

TIIMITYÖSKENTELEY YRITYKSESSÄ X

Ongelmien tunnistaminen ja ratkaisuehdotukset

Tiivistelmä

Tekijät Strontseva, Elina Smirnova, Mariia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 51 sivua	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Tiimityöskentely Yrityksessä X Ongelmien tunnistaminen ja ratkaisuehdotukset		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön case-yrityksen X toimi suomalainen kauppa, joka myy päänsääntöisesti verkossa. Tavoite oli selvittää Yritys X:n tiimin ongelmat kvalitatiivisen tutkimuksen avulla sekä löytää ratkaisut niihin.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin, mitä ovat tiimi ja tiimityöskentely ja mistä koostuu menestyvä tiimi. Tässä osuudessa käytiin läpi myös, kuinka voi tunnistaa ongelmat tiimissä ja yleisimmät johtamiseen, tiimiviestintään, tehokkuuteen, syrjintään ja henkilökohtaisiin tilanteisiin liittyvät ongelmat, jotka voivat tiimeissä esiintyä ja kuinka ne yleensä ratkaistaan.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen kysely, johon osallistui 11 tiimin jäsentä. Sähköinen kysely toteutettiin Google Forms -työkalun avulla maaliskuussa 2020. Anonyymissa kyselyssä oli kolme teemaa: tiimityöskentely, esimiehen rooli tiimissä sekä sisäinen viestintä. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että Yritys X:n tiimissä on muutama ongelma, kuten epätasa-arvoinen kohtelu tiimiläisten kesken, viestintäohjelmien käytön vaikeus ja esimiehen asenne työtä kohtaan.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltyjen ehdotuksien pohjalta valittiin sopivimmat ratkaisut Yritys X:n tiimin ongelmiin. Lisäksi ratkaisuehdotuksissa hyödynnettiin suomalaisten tekijöiden tutkimuksia. Loppuosassa pohdittiin, kuinka tutkimusta olisi voitu parantaa.</p>		
Asiasanat Tiimi, tiimityöskentely, tiimityön ongelmat		

Abstract

Authors Strontseva, Elina Smirnova, Mariia	Type of publication Bachelor's thesis Number of pages 51 pages	Published Spring 2020
Title of publication Teamwork at Company X Identifying problems and suggesting solutions		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The thesis discusses Company X, which is a Finnish online shop. The main goal of the thesis was to identify the problems Company X's team has by using a qualitative research method and find solutions to the problems.</p> <p>The theoretical part of the thesis discusses the concepts of team and teamwork and what makes a successful team. It also explains how to identify team problems and what some of the most common ones are including managing, communication in a team, efficiency, discrimination, and problems related to personal issues as well as how to solve them.</p> <p>The method used to carry out the research was a qualitative questionnaire. It was conducted using Google Forms and sent to 11 team members in March 2020. The anonymous questionnaire consisted of three topics: teamwork, the manager's role, and internal communication. The findings of the study showed that Company X's team had problems such as unequal treatment among team members, issues with communication software, manager's attitude towards work, and others.</p> <p>The thesis presents a suggestion on how to deal with teamwork problems at Company X.</p>		
Keywords Team, teamwork, teamwork problems		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.3	Työn rakenne.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmät	3
1.5	Aiemmat tutkimukset	4
2	TIIMITYÖSKENTELY.....	6
2.1	Tiimi ja tiimityö	6
2.2	Tiimin rakentaminen	6
2.3	Tiimityypit	7
2.4	Tiimityöskentelyn ongelmien tunnistaminen.....	9
2.5	Tiimin johtaminen.....	10
2.6	Viestintä tiimissä.....	13
2.7	Tehokkuus tiimissä	20
2.8	Syrjintä ja sen ratkaisu.....	25
2.9	Henkilökohtaiset ongelmat ja ratkaisut.....	28
3	CASE: YRITYS X.....	31
3.1	Yritysesittely	31
3.2	Tutkimuksen analysointi.....	31
3.2.1	Tiimityöskentely	32
3.2.2	Esimiehen rooli tiimissä ja viestintä.....	33
3.3	Vertailu aiempiin tutkimuksiin.....	36
3.4	Johtopäätös Yritys X:n ongelmista.....	36
3.5	Kehitysideat tiimityön parantamiseksi Yrityksessä X	38
3.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	39
4	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen tausta

Viime aikoina tiimipohjainen työskentely on yleistynyt huomattavasti sekä isoissa organisaatioissa että pienissä yrityksissä. Yhtiöt ymmärtävät sellaisen työskentelyn hyötyjä ja pyrkivät upottamaan sen erilaisiin projekteihin. Muutamat tutkimukset ovat todistaneet, että ihmiset ovat luotu muodostamaan sosiaalisia ryhmiä ja tiimejä, ja vain osana sopivaa tiimiä yksilö voi kehittyä, kasvaa ja näyttää parhaat tulokset (Karlgaard & Malone 2015, 36). Tiimityöskentely tuo selvästi paljon etuja yritykselle, esimerkiksi eri asiantuntijoista koostuva tiimi on ideoiden, innovatiivisuuden, luovuuden ja tehokkuuden lähde. Lisäksi tiiminä on paljon helpompi suorittaa tehtävät, koska ne voidaan jakaa muutaman hengen kesken, joista jokainen tekee, mitä osaa paremmin. Samassa tilanteessa yhdellä henkilöllä suoritus kestäisi huomattavasti kauemmin ja luultavasti loppuvaiheessa hän kärsisi työuupumuksesta ja stressistä, koska hänen piti tehdä kaikki yksin. (Middleton 2019.)

Vaikka tiimityö yleensä parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta, se voi olla myös haitallinen. Esimerkiksi tiiminjäsenet eivät tule toimeen toisensa kanssa, tiimi ei saa selkeää ohjausta tiiminvetäjältä tai esimieheltä, tiimiläiset kärsivät motivaation puutteesta tai muun syyn takia. On erittäin tärkeää osata huomata ajoissa, että tiimissä on joitakin vaikeuksia, jotka vaikuttavat negatiivisesti koko yrityksen menestykseen. Huomaamisen jälkeen kartoittaa vaikeudet ja löytää oikeat ratkaisut. Tiiminjäsenet saattavat itse tietää ongelmasta, mutta eivät välttämättä pysty mitenkään muuttamaan tilannetta itse. Syynä voi olla omien resurssien riittämättömyys tai tarvitaan apua esimieheltä. Toisaalta voi olla, että jäsenet eivät ole tietoisia tai eivät välitä tarpeeksi siitä, että tiimissä on ongelmia. Joka tapauksessa ongelmien osoittaminen ja ratkaiseminen ajoissa voi huomattavasti vaikuttaa tiimin tehokkuuteen ja auttaa menestymään.

Toimeksiantajamme Yritys X on kauppa, joka toimii pääsääntöisesti verkossa, mutta aikoo kohta avata myös fyysisen kaupan Suomessa. Yrityksen omistaja sekä esimies ovat huomanneet, että heidän projektitiiminsä ei ole enää niin tehokas kuin ennen ja sisäisiä konflikteja on ollut entistä enemmän. Tämä on näkynyt myös yrityksen menestyksessä, koska yllä mainittu tiimi on yrityksen päätiimi. Heidän työskentelystänsä riippuu melkein koko kaupan toiminta, ja jotkut tulevaisuuden suunnitelmat ovat nyt epävakaa. Tämän takia, olemme tarjonneet Yritykselle X apua. Haluamme tutkimuksessa perehtyä yrityksen tiimiin ja sen sisäiseen työskentelyyn, sekä löytää ongelmat ja esittää sopivimmat ratkaisut.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Yritys X:n tiimityöskentelyn ongelmat ja löytää parhaat mahdolliset ratkaisut, jotta tiimityöskentely olisi tehokkaampaa ja kaikki viihtyisivät tiimissä. Tutkimus rajataan yrityksen nykyiseen projektitiimiin, eli tämä ei välttämättä kata pitkäaikaista tiimidynamiikkaa yrityksessä. Tutkimme tiimin ongelmia kolmesta eri näkökulmasta: työskentely ja sisäinen tunnelma tiimissä, esimiehen rooli ja vaikutus tiimiin sekä viestinnän ongelmat.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin pääkysymyksiin:

- Mitkä tiimityöskentelyn ongelmat ovat Yrityksessä X?
- Kuinka voisi ratkaista tiimityöskentelyn ongelmat Yrityksessä X?

Apukysymyksinä ovat:

- Millaisia haasteita tiimit yleensä saattavat kohdata?
- Minkä keinojen avulla tiimit ylipäättään selviävät haasteista?

Yllä mainittujen pääkysymysten avulla pystymme ymmärtämään, miksi Yritys X:n tiimi ei tuo odotettuja tuloksia eikä toimi niin tehokkaasti kuin pitäisi, jonka jälkeen pyrimme löytämään sopivat ratkaisut. Apukysymykset antavat mahdollisuuden kartoittaa kokonais kuvan siitä, millaiset ovat tyypilliset hankaluudet tiimityöskentelyssä ja mitä toimenpiteitä tavallisesti käytetään ratkaisuna.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, joka käsittelee tiimityöskentelyä ja erittelee yleisiä tiimissä esiintyviä ongelmia (Kuvio 1). Tarkoituksena on kertoa lukijalle, mitä tiimityöskentely on ja mistä tiimi koostuu sekä millaisia tiimejä on. Esittelemme myös, millaisia ongelmia tiimeissä voi esiintyä ja kuinka niitä yleensä ratkaistaan. Tältä pohjalta pyrimme löytämään sopivimmat ratkaisut tutkimuksemme kohteena olevalle Yritys X:lle.

Työn empiirinen osuus toteutetaan kvantitatiivisesti hyödyntäen Google Forms -kyselyä, jonka avulla selvitetään, millaisia ongelmia tiimissä on. Tässä osuudessa analysoimme kyselyn tuloksia sekä pyrimme löytämään ratkaisuja Yrityksen X ongelmiin. Viimeinen osuus on yhteenveto, jossa kerromme lyhyesti opinnäytetyöstämme.



Kuvio 1. Työn rakenne

1.4 Tutkimusmenetelmät

On olemassa kaksi tutkimusmenetelmää, joita käytetään tutkimuksen tekemiseen: määrällinen eli kvantitatiivinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen. Määrällisen tutkimusmenetelmän tehtävänä on kerätä jostakin aiheesta numeraalisia tietoja, jotka auttavat ymmärtämään, miksi jotkut asiat ovat aiheuttaneet joitakin seurauksia ja havaitsemaan myös niiden tietojen perusteella niin sanotusti säännön, miksi asiat ovat menneet juuri näin. Samalla tuloksien saamisen jälkeen vertaillaan tekijöitä keskenään ja analysoidaan niiden avulla, miten jokin ilmiö on muuttunut ajan myötä tai miten tekijät vaikuttavat toisiinsa. (Vilkkä 2015, 43.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään vastaamaan miksi-kysymyksiin ja avaamaan aihe eri näkökulmista. Tavoitteena on löytää ja käsittää ihmisten tai yrityksen toiminnan merkitys ja selittää sitä tutkijan omien näkemyksien avulla. Sen takia laadullinen tutkimusmenetelmä ei ole niin objektiivinen kuin määrällinen, koska jälkimmäisessä tietoa analysoidaan pelkästään tilastollisten lukujen perusteella. (Vilkkä 2015, 44.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska tavoitteena on saada selville ihmisten mielipiteitä jostakin koetusta asiasta. Tässä tilanteessa sellaisena asiana oli työskentelyongelmat Yrityksessä X. Tutkimuksessa laadittiin anonyymi kysely, johon vastasivat kaikki Yrityksen X työtiimin jäsenet. Kyselyssä selvitettiin mahdollisia tiimityöongelmia eri näkökulmista.

1.5 Aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyötutkimusta varten etsimme muutamia ylemmän ammattikorkeakoulun ja yliopiston opinnäytetyötutkimuksia ja pro gradu -tutkielmia. Näiden avulla pystyimme vertailemaan omia tutkimustuloksiamme muihin ja käsittämään tiimityöskentelyongelmia monesta näkökulmasta.

Neea-Roosa Ketolan (2018, 6-7) pro gradu -tutkielma tutki työntekijöiden kokemuksia tiimin kehittämisestä. Tarkoitus oli saada selville, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on tiimistä ja tiimityöstä sekä miten kokemukset ovat muodostuneet.

Tutkimuskysymyksenä oli

Minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on tiimin kehittämisestä ja sen osa-alueista (Ketola 2018, 6)?

Ketolan (2018, 41-43) tutkimuksessa selvisi, että positiivisia kokemuksia on paljon, mutta on myös negatiivisia. Tiimin kehittämisen positiiviset kokemukset olivat haastateltavien mielestä eri koulutukset ja illanvietot. Koulutusten avulla oman ja tiimin osaaminen kehittyy. Illanvietot taas mahdollistavat sen, että tiimiläiset tutustuvat paremmin toisiinsa. Haastateltavien mielestä myös yhdessä tekeminen auttaa tunnistamaan muiden heikkoudet ja vahvuudet, jonka jälkeen työnteko on helpompaa. Tiimin kehittämisessä on myös puutteita, kuten esimiehen panostus. Se haastateltavien mielestä on vähäistä. Kokouksissa puhutaan hyvinvoinnin parantamisesta eikä työtavoitteista. Haastateltavat kokivat, että itse tiimiä ja tiimityötä ei mietitä. Heidän mielestään myös työkalut voisivat olla paremmat.

Sitoutumisesta oli enemmän positiivisia kokemuksia kuin negatiivisia. Haastateltavat kokivat kaikkien olevan sitoutuneita. Kaikki pyrkivät ajattelemaan asioita tiimin kannalta ja antavat kaikkensa yrityksellä, työlle ja omalle tiimille. Työtä halutaan tehdä hyvin ja työhön suhtaudutaan positiivisesti. Syy tähän on se, että työstä tykätään ja työssä on mahdollista kehittyä. Toisaalta haastateltavat ovat sitä mieltä, että työtehtäviin sitoutumista voisi vielä parantaa, sillä saman yrityksen sisällä siinä on jonkin verran vaihtelua. (Ketola 2018, 49-50.)

Haastateltavien mielestä tiimityö on hauskaa, koska siinä on mahdollisuus vaikuttaa, kehittää ja kehittyä. Tiimissä oppii tuntemaan muut ja siinä saa apua multa tiimin jäseniltä. Jokainen tuo tiimin omaa osaamisensa ja uusia näkökumia. Tiimityöskentelyssä on kuitenkin silti kehittämiskohteita, kuten kommunikaatio ja viestintä. (Ketola 2018, 52-53.)

Ketolan (2018, 61) tutkimuksesta selvisi, että samassa tiimissä jokainen voi kokea asiat eri tavalla. Jotkut kokevat, että tiimissä on kehittämistä. Toiset ovat eri mieltä.

Haastateltavalla saattoi olla ristiriitaisuuksia omissa vastauksissaan. Syy siihen oli se, että asioita piti tarkastella sekä tiimin että yrityksen kannalta, sillä tiimissä asiat saattavat olla eri tavalla kuin yrityksessä.

Jaana Pyyhtiän (2019, 4-5) opinnäytetyö tutki Hollolan seurakunnan virastotiimiä. Tavoite oli parantaa tiimin vuorovaikutusta ja toimitapoja. Tiimi, jossa oli kuusi jäsentä, otettiin mukaan kehittämiseen, jotta he innostuisivat ja sitoutuisivat toimintatapoihin. Opinnäytetyössä käsiteltiin tiimityön ja johtamisen ongelmia.

Pyyhtiän (2019, 42-43) tutkimuksen tuloksista selvisi, että kehitettävää on monissa asioissa, kuten kommunikoinnissa, asioiden jakamisessa tiimissä, palautteen antamisessa ja toisten työn ymmärtämisessä sekä neuvojen kuuntelemisessa. Skype toimii tiimissä kuitenkin todella hyvin ja jokainen saa apua, jos siihen on tarvetta.

Minna Kastarisen (2017, 27-29) opinnäytetyö tutki Lapinlahden siivousyksikön tiimityötä. Tavoitteena oli selvittää, kuinka voisi kehittää tiimityötä sekä kuinka saada tiimistä enemmän itseohjautuva.

Kastarisen (2017, 44-46) tutkimuksesta selvisi, että tiimillä ei ole selkeää kuvaa tiimin tavoitteista eikä esimiehen roolista, jolloin työskentely ei ole niin tehokasta. Tiimillä ei ole myöskään sovittua palaverijärjestelmää. Palaverit auttaisivat siinä, että jäsenet tuntisivat kuuluvansa yhteen, mikä osaltaan vahvistaisi työtehoa. Haastateltavien mielestä asiakaspalautteen käyttöönotto olisi hyvä, sillä näin saataisiin palaute työstä ja tietoa tyytyväisyydestä. Myös esimiehen palautetta pitäisi saada säännöllisesti. Muutamit haastateltavista kokivat tiimin ongelmiksi epätasapuolisen kohtelun ja työajoista sopimisen.

2 TIIMITYÖSKENTELEY

2.1 Tiimi ja tiimityö

Tiimi työyhteisössä tarkoittaa sitä, että ryhmällä on yhteinen sovittu tavoite ja päämäärä. Tiimihenkilöt sitoutuvat ja toimivat yhdessä. Jokaisella on oma työrooli ja osaaminen, joka täydentää toisten työrooleja ja osaamista. Joko ylempi johto tai itse tiimi määrittää projektin tavoitteet. Tiimityöskentelyssä on tärkeää, että tavoite ja tehtäväjako on selkeästi määritetty. Tavoite auttaa tiimi saavuttamaan päämäärän nopeasti ja tehokkaasti. Hyvässä tiimissä ollaan rehellisiä sekä luotetaan toisiin ja ilmapiiri on hyvä. (Raappana & Valo 2014, 31.)

Jokainen yritys pyrkii jatkuvasti parantamaan tuotteiden laatua sekä tehostamaan tuotantoa. Tämän takia yhä enemmän ja enemmän tarvitaan tiimejä ja niiden merkitys kasvaa. Tiimeissä suunnitellaan ja ratkaistaan ongelmia sekä pyritään parantamaan laatua. (Manninen 2011,19.)

Tiimeillä on todella suuri merkitys organisaation menestyksessä. Tutkimukset näyttävät, että yksilötyöhön verrattuna tiimissä henkilöt työskentelevät 50 prosenttia tehokkaammin tiimipaineen alla. Tämä prosenttimäärä nousee huomattavasti, kun tiiminjäsenet ovat aidosti kiinnostuneita työtehtävistään. Lisäksi jopa ne työntekijät, jotka eivät ole niin hyviä omissa yksilötyötehtävissään, pyrkivät silti työtiimissä näyttämään paljon parempia tuloksia. (Karlgaard & Malone 2015, 98.)

2.2 Tiimin rakentaminen

Alkuvaiheessa on hyvä miettiä, mikä on yrityksen tavoite sekä kuinka nopeasti halutaan päästä lopputulokseen. Tämän jälkeen kootaan tiimi. Jos halutaan päästä nopeasti tulokseen, valitaan samalla tavalla ajattelevia ihmisiä. Lopputulos ei välttämättä ole hyvä, mutta työskentely sujuu siten helpommin ja paremmin. Jos taas on enemmän aikaa, niin valitaan keskenään erilaista porukkaa. Näin tiimin jäsenet täydentävät toinen toisiaan omilla osaamisillaan ja saadaan erilaisia ratkaisuja, jolloin lopputulos voi olla todella hyvä. (Lavonen 2017.)

Tiimin rekrytointivaiheessa esimiehen tulisi valita juuri oikea työntekijä tehtävään. Hyvä tapa on tehdä analyysi ja vaatimusprofiili, josta on hyvä vertailla, sopiiko henkilö tehtävään. Jos oikeanlaisia työntekijöitä ei löydy, pitää osata sanoa ”ei” ja jatkaa etsimistä, sillä vääränlaiset ihmiset tulevat kalliiksi yritykselle. Tiimiin on hyvä valita kaikenlaisia työntekijöitä, nuoria ja vanhoja sekä miehiä että naisia. Erilaisuus työntekijöiden välillä täydentää toisiaan. (Jabe 2017, 83-84.) Jotta tiimissä olisi tarvittavaa osaamista, tiimiin pitää valita

myös ainakin yksi kyvykäs jäsen. Tämä jäsen osaa soveltaa tietoa ja ratkaisee ongelmia luovasti. Tällainen jäsen pyrkii huipputuloksiin ja myös saavuttaa niitä. (Jabe 2017, 90.)

Tiimin koolla on myös merkitys koko työyhteisön menestyksen kannalta. HR-asiantuntija Susan Heathfieldin mukaan hyvä tiimikoko olisi 5-7 jäsentä, tehokas noin 4-9 ja tiimit, jotka työskentelevät itsenäisesti koostuisivat enintään 12 jäsenestä. (Karlgaard & Malone 2015, 20-21.)

Pienempi tiimi (alle 20 jäsentä) on useimmiten paljon tehokkaampi kuin isompi. Mitä isompi työtiimi on, sitä enemmän se luonnollisesti hajautuu sisällä pienempiin ryhmiin ja tehtävien teko saattaa venyä. Lisäksi tiimin sisäinen pariutuminen on tavallista. Kahdeksasta henkilöstä koostuva tiimi ei olisi aina niin tehokas kuin esimerkiksi seitsemän- tai yhdeksänhenkinen tiimi, sillä parillisessa tiimissä saattaa olla vaikeampi tehdä päätöstä. Toisaalta tiimin rakentamisessa on kokoa merkityksellisempi se, että kaikki jäsenet osaavat olla osa tiimiä ja että kunkin jäsenen saamat tehtävät vastaavat tämän omaa osaamista. (Karlgaard & Malone 2015, 24, 63.)

Kun tiimi on perustettu, edessä on neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa esimiehen pitää kertoa tiimille tavoitteista, vastuusta sekä työtehtävistä. Tässä vaiheessa on hyvä selvittää itselle epäselvät asiat esimiehen kanssa. Samalla tiimiläiset tutustuvat toisiinsa. Toisessa vaiheessa jaetaan vastuu sekä työtehtävät tiimiläisille. Kolmannessa vaiheessa saavutetaan yhteisymmärrys ja aloitetaan työskentely. Viimeisessä vaiheessa tiimi työskentelee ja esimies valvoo työskentelyä. (Työterveyslaitos 2014.)

2.3 Tiimityypit

Jokainen tiimi on erilainen. Tiimit eroavat jäsenmääriltään sekä tehtävien tai tavoitteiden mukaan. Tämän takia on olemassa monta erilaista tiimityyppiä. Tässä työssä kerromme vain neljästä eri tyypistä. (Kuvio 2.)

Ensimmäinen tiimityyppi on itseohjautuva tyyppi. Sellaisessa tiimissä itse tiimi voi valita omat jäsenensä, ottaa vastuun työstään sekä päättävää työn tekemisestä, joten esimiehellä ei ole niin merkittävää roolia. Työskentely on enemmän itsenäistä ja paljon vapaampaa. Jokainen voi itse päättää omista työtavoistaan, ja on myös mahdollista kokeilla uusia lähestymistapoja ja ratkaisumalleja. Muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti, sillä jo-kaista päätöstä ei tarvitse hyväksyttää johdolla. (Manninen 2011, 24.)

Toinen tyyppi on virtuaalitiimi. Se erottuu muista siten, että siinä jäsenet kommunikoivat internetin välityksellä ja tapaavat toisiaan satunnaisesti tai eivät lainkaan. Työpiste sijaitsee erillään, mutta tiimillä on yhteinen tavoite ja päämäärä. Jäsenillä on käytössä

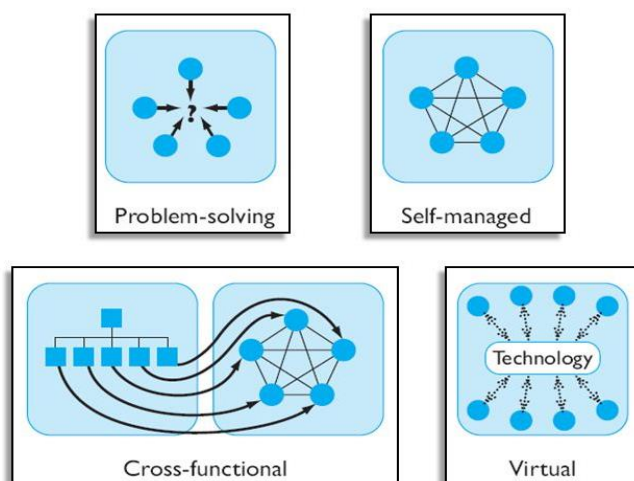
esimerkiksi Skype, jonka avulla he kommunikoivat, ja heillä on jonkinlainen virtuaalityöympäristö, jossa he tekevät työtään. (McConnell 2019.)

Virtuaalityyppejä ovat kaksi: globaali ja paikallinen. Globaalissa virtuaalitiimissä on työntekijöitä eri maista ja eri paikkakunnilta. Tiimin jäsenet voivat olla eri yrityksistä, mutta heillä on yhteinen projekti ja yhteinen tavoite. Paikallisessa virtuaalitiimissä on samasta yrityksestä työntekijöitä, jotka työskentelevät enimmäkseen etänä. (McConnell 2019.)

Kolmas tiimityppi on cross-functional-tiimi eli monialainen tiimi. Se tarkoittaa ryhmää, jossa on ihmisiä eri osastoilta. Tämä tiimityppi on hyvä, kun halutaan yhdistää eri alan asiantuntijoita ratkaisemaan ongelma tai kun halutaan mahdollisimman monta eri ratkaisu- vaihtoehtoa. Tiimissä voi olla tekniikan-, rahoitus- ja tuotannonalan työntekijä. Työntekijöitä saatetaan ottaa toisilta osastoilta tietyksi ajaksi, jonka jälkeen he palaavat takaisin omaan työtehtävään. Työntekijä voi myös työskennellä tiimissä työn ohella. (MindTools 2020.)

Viimeinen tyyppi on ongelmaratkaisutiimi eli sellainen, joka muodostetaan tietyn tilanteen tai tehtävän takia, joka on väliaikainen. Kun tehtävä on saatu valmiiksi tiimi lopettaa työskentelynsä. Jäsenet ovat eri osastoista, millä pyritään tehokkaaseen työskentelyyn. Tehtävä on pohtia ongelmaa yhdessä ja jakaa omia näkökulmia sekä löytää ratkaisu. Yleensä tällaista tiimiä tarvitaan, kun halutaan kehittää tai parantaa tuotetta. (Manninen 2011, 23.)

Four Types of Teams



Kuvio 2. Tiimityypit (Clark 2017)

2.4 Tiimityöskentelyn ongelmien tunnistaminen

Ihmiset viettävät lähes kolmanneksen aikuiselämästään työssä, ja omaan työhön liittyvät ongelmat ovat monille yleisin stressinlähde. Missään organisaatiossa ei ole olemassa sellaista ”täydellistä” työtiimiä, jossa kaikkien tiimijäsenten roolit, odotukset ja luonteet aina toimisivat täydellisesti yhdessä ilman konflikteja tai väärinymmärryksiä. Työpaikka on yleensä sellainen ympäristö, jossa on monenlaisia ihmisiä. He eroavat toisistaan paitsi persoonallisuudeltaan myös maailmankatsomuksen ja viestintätapojen osalta. Noista eroista huolimatta, ihmisten täytyy tulla toimeen toistensa kanssa ja työskennellä yhdessä päivittäin, vaikka erot usein johtavat ongelmiin. Tällaisia ongelmia voivat olla työntekijän heikentynyt suorituskyky, työnteon tehottomuus ja motivaation aleneminen sekä tyytymättömyys omaan työpaikkaan. (Good Therapy 2019.)

Jokaisessa yrityksessä koosta huolimatta saattaa olla ongelmia, jotka voivat vaikuttaa huomattavasti yrityksen menestykseen negatiivisella tavalla. Tiiminvetäjän on todella tärkeää osata käyttää oikeita työkaluja ja tekniikoita, joiden avulla voi tunnistaa tai jopa ennakoita ongelmat ajoissa ja ymmärtää paremmin, miten ne voisi ratkaista tehokkaalla tavalla. (Torrez 2020.)

Yksi parhaimmista lähteistä, josta voi saada tietoa työpaikalla olevista ongelmista on työntekijä. Hän on juuri se henkilö, joka pystyy osoittamaan ne asiat, joihin esimiehen kannattaa puuttua. On olemassa muutama menetelmä, jonka avulla voi kerätä näitä tietoja työntekijöiltä: erilaiset kyselylomakkeet, kattavat tutkimukset, henkilökohtaiset haastattelut ja muut. Niistä voi selvittää, jos organisaatiossa on huolestuttavia asioita tai mielipiteitä, jotka liittyvät työntekijöiden työterveyteen ja -turvallisuuuteen, jonkinlaiseen syrjintään, kiusaamiseen, palkkaan, työ- ja yksityiselämän tasapainoon tai johonkin muuhun. (Torrez 2020.)

Toinen tehokas tapa tunnistaa ongelmat työtiimissä on havainnointi. Esimiehen tai tiiminvetäjän pitää jatkuvasti tarkkailla oman tiimin dynamiikkaa ja seurata pieniä pulmia ja häiriöitä. Esimerkiksi seuraavat asiat voivat olla merkkejä siitä, että tiimissä on selvästi joitakin hankaluuksia, joihin pitäisi puuttua:

- Työntekijöiden jatkuvat poissaolot töistä – hätätilanteet ovat väistämättömiä, mutta jos henkilö jättää tulematta töihin toistuvasti ilman pätevää syytä, se voi tarkoittaa, että työtiimissään on jokin pulma, jonka takia hän ei halua olla paikalla (Lim 2012).
- Työuupumuksen tai stressin merkit – niitä voi olla paljon erilaisia, mutta esimerkiksi jos työntekijä jatkuvasti kiukuttelee muille, ei pysty keskittymään asioihin, näyttää väsyneeltä, hänellä on huonompi ammatillinen itsetunto tai muuta

vastaavaa, saattaa olla, että hän kärsii työuupumuksesta, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti koko työtiimiin (Tikkanen 2018).

- Työtehtäviä ei suoriteta ajoissa – jos tiimille annetaan tietty määräaika työtehtävää varten ja he suostuvat suorittamaan sen ajallaan mutta lopussa eivät ehdikään, ja sellainen käytös toistuu, siihen on varmasti jokin syy (Lim 2012).
- Työntekijä pyytää jatkuvasti apua muilta – tällainen käytös saattaa vaikuttaa negatiivisesti sekä yksilöön että tiimiin kokonaisuutena. Ihmisestä, joka pyytää apua muilta tiiminjäseniltä, saattaa tuntua, että hän ei saa tarpeeksi tukea, kun taas muista tuntuu, että heitä hyödynnetään ja häiritään. (Tafe NSW 2020.)
- Huono työsuoritus – jos työtehtävien laatu on usein heikko ja työntekijä ei pysty parantamaan tai ei osaa parantaa laatua, koko projektin onnistuminen on vaarassa (Lim 2012).

Yksi menetelmä tiimityöskentelyn ongelmien tunnistamiseksi on keskustelu. Konstruktii-
nen keskustelu antaa mahdollisuuden paneutua niihin asioihin, jotka oli tunnistettu havain-
noinnin avulla, ja varmistaa, että kaikki tiiminjäsenet voivat ilmaista omat mielipiteensä
mahdollisista pulmista tai ongelmista tiimissä. Esimerkiksi erilaiset säännölliset tapaamiset
ja palaverit esimiehen tai tiiminvetäjän ja tiiminjäsenten kanssa ovat hyvä tapa kuulla olen-
naisista asioista yhteistyössä. Sellaisia tapaamisia voidaan pitää myös jonkin aktiviteetin
ohella, jotta puhuminen vaikeista asioista tuntuisi vähemmän raskaalta tai jännittävältä.
(Tafe NSW 2020.)

Lisäksi epäviralliset keskustelut tauoilla työpäivän aikana työntekijöiden kanssa tai työn
jälkeen jossain erikseen järjestetyssä tapahtumassa mahdollistaa isomman avautumisen
työhön liittyvistä asioista rennon tunnelman vuoksi. Toisaalta esimiehen tai tiiminvetäjän
pitää ottaa huomioon se, että kontekstikin merkitsee paljon sellaisissa keskusteluissa.
Usein sellaiset asiat, kuten alkoholi, henkilökohtaiset suhteet, tunteet tai muut tekijät saat-
tavat kovasti vaikuttaa siihen, miten työntekijä ilmaisee asiansa. Sen takia esimiehen tulee
tutkia ongelmia ennen kuin hän voi tehdä päätökset. (Tafe NSW 2020.)

2.5 Tiimin johtaminen

Jokaisen projektin menestys riippuu pääsääntöisesti tiimin osaamisesta ja viisaasta tiimin
johtamisesta. Tiiminvetäjä tai esimies antaa tiimille ohjausta, tukea sekä näyttää oikean
suunnan, jotta tiimi suoriutuisi sille annetuista tehtävistä. Hänen pääroolinsa on olla hen-
kilö, joka osaa ratkaista ongelmat tehokkaalla tavalla, mitata tiimin tehokkuutta, motivoida,
ja ajoissa ohjata heitä oikeaan suuntaan. Esimiehellä tai tiiminvetäjällä pitää olla

erinomaiset vuorovaikutustaidot, jolloin hän pystyy pitämään rakentavaa keskustelua tiimin jäsenten kanssa sekä antamaan selkeät ohjeet. Esimies varmistaa, että tehtävät on tehty ja tiimi menestyy. Lisäksi hänen velvollisuutensa on luoda mukava ja tukeva ilmapiiri. (Dupree 2019.)

Esimieheltä odotetaan aina paljon, kärsivällisyyttä, joustavuutta, hyviä kommunikaatiotaitoja, ennakkoluulottomuutta, päättäväisyyttä, kuuntelutaitoja, kokemusta ja monia muita ominaisuuksia. Toisaalta yksikään ihminen ei voi olla kaikkea tuota, joten tiimistä olisi hyvä löytyä tämä kaikki. (Jabe 2017, 85.) Hyvä esimies osaa rakentaa sellaisen tiimin, jossa jäsenet pystyvät toimimaan ilman kokoaikaista hallintaa itsenäisesti ja silti menestymään. Hän osaa vakuuttaa tiimin tukemaan ja auttamaan toisiaan sekä arvostamaan jokaisen roolin merkitystä. (Dupree 2019.)

Vaikka esimiehen pitää kontrolloida omaa tiimiään, hyvä olisi antaa tiimin jäsenten enemmän itse päättää työskentelytavoistaan. Näin esimies näyttää, että hän luottaa muiden tekemisiin. Puhuminen, huomioiminen sekä välittäminen luo myös luottamusta. Jotta työskentely olisi sujuvaa, esimiehen pitää keskittyä positiivisiin asioihin enemmän kuin negatiivisiin. Positiivinen ajattelu mahdollistaa pääsemään tavoitteeseen paremmin ja luo itsevarmuutta. (Jabe 2017, 95-97.)

Onnistuminen tiimissä edellyttää siis esimiehen hyviä ja luottamuksellisia suhteita tiimin jäseniin. Hyvässä tiimissä on jaettu johtaminen eli valta siirtyy tiimille. Näin tiimi saa enemmän valtaa päättää, mikä mahdollistaa tiimin tekemään itsenäisiä valintoja. Esimies hoitaa kuitenkin perusasiat, kuten tavoitteiden toteuttamisen, työjärjestelyt, keskustelut sekä ottaa vastaan eri näkemykset. Esimies on läsnä ja tukee tekemistä. (Kuusela 2013, 198-199.)

Johtamisen ongelmat ja niiden ratkaisut

Kaikki ihmiset ovat omanlaisiapersonallisuuksia. Esimiehiäkin on monenlaisia ja monilla on ongelmia, jotka vaikuttavat työntekoon tai työpaikan ilmapiiriin. Ensimmäinen esimiestyyppi on *mitä te haluatte* -esimies. Tämä tyyppi ei osaa tehdä päätöksiä vaan menee enemmistön mukana, eli päätöksen tekee tiimi eikä esimies. Tällöin esimies välttyy päätöksestä, josta muut eivät pidä. Kahden kesken esimies voi olla muuta mieltä, mutta julkisesti hän ei kerro mielipiteitään. Silloin kun on kriisi- tai muutos aika, tiimissä voi ilmetä epävarmuutta, sillä tiimiläiset tarvitsevat selkeitä linjauksia ja vastuunkantoa sekä tukea. Jos tällainen esimies on tiimissä, tiimiläisten on hyvä ottaa asia esille ja puhua siitä yhteisesti tiimissä. Tiimiläisten ei kuitenkaan missään nimessä tarvitse tehdä päätöksiä esimiehen puolesta, sillä se on esimiehen työ. (Kuusela 2013, 28.)

Olen yliverlainen -esimies pyrkii näyttämään, että hän on parempi kuin muut, jolloin hän ei anna muiden oppia ja kehittyä. Kokouksissa esimies on eniten äänessä ja ottaa kantaa joka aiheeseen. Hän ei huomioi muiden näkemyksiä, koska kokee, että oma näkemys on parempi. Olen yliverlainen -esimies kommentoi jatkuvasti muiden työntekoa, mikä aiheuttaa tiimissä ärsyntyntymistä sekä välinpitämättömyyttä. Esimiehen olisi hyvä kuunnella ja olla vähän äänessä, jotta hän olisi tiimiläisten silmissä tasavertaisempi ja hyväksytympi. (Kuusela 2013, 29.)

Työalaisen kannattaa osata osoittaa ongelma esimiehelle suoraan ja selittää rauhassa, miksi kommentti ei ollut sopiva ja saattoi jopa loukata häntä. Ei kuitenkaan tarvitse olla myös itse aggressiivinen tai negatiivinen mutta on tärkeä ilmaista, ettei tällainen käytös ole oikea. Näin saadaan esimies ymmärtämään, että hänen johtamisen tavat eivät selvästi toimi ja pitää muuttaa ne. (Kennedy 2014.)

Pelottelija- tyyppinen esimies muistuttaa jollain tavalla olen *yliverlainen* -esimiestä, mutta tämä esimiestyyppi valvoo ja käskyttää. Tiimissä pelätään ilmaista oma mielipide ja tehdään vain, mitä esimies kääkee. Lopputulos voi olla huono, mutta kukaan ei välitä, vaan pelkästään pakolliset asiat hoidetaan. Tämä vaikuttaa työhyvinvointiin, työtulokseen ja motivaation. Jotkut saattavat hakeutua muualle töihin ja jotkut passivoituvat ja toivovat muutoksen tapahtuvan. Tässä esimiehen pitäisi panostaa työyhteisöön, antaa itsenäisyyttä ja vastuuta tiimiläisille. Tiimiläisten taas on parempi edetä omilla työtehtävissä ajallaan ja kertoa välillä tekemistään työstä esimiehelle. Näin esimies arvostaa sitä, että töitä tehdään ajallaan ja luultavasti antaa työrauhaa. (Kuusela 2013, 29-30.)

Teen kaikkea yhtä aikaa -esimies ei keskity yhteen asiaan vaan moneen yhtä aikaa. Kokouksissa hän saattaa vastata sähköpostiviesteihin, kirjoitella blogia tai tiedotetta. Tämän tyyppinen esimies on avoin, mutta ei kerro eteenpäin sovituista asioista. Hän saattaa tehdä omatoimisesti asioita ilman yhteistä päätöstä. Tällaisen esimiehen pitäisi keskittyä omaan vastuunalueeseen ja antaa muiden hoitaa omat työtehtävänsä. Tiimiläiset voisivat välillä tulla keskustelemaan esimiehen kanssa työtehtävistä, kuten mitä on tehnyt ja mitä aikoo tehdä. Näin esimies olisi selvillä, kuka tekee mitään ja kenen vastuulla mikäkin tehtävä on, jolloin ei itse ala sitä tekemään. (Kuusela 2013, 30-31.)

Toisaalta voi olla, että keskustelun jälkeen esimies vaan innostuu enemmän ja antaa vielä lisää tehtäviä. Tässä tapauksessa tiimiläisen on selitettävä esimiehelle, että hänellä on jo riittävästi tekemistä eikä ole aikaa uudelle projektille, kunnes ennen antamat tehtävät ovat tehty. Ideana on näyttää esimiehelle todellinen työprosessin tilanne ja auttaa priorisoimaan asiat. On mahdollista, ettei esimies itse huomaa ongelmaa ennen, kun työläiset osoittavat sen. (Kennedy 2014.)

Esimiehet yleensä keskittyvät vain työtehtävienjakoon eivätkä anna työntekijöille palautetta. Tämä taas johtaa siihen, että työntekijät eivät ole perillä, mihin suuntaan he etenevät työtehtävissään. Tämän takia esimiehen olisi hyvä pitää välillä kahdenkeskeisiä keskusteluja, joissa käsiteltäisiin vahvuudet, heikkoudet, onnistuminen ja epäonnistuminen sekä annettaisiin palautetta. Palautteen tavoite olisi kehittää, opettaa sekä motivoida ja sitouttaa työntekijän. Palautetta pitää antaa myös yleisesti tiimille ja kertoa, onko suunta oikea vai pitääkö tehdä joitakin muutoksia. Hyvä palaute on harkittu ja perusteltu, se kehittää, kannustaa ja innostaa sekä sisältää tarvittaessa myös negatiivisen kritiikin. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14-16.)

Kaikki työntekijät eivät aina kykene ottamaan vastaan palautetta, koska toinen kiistää tosi-asiat, toinen loukkaantuu tai kokee palautteen olevan epäasiallista. Vaikka esimies tietää saavansa kielteisen reaktion, palaute on silti annettava. Palautteen pitää kohdistua vain työsuoritukseen ja käyttäytymiseen työpaikalla eikä missään nimessä persoonallisuuteen. (Järvinen 2011, 130).

Hyvä on kuunnella myös palautteen saajan mielipidettä, sillä voi olla, että esimies on tehnyt virheellisen havainnon tai väärän johtopäätöksen. Keskustelun avulla pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen ja antamaan monipuolinen palaute. Ei puhuta ainoastaan negatiivisia asioita vaan myös positiivisista. Näin työntekijälle ei tule mielikuvaa, että hän on huono omassa toiminnassaan. (Järvinen 2011, 134.)

Tiimissä saattaa ilmetä joskus lannistumista, mikä on kannustuksen vastakohta. Esimies suhtautuu ehdotuksiin kielteisesti tai välinpitämättömästi. Käytös voi olla myös epäoikeudenmukaista tai epäasiallista, ja tämä johtaa työntekijän turhautumiseen. Työntekijä voi kokea olevansa kyvytön, ei pysty tarkastelemaan asioita laajasti tai kokee tekevänsä huonoja ratkaisuja. Jotta tiimiläiselle ei tulisi sellaista oloa, esimiehen pitäisi antaa mahdollisuus ja olla kannustava. Esimiehen tulee tervehtiä tiimin jäseniä eikä hän saa katsoa pois päin heidät tavatessaan. Tiimin jäsenten ehdotuksiin on vastattava ystävällisesti. Jos ei ole heti aikaa keskustella, on hyvä kertoa palaavansa asiaan myöhemmin. Tämä saa työntekijän kokemaan, että hänen mielipiteellensä on väliä. (Kuusela 2013, 48-51.)

2.6 Viestintä tiimissä

Viestinnällä tarkoitetaan prosessia, jossa yksilöiden kesken välitetään tietoja eri merkkien, symbolien tai käytöksen avulla (Merriam-Webster 2020). On olemassa kaksi pääviestintäkanavaa: suullinen ja kirjallinen. Suullisia ovat esimerkiksi palaverit, puhelinoimitot sekä henkilökohtaiset keskustelut ja kirjallisia esimerkiksi asiakirjat, sähköiset asiakirjat, sähköpostit sekä verkkoryhmäkeskustelut. Mitä tahansa viestintäkanavaa- ja tapaa voi käyttää

tiimissä, sillä ei ole yhtä oikeaa tai väärää vaihtoehtoa, vaan viestintämenetelmät ovat tiimistä kiinni. Esimiehen tai tiiminvetäjän tehtävä on löytää omalle tiimille viestintämenetelmät, joista olisi eniten hyötyä ja jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet tehokkaalla tavalla. (Liibert 2018.)

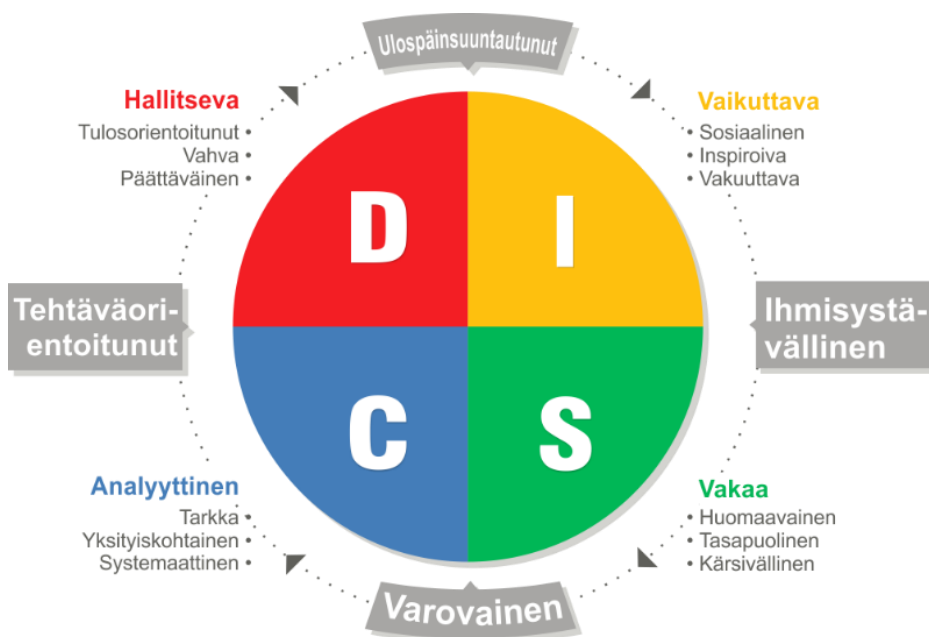
Yksi tärkeä asia tiimin viestinnässä on se, miten esimies tai tiiminvetäjä osaa kommunikoida tiiminjäsenten kanssa, eli mitä viestintätyyliä hän käyttää. Tiimit pääsääntöisesti koostuvat ihmisistä, jotka ovat keskenään eriluonteisia ja persoonallisuudeltaan erilaisia, joten tiiminvetäjän pitää varmistaa, että kaikki jäsenet ovat selvillä olennaisista asioista. Hänen täytyy myös tietää, minkälaisia kommunikaattoreita tiimin jäsenet ovat ja myös tuntea itsensä kommunikaattorina, sillä tämän perusteella voi päätellä, mikä viestintätapa tiimissä on paras mahdollinen. (Harned 2019.)

On olemassa monenlaisia työkaluja, joiden avulla voi ymmärtää, mikä on oma viestintätyyli. Esimerkiksi yksi suosituimmista työkaluista on Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori eli MBTI, joka koostuu monesta erilaisesta kysymyksestä, joiden perusteella voi päätellä, mikä 16 persoonallisuustyyppistä on vastaaja. Tällainen testi voi auttaa tiiminvetäjää kartoittamaan tiiminjäsenten viestintätyyliä ja niiden perusteella valitsemaan oikean viestintämuodon tiimille. (Liibert 2018.) Kuviossa 3 on lyhyet kuvaukset jokaisesta tyyppistä.

INTJ THE ARCHITECT IMAGINATIVE STRATEGIC PLANNERS	INTP THE LOGICIAN INNOVATIVE CURIOUS LOGICAL	ENTJ THE COMMANDER BOLD IMAGINATIVE STRONG-WILLED	ENTP THE DEBATER SMART CURIOUS INTELLECTUAL
INFJ THE ADVOCATE QUIET MYSTICAL IDEALIST	INFP THE MEDIATOR POETIC KIND ALTRUISTIC	ENFJ THE PROTAGONIST CHARISMATIC INSPIRING NATURAL LEADERS	ENFP THE CAMPAIGNER ENTHUSIASTIC CREATIVE SOCIABLE
ISTJ THE LOGISTICIAN PRACTICAL FACT-MINDED RELIABLE	ISFJ THE DEFENDER PROTECTIVE WARM CARING	ESTJ THE EXECUTIVE ORGANIZED PUNCTUAL LEADER	ESFJ THE CONSUL CARING SOCIAL POPULAR
ISTP THE VIRTUOSO BOLD PRACTICAL EXPERIMENTAL	ISFP THE ADVENTURER ARTISTIC CHARMING EXPLORERS	ESTP THE ENTREPRENEUR SMART ENERGETIC PERCEPTIVE	ESFP THE ENTERTAINER SPONTANEOUS ENERGETIC ENTHUSIASTIC

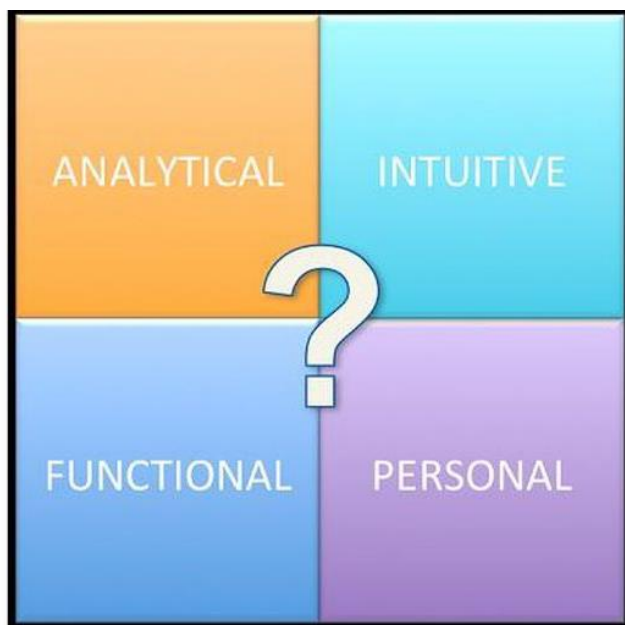
Kuvio 3. MBTI-tyypit (Mouth 2019)

Toinen esimerkki on DiSC-työkalu, joka on keksitty psykologi William Marstonin tutkimuksen pohjalta. Myös siinä on erilaisia kysymyksiä, joiden avulla voi ymmärtää enemmän omasta luonteesta, esimerkiksi miten henkilö käyttäytyy konfliktitilanteissa, mikä motivoi häntä, mikä aiheuttaa stressiä ja miten hän yleensä ratkaisee ongelmat. Tämä työkalu on melko suosittu erityisesti tiimin analysoinnissa, sillä se on monipuolinen ja kattaa paljon asioita, jotka ovat olennaisia tiimityöskentelyssä. (Discprofiili 2020a.) Alla olevassa kuviossa on esitelty jakautuminen persoonallisuustyypeihin.



Kuvio 4. DiSC-analyysi (Discprofiili 2020b)

Yksi tehokas työkalu tunnistaa viestintätyyli tiimissä on amerikkalaisen kirjailijan ja tutkijan Mark Murphyn analyysi. Se on tehokas työkalu, joka keskittyy pelkästään oman viestintätyylin etsimiseen. Murphyn mukaan on olemassa neljä keskeistä viestintätyyliä: analyttinen, intuitiivinen, toiminnallinen ja henkilökohtainen. Murphyn analyysin keskeiset viestintätyylit on jaoteltu kuviossa 5. Esimerkiksi ihminen, jolla on analyttinen viestintätyyli, kommunikoi enemmän tarkkojen tietojen kuin tunteiden perusteella ja haluaa mieluummin vastauksena faktat ja täsmälliset luvut vastauksena. Kun taas intuitiivinen tyylit keskittyy enemmän kokonaiskuvaan ja erottuu muista kärsimättömyydellä. Toiminnallisen viestintätyylin henkilö ottaa huomioon kaikki yksityiskohdat ja keskittyy prosessiin ja lopputavoitteisiin. Neljäs viestintätyyli eli henkilökohtainen tyylit tarkoittaa, että ihminen osaa helposti luoda uusia yhteyksiä ihmisiin ja tulee melko hyvin toimeen kaikkien kanssa, sillä hän käyttää tunteita viestinnässä ja on aina hyvä kuuntelija ja diplomaatti tiimissä. (Forbes 2015a.)



Kuvio 5. Murphyn viestintätyylit (Forbes 2015b)

Sisäisellä viestinnällä työpaikalla ja etenkin tiimissä on erittäin iso rooli. Työtiimin menestys riippuu pääsääntöisesti siitä, kuinka tehokkaasti tiiminjäsenet pystyvät kommunikoimaan ja jakamaan tietoja keskenään. Tiiminjäsenen tulee selvästi ymmärtää, mitä muut jäsenet ovat tekemässä, mikä on jokaisen oma rooli ja tehtävä. Suullinen viestintäkanava saattaa joskus olla sekava ja aiheuttaa tiimille väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä. Tämän takia kirjallinen viestintä on useimmiten paljon luotettavampi ja selkeämpi tapa varmistaa, että kaikki jäsenet ovat samalla viivalla asioista. Esimerkiksi viestintä sähköpostin avulla on todella tehokas keino tiedottaa tiiminjäsenille työpalaverista tai aloittaa yhteinen keskustelu, jossa ihmisiä kannustetaan omien ajatuksiensa jakamiseen. Tiiminvetäjän ei kannata lähettää sähköpostiviestejä muutamalle hengelle erikseen, koska se saattaa herättää paljon kysymyksiä ja epäilyksiä muissa tiiminjäsenissä. Lähettämällä kaikille saman viestin, tiiminvetäjä voi varmistaa, että tiimissä kukaan ei aio kysyä toiselta jäseneltä, mistä viestistä on kyse, ja samalla häiritä toisten työprosessia. (Juneja 2020.)

Etenkin itseohjautuvassa ja virtuaalitiimeissä viestinnällä on todella suuri merkitys. Yksi tiiminvetäjän tehtävistä on asettaa selkeät yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Jos tiimi onkin itseohjautuva, jäsenien pitää itse löytää tapa, miten voi tehokkaasti viestiä keskenään, jotta jokainen olisi saman verran tietoinen työasioista kuin muutkin työkaverit tai jotta tiedot varmasti saavuttavat oikeat ihmiset. Tässä tilanteessa pitää varmistaa, että kaikki tiiminjäsenet ovat motivoituneita sitoutumaan tiimin sisäiseen viestintään ja omaavat hyvät vuorovaikutustaidot. Samalla tiimistä pitää löytää yksi henkilö, joka olisi vastuussa koko sisäisestä viestinnästä ja siitä, miten sitä voisi kehittää ja parantaa. (Alanen 2018.)

Virtuaalitiimissä menestys riippuu pääasiallisesti sisäisestä viestinnästä, sillä jäsenet eivät näe toisiansa toimistossa päivittäin vaan kommunikoivat yleensä verkon kautta. Viestintä voi tulla monimutkaisemmaksi, kun se on kokonaan siirretty tavallisesta toimistoympäristöstä verkkomaailmaan. Kun tietoja virtuaalitiimissä jaetaan oikein, se merkitsee sitä, että resursseja käytetään tehokkaasti, päätökset tehdään fiksusti ja koko tiimi on motivoitunut ja tyytyväinen työhön. (Rauramo 2018.)

Toisaalta jos viestintä tapahtuu pelkästään verkossa, tiiminjäsenien on vaikea luottaa toisiinsa, koska kasvokkainen vuorovaikutus ei toteudu eikä henkilökohtaisia suhteista ole mahdollista luoda. Ylipäänsä luottamus tiimissä kasvaa asteittain ja riippuu pääsääntöisesti selkeistä yhteisistä päämääristä, sitoutumisesta, toisten jäsenien maineesta ja yhteishengestä. Sen sijaan virtuaalitiimissä syntyy usein ”pikaluottamus”, eli ei niin kestävä tai vahva luottamus ihmisten kesken. Se pohjautuu enimmäkseen siihen, kuinka hyvin tiiminjäsenet osaavat olla osa tiimiä, ilmaisevat omaa osaamistansa ja muuten toimivat keskenään. Lisäksi, jotta luottamus tiimissä rakentuu nopeammin, jäsenien kannattaa olla aloitteellisia, innostuneita työstään, avoimia keskusteluun ja reagoida nopeasti viestintätoimintaan. (Rauramo 2018.)

Sisäisellä viestinnällä tiiminjäsenien kesken on myös iso vaikutus tiimin toimintaan, eli onnistunut vuorovaikutus tarkoittaa myös sitä, että samalla henkilö itse jakaa samat käytännöt, arvot ja toimintatavat, jotka ovat tavallisia siinä tiimissä (Janhonen 2010, 72). Tiimin tehokkuuden ja viestinnän välillä on myös yhteys. Kuitenkin tässä tapauksessa on pieni ero viestinnän laadun ja viestinnän taajuuden kesken ja niiden yhteydessä tehokkuuteen. Laadukkaalla vuorovaikutuksella tiimissä on enemmän merkitystä tehokkuuden kannalta kuin sillä, kuinka usein vuorovaikutus tapahtuu. Lisäksi tämä yhteys näkyy vähän enemmän niissä tiimeissä, jotka ovat toimimassa samalla työpaikalla, eli viestintä tapahtuu kasvokkain, kuin niissä, jotka kommunikoivat pelkästään verkon kautta eli virtuaalitiimeissä. (Marlow 2018, 10.)

Viestintätyökalut

Verkkoyhteistyöllä on suuri merkitys tiimityössä, mutta se ei korvaa henkilökohtaista yhteistyötä vaan täydentää sitä. Esimerkiksi yhteinen tiimiviestintäjärjestelmä auttaa tiiminjäsentä nopeasti saamaan olennaisia tietoja samasta paikasta ja jakamaan niitä eteenpäin. Sen käyttö säästää paljon aikaa ja mahdollistaa tehokkaan viestinnän kaikkien jäsenien kesken. (Samuel 2015.)

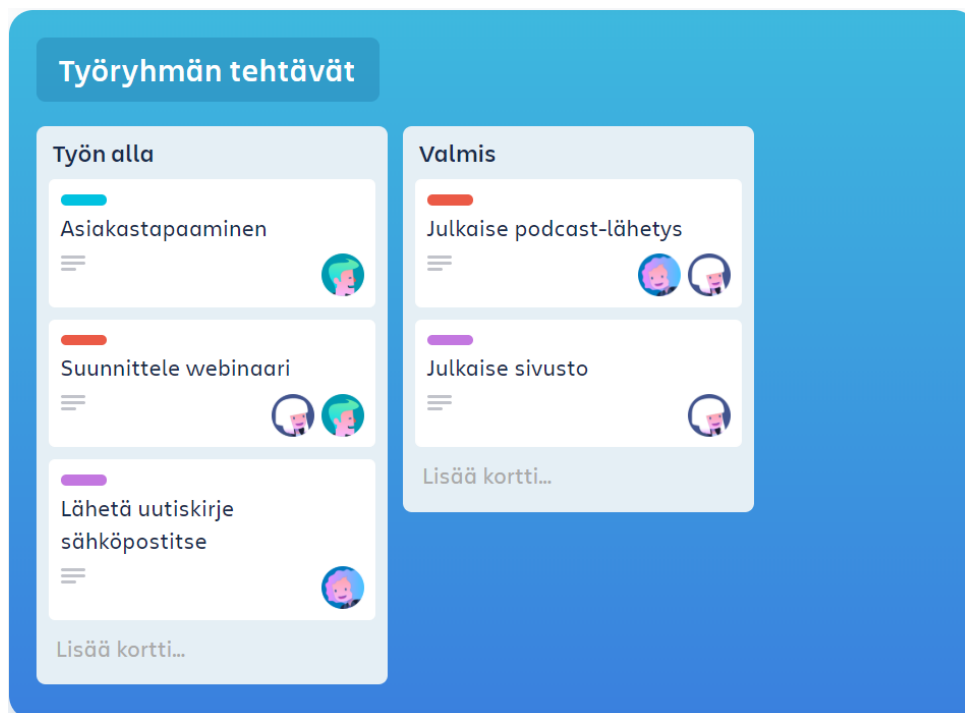
Nykyään on olemassa tuhansia järjestelmiä, jotka sopivat erinomaisesti tiimin käyttöön. Esimerkiksi yksi suosituimmista on Office 365. Tämä järjestelmä koostuu monesta eri työkalusta eri tarpeisiin: käyttäjä voi jakaa tiedostoja ja muokata niitä samaan aikaan muiden

käyttäjien kanssa, käyttää sähköpostia ja kalenteria, järjestää kokoukset ja tapahtumat verkossa, keskustella ja soittaa työkavereille milloin tahansa ja tehdä monta muuta asiaa. (Microsoft 2020.)

Vielä yksi kätevä ohjelmisto on Google, joka tarjoaa satoja työkaluja yhteistyötä varten: esimerkiksi sähköposti, kalenteri, erilaisten tiedostojen luominen, muokkaaminen ja jakaminen, keskustelutyökaluja ja muuta. Kaikkien palvelujen käyttö on erittäin helppoa, mukavaa sekä mahdollistaa tehokkaan työn jopa kotoa. (Google 2020.)

Slack-ohjelmisto on tarkoitettu juuri organisaation sisäiseen viestintään. Se on kätevä, koska sillä voi samalla korvata sähköpostipalvelut, tekstiviestittelyn ja pikaviestintäpalvelut. Lisäksi sen avulla voi helposti jakaa tiedostoja tiimijäsenien kesken, järjestää verkkokokouksia, yhdistää Office 365:n ja Googlen palvelut ja monta muuta palvelua. Kaikki on samassa apissa, jonka voi ladata omaan puhelimeen ja jota voi käyttää milloin vaan. (Slack 2020.)

Trello on suosittu ohjelmisto, joka on suunnattu tiimityöskentelyyn. Siinä pystyy luomaan tehtäviä sisältäviä tauluja ja kortteja, keskustelemaan työkavereiden kanssa ja seuraamaan ja hallinnoimaan erikokoisia projekteja. Kuviossa 6 näkyy esimerkki Trello-työryhmän taulusta. Web-version lisäksi on olemassa puhelinsovellus, jonka avulla voi muokata tauluja kätevästi reaaliajassa. (Trello 2020a.)



Kuvio 6. Trello-työryhmän taulu (Trello 2020b)

Viestinnän ongelmat ja niiden ratkaisut

Huono viestintä on yksi yleisimmistä ongelmista työpaikalla ja sitä on olemassa sekä pienessä tiimipohjaisessa organisaatiossa että isossa. Tehokas viestintä tiimissä vaikuttaa paljon työhyvinvointiin ja yhteiseen motivaatioon. Sen takia edes pieniä viestinnän ongelmia ei kannata jättää huomiotta. (Mohsen 2018.) Kun tiiminjäsenet eivät osaa kommunikoida tehokkaasti keskenään, syntyy väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä. Nämä johtavat siihen, että työtehtäviä ei suoriteta ajoissa, jäsenet riitelevät ja yhteinen tehokkuus laskee. (Duggan 2020.)

Esimerkiksi se, että oleellisia tietoja ei jaeta kaikkien tiiminjäsentien kesken tai tietoa ei anneta ajoissa, saattaa vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen. Jos henkilö kuulee omiin työasioihin liittyvää tietoa ensimmäistä kertaa jostain muualta kuin omalta esimieheltä, häntä saattaa epäilyttää, että häneen ei luoteta. Jotta tiiminvetäjä tai johtaja ei menetä omaa mainetta muiden tiiminjäsentien silmissä, hänen on pidettävä huolta siitä, että tietoa tiimin sisällä jaetaan kaikkien kesken ja hyvin ajoissa. (Mohsen 2018.)

Yksi yleinen viestinnän ongelma työtiimissä liittyy jäsentien roolien määrittämiseen. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että kaikki tiimissä työskentelevät ihmiset ovat selvästi ymmärtäneet kuka on vastuulla mistä tehtävästä. Jos hän epäonnistuu siinä, saattaa käydä ilmi, että kaksi henkilöä tekee samaa asiaa toisistaan tietämättä. Toinen esimerkki roolien määrittämisen puutteesta on tilanne, jossa tehtävää ei ole suoritettu ajoissa sen takia, että ei ole ollut tiettyä henkilöä tekemään sitä. Jotta voisi välttää tällaiset tilanteet, projekti-johtajan pitää antaa jokaiselle tiimissä oma erityinen rooli ja varmistaa, että ne kattavat kaikki oleelliset projektin alueet. (Duggan 2020.)

Lisäksi heikko tiedonkulku vaikuttaa negatiivisesti tiimissä. Jos jäseniltä puuttuu kattava projektisuunnitelma, jossa olisi määritelty tavoitteet, tehtävät kuvauksineen, määräajat ja muut yksityiskohdat, he eivät tiedä, mihin suuntaan pitää mennä ja mitä askeleita pitää tehdä, jotta projekti olisi valmis. Projektinjohtaja voi parantaa viestintää asettamalla selkeät päämäärät, aikarajat ja odotukset työntekijöille. Samalla hänen pitää luoda tiimin sisällä jokin systeemi, joka antaisi mahdollisuuden jokaiselle jäsenelle tasaisesti vaikuttaa projektin päätöksentekoon. Toisin sanoen tiimissä on oltava sellainen tunnelma, että jokainen olisi halukas ilmaisemaan oman mielipiteensä ilman sitä, että häntä tuomittaisiin. Tämä tapa johtaa sisäisen viestinnän avoimuuden ja tehokkuuden nousemiseen. (Duggan 2020.)

Koska jokaisessa organisaatiossa koosta huolimatta tapahtuu jonkinlaisia muutoksia, on tärkeää, että siitä tiedotetaan etukäteen kaikille työtiimissä oleville. Muutostilanteista saattavat syntyä pelko ja huoli, mistä taas nousee työntekijän tyytymättömyys. Vaikka

muutokset, jotka koskevat tiimiä, taitavat olla ikäviä, niistä on pakko kertoa suoraan, selittää selkeästi syyt ja seuraukset ja antaa mahdollisuus tiiminjäsenille keskustella niistä. (Mohsen 2018.)

Myös yrityksen omat toimintaperiaatteet merkitsevät paljon tiimin viestinnän kannalta. Niiden pitää tukea tiedon jakamisen sisäistä toimintaa sekä motivoida ja kannustaa tiiminjäsentä avoimeen viestintään. Tämä vaikuttaa positiivisesti tiimityön laatuun ja tehokkuuteen. (Janhonen 2010, 84-85.)

2.7 Tehokkuus tiimissä

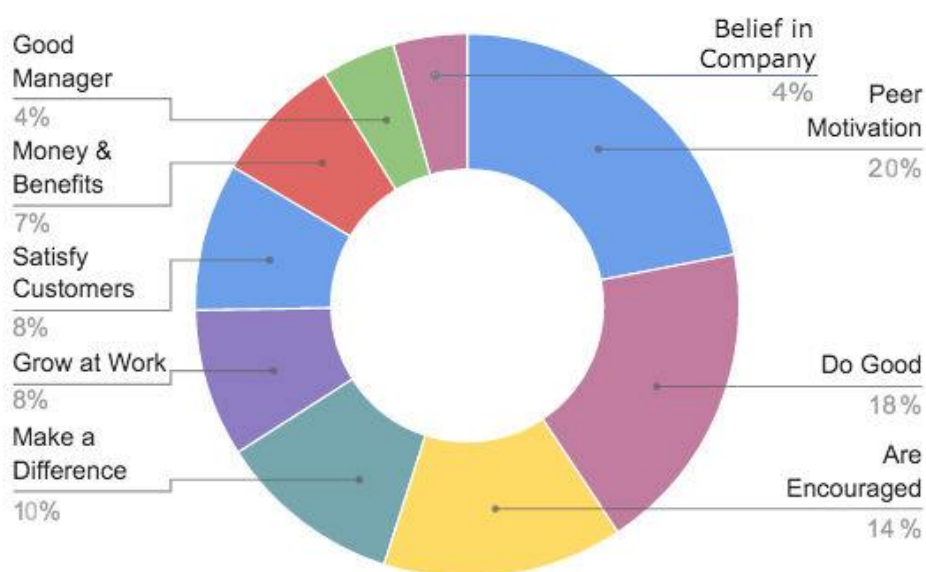
Kun puhutaan tehokkaasta tiimistä, tarkoitetaan yleensä sellaista tiimiä, jossa kaikki jäsenet ovat päämäärätietoisia ja jossa on riittävästi sopivaa osaamista sekä asiantuntemusta, jotta voidaan yhdessä saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tehokkaassa tiimissä keksitään innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin, kommunikoidaan avoimesti sekä pystytään luottamaan tiimin jäseniin. Vaikka tiimillä tarkoitetaan ryhmää ihmisiä, jotka ovat normaalisti sitoutuneita samaan päämäärään, ei se silti tarkoita, että jokainen tiimi on automaattisesti tehokas. Tehokkaiden ja muiden työtiimien välillä on huomattava ero. (SHRM 2017.)

Tavallisessa tiimissä ihmiset yleensä toimivat vaan tiiminvetäjän käskyjen tai ohjeiden mukaan, suorittavat tehtävän, jonka jälkeen siirtyvät toiseen ja niin edelleen. Kun taas tehokas tiimi erottuu monelta eri ominaisuudelta. Esimerkiksi jokainen jäsen ymmärtää selkeästi oman ja muiden roolit ja osaamisen tiimissä. Tehokkaassa tiimissä kunkin osaaminen täydentää toisten osaamista, ja tiimin jäsenet osaavat yhdistää ne tiimin missioon ja visioon. (SHRM 2017.)

Kun oletusarvon mukaan kaikki tiiminjäsenet tietävät, kuka tietää mistäkin asiasta eniten, he myös tietävät, mikä osaaminen tai tieto puuttuu. Tämä johtaa siihen, että tiimin ei tarvitse tuhlaa aikaa etsimällä oikeaa henkilöä jotakin tiettyä tehtävää varten vaan sellainen löytyy aina hyvin nopeasti. (Karlgaard ym. 2015, 64.) On myös tärkeää, että yksilö sitoutuu tekemään parhaansa, käyttämään omaa osaamista yhteiseen tavoitteeseen ja tuomaan erinomaiset tulokset (SHRM 2017).

Lisäksi konfliktien hallinta tehokkaassa tiimissä on korkealla tasolla: ongelmista puhutaan vilpittömästi ja niihin puututaan välittömästi. Samalla sellaisessa tiimissä on omat säännöt, joita kaikki tiiminjäsenet noudattavat. Erona tavalliseen tiimiin on kuitenkin se, että näistä säännöistä puhutaan ensin yhdessä ja vasta sen jälkeen päätetään yksimielisesti ja sovi-taan niiden noudattamisesta. Siten jokainen jäsen tuntee olevansa vastuullinen omasta käytöksestä ja tietää, että voi odottaa samaa muiltakin. (SHRM 2017.)

Tehokkaassa tiimissä on jatkuva tasapaino haasteen ja tuen välillä: tehokkuus vaatii innostusta työhön, mutta jos ihminen on liian innostunut, hänen tehokkuutensa päinvastoin laskee. (Smith 2013, 52.) Työntekijän innostus syntyy yleensä motivaatiosta, joka on tavallisesti työnantajan vastuulla. Alla olevassa kuviossa 7 on esitetty yleisimmät motivaatiotekijät työpaikalla. Esimerkiksi työpalkka ja sen korostaminen on yksi isoimmista motivaatiotekijöistä. Työnantajan pitää seurata säännöllisesti toimialan palkkatasoa ja pitää samaa tasoa omalla työpaikalla. Toinen yleinen motivaatiotekijä on kannustava ja positiivinen ilmapiiri työpaikalla. Muita tekijöitä ovat esimerkiksi mahdollisuus kehittyä työssä, tehokas yhteistyö, ja esimies, joka asettaa selkeät tavoitteet. (Economy 2016.)



Kuvio 7. Yleisimmät motivaatiotekijät työpaikalla (Square UP 2020)

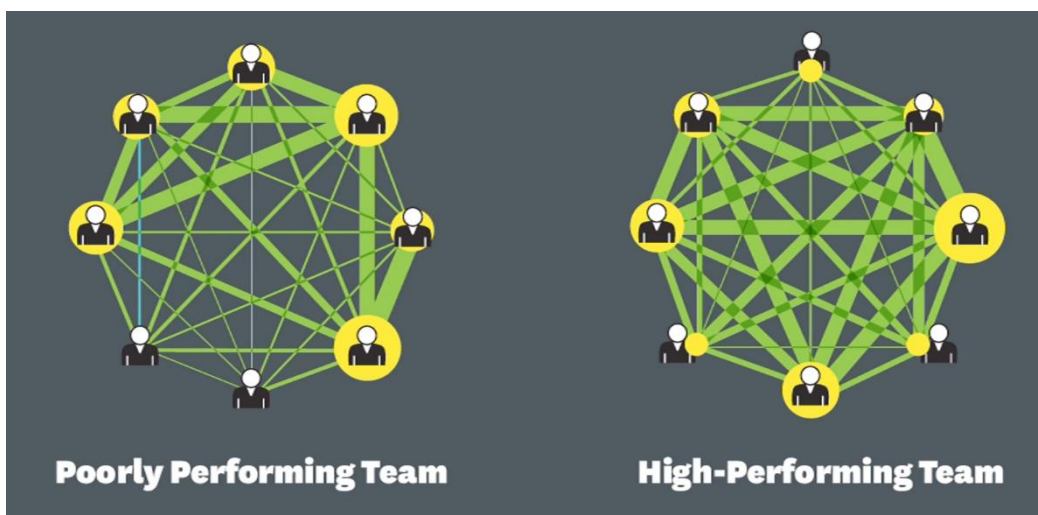
Tiimin tehokkuutta voidaan mitata eri tavoilla. Peter Karlgaard esittää kirjassaan (2015, 57-58) kaksi kätevää tapaa, joiden avulla voi seurata tiimin tehokkuuden nousua ja laskea. Ensimmäinen on sosiometrinen mittaus, joka mahdollistaa ryhmän sisäisten sosiaalisten suhteiden tutkimisen. Kehonkieli ja muut sanattoman viestinnän muodot voivat kertoa paljon tiimin viestintäkaavasta: kuinka usein vuorovaikutus kasvotusten tapahtuu, kuinka pitkiä ovat tyypilliset keskustelut, fyysinen etäisyys ihmisten kesken ja muuta sellaista. Tällainen tapa ei tutki sitä, mistä tiiminjäsenet puhuvat vaan, miten he tekevät sitä.

Viestintäkaavan avulla voi tunnistaa tehokkaan tiimin seuraavien tekijöiden pohjalta:

- Kommunikaatio kaikkien jäsenien välillä tapahtuu melko usein.
- Keskusteluihin osallistuvat kaikki tiiminjäsenet tasaisesti ja kuunteleminen ja puhuminen ovat yhtä tärkeitä.
- Tiimin tapaamiset toteutuvat usein myös työpaikan ulkopuolelta.

- Tiiminjäsenet pyrkivät jatkuvasti etsimään tietoja ja uusia ideoita tiimin ulkopuolella eli muiden omien resurssien kautta.
- Viestintäkaava saattaa muuttua usein tiimin työskentelyn aikana, eli se on erittäin mukautuva. (Pentland 2012a.)

Alla olevassa kuviossa 8 näkyy ero ei niin tehokkaan ja erittäin tehokkaan tiimin välillä.



Kuvio 8. Kommunikointi tehokkaassa tiimissä (Pentland 2012b)

Toinen tapa mitata tiimin tehokkuutta Peter Karlgaardin mukaan (2015, 59-60) on tiimin neurodynamikka, joka tapahtuu mittamaalla tiimityön muotoutumista jäsenten neuropsykologisten indikaattorien avulla: miten yksilön aivot toimivat tiimityössä. Käytännössä se voidaan tehdä antamalla muutamalle tiimille sama haastava tehtävä ja prosessin aikana ”vahingossa heittämällä” heille erilaisia häiriöitä ja yrittämällä keskeyttää työprosessi. Samalla vertaillaan, kuinka nopeasti ja tarmokkaasti jäsenet joka tiimissä reagoivat haasteisiin, ja samaan aikaan, kuinka tehokkaasti he pystyvät kommunikoimaan keskenään häiriöistä huolimatta.

Tehokkuuden ongelmat ja niiden ratkaisut

Jokaisessa tiimissä saattavat ilmetä ongelmia, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti tiimin tehokkuuteen. Yleensä niiden tunnistaminen ajoissa ja ratkaiseminen on esimiehen tehtävä. Hyvä tehokkuuden hallinta auttaa työntekijää onnistumaan työssään ja pitämään työnantajan asettamista rajoista kiinni. Ongelmat voivat liittyä esimerkiksi työn määrään, eli työntekijä ei selvästi osaa priorisoida asioita eikä aikatauluttaa omaa työpäivää, on usein myöhässä, poissa tai lähtee aiemmin työstä ilmoittamatta esimiehelle, käyttää

puhelinta usein hoitaakseen henkilökohtaisia asioita tai ei tee työtehtäviä ajoissa. (University of Minnesota 2020.)

Lisäksi työn laatuun liittyvät ongelmat ovat yleisiä työtiimissä: jatkuvat virheet tehtävissä, palvelu tai tuote eivät vastaa laatutavoitteita, asiakkailta tulee paljon valituksia, työresursseja tai materiaaleja käytetään usein väärin tai ne joutuvat hukkaan. Tehokkuuden laadun laskemiseen voi johtaa myös käytökseen liittyvät ongelmat työpaikalla. Yleisin tapaus on ylipäänsä tiiminjäsenen huono asenne työtä kohtaan. Tähän kuuluvat negatiivisuus ja aggressiivisuus, haluttomuus osallistua yhteistyöhön ja ottaa vastuuta, joustavuuden puute: ja muu sopimaton käytös. (University of Minnesota 2020.)

Sen jälkeen, kun ongelma on tunnistettu, esimiehen tai HR-johtajan on löydettävä oikea ratkaisu. Ensin pitää osoittaa ”syyliselle” tiiminjäsenelle, että hän on aiheuttanut häiriöitä, joista on haittaa koko tiimille. On todella tärkeää, että henkilö ymmärtää mahdolliset seuraukset ja haluaa itse korjata tilanteen ja muuttaa oman käytöksensä. Hänelle voidaan antaa aikaraja tätä varten. Jos muutokset ovat positiivisia, esimiehen kannattaa kehua niitä ja vakuuttaa, että niitä arvostaa koko tiimi. Jos henkilö ei kuitenkaan ole osannut tai suostunut korjaamaan tilannetta hänelle annettussa ajassa, on harkittava muita vaihtoehtoja esimerkiksi irtisanominen. (McIntyre 2020.)

Kun ongelma tiimissä johtuu muutamasta ihmisestä tai ylipäänsä koko tiimistä, kannattaa käyttää muita tapoja. Esimerkiksi esimiehen täytyy kannustaa jäseniä jatkuvasti ja muistuttaa, että menestys syntyy yhteistyöstä. Jos on syntynyt jokin ongelma, se pitää osoittaa kaikille selkeästi ja ehdottaa yhteisiä ratkaisuja. Esimiehen pitää vakuuttaa, kuinka tärkeä jokaisen jäsenen rooli tiimissä on, siksi päätökset tehdään yhdessä ottamalla huomioon kaikkien mielipiteet. (Wheelan 2013, 45-47.)

Usein kun annettuja työtehtäviä ei suoriteta ajoissa, saattaa olla, että alaiset tarvitsevat lisäapua esimieheltä priorisoinnin ja työtehtävien tavoitteiden kanssa. Toisaalta työntekijöiden virheet voivat johtua siitä, että heillä on jatkuva kiireen tunne, jonka takia laatu ei ole niin tärkeä kuin tehtävän nopea toteuttaminen. Esimiehen on ”hidastettava” tiiminjäseniä ja näytettävä esimerkkejä siitä, minkälaista laatua heiltä odotetaan. Tiimin tehokkuuden ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen ajoissa on melko haastava tehtävä esimiehelle, mutta juuri hänestä ja hänen pätevydestään riippuu koko tiimin tehokkuusaste. (Monster 2020.)

Tiimin tehokkuudesta on tehty muutama tutkimus. Esimerkiksi eräs tutkimusryhmä, johon kuuluivat professori François Chiochio ja kolme opiskelijaa kahdesta quebecilaisesta yliopistosta, Université de Montréal ja ETC -yliopisto, suoritti tutkimuksen, jonka tavoitteena oli ymmärtää, miten tiimin sisäisten luottamus, konfliktit ja yhteistyö vaikuttavat tiimin

tehokkuuteen. Tutkimusta varten luottiin viisi tiimiä, jotka koostuivat 6-8 henkilöstä, jotka edustivat eri ammatteja rakennussuunnittelun alalla. Jäseniä oli yhteensä 38. Joka tiimin tehtäväksi annettiin ympäristöystävällisen opiskelija-asuntolan suunnitteleminen. Kyselyiden tuloksista ilmeni, että tiimityössä luottamus vaikuttaa positiivisesti tehokkuuteen yhteistyön kautta, eli luottamuksella ei ole suoraa vaikutusta tehokkuuteen. Samalla konflikteilla ei ole suurta merkitystä tehokkuuden kannalta ilman yhteistyötä. Toisin sanoen tämän tutkimuksen perusteella voi väittää, että luottamus ja konfliktit eivät itse vaikuta suoraan tehokkuuteen ilman yhteistyötä, ja yhteistyö auttaa huomattavasti rakentamaan luottamusta ja hallitsemaan konflikteja tiimissä. Tämä tarkoittaa, että menestyäkseen tiimin pitää panostaa sisäiseen yhteistyöhön kommunikoimalla, antamalla toisilleen palautteita ja määrittelemällä selvästi kaikkien roolit ja tehtävät tiimissä. (Chiocchio ym. 2011, 86.)

Tohtori Niclas Erhardt (2010, 91) Mainen yliopistosta teki toisen tutkimuksen, jonka tavoitteena oli saada selville, onko tiimillä mitään merkitystä, eli onko tulos aina parempi, jos tietotyöpohjaisia tehtäviä suoritetaan tiiminä eikä yksilönä. Tutkimuksessa haastateltiin neljä eri projektintiimin jokaisen tiimin jäsenen.

Haastatteluissa Erhardt (2010, 96) kysyi jokaiselta haastateltavalta, mitä osaamista juuri hänellä on ja mitä osaamista muuten tarvitaan, jotta projekti menestyisi. Hän selvitti myös, minkälaisia ongelmia tiimi yleensä kohtaa työskentelyssä ja missä määrin kaikki tiiminjäsenet ovat tietoisia omista rooleistaan ja vastuualueistaan projektissa. Haastatteluja toteutettiin projektin keski- ja loppuvaiheessa ja sen lopettamisen jälkeen. Niiden analysoinneissa kävi ilmi, että ensimmäisessä tiimissä jäsenet usein työskentelivät muutamia päiviä peräkkäin kommunikoimatta keskenään. Se johtuu pääosin siitä, että jokainen tiimiläinen ymmärsi hyvin oman roolinsa ja tehtävänsä eikä sen takia välttämättä tarvinnut mitään lisätietoa tai apua muilta suorittaakseen tehtävän. Lisäksi syynä oli myös se, että heidän työprosessinsa oli standardisoitu, eli tehtävät olivat samantyyppisiä periaatteessa koko ajan. Jos joskus ilmeni jokin ongelma, se yleensä liittyi projektituotekehittäjän tehtävään, joka ratkaisi sen aina itse. Näistä asioista huolimatta ensimmäisen tiimin projekti oli lanseerattu ajoissa ja onnistuneesti.

Toisessa tiimissä tilanne näytti melkein samanlaiselta. Koska jokainen oli hyvin tietoinen siitä, mitä juuri hänen piti tehdä ja mistä olivat muut vastuussa, sisäinen vuorovaikutus ja tietojen jakaminen eivät toteutuneet niin usein, mutta kuitenkin useammin ensimmäiseen tiimiin verrattuna. Syynä oli se, että projekti oli monelle jäsenelle jo tuttu entuudestaan: sama palvelu tuotiin markkinoille jonkin aikaa sitten Norjassa ja sen jälkeen haluttiin toteuttaa samanlainen Ruotsissa. Toisaalta tässä tiimissä jäsenet huomasivat, että jatkuvan kommunikoinnin puute aiheutti silti muutaman väärinymmärryksen ja jopa riidan. Lopussa

projekti kuitenkin lanseerattiin ja työn laatu oli korkea asiakkaiden palautteiden mukaan. (Erhardt 2010, 97-98.)

Kolmannessa projektitiimissä asiat olivat toisin päin. Koska projektin luonne vaati tehokasta yhteistyötä ja yhteisymmärrystä, kaikki jäsenet työskentelivät yhdessä. Tässä tapauksessa ei ollut niin isoa merkitystä rooleilla vaan sillä, että kaikilla olisi saman verran osaamista alasta ja projektituotteesta. Projektilla ei myöskään ollut mitään tiettyä rakennetta ja sen polku mukautui koko ajan. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus tapahtuivat vähintään kymmenen kertaa päivässä, ja jäsenet jakoivat säännöllisesti omia tuloksiaan tiimissä muiden kesken ilman erityistä pyyntöä tiiminvetäjältä. Ongelmia tuli usein, ja ne liittyivät enimmäkseen tehtävien priorisointiin ja määrittämiseen. Vaikka projekti lanseerattiin kuusi päivää myöhässä teknisen syyn takia, katsottiin se kuitenkin onnistuneeksi monitukaisuutensa vuoksi. (Erhardt 2010, 98-99.)

Viimeinen tiimi oli cross-functional, mikä koostui eri alojen asiantuntijoista. Aluksi jokaisella oli omat selkeät roolit ja tehtävät, mutta ajan myötä ne sumennettiin, ja tiiminjäsenet tarvitsivat jatkuvaa ohjausta siitä, kuka mitäkin tekee. Tiimiläiset joutuivat vaihtamaan rooleja usein, mitä johti siihen, että jotkut eivät onnistuneet niin hyvin uudessa roolissa. He jopa joutuivat pyytämään apua ulkopuoliselta konsultilta, joka neuvoi ja koulutti heitä tehtävien priorisointiin ja organisointiin. Vaikka riitoja ja erimielisyyksiä tapahtui tiimissä päivittäin, projekti lanseerattiin onnistuneesti lyhyessä ajassa, ja tiimi pystyi osoittamaan hyvän-tasoista tehokkuutta. (Erhardt 2010, 99-102.)

Näiden tuloksien perusteella voi väittää, että tiimityöskentely onkin tärkeä tietotyöpohjaisissa tehtävissä. Erityisesti tiimin tehokkuuden kannalta on merkitsevää se, millainen tiimin rakenne ja millainen projektin luonne on sekä se, miten ne sopivat toisiinsa. Ottaen huomioon sen, että kaikki neljä tiimiä onnistuivat omissa projekteissaan, voi myös todeta, että jokaisen tiimin tapaus on erilainen ja ei ole olemassa yhtä oikeaa tiimityöskentelykaaviota, joka toimisi kaikkien tiimien kanssa. (Erhardt 2010, 106-107.)

2.8 Syrjintä ja sen ratkaisu

Yksi suurista ongelmista työpaikalla on syrjintä. Syrjinnällä tarkoitetaan ihmisen huonoa kohtelua jonkin henkilökohtaisen ominaisuuden takia. Suomessa se on kielletty Yhdenvertaisuuslain mukaan, eli henkilöä ei saa syrjiä esimerkiksi hänen ikänsä, kansalaisuutensa, kielensä, uskontonsa, etnisen alkuperänsä tai muun henkilökohtaisen syyn vuoksi. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2020.)

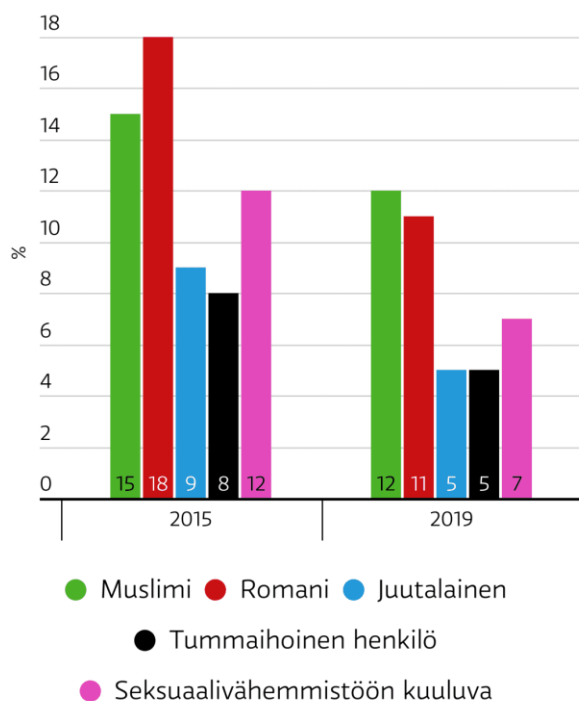
Työpaikalla syrjinnällä voi olla muutama muoto. Esimerkiksi välitön syrjintä on sellainen tilanne, jossa ihmistä kohdellaan huonommalla tavalla kuin toista jonkin henkilökohtaisen

ominaisuuden perusteella, esimerkiksi työnantaja maksaa suomalaiselle isompaa palkkaa kuin ulkomaalaiselle. Kun taas välillinen syrjintä kuvaa sellaista tapausta, jolloin esimerkiksi jonkin työpaikan saaminen edellyttää erinomaista suomen kielen osaamista, vaikkei se ole oikeasti ehdottoman tarpeellista työtehtävien suorittamista varten. Vielä yksi esimerkki syrjinnästä on häirintä, eli henkilö vitsailee toisesta, jotta loukkaisi häntä henkilökohtaisen ominaisuuden perusteella tai käyttäytyy tahallaan halventavasti toisten henkilöiden nähden. Jos esimies ei puutu ongelmaan tällaisessa tilanteessa, sekin katsotaan syrjinnäksi. (Työsuojeluhallinto 2019.)

Suomessa naiset kokevat eniten syrjintää. Korkeakoulutetut, teollisuusalalla tai miesvaltaisella työpaikalla työskentelevät naiset saattavat kärsiä enemmän syrjinnästä kuin muut. Yleiset syrjintätilanteet työtiimissä koskevat esimerkiksi työvuorojen jakoa, palkkaa, uralla etenemistä, tiedon saantia ja muita työseikkoja. (Varis 2018.)

Seuraavaksi eniten syrjintää kokevat muuhun uskontoon, etnisyyteen ja seksuaalivähemmistöön kuuluvat, mikä näkyy kuviossa 9. Esimerkiksi monet suomalaiset ovat sitä mieltä, että työnantaja saa suosia valkoihoista kantasuomalaista työnhaussa. Myös työpaikalla ulkomaalainen usein tienaa pienemmän palkan kuin suomalainen työkaveri vain oman taustansa takia. Tässä tapauksessa työnantaja saattaa selittää tilanteen, että yrityksellä asiat juuri nyt menevät huonosti. (Mäntymaa 2019a.)

Koen "täysin epämiellyttäväksi" työskentelyn ko. väestöryhmän kanssa



Kuvio 9. Mitä mieltä suomalaiset ovat eri taustaisista työkavereista vuonna 2015 ja 2019 (Mäntymaa 2019b)

Lisäksi ikääntyneet kohtaavat usein syrjintää työelämässä, ja tämä ilmiö on vaan lisääntynyt viime vuosien aikana. Eniten syrjintää kokevat yli 55-vuotiaat – useimmiten juuri tämä ikäryhmä valitaan irtisanottavaksi, siltä otetaan pois osa työtehtäviä eikä palkkataso nouse, koska työntekijä joka tapauksessa aikoo kohta jäädä eläkkeelle. Työnhaussa ikääntyneillä ihmisillä on myös vähemmän mahdollisuuksia tulla valituksi työtehtävään. (Yhdenvertaisuus 2020.)

Toisaalta nuorten syrjintä on ollut yhtä hyvin yleinen ongelma työpaikalla. Eniten siitä kärsivät alle 35-vuotiaat työntekijät. Ilmiö näkyy useammin julkisella sektorilla kuin muualla. Eri kohtelu nuoria työntekijöitä kohtaan voi ilmetä esimerkiksi heidän työuransa etenemisessä, palkkauksessa ja muissa tilanteissa. (Hartio 2016.)

Tiimi on yhteen kuulumista ja yhdessä tavoitteen saavuttamista. Jotta tämä toimisi olisi hyvä hyväksyä erilaisuus ja ajatella erilaisuuden olevan rikkautta. Oikeita ratkaisuja voi olla monta, ja monilla voi olla eri näkökulma, kuinka lähestyä ongelmaa. Tiimityöskentely

ei ole yksilötyö, joten muiden suvaitsemisesta esimiehen olisi hyvä kertoa heti alkuvaiheessa ja puuttua asiaan heti, jos tiimissä ilmenee ongelmia. (Duunitori 2018.)

Ensinnäkin esimiehellä on erittäin merkittävä rooli syrjinnän välttämiseksi omassa työtiimissään. Syrjinnän estämiseksi esimiehen pitää aina puuttua häirintään välittömästi. Hänen on myös koulutettava tiimiä ja luotava työpaikalle sellainen tunnelma ja työpaikkakulttuuri, jossa työntekijä voisi avoimesti keskustella etenemismahdollisuuksista, palkkauksesta ja työtujen jakautumisesta ja milloin tahansa pyytää tukea johdolta mahdollisessa syrjintätapauksessa. (Varis 2018.)

Työpaikalle kannattaa luoda oma yrityspolitiikka, joka koskee sisäistä syrjintää ja häirintää. Jokaisen tiimijäsenen on oltava tietoinen sen sisällöstä ja erityisesti seurauksista syrjintään syyllistävälle. Jos alainen tekee valituksen syrjinnästä organisaation HR-johtajalle tai esimiehelle, jälkimmäisen pitää vakuuttaa, että hän vie asian eteenpäin ja aikoo selvittää tilanteen mahdollisimman pian. Samalla pitää huolellisesti tehdä muistiinpanoja kaikista yksityiskohdista. Lisäksi kannattaa haastatella myös muita ihmisiä, jotka joko osallistuivat syrjintään tai voisivat todistaa syrjintätapausten. Jos on mahdollista, yrityksen on hankittava hyvä asianajaja, joka pystyy tutkimaan syrjätilanteita ja neuvomaan tapauskohtaisesti. Sen jälkeen, kun syyllinen on löydetty, häntä kohtaan pitää toimia oman yrityspolitiikan mukaisesti. (Nolo 2020.)

2.9 Henkilökohtaiset ongelmat ja ratkaisut

Jokaisessa tiimissä on erilaisia ihmisiä, jotka ajattelevat ja tekevät eri tavalla kuin toiset. Hyvässä tiimissä kaikki yrittävät keskittyä työntekoon ja tulla kaikkien kanssa toimeen, mutta välillä voi törmätä myös ihmiseen, jolla on asenneongelmia. Tällainen henkilö voi muuten vaan vihata toista, tai jos ajatusmaailma ei kohtaa toisen kanssa, hän saattaa välillä tätä henkilöä. Myös ärsyyntyminen tai turhautuminen tiimiin tai tiimin jäsenen voi olla syy, että vältetään toista tai ei olla täysin mukana työnteossa. Henkilö myös saattaa syytellä toisia tai pitää muita huonompina, joka taas johtaa huonoon ilmapiiriin ja aiheuttaa epävarmuutta. (Kuusela 2013, 18-23.)

Jotta välttyttäisiin tällaiselta, esimiehen olisi hyvä tietää heti alussa, millaisia työntekijöitä tiimissä on. Näin voidaan heti välttää ongelma, esimerkiksi puhumalla vuorovaikutuksen tärkeydestä ja siitä, että henkilökohtaiset asiat pitäisi pitää pois töistä ja keskittyä työntekoon työajalla sekä pyrkiä tulemaan toimeen kaikkien kanssa, vaikka olisikin hankalaa. Esimiehen pitäisi myös tarkkailla, että henkilö, jolla on asenneongelmia, keskittyy työntekoon ja on mukava toisille. Hyvä tapa olisi pitää välillä keskusteluja. (Kuusela 2013, 25-26.)

Työntekijällä voi olla myös elämäntapaongelmia, jotka syntyvät omalla ajalla eivätkä työpaikalla. Esimerkiksi tänä päivänä nuoret sekä myös iäkkäämmät istuvat jatkuvasti sosiaalisessa mediassa, ovat tietokoneella ja katsovat televisioita myöhään yöhön. Tämä aiheuttaa väsymystä, arkiuupumusta ja levottomuutta. Arkielämän ongelma voi olla myös liian vähäinen vapaa-aika rentoutumiseen. Kuten liian vähän vapaa-aikaa rentoutumiseen. Syy tähän on kotityöt ja esimerkiksi lasten kускаaminen harrastuksiin. Tämä voi johtaa uupumukseen ja stressiin, jonka jälkeen voi joutua sairauslomalle. Monenlaiset arjen ongelmat siis vaikuttavat työtehokkuuteen ja työilmapiiriin. (Järvinen 2011, 87-88.)

Esimiehen olisi hyvä pitää keskustelu työntekijän kanssa heti, kun huomaa, että jokin on vialla. Keskustelussa esimies ei saisi puuttua liian paljon henkilökohtaisiin asioihin, mutta hyvä olisi tiedustella, onko kaikki hyvin. Jos on paljon ongelmia, olisi hyvä kääntyä työterveyshuollon puoleen, jossa työntekijä voisi kertoa ongelmistaan. Työterveyshuollolla on vaitiolovelvollisuus, joten työntekijän ei tarvitse pelätä, että esimies saa tietää hänen ongelmistaan. (Järvinen 2011, 89-90.)

Työntekijällä saattaa olla jonkunlainen henkilökohtainen kriisi elämässä, jonka takia hän ei välttämättä pysty osallistumaan tiimityöhön samalla tavalla kuin ennen eikä ole niin aktiivinen ja tehokas. Tämä voi vaikuttaa koko tiimin menestykseen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen pitää näyttää työntekijälle, että vaikka hän välittää työntekijän hyvinvoinnista, he eivät ole kavereita. Työntekijän ei kannata jakaa liikaa henkilökohtaisia tietoja johdolle. Palautuakseen normaalitilanteeseen, tiimiläiselle pitää antaa aikaa sekä tarpeensa mukaan muokata hänen aikatauluaan ja tehtävien määrää. Lisäksi esimies voisi selittää muille tiiminjäsenille tilanteen, jotta he olisivat avuliaimpia ja ymmärtäväisempiä työntekijää kohtaan. (Winter 2020.)

Tiimiläisellä voi olla myös alkoholiongelma. Työntekijä voi ilmaantua työpaikalle humalassa tai kovassa krapulassa, mikä taas johtaa työkyvyttömyyteen. Poissaoloja voi ilmetä toistuvasti alkoholin takia. Tähän on puututtava heti, koska päihtyneenä tuleminen töihin on kiellettyä. Toistuva alkoholin käyttö ja päihtyneenä töihin tuleminen voi johtaa irtisanomiseen. Hyvä olisi pitää säännöllinen terveystarkastus, jossa pyritään selvittämään alkoholinkäytön syyt ja pystytään puhumaan riskeistä. (Järvinen 2011, 92.)

Huumeiden käyttö on myös vakava ongelma, joka voi ilmaantua työpaikalla. Työelämässä on enemmän satunnaiskäyttäjiä kuin varsinaisia ongelmakäyttäjiä. Tämä ilmiö on yleisin 25-34 vuotiaiden keskuudessa. Päihteiden käyttö voivat negatiivisesti vaikuttaa ihmisen työkykyyn, työhyvinvointiin, työn laatuun sekä aiheuttaa työturvallisuuteen liittyviä vaarallisia tilanteita, joka johtaa riitoihin työkavereiden ja esimiehen kanssa. (Huugo 2020.) Jos tiimiläinen tai esimies epäilee tai huomaa, että työntekijällä on ongelma päihteiden

kanssa, täytyy välittömästi ottaa asia puheeksi. On tärkeä, että päihteidenkäyttäjää ei syyllistetä, vaan pyritään yhdessä löytämään ratkaisu ongelmaan. Esimies voi auttaa sopivan hoidon etsimisessä ja ohjata työntekijän oikealle terveysammattilaiselle. (Ehyt 2018.)

3 CASE: YRITYS X

3.1 Yritysesittely

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana oli Yritys X, joka on perustettu Suomessa vuonna 2017. Yrityksen toimiala on vähittäiskauppa, ja se toimii verkossa, mutta aikoo lanseerata myös fyysisen kaupan lähitulevaisuudessa. Päätoiminnasta vastaa tiimi, joka koostuu 11 eri ammanteissa toimivasta henkilöstä. Osa tiimiläisistä työskentelee pääsääntöisesti etänä, mutta kaikki kokoontuvat toimistossa ainakin kerran kuukaudessa ja pitävät päivittäin yhteyttä toisiinsa verkkovälineiden avulla.

Yrityksen esimies on huomannut sisäisiä vaihteluja tiimityössä ja tehokkuuden laskun, jotka saattavat negatiivisesti vaikuttaa Yritys X:n menestykseen markkinoilla. Tämän takia olemme päättäneet tehdä tiimityöstä tutkimuksen, jossa selvittämme ongelmat ja etsimme ratkaisut.

3.2 Tutkimuksen analysointi

Tutkimuksessa meillä oli käytössä Google Forms -kysely (Liite 1.), joka toteutettiin 17. – 31.3.2020. Valitsimme tällaisen tutkimustavan, koska se on tehokas menetelmä kerätä tietoja monelta ihmiseltä monesta eri teemasta lyhyessä ajassa. Vaikka kyselyn laatiminen kestää vähän aikaa, hyvin tehdyllä kyselyllä pystyy kattamaan laajan määrän kysymyksiä tutkittavasta aiheesta. Lisäksi tuloksien analysointi on melko helppoa, koska se onnistuu tietokoneen avulla, eli on mahdollista saada kaikki kerätyt vastaukset valmiiksi taulukoihin ja kuvioihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 193-195.)

Kysymyksiä kyselyssä voi olla monenlaisia, mutta yleisimmät ovat kuitenkin avoimet, monivalinta-, ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimet kysymykset antavat vastaajan ilmaista oman mielipiteensä omin sanoin, ja auttavat tutkijaa ymmärtämään vastaukset monivalintakysymyksiin paremmin. Kun taas muunlaiset kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden keskittyä tiettyihin vaihtoehtoihin, eli hänen ei tarvitse muistaa asiaa, vaan pitää tunnistaa ja valita sopivin vastaus. Lisäksi näiden kysymyksien avulla, tutkija voi helposti vertailla vastauksia keskenään. (Hirsjärvi ym. 2010, 200-201.)

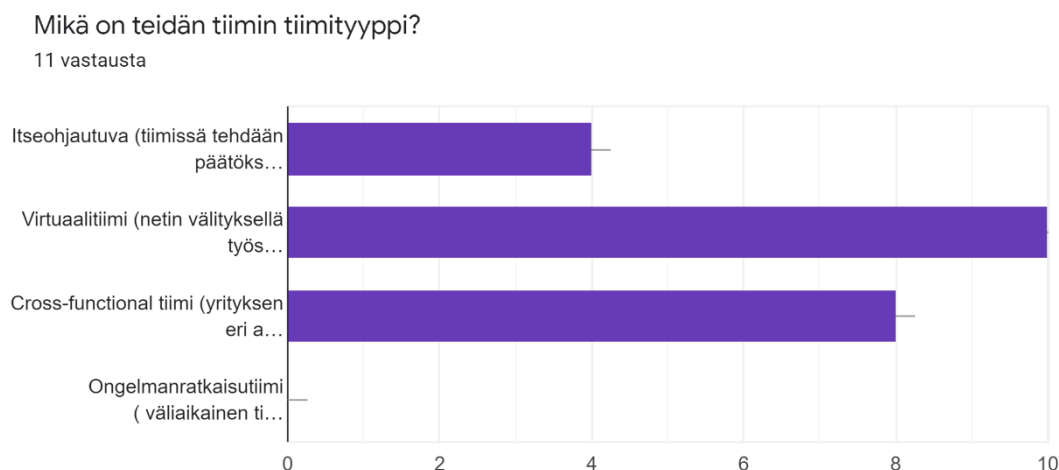
Lähetimme linkin kyselyymme tiimin esimiehelle, joka tämän jälkeen lähetti sen jokaiselle tiimin jäsenelle tämän omaan sähköpostiin. Kyselyn alussa luki tutkimuksemme tarkoitus ja merkitys toimeksiantajamme tiimille. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, jotta vastaukset olisivat todenmukaisempia ja jokainen tiimiläinen voisi rohkeasti ilmaista oman mielipiteensä ongelmista tiimissä. Kysely oli jaettu kolmeen eri teemaan: tiimityöskentely, esimiehen rooli tiimissä sekä viestintä. Yhteensä kysymyksiä oli 16. Kyselyyn vastasivat

kaikki 11 tiimiläistä. Vastanneista miehiä oli 7 (63,3 %) ja naisia 4 (36,4 %). Vastanneet olivat 19-45 vuotiaita, ja heidän ikänsä keskiarvo oli 31 vuotta.

3.2.1 Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyosassa kyselimme tiimin tiimityyppiä, mikä on tiimin tavoite, millaista tiimissä on sekä kuinka itse voisi parantaa tiimin työskentelyä.

Lähes kaikki (90,9 %) vastasivat, että tiimityyppi on virtuaalitiimi, mutta monet valitsivat samalla muitakin vaihtoehtoja. Kuviosta 10 näkee, että 8 (72,2 %) valitsivat myös cross-functional tiimin, eli tiimissä on yrityksen eri alan asiantuntijat. Neljä (36,4 %) valitsi itseohjautuvan tiimin.



Kuvio 10. Tiimityypit

Lähes kaikki tiimistä vastasivat, että tiimin yhteinen tavoite on myynnin parantaminen sekä toimiva verkkosivu. Muut vastaukset olivat

- *Tehokas työskentely*
- *Hankkia uusia asiakkaita*
- *Lanseerata joskus oma sovellus*
- *Parantaa yrityksen kannattavuus*
- *Mainostaa verkkokauppaa.*

Esitimme tiimille eri väittämiä siitä, millaista tiimissä on. Kysymyksiin sai vastata ”kyllä”, ”en osaa sanoa” tai ”ei”. Muutamissa kysymyksissä vastaukset jakaantuivat tasaisesti kolmeen vastausvaihtoehtoon, ja muissa oli selvästi hajontaa eri vastausvaihtoehdoissa.

Kyselystä selvisi, että tiimissä viihdytään, mutta myös se, etteivät kaikki viihdy. Kuusi vastaajista koki viihtyväänsä, kolme oli toista mieltä ja kaksi ei osannut sanoa. Ensimmäiseksi selvästi ongelmaksi koitui avoimuus ja halukkuus auttaa muita. Jopa seitsemän (63,6 %) koki, että tiimissä ei ole avoimuutta ja avunantoa. Vain kaksi (18,2 %) oli sitä mieltä, että tiimissä on avoimuutta ja avunantoa ja loput kaksi (18,2 %) ei osannut sanoa.

Luottamus jakaantui todella tasaisesti kolmeen osaan: kolme koki, että luottoa on tiimissä, neljä ei osannut sanoa ja neljä koki, että luottoa ei ole. Myös arvostus jakaantui kolmeen osaan. Kolme koki, että arvostusta ei ole, kolme koki, että arvostusta on ja jopa viisi ilmoitti, ettei osaa sanoa.

Kyselyssä ilmeni, että jopa kolme koki saavansa erilaista kohtelua sukupuolen ja kaksi ikänsä takia. Mutta kaikki tiimiläiset ovat sitä mieltä, että ovat kohdelleet kaikkia samalla tavalla, vain yksi on myöntänyt kohdelleensa toista eri tavalla iän takia. Tiimistä neljä vastaajaa koki, että heitä aliarvioidaan ja seitsemän oli eri mieltä. Samoin myös neljä vastasi, että heidän työtehtäväänsä tai roolia ei oteta tosissaan tiimissä, mutta kuusi vastaajaa ei ollut kokenut sellaista. Tiimistä kolme vastaajaa koki jonkun toisen työtehtävän tai roolin vähemmän tärkeäksi kuin omansa, mutta seitsemän oli sitä mieltä, että kaikkien työtehtävä ja rooli ovat tärkeitä.

Kysyimme avoimena kysymyksenä tiimiltä, kuinka itse voisi parantaa omassa tiimissä työskentelyä. Tähän kysymykseen suurin osa vastasi, että voisivat parantaa kommunikointia, olla aktiivisempia sekä kuunnella muita. Yksi mainitsi myös, että voisi parantaa osaamistaan ja innovatiivisuuttaan.

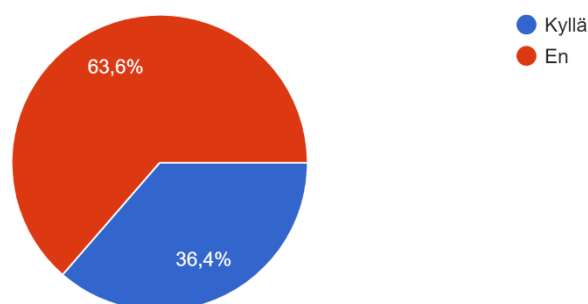
3.2.2 Esimiehen rooli tiimissä ja viestintä

Tässä osiossa kysyimme viestinnästä, palavereista ja kokouksista sekä esimiehestä.

Kyselystä selvisi, että tiimissä on käytössä monta erilaista viestintäohjelmaa, kuten Skype, WhatsApp ja Gmail-sähköposti. Yli puolet eli 63,3 % ei ollut tyytyväinen tiimin käytössä oleviin ohjelmiin (Kuvio 11).

Oletko tyytyväinen tähän viestintäohjelmaan/ohjelmiin?

11 vastausta



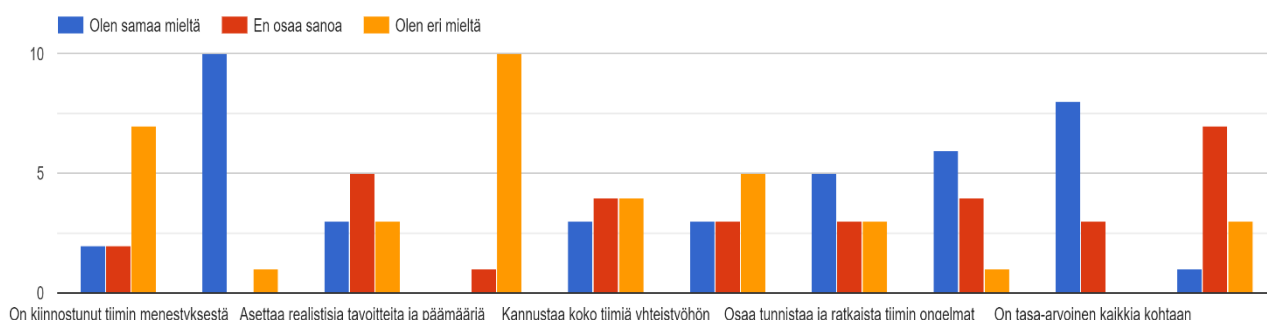
Kuvio 11. Tyytyväisyys viestintäohjelmiin

Tiimiläisten mielestä kaikki pitäisi olla yhdessä ohjelmassa tai sovelluksessa. Haastattelun aikaan tiimillä oli eri sovelluksessa eri keskustelut, mikä tuntui monesta vastaajasta sekavalta. Seuraaminen oli todella vaikeaa ja tiedostot hukkaantuvat helposti. Kommunikointiakaan ei aina onnistunut tiimin jäsenten kesken. Yhden vastaajan mielestä Skype ei ole tarpeeksi turvallinen ohjelma työviestintää varten.

Esitimme tiimille erilaisia väitteitä esimiehestä, ja pyysimme vastaamaan, oletko samaa mieltä, oletko eri mieltä vai etkö osaa sanoa. Kyselystä selvisi, että esimies ei ole kiinnostunut tiimin menestyksestä eikä anna henkilökohtaista palautetta. Kuitenkin esimies on helposti lähestyttävä, tasa-arvoinen kaikkia kohtaan sekä luo turvallisen ja tasa-arvoisen työympäristön.

Monissa väittämissä vastaukset jakautuivat tasaisesti tai lähes tasaisesti kolmeen osaan, esimerkiksi väittämissä: asettaa realistiset tavoitteet ja päämääriä, kannustaa koko tiimiä yhteistyöhön, on itse motivoitunut ja motivoi muita sekä osaa tunnistaa ja ratkaista tiimin ongelmat. Viimeinen väite oli, että esimies puuttuu kiusaamiseen/häirintään/syrjintään tiimissä. Siihen seitsemän tiimin jäsentä vastasi, ettei osaa sanoa, kolme vastasi, ettei puutu ja yksi vastasi, että puuttuu, mikä näkee kuviosta 12.

Kuinka kuvailisit esimiestäsi?



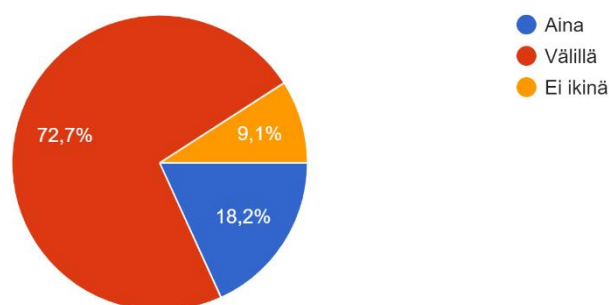
Kuvio 12. Esimiehen kuvailu

Seuraavassa kysymyksessä tiimiläiset saivat avoimesti kertoa, mitä kehitettävää esimiehen työskentelyssä on. Vastauksista kävi ilmi, että esimies saisi olla sitoutuneempi ja hänen tulisi olla mukana tiimin tekemisissä. Esimies saisi antaa enemmän palautetta sekä henkilökohtaisesti että koko tiimille ja motivoida enemmän sekä antaa realistiset tavoitteet.

Tiimissä pidetään kokouksia ja palaverreja, mutta melkein puolet (45,5 %) koki, että niitä ei ole riittävästi. Lisäksi melkein kaikki tiimissä kokivat kokoukset ja palaverit vain välillä tehokkaiksi. Kaksi vastaajista koki kokoukset ja palaverit aina tehokkaina ja vain yhden miehestä ne eivät ikinä olleet koskaan tehokkaita. (Kuvio 13.)

Onko kokoukset/palaverit tehokkaita?

11 vastausta



Kuvio 13. Kokouksien/palaverin tehokkuus

Lopuksi pyysimme avoimella kysymyksellä kehitysideaa tiimille. Tiimistä suurin osa oli sitä mieltä, että kommunikointia olisi hyvä parantaa, enemmän pitäisi keskustella ja päätökset

pitäisi tehdä yhdessä. Monet vastasivat myös, että pitäisi kannustaa, tehdä yhdessä, auttaa, parantaa viestintää sekä viettää aikaa tiimin jäsenten kesken myös vapaa-ajalla.

3.3 Vertailu aiempiin tutkimuksiin

Perehdyimme ennen omaa tutkimustamme muutamaan eri tutkimukseen, jotka liittyivät tiimityöskentelyyn, kuten ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön ja pro gradu -tutkielmaan. Tutkimuksissa tutkittiin tiimin ongelmia. Käyttämien lähteiden avulla pystyimme vertailemaan tutkimustamme muiden tekijöiden töihin, jotta voisimme saada paremman kokonaiskuvan siitä, mitä haasteita voi ilmetä tiimityöskentelyssä.

Kaikista tutkimuksista kävi ilmi, että vaikka tiimityössä onkin hyviä puolia, tiimien toiminnassa ilmenee usein myös ongelmia. Ketolan pro gradu -tutkimuksesta (2018) nousi esiin, että tiimissä esimiehen panostus ei ole kovin hyvä eikä kokouksissa puhuta työtavoitteista. Tiimin mielestä oli myös monta muuta parannettavaa asiaa, kuten sitoutuneisuus, kommunikaatio sekä viestintä. Meidän tutkimuksessamme esimiehen asenne työtä kohtaan oli myös yksi olennaisista ongelmista, jotka ilmenivät kyselyn tuloksissa. Yrityksen X:n tiimin jäsenet eivät aina pidä kokouksia tehokkaina ja kokevat, että sisäinen viestintä tiimissä tarvitsee parannusta.

Pyyhtiän (2019) opinnäytetyössä tiimin ongelmat olivat kommunikointi, asioiden jakaminen, palautteen anto, toisen ymmärtäminen sekä neuvojen kuunteleminen. Tiimin mielestä osaaminen ja perehdytys olivat tiimin heikkous. Kastarisen opinnäytetyössä (2017) ongelmat liittyivät tavoitteiden asettamiseen ja esimiehen rooliin. Myös asiakaspalautetta ja esimiehen palautetta kaivattiin lisää. Tiimissä ei myöskään oli sovittua palaverijärjestelmää. Muutamat tiimistä kokivat myös epätasa-arvoista kohtelua. Toimeksiantajamme tiimissä on myös vaikeuksia kommunikoinnin kanssa sekä löytyy syrjintä ongelmia. Lisäksi esimieheltä odotetaan enemmän tukea, motivointia ja palautteen antamista. Nämä asiat ovat olennaisia tiimin onnistunutta toimintaa varten.

3.4 Johtopäätös Yritys X:n ongelmista

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää Yritys X:n tiimityöskentelyn ongelmat ja löytää ratkaisut.

Päätutkimuskysymyksemme olivat:

- Mitkä tiimityöskentelyn ongelmat ovat Yrityksessä X?
- Kuinka voisi ratkaista tiimityöskentelyn ongelmat Yrityksessä X?

Alatutkimuskysymyksemme olivat:

- Millaisia haasteita tiimit yleensä saattavat kohdata?
- Minkä keinojen avulla tiimit ylipäättään selviävät haasteista?

Tässä opinnäytetyössä selvitimme, että tiimityössä vaikeudet tavallisesti liittyvät huonoon tiimin johtamiseen, sisäiseen viestintään, tiimin tehokkuuteen, syrjintään ja tiimiläisten henkilökohtaisiin ongelmiin. Saimme vastauksen myös toiseen alatutkimukseen eli kartoitimme erilaisia tapoja, miten voi auttaa tiimiä hankaluuksien kanssa.

Kyselymme toi esiin monenlaisia ongelmia tutkimuskohteena olevan tiimin toiminnassa. Ongelmat voi jakaa neljään ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ongelmat, jotka liittyvät sisäiseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi tiimissä eivät kaikki jäsenet viihdy ja monien mielestään siinä on selkeä luottamuksen puute, koska jäsenet eivät ole avoimia eivätkä ole aina halukkaita auttamaan toisiaan.

Toinen ryhmä on tiiminjäsenten kohtelua koskevat ongelmat. Tutkimuksen mukaan tiimissä joitakin jäseniä aliarvioidaan tai ei oteta kaikkien tiimirooleja tosissaan. Lisäksi esiintyy syrjintää sukupuolen ja iän perusteella.

Kolmanteen ryhmään kuuluu viestintään liittyvät ongelmat. Sen lisäksi, että muutaman jäsenen mielestä kommunikointi on huonoa tiimissä, tiimin käyttämät viestintäohjelmat myös tarvitsevat uudistusta. Käytössä on muutama ohjelma, jotka tuntuvat monista liian sekavilta, sillä on esimerkiksi vaikea löytää tarvittava tiedosto, kun käytössä on useita ohjelmia, joissa se voi sijaita. Myös kokous- ja palaverikäytäntö kaipaa uudistusta, koska moni vastaajista ei pitänyt kokouksia ja palavereja aina tehokkaina.

Viimeinen ryhmä koostuu ongelmista, jotka liittyvät esimiehen toimintaan työtehtävissä. Muutaman jäsenen mielestä esimies ei tunnu olevan sitoutunut työprosessiin tai ei tunnu olevan mukana tiimissä. Hän ei myöskään anna riittävästi palautetta tiiminjäsenille heidän työstään eikä muutenkaan kannusta tiimiä tarpeeksi.

Kaikkien kyselymme tuloksissa ilmenneiden ongelmien pohjalta me löysimme sopivat ratkaisuehdotukset, jotka auttaisivat toimeksiantajamme tiimiä parantamaan työskentelyä. Tutkimuksessamme onnistuimme vastaamaan kaikkiin sekä pää- että apututkimuskysymyksiin.

3.5 Kehitysideat tiimityön parantamiseksi Yrityksessä X

Yllä mainittujen kyselyn tuloksien perusteella pohdimme, mitä tiimityöskentelyongelmien ratkaisuja sopisivat juuri Yritys X:n tapaukseen. Nämä on ehdotettu tämän opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta.

Yrityksen X kohdalla tiimityön parantamisessa olisi parasta palata tiimityön perusajatuksen, siihen, mikä tiimi on ja miksi yrityksessä on tiimi. Työyhteisössä tiimi on työntekijöiden muodostama ryhmä, jolla on yhteiset tavoitteet ja joka pyrkii yhdessä toimimalla saavuttamaan sovitut tavoitteet. Tiimin perustamisen jälkeen on eriteltävissä neljä vaihetta. Yrityksen X tiimi on jo toiminnassa, mutta kannattaisi palata perustamisen jälkeiseen ensimmäiseen vaiheeseen, jossa esimies kertoo tiimille tavoitteista, vastuista ja työtehtävistä. Jos tavoitteet on yhdessä sovittu, ehkä niiden kertaaminen on paikallaan. Jokaisella tiiminjäsenellä on oltava mahdollisuus keskustella ja kysyä tavoitteista ja toimintatavoista. Tätä varten tarvitaan palaveri, johon kaikkien tiiminjäsenten on osallistuttava, jotta yhteiset pelisäännöt saadaan kirkastettua. Näin voitaisiin parantaa tiimin sisäistä vuorovaikutusta.

Tiiminjäsenten vastuuseen kuuluu työtehtäviin sitoutuminen ja yhdessä toimiminen. Kukin tuo oman osaamisensa tiimin käyttöön ja samalla myös pitää yllä sellaista ilmapiiriä, jossa jokainen tiiminjäsen voi tuoda oman osaamisensa tiimiin päämäärän saavuttamiseksi. Vastuu ei siis ole vain omasta itsestä ja omasta työpanoksesta vaan myös kaverista ja tämän työn tuloksista. Tiimissä jokaisen pitäisi tulla toimeen kaikkien kanssa. Esimiehellä on suuri rooli tiimissä, koska esimiehen tehtävä on pitää huolta, että kaikki viihtyvät tiimissä. Silti hyvän työilmapiirin ylläpitäminen on jokaisen tiiminjäsenen asia. Tiimissä keskinäinen luottamus, avoimuus ja avunanto ovat välttämättömiä hyvän ilmapiirin luomiseksi ja päämäärän saavuttamiseksi. Yhteisessä palaverissa esimiehen tehtävä on avata keskustelu, jossa puhutaan erilaisuuden hyväksymisestä ja syrjinnästä sekä sen seurauksista. Kyselyssä yksi tiimiläisistä ehdotti, että tiimin pitäisi viettää vapaa-aikaa yhdessä. Tämä voisi auttaa tiiminjäseniä tutustumaan toisiinsa paremmin. Yhteisestä ajanvietosta kannattaa sopia yhteisesti, varsinkin, kun ehdotus tuli vain yhdeltä kyselyyn vastaajalta.

Tiimin jäsenten luonteen ymmärtämistä ja persoonallisuuden tuntemista voisi vahvistaa kyselyllä. Esimies voisi pyytää jokaista tekemään MBTI- tai DICS-työkalulla tehdyn kyselyn. Niiden avulla saadaan selville millaisia tiimiläiset ovat, mikä saattaa helpottaa tiimissä kommunikointia. Ehkä tässä kannattaisi käyttää apuna ulkopuolista ammattilaista.

Tiimin viestintämenetelmissä oli usean vastaajan mielestä suuria puutteita. Sitä voisi parantaa ottamalla käyttöön yhden ohjelman, joka korvaisi kaikki muut. Tiimille sopivia ohjelmia on olemassa paljon, muun muassa Google, Trello, Slack ja Office 365. Office 365 olisi

tälle tiimille todella hyvä vaihtoehto, sillä ohjelmasta löytyy kalenteri, sähköposti, mahdollisuus jakaa tiedostoja ja muokata niitä yhdessä. Ohjelmassa voi myös pitää palavereja ja kokouksia sekä soittaa toiselle tiimin jäsenelle. Tiiminjäsenten tarpeet kannattaa ensin kartoittaa ja kuunnella heidän mielipiteitään ohjelman valitsemisessa. Jotta sisäinen viestintä ylipäättään toimisi tehokkaasti, olisi hyvä, että tiimissä olisi joku tietty henkilö, joka olisi vastuussa siitä, että kaikki jäsenet ja esimies saavat tärkeää tietoa ajoissa ja oikeaan paikkaan (ohjelmaan). Sellaisen henkilön tehtävänä voisi olla varmistaa, että jokin tieto tai tiedosto on lähetetty oikealle tiimiläiselle, kaikki ovat tietoisia tulevasta palaverista ja sen pääkysymyksistä, ja samalla häneltä voisi aina kysyä jotain jotakin tiettyä tiedostoa koskien tai pyytää lähettää sen.

Koska esimiehen osallistuminen tiimin toimintaan koettiin puutteelliseksi, tarvitaan säännöllisesti yhteisiä palavereja. Niissä esimiehen täytyy antaa kaikille mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, esimerkiksi antamalla jokaiselle tietty aika puheenvuoroon. Myös kannustaminen ja palautteenanto on hyvä jakaa myös tiimille, sille se motivoi. Mutta myös esimieheltä saatava palaute koettiin tiimissä tärkeäksi. Esimies voisi jatkossa antaa palautetta tiimille sekä henkilökohtaisesti sekä koko tiimille esimerkiksi palaverissa. Näin voidaan yhteisesti jakaa työtilanne, kaikki tietävät, missä mennään ja ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Esimies voisi säännöllisesti pitää jokaisen tiimiläisen kanssa henkilökohtaisen keskustelun työskentelystä. Keskustelussa esimies voi kertoa tiimin vahvuuksista, heikkouksista, onnistumisista ja epäonnistumisista sekä antaisi rehelliseen palautteen jokaiselle tiimin jäsenelle siitä, miten hän näkee jäsenen onnistuneen työtehtävissä. Yksilökeskustelussa myös tiiminjäsen helpommin rohkenee kertoa mahdollisista ongelmista, joita hän työyhteisössä kokee olevan.

Jotta esimies voisi itse myös kehittyä omassa toiminnassaan, hänen on välillä pyydettävä palautetta omasta työstään ja roolistaan työalalaisilta. On tärkeä, että hän esittää kiinnostuksensa omasta vaikutuksesta tiimiin ja tekee selväksi, että jopa negatiivisen palautteen antamista ei tarvitse pelätä vaan päinvastoin siitä hyödyntävät jatkossa kaikki tiimiläiset. Lisäksi jos esimerkiksi esimies asettaa epärealistiset tavoitteet tai määräajat, tiiminjäsentien kannattaa ilmaista hänelle asiasta saman tien, eikä kannata yrittää saavuttaa niitä silti ja sitten vaan epäonnistua. Tällainen asia lisää ymmärrystä esimiehen ja tiiminjäsentien välillä.

3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytimme kahta käsitettä: reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa pätevyyttä eli miten hyvin on käytetty tutkimusmenetelmää mittaamaan sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Tutkimus on pätevä, jos tutkija on

onnistunut siirtämään teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselyyn. (Vilka 2015, 123.)

Meidän opinnäytetyössämme validiteetti oli hyvä. Kyselyssä oli selkeät kysymykset ja vastaajilla oli mahdollisuus avoimesti kertoa, mitä parannettavaa on itsellä ja esimiehellä sekä ehdottaa kehittämideoita tiimille. Saimme hyvin selville, mitä olimme tutkimassa eli tiimin ongelmat kävivät ilmi kyselyn vastauksista. Vastausprosentti oli hyvä ja vastaukset kattavia. Jotta olisimme saatu parempi kuva siitä, millainen tiimi on ja miten tiimin jäsenet käyttäytyvät, olisimme voineet käyttää tutkimusmenetelmänä myös havainnointia, esimerkiksi osallistamalla yhteen tai kahteen tiimin Skype-palaveriin. Tällä tavalla olisi nähty, miten palaverit pidetään, ovatko palaverit tehokkaat sekä kuinka tiimiläiset ja esimies osallistuvat niihin ja millaista rooli kullakin on palaverissa.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta ja toistavuutta eli kuinka luotettavasti ja toistettavasti on käytetty tutkimusmenetelmää. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että jos samalta vastaajalta kysytään uudestaan sama kysymys tutkijasta riippumatta, vastaus on sama. (Vilka 2015, 123.)

Opinnäytetyön reliabiliteetti oli kohtalainen. Kyselyssä lähes jokaisessa väittämässä muutamit vastasivat, että he eivät osaa sanoa. Voi olla, että vastaajilla ei ollut asiasta mielipidettä tai he eivät halunneet kertoa mielipidettään. Jos tutkimuksen toistaisi, tulokset saataisivat olla erilaiset, sillä ongelmat joko ovat pahentuneet tiimissä tai parantuneet. Myöhemmin olisi hyvä pitää samanlainen kysely, jotta voitaisiin nähdä, onko Yrityksen X tiimityössä tapahtunut muutoksia ja miten ongelmakohdat ovat muuttuneet.

4 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajalle, jona toimii Yritys X, eräs suomalainen kauppa. Tutkimuksen avulla halusimme saada selville, mitkä tiimityöskentelyn ongelmat ovat Yritys X:n tiimissä ja löytää sopivat ratkaisut. Apukysymyksinä olivat: millaisia haasteita tiimit yleensä saattavat kohdata ja minkä keinojen avulla tiimit ylipäättään selviävät haasteista.

Lähdimme tutkimaan asiaa etsimällä tutkimuksia, kuten opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia tiimityöskentelystä, joiden pohjalta pystyimme vertailemaan yleisiä tiimityöskentelyyn liittyviä ongelmia ja käytetympiä tutkimusmenetelmiä. Teoriaosuudessa käsitelimme tiimiä, tiimityöskentelyä ja tiimityössä ilmeneviä ongelmia sekä parannusehdotuksia.

Järjestimme Yritys X:n tiimille anonyymien kyselyyn, johon osallistuivat kaikki 11 jäsentä. Tuloksissa selvisi, että tiimillä on paljon erilaisia ongelmia. Ne jakaantuivat selvästi neljään eri osaan: sisäinen vuorovaikutus, kohtelu tiimissä, viestintä sekä esimiehen pätevyys. Tämän jälkeen pyrimme esittämään toimeksiantajallemme mahdollisimman sopivat ratkaisuehdotukset, joilla voisi parantaa tiimityöskentelyä.

Tehdessämme opinnäytetyötä yhdessä huomasimme, että olemme olleet tiimi. Olemme yhdessä suunnitelleet, kuinka toteutetaan tutkimus, mitä asioita käsittelemme ja minkälaisia kysymyksiä kyselyyn tulee. Teimme alussa työnjaon, jossa päätettiin kuka kirjoittaa mitäkin sekä päätettiin yhteinen tavoite. Koko työn ajan olemme nähneet kasvotusten, jolloin olemme keskustelleet työstämme, tai olemme olleet yhteydessä WhatsAppin kautta. Opimme tiimityön tekemisestä sen, että jokaisen jäsenen tieto ja osaaminen on rikkaus. Molemmilla on ollut omia näkemyksiä ja ideoita, jolloin olemme saaneet täydennettyään toistemme ajatuksia.

LÄHTEET

- Alanen, T. 2018. Onnistunut sisäinen viestintä on itseohjautuvan organisaation perusta. Vastuu Group [viitattu 18.3.2020]. Saatavissa: <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-onnistunut-sisainen-viestinta>
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D., Iordanova, I. 2011. Teamwork in Integrated Design Projects: Understanding the Effects of Trust, Conflict, and Collaboration on Performance. Project Management Journal. Nro 10.1002 [viitattu 7.4.2020]. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1002/pmj.20268>
- Clark, A. 2017. Four types of teams [viitattu 26.2.2020]. Saatavissa: <https://slideplayer.com/slide/10132788/>
- Discprofiili 2020a. Mikä on DISC-testi? DiSC-asiantuntijoiden palvelut. [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>
- Discprofiili 2020b. DiSC-analyysi. DiSC-asiantuntijoiden palvelut. [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>
- Duggan, T. 2020. Challenges of Poor Team Communication. Chron [viitattu 21.3.2020]. Saatavissa: <https://work.chron.com/challenges-poor-team-communication-8813.html>
- Dupree, D. 2019. What Is a Team Leader? Chron [viitattu 11.4.2020]. Saatavissa: <https://work.chron.com/team-leader-26328.html>
- Duunitori 2018. Tiimityö ahdistaa? Näin sinustakin tulee kovan luokan tiimipelaaja. Duunitori, työnhakukone [viitattu 26.2.2020]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tiimityo-ahdistaa>
- Economy, P. 2016. 9 Super Effective Ways to Motivate Your Team. Inc [viitattu 29.3.2020]. Saatavissa: <https://www.inc.com/peter-economy/9-super-effective-ways-to-motivate-your-team.html>
- EHYT 2018. Päihteistä pitää pystyä puhumaan myös työpaikoilla. Ehkäisevä päihdetyö EHYT ry [viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: <http://www.ehyt.fi/fi/paihteista-pitaa-pystya-puhumaan-tyopaikoilla>
- Erhardt, N. 2010. Is it all about teamwork? Understanding processes in team-based knowledge work. Management Learning. Nro 10.1177 [viitattu 7.4.2020]. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350507610382490>

- Good Therapy 2019. Workplace Issues. Good Therapy -hyvinvointipalvelut [viitattu 2.3.2020]. Saatavissa: <https://www.goodtherapy.org/learn-about-therapy/issues/workplace-issues>
- Google 2020. Radically helpful things made by Google. Google, teknologiayritys [viitattu 20.3.2020]. Saatavissa: <https://about.google/products/>
- Harned, B. 2019. 4 Communication Styles You May Find On Your Team (and How to Speak Their Language). Team Gantt [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://www.teamgantt.com/blog/4-communication-styles-and-how-to-speak-their-language>
- Hartio, I. 2016. Monilla työpaikoilla syrjintään nuoria. Keski-suomalainen [viitattu 25.3.2020]. Saatavissa: <https://www.ksml.fi/kotimaa/Monilla-ty%C3%B6paikoilla-syrjit%C3%A4nC3%A4n-nuoria/868111>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja Kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huugo 2020. Päihteet työelämässä. Huugo, apua päihdeongelmien kohtaamiseen työpäällä [viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: <http://www.huugo.fi/paihteet-tyoelamassa/>
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten((20)ihmisten((20)johtaminen)
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsinki: Juvenes Print.
- Juneja, P. 2020. Role of Communication in a Team. Management Study Guide [viitattu 18.3.2020]. Saatavissa: <https://www.managementstudyguide.com/role-of-communication-in-team.htm>
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Karlgaard, R. & Malone, M. 2015. Team Genius. New York: Harper Collins.
- Kastarinen, M. 2017. Kohti itseohjautuvaa tiimiä. Kajaanin ammattikorkeakoulu [viitattu 20.3.2020]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138333/Kastarinen_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kennedy, S. 2014. 5 Types of Bad Boss and How to Handle Them. BiteSizeBio [viitattu 13.4.2020]. Saatavissa: <https://bitesizebio.com/1540/6-types-of-bad-boss-and-how-to-handle-them/>

- Ketola, N-R. 2018. TIIMIN KEHITTÄMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMANA. Lapin yliopisto [viitattu 19.3.2020]. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63297/Ketola.Neea-Roosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kupias, K., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WSOYpro Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lavonen, T. 2017. Tiimityöskentely – tuskaa vai timantti? kollega.fi [viitattu 25.2.2020]. Saatavissa: <https://kollega.fi/2017/05/tiimityoskentely-tuskaa-vai-timanttia/>
- Liibert, K. 2018. How to Improve Team Communication: The Ultimate Guide. Fleep [viitattu 14.3.2020]. Saatavissa: <https://fleep.io/blog/how-to-improve-team-communication/>
- Lim, R. 2012. How to Identify Performance Issues in the Team. Project-Management [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa: <https://project-management.com/how-to-identify-performance-issues-in-the-team/>
- Manninen, A. 2011. PERSONALLISUUDEN VAIKUTUS VIRTUAALITIIMIEN DYNAMIIKKAAN. VAASAN YLIOPISTO KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA JOHTAMISEN LAITOS. [viitattu 26.2.2020]. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2990/osuva_4656.pdf?sequence=1
- Marlow, S. 2018. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Rice University [viitattu 18.3.2020]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- McConnell, E. 2019. Virtual Teams- Definitions, Management, Benefits, and Improvement. MyManagementGuide.com [viitattu 25.2.2020]. Saatavissa: <https://mymanagement-guide.com/managing-virtual-teams-understanding-definition-management-and-benefits/>
- McIntyre, M. 2020. How to Resolve Serious Performance Problems. Your Office Coach [viitattu 30.3.2020]. Saatavissa: <https://www.yourofficecoach.com/coaching-resources/lessons-in-leadership/employee-coaching/how-to-resolve-serious-performance-problems>
- Merriam Webster 2020. Definition of communication. Merriam-Webster -sanakirja [viitattu 14.3.2020]. Saatavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>
- Microsoft 2020. Parempaa Yhteistyötä. Microsoft, ohjelmistoyritys [viitattu 20.3.2020]. Saatavissa: <https://products.office.com/fi-fi/business/teamwork>
- Middleton, T. 2019. The Importance of Teamwork (as proven by science). Atlassian [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/the-importance-of-teamwork>

MindTools 2020. Setting up a Cross-Functional Team. MindTools, digitaaliset palvelut [viitattu 26.2.2020]. Saatavissa: <https://www.mindtools.com/pages/article/cross-functional-team.htm>

Mohsen, M. 2018. Työpaikan välttämätön vuorovaikutus. Evento [viitattu 21.3.2020]. Saatavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/tyopaikan-valttamaton-vuorovaikutus/>

Monster 2020. Handling performance issues with grace. Monster, palvelu työnhakua varten [viitattu 2.4.2020]. Saatavissa: <https://hiring.monster.com/employer-resources/work-force-management/employee-performance/performance-issues/>

Mouth 2019. MBTI-tyytit. Mouth-kauppa [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://www.mouth.com/blogs/mouthpiece/gifts-for-every-myers-briggs-type>

Murphy, M. 2015a. Which Of These 2 Communication Styles Are you? Forbes [viitattu 17.3.2020]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2015/08/06/which-of-these-4-communication-styles-are-you/#160f71333adb>

Murphy, M. 2015b. Murphyn viestintätyylit [viitattu 17.3.2020]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2015/08/06/which-of-these-4-communication-styles-are-you/#160f71333adb>

Mäntymaa, E. 2019a. Jos työelämän syrjintä on laitonta, miksi se on Suomessa niin yleistä? Tässä 5 syytä. Yle Uutiset [viitattu 25.3.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11032186>

Mäntymaa, E. 2019b. Mitä mieltä suomalaiset ovat eri taustaisista työkavereista vuonna 2015 ja 2019 [viitattu 25.3.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11032186>

Nolo 2020. How to Handle Discrimination and Harassment Complaints. Nolo, lakimiesten palvelut [viitattu 25.3.2020]. Saatavissa: <https://www.nolo.com/legal-encyclopedia/guidelines-handling-discrimination-harassment-complaints-29490.html>

Pentland, A. 2012a. Kommunikointi tehokkaassa tiimissä [viitattu 30.3.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

Pentland, A. 2012b. The New Science of Building Great Teams. Harvard Business Review [viitattu 30.3.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

Pyyhtiä, J. 2019. Kohti paremmin toimivaa osittain hajautettua tiimiä Hollolan seurakunnan virastotiimi. LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU [viitattu 13.3.2020]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168819/Pytyhti%c3%a4_Jaana.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Raappana, M & Valo, M. 2014. Tiimit muuttumassa työelämässä. Työelämän tutkimus [viitattu 25.2.2020]. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87185/46097>

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus [viitattu 18.3.2020]. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa#virtuaalinen_tyoymparisto_ja_tyoyhteiso_2

Samuel, A. 2015. Collaborating Online Is Sometimes Better than Face-to-Face. Harvard Business Review [viitattu 19.3.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2015/04/collaborating-online-is-sometimes-better-than-face-to-face>

SHRM 2017. Developing and Sustaining High-Performance Work Teams. SHRM, HR-asiantuntijoiden yhteisö [viitattu 28.3.2020]. Saatavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingandsustaininghigh-performanceworkteams.aspx>

Slack 2020. Slack Features. Slack-ryhmäviestintäsovellus [viitattu 20.3.2020]. Saatavissa: <https://slack.com/intl/en-fi/features>

Smith, K. 2013. Team Work and Project Management. New York: McGraw-Hill Education.

SquareUp 2020. Yleisimmät motivaatiotekijät työpaikalla. SquareUp-työkalut yrityksille [viitattu 30.3.2020]. Saatavissa: <https://squareup.com/us/en/townsquare/how-to-motivate-your-employees>

Tafe NSW 2020. Identify the problem. Tafe NSW -koulutus [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa: https://sielearning.tafensw.edu.au/toolboxes/toolbox316/rm/rm_c14.html

Tikkanen, T. 2018. Lähes neljäsosa työikäisistä kokee työuupumuksen oireita - näistä merkeistä tiedät, kannattaako läheisestä huolestua. Yle [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/11/04/lahes-neljasosa-tyoikaisista-kokee-tyouupumuksen-oireita-naista-merkeista>

Torrez, L. 2020. Tools & Techniques to Identify Problems in the Workplace. Work-Chron [viitattu 1.3.2020]. Saatavissa: <https://work.chron.com/tools-techniques-identify-problems-workplace-23330.html>

Trello 2020a. Trello-Tour. Trello-ohjelmisto [viitattu 20.3.2020]. Saatavissa: <https://trello.com/tour>

Trello 2020b. Trello-taulu. Trello-ohjelmisto [viitattu 20.3.2020]. Saatavissa:

<https://trello.com/tour>

Työsuojeluhallinto 2019. Syrjintä [viitattu 21.3.2020]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta>

Työterveyslaitos 2014. Tiimin kehityskaaren neljä vaihetta – näin esimies hioo timantin.

Työterveyslaitos, työhyvinvoinnin asiantuntija [viitattu 27.2.2020]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyopiste/tiimin-kehityskaaren-nelja-vaihetta-nain-esimies-hioo-timantin/>

University of Minnesota 2020. Dealing with Performance Problems. University of Minnesota, HR-osasto [viitattu 30.3.2020]. Saatavissa: <https://humanresources.umn.edu/performance-management/performance-problems>

University of Minnesota 2020. Dealing with Performance Problems. University of Minnesota, HR-osasto [viitattu 30.3.2020]. Saatavissa: <https://humanresources.umn.edu/performance-management/performance-problems>

Varis, T. 2018. Tutkimus vahvistaa: Ura voi tyssätä huonoon pärstäkertoimeen – "Yleisin syrjinnän muoto Suomessa" Tamperelainen. [viitattu 26.2.2020]. Saatavissa:

<https://www.tamperelainen.fi/artikkeli/621971-tutkimus-vahvistaa-ura-voi-tyssata-huonoon-parstakertoimeen-yleisin-syrjinnan-muoto>

Wheelan, S. 2013. Creating Effective Teams. Los Angeles: Sage Publications.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Winter, J. 2020. 3 Tips for Managing Employees During a Personal Crisis. The Muse [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: <https://www.themuse.com/advice/3-tips-for-managing-employees-during-a-personal-crisis>

Winter, J. 2020. 3 Tips for Managing Employees During a Personal Crisis. The Muse [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: <https://www.themuse.com/advice/3-tips-for-managing-employees-during-a-personal-crisis>

Yhdenvertaisuus 2020. Työolot ja työsyRJintä. Yhdenvertaisuus, oikeusministeriön verkkosivu [viitattu 25.3.2020]. Saatavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/tyosyrjinta>

Yhdenvertaisuus 2020. Työolot ja työsyRJintä. Yhdenvertaisuus, oikeusministeriön verkkosivu [viitattu 25.3.2020]. Saatavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/tyosyrjinta>

Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2020. Syrjintä [viitattu 21.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.syrjinta.fi/syrjinta>

LIITTEET

Liite 1. Kysely Yritys X:n tiimille

Tiimityöskentelyn ongelmat

Hei! Tutkimme yrityksenne tiimityöskentelyä. Kyselyn avulla pyrimme saamaan selville, onko teillä ongelmia tiimityöskentelyssä ja kuinka niitä voisi parantaa. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti. Kyselyyn ei mene kauan aikaa, joten toivomme kaikkien vastavan tähän kyselyyn. Kiitos!

1. Olen

- Nainen
- Mies
- Muu

2. Ikä on _____

Tiimityöskentely

3. Mikä on teidän tiimin tiimityyppi? Valitse vaihtoehto, joka kuvaa teidän tiimin tiimityyppiä.

- Itseohjautuva (tiimissä tehdään päätökset ilman esimiestä)
- Virtuaalitiimi (netin välityksellä työskennellään, tiimin jäsenet eri kaupungeista/maista)
- Cross-functional tiimi (yrityksen eri alan asiantuntijat)
- Ongelmanratkaisutiimi (väliaikainen tiimi, jossa pyritään ratkaista ongelma nopeasti)

4. Mikä on teidän tiimin yhteinen tavoite? Kerro lyhyesti.

5. Valitse yksi vaihtoehdoista:

	Kyllä	En osaa sanoa	Ei
Viihdyn tiimissämme			
Osaamme tunnistaa ja ratkaista tiimin ongelmat tehokkaalla tavalla			
Tiiminjäsenet ovat avoimia ja halukkaita			

auttamaan toisiansa			
Tiiminjäsenet luottavat toisiinsa			
Jokainen jäsen arvostaa toisten jäsenien roolit tiimissämme			
Minusta tuntuu, että minua aliarvioidaan tiimissämme			
Minusta tuntuu, että minun roolia/tehtävää tiimissämme ei oteta tosissaan			
Minun mielestäni jonkun tiiminjäsenen rooli/tehtävä ei ole niin tärkeä kuin minun			
Minua on kohdeltu eri tavalla sukupuoleni takia			
Olen kohdellut toista tiiminjäsentä eri tavalla sukupuolensa takia			
Minua on kohdeltu eri tavalla ikäni takia			
Olen kohdellut tiiminjäsentä eri tavalla ikänsä takia			

6. Kuinka sinä voisit parantaa teidän tiimin työskentelyn?

Esimiehen rooli tiimissä ja viestintä

7. Onko tiimissä käytössä jokin viestintäohjelma? (esim. Office 365, Google, Slack, jne.)

- Kyllä
- Ei

8. Jos vastasit edelliseen kyllä, niin mikä tai mitkä ohjelmat ovat käytössä?

9. Oletko tyytyväinen tähän viestintäohjelmaan/ohjelmiin?

- Kyllä
- Ei

10. Jos vastasit edelliseen en, niin miksi?

11. Kuinka kuvailisit esimiestäsi? Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Olen samaa mieltä	En osaa sanoa	Olen eri mieltä
On kiinnostunut tiimin menestyksestä			
On helposti lähestyttävä			
Asettaa realistisia tavoitteita ja päämääriä			
Jatkuvasti kannustaa tiiminjäseniä (jokaista henkilökohtaisesti)			
Kannustaa koko tiimiä yhteistyöhön			
On itsemotivoitunut ja motivoi muita			
Osaa tunnistaa ja ratkaista tiimin ongelmat			
Luo turvallisen ja tasa-arvoisen ympäristön tiimissä			
On tasa-arvoinen kaikkia kohtaan			
Puuttuu kiusaamiseen/häirintään/syrjintään tiimissä			

12. Mikä on mielestäsi kehitettävää esimiehen työskentelyssä?

13. Pidetäänkö teillä kokouksia/palavereja?

- Kyllä
- Ei

14. Onko kokouksia/palavereja riittävästi?

- Kyllä
- Ei

15. Onko kokoukset/palaverit tehokkaita?

- Aina
- Välillä
- Ei ikinä

16. Onko sinulla jokin kehitysidea tiimille?