olevien henkilöiden tulisi osata käsitellä ryhmiä, jotta yhteisön menestyksellinen rakentaminen ja kehittäminen olisi mahdollista. Ryhmien menestyksellään ohjaukseen tarvitaan useamman osa-alueen hallitsemista: Ymmärrystä ryhmän turvallisuuden merkityksestä, tietoa ryhmän kehitysvaiheista sekä ymmärrys ryhmän perusröoleista. Erytisen tärkeää on tietotaito liittyen johtajuuteen ryhmässä. (Salo 2017.)

### 3.2 Ilmapiiri ja työhyvinvointi

Tässä alaluvussa kerrotaan ilmapiiristä sekä työhyvinvoinnista. Joukkueen ilmapiirillä on oma roolinsa toimivassa joukkueessa, ja toimivia joukkueita usein yhdistävä tekijä on niiden sisältä löytyvä hyvä ilmapiiri. Hyvällä ilmapiirillä on myös merkittävä vaikutus joukkueen jäsenten hyvinvointiin.

Yhteisöt, jonka jäsenet kokevat ilmapiirin huonona, tuskin suoriutuvat parhaalla mahdollisella tasolla. Suomalaisen Työn Liiton tekemän Made by Finland -tutkimuksen mukaan 52 prosenttia suomalaisista piti ilmapiiriä tärkeimpänä asiana työhyvinvoinnin kannalta. Kyseinen tutkimus tukee mielestäni ajatustani siitä, että sopivien työntekijöiden palkkaaminen yritykseen on avainasemassa ryhmädynamiikkaa ajatellen, sillä mitä toimivampi ryhmä, sitä paremmaksi muodostuu ilmapiiri. (Suomalaisen Työn Liitto 2017.)

Työhyvinvointi syntyy erilaisten yksilöllisten- ja ympäristötekijöiden vuorovaikutuksesta, ja siinä keskeiseksi nousee henkilön ominaisuudet sekä osaaminen ja miten ne sopivat työympäristön vaatimuksiin sekä mahdollisuuksiin. Yksilöllä käyttää tässä välitysmekanismiamukautumista. Mukautumisen avulla yksilö kykenee kohtaamaan menetyksiä, uhkia sekä haasteita, sekä mukautumisen voimavarat jaetaan kahteen ryhmään: yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Yksilöllisiä voimavaroja ovat muun muassa terveys, energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot sekä vuorovaikutustaidot. Ympäristöstä johtuvia voimavaroja voivat olla sosiaalinen tuki sekä aineelliset edellytykset. (Manka & Manka 2016, 65-66.)

Jos työntekijä voi työpaikallaan hyvin, on hän silloin motivoitunut ja vastuuntuntoinen, silloin hän pääsee parhaiten hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Hyvinvoiva työntekijä kokee itsensä merkitykselliseksi ja kokee työssään riittävästi itsenäisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta, hän myös onnistuu ja innostuu työstään ja kokee imua työhönsä. (Työterveyslaitos 2017.) Oman hyvinvoinnin kautta ihminen on myös vahvempi yksilö työyhteisössä ja hyvinvoivan ihmisen on helpompi luoda positiivista ilmapiiriä. (Sydänmaanlakka 2001, 218-219.)

Työyhteisön ilmapiiri muodostuu siellä työskentelevien yksilöiden välisestä kanssakäymisestä, ja yhteistyön onnistuminen vaatii aina luottamusta. Työpaikan ilmapiirillä on vaikutuksensa niin organisaation toimintaan, kuin jokaiseen organisaation sisällä työskentelevään yksilöön. (Juuti 1987, 42.) Työilmapiiriä voidaan kutsua myös organisaatioilmapiiriksi, tällöin käsitteeseen saadaan heijastumaan organisaatiotasolla vallitsevat arvot ja normit. (Juuti 2006, 232–233) ja Rauramo (2012, 107) kuvaavat työilmapiiriä yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus, eli siis vallitsevan kulttuurin ilmentymä.

## 4 Menestyksenkäs joukkuepeli

Tässä luvussa käsitellään yhteispelin ja tiimityöskentelyn merkitystä joukkueen toimivuuden kannalta. Työelämässä ja joukkueurheilussa yhteisöt toimivat tiettyjen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti, eikä yhdessä työskentely aina onnistu täydellisesti.

Valtaosa työssäkäyvistä ihmisistä työskentelee päivittäin osana jotakin työryhmää. Tiedyt työtehtävät voidaankin toteuttaa yksin, mutta nykyaikana vaaditaan enemmän ryhmätyöosaamista. Nykyään ihmiset tekevät enemmän töitä ryhmätyönä kuin yksin, sillä yhteistyön avulla monimutkaistenkin tehtävien ratkaiseminen on usein helpompaa erilaisten näkökulmien ansiosta. Jotkut työntekijöistä vastustavat ryhmätyöskentelyä ja pitävät kokousten järjestämistä hyödyttömänä. Monella ihmisellä vastustamisen syynä voivat olla aiemmat negatiiviset kokemukset omasta ryhmästään. Ryhmän sisäiset ristiriidat ja vaikeudet ovat monissa työyhteisöissä yleisiä. Kuitenkin on olemassa myös sellaisia työryhmiä, jotka ovat onnistuneet saavuttamaan tavoitteensa, vaikka matkan varrella ryhmällä on ollut haastavia sekä stressaavia ajanjaksoja. (Wheelan 2013, 12.)

Tiimityöskentely koostuu monista erilaisista osa-alueista. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan ryhmään perusturvallisuus, jolloin ryhmän jäsenet pyrkivät tutustumaan toisiinsa. Toisessa vaiheessa ryhmän jäsenten roolit selkiytyvät. Tiimityöskentelyn kolmas vaihe on ryhmään liittyminen. Tässä yhteenkuuluvuuden vaiheessa ryhmän jäsenet työskentelevät yhdessä. Tiimityöskentelyä voidaan myös käyttää työkaluna yksilön itsetunnon rakentamisessa ja tehokkaan ryhmän syntymisessä. (Aho & Laine 1997, 59–63.)

Pääasiallisesti yhteisöt ovat vähintään kymmenen henkilön ryhmiä, jotka parhaimmillaan voivat kasvaa jopa satoja ihmisiä sisältäviin suuryhteisöihin. Jäsenet tunnistavat muut saman yhteisön jäsenet ja omaavat tietynlaisen me-hengen yhteisönsä sisällä. Sosiologi Steven Brintin mukaan ”yhteisöt koostuvat ihmisistä, joilla on yhteistä toimintaa tai uskomuksia ja joita yhdistävät tunne- ja uskollisuussiteet, yhteiset arvot tai henkilökohtainen kiinnostus”. Ihmisille on tyypillistä elää ryhmässä tai osana yhteisöä, jolloin sellaisten asioiden saavuttaminen, jotka yksin olisi mahdotonta toteuttaa, muuttuisivat mahdollisiksi. Ihmiset kokevat usein oman työpaikkansa työyhteisönä, joka muodostuu oman yrityksen, osaston tai tiimin jäsenistä. Työyhteisöllä tarkoitetaan usein läheisimpiä työkaivereita yhdestä tai useammasta ryhmästä. (Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 15, 23.)

## 5 Ryhmäyttäminen

Ryhmäyttämällä on merkittävä rooli toimivan joukkueen rakentamisessa, sillä sen avulla yksilöt saadaan tehokkaammin sopeutumaan joukkueeseen, ja onnistunut ryhmäytyminen muokkaa joukkueesta yhtenäisen. Ryhmäyttämiseen tulisi panostaa heti joukkueen rakentamisen alkuvaiheessa, sillä mikään ryhmä ei koskaan ole automaattisesti yhtenäinen (Nikkola & Löppönen 2014, 13.)

Ryhmäytymisellä tarkoitetaan prosessia, jossa ryhmän jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, luottamusta, viihtymistä ja toistensa tuntemista pyritään tietoisesti parantamaan. Varsinainen ryhmäytyminen alkaa siitä, kun joukkueen jäsenet oppivat tuntemaan toisensa mahdollisimman hyvin. Joukkuekavereiden nimien osaaminen ei vielä kuitenkaan riitä, sillä ryhmäytymisen prosessi vaatii aikaa ja sillä tähdätään luottamuksellisen ilmapiiriin ja todellisen yhteistoiminnan luomiseen. (MAST – maakunnallinen ohjausmalli 2010.)

Ryhmäyttäminen on pitkä prosessi, joka alkaa ryhmän muodostumisesta ja kestää siihen asti, kunnes ryhmä hajoaa. Ryhmäyttämisprosessissa tähdätään ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen, luottamuksen sekä viihtyvyyden parantamiseen, niin sanottuun me-henkeen. Ryhmäytymistä tapahtuu aina, vaikka siihen ei aina tietoisesti pyritäisikään, mutta tietoista ryhmäyttämistä on mahdollista myös hyödyntää työkaluna ja keinona tukea ryhmän kehitystä. (MAST – maakunnallinen ohjausmalli 2010.)

Pohjana ryhmäyttämisprosessissa ovat toiminnalliset menetelmät, eli tehdään asioita yhdessä, eikä vain ohjaaja ole äänessä. Tavoitteena on rakentaa turvallinen joukkue ja ilmapiiri, eikä ketään henkilöä saa tahallisesti nöyryyttää tai saattaa naurunalaiseksi. Ryhmäytymistä tukevia harjoitteita ovat esimerkiksi toisiinsa tutustuminen sekä ongelmien ratkominen yhdessä. Tärkeää on, että ryhmäyttämisprosessin ohjaaja ymmärtää harjoitteiden tarkoituksen ja tärkeyden (MAST – maakunnallinen ohjausmalli 2010.)

Ryhmäyttämisen tehostamiseksi valittujen menetelmien pohjana toimii tavoite lisätä ryhmän turvallisuuden tunnetta vaiheittain. Kun luottamus kasvaa, lisääntyy samalla myös turvallisuuden tunne ryhmän sisällä. Tämän vuoksi tärkeä osa ryhmäyttämisprosessia on erilaisten menetelmien avulla tukea luottamuksen lisääntymistä ryhmän sisällä. (Aalto 2000, 69-73.)

Ryhmäytämässä ohjaajan merkittävin tavoite on saada ryhmän kiinteyttä nostettua hyödyntämällä aktiviteetteja, joissa yhteistyötä ja vuorovaikutusta pienryhmien avulla painotetaan. Kouluissa parien ja pienryhmien muodostamisessa keskitytään siihen, että oppilaat pääsevät työskentelemään niiden ihmisten kanssa, joita he eivät vielä ennestään tunne kovin hyvin, ja joiden kanssa yhteistyö ei ole vielä tullut tutuksi. (Kopakkala 2005, 182.)

## **6 Yhteenveto haastateltavien näkemyksistä**

### **6.1 Yhteenveto haastateltavista**

Opinnäytetyön haastattelut on toteutettu teemahaastatteluna, joiden tarkoituksena oli kerätä haastateltavien mielipiteitä koskien joukkueen rakentamista sekä ryhmädynamiikkaa. Haastattelut on toteutettu kahdella tavalla, joko niin, että haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavan sekä haastattelijan tapaamisella tai vaihtoehtoisesti kirjallisesti sähköpostin välityksellä.

Työssä on haastateltu kuutta työntekijää eri aloilta. Haastateltavien henkilöiden ammatilliset taustat olivat hieman toisistaan poikkeavia, mutta heitä kaikkia yhdistävä tekijä oli kokemus ja asiantuntemus joukkueen rakentamisesta, rekrytoinneista sekä ryhmädynamiikasta. Osalla haastateltavista oli takana vuosien työkokemus ja osa on vasta aloittanut työelämässä. Jokainen heistä on ollut mukana rekrytoimassa uusia ihmisiä työpaikalleen, ja kaikki ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon tai suorittavat sitä parhaillaan. Neljän haastateltavan viimeisin koulutustausta on liiketaloudelliselta puolelta. Haastatteluiden avulla toimivan joukkueen anatomia selkeytyi, kun henkilöt saivat itse kertoa näkemyksiään aiheeseen liittyen.

### **6.2 Rekrytointi ja joukkueen rakentaminen työpaikalla**

Usein joukkueen rakentamiseen ei lähdetä tyhjästä, vaan uusia jäseniä rekrytoidaan jo valmiiseen tiimiin (Haastateltava 1). Nykypäivän työelämässä substanssiyksiköt rekrytoivat itse ihmisiä omien tarpeidensa mukaan, jonka jälkeen henkilöstöhallinto hyväksyy työpaikan johtoportaan rekrytointeihin käytettävän budjetin (Haastateltava 2).

Kaikki haastatellut valtionhallinnon työntekijät kertovat rekrytointiprosessin toimivan niin, että substanssiosaston esimies tekee esityksen johdolle rekrytointitarpeesta, jonka

jälkeen johto hyväksyy esityksen. Tämän jälkeen hyväksytty esitys kulkee henkilöstöpäällikön kautta henkilöstöhallintoon toimenpiteitä varten. Henkilöstöhallinto luo rekrytoinnista työpaikkailmoituksen, ja laittaa sen Valtiolle.fi -sivujen avoimiin työpaikkoihin. Substanssiosaston esimies valitsee saapuneista hakemuksista mielenkiintoisimmat, jonka jälkeen kutsuu heidät työhaastatteluun. Haastatteluiden jälkeen esimies tekee valinnan palkattavasta henkilöstä, jonka jälkeen hän tekee vielä nimityspäätöksen sekä -muistion johdolle hyväksyttäväksi. Päätös sekä muistio kulkevat johdosta henkilöstöpäällikön kautta henkilöstöhallintoon, jossa rekrytointi päätetään sekä muille hakijoille ilmoitetaan rekrytoinnin lopputuloksesta (Haastateltavat 1, 3, 5, 6). Henkilöstöpäällikkö kertoo lisäksi, että valtionhallinnossa rekrytointi on myös keskitetty enemmän henkilöstöhallinnolle työhaastatteluiden suorittamista lukuun ottamatta, jolloin prosessi saadaan toimimaan tehokkaammin ja lainsäädännön vaatimalla tavalla (Haastateltava 5.)

Opettajien rekrytoimisessa Helsingin kaupunki julkaisee omilla kotisivuillaan kaikki avoimet työpaikat, jonka jälkeen koulun rehtori käy läpi hakemukset, ja valitsee hakijoiden joukosta mielenkiintoisimmat työhaastatteluun. Koulun rehtori tuntee luokat, ja hänellä on selkeä kuva siitä, millainen opettaja lähtökohtaisesti kyseiseen luokkaan parhaiten sopii. Haastattelun jälkeen rehtori tekee valinnan, ja rekrytoi omasta näkökulmasta parhaan luokanopettajan. (Haastateltava 4.)

### 6.3 Mitkä elementit tulisi ottaa huomioon joukkueen rakentamisessa?

Jos joukkue on jo valmiiksi olemassa, tulisi joukkueen rakentamisessa huomioida joukkueessa jo valmiiksi olevat ihmiset (Haastateltavat 1 & 2). Tulisi kartoittaa, millaisia tiimipelaajia he ovat, miten he suhtautuvat uusiin ihmisiin sekä asioihin, jolloin uusien ihmisten rekrytoinnissa voidaan vertailla heidän ominaisuuksiaan sekä persoonallisuutta hakijoihin. Toinen asia mikä joukkueen rakentamisessa olisi järkevää huomioida, on joukkueen päätehtävä, esimerkiksi palvelaanko työpaikalla ulkopuolisia vai sisäisiä asiakkaita, ja millaisia tuloksia joukkueelta odotetaan (Haastateltava 1). Myös hyvällä johtamisella on merkittävä osuus joukkueen rakentamisprosessissa (Haastateltava 3).

Resurssit ovat yksi merkittävimmistä elementeistä joukkueen rakentamisessa, ja ilman rahaa on haastavaa palkata ketään. Työyhteisöllä tulee myös olla selkeä tarve palkata uutta osaamista, ja työpaikan ja työntekijän tulee kohdata toisensa. (Haastateltava 5.)



Kolmannen haastateltavan mielestä ryhmässä tulisi olla mahdollisimman erilaisia persoonia, sekä naisia että miehiä. Näin vältetään mahdollisten klikkiytymien sekä pienryhmien syntyminen joukkueen sisälle. Jos puhutaan urheilujoukkueesta, niin joukkueeseen tarvitaan erilaisia pelaajia, ja pelaajat tulisi pystyä sijoittamaan ”oikeat pelaajat oikeille paikoille” -periaatteella, silloin kokonaisuus toimii parhaiten. Tärkeää on huomioida ihmisten erilaiset ominaisuudet, niin vahvuudet, kuin heikkoudetkin. (Haastateltava 3.)

Salibandyvalmentamisessa mukana oleva luokanopettaja on sitä mieltä, että joukkue ei toimi, jos kaikki pelaajat ovat peruspuolustajia tai maalintekijöitä, jotka laukovat välittömästi maalia kohti. Tarvitaan erilaisia yksilöitä täydentämään toisiaan, jolloin joukkueen sisälle syntyvä työkulutturi on rikas. Näin myös yksilöiden vahvuudet hyödynnetään parhaimmalla mahdollisella tavalla, ja erilaisiin tilanteisiin löytyy erilaisia yksilöitä. Henkilöiden välinen dynamiikka ja suhteet ovat äärimmäisen tärkeitä. (Haastateltava 4.)

Rahoitusosalalla hyvä asenne työtä, uuden oppimista ja tiimissä työskentelyä kohtaan on tärkein kriteeri, kun uusia jäseniä rekrytoidaan osaksi joukkuetta. Mikäli luterilaista työ-moraalia ei ole, on substanssiosaaminen ja muut asiat merkityksettömiä. Hyvä joukkue koostuu hyvistä tyypeistä, ja hyvä tyyppi on toimivan joukkueen tärkeä rakennuspalikka. (Haastateltava 2.)

#### 6.4 Joukkueen rakentamisen tehostaminen työpaikalla

Valtion hallintojohtajan mukaan usein joudutaan rekrytoimaan talon ulkopuolelta, jolloin sopivien yksilöiden löytäminen voi joskus osoittautua haastavaksi. Olisikin järkevää hyödyntää työpaikalla jo olemassa olevaa osaamista, jos mahdollista. (Haastateltava 1.) Rahoitusalan työntekijän mielestä myös rivityöntekijöitä tulisi ottaa enemmän rekrytointiprosessiin mukaan, ja rahoitusosalalla usein näin toimitaankin, mutta tämän asian merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Ruohonjuuritason näkemykset ovat tärkeitä juuri silloin, kun joukkueeseen ollaan palkkaamassa uusia työkavereita. (Haastateltava 2.)

Valtiolla rekrytointiin kaivattaisiin lisää joustavuutta sekä digitalisaatiota, sillä nykyään on liikaa pieniä yksityiskohtia, jotka on tehtävä manuaalisesti, mikä taas kasvattaa virheiden määrää. Myös osaamisen kehittämiseen tulisi laittaa lisää resursseja. (Haastateltavat 5 & 6.)

Neljännän haastattelun mielestä alun normaalin ryhmäytymisen jälkeen ryhmäyttämistä tulisi edelleen jatkaa, ja työntekijöiden toisiinsa tutustuminen tulisi mahdollistaa tehokkaammin. Joukkuehenki rakentuu tiettyyn pisteeseen asti työpaikalla, mutta tiiviimmän yhteisön rakentaminen tarvitsee myös työn ulkopuolisia aktiviteetteja. Olisi tärkeää tiedostaa, että toimivassa joukkueessa työntekijät eivät tunne toisistaan vain ”työminää”, vaan myös ”vapaa-ajan minän” tunteminen tulisi huomioida. Esimerkiksi opettajilla on usein täysin erilainen rooli vapa-ajalla kuin työpaikalla, joten työpaikan keskinäisen ilmapiirin parantamisen kannalta olisi toivottavaa, että yhteisiä aktiviteetteja olisi myös työpaikan ulkopuolella. (Haastateltava 4.) Rakentamista voidaan myös tehostaa lisäämällä palautteen antamista sekä vastuualueiden selkeällä jakamisella (Haastateltava 3).

#### 6.5 Ryhmädynamiikkaan vaikuttavat asiat

Kahden ensimmäisen haastattelun aikana ryhmädynamiikan kannalta oleelliseksi tekijäksi nostettiin joukkueen tehtävä. Jos tehtävä on epäselvä, se vaikuttaa negatiivisesti yksilöiden toimintaan, selvä tehtävä taas antaa välittömästi positiivisemmat lähtökohdat työnteolle. Myös joukkueen muiden jäsenten arvostaminen on avainasemassa hyvän ryhmädynamiikan muodostumisessa. Myös ihmisten suoraselkäinen asenne, sääntöjen noudattaminen, oikeudenmukainen palkkaus ja oman itsensä toteuttaminen nähtiin merkittävinä tekijöinä toimivan ryhmädynamiikan taustalla. (Haastateltavat 1 & 2.)

Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että positiivisuus on yksi tärkeimmistä elementeistä hyvän ryhmädynamiikan kannalta. Jos lähtökohtaisesti suhtaudutaan positiivisesti asioihin, nähdään uusissa asioissa mahdollisuuksia ja ollaan avoimia joukkuekavereiden ehdotuksille sekä uusille ihmisille, vaikutetaan sillä ryhmädynamiikkaan positiivisesti. (Haastateltavat 1–6) On hyvä, jos joukkueen jäsenet tuntevat toisensa hyvin ja hyväksyvät jokaisen yksilön sellaisena kuin on, silloin yhteistyön tekeminen on paljon helpompaa (Haastateltava 3).

Luokanopettajan mielestä esimerkiksi tiimikaverin huomioiminen arjessa, perinteikkäät perjantaikahvit, perjantaipullon arvonta työpaikalla, pienet ilonhetket yhdessä sekä keuhut ja kannustaminen ovat paras tapa luoda hyvää ilmapiiriä ja rakentaa toimivaa ryhmädynamiikkaa. Suomalaisessa kulttuurissa edellä mainittuja asioita tapahtuu usein liian vähän. Suomalaisessa kulttuurissa pätee usein sanonta: ”niin kauan menee hyvin, kunnes

toisin ilmoitetaan”, ja jokapäiväisessä tekemisessä mennään vain harmaasti eteenpäin. Jos joku epäonnistuu, niin siihen tartutaan, mutta onnistumisiin tai hyviin hetkiin ei kiinnitetä juurikaan huomiota, koska hyvät asiat ajatellaan usein itsestäänselvyytenä. Jos hyviä asioita ei huomioida, niin niitä ei myöskään osata arvostaa. (Haastateltava 4.)

Neljä haastateltavista kokee ryhmädynamiikkaan vaikuttavan negatiivisesti, jos joukkueen sisällä on paljon yksilöitä, jotka suhtautuvat kaikkeen lähtökohtaisesti negatiivisella asenteella eivätkä noudata sovittuja pelisääntöjä (Haastateltavat 1, 2, 5, 6). Myös sulkeutuminen, ettei kerro asioita työkavereille ja mahdollisesti jopa pimitetään tärkeää tietoa, vaikuttaa työpaikalla negatiivisesti tiimin toimintaan (Haastateltavat 1, 5, 6). Myös joukkueen sisäiset valtapyrkimykset vaikuttavat negatiivisesti ryhmädynamiikkaan (Haastateltava 1).

Rahoitusallalla työskentelevä asiantuntija näkee väärin perustein luodut palkkaerot, erot työntekijöiden osaamisessa, säännöistä lipsumisen sekä käskytyksen olevan myrkyä toimivan ryhmädynamiikan kannalta (Haastateltava 2). Mahdolliset kuppikunnat joukkueen sisällä sekä joukkuekavereista selän takana pahan puhuminen (ja varsinkin jos asia tulee julki) rikkovat tehokkaasti ryhmädynamiikkaa (Haastateltava 4). Viides ja kuudes haastateltava ovat sitä mieltä, että jos esimies ei tue alaisiaan tarpeeksi, vaikuttaa se monen työntekijän henkiseen jaksamiseen negatiivisesti (Haastateltavat 5 & 6).

Valtion henkilöstöhallinnossa työskentelevät henkilöt ovat yhdessä sitä mieltä, että jatkuvat yt-neuvottelut sekä työntekijöiden suuri vaihtuvuus rikkovat hyvää ryhmädynamiikkaa, jolloin myös johdonmukaisuus työpaikalla kärsii. Heidän mielestään myös vastuun kantaminen omista teoista sekä positiivinen palaute ja tuki vaikuttavat positiivisesti. (Haastateltavat 5 & 6.)

## 6.6 Ryhmädynamiikan korjaaminen ja ylläpito

Haastateltavia henkilöitä yhdisti ajatukset siitä, että ongelmien huomioiminen ja ottaminen puheeksi heti niiden ilmettyä on yksi tehokkaimmista keinoista ongelmien korjaamiseen. Avoin ja rehellinen keskustelu myös vaikeista asioista ehkäisee negatiivista ryhmädynamiikkaa. Mahdolliset ongelmat tulisi rohkeasti kohdata, ja selvittää asiat mieluummin ajoissa kuin liian myöhään, sillä muuten ne voivat paisua entistä suuremmiksi möroiksi. (Haastateltavat 1-6.) Ensimmäisessä, toisessa ja viidennessä haastattelussa

korostui myös avoimuus, joka on tiimin sisällä yleisesti ensiarvoisen tärkeää (Haastateltavat 1, 2 & 5). Heikkoon suoritukseen tulisi myös puuttua välittömästi, jotta samat virheet eivät toistuisi uudestaan (Haastateltava 2). Myös yksi merkittävistä ongelmista on se, että suomalaisessa kulttuurissa ongelmista puhuminen on vaikeaa, tai niistä ei puhuta ollenkaan (Haastateltava 4).

Neljäs haastateltava kertoi esimerkin ongelmasta, mitä työpaikoilla usein kohdataan: Ryhmässä on vaikea persoona, ja kaikki yhteisön jäsenet tiedostavat sen, mutta kukaan ei uskalla kertoa sitä hänelle. Kaikki ajattelevat asian menevän ohi ja sietävät tilannetta useiden kuukausien ajan, mikä lopulta johtaa siihen, että ihmiset ovat keskenään niin kireissä väleissä, että puheyhteys katkeaa. Lopulta yksi henkilö yhteisön sisällä syö kaikkien muiden motivaation ja hyvän fiiliksen. Tämä johtaa siihen, että hankala henkilö savustetaan, tai pahimmassa tapauksessa kiusataan ulos yhteisöstä, tai henkilö itse lähtee pois. Toisessa vaihtoehdossa vaikea henkilö jää työpaikalle, ja aiheuttaa muiden henkilöiden lähdön yhteisöstä. Kyseisen haasteen voisi korjata nimenomaan sillä, että ihmisille puhutaan mieluummin ongelmista ajoissa, kuin liian myöhään. Tulisi pohtia kumpi vaihtoehto on järkevämpi. Annetaanko vaikean henkilön ensin toteuttaa ikävää käytöstään hetken aikaa, ja vasta sen jälkeen hänelle ilmoitetaan, että asian pitää muuttua, vai tehdä hänelle heti selväksi, että kyseinen toiminta ei ole hyväksyttävää. Kun asia otetaan puheeksi, tulisi henkilölle kertoa selvästi, että hänen toimintansa X vaikuttaa yhteisöön tavalla Y, jonka jälkeen huolehditaan, ettei näin tapahdu enää uudestaan. Tämä osoittaa reilua peliä ja välittämistä. Huonompaa välittämistä on se, ettei asioista puhuta ollenkaan. (Haastateltava 4.)

Myös työhyvinvointi koetaan tärkeänä tekijänä rahoitusosalalla, ja siihen panostamalla koulutusten ja yhteisen tekemisen muodossa voidaan tehokkaasti ylläpitää hyvää ryhmädynamiikkaa. Joukkue, jossa vallitsee hyvä ryhmädynamiikka, yhteisistä pelisäännöistä pidetään kiinni ja ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Haastateltava 2.) Kahden valtionhallinnossa työskentelevän haastateltavan mielestä säännölliset viikottaiset kokoontumiset ovat vaikuttaneet positiivisesti yhteishenkeen. Näissä tapaamisissa osaamista jaetaan työkavereiden kesken. (Haastateltavat 3 & 6.)

Kun joukkueen jokaisella jäsenellä on tiedossa oma roolinsa joukkueen sisällä, voi sillä tehokkaasti ehkäistä ongelmia. Työtehtävien järkevällä roolituksella pidetään ryhmädynamiikka hyvänä. Kun oikea henkilö on sijoitettu oikeaan tehtävään, ei tyytymättömyyttä roolitukseen pääse syntymään. (Haastateltavat 1 & 2.) Siellä, missä on jo valmiiksi hyvä

ryhmädynamiikka, se usein myös säilyy, kun kaikki tietävät tehtävänsä tavoitteet ja mitä heiltä odotetaan (Haastateltava 1). Myös esimiehen tai muiden johtavien henkilöiden rooli huonon ryhmädynamiikan korjaamisessa koetaan merkittävänä (Haastateltava 3).

Haastateltavan luokanopettajan mukaan tehokas tapa hyvän ryhmädynamiikan vahvistamiseen on käyttää mallia, jossa jokaiselle uudelle opettajalle on määrätty vanhempi ja kokenempi työpari, joka on aina tarvittaessa uuden opettajan apuna. Systemi toimii haastateltavan mukaan hyvin, sillä näin johtajuus on jalkautettu työntekijöiden pariin. Mallin avulla luodaan väliportaan johtajuutta, eikä kaikki vastuu kasaudu yksin rehtorin harteille. Kerran kuukaudessa järjestetään myös yhteistä virkistystoimintaa työpaikan ulkopuolella. Virkistystoimintaan osallistuminen on työntekijöille vapaaehtoista, mutta suotavaa. (Haastateltava 4.)

#### 6.7 Miten esimies voi vaikuttaa ryhmädynamiikkaan?

Hallintojohtajan mielestä vaikuttaakseen ryhmädynamiikkaan positiivisesti, esimiehen tulisi olla mahdollisimman neutraali ja omalla esimerkillään ohjata joukkuettaan avoimeen, toista arvostavaan toimintaan. Esimiehen paras tapa vaikuttaa on laatia joukkueelle selkeät tehtäväkuvat ja määritellä vastualueet. Luottamus on tärkeää esimiehen kohdalla, varsinkin osoittamalla luottamusta työntekijöihin voidaan vaikuttaa positiivisesti ryhmädynamiikkaan. (Haastateltava 1.)

Hyvää ryhmädynamiikka pidetään yllä esimiehen toimesta niin, että hän on aina paikalla ja tukee alaisiaan. Hänen luokseen tulisi aina päästä juttelemaan mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Alaisia tulee tukea ja heidän asioistaan tulisi olla kiinnostunut. Näin luodaan välittämisen ilmapiiriä. (Haastateltavat 3, 4, 5, 6.) Esimiehen tulee myös rooliittaa työntekijät osaamisensa mukaiseen tehtävään sekä puuttua huonoon suoriutumiseen välittömästi huomattessaan sellaisen (Haastateltavat 2 & 4). Kaikkien toiveita ei kuitenkaan saada tyydytettyä, vaan tarvitaan joustoa myös työntekijöiltä. Pyritään kaikkien kannalta parhaaseen kokonaisuuteen. (Haastateltava 4.)

Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että esimies voi vaikuttaa negatiivisesti ryhmädynamiikkaan mikromanageroinnilla sekä käskyttämällä. Kolmas haastateltava lisäsi, että myös huonolla asenteella voidaan vaikuttaa negatiivisesti. Työntekijät huomaavat, jos esimies ei ole kiinnostunut itse luomaan hyvää ilmapiiriä. Esimiehen on myös tärkeää tuntea tiiminsä tarpeeksi hyvin. (Haastateltava 3.)

Negatiivinen vaikutus voi olla myös sillä, mikäli työntekijöillä on itse vahva käsitys siitä, kenen pitäisi työskennellä kenenkin kanssa, ja miksi, tai miten asioita pitäisi hoitaa. Esimiehen tulisi arvostaa työntekijöiden tietotaitoa. Tämä pätee erityisesti silloin, kun alaiset pystyvät perustelevaan kantansa hyvin, sillä esimies ei itse ole aina kentällä näkemässä asioita, joita työntekijät kokevat. (Haastateltava 4.)

#### 6.8 Miten joukkue saadaan ylittämään itsensä tai välttämään alisuoriutumisen?

Neljäs haastateltava painottaa, että joukkueen alkuvaiheessa tulisi järjestää palaveri, jossa jokainen joukkueen jäsenistä saa sanoa mitä ajattelee ja toivoo kokonaisuudelta, jonka jälkeen asetetaan yhteinen tavoite. Yhteisen tavoitteen määrittelyn jälkeen sovitaan yhteinen työskentelytapa ja -kulttuuri, johon kaikki sitoutuvat. Yleensä esimies on joukkueessa henkilö, joka valvoo kyseisten asioiden toteutumista. Ehdottoman tärkeää on, että matkalla yhteiseen tavoitteeseen, pitää olla luotuna myös välietappeja, joiden avulla voidaan tarkastella, onko joukkue matkalla oikeaan tavoitteeseen. Välietappeja tulee asettaa niin johtoportaan osalta kuin kaikkien työntekijöidenkin osalta, sillä näin saadaan yksilöitä sitoutettua. (Haastateltava 4.)

Haastateltavien mielestä oikea-aikainen palaute ja jatkuva panostus on tässä asiassa oleellista, mutta merkittävää on myös keskinäinen luottamus, ja mahdollisuus tehdä asioita. Palautteen avulla työntekijät tiedostavat, mitä voisi tehdä jatkossa paremmin ja missä asioissa on mahdollista vielä kehittyä. Virheiden tekemisestä ei tule moittia, vaan niistä otetaan rakentavasti opiksi. (Haastateltavat 1–6.) On tärkeää, että koko joukkue on motivoitunut tekemään parhaansa. Motivoivilla palkinnoilla ja jatkuvalla tekemisen tukemisella vaikutetaan joukkueen suoritustasoon positiivisella tavalla. Myös joustavuus molempiin suuntiin palvelee joukkueen suoriutumista positiivisesti. (Haastateltavat 2 & 3.)

Kun työntekijä kokee oman työnsä mielekkäänä ja kun työ tarjoaa onnistumisen elämyksiä, työntekijät venyvät parempiin lopputuloksiin. Ryhmissä tulisi myös olla alan ammatillaiset ja jokaisen yksilön vahvuudet tulisi huomioida. Roolituksen tulee onnistua, sillä jos joukkueen jäsenet tekevät kaikki samoja asioita, syntyy joukkueen sisälle turhaa kilpailuasetelmaa. (Haastateltavat 5 & 6.)

## 6.9 Miten johtaminen vaikuttaa joukkueen toimivuuteen?

Kahden haastatellun mielestä tärkeää on, että joukkueen jäseniä johdetaan oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti, sekä esimiehellä on kyky ajatella empaattisesti. Jos nämä asiat otetaan johtamisessa huomioon, vaikuttaa se joukkueen toimivuuteen paljonkin ja nimenomaan positiivisella tavalla. Näiden asioiden lisäksi tarvitaan vielä alaisten luottamus siihen, että esimies on ammattitaitoinen ja tehtäviensä tasalla. Joukkueen toimivuuteen negatiivisesti vaikuttavia asioita ovat määräilevä johtaminen, alaisten osaamisen kyseenalaistaminen ja tietyn yksilön nostaminen perusteettomasti ylitse muiden. Joukkueen on vaikea toimia hyvin, jos johtamisessa on puutteita. (Haastateltavat 1 & 3.)

Haastateltavien mukaan johtamisen rooli on äärimmäisen tärkeää joukkueen rakentamisvaiheessa (Haastateltavat 1-6). Asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen merkitys on lähinnä roolitusta ja taustatuen antamista, ja mitä pidempään joukkue on ollut toiminnassa, sitä vähemmän johtamisen rooli korostuu (Haastateltava 2). Jos johtavassa asemassa oleva henkilö saa ryhmän jäsenet puolelleen, ja ajattelemaan, että ”hei, toi tietää mistä se puhuu, hän ajattelee meidän parasta”, on sillä positiivinen vaikutus joukkueen toimivuuteen. Jos johtaja konkreettisesti näyttää joukkueelle, että asiat menevät eteenpäin ja onnistuttiin, yksilöt ajattelevat, että kehitystä ja oppimista tapahtuu. Yksilöä motivoi, jos hän huomaa asioiden kehittyvän, ja jos useampi yksilö saa saman kokemuksen, koko ryhmä motivoituu. Tärkeää on myös, kun asioita tehdään, että ne tehtäisiin reippaasti, ilon kautta ja virheitä pelkäämättä, sillä paras tapa oppia on tehdä virheitä. Virheiden kanssa tulee kuitenkin olla tarkkana, että ne eivät toistuisi moneen kertaan. (Haastateltavat 4 & 6.)

## 6.10 Yksilöiden roolien jakaminen toimivassa joukkueessa

Kolme haastatelluista oli sitä mieltä, että joukkueella voi olla erillinen vetäjä esimiehen lisäksi, mutta ellei ole, ei ketään pitäisi nostaa vain esimiehen toiminnalla kyseiseen asemaan. Jokaisessa roolissa tulisi myös olla selkeästi määriteltävät tehtävät. (Haastateltavat 1, 5, 6.)

Yksilöiden roolit joukkueen sisällä tulisi jakaa osaamisen, asenteen ja halukkuuden mukaan (Haastateltavat 2 & 6). Valtionhallinnossa koetaan, että jokaisen yksilön vahvuudet tulisi tunnistaa, ja roolit tulisi sen mukaisesti jakaa. On tärkeää, että roolit jakautuisivat

tasaisesti, eikä esimerkiksi yhden henkilön harteille laitettaisi liikaa vastuuta. (Haastattelut 3, 5, 6.)

Viitaten kokemukseensa salibandyvalmentajana, luokanopettaja kokee, että yksilön tulee saada esittää toiveita omasta positiostaan, ja mikäli toive on mahdollista huomioida, henkilö on motivoituneempi ja sitoutuneempi. Jos asiat sen jälkeen onnistuvat, niin se on hyvä asia, mutta jos tulee epäonnistuminen, henkilö ei voi ainakaan syyttää esimiestä. Lähtökohtaisesti esimies päättää kokonaisuuden kannalta parhaat roolit tiimin yksilöille, mutta päätökset tulisi pystyä perustelemaan mahdollisimman selkeästi, jos he kysyvät ”miksi minut sijoitettiin paikalle X”. Esimiehen tulisi myös olla avoin, jonka avulla alaisiin luodaan luottamussuhdetta. Luottamussuhteen luominen helpottaa kommunikaatiota alaisten ja esimiehen välillä entisestään. Myös viestinnän ja tiedottamisen tärkeys tulisi huomioida roolituksien suhteen, sillä jos työyhteisöä informoidaan selkein ohjein siitä, mitä ollaan tekemässä, kokonaisuus matkaa oikeaan suuntaan. (Haastateltava 4.)

## **7 Johtopäätökset sekä pohdintaa joukkueen rakentamisesta**

Vastaukset julkisen ja yksityisen sektorin välillä olivat lopulta yllättävän yhtenäisiä, eikä suuria eroavaisuuksia löytynyt. Suurimmat eroavaisuudet liittyivät rekrytointiprosesseihin työpaikalla. Valtionhallinnossa rekrytointiin vaikuttavat kansallinen lainsäädäntö sekä ohjeistukset, jotka asettavat yksityistä sektoria tiukemmat reunaehdot työntekijöiden palkkaamiselle. Rekrytointiin vaikuttaa muun muassa virkamieslaki. Valtionhallinnossa rekrytointiprosessit ovat yksityistä sektoria jäykemmät ja byrokraattisemmat, ja varsinkin henkilöstöhallinnossa kaivataan prosesseihin lisää joustavuutta.

Haastatteluiden perusteella valtionhallinnossa on paljon sisäistä liikkuvuutta, ja usein työntekijät vaihtavat työpaikkaa valtionhallinnon sisällä. Siirtyminen valtionhallinnosta ei ole kovin yleistä. Tätä tukee myös omat havainnot ja kokemukset valtionhallinnosta. Valtionhallinnossa myös rekrytoidaan usein hallinnon, tai suoraan oman viraston tai ministeriön, sisältä. Valtionhallinnossa aikaisempi työkokemus julkiselta sektorilta katsotaan työnhakutilanteissa eduksi, joten rekrytoinneissa valtionhallinnon työntekijät ovat usein etulyöntiasemassa yksityisen sektorin hakijoihin verrattuna.

Haastatteluissa myös nostetaan esille, että työpaikan ulkopuolelta rekrytoiminen sisältää aina riskin, ja olisi järkevää kartoittaa talon sisäistä osaamista ennen ulkopuolisen



ihmisen palkkaamista. Tämä ajattelutapa on yhtenäinen Jalosen ja Lammen (2012, 87–90) ajatuksien kanssa. Haastatellut henkilöt olivat myös sitä mieltä, että toimivan joukkueen rakentamisessa tulisi rekrytointiprosessissa olla enemmän aikaa ja resursseja. Huolella ja pitkäjänteisesti toteutettu rekrytointiprosessi nostaa mahdollisuuksia rakentaa toimiva joukkue, josta hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää Yhdysvaltojen jääkiekkomaajoukkueen rakentamista vuoden 1980 talviolympialaisiin.

Ryhmädynamiikkaan liittyviä ongelmia voitaisiin tehokkaasti ennaltaehkäistä sisäistä rekrytointia lisäämällä. Talon sisällä ollaan varmasti hyvin tietoisia työpaikan henkilöstön osaamisesta ja sopivuudesta, jolloin rekrytointi on joustavampaa. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on aina riski, ja tätä riskiä työpaikan sisäinen rekrytointi pienentää.

Haastattelijoiden näkemykset persoonallisuuden merkityksestä vahvistavat myös Henrik Dettmannin (2015) ajatukset siitä, että erilaiset yksilöt tulisi ottaa huomioon johtamisessa. Erilaiset persoonat tarvitsevat erilaisia johtamistyyliä. Myös Jalosen ja Lammen (2012, 87–90) ajatukset rekrytointin merkityksestä saavat tukea haastateltavien mielipiteistä. Hyvä joukkuepeli saadaan syntymään, kun rekrytointi on onnistunut ja yhteisön tehtäviin on saatu valikoitua sopivimmat henkilöt.

Toimivan joukkueen rakentamista tulisi tehostaa ennen kaikkea roolituksen osalta. Tehtävänkuvat ja vastuut tulisi määritellä tarkemmin, jotta työntekijöiden alisuoriutumiselta vältyttäisiin. Työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan, jos työpaikan johto ei itsekään sitä tiedä. Yksilöiden vahvuudet, heikkoudet, persoona ja motivaatio tulisi rekrytointiprosessin aikana kartoittaa tarkemmin, sillä usein uuden työntekijän epäonnistuminen johtuu siitä, että hän ei sopeutunut työyhteisöön. Nykyään soveltuvuustestejä hyödynnetään myös rekrytoinneissa, ja niiden määrää voisi aktiivisesti lisätä esimerkiksi kärkihakijoiden kohdalla, jolloin löydetään tehokkaammin työpaikalle sopivimmat henkilöt. Rekrytoinneissa olisi myös järkevää ottaa nykyisten työntekijöiden mielipiteet tarkemmin huomiin, jolloin uusien työntekijöiden sopivuus voidaan työnhakuprosessissa kartoittaa tarkemmin.

Myös ryhmäyttämiseen ja uusien työntekijöiden perehdytykseen tulisi käyttää jatkuvasti aikaa ja taloudellisia resursseja, sillä sen avulla joukkueesta saadaan tiiviimpi. Monella työpaikalla ryhmäyttämistä on vain työsuhteen alussa, jos silloinkaan. Ryhmäyttäminen myös parantaa ilmapiiriä, joka taas vähentää esimerkiksi sairaspöissaolojen määrää.

Usein ongelmat työpaikoilla johtuvat huonosta johtamisesta, ja esimiesten kouluttamiseen tulisi panostaa enemmän resursseja. Moni esimiesasemassa työskentelevä henkilö ei ole opiskellut johtamisen asiantuntijaksi, vaan hänet on nostettu esimiesasemaan suoraan substanssiosaamisen perusteella. Johtamiseen perehtyneet esimiehet myös ymmärtävät paremmin ryhmädynamiikan ja joukkueen rakentamisen elementtien tärkeyden.

Asioista puhuminen on yksi tärkeimmistä asioista mitä tulisi parantaa. Ongelmiin puututaan Suomessa usein liian myöhään, tai ei ollenkaan, mikä usein johtaa entistä huonompaan lopputulokseen. Ongelmat lakaistaan usein maton alle, ja odotetaan niiden ratkeavan itsestään. Myös varhaisen välittämisen malli tulisi olla aktiivisemmin käytössä, jolloin esimies huomioi alaisen välittömästi, jos esimerkiksi työn laatu näyttää radikaalisti laskeneen.

Myös Sydänmaanlakan (2006, 48) ajatukset joukkue toiminnasta ovat samalla linjalla haastatteluiden vastausten kanssa. Joukkue toiminnassa jäsenillä tulisi olla yhteinen päämäärä ja selkeät tavoitteet, joihin ollaan sitouduttuja sekä päämääriä mitataan ja niiden toteutumista seurataan yhdessä välitavoitteiden muodossa.

Kuviossa 3 tiivistetään opinnäytetyön haastatteluiden perusteella tehdyt loppupäätelmät ja kehitysehdotukset toimivan joukkueen rakentamiseen.



Kuvio 3. Loppupäätelmä ja kehitysehdotukset.

## 8 Päätäntö

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin vuoden 2019 helmikuussa viikolla 6 työn suunnittelulla. Haastatteluiden teema-alueiden suunnittelu aloitettiin syyskuussa viikolla 38 ja teemat olivat lopullisesti selvillä kaksi viikkoa myöhemmin, viikolla 40. Teoreettisen viitekehyksen suunnittelua ja lähteiden kerääminen aloitettiin maaliskuussa, ja varsinainen kirjoitustyö aloitettiin heinä-elokuun taitteessa. Varsinaiset haastattelut aloitettiin viikolla 41 ja viimeiset haastattelut saatiin suoritettua viikolla 42.

Opinnäytetyö joukkueen rakentamisesta osoittautui haastavaksi, mutta mielenkiintoiseksi aiheeksi. Teoriatietoa tiimityöskentelystä sekä työyhteisötaidoista löytyi runsaasti niin urheiluvaikuttajilta kuin työelämästä, joten teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisessa ei ollut hankaluuksia lähteiden puuttumisen vuoksi. Opinnäytetyön aihe toi tekijälle paljon lisää tietoa joukkueen rakentamiseen liittyen ja terävöitti joukkuepelaamisen tärkeyttä osana työelämää.

Kaksi haastatteluista suoritettiin ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti haastattelijan ja haastateltavan keskinäisissä tapaamisissa ja loput neljä haastattelua toteutettiin sähköpostin välityksellä, joissa lähetin kysymykset haastateltaville ja he vastasivat niihin kirjallisesti. Haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja, joten haastateltavien saaminen mukaan projektiin ei ollut haastavaa. Kaikki henkilöt, joilta haastattelua pyydettiin, lähtivät opinnäytetyöprojektiin innolla mukaan.

Suurimmat haasteet haastattelujen sopimisessa liittyivät aikataulujen järjestämiseen, sillä haastateltavien kiireellisten aikataulujen vuoksi kaikkien kanssa ei ollut mahdollista löytää sopivaa aikaa keskinäiselle tapaamiselle. Pysin ratkaisemaan ongelman lähettämällä kysymykset sähköpostilla kaikille heille, joita en ajanpuutteen vuoksi ehtinyt henkilökohtaisesti tapaamaan, ja pyytämään heiltä vastaukset kirjallisesti. Sähköpostin välityksellä saadut vastaukset eivät kuitenkaan olleet yhtä kattavia kuin keskinäisissä tapaamisissa kerätyt. Osa kirjallisista vastauksista saapui myös hieman toivottua myöhemmin, joka asetti työn viimeistelyn suhteen aikataulullisia haasteita.

Tavoitteena oli selventää joukkueen rakentamisen vaiheita sekä siihen liittyviä ilmiöitä. Myös ryhmädynamiikan merkitystä osana toimivan joukkueen rakentamista tutkittiin

haastatteluiden avulla. Työ keskittyi tutkimaan, miten toimiva joukkue rakennetaan ja miten toimivaa ryhmädynamiikkaa ylläpidetään joukkueessa. Myös esimiehen roolia joukkueen rakentamisessa tutkittiin.

Työssä esitettiin joukkueen rakentamisen prosessi, siihen kuuluvat elementit, ryhmädynamiikan merkitys sekä yksilöiden roolit osana joukkuetta, ja joukkueen rakentamisen asiantuntijoille tehtyjen haastatteluiden kautta saatiin tietoa siitä, miten joukkueen rakentamista voidaan parantaa. Koska toimivan joukkueen rakentamiseen kuuluu monia eri osa-alueita, on ollut vaikeaa rajata tutkimusaihetta ja valita työhön omasta mielestä kaikkein oleellimmat elementit siihen liittyen. Työn kautta on mahdollista saada hyvä pohjakäsitys joukkueen rakentamisen käytäntöihin sekä mahdollisuus kerätyn tiedon avulla kehitellä parannusehdotuksia.

Työ olisi ollut mahdollista toteuttaa myös kokonaan tai osittain kvantitatiivisella, eli määrällisellä tutkimuksella. Työssä olisi voitu haastatella myös useampia asiantuntijoita, jonka lisäksi erilaisia näkökulmia olisi voinut tuoda perinteisten työläisammattien osajien haastatteluiden avulla. Haastatteluiden asiantuntijat olisi myös voitu valikoida entistä keskitetyemmin, jolloin tutkimustulosten hajautumisen riski olisi saatu minimoitua. Halusin kuitenkin tuoda hieman monipuolisempaa näkökulmaa valikoimalla haastateltaviksi ihmisiä erilaista ammatillisista taustoista.

Työn kirjallisuuslähteet voidaan arvioida luotettavaksi. Internetlähteiden osalta olen pyrkinyt menemään juurilähteelle, jolloin tietoa voidaan olettaa luotettavaksi. Osa lähdemateriaalista on akateemista tutkimusta ja osa kirjallisuudesta on opetuskäyttöön tarkoitettua materiaalia. Internet- ja sähköiset lähteet ovat koostuneet pääasiallisesti joukkueen rakentamista, työhyvinvointia ja ryhmädynamiikkaa käsittelevistä julkaisuista. Internetlähteitä on käytetty työssä vähän, sillä niiden luotettavuudesta ei aina voi olla niin varma, ja internet-lähteidenkin osalta pyrin aina löytämään juurilähteen. Monet parhaista juurilähteistäni löysin muiden samankaltaisten opinnäytetöiden kautta, joita opinnäytetyöprojektin aikana luin useita. Lähteiden puolesta validiteetti ja reliabiliteetti voidaan täten arvioida kokonaisuutena hyväksi.

Kaikki haastattelut toteutettiin nimettöminä. Syy siihen miksi haastattelut on tehty nimettöminä liittyvät haastateltavien henkilöiden toiveeseen. Tavoitteeni ole toteuttaa kaikki haastattelut henkilökohtaisella tapaamisella haastateltavien kanssa, mutta se ei valitettavasti onnistunut.

Koska opinnäytetyö on puhtaasti kvalitatiivinen, niin täsmällistä tutkimustulosta ei ole. Työ on ollut tutkiva ja pohdiskeleva, jossa on etsitty joukkueen rakentamisen vahvuuksia, heikkouksia sekä kehittämisen kohteita. Lisäksi työn tarkoituksena on ollut tiedon lisääminen joukkueen rakentamiseen liittyen, käsitteisiin sekä ryhmädynamiikan merkitykseen osana toimivaa joukkuetta. Työ voidaan katsoa vastaavaan tutkimuskysymyksiin näiltä osin. Esimiestyön näkökulmasta työ antaa joitakin vastauksia siihen, miten esimies voi omalla osaamisellaan vaikuttaa toimivan joukkueen rakentamiseen. Esimiestyön osalta työ vastaa osittain tutkimuskysymyksiin, mutta mahdollisuuksia syvempäänkin tarkasteluun olisi myös ollut.

Yritin löytää erilaisia näkökulmia opinnäytetyöhön keräämällä haastattelutuloksia asiantuntijoilta eri aloilta. Se voidaan nähdä myös laatua heikentävänä seikkana. Myös muiden kuin henkilöstöhallinnon ja konttorityöntekijöiden haastattelut toisivat tutkimukseen uudenlaista näkökulmaa työyhteisön ruohonjuuritasolta. Haastatteluiden aikatauluongelmat myös vaikuttivat osaan vastauksista hieman negatiivisesti, sillä tutkimustulosten analysointiin jäi odotettua vähemmän aikaa.

Jatkotutkimuksen osalta ehdotan, että toteutetaan toinen laajempi tutkimus, jossa hyödynnetään määrällistä tutkimusta tietyille keskisuurelle tai suurelle kohdeyritykselle. Määrällisen tutkimuksen lisäksi työtä voisi syventää 3-4 teemahaastattelulla yrityksen johtohenkilöiden kanssa. Määrällisessä kyselyssä saataisiin mahdollisesti kerättyä huomattavasti monipuolisempi näkemys joukkueen rakentamiseen liittyvistä kehityskohteista, kun ruohonjuuritason työntekijöiden mielipide saataisiin paremmin esiin. Myös opinnäytetyöni kaltainen uusi tutkimus voisi olla mielenkiintoinen, jossa esimiehen rooli ja johtaminen olisi pääosassa.

## Lähteet

Aalto, Mikko 2000. Ryppäästä ryhmäksi. My Generation.

Aho, Sirkku & Laine, Kaarina 1997. Minä ja muut. Kasvaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Otava, Keuruu.

Eskola, Marjatta & Jauhiainen, Riitta 1994. Ryhmäilmiö. WSOY, Juva.

Haastateltava 1. Hallintojohtaja. Sähköpostihaastattelu 15.10.2019.

Haastateltava 2. Sijoitusasiantuntija. Sähköpostihaastattelu 16.10.2019.

Haastateltava 3. Assistentti. Sähköpostihaastattelu 16.10.2019.

Haastateltava 4. Luokanopettaja. Helsingin kaupunki. Haastattelu 12.10.2019.

Haastateltava 5. Henkilöstöpäällikkö. Haastattelu 15.10.2019.

Haastateltava 6. Henkilöstöassistentti. Sähköpostihaastattelu 15.10.2019.

Henriksson, Atte 2015. Joukkuepelillä menestykseen urheilussa ja työelämässä. Opin-  
näytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93935/Henriksson\\_joukkepeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93935/Henriksson_joukkepeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 17.9.2019.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Huotari, Marja-Leena & Hurme, Pertti & Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. WSOY, Porvoo.

Hämäläinen, Pekka 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Tammi, Helsinki.

Jalonen, Jukka & Lampi, Ilkka 2012. Menestyksen pelikirja. Docendo, Jyväskylä.

Juuti, Pauli 1987. Ihminen. Työpaikan tärkein voimavara. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Laine, Kaarina 2005. Minä, me ja muut sosiaalisissa verkoissa. Otava, Keuruu.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro, Helsinki.

MAST - Maakunnallinen ohjausmalli 2011. Ryhmäyttämisoapas. <https://ameo.fi/wp-content/uploads/2018/02/Ryhmayttamisopas.pdf>. Luettu 10.10.2019.

Niemistö, Raimo 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Palmenia, Helsinki.

Nikkola, Tiina & Löppönen, Pekka 2014. Oivalluksia ryhmästä - pintaa syvemmälle koulun ryhmäilmiöihin. Opinkirjo, Helsinki.

Katzenbach, John R. & Smith, Douglas K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY, Porvoo.

Kopakkala, Aku 2005. Porukka, jengi, tiimi. Edita, Helsinki.

Koskinen, Anssi Kaarlo 2015. Henrik Dettmann: Menestysjoukkue rakennetaan kunnioituksella ja luottamuksella. Akavalainen.fi. [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/henrik\\_dettmann\\_menestysjoukkue\\_rakennetaan\\_kunnioituksella\\_ja\\_luottamuksella](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/henrik_dettmann_menestysjoukkue_rakennetaan_kunnioituksella_ja_luottamuksella). Luettu 27.10.2019.

Kuusela, Pekka 2007. Sosiaalipsykologia – Yksilöstä yhteiskuntaan. Unipress, Suomi.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Yrityskirjat, Helsinki.

Salo, Marika 2017. Ryhmädynamiikasta. Spirit.fi. <https://www.spirit.fi/ryhmadynamiikasta/>. Luettu 10.10.2019.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY, Vantaa.

Suomalaisen Työn Liitto 2017. Made by Finland. <https://suomalainen-tyo.fi/2017/12/20/made-by-finland-kampanjatutkimus/>. Luettu 10.3.2019.

Sydänmaanlakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio. Gummerus, Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. uudistettu painos. Talentum Media, Helsinki.

Tamminen, Juhani 2001. Kaikki pelissä. Ajatus, Helsinki.

Tamminen, Juhani 2003. Teamwork. Ajatus, Helsinki.

Työterveyslaitos (TTL) 2017. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 12.10.2019.

Valtanen, Mikko 2008. Johtamisen Sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilas-yhteisössä. Edita Prima, Helsinki.

Wheelan, Susan 2013. Creating effective teams. SAGE, Thousand Oaks.

## **Opinnäytetyön haastattelurunko**

Miten rekrytointi ja joukkueen rakentaminen toimii työpaikallasi?

Mitkä elementit tulisi ottaa huomioon joukkueen rakentamisessa?

Miten joukkueen rakentamista voisi tehostaa työpaikallasi?

Mitkä asiat vaikuttavat joukkueen ryhmädynamiikkaan?

Miten huonoa ryhmädynamiikkaa korjataan tai tulisi mielestäsi korjata?

Miten hyvää ryhmädynamiikkaa ylläpidetään työpaikallasi?

Miten esimies voi vaikuttaa ryhmädynamiikkaan?

Miten joukkue saadaan ylittämään itsensä tai välttämään alisuoriutumisen?

Miten johtaminen vaikuttaa joukkueen toimivuuteen?

Miten yksilöiden roolit jaetaan toimivassa joukkueessa?