

Tiimityöskentelyn kulmakivet

Case: Ilmailuala

Jesse Viita



Tekijä tai tekijät Jesse Viita	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2016
Raportin nimi Tiimityöskentelyn kulmakivet Case: Ilmailuala	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 19
Opettajat tai ohjaajat Päivi Käre-Zein	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä hyvässä tiimissä työskentely ilmailualalla vaatii. Määritelmän mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ponnistelevat yhteisen päämäärän eteen jokaisen hyviä ominaisuuksia hyödyntäen.</p> <p>Opinnäytetyö on laadittu lentokoneen matkustamohenkilökuntaa varten. Lentokoneen omalaatuinen ympäristö yhdessä työskentelyn vastuullisuuden kanssa vaativat matkustamohenkilökunnalta hyviä tiimityöskentelytaitoja.</p> <p>Opinnäytetyö tutkii tiimityötä niin tiimin kuin yksilön näkökulmasta. Ensimmäisessä osassa perehdytään tiimityöskentelyn perusteisiin ja mitä se tiimin näkökulmasta tarkoittaa. Toisessa osassa tiimityöskentelyä tutkitaan yksilön näkökulmasta. Käsiteltäviä aiheita ovat muun muassa huipputiimien luonti, tiimien elinkaari, mitä huipputiimissä työskentely yksilöltä vaatii ja mitkä ovat tiimin jäsenen velvollisuudet ja oikeudet.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tiimissä työskentelyn osa-alueet ovat lentoemännille ja stuerteille helpoimpia ja mitkä puolestaan hankalimpia. Tutkimuksen avulla saadaan selville ne asiat, joihin organisaation tulisi panostaa kehittääkseen sen jäsenten tiimityöskentelytaitoja ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.</p> <p>Työskentelen itse matkustamohenkilökunnan jäsenenä ja tapaan työpaikallani joka päivä uusia kollegoita haasteellisessa ja mielenkiintoisessa työympäristössä. Tästä lähti ajatus tiimityön kehittämiseen omalla työpaikallani. Opinnäytetyö tukee ja kehittää omaa ja kollegoideni työskentelyäni. Materiaali on tarkoitettu tiimien esimiehille ja opetusmielessä kouluttajille.</p> <p>Tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna kevään 2020 aikana.</p>	
Asiasanat Tiimityö, tehokkuus, hyvinvointi	

Degree programme in Sales

<p>Authors Jesse Viita</p>	<p>Group or year of entry 2016</p>
<p>The title of thesis Cornerstones of teamwork Case: Aviation industry</p>	<p>Number of pages and appendices 53 + 19</p>
<p>Supervisor(s) Päivi Käre-Zein</p>	
<p>The purpose of this thesis is to find out the most important aspects of working in a team in aviation industry. According to definition team is a group of people who are working towards a common goal and they have skills that fulfill each other.</p> <p>This thesis is targeted towards cabin personnel. Aircraft's environment together with the responsibility of the passengers requires good teamworking skills from the cabin crew.</p> <p>The thesis examines teamwork from two different perspectives. First part introduces the basics of teamwork and what it means from a team's perspective. Second part examines teamwork from individual's perspective. Topics covered includes the creation of a top team, the life cycle of a team. This thesis also handles what it requires from individual to work in a top team and what are the responsibilities and rights of a team member.</p> <p>The purpose of a study is to find out which areas of working in a top team cause most difficulties to it's members and why. The study identifies areas in which the organization should invest to develop it's members teamwork skills and sense of togetherness.</p> <p>I work as a member of a cabin crew in aviation. I meet new colleagues at my workplace every day in a challenging and interesting environment. This is how I got the idea of developing cabin crew's teamworking skills. This thesis supports and develops my own and my colleagues work. The material is also intended for team leaders as well as organizational leaders.</p> <p>Study was conducted as a semi-structured interview during the Spring 2020.</p>	
<p>Key words Teamwork, performance evaluation, efficiency</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta.....	1
1.2	Aiheen syntyminen, tavoite ja rajaus.....	2
1.3	Rakenne	2
2	Tiimien kehittyminen ja kehitysmallien vertailu.....	4
2.1	Tiimin kehittyminen.....	5
2.2	Tuckmanin malli.....	6
2.3	Valmiina – paikoillanne – nyt!	8
2.4	Kehitysmallien vertailu	10
3	Tiimi vai huipputiimi?.....	12
3.1	Tiimin suorituksen mittaaminen	12
3.2	Huipputiimi.....	13
3.3	Käänteinen ajatusmalli.....	15
4	Tehokas tiimin jäsen	17
4.1	Tiimipelaajan ominaisuudet	17
4.2	Yksilön vastuu	19
4.3	Yksilön oikeudet.....	22
4.4	Joharin ikkuna.....	24
4.5	Konfliktit ja niiden ratkaiseminen.....	26
4.6	Teorian yhteenveto	30
5	Tutkimuksen toteuttaminen.....	31
5.1	Yritys ja nykytilanne.....	31
5.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	31
5.3	Tutkimusmenetelmä	32
5.4	Aineisto.....	32
6	Matkustamohenkilökunnan tiimityön kulmakivet	34
6.1	Tutkimuksen tulokset	34
6.2	Tulosten analysointi ja yhteenveto.....	44
7	Pohdinta	47
7.1	Jatko- ja kehittämissuositukset.....	47

7.2 Tutkimuksen arviointi.....	48
7.3 Oman oppimisen arviointi	49
Lähteet.....	51
Liitteet.....	54
Liite 1. Kyselylomake.....	54
Liite 2. Matkustamohenkilökunnan täimityön kulmakivet.....	58

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Maailman muuttuessa muuttuvat myös työskentelytavat ja -muodot. Tietoteknologia ja kilpailukyvylliset asiat uhkaavat tällä hetkellä keskipalkkaisia töitä. Nykyajan työtä kuormittaviksi trendeiksi kuvaillaan usein muun muassa kiirettä, työn liiallinen tehostamista ja informaatiotulvaa. Teknologian ansiosta työn tarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa ja niihin pyritään reagoimaan markkinoilla mahdollisimman nopeasti. Joka vuosi organisaatiot pyrkivät tehokkaampaan toimintaan – tuotetaan enemmän ja pienemmillä kuluilla. Vastauksena työelämän muuttuville tarpeille pidän tiimityöskentelyn kehittämistä, sillä yksin emme pysty pitkään vastaamaan jatkuvasti kasvaviin työelämän haasteisiin. Yksinkertaisesti tiimityötä tarvitaan, koska sen avulla voidaan paremmin kohdata markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet ja elää jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa.

1.2 Aiheen syntyminen, tavoite ja rajaus

Idean opinnäytetyölle sain vaihto-opiskeluni aikana Tanskassa. Vaihto-opiskelu vastasi Suomen ammattikorkeakoulua opiskelutavoiltaan ja -kulttuuriltaan. Yksi opiskeluvaihtoni kursseista käsitteli itsensä johtamista sekä tiimien hallintaa. ”Personal Development and Team Management” käsitteli johtamista ja tiimityöskentelyä projektimaisena kokonaisuutena kahden kuukauden ajan. Ensimmäiset kaksi viikkoa käytiin aiheen teoriaa, jonka jälkeen koottiin sattumanvaraisesti tiimit. Tiimissä saimme liiketalouteen liittyvän tehtävä ja jokainen ryhmän jäsen toimi esimiehenä yhden viikon ajan. Kaikkien yllätykseksi kurssi arvioitiinkin tiimityöskentelytaitojen, ei tehtävän lopputuloksen perusteella. Kurssin arvosana koostui kurssin tuotoksen esittämisestä muulle kurssille sekä ryhmähaastattelusta, johon osallistui ryhmäni, luennoiva lehtori sekä ulkopuolinen asiantuntija. Kyseisen kurssin jälkeen olin koulussa tiimin rakentamiseen ja sen mekaniikkaan.

Tämä kokonaisuus oli huomattavan mieleenpainuva, tehokas ja sosiaalisesti kehittävä. Vastaavia kurssisisältöjä kaipaisin enemmänkin. Esimerkiksi Haaga-Heliassa samaa aihetta käsitellään pienenä osa-alueena muuta kurssia ¹. Opinnäytetyön tavoitteena onkin löytää työpaikaltani ne tiimityöskentelyn elementit, jotka koetaan toteutuvan hyvin, mutta myös ne asiat, jotka ovat haasteellisia. Ihannetilanteessa löydän tiimityön kannalta oleellisia asioita, jotka voidaan suoraan siirtää käytäntöön työmaailmaan.

1.3 Rakenne

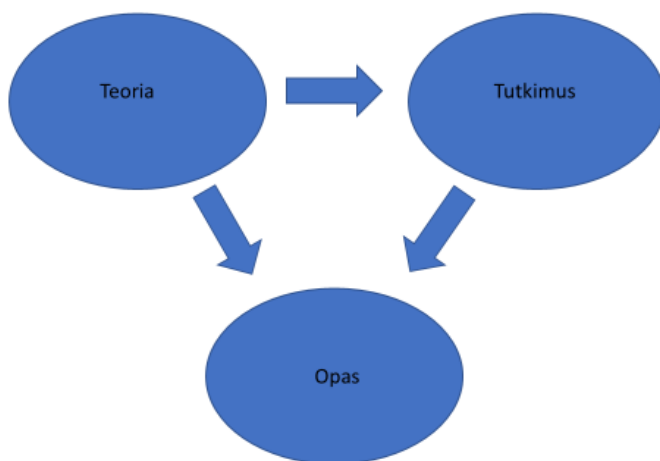
Tämä opinnäytetyö sisältää niin teoria- kuin tutkimusosuuden, mutta myös tärkeimpänä pitämäni tuotoksen ”Matkustamohenkilökunnan tiimityöskentelyn kulmakivet”.

Teorian viitekehys koostuu kahdesta eri osasta ja sen tarkoituksena on syventää tietoutta tiimityöskentelyn mekaniikkaan. Ensimmäisessä osassa perehdytään tiimityöskente-

¹ Kurssit joissa käsiteltiin tiimityöskentelyä Haaga-Heliassa: Itsensä johtaminen ja tiimityö 3op, Myynnin johtaminen 3op, Myynnin esimiestyö 3op.

lyyn yleisesti tiimin näkökulmasta. Siinä selvitetään tiimin määritelmä, miten tiimejä luodaan, tiimien elinkaari sekä tiimin ja huipputiimin ero. Toisessa osassa perehdytään tiimityöskentelyyn yksilön näkökulmasta. Siinä käsitellään muun muassa, mitä huipputiimissä työskentely yksilöltä vaatii ja mitkä ovat tiimin jäsenen velvollisuudet ja oikeudet.

Tutkimusosiossa pyrin teorian kautta tehtyjen oikeiden kysymysten avulla selvittää tiimityöskentelyn tilaa omalla työpaikallani. Tutkimuksessa selvinneiden asioiden myötä syntyy työnantajalleni tuotos ”Matkustamohenkilökunnan tiimityöskentelyn kulmakivet”, jonka avulla tiimityöskentelyn tilaa ja siihen liittyviä tekijöitä voidaan ymmärtää paremmin. Opas koostuu teoriasta sekä tutkimuksessa ilmenneistä asioista.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 Tiimien kehittyminen ja kehitysmallien vertailu

Tiimin käsitteelle ei ole yhtä ainoaa selkeää määritelmää, ja siksi onkin hyvä ymmärtää, mitä sillä oikein tarkoitetaan. Seuraavaksi käydään läpi, miten alan ammattilaiset määrittelevät tiimityöskentelyn.

Thompson (2007) kuvailee tiimiä ytimekkäästi seuraavasti: Tiimi on joukko ihmisiä, joilla on keskenään riippuvaisia taitoja ja joilla on pyrkimys yhdistää taitonsa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Salminen määrittelee tiimin (2013, 19) työyhteisöksi, jossa jäsenet ovat sitoutuneet toimimaan yhdessä jonkin päämäärän saavuttamiseksi. He ymmärtävät yhteistyön arvon työpaikalla ja ottavat yhdessä vastuun koko tiimin onnistumisesta.

Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on yhteensopivia taitoja, jotka ovat sitoutuneet samaan päämäärään ja suoritustavoitteisiin sekä toteuttavat yhteisvastuullisuutta. (Fleming, 1996).

Kuten pelkästään määrittelyn perusteella voidaan todeta, että tiimin määrittely ei olekaan niin helppoa kuin voisi luulla. Tiimillä ei ole myöskään tiettyä standardia ulkomuotoa. Tiimin muodostumisessa oleellista onkin sen jäsenten kollektiivinen tunne tiimiin kuulumisesta. Yleisesti voidaan kuitenkin ajatella tiimin koostuvan 3-9 henkilöstä tiimin tehtävästä ja päämäärästä riippuen. Tiimiä voidaan tarkastella sen muodostamien yhteistyösuhteiden perusteella. Kahden hengen ”tiimi” muodostaakin siis vain työparin - tässä on vain yksi yhteistyösuhde. Toisaalta 10 hengen tiimissä on jo 45 erilaista yhteistyösuhdetta. Näin suuressa ryhmässä tiimin jäsenten on jo vaikea aistia tiimin ilmapöytä, sitoutua tiimin toimintaan ja tuntea olevansa täysin mukana. (Salminen, 2013).

Mikä sitten erottaa tiimin ryhmästä, joka työskentelee yhdessä? Ryhmä voi koostua henkilöistä, jotka oppivat toisiltaan ja jakavat ideoita, mutta eivät ole riippuvaisia toisistaan tai työskentele yhteistä tavoitetta varten. Ryhmät jakavat tietoa ja näkemyksiä, tekevät päätöksiä ja auttavat toisiaan, mutta keskittyvät omiin tavoitteisiinsa ja ovat vastuussa itse itsestään. Tiimi voi siis olla yksi ryhmä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä. (Thompson, 2007).



Kuvio 2. Ryhmä – tiimi -jatkumo (Heikkilä, 2002)

Vaikka tiimin määrittely on varsin laaja-alainen käsite, on kaikille edellä mainituille määrittelyille yhteistä se, että ne korostavat:

- Tiimin yhteistä päämäärää
- Yhteistyön merkitystä
- Keskinäistä riippuvuutta toisistaan
- Kollektiivista vastuullisuutta

Tiimin ja ryhmän ero voidaan siis ratkaista vertaamalla yllä mainittuja aiheita toisiinsa. Tiimin jäsenet päättävät työnsä päämäärän yhdessä, kun taas työryhmä saa tavoitteensa ylemmältä taholta. Työryhmän jäsenillä ei ole hirveästi vaikutusvaltaa esimerkiksi tavoitteita valitessa. (Heikkilä 2002, 21).

2.1 Tiimin kehittyminen

Spiik toteaa (1999) tiimien perustamissyynä jonkin sovitun työkokonaisuuden suorittamisen ja sovitun päämäärän tai sovitujen tavoitteiden saavuttamisen. Tästä voidaan sivistyneesti päätellä, että vaikka tiimin jäsenet ponnistelevat kohti yhteistä päämäärää ja he ovat keskenään riippuvaisia toisistaan, harvoin tiimin jäsenet ovat saaneet itse vai-

kuttaa ryhmänsä jäsenien valitsemiseen. Tiimin jäsenet ovat valittu tiimiin syystä ja he tuovat arvoa ryhmälle.

Etenkin ilmailualalla matkustamohenkilökunta harvemmin tuntee kollegoitaan etukäteen. Mitä paremmin tiimin jäsenillä on hallussa tiimityöskentelyn perusteet, sitä paremmat edellytykset heillä on muodostua hyväksi tiimiksi. Matkustamohenkilökunnan jäsenen tiimityötaidot ovatkin jopa edellytys niin työntekijän työhyvinvoinnin, kuin matkustajien viihtyvyyden takaamiseksi, mutta etenkin turvallisen operoinnin takaajana.

Seuraavassa on esitelty kaksi tiimien kehittymisen mallia. Ensimmäinen, Tuckmanin malli, on yleinen ja laajasti tunnettu tiimien kehittymisen malli. Kuitenkin matkustamohenkilökunnan työn luonteen takia on tarpeellista esitellä vaihtoehtoinen hektisten ympäristöjen tapa tarkastella tiimin kehittymistä.

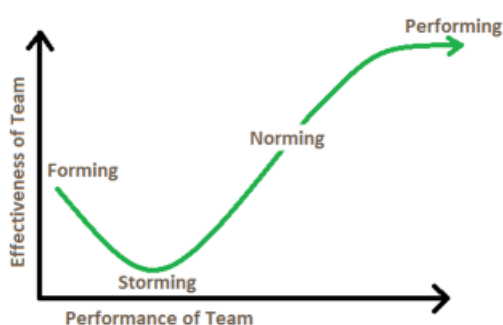
2.2 Tuckmanin malli

Yleisin ja yksi tunnetuimmista tiimin kehittymisen malleista on Tuckmanin (1965) malli. Tuckmanin mallin mukaan ryhmän on kehittyäkseen kuljettava erilaisten vaiheiden kautta kohti toimivaa tiimiä. Kun vaiheita tehdään tiimin jäsenille näkyväksi jo tiimin aloittamisen vaiheessa, jäsenten tieto oman tiiminsä kehityksestä ja siihen liittyvistä ongelmista lisääntyy. Näin tiimit voivat tarkastella oman tiiminsä kehittymistä ja mahdollisesti vaikuttaa kehitykseen.

Tiimin ponnistellessa omalla kehitystasollaan, tiimin jäsenet saattavat alkaa ilmaista tyytymättömyyttään. Silloin yleensä osa tiimin jäsenistä haluaa muodostaa uuden, paremmin kehittyvän ja tehokkaamman tiimin. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että tiimin työskentelystä vastaavat selvillä kehitysvaiheisiin sisältyvistä vaikeuksista. Tottunut tiimissä työskentelijä pitää vaikeuksia luonnollisina ja asiaankuuluvina. Ne on kohdattava rehellisesti, ja negatiivisetkin tunteet tulee työstää yhdessä. (Heikkilä, 2002.)

Tuckmanin mallin mukaan tiimin on kuljettava seuraavien neljän kehitysvaiheen kautta, jotta se voisi ylittää tehokkaaseen ja tuloksekkaaseen työhön. Näitä vaihteita ovat muotoutumisvaihe (engl. forming), myrskyvaihe (engl. storming), sopimisvaihe (engl. norming) ja suoritusvaihe (performing).

Tiimin muotoutumisen vaihteita ja sen tehokkuutta ja tuloksekkuutta havainnollistetaan myös seuraavan kuvion avulla:



Kuvio 3. Tiimin kehitysvaiheet (Elsley, 2014)

Tiimin muotoutumisen vaiheessa tiimin jäsenet kohtaavat toisensa. Suurin osa ajasta ja energiasta kuluu yleensä löyhästi aiheeseen ja painottuu lähinnä muiden tiimin jäsenten kohtaamisen ja tunnustelemiseen. Todelliset tiimin tehtävät ja niiden käsittely on tässä vaiheessa vähäistä. (Heikkilä, 2002). Tässä vaiheessa siis opetellaan toisien heikkouksia ja vahvuuksia sekä vältellään konflikteja ja haetaan muiden hyväksyntää. (Elsley, 2014).

Myrskyvaiheen aikana tiimin jäsenet kohtaavat ja työstävät omia ja yhteisiä stressin aiheitaan. Yhteistyöhön pyrittäessä kaikki tiimin jäsenet joutuvat yleensä mittaamaan omia voimiaan suhteessa toisiinsa eli opettelemaan, kuka kukin tiimin jäsen on. (Heikkilä, 2002). Turvallisuuden tunteen lisääntyessä rajat alkavat rikkoontua. Konflikteja syntyy eri persoonallisuuksien ja erilaisten työskentelytapojen vuoksi. (Elsley, 2014).

Menettelytapojen sopimisen ja kehittymisen myötä tiimin jäsenet alkavat hyväksyä toistensa roolit, tiimin henki muodostuu ja aletaan rentoutua. (Heikkilä, 2002). Toimin-

tasuunnitelma siis hyväksytään ja siihen sitoudutaan, vaikka ei oltaisikaan täysin samaa mieltä. Osa joutuu jättämään ideansa tiimin edun vuoksi. (Elsey, 2014).

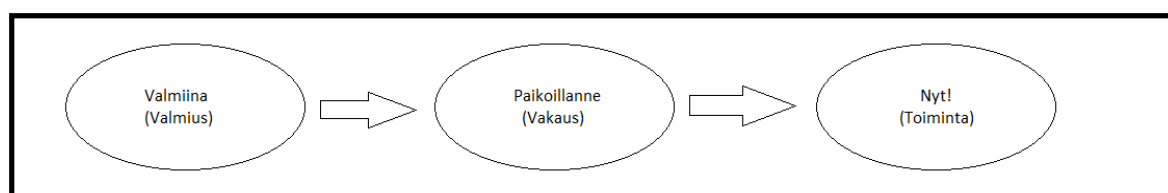
Suoritusvaiheeseen edettäessä tiimin pahimmat ongelmat on voitettu. Kun tiimi kykenee saavuttamaan tämän tason, on seuraavaksi mahdollisuus keskittyä työn laadun parantamiseen. Kytetään siis yhteiseen päätöksentekoon, tuottavuus on korkeimmillaan, resursseja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti, ja työskentely tapahtuu keskinäisen riippuvuuden ehdoilla. (Heikkilä, 2002). Tiimin tila on vakaa ja tavoitteet selvät. Uudet ideat nähdään arvokkaina – ei uhkana. (Elsey, 2014).

Huomattavaa on, että erimielisyydet ja konfliktit on jokaiselle tiimille arkipäivää. Tämä kaikki on hyväksyttävä, koska se on olennaista ja välttämätöntä. Jos ristiriidat ja tunteenpurkaukset tukahdutetaan, ollaan jumissa. Konfliktien käymättä jättäminen aiheuttaa keinotekoista harmoniaa. (Heikkilä, 2002.)

Toinen asia mitä Heikkilä painottaa on kokemus. ”Käytäntö on osoittanut, että kahden tai kolmen aiemmin tiimin jäsenenä olleen henkilön on suhteellisen helppoa arvioida tiimin kehitystaso. Joskus johtaja saattaa päätellä, että tehokkaan tiimin kehittymisen kannalta ei ole syytä edetä nopeasti, vaan esimerkiksi myrskyvaiheessa kannattaa viipyä vielä jonkin aikaa”. (Heikkilä, 2002). Jos ensiksi mainitut vaiheet on käyty oikeasti kunnolla läpi, on suoritusvaiheeseen helppo siirtyä ja ennen kaikkea siitä nauttia.

2.3 Valmiina – paikoillanne – nyt!

Toinen olennainen tiimityöskentelyn kehitysmalli on Spencerin ja Prussin vuonna 1996 esittelemä kolmivaiheinen tiimin kehityskaari. Näitä vaiheita kuvataan yksinkertaisella mallilla: valmiina – paikoillanne – nyt!



Kuvio 4. Tiimin kehityskaari valmiina – paikoillanne – nyt!

Spencer & Pruss vertaavat tätä tiimityön kehitysmallia kuin urheilusuoritukseen – tarvitaan paljon harjoittelua, asianmukaisia varusteita, fyysistä ja psyykkistä kuntoa, tilannejärjestelyjä ja suoritukseen paneutumista.

Ensimmäisessä vaiheessa painotetaan valmiuden merkitystä – lähtöä koskevat normit ovat ehdottomia. Urheilukielellä ilmaistuna varaslähtöä ei sallita. Valmius-vaiheeksi kutsutaan tiimin jäsenten ensimmäisiä yhteisiä kokoontumisia ja välittömästi sitä seuraavaa aikaa. Tiimissä vallitsee innostunut ja energinen tunnelma, mutta tiimiltä puuttuu kehittyneet ihmissuhteet, joita tarvitaan tehokkaaseen työskentelyyn. Tässä vaiheessa kenelläkään ei ole vielä kokemuksia tiimin jäsenten tehokkuudesta, joten suunnitelmia laadittaessa käytetään vain vähän aikaa siihen, miten tiimin tehtävät hoidetaan. Pian aletaan ymmärtämään, että tiimin valmius ja kehitys edellyttää järjestystä. (Heikkilä, 2002.)

Myös toisessa vaiheessa (vakaus) etsitään normitettua ja kaikkien hallinnassa olevaa vakaata tilaa, jossa ei horjuta sinne tänne. Tässä vaiheessa tiimin on luotava muodollinen rakenne toimintansa tueksi. Tiimin on sovittava säännöistä ja niiden noudattamisesta ja jokaisen jäsenen on ymmärrettävä, että säännöt luodaan noudatettavaksi. Tälle vaiheelle on tyypillistä jäykkä, mutta selkeä toiminta ja pitkälle viety suunnitelmien tekeminen. Työtehtävät määritellään tarkasti, tehdään muodollisia työnkuvauksia ja tarkkaillaan niiden noudattamista. Tästä vaiheesta päästään seuraavaan kun tiedostetaan muiden tiimin jäsenten ominaisuudet ja voidaan keskittyä järkevään tekemiseen täydellisen pikkutarkan työn sijaan. (Heikkilä, 2002.)

Kolmannessa vaiheessa tiimi näyttää todellista omin voimin etenemistä ja tämä vaihe on sitä todellista tekemistä, urheilussa suorittamista ja kilpailemista.

Tässä vaiheessa tiimi on tehokkaimmillaan. On ymmärretty, että tarkkojen sääntöjen noudattamisen asemasta on järkevintä keskittyä tehtävien suorittamiseen, eikä menettelytapoja aseteta etusijalle vain niiden itsensä vuoksi. Tämä toimintavaihe on joustava, sillä se sallii tavoitteiden ja suunnitelmien uudelleenarvioinnin. Tiimin johtaja tukee ja voimistaa tiimin jäseniä mieluummin kuin lataa määräyksiä ja kontrolloi. Hyvin kehittynyt tiimi voi nyt käyttää koko potentiaalinsa ja tiimissä kehittyy yhteisvastuu. On huomattavaa, että vain tässä vaiheessa määrittäyty se, saavuttaako tiimi menestyksellisesti sekä omat, että organisaationsa päämäärät. (Heikkilä, 2002.)

Tiimin kannalta varsinainen sudenkuoppa piilee sen suorituksen ylläpitämisessä. Mitä kauemmin toimintavaiheessa viivytään, sitä luonnollisemmin toiminnan intensiivisyys hiipuu. Virittyneessä tilassa toimiminen on kuluttavaa ja on luonnolle ominaista pyrkiä tasapainoiseen tilaan – niin sanottuun entropiaan. Heikkilän mukaan lääkkeitä hiipumisen estämiseksi ovat jatkuvat harjoitukset. Myös uusia tavoitteita tulisi asettaa, jotta tiimi jaksaisi uusiutua ja osallistujat kokisivat toimintansa olevan tarkoituksenmukaista. (Heikkilä, 2002.)

2.4 Kehitysmallien vertailu

Molemmat mallit lähtevät sekavasta alkutilanteesta ja etenee tutustumisen kautta innovatiiviseen suorittamisen vaiheeseen. Kehityksessä voidaan edetä joko tietoisesti askel askeleelta tai intuitiivisesti ja tiimin kehittymisen omilla ehdoilla johtajan toimiessa lähinnä ohjaajana. Huomattavaa on kuitenkin, että ainoa oikea ja ehdotonta mallia tiimin kehittymiselle ei ole. Jokainen tiimi on erilaisensa ja yksilöidensä summa. Mallit luovatkin vain suunnan tiimien kehittymiselle, joten oman tiimin poikkeavasta kehitymisestä malliin nähden ei ole syytä olla huolissaan.

Molempien mallien alkutilanne on samankaltainen. Tilannetta kuvaillaan innostuneeksi, mutta sekavaksi tilaksi jossa ihmissuhteiden puuttuminen tekee asioihin perehtymisen vaikeaksi. Kommunikointi on muodollista, siistiä ja kilttiä. Useimmat lähteet kannustavat alkuvaiheen jälkeen rehellisyyteen ja jopa ristiriitoihin. Tutustumisvaiheen toteuttaminen rehellisesti ja kunnolla aiheuttaa ongelmia myöhemmissä vaiheissa. Konflikteista on se hyöty, että niiden jälkeen tiimillä on aikaisempaa enemmän aineksia kehittää toimintaansa. Hyvän tiimin siemen siis kylvetään alkuvaiheessa, kun jokainen tiimin jäsen osoittavat aitoutensa ja ovat aidosti avoimia toinen toisilleen.

Epäonnistuminen luottamuksen rakentamisessa on vahingollista, koska se valmistaa tietä ristiriitojen pelolle. Tiimit, joilta puuttuu luottamus, eivät kykene antautumaan kursailemattomaan ja kiihkeään väittelyyn ideoista. Sen sijaan niissä turvaututaan laimeisiin keskusteluihin ja varovaisiin kommentteihin. (Lencioni, 2002.)

Heikkilän mukaan oli tiimin kehittyminen minkäläistä tahansa, sitä voidaan aina joudattaa asioiden huolellisella toteuttamisella. Tiimin kehitystä joudattaa sen tarkoituksen luominen, yksilöiden sitoutuminen tiimiin, luottamus, osallistuminen, onnistunut kommunikointi sekä prosessorientoituminen.

Samankaltaista joudattamista esittää monet asiantuntijat. Esimerkiksi Lencioni (2002) kuvaa tiimin kehittymisen keskeisimmiksi asioiksi luottamuksen, konfliktit, sitoutumisen, vastuun ja tuloksiin keskittymisen.

Malleja vertailemalla huomataan niiden olevan yllättävän samankaltaisia keskenään. Mallien sisällöt ja alku- ja lopputilanne ovat samat. Tuckmanin mallin keskittyessä kuitenkin enemmän tarkempaan luonnehtimiseen ja asteittaiseen etenemiseen. Spencer & Pruss antavat enemmän tilaa soveltamiselle ja tavalle, jolla vaiheelta toiselle edetään. Tuckmanin mallissa tiimin kehittymiselle annetaan reilusti aikaa. Spencerin & Prussin malli ei ole aikaan sitoutunut ja se antaa tiimille enemmän vapauksia edetä. Matkustamohenkilökunnan työ on erittäin hektistä. Kiire altistaa tiimin usein alokasmaisille virheille. Onkin siis erittäin tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät etukäteen, miten tiimit muodostuvat mahdollisimman hyväksi kokonaisuuksiksi. Ajan tärkeyttä lukuun ottamatta teorioissa ei ole niin suurta eroavaisuutta, että tutkimuksessa voitaisiin todeta sillä olevan suurta merkitystä. Monet lähteet rakentavat vielä Tuckmanin mallille viidennen, huipputiimin, vaiheen. Huipputiimiä käsitellään tarkemmin omassa kappaleessaan.

3 Tiimi vai huipputiimi?

Huipputiimistä kuulee puhuttavan paljon. Mitä todellisuudessa tarkoitetaan huipputiimillä? Mikä ero on tiimillä ja huipputiimillä? Ja mitä huipputiimiksi tuleminen vaatii? Tiimien suorituksen mittaamiseen tarvitaankin siis jonkinlainen mittari. Yleensä puhutaan tiimin lopullisesta lopputuloksesta, mutta onko tämä koko totuus?

3.1 Tiimin suorituksen mittaaminen

Tiimin suorituskykyyn liittyviä termejä käytetään hyvin usein ristiin. Esimerkiksi mittareita kuten ”suorituskyky” ja ”tehokkuus” käytetään puhekielessä samana asiana. Suorituskyvyllä viitataan usein tiimityöskentelyn tulosten arviointiin ja tiimin tuottavuuteen. Suorituskyky mittaa työn tuloksia huomioimatta tiimin työskentelyä. Tiimin tehokkuus sen sijaan ottaa huomioon, kuinka tiimi on toiminut saavuttaakseen lopputuloksensa. Toisin sanoen tiimi voi olla tehokas, vaikka se epäonnistuisi lopputuloksessaan. Huipputiimiä tarkastellaan usein myös aineettomien mittareiden avulla. (Salminen, 2103).

Hackman (2002) kiteyttää tiimityöskentelyn syvimmän olemuksen: ”tiimin tehokkuutta ei mitata ainoastaan sen suorituksen perusteella. Oikeasti tehokas tiimi edistää myös yksilön hyvinvointia ja yksilöiden henkistä kasvua.”

Mittareiden tulee ohjata toimintaa ja synnyttää halua kehittämiseen. Helpoimmat mittarit ovat mitattavia. Vaikka taloudellinen tulos lienee kaikkialla loppupeleissä tärkein mittari, palveluiden aineettomuus ja jokaisen palvelutilanteen ainutlaatuisuus tekee palvelun mittareista vaikeammin mitattavia. Inhimillisissä mittareissa on kysymys asioista, jotka liittyvät tunteisiin. Hyvä palvelu esimerkiksi merkitsee eri tilanteissa ja eri ihmisille eri asioita. Tietyissä tilanteissa nopeus on hyvää palvelua jollekin, kun taas joissakin tilanteissa nopeus koetaankin huonoksi. Jollekin ystävällisyys on hyvää, mutta toinen taas ei voikaan sietää liiallista tuttavuutta (Spiik, 1999).

Matkustamohenkilökunnan jäsenet muodostavat palvelutiimin, jonka mittareissa lähdetään siis asiakkaiden tarpeista ja niiden tyydyttämisestä. Spiik esittää useita palveluiden

mittareita. Niistä oleellimmat ovat tiimin tilanne markkinoilla eli myynti ja sen kehityksen vertaus kilpailijoihin, asiakastyytyväisyys, palvelun taso, varsinaisen tiimityöskentelyn tulokset sekä järjestys ja siisteys.

3.2 Huipputiimi

Olivatpa työn mittarit mitä tahansa, huipputiimeillä on kaikilla yhteinen tekijä: ne eivät vain saavuta tavoitteita ja odotuksia, vaan ylittävät ne. Tässä kappaleessa tarkastellaan huipputiimejä viiden eri asiantuntijajoukon näkemysten perusteella.

Hartley (2015) on erottanut lukemattomia tekijöitä, joita löytyy vain huipputiimeistä. Hän on halunnut kuvailla niitä mahdollisimman yksinkertaisesti, joten hän on päättänyt valitsemaan kuusi tärkeintä tekijää huipputiimissä.

- 1) Jotta tiimi voisi saavuttaa äärimmäisen keskittymisen tehtäväänsä, täytyy tiimillä olla syy sen olemassaololle. Hartley haluaa tehdä rajanvedon tiimin tavoitteen ja sen olemassaolon syyn välille.
- 2) Jaetut vaatimukset ohjaavat tiimin tekemistä. Huipputiimi tietää täysin, kuinka kovin heidän täytyy ponnistella saavuttaakseen tavoitteensa. ”On helppo sanoa haluta voittavansa, mutta täytyy myös tietää miltä se todellisessa maailmassa näyttää, kuulostaa, tuntuu ja tuoksuu.”
- 3) Tiimeissä on tapana muodostua hierarkiaa jäsenten välillä. Tämä johtuu roolien erilaisuudesta. Tällaisessa tapauksessa on luonnollista ajatella, että jotenkin tiimin jäsenet olisivat tärkeämpiä kuin toiset. Tämä vaikeuttaa jokaisen tiimin jäsenen arvostamista tasa-arvoisesti. Pienessä tiimissä puolestaan on helpompi nähdä jokaisen sen tiimin jäsenen tärkeys tiimilleen. Menestyvä bändi ei toimisi, ellei sen basisti tai rumpali toisi arvoa tiimilleen, vaikka laulaja usein onkin parrasvaloissa. Oman tärkeyden tunnistaminen antaa myös motivaatiota jokaiselle yksilölle.

- 4) Jokainen tiimi koostuu erilaisista ihmisistä. Erilaisuus antaa mahdollisuuden olla vahva tiimi, mutta se voi olla myös tiimin heikkous. Huipputiimin jäsenet käyttävät aikaa ja energiaa tiiminjäsenten ymmärtämiseen. Esimerkkeinä Hartley mainitsee globaalisti tunnetut MBTI- ja DiSC -analyysit. Huipputiimi hallitsee erilaisuutta ja ottaa kaikkien jäsenten kyvyt huomioon sen sijaan, että antaisi erilaisuuden haitata tiimityöskentelyä.
- 5) Huipputiimit ovat myös raa'an rehellisiä. Jos asioita jätetään sanomatta, ne usein johtavat vaikeuksiin, jotka aiheuttavat tiimille ylimääräistä stressiä. Tehtäviä ei tulisi jakaa täysin kirjaimellisesti tietyn jäsenen harteille, vaan painottaa nimenomaan yhteisvastuuta. Jos tietty tehtävä on aina sen kuuluisan 'jonkun' harteilla, tiimi tulee epäonnistumaan tavoitteessaan.
- 6) Ja viimeisenä Hartley mainitsee jatkuvan kehittymisen. Huipputiimit haluavat olla parhaita versioita itsestään. Tämä tarkoittaa jatkuvaa, kriittistä ja raakaa arviointia niin itsestä kuin muista. Kun tiimi luottaa täysin sen jäseniin, on jokaisen helpompi ottaa joskus pahalta tuntuvaakin palautetta vastaan ja oppia.

Salmisen (2013) huipputiimejä käsittelevässä kappaleessa huipputiimit puhaltavat yhteen hiileen, työ etenee rivakasti, ristiriitoja osataan ratkaista ja henkilökohtaiset kahinaukset loistavat poissaolollaan. Tekemisessä syntyy yhteisiä flow-tiloja, jotka tuottavat uutta ajattelua ja uusia innovaatioita. Vaikka huipputiimin määritelmä on hyvin moninainen ja vaikeasti selitettävissä, on Salmisen analyysi huipputiimeistä hämmästyttävän yhteneväinen muiden asiantuntijoiden näkemyksen kanssa. Salminen nostaa erityisesti esiin huipputiimin kyvyn ratkaista ongelmia. ”Huipputiimissä ongelmat ja erimielisyydet ratkaistaan avoimesti ja rehellisesti keskustelemalla ja ymmärretään, että asiat riitelevät, eivätkä ihmiset.” Lisäksi Salminen korostaa erityisesti yhteisiä pelisääntöjä, oman toiminnan arvioinnin merkitystä ja kritiikin antamista sekä vastaanottamista.

Huipputiimit erottuvat sitoutumisensa, varsinkin jäsenten toisiinsa sitoutumisen, ansiosta. Tämän kaltaiseen sitoutumiseen ei riitä enää vain kohteliaisuus. Huipputiimissä jokainen auttaa aidosti toisia saavuttamaan sekä henkilökohtaiset että ammatilliset tavoitteensa. Keskinäisen sitoutuminen saa aikaan piirteitä, jotka erottavat huipputiimin

muista. Sitoutuminen muuttaa tiimin päämäärät yhä jalommiksi, suorituspäämäärät yhä tärkeämmäksi ja työskentelytavat yhä tehokkaammaksi. Jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita toistensa henkilökohtaisesta kasvusta, jolloin he voivat vaihtaa taitoja ja kasvattaa tiimin joustavuutta (Katzenbach & Smith, 1993).

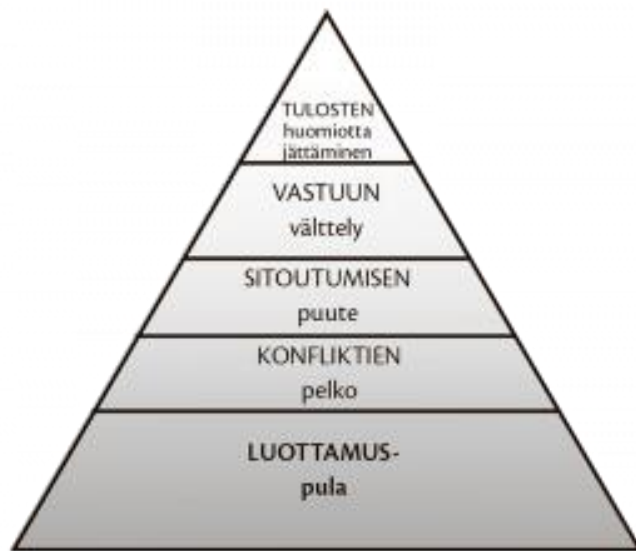
Huipputiimillä on kehittyä ja parantaa omaa tehokkuuttaan. Huipputiimin näkyvin ominaisuus on sen itseohjautuvuus. Jos jokin asia tai tieto ei kulje, on tiimillä sisäisiä resursseja hoitaa asia niin, että tieto kulkee. Näillä edellä mainituilla resursseilla tarkoitetaan nimenomaan tiimin sitoutuneisuutta, toiminnan joustavuutta, halua auttaa muita ja vastuunottoa. Huipputiimissä tavoitteet on asetettu ajoissa. Tavoitteet ovat selkeitä ja sopivan haasteellisia. (Skyttä, 2015).

3.3 Käänteinen ajatusmalli

Lencioni (2002) esittelee muihin asiantuntijoihin nähden käänteinen ajatusmalli. Hän lähestyy huipputiimejä kysymyksellä ”miksi tämä tiimi ei ole huipputiimi?”. Näitä puutteita Lencioni luonnehtii toimintahäiriöiksi. Hän lähestyy huipputiimiä siis tutkimalla mitä sillä ei ole, eikä kysymällä, mitä se tarvitsee tullakseen huipputiimiksi.

Ensimmäinen toimintahäiriö on luottamuspula, joka johtuu tiimin jäsenten haluttomuudesta olla haavoittuvaisia tiimin sisällä. On mahdotonta rakentaa perustaa luottamukselle, mikäli jäsenet eivät ole aidosti avoimia toisilleen.

Epäonnistuminen luottamuksen rakentamisessa valmistaa tietä ristiriitojen pelolle. Luottamuksen loistaessa poissaolollaan on mahdotonta ryhtyä väittelyyn ideoista. Aidon väittelyn sijaan tiimi turvautuu laimeisiin ja varovaisiin kommentteihin. Terveen konfliktin puuttuminen aiheuttaa seuraavan häiriön: sitoutumisen puutteen. Tiimin jäsenet kokevat etteivät saa omia mielipiteitään kuuluville ja silloin he harvoin hyväksyvät tehdyt päätökset ja sitoutuvat niihin. Ilman sitoutumista alkavat jäsenet vältellä vastuutaan. Jopa kaikkein tarkimmat ja määrätietoisimmat jäsenet alkavat epäröidä, kun pitäisi puuttua muiden tiimiläisten toimiin ja käytökseen. Ja jos tiimi ei onnistu pitämään toisiaan tilivelvollisina, syntyy tilanne, jossa rakenne romahtaa. Tulosten huomiotta jättäminen ilmenee, kun tiimin jäsenet panevat henkilökohtaiset tarpeensa tiimin yhteisten tavoitteiden tilalle. (Lencioni, 2002.)



Kuvio 5. Viisi toimintahäiriötä tiimissä (Lencioni, 2002)

Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty vertailu asiantuntijoiden näkemyksistä huipputiimistä:

Taulukko 1. Huipputiimin ominaispiirteet

LÄHDE	OMINAISPIIRTEET
Simon Hartley, 2015	Keskittyminen tehtävään, jaetut vaatimukset, arvostus jäseniä kohtaan, rehellisyys, vahvuuden luominen erilaisuudesta, jatkuva oppiminen
Jari Salminen, 2013	Yhteinen päämäärä, sitoutuminen ja yhteisvastuu, yhteishenki, avoimuus ja rehellisyys, tasa-arvo, kehityshalu, erilaisuuden arvostaminen, luottamus ja sitoutuminen, muutoskyky
Katzenbach & Smith, 1993	Sitoutuminen, rehellisyys, selkeä päämäärä, kunnianhimo, yhteisvastuu, yhteisjohtajuus
Antti Skyttä, 2005	Itseohjautuvuus, sitoutuneisuus, joustavuus, selkeä päämäärä, yhteisjohtajuus, halu kehittyä, muutoskyky
Patrick Lencioni, 2002	Luottamus, rehellisyys, sitoutuminen, vastuunotto, päämäärä

4 Tehokas tiimin jäsen

Tiimityöskentelyn myötä tiimin jäsenen tiimitaidot puntaroidaan. Tiimiläisen tärkeimmät taidot liittyvät luonnollisesti vuorovaikutustaitoihin. Tiimin jäsenen on syytä ymmärtää, miten hänen oma käytöksensä vaikuttaa koko tiimin toimintaan. Toisin sanoen tiimin jäsenten tulee ensin henkilökohtaisesti opetella tuntemaan itsensä yksilöinä, ennen kuin he voivat vaatia tiimityöskentelyä muilta jäseniltä.

4.1 Tiimipelaajan ominaisuudet

Tiimin jäsenen ominaisuudet ovat hyvin samankaltaisia huipputiimin ominaisuuksien kanssa. Jäsenen tulee varmistaa, että häneltä löytyy tiimille välttämättömimmät kyvyt itseltään. Nämä ovat motivaatio, kommunikaatio, asenne, kyky, taidot sekä osallistuminen. (Skyttä, 2005).

Huomattavaa on, että kuudesta välttämättömäksi mainituista ominaisuuksista viisi on enemmän tai vähemmän riippuvaisia omasta sisäisestä motivaatiosta. Tämä on sekä etu että haitta. Näiden ominaisuuksien haaliminen ei vaadi suuria ponnistuksia, mutta sisäistä motivaatiota ei voi kukaan pakottaa. Toisin sanoen yksilön tulee panostaa tiimille tärkeille osa-alueille ja ohjelmoida itselleen ”me” -ajattelu ”minä” -ajattelun sijaan.

Tiimin jäsenen tulee osata jättää oma ego ja ylpeys taakseen. Hartley kiteyttää loistavasti: ”Where there is no ego, there is no blame.” Tällä hän viittaa siihen, että omaan päätöksentekoon vaikuttaa usein liian paljon se, miten muut jäsenet meidät näkevät ja teemme päätöksiä vain peittääksemme heikkouksiamme tai näyttääksemme hyvältä. Meidän tapamme syyttää olosuhteita ja muita ihmisiä pursuaa omasta epävarmuudestamme, egostamme ja siitä ettemme näe itseämme realistisesti. Yritämme usein uskotella itsellemme, että tilanne, jossa olemme on jonkun ulkoisen tekijän syytä. Ihmiset tekevät näin suojellakseen itseään, sillä välttääksemme epä mukavuutta ja pahaa oloa, usein löydämme tekosyitä. Jos tunnemme olevan haavoittuvaisessa tilanteessa, helpoin ja mukavin tapa on etsiä ulkoisia syitä. Ironisesti nämä ovat niitä hetkiä, jolloin olisi kaikkein tärkeintä kantaa vastuuta. Syyttäminen ja tekosyyt tuovat mukanaan puoluste-

lua, vihaa ja syyllisyyttä. Jos näitä tunteita ei käsitellä oikein, niillä voi olla negatiivinen vaikutus tiimiin. (Hartley, 2015).

Jäsenet, jotka tuntevat olonsa itsevarmaksi, tuntevat vähemmän tarvetta todistaa muille ihmisille omia kykyjään tai tuoda itseään jalustalle. Itsetuntemuksen ja vilpittömyyden välinen suhde on hämmästyttävän voimakas – kun itsetuntemus on kunnossa, on helpompi työskennellä epäitsekkäästi ja panostaa enemmän tiimin suoritukseen. (Hartley, 2015).

Tiimin jäsenten on myös osattava olla armollisia toisilleen. Suojatakseen itseään, on ihmisillä tapana rakentaa itselleen kuori, eräänlainen naamio, jonka näytämme toisille. Sen alta usein löytyy muutakin. Kun katsotaan naamion taakse, löytyy todellisempi ja oikeampi ihminen. Jos alussa jäsenet eivät tunne toisiaan, he näkevät vain naamiot, jotka voivat olla monenlaisia. Tunnelman vapautuminen edellyttää, että jokainen tarkastelee omia asenteitaan ja suhtautumistaan toisiin. Edellytyksenä on siis rehellisyys ja kuvitteellisen naamion riisuminen. (Spiik, 1999).

Vaikka hyvä tiimihenki on olennainen osa tiimitoimintaa, se ei poissulje konfliktien käymistä. Usein tilanne on juuri päinvastoin - monet työryhmät voivatkin näyttää ulkopuolisen silmiin riitaisilta. Tiimityön periaatteiden ollessa kaikilla hallussa on optimaalisesta päästä tilaan, jossa asioista voidaan armotta väitellä. Myös hyvästä tiimihengestä huolimatta tiimityön on oltava kurinalaista. Jos tiimin toiminta ei ole tavoitteellista ja siitä puuttuu järjestys, tiimi ei saavuta tavoitteitaan. Hyvä tiimin jäsen siis noudattaa pelisääntöjä. Tiimin jäsenten on siis suostuttava luopumaan joistakin omista eduistaan, tiimin hyväksi. Salminenkin mainitsee siis epäsuorasti ”me” -ajattelun tärkeyden. (Salminen, 2013).

Taulukko 2. Hyvän tiimin jäsenen ominaisuudet

LÄHDE	OMINAISUUDET
K-M Spiik, 1999	Armollisuus, henkilökohtainen vastuu, erilaisuuden arvostaminen, muiden auttaminen, palautteen vastaanottaminen, anteeksianto

Simon Hartley, 2015	Halukas auttamaan toisia, ei egoa, ei turhaa syyttelyä, ”me” -ajattelu, itsetuntemus
Jari Salminen, 2013	Motivaatio, rehellisyys ja avoimuus, kommunikaatiokyky, positiivinen asenne, näyttää esimerkkiä, ”me” -ajattelu, sitoutuneisuus, pitää muita vastuunalaisina, nöyrä, ristiriitojen ratkaisukyky, ei turhaa syyttelyä, oman toiminnan selkeät tavoitteet, oma kehitys
Ina Rytikangas, 2011	Tahto luoda ja edistää yhteistä hyvää, itsensä ilmaisun taito, avoin kommunikaatio, kyky ja halu auttaa muita, suhtautuminen muihin, oman toiminnan selkeät tavoitteet, armollisuus
Antti Skyttä, 2005	Positiivinen asenne, ei turhaa syyttelyä, itsensä ilmaisun taito, kuunteleminen, palautteen vastaanotto, osaaminen, luottamus muihin

4.2 Yksilön vastuu

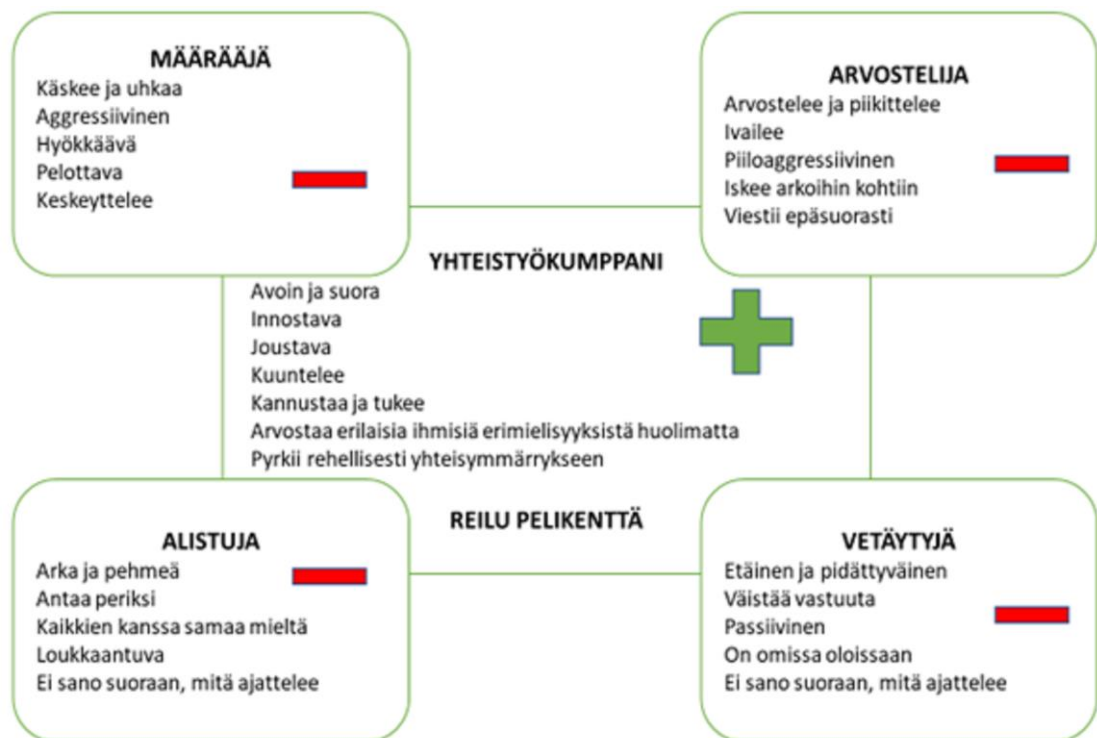
Kaikkien tiimin jäsenten on ymmärrettävä sosiaalinen vastuunsa tiimissä. Vaikka yksilöllisyydelle on annettava tilaa, ovat ihmiset tiimissä toisistaan riippuvaisia. Vastuun ymmärtäminen merkitsee oman käyttäytymisen ohjaamista. Mielenterveysseura määrittää mielenterveyden oikeudenmukaiseksi kohteluksi ja jokainen yhteisön jäsen on vastuussa yleisestä ilmapiiristä ja vaikuttaa omalla suhtautumisellaan siihen, tukeeko ilmapiiri mielenterveyttä. Yksilön vastuu yrityksessä on erittäin tärkeää. Organisaatioissa tuotteet ja palvelut tehdään yhdessä tai ne kulkevat jonkin palveluketjun läpi. Jokainen yksilö ja tiimi kantavat oman vastuunsa suorituksesta. Jos kuvitteellinen rima putoaa, muut eivät välttämättä saa rimaa enää omalla toiminnallaan takaisin ylös. (Spiik, 1999).

Tiedostamalla siis omaa käyttäytymistämme ja omaa osuuttamme työyhteisössämme huomaamme, että oma toimintamme vaikuttaa myös niin työilmapiiriin kuin lopulliseen tiimin tulokseen. Usein näkee tiimin jäseniä, jotka ovat ulkoistaneet itsensä tiimin ulkopuolelle ja etsivät syytä muista. Tehokaskin yksilö voi sortua liialliseen oman egonsa korostamiseen: ”ei koske minua” tai ”minulla ei edellisessä työpaikassa ollut tämän

kanssa ongelmia”. Jo yksi henkilö ”huonolla” asenteella seitsemän hengen tiimissä vaikuttaa negatiivisesti 28 %:iin kaikista tiimin ihmissuhteista. Tiimin ilmapiiriin voi siis vaikuttaa pelkästään asenteella joka päivä, joka hetki. (Salminen, 2013).

Ihmisen käyttäytyminen eri ympäristöissä ei ole kiinni luonteenpiirteestä, vaikka käytös usein liittyykin ihmisen luonteeseen. Kyse on tavoista, joihin voi vaikuttaa, jotka voi valita tietoisesta ja jotka voi valita luonteenpiirteestä riippumatta.

Ihminen voi halutessaan kehittää omaa luonnettaan. Se vaatii työtä eikä ole helppoa. Itseään voi muokata samalla tavalla kuin uudet tehtävät ja elinympäristömmekin muokkaavat meitä. Kyse ei ole persoonanmuutoksesta, vaan käyttäytymisestä. Seuraava kuvio on luotu tiimin jäsenten itsearvioimiseen. Se auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään oman käyttäytymisen vaikutusta tiimin sisällä. (Spiik, 1999).



Kuvio 6. Käyttäytyminen tiimissä (Spiik, 1999)

Mallin keskellä on ihannetila, jota kutsutaan reiluksi kentäksi. Henkilöä kentän sisäpuolella kutsutaan yhteistyökumppaniksi. Tiimeissä kaikkien tulee pyrkiä tähän tilaan. Reilulla kentällä asioista voidaan sopia ja tehdä päätöksiä. Vaikka kaikki olisivat eri mieltä,

löytyy joki ratkaisu, jonka avulla tiimi pääsee eteenpäin. Yhteistyökumppani-alueella jäsenet ovat henkisesti tasapainossa ja ymmärtävät, että ryhmässä toimitaan sen edun ja pelisääntöjen mukaan. Kun sisäisen tunteen voima lisääntyy, nousee käyttäytyminen kohti reilun kentän yläreunaa. Jäsenellä on voimakas tahto viedä asioita eteenpäin ja vaikka oma tahto on luja, kuunnellaan muidenkin näkemyksiä. Yhteistyökumppanialueen alareunassa puolestaan tiimin jäsen on joustava ja oikealla tavalla nöyrä. Jäsen sopeutuu tilanteisiin, mutta ei menetä omanarvontuntoaan. Tällä alueella pyritään neuvottelemaan ja sovitteluun asioita ja tiedetään, että asioista sopiminen merkitsee mukautumista. (Spiik, 1999).

Ihminen toimii pelon hetkellä vaistojensa varassa. Pelätessään ryhdytään hyökkäämään tai alistumaan. Mitä kauemmas kuvan keskeltä mennään, sitä selkeämmäksi epäkypsä käyttäytyminen muuttuu. Yläreunassa ihminen hyökkää, alalaidassa puolestaan paetaan. Kun voimakkaat tunteet muuttuvat liian negatiivisiksi, ne voittavat järjen, ja tiimin jäsen ajautuu määrääjän tai arvostelijan alueille. Tällöin yhteistyöhalu on loppu, ja tavoitteet pyritään saavuttamaan pääasiassa omilla ehdoilla. Itseluottamus ja henkinen tasapaino pettävät. Kun sisäinen voima puolestaan heikkenee, ajaudutaan alistujan tai vetäytyjän alueille. Ihminen haluaa poistua vaikeasta tilanteesta ja painaa itse itsensä alas. Jos hänellä on jokin ajatus tai ehdotus tiimille, asennoituu hän jo etukäteen siten, että ei tästä varmasti mitään tulekaan. Tilanteet on hävitty ennakkoon jo mielessä. (Spiik, 1999).

Malli on pelkistetty, jotta sen voisi sisäistää helpommin. Käyttäydymme siis eri tavalla erilaisissa mielentiloissa. Tunnetilan vaihtelut aiheuttavat vaihtelua myös käytöksessä. Tunteitaan on hyvä hallita työympäristössä, jossa usein työskentelemme kiireen alaisena, ratkaisemme hätätilanteita tai olemme tekemisissä turvallisuuden tai asiakkaiden kanssa. Näitä tilanteita varten on hyvä oppia tiedostamaan itsensä ja käyttäytymisensä. Tiimissä, jossa suhteet ja ”me” -henki ovat jo hyvät, voivat jäsenet analysoida toistensa käyttäytymistä ja antaa palautetta (Spiik, 1999).

4.3 Yksilön oikeudet

Huipputiimin jäsenenä työskentely vaatii niin suurta sitoutumista työyhteisöön, että sitoutumisen vastapainona jäsenellä on lupa odottaa, että koko tiimi ja koko organisaatio sitoutuu vahvemmin myös hänen oikeuksiinsa. Viime kädessä organisaation johdolla on vastuu jäsenten oikeuksista, toiminnan tavoitteista ja resursseista, joita tiimillä on käytössään. Myös tiimin valmentajalla on suuri vastuu varmistaa, että tiimin jäsenten oikeudet toteutuvat ja työssä onnistumisen edellytykset ovat kunnossa. (Salminen, 2013).

Jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus tuntea itsensä tasaveroiseksi ja arvostetuksi jäseneksi tiimissä. Mitä paremmin tiimi menestyy, sitä vahvemmin työpanoksen merkitys näytetään tiimin jäsenille. Muun muassa Terveystalo (2016), Eläketurvakeskus (2019), lääkärilehti (2018) ovat julkaisseet tiedotteensa, joiden mukaan suurimmat syyt ennenaikaiselle eläköitymiselle ovat tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohella mielenterveydelliset ongelmat, kuten masennus ja työuupumus. Yleisradion mukaan yleisimmäksi työkyvyttömyyseläkkeen syyksi vuonna 2020 on noussut ensi kertaa mielenterveyden ongelmat. Näiden taustalla on usein kokemus oman työn merkityksen häviämisestä. Tehostamisen nimissä tehdyt muutokset kurjistavat työn sisältöä ja heikentävät työssä onnistumisen ja siitä seuraavan työn palkitsevuuden edellytyksiä. Tiimityö on erinomainen keino vahvistaa työn merkityksen kokemusta. Vahva sitoutuminen tiimiin ja sitä kautta saavutettu kokemus osallisuudesta johonkin itseään suurempaan tehtävään kantaa pitkälle. (Salminen, 2013).

Kasvava kiire ja jatkuvat muutokset heikentävät usein yksittäisten työntekijöiden työn hallinnan tunnetta. Toiminta aidon tiimin jäsenenä antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden päättää laajemmin omaan työhön liittyvistä asioista. Aidolla tiimillä on oikeus päättää itsenäisesti työn järjestämisen suunnittelusta, tiimin jäsenten yksilöllisistä toimenkuvista, työtavoista ja osaamisen kehittämisestä. Suurin osa työstä on yleensä rutiininomaista, josta on vaikea saada suuria tunteita, mutta tästä huolimatta tiimityö tarjoaa usein parhaimmat mahdollisuudet sovittaa yhteen tiimin jäsenten yksilöllisen osaamisen ja mielenkiinnon kohteet. Työnjako ottaa myös huomioon tiimin jäsenten tarpeet. Tämä vahvistaa tiimin jäsenten työn hallinnan tunnetta. (Salminen, 2013).

Työntekijöillä on myös oikeus ammatilliseen kehittymiseen. Nykypäivänä vaaditaan yhä parempaa suoritusta, mutta myös erilaiset ”leipääntymisen” aiheuttamat ilmiöt uhkaavat työyhteisöjen toimintaa. Yksilön kehittyminen parantaa luonnollisesti tiimin suorituskykyä. Usein uralla eteneminen mielletään uuteen tehtävään nimittämisenä ja huomiota ei kiinnitetä riittävästi nykyisessä tehtävässä ja ammatissa kehittymiseen, sillä huipputiimihän edellyttää jäseniltään jatkuvaa kehittymistä tiimin jäsenenä. Aito huipputiimi kehittää taitojaan yhdessä, mutta tukee myös yksittäistä tiimin jäsentä hankkimaan erityisosaamista. (Salminen, 2013).

Tiimin jäsenten oikeuksiin kuuluu myös oikeus hyvään johtamiseen. Suomalaisten tutkimusten mukaan hyvän johtamisen määritelmä on yhdenmukainen. Hyvän johtamisen pääkriteereinä ovat läpinäkyvyys, eettiset toimintatavat, oikeudenmukaisuus ja jokaisen arvostus. Lisäksi painotetaan turvallisen avoimen keskustelun luomista sekä vastuun ja valtuuden yhtäaikaista. (Työterveyslaitos s.a).

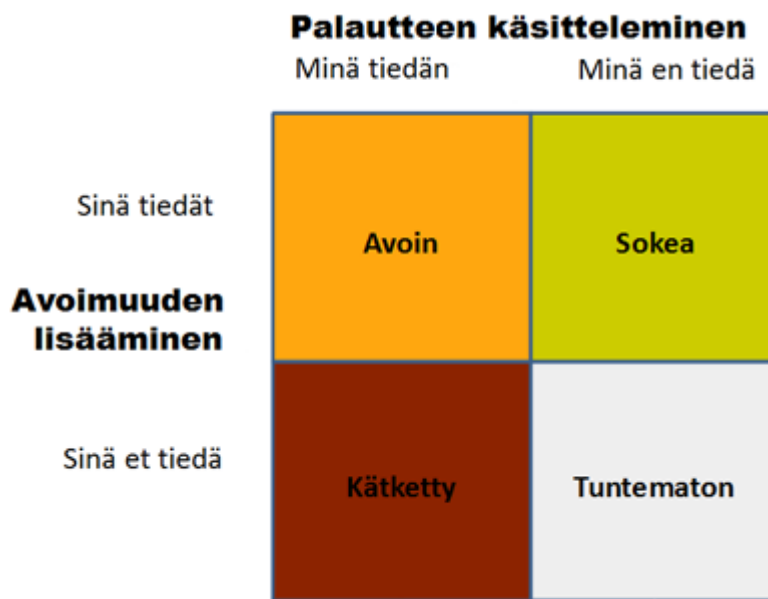
Tiimin jäsenillä on myös oikeus hyvään työyhteisöön ja työhyvinvointiin. Vahvakaan henkilö ei jaksakaan huonossa työyhteisössä ja toisaalta hyvä tiimi kannattaa jäsenensä yli vaikeiden aikojen. Hyvä tiimi tuottaa jäsenilleen energiaa, kannustaa ja inspiroi. Huono työyhteisö puolestaan estää tehokkaasti onnistumasta. Kuten aikaisemmin on todettu, jokainen tiimin jäsen on omalta osaltaan vastuussa ilmapölystä. Jos jäsen huomaa tiimiä heikentävää toimintaa, on hänen uskallettava puuttua asiaan. Vastapainona tiimin jäsenellä on oikeus odottaa, että muu tiimi auttaa häntä silloin, kun hän joutuu epäasiallisen käytöksen kohteeksi. Ihmisillä on myös tarvetta ymmärtää omaa työtään osana laajempaa kokonaisuutta. Vaikka oma työ olisi jatkuvaa liukuhihnatyöskentelyä, toimiva tiimi osaa jaksottaa ja säännöllisesti iloitsemaan siitä, mitä on saatu aikaiseksi. Aito tiimityö tarjoaa siis mahdollisuuksia tiimin jäsenten työkyvyn ja hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Tällä tavoin myös organisaatiot hyötyvät – välitön seuraus on sairauspoissaolojen ja ennen aikaisen eläköitymisen väheneminen. (Salminen, 2013).

” I once heard a story about a man who swept the floors in a hanger at NASA. His job was to help ensure that no dust or debris got into the working parts of the spacecraft.

When he was asked what he did at NASA he said, 'I help put the rockets in the sky.' –
Simon Hartley

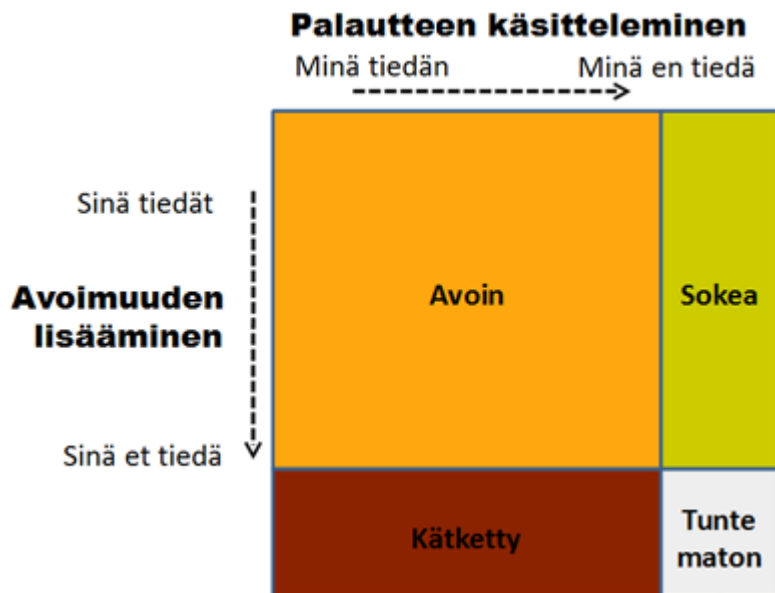
4.4 Joharin ikkuna

Itsetuntemusta ja vuorovaikutustaitoja voidaan harjoittaa niin sanotun Joharin ikkuna -mallin avulla. Joharin ikkunassa on neljä ruutua, jotka muodostuvat akselien, avoimuuden ja palautteen, ympärille. Avoimuudella tarkoitetaan asioita, joita itse jäsen kertoo itsestään muille. Palautteen käsittelyllä puolestaan sitä, miten etsit, otat vastaan ja ymmärrät muilta saamaa palautetta. Kaksi vasenta ruutua, Avoin ja Kätkeyty, kuvaavat jäsenen käsitystä itsestään. Kaksi ylintä ruutua, Avoin ja Sokea, kuvaavat muiden käsitystä arvioitavasta jäsenestä. Tuntematon-ruutu puolestaan sisältää asioita, jotka jäsen ei tiedä, eivätkä muutkaan jäsenet tunnista. (Valmennus Oy Liitos, 2013).



Kuvio 7. Joharin ikkuna (Valmennus Oy Liitos, 2013)

Joharin ikkuna näyttää usein erilaiselta eri tilanteissa ja ympäristöissä. Esimerkiksi kotona, harrastuksissa ja työpaikalla ikkuna voi olla erilainen, sillä käyttäytymistä ohjaa tiimit, roolit ja asemat. Tavoite olisi kasvattaa Avoin-ruutua mahdollisimman suureksi niin, että mukavuusalue jäsenen ja tiimin kesken kasvaa. Näin tiimin jäsenten, ja sitä kautta koko tiimin, tunneäly kasvaa. (Valmennus Oy Liitos, 2013).



Kuvio 8. Joharin-ikkuna, tavoiteasetelma (Valmennus Oy Liitos, 2013)

Avoimuuden lisäämiseksi tarvitaan rehellisyyttä, vilpittömyyttä ja avoimuutta. Omasta itsestä kertominen avoimesti ei välttämättä ole helppoa, mutta se on välttämätöntä, jotta tiimi saa mahdollisuuden ymmärtää jäsentään paremmin, rakentaa luottamusta sekä auttaa jäsentään saavuttamaan myös omia, henkilökohtaisia, tavoitteitaan. Muiden antama, rehellinen, palaute on elintärkeää. Palautteen vastaanottaminen antaa mahdollisuuden kasvattaa jäsenen omaa ymmärrystä itsestään, ja näin ollen kasvattaa vasemmanpuoleisia ruutuja. Hyvin annettu palaute sisältää jotakin, mistä tulee olemaan jäsenelle itselleen hyötyä. Palautteen käsittelyn avulla jäsen oppii tuntemaan itseään paremmin. Joharin ikkuna auttaa siis niin jäsentä itseään, mutta myös tiimiä kehittymään. Jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ja hallitsevat paremmin omia tarpeitaan. Vuorovaikutus kehittyy ja jäsenet pystyvät auttamaan toisiaan omissa pyrkimyksissään. (Valmennus Oy Liitos, 2013).

4.5 Konfliktit ja niiden ratkaiseminen

Sanalla ”konflikti” tarkoitetaan kahden tai useamman ihmisen välistä erimielisyyttä, joka johtaa epäluottamukseen ja kommunikaatiovaikeuksiin ja hankaloittaa yhteistyötä (Heikkilä, 2002). Konflikteja pidetään valitettavan usein huonona asiana ja jopa tabuna työpaikalla. Totuus kuitenkin on, että kaikki kestävät suhteet edellyttävät syventyäkseen konflikteja, näin myös työpaikalla, ja etenkin huipputiimissä. On tärkeää erottaa hedelmällinen, ideologinen konflikti taistelusta ja persoonien välisestä politikoinnista. Ideologinen konflikti rajoittuu käsitteisiin ja ajatuksiin ja ei mene henkilökohtaisuuksiin. Sillä voi kuitenkin olla monia samoja ulkoisia ominaisuuksia kuin persoonien välisellä ristiinriidalla, kuten intohimoa, tunnelatausta ja turhautumista. Hedelmällisen konfliktin ainoana tavoitteena on saada aikaan paras mahdollinen ratkaisu. On paradoksaalista, että mitä useimmin tiimeissä vältellään ideologista konfliktia, jotta ei loukattaisi toisten tunteita, sitä useimmin päädytään vain vahvistamaan vaarallista jännitettä. Kun tiimin jäsenet eivät välttele avoimesti ja ilmaise eriävää kantaansa, he usein turvautuvat epäsuoriin ja henkilökohtaisiin hyökkäyksiin. On myös todettu, että terve konflikti itseasiassa säästää aikaa ja näin ollen kasvattaa tiimin tehokkuutta. (Lencioni, 2002).

”Yksi tehokkaan tiimin myytti on harmoninen ilmapiiri. Monet tiimit näyttävät kuitenkin ennemminkin taistelukentiltä.” – Jim Billington

Edellä mainittu, yhteistyöhön johtava konflikti (cooperative conflict), on luonnollisesti koko tiimin edun mukainen. Valitettavasti tiimien kommunikaatio- ja toimintakulttuurit eivät aina ole kehittyneet rakentavan yhteistyön tasolle. Asioihin ei kuitenkaan aina saada rakentavaa otetta. Tiimeissä voi esiintyä myös niin sanottua kilpailevaa konfliktia (competitive conflict), jossa jokainen haluaa näyttää voimansa ja vahvistaa omaa asemaansa. Kilpailevassa konfliktissa jäsenet pyrkivät ymmärtämään toisiaan, jotta voisivat paljastaa toistensa puheenvuorojen heikkoudet. Tätä tietoa he eivät kuitenkaan käytä muokatakseen omia mielipiteitään kiistan kohteista. He kehittävät vastahyökkäyksiä ja pyrkivät mitätöimään toistensa käsitykset, jotta voisivat vahvistaa omia näkemyksiään ja sillä tavalla hallita konfliktitilanteita. Näin he korostavat omaa asemaansa. (Heikkilä, 2002).

Tyypillinen tiimissä syntyvä konflikti on myös kognitiivinen konflikti (cognitive conflict), jossa konflikti koskee erimielisyyttä tehtävien suorittamisessa. Tässä konfliktissa jäsenille on epäselvää, mitkä heidän roolinsa tiimissä ovat. Pulmat ratkeavat tiimin rakenteiden tarkastamisella tai roolien selvittämällä. Heikkilä erittelee vielä neljännen konfliktityypin: niin sanotun tunnekonfliktin (affective conflict). Tunnekonfliktissa on kyse tiimin sosiaaliseen ympäristöön liittyvä ristiriita, joka purkautuu ongelmina henkilösuhteissa. Tällainen ristiriita saa yleensä suuret mittasuhteet ja sitoo tiimin energiaa ja työaikaa. Konfliktin jatkuessa pitkään tiimin jäsenet alkavat kokea apatiaa ja kykenemättömyyttä päätöksentekoon. (Heikkilä, 2002).

Konfliktien ehkäiseminen tapahtuu siis jo tiimin rakentamisen vaiheessa, jossa luodaan tiimille kulttuuria ja toimintatapoja. Alkuvaiheessa tulee tiimin jäsenille luoda oma rooli, varmistaa motivaatio niin yksilönä kuin tiimin jäsenenä, muodostaa selkeät tavoitteet, aloittaa olemalla rehellinen ja sanoa antavansa selkeää palautetta ja luoda tiimikulttuuri, jossa ihmisten on helppoa ja turvallista puhua.

Vaikka kaikki mahdollinen konfliktien ennaltaehkäisemiseksi olisi tehty, voi konflikteja silti esiintyä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään jo meneillään olevan konfliktin ratkaisemista.

Tiimin pelätessä konflikteja sen palaverit ovat tehottomia ja tiimin ilmapiiri suosii epäsuoraa politikointia. Myös aikaa ja voimia haaskaantuu teeskentelyyn ja läheskään kaikkia mielipiteitä ja näkökulmia ei päästä hyödyntämään. Niin ikävältä kuin se kuulostaa-kin, tiimin jäsenten on otettava asiansa esiin ja tuoda erimielisyydet päivänvaloon. Tiimin jäsenillä on siis oltava rohkeutta ja varmuutta ottaa käsittelyyn arkaluontoisia asioita ja pakottaa jäsenet ratkaisemaan ne. (Lencioni, 2002).

Tehokkaita ja konkreettisia työkaluja konfliktien ratkaisemiseen on erilaiset persoonallisuustyyliä kuvaavat työkalut, joiden avulla tiimin jäsenet pystyvät ymmärtämään toisiinsa paremmin. Useimmat niistä kuvaavat persoonallisuuden lisäksi myös sitä, kuinka eri ihmistyytit käsittelevät ristiriitoja. Itsensä tunteminen on myös konfliktien ratkaisussa ensisijaista. Hyödyllinen työkalu konflikteihin on Thomas-Kilman Conflict Mode

Instrument, TKI. Se auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään ristiriidan herättämiä omia luonnollisia taipumuksiaan, jotta he voivat tehdä strategisempia valintoja päättäessään, mitkä lähestymistavat soveltuvat parhaiten eri tilanteisiin.

Kappaleessa 4.2 käsitelty tiimikäyttäytymisen malli auttaa erityisesti vuorovaikutustilanteissa toimimiseen. Jos jäsen itse ei kykene hillitsemään omia tunteitaan, on sitä mahdoton vaatia muilta. Kuuntelemisen merkitys ja vastapuolen tunnetilan vastaanottaminen on suuressa roolissa. Tärkeimmät työvälineet yhteyden rakentamiseen hankalaan henkilöön on ilmaisun rehellisyys ja kuuntelun empaattisuus. Kun toinen tuntee tullessaan ymmärretyksi, hän pystyy myös kuuntelemaan vastapuolta. Näin syntyy tilaa ratkaisuille. (Rytikangas, 2011).

Muiden tiimin jäsenten toimintaa arvioidessaan kannattaa muistaa, että se, miten yhteistyö muiden kanssa toimii, voi loppujen lopuksi johtua itsestä. Oma tiimikäyttäytymistä kannattaa siis pyrkiä seuraamaan, erityisesti stressaavissa tilanteissa. Salminen (2013) listasi seitsemän kysymystä, joiden avulla tiimin jäsen voi tarkkailla itseään. Nämä kysymykset ovat:

- Puhutko paljon ja kuuntelet harvoin?
- Onko sinulla tarvetta saada aina sanoa viimeinen sana?
- Onko sinun vaikea pitää kiinni lupauksistasi?
- Kilpailetko muiden tiimin jäsenten kanssa vallasta tai huomiosta?
- Onko sinulla taipumusta aliarvioida muita tiimin jäseniä, tai onko joku tietty tiimin jäsen usein hampaissasi?
- Onko sinulla taipumusta muodostaa klikkejä joidenkin tiimin jäsenten kanssa?

Omasta käyttäytymisestä huolimatta, joiltakin voi yksinkertaisesti vain puuttua joustavuutta tai olla asenteeltaan negatiivinen. Käyttäytymisen muotoja ja sen taustalla olevia psykologisia syitä on lukuisia. Jokainen tapaus on yksilöllinen, jota on vaikea ennakoida etukäteen. Mitä aikaisemmassa vaiheessa ongelmaan tartutaan, sen helpompi sen ratkaiseminen on. (Spiik, 1999).

Spiikin kymmenen konkreettista portaittaista vaihetta, joiden avulla hankalaa tapausta kannattaa lähteä lähestymään:

1. Keskustelu kahden kesken
2. Keskustelu työkaverin kautta
3. Tiimiohjaaja pyydetään apuun
4. Keskustelu tiimipalaverissa
5. Esimies pyydetään apuun
6. Asiantuntija talon sisältä
7. Asiantuntija talon ulkopuolelta
8. Yhteistoimintavalmennus
9. Siirto muihin tehtäviin
10. Irtisanominen

Usein konfliktit näkyvät ensin kahden jäsenen välillä. On tärkeä valita oikea hetki ja lähestyä silloin kun kyseinen tiimin jäsen on hyvällä tuulella. Mikäli kahdenkeskinen keskustelu ei toimi, voi seuraavaksi lähestyä kolmannen jäsenen kautta. Kolmas jäsen voi auttaa puhumalla asiasta hankalaksi koetulle jäsenelle. Jos edellä mainitut keinot eivät johda toivottuun tulokseen, puhutaan asiasta tiimijohtajalle, joka pyrkii selvittämään tilannetta. Tässäkin vaiheessa keskustelut ja ratkaisupyrkimykset ovat epävirallisia ja hienotunteisia. Tässä vaiheessa hankalalle jäsenelle kuvainnollisesti ojennetaan käsi, johon voi tarttua. Mikäli ongelma jatkuu, on siitä tehtävä virallisempi. Ongelmaa voidaan käsitellä tiimipalaverissa. Syntynyt henkinen paine saattaa saada aikaan terveellisiä asennemuutoksia. Kovempi painostus saattaa mennä suojamuurin läpi ja saada aikaan syvempää reaktiota. Jos tiimi ei kykene itse selvittämään hankalaa tapausta, kutsutaan esimies apuun. Esimiehen tulee kuulostella hankalaa jäsentä, jotta ymmärtää myös tämän näkökannan. Tämän jälkeen esimies pyrkii itsekseen tai ohjaajan kanssa miettiä sopivaa ratkaisua tiimille. Ratkaisua ehdotetaan tiimille ja kyseiselle jäsenelle. Tässä annetaan vielä mahdollisuus säilyttää kasvonsa. Jos ongelma kaikesta huolimatta jatkuu, voidaan pyytää organisaation sisältä ammattiapua tai kääntyä ulkopuolisen asiantuntijan apuun. Lopuksi jäljelle jää hankalan jäsenen siirtäminen tiimin ulkopuolelle tai muihin tehtäviin tai vastavuoroisesti varoituksen antaminen ja irtisanominen. (Spiik, 1999).

4.6 Teorian yhteenveto

Tiimi määritellään huipputiimiksi paljon muilla perusteilla kuin vain sen suorituskyvyn perusteella. Suorituskeskeisessä työssä tiimi voi olla tehokas tai suorituskykyinen pelkästään teknologian tai hyvän organisaatorakenteen turvin. Huipputiimi voi myös olla tehokas, vaikka se ei pääsisikään tavoitteisiinsa kaikilla osa-alueilla. Jokainen Katzenbachin & Smithin huipputiimin jäsen kuvasi tiimiään erikoistapaukseksi ja kertoi osallistuneensa johonkin itseään suurempaan. Voidaankin siis todeta huipputiimiä yhdistävän jäsenten sitoutuminen, vilpittömän rehellisyys, toisten arvostaminen, halu kehittyä sekä selkeä päämäärätietoisuus. Kuulostaa helpolta – teoriassa. Käytännössä tällaisen tilan luomiseksi vaaditaan kovaa kurinalaisuutta ja sinnikkyyttä.

Tiimin jäsenen tulee ensin opetella tuntemaan ja hallitsemaan omia ominaisuuksiaan ja taitojaan. Vain hallitsemalla ja tiedostamalla omaa käyttäytymistään on sitä mahdollista vaatia myös muilta. Hyviä työkaluja itsensä tuntemiseen on esimerkiksi Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument tai Joharin ikkuna. Tehokas tiimin jäsen tuntee itsensä ja hänellä on sisäinen motivaatio yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Toisin sanoen tehokas tiimipelaaja ei välttämättä ole taitavin tiedollisesti vaan hän on valmis sisäisen motivaation alueella. Näitä ominaisuuksia ovat motivaatio, kommunikaatio, asenne, kyky sekä osallistuminen.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Yritys ja nykytilanne

Opinnäytetyöprojektin alkaessa kohdeyrityksessä työskentelee noin 2500 lentoemäntää ja stuerttia. Finnairissa aloitettiin uusien työntekijöiden rekrytoinnit vuonna 2015, jonka jälkeen työsuhteeseen on solmittu yli 1000 työntekijää. On huomattavaa, että ala on erittäin kansainvälinen ja Finnairissa työskentelee useita eri kansallisuuksia Suomen ulkopuolelta, niin Aasiasta kuin muualta Euroopasta. (finnairgroup.com/en).

Tulevaisuuden näkymät alalla olivat positiiviset: laivasto on kasvamassa ja työntekijöiden rekrytointi oli säännöllistä vuodesta 2015. Opinnäytetyöprojektin lopulla ilmailualan tila oli kuitenkin romahtanut päälaelleen. Koronaviruksen aiheuttamat matkustusrajoitukset ovat kurittaneet ilmailualaa kaikkein eniten. Syksyllä 2020 Finnairin matkustamohenkilökunnasta yli 90% on toistaiseksi lomautettuna ja yhtiö on historiansa suurimman kriisin kourissa. (finnairgroup.com/en).

5.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on saada tietoa siitä, miten tehokkaana ja laadukkaana lentoemännät ja stuertit kokevat tämän hetken tiimityön työpaikallaan. Toisin sanoen mitkä asiat he kokevat jo toteutuvan hyvin, mitkä nähdään haasteellisina ja missä asioissa olisi parannettavaa. Tutkimuksessa selviää myös, minkälaiset henkilöt kasvattavat eniten tiimihenkeä ja minkälaisia henkilöitä toivotaan alalle tulevien kollegoiden olevan. Taustamuuttujia lomakkeessa on kolme: ikä, koulutustausta ja kokemus tiimityöskentelystä. Kysymyksiä lomakkeessa on yhteensä yhdeksäntoista ja ne koostuvat sekä monivalintakysymyksistä, että tarkentavista avoimista kysymyksistä. Tutkimuksen pohjalta syntyy materiaali ”Matkustamohenkilökunnan tiimityön kulmakivet”. Materiaalia voidaan käyttää rekrytoitaessa uusia työntekijöitä sekä nykyisten työntekijöiden tiimikäyttäytymisen kehittämisen ja ajattelun ajattelun tueksi.

5.3 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmuodoksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen toteuttamisen menetelmissä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen sekä merkitykseen ja kieleen sekä ilmaisuun liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopiston avoin materiaali). Tutkimusmenetelmän valitseminen ei kuitenkaan ollut täysin yksinkertaista. Tiimityöskentelyn kokeminen on hyvin subjektiivista, mutta toisaalta tiimin tulosta täytyy osata mitata määrällisillä mittareilla, jotta tiimin työskentelyä voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Tämän vuoksi kysely sisältää myös määrällisiä kysymyksiä.

Perinteisiä laadullisen tutkimuksen haastattelumenetelmiä ovat avoin haastattelu, teemahaastattelu, puolistrukturoitu- ja strukturoitu haastattelu. Menetelmän valinnassa oleellista ei ole menetelmä sinänsä, vaan halutun tiedon saaminen ja sen luotettavuuden varmistaminen. Haastattelijan käyttäytymisellä, eleillä ja ilmeillä sekä muilla ominaisuuksilla on merkitystä vuorovaikutustilanteen muodostumisessa. Haastattelussa tarvitaan sosiaalisia taitoja, jotta vuorovaikutustilanne erilaisten ihmisten kanssa ottaisi sujuakseen. (Tietoarkisto s.a). Haastateltavien ollessa kollegoitani oli vaarana haastattelun jäävän mukavan jutustelun ja mielistelyn tasolle. Pyrin siis käyttäytymään jokaista haastateltavaa kohti mahdollisimman samalla tavalla, sekä olla ottamatta kantaa heidän vastauksiinsa. Avoimessa- tai teemahaastattelussa olisi vaarana keskustelun ajautuminen sivuraiteille. Tässä laadullisessa tutkimuksessa päämenetelmänä käytetään siis puolistrukturoitua haastattelua. Tällä tavoin pystyn varmistua saamani tiedon luotettavuudesta. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu strukturoidun- sekä teemahaastattelun välimaastoon. Puolistrukturoitu haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Tietoarkisto s.a).

5.4 Aineisto

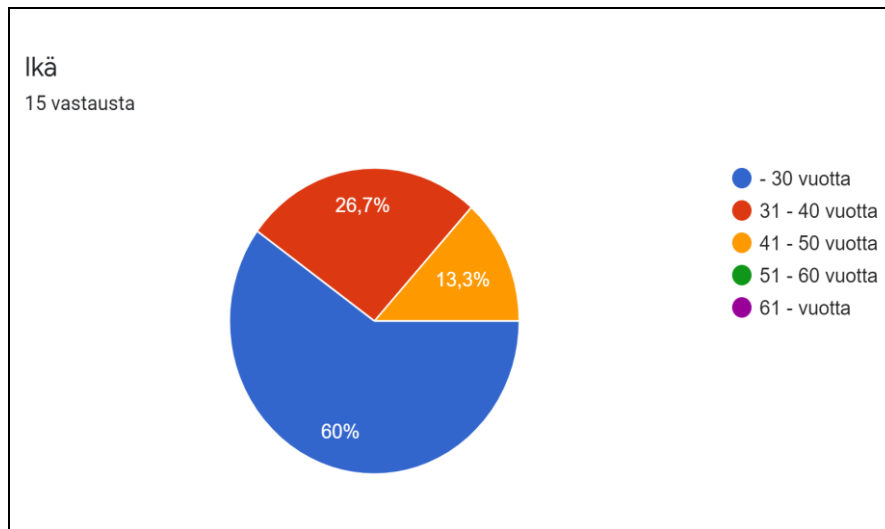
Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla matkustamohenkilökunnan jäseniä. Kasvotusten haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä. Lisäksi koronaviruksen aiheuttaman eristäytymisen takia aineistoa hankittiin lähettämällä sähköinen kyselylomake kahdelletoista henkilölle. Sähköiseen kyselylomakkeeseen vastasi 7 henkilöä. Tutkimuk-

seen kutsuttiin yhteensä 20 henkilöä. Aineisto kerättiin 1.2 – 1.5.2020. Tutkimukseen vastanneita oli siis yhteensä viisitoista, näin tutkimuksen vastausprosentti oli 75.

6 Matkustamohenkilökunnan tiimityön kulmakivet

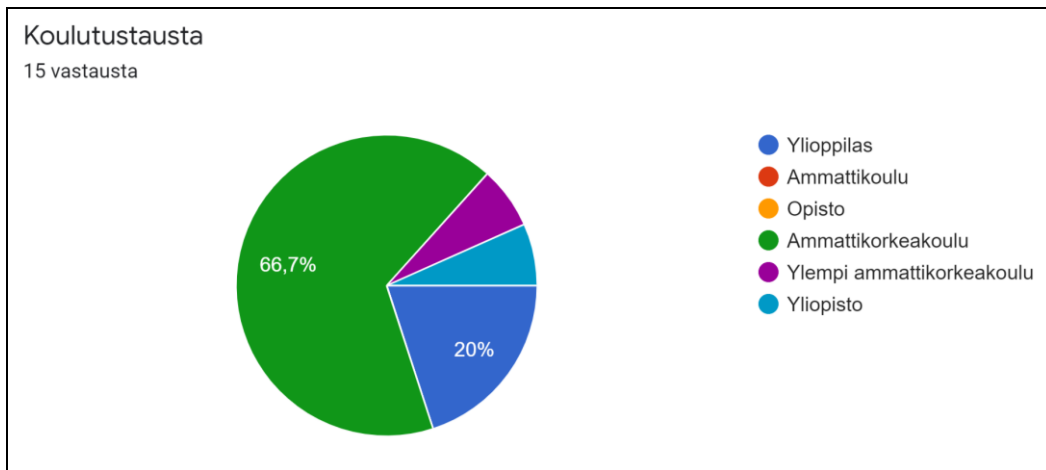
6.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen alussa selvitettiin muutamia taustatekijöitä. Näin tulosten analysointia voidaan vielä tarvittaessa syventää. Taustamuuttujina olivat ikä, koulutustausta ja kokemus tiimityöskentelystä vuosina. Toimipistettä, työpaikkaa tai -asemaa ei tässä tutkimuksessa selvitetty, sillä kaikki vastaajista työskentelevät samassa paikassa ja heillä on sama työnimi sekä -tehtävä. Tarkastelen seuraavassa tutkimuksen tuloksia perusteellisesti.



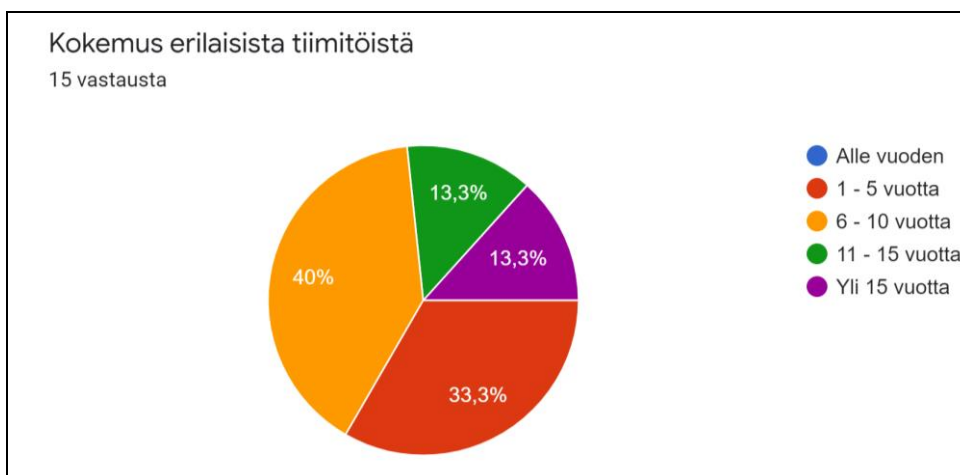
Kuvio 9. Ikä

Ensimmäisen kysymyksen perusteella voidaan todeta, että vastaajista suurin osa (9) oli alle 30 vuotiaita. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että heihin oli helpoin saada yhteyttä ja heille nettilomakkeeseen vastaaminen oli luontevinta ja helpointa. Monipuolisuu- den nimissä kyselyyn vastasi myös 31-40 vuotiaita (4) sekä yli 40 vuotiaita (2). Tähän tutkimukseen ei osallistunut yhtään yli 50 vuotiasta vastaajaa.



Kuvio 10. Koulutustausta

Vastaajista kaksi kolmasosaa (10) oli käynyt ammattikorkeakoulun. Korkeakoulutasoisen tutkinnon oli suorittanut selkeästi suurin osa vastaajista (12). Vastaajista kolme oli suorittanut pelkän ylioppilastutkinnon.



Kuvio 11. Kokemus tiimitöistä

Kolmas taustamuuttujakysymys aiheutti vastaajissa suurinta hajontaa. Vastaajista yhdeksän ei ollut alle vuotta kokemusta tiimissä työskentelystä. Suurimman ryhmän muodosti henkilöt, joilla oli kokemusta 6-10 vuotta. Toiseksi suurimman ryhmän muodosti henkilöt, joilla kokemusta oli 1-5 vuotta. Kokeneita tiimityöskentelijöitä, eli yli 11 vuotta tiimissä työskennelleitä oli vastaajista hieman yli neljäsosa.

Ensimmäiseen varsinaiseen haastattelukysymykseen: ”Mitä mielestäsi tiimityö tarkoittaa?” vastaajat vastasivat hyvin samankaltaisesti. Vastaajat näyttävät sisäistäneen tiimi-

työn merkityksen jopa hämmästyttävän hyvin. Huomioitavaa oli myös se, että kaikki vastaajista painottivat ”yhteen hiileen” tai ”yhteisen tavoitteen eteen” työskentelemistä. Seuraavaksi esitellään muutama suora lainaus vastauksista.

”Ryhmä ihmisiä, jotka ponnistelevat yhteisen päämäärän eteen jokaisen hyviä ominaisuuksia hyväksikäyttäen.”

”Tiimityö on yhdessä tekemistä, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, jossa jokainen jäsen tietää oman roolinsa ja tehtävänsä ja on sitoutunut tavoitteen saavuttamiseen. Hyvässä tiimityössä hyväksytään erilaisuutta, erilaisia tapoja, otetaan huomioon eri näkökulmia ja annetaan jokaiselle tiimin jäsenelle oikeus tulla kuulluksi ja nähdyksi. Tiimityössä huomioidaan ja hyödynnetään jäsenten eri vahvuuksia ja potentiaaleja sekä luodaan avoin ilmapiiri kommunikaatiolle.”

”Yhdessä työskentelemistä, jokaisen tiimin jäsenen vahvuuksia hyväksikäyttäen.”

”Tiimityö on jokaisen tiimiläisen muodostama kokoonpano, jossa jokainen tekee oman työnsä koko tiimin hyväksi. Tiimityössä on tärkeää huomioida tiimiläisensä, heidän osaamisensa ja yksilöllinen erilaisuus, sekä kunnioittaa ja kuunnella toisia tiimiläisiä.”

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin hetkiä työpäivän tai työmatkan aikana, jotka ovat tärkeitä tiimin kehittymisen kannalta. Jokaisessa vastauksessa käsiteltiin ensimmäisenä niin sanottua ”brieffausta”. ”Briefing” tarkoittaa työvuoron aluksi tapahtuvaa esittelyä, käskynjakoa ja toimintaohjeita. ”Briefing” onkin tietynlainen tiedotustilaisuus miehistön kesken, jonka aikana käydään läpi muun muassa turvallisuusohjeita ja käsitellään muita lennon kannalta tärkeitä asioita. ”Brieffaus” saattaa olla ainoa kerta kun koko miehistö on samaan aikaan samassa paikassa koko operaation aikana. Seuraavaksi esitetään muutama tärkeä vastaus ”briefingin” puolesta.

”Briefing on erittäin tärkeä tiimin luomisen aloituspaikka. Tapaat miehistön ensimmäisen kerran, jaetaan tehtävät, asetetaan tavoite ja luodaan ”fiilis” koko työvuoron alulle. Johtajan rooli korostuu tässä kohtaa paljon.”

”Brieffaus, sillä asetetaan rima koko tulevalle työpäivälle. Jos tässä ollaan liian lepsuja, voi koko työpäivä olla lepsuilua. Pitäisi löytää sopiva keskitie tähän.”

”Ryhmän dynamiikka alkaa muodostua jo tämän lyhyen tilaisuuden aikana ja varsinainen tutustuminen muuhun miehistöön tapahtuu vapaamuotoisesti matkalla koneelle. Yleensä koneelle siirryttyä tiimiytyminen on tapahtunut luonnollisesti. Siksi ongelmallisia ovat tilanteet, joissa miehistö tapaa toisensa vasta koneessa.”

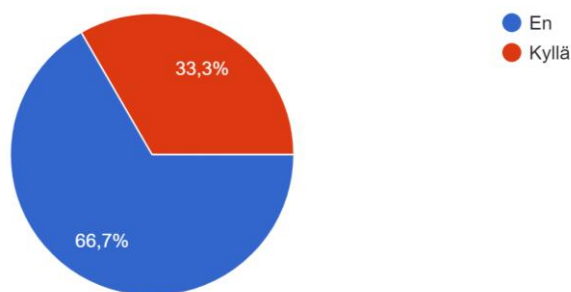
”Briefing – luot kuvan ja näet ihmiset ensimmäisen kerran. Briefing nousee ylitse muiden. Luot kuvan ja näet millainen päivä tulee todennäköisesti olemaan.”

”Ehdottomasti briefing! Siinä annetaan pieni rauhallinen hetki tutustua tiimiin ja tiimin tarkoitukseen lennolla. Siinä luodaan lennon yhteishenki.”

Toisena tärkeänä asiana tiimin kehittymisen kannalta nähtiin palvelun sujuvuus. ”Toinen tärkeä vaihe on palvelu, jolloin hyvä tiimityöskentely sisältää toisten auttamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi”. Palvelun vaiheet sovitaan ”brieffauksessa”, jolloin jokaisen jäsenen henkinen läsnäolo nousee erittäin tärkeäksi. ”Itse lennolla tiimiytyminen syventyy monesti palvelun kautta, eli millä tavalla toimitaan yhteen”. Palvelun kulmakiviä ovat siis yhteinen suunnitelma, mutta myös yleinen tilannetaju. Tilannetajua ylläpitämällä matkustamohenkilökunta näkee suuren kuvan, eli muun muassa sen tarvitseeko joku kollegoista tai mahdollisesti matkustajista apua. Lento kestää vain tietyn aikaa ja usein palveluun käytettävissä oleva aika on melko lyhyt, joten on tärkeää tehdä priorisoida valintoja, jotta tiimin tavoitteessa pysyttäisiin.

Muita vastaajille tärkeitä asioita olivat muun muassa matka, joka siirrytään koneelle, avoin kommunikointi, pienet huomionsoitukset esimerkiksi veden tarjoaminen kollegalle sekä poikkeustilanteissa toimiminen. ”Myös erikoistilanteet, esimerkiksi sairauskohtausten hoito syventää usein miehistönjäsenten suhdetta, koska näissä tilanteissa ihmisten todellinen luonne tulee viimeistään esiin.” Onkin siis kriittisen tärkeää, että jokaisella työntekijällä on olemassa valmius poikkeustilanteissa toimimiseen. Tämä auttaa tiimiä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti sekä vahvistaa tiimin keskinäistä luottamusta ja tiimihenkeä.

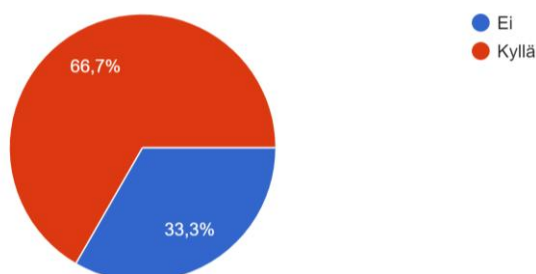
Tiedätkö, millainen persoonallisuustyyppi olet? (Näitä ovat esimerkiksi DISC-analyysi, TKI, Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori yms.)
15 vastausta



Kuvio 12. Persoonallisuustyyppi

Vastaajista kaksi kolmasosaa (10) ei ollut teettänyt itselleen minkäänlaista persoonallisuustyyppitestiä. Koska useimmat näistä testeistä kuvaavat sitä, kuinka erilaiset tyypit käsittelevät konflikteja, voivat ne olla hyödyksi kun konflikteja väistämättä tulee esiin.

Luuletko, että tieto persoonallisuustyyppistä voisi auttaa sinua työskentelemään tiimissä paremmin?
15 vastausta



Kuvio 13. Tieto persoonallisuustyyppistä

Vastavuoroisesti kaksi kolmasosaa (10) kuitenkin ajatteli, että persoonallisuustestien teettäminen, joskin sovellettuna, voisi auttaa parantamaan omaa tiimityöskentelyä jossain määrin. Persoonallisuustestien teettäminen matkustamohenkilökunnalle herätti paljon erilaisia mielipiteitä vastaajissa.

” Jos ei esimerkiksi aiemmin ole kiinnittänyt huomiota omiin heikkouksiin ja vahvuuksiin työntekijänä niin sen kautta voi tarkastella enemmän omaa ajatteluaan, toimintaa tai tekoja esimerkiksi tiiminjäsenenä ja sen seurauksena kehittää itseään.”

” Ehkä sillä, että tunnistaisin joitain piirteitä itsessäni, joihin voisin kiinnittää enemmän huomiota. Ihmisiä on erilaisia ja toivoisin ettei minua käsitettäisi väärin, jos esimerkiksi sanoisi jotain millä tarkoittaa täysin hyvää, mutta se kuulostaa toisen korvaan pahalta.”

Persoonallisuustestien teettäminen hektisellä ilmailualalla, jossa työporukat ja kollegoiden kansalaisuudet vaihtuvat lähes joka kerta, nähdään vaikeana. Vaikka testien teettämistä ei täysin nähty negatiivisena asiana, totesi kaikki sen olevan epärelevanttia. Sen sijaan vastaajat näkevät itsensä tarkastelun ja itsearviointin vaihtoehtoisena elementtinä yksilön kehittämisessä, toisten ymmärtämisessä ja sitä kautta tiimityön kehittämisessä.

”Kyllä (kokisin testit tarpeellisiksi), jos ne olisivat jatkuvia. Meidän persoonallisuutemme on kuitenkin muutoksessa kokoajan ja opimme lisää. Varsinkin henkilöille, joille ei ole vielä täysin kehittynyt sellaista "tunneanalyysia" ja eivät tunne itseään välttämättä täysin hyvin. Niin tältä kannalta ehdottomasti.”

”Se olisi mukava tietää, mutta uskon, että ihmiset muuttuvat ajan myötä eli testiä pitäisi toteuttaa säännöllisesti, jolloin siihen ei välttämättä ole resursseja, kiinnostusta tai edes motivaatiota sitoutua. Uskon enemmän ihmisten lukemiseen tässä työssä.”

”Ehkä (olisi hyötyä), osaisi käsitellä ihmisiä järkevämmiin. Oppisiko niitä käyttämään niin, että siitä olisi hyötyä, en osaa sanoa.”

Matkustamohenkilöstö työskentelee vastaavasti hyvin tilannekohtaisesti tiimiään kohtaan. Kenelläkään vastaajista ei ollut varsinaisia tietoisia toimia tiimihenkeä parantaakseen. Sen sijaan matkustamohenkilöstö koittaa parantaa tiimin koheesiota omalla esimerkillään. Sana ”positiivinen” esiintyy todella monessa vastauksessa. ”Olen positiivinen, pyrin kysymään jos ihmiset tarvitsevat apua kun olen itse valmis”. Matkustamohenkilöstö kokee oman avoimuuden, kaikkien huomioon ottamisen ja erilaisuuden hyväksymisen tärkeimmiksi asioiksi tiimihengen luomisessa.

Vastaajat kokivat olevansa hyviä tiimityöskentelijöitä. Kysymykseen ”millaisena tiimityöskentelijänä näet itsesi?” tuli paljon positiivisia vastauksia. Vastaajat tykkäävät tehdä paljon ja eivät pelkää tehdä työtä. ”Suoritan, en jää kädet taskuun ja haluan tehdä hyvää tiimille joka edistää työpäivän kulkua”. Huomioitavaa oli, että suurin osa tykkäsi tarkkailla ilmapiiriä ja nähdä minkälaisiin raameihin ilmapiiri asettuu. Vain kaksi vastaajista kertoi ottavansa tilannetta haltuun ja olevansa ”vahva” tai ”jyräävä” persoona. Muut kokivat olevansa positiivisuuden levittäjiä, esimerkillä työskentelijöitä, joustavia, kuuntelevia ja ahkeria.

Kaikki vastaajat löysivät omassa työskentelyssä jotakin parannettavaa. Näyttäisi siltä, että väsymys näyttelee suurta roolia matkustamohenkilön työssä. Väsymys aiheuttaa toisissa lamaanusta, kun toisaalta osa rupeaa tekemään entistä raivoisammin töitä, jotta väsymyksen saisi selätettyä.

”Voisin olla välillä reippaampi. Pitkien työputkien aikana huomaan tekeväni vain tarpeellisimmat asiat. Toisaalta pidän tätä myös inhimillisenä puolena.”

”Välillä tykkään hoitaa asioita itse vaikka ne voisi tehdä tiimin kesken niin että kaikille tulisi yhtä paljon töitä sitä voisinkin kehittää, delegointia.”

”Välillä tuntuu, että teen hieman liikaakin. Voisin koittaa hieman rentoutua ja jakaa omaa taakkaa ja näin ei stressaantuisi niin helposti.”

Mielenkiintoista oli, että kaikki kehityskohteiksi nähdyt asiat oli mainittu myös aikaisemmin kysyttäessä miten vastaajat yrittävät parantaa tiimin me-henkeä. Vastaajat kokevat siis kehityskohteiksi positiivisuuden, joustavuuden ja erilaisuuden ymmärtämisen. Muina kehityskohteina nähtiin muun muassa rohkeuden, avoimuuden ja muiden tsemppaaminen.

Konflikteihin vastaajat reagoivat kahdella eri tavalla. Konfliktit nähdään toisaalta positiivisina ja niistä ajatellaan, että ne ovat välttämättömiä ja ne tulisi hoitaa aikuismaisesti ja mahdollisimman nopeasti. Käytännössä kuitenkin konfliktien annetaan olla ja ne jätetään usein käsittelemättä. Tämä johtuu siitä, että vastaajat tietävät, etteivät tule tapamaan konfliktin toista osapuolta työurallaan kuin sattumalta. Eräs vastaaja kertoo välttelevänsä konflikteja aina, mutta korostaa sitä, että olisi täysin eri asia, mikäli työporukka olisi aina sama.

Kyselylomakkeessa selvitettiin vastaajien suhtautumista Lencionin viiteen tiimin toimintahäiriöön. Vastaajat saivat asettaa toimintahäiriöt haluamaansa järjestykseen asteikolla yhdestä viiteen niin, että mitä pienempi luku on, sitä suurempi uhka se on tiimille.

Toimintahäiriöt eivät ole irrallisia ongelmia tiimissä, vaan ne ovat kytköksissä toisiinsa. Yhdenkin toimintahäiriön ilmaantuminen saattaa olla lamauttava tiimille. On kuitenkin huomattavaa, että pyramidin alimmat ongelmat ruokkivat ja tuovat pohjaa seuraaville ongelmille. Seuraavassa on laskettu vastaajien antama keskiarvio toimintahäiriöistä:

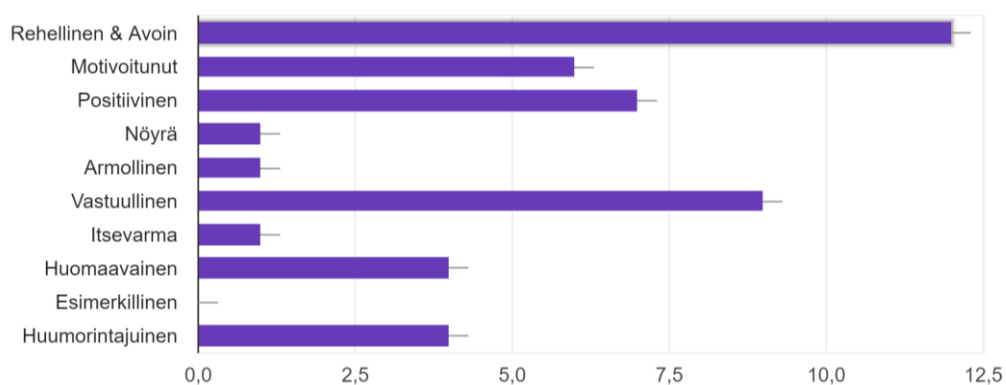
Luottamuspuula	2,1
Sitoutumisen puute	2,6
Vastuun välttely	2,8
Konfliktien pelko	3,7
Tulosten huomioimatta jättäminen	3,8

Keskiarvot seuraavat Lencionin mallia yhtä poikkeusta lukuunottamatta. Vastaajat eivät näe konfliktien pelkoa yhtä suurena ongelmana tiimeille. Tätä tukee hyvin kyselyn edellinen aihe, jossa käsiteltiin konfliktikäyttäytymistä matkustamohenkilöstön kesken. Vastaajat näkevät pääsevänsä helpommalla jättämällä konfliktit käsittelemättä tai sitten konfliktien käsittelyyn ei ole yksinkertaisesti aikaa työajan puitteissa.

Kysymykseen ”Kuinka tyytyväinen olet tiimityöhön tällä hetkellä työpaikallasi?” vastattiin erittäin tasaisesti. Vastaajia pyydettiin antamaan arvosana asteikolla yhdestä viiteen. Tiimityön keskiarvosana oli 3,7. Huomattavaa oli, että yhtään vastausta ei annettu, jossa arvosana olisi ollut 1 tai 2.

Kyselyn seuraavassa kohdassa selvitettiin vastaajien kokemuksia hyvän tiimityöskentelijän ominaisuuksista. Kaksi ominaisuutta mainittiin useimmin kuin joka toisen vastaajan lomakkeessa. Rehellisen ja avoimen ominaisuuden valitsi 12 vastaajaa sekä vastuullisen 9. Huomattavia mainintoja keräsi myös positiivinen (7) ja motivoitunut (6).

Valitse seuraavista ominaisuuksista KOLME tärkeimpänä kokemaasi tiimityöskentelijän ominaisuutta:
15 vastausta



Kuvio 14. Tiimityöskentelijän ominaisuudet

Vastaajat myös ymmärtävät, että ensivaikutelma ei kerro henkilöstä kaikkea. Suurimpia syitä vaikutelman muuttumiselle olivat muun muassa omat ennakkoluulot ja rajoittunut näkemys. Työpaikalla pyörivät huhut, ujous ja puhtaasti ulkonäkö ovat antaneet todellisuudesta poikkeavan kuvan. Kaiken kaikkiaan keskusteleminen ja paremmin tutustu-

minen ja se, kuinka hyvin työkaveri tekee työnsä ovat auttaneet luomaan paremman ja todellisemman vaikutelman.

Seuraavaksi tarkastellaan kysymyksen ”Mikä luo kollegassa luotettavuutta?” vastauksia. Vastaajien ensimmäinen ajatus luotettavuudesta on oman työnsä hallitseminen ja töihin valmistautuminen. Syvemmälle mentäessä luotettavuutta ei luo tiedot tai taidot vaan inhimilliset ominaisuudet. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa avoimuus, vastuunkanto, rehellisyys ja se, että on helposti lähestyttävä. Myös kommunikointi mainittiin sekä siihen liittyvä vastaanottavaisuus. Ulkoisista ominaisuuksista mainittiin ainoastaan siistiys sekä se ”miten kantaa itseään”.

Avoimeen kysymykseen ”Tunnetko voitavasi kertoa avoimesti ideoistasi tiimissä?” vastattiin hyvin samankaltaisesti. Suurin osa vastaajista oli täysin sitä mieltä, että ideoista voi kertoa avoimesti. Pieni osa puolestaan näkee asian toimivan pääsääntöisesti hyvin, poikkeustapauksia lukuun ottamatta. Tapaukset, joissa ryhmän avoimuus ei ole toteutunut, ovat johtuneet purserin huonosta johtamisesta tai kollegoiden ikäeron suuruudesta.

Suurimpana tiimin ongelmana nähdään selkeästi jonkin tiimin jäsenen oma yksilösuorittaminen. Tällä tarkoitetaan muun muassa omien näkemysten puskeminen väkisin läpi, huonoa tilannetajua ja vähättelevää asennetta muita työtovereita kohtaan. Myös näihin asioihin nähdään vaikeana puuttua, sillä vastaajat uskovat, että eivät tapaa kyseistä niin sanottua yksilösuorittajaa tulevaisuudessa. Muita yleisiä tiimin ongelmia nähtiin olevan kommunikointiongelmia, huono johtaminen tai epäselkeät työohjeet sekä joidenkin kollegoiden työmotivaation puute.

Kyselyssä yritettiin pureutua vielä tarkemmin suhtautumista hankalaan kollega. Kysely ei tuonut ilmi enää suurempia yllätyksiä. Suurin osa vastauksista oli samankaltaisia: välttely, sietäminen ja ”hammasta purren” olivat tyypilliset vastaukset. Vastaajat ymmärtävät inhimilliset puolet eli sen, että kaikilla on välillä huonoja päiviä ja hankala käytös saattaa johtua esimerkiksi vaikeasta elämäntilanteesta. Vaikeita työtovereita ei siis oteta henkilökohtaisesti. Myös se ymmärretään, että hyvä tiimi tarvitsisi asioiden selvittämistä, mutta hektisessä ja ahtaassa työympäristössä se ei ole mahdollista.

Seuraavaksi perehdyttiin vielä palautteen antamiseen. Tässä nähtiin yksimielisesti suuria puutteita. Positiivista palautetta vastaajien mielestä osataan antaa hyvin, mutta rakentavaa heikommin. Ensimmäinen ongelma on se, kuka palautetta voi antaa. Loppupeleissä kukaan ei ”valvo” kuinka työstä suoriudutaan yksilönä. Vastauksissa todettiin useampaan otteeseen, että se kuka realistista palautetta voi antaa on se, kenen kanssa olet työparina. Rakentavan palautteen antaminen hyvässä hengessä ja välittömästi työpäivän jälkeen nähtiin hyödyllisimmäksi ja kehittävimäksi palautteen antamisen tavaksi. Tähän ei kuitenkaan nähdä realistisia mahdollisuuksia, koska se tulisi suorittaa väsyneenä pitkän rupeaman jälkeen, sekä myös työajan ulkopuolella. Niin sanotut bussipuheet, eli lentokoneelta asemapaikalle siirtymisen aikana pidetty vapaamuotoinen palaute nähdään turhana, koska siinä ei jakseta tai uskalleta käsitellä rakentavia asioita vaan se pitää sisällään lähes aina samanlaiset kommentit. Lisäksi vastaajien mukaan esimiehet usein katsovat vaikeita tilanteita ”läpi sormien”. Muutamassa vastauksessa painotettiin itsearvioinnin merkitystä. Hyväksi tavaksi nähtiin esimerkiksi omien tavoitteiden asettaminen ennen lentoa ja lennon jälkeen itsearviointi, että pääsikö yksilö tähän tavoitteeseen vai ei. Varsinaisia muita uusia ehdotuksia uusille tavoille ei tullut, vaan suurimmat ongelmat koskivat lähinnä resursseja tai niiden puutteita.

Lopuksi vastaajilta udeltiin vapaamuotoisia kommentteja ja kokemuksia mieleenpainuvista tiimihetkistä. Huonoja muistoja on aiheuttanut liika kontrollointi, huono esimiestyö, kommunikointi, asenne, vähättely sekä väsymys. Puolestaan mukavimpia hetkiä tiimin jäsenet ovat kokeneet juuri silloin kun kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita sekä reippaita, mutta ei liian hätäileviä. Vastaajien mielestä hyvässä tiimissä on asetettu selkeä tavoite, huumori kukkii sekä toiset otetaan huomioon. Yhdessä vastauksessa on kiteytetty loistavasti hyvän tiimin vaikutukset yksilöön: ”Kun on vahva tiimi ja positiivinen henki niin sitähan lentäisi vaikka maailman ääriin.”

6.2 Tulosten analysointi ja yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että matkustamohenkilökunnan jäsenet ymmärtävät ja arvostavat tiimityöskentelyn periaatteita. Toisaalta työn vaativuus ja jatkuva muutos aiheuttavat erilaisia hankalia tilanteita. Matkustamohenkilökunnan jäsenet

muodostavat yhdessä tiimin, jonka jäsenet eivät todennäköisesti tunne toisiaan entuudestaan. Hyvän tiimin saavuttamiseksi tiimin jäsenten on vältettävä suurimmat sudenkuopat. Tiimin jäsenten on pystyttävä luottamaan muihin jäseniin, oltava avoimia ja sitouduttava tavoitteisiin. Mikäli luottamusta ja avointa ilmapiiriä ei synny, jää tiimin kehittyminen lähtökuoppiinsa. Lähtökohdat onnistuneelle tiimille asetetaan siis jo briefausvaiheessa kun tiimin jäsenet tapaavat toisensa ensimmäistä kertaa. Tiimin esimiehen rooli on kriittisen tärkeä heti alusta asti. Esimiehen täytyy huomioida operaation tavoite ja strategia, mutta myös ymmärrettävä johdettavien, eli tässä tapauksessa matkustamohenkilöstön toiveita ja tarpeita. Esimiehen briefauksen tulee siis olla selkeä ja jämää vahvistaakseen tiimin yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunnetta. Matkustamohenkilökunnan jäsenen tulee olla rehellinen, avoin, positiivinen, itseohjautuva ja auttavainen olematta kuitenkaan liian jyräävä muita kohtaan. Näin he kuvailevat omia vahvuuksiaan, mutta odottavat myös vastaavaa käytöstä muilta. Vastaajat odottavat eniten inhimillistä käyttäytymistä. Tämä sekä lisää luotettavuutta, että yhtenäistää tiimiä kun jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja esimerkiksi kertoa tunteistaan tai jos on ollut huono päivä.

Konfliktien ratkaiseminen nähtiin vaikeimpana asiana. Konflikteihin suhtaudutaan ymmärtäväisesti, mutta työn luonteen takia sen ratkaiseminen jätetään tekemättä. Asia nähdään niin, että joko konfliktin ratkaisemiseen ei ole yksinkertaisesti aikaa tai niin, että konfliktia ei tarvitse kestää kuin pieni hetki. Lisäksi konfliktin aiheuttajat eivät aina välttämättä edes huomaa aiheuttavansa kitkaa tiimin sisällä. Jotta konflikteja voitaisiin käsitellä kunnolla, täytyisi tiimin sisäisen luottamuksen ja avoimuuden olla tietyllä tasolla.

Persoonallisuustestien teettäminen ja tutkiminen nähtiin epärelevanttina. Sen sijaan vastaajat painottavat itsearviointia ja itsensä johtamista. Tästä päästäänkin vastaajien seuraavaan suureen ongelmaan: palautteen antamiseen. Lähtökohtaisesti kukaan ei ole valvomassa omaa työskentelyä ja loppupeleissä jokainen vastaakin työskentelystään itse. Itsearviointi ja oman työskentelyn analysoiminen olisi kriittisen tärkeää. Tämä auttaisi yksilöitä ymmärtämään omia heikkouksia ja vahvuuksia. Ainoa henkilö, joka voi antaa realistista palautetta on henkilö, jonka parina on työskennellyt. Vastaajat kannustavatkin kahdenkeskiseen vuoropuheluun suurempien ryhmäpuheiden sijaan. Palautteen antajan

ja vastaanottajan täytyy luottaa toisiinsa ja heidän täytyy antautua raa'an avoimelle keskustelulle, jotta palaute voisi olla mahdollisimman rehellistä ja kehittävää.

”Matkustamohenkilökunnan tiimityön kulmakivet” -materiaali käy läpi teoriaa sekä kyselyssä esille nousseita aiheita. Tämän lisäksi materiaali sisältää vinkkejä ja neuvoja siitä, kuinka eri tilanteissa voisi toimia. Materiaalin tarkoitus on antaa yksilölle valmiuksia parantaa omaa tiimissä työskentelyään ja näin ollen koko tiimin tehokkuutta, mutta myös parantaa jokaisen työssä viihtymistä.

7 Pohdinta

Tutkimuksessa ilmenneet ongelmat eivät tulleet itselleni varsinaisena yllätyksenä – olenhan itsekkin kokenut samat ongelmat työskennellessäni. Tämän opinnäytetyön ansiosta omille tuntemuksille löytyy nyt tukea ja perusteluita. Pystyn esittämään asioita vakuuttavammin kuin ”näin minusta nyt tuntuu...” -pohjalta.

Suuria oivalluksia oli oikeastaan kaksi: ensimmäisenä se, kuinka helposti itsensä on mahdollista ulkoistaa ryhmästä ja ajattelemaan, että ongelma on muissa kuin itsessä. Todellisuudessa näin toimiessa tulee vain syventämään tiimin polarisaatiota.

Kaikkien kanssa ei tarvitse ystäväystyä, mutta ammattimaisesti toimimalla on mahdollista lisätä kaikkien viihtyvyyttä sekä tiimin tehokkuutta. Myös paperilla ongelmien ratkaisu näyttää erittäin helpolta, mutta en usko, että todellisuudessa asiat ovat niin mustavalkoisia. Toisaalta on lohdullista, että tiimityötä on mahdollista kehittää, ja vieläpä pienillä muutoksilla. Sen kehittyminen lähtee yksilöistä itsestään, mutta vaatii myös organisaation vahvaa tukea ja halua kehittää asioita paremmaksi.

7.1 Jatko- ja kehittämis ehdotukset

Tätä opinnäytetyötä tehdessä nousi esille kaksi varsinaista jatkoehdotusta, joita olisi mielenkiintoista päästä tutkimaan ja toteuttamaan.

Tälle opinnäytetyölle olisi luonnollista laittaa teoria käytäntöön. Toisin sanoen voisi seurata olisiko ”matkustamohenkilökunnan tiimityön kulmakivet” -materiaalista konkreettista hyötyä sen kohderyhmälle. Tutkittavalle ryhmälle voitaisiin antaa tehtäväksi syventyä joko koko materiaaliin tai yhteen sen osa-alueeseen. Tutkittavat osa-alueet voisivat olla tässä tutkimuksessa esille tulleet suurimmat ongelmat: konfliktien käsittely tai palautteen antaminen.

Toinen jatkoehdotus liittyy tiimityötä tarkastelemaan. Tämä opinnäytetyö keskittyy yksilöön ja hänen toimiinsa ryhmässä. Seuraava työ voisi tutkia tiimin työskentelyä sen johtajan näkökulmasta. Alaistaitojen opettelemisen jälkeen yksilön olisi

luonnollista siirtyä opettelemaan ryhmän johtamista ja näkemään tiimin suoriutumisen laajemmasta näkökulmasta.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkielman tasoa ja johtopäätösten pätevyyttä arvioitaessa käytetään validiuden ja reliabeliuden käsitteitä. Nämä käsitteet liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen tiedon tuottajana. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Toisin sanoen tutkimus on tehty sillä tavalla huolellisesti, että sen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos s.a). Tutkielmani reliabeliuteen saattoi vaikuttaa vastaajien määrä. Kyselyyn vastanneet muodostavat vain murto-osan tutkittavasta ryhmästä. Vastaajia olisi varmasti löytynyt enemmän, mutta vastaajien määrän kasvattaminen olisi suoraan korreloinut tutkimuksen kokoon ja näin ollen siihen kulutettu aika olisi ollut kohtuuttoman suuri. Kyselyn vastauksista kuitenkin nähdään, että ne ovat hyvin samanlaisia muuttujista riippumatta. Pidänkin tämän tutkimuksen reliabiliteettia hyvänä.

Tutkimuksen validiutta pidetään kuitenkin ratkaisevampana laadun kriteerinä. Validius tarkoittaa aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta – sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos s.a). Tutkimuskysymysten rajaaminen aiheutti ongelmia aiheen ollessa laaja. Jälkeenpäin ajateltuna kysymyksiä olisi voinut hieman tiivistää. Näin olisi vastauksista saatu hieman tarkempia ja niiden perkaamiseen olisi mennyt vähemmän aikaa. Toisaalta nyt jokainen vastaaja on tullut reilusti kuulluksi ja kyselyn pohjalta selvisi tutkielmassa tutkittu kokonaisuus – tiimityöskentelyn tila ja sen kehitysehdotukset. Myös se, että vastaajia haasteltiin eri tavoin saattoi vaikuttaa asiaan. Itsenäisesti vastaaminen lomakkeeseen antaa vastaajalle aikaa miettiä vastaustaan ja hänen ei tarvitse myöskään miettiä, mitä mieltä haastattelija on vastauksesta. Näin ollen vastaukset saattavat olla rehellisempiä. Toisaalta lomakkeelle vastatessa on helppo jättää vastaamatta tai kirjoittamisen vaivalloisuuden vuoksi vastata suppeammin. Mielestäni tutkimus täyttää kriteerit validiuden osalta.

Tutkimuksesta syntyneeseen ”Matkustamohenkilökunnan tiimityön kulmakivet” - materiaaliin olen tyytyväinen. Työssä käytetty teoria oli yhdenmukaista ja sitä löytyi tar-

peeksi monipuolisesti. Kyselyyn vastaamiseen käytettiin Googlen Docs -sovellusta, jonka käyttäminen oli helppoa. Mikäli tekisin nyt jotain toisin, niin asettaisin työn etenemiselle pienen pieniä etappeja. Nyt työ eteni välillä tosi nopeasti ja välillä oli pidempiä taukoja kun ei edistynyt ollenkaan. Näin myös oman ajatus työn ”juonesta” pysyisi paremmin kasassa. Uskon tästä työstä olevan hyötyä laajasti, mutta erityisesti alalle haluaville henkilöille, jotka pohtivat olisivatko he sopivia työhön.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan positiivinen ja onnistunut kokemus. Aihevalintaan vaikutti se, että koen tiimityön olevan itselleni luontaista ja koin itselläni olevan jotakin annettavaa aiheelle. Tiimityö ollessa itselleni tuttua loi tutustumisen aiheen kirjallisuuteen faktapohjaa omille näkemyksille. Aluksi epäilyksiä loi ajatus, että saanko aiheesta tarpeeksi materiaalia opinnäytetyötä varten. Yllättäen haasteelliseksi muodostuikin tiedon rajaamisen, kun työn edetessä heräsi jatkuvasti uusia ajatuksia ja ideoita. Tämä opinnäytetyö oli ensimmäinen isompi projektini, joten välillä tunsinkin olevani itselleni turhan ankara. Työtäni jälkepäin tarkastellessa olenkin mielestäni suoriutunut olosuhteisiin nähden vähintäänkin hyvin.

Suurimmat haasteet opinnäytetyön tekemisessä muodosti opinnäytetyön aikataulu. Tehdessäni samanaikaisesti töitä kaikkina vuorokauden aikoina sekä eri aikavyöhykkeillä, jäi usein työn eteneminen vähälle. Toisaalta töissä ollessani oli moni kollega kiinnostunut aiheestani ja monien keskustelujen kautta työstin aiheitani jatkuvasti ajatusten tasolla. Lisäksi en ole aikaisemmin tehnyt näin laajaa tutkielmaa ja kyselyn tekeminen vei reilusti enemmän aikaa kun kuvittelin. Päästessäni kuitenkin tekemisessä vauhtiin, etenikin työ vauhdilla. Opinnäytetyön ohjaaja ymmärsi työtilanteeni, oli aktiivinen ja luotti suuresti tekemiseeni. Suuri kiitos kannustamisesta ja luottamuksesta hänelle.

Opiskelun ollessa hyvin ryhmätyöpainotteista, huomasin nauttivani kun sain olla vastuussa itsestäni ja työskennellä oman mieleni ja aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyö on kasvattanut itseluottamustani, tunnen aiheen teorian hyvin ja osaan perustella omia näkemyksiäni. Tulevaisuudessa näkisin hyvinkin olevani mukana kehittämässä erilaisten

yhteisöjen tiimityöskentelyä tai työskenteleväni esimiesasemassa, jolloin muiden käyttämisen ymmärtäminen on tärkeää.

Lähteet

Elsey, Emma-Louise. 2014. Tuckam's Team and Group Development model and how to use it. Luettavissa: <https://www.thecoachingtoolscompany.com/get-your-team-performing-beautifully-with-this-powerful-group-development-model/>
Luettu 3.9.2019.

Eläketurvakeskus. 2019. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään yhä useammin masennuksen vuoksi.
Luettavissa: <https://www.etk.fi/tiedote/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirrytaan-yha-useammin-masennuksen-vuoksi/> Luettu 1.10.2019

Finnair Oyj
Luettavissa: <https://company.finnair.com/en>
Luettu: 1.9.2020

Fleming, Ian. 1996. Tiimityö. Inforviestintä Oy.

Hackman, Richard. 2002. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business Review Press.

Hartley, Simon. 2016. Stronger Together: How Great Teams Work. Piatkus.

Heikkilä, Kristiina. 2002. Tiimit – avaimet uuden luomiseen. Talentum Media Oy.

Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos. Tutkimusmenetelmät.

Luettavissa:

<https://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Luettu 1.6.2020.

Jyväskylän yliopiston avoin materiaali. Laadullinen tutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Luettu 1.8.2020

Katzenbach & Smith. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Weiling+Göös.

Lencioni, Patrick. 2002. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. John Wiley & Sons, Inc.

Pihlajamäki, M. 2016. Työterveys 24/7 -lehti. Terveystalo. Luettavissa:

https://www.terveystalo.com/Global/tth/Ty%C3%B6terveys_1_2016_LOW.pdf

Luettu 1.10.2019

Pihlava, M. Masennus vie joka päivä yhdeksän henkilöä eläkkeelle. Lääkärilehti.

Luettavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/masennus-vie-joka-paiva-yhdeksan-henkiloa-elakkeelle/>

Luettu 1.10.2019

Puurunen, L. 2018. Selviääkö työelämän muutoksessa sinnikkyydellä ja sisulla? Varma.

Luettavissa: <https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2018-q1/selviaako-tyoelaman-muutoksessa-sinnittelylla-ja-sisulla/> Luettu 4.9.2019

Rytikangas, Iina. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Helsingin kamari Oy.

Salminen, Jari. 2013. Onnistu tiimityössä. J-Impact.

Skyttä, Antti. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Innotiimi.

Studio 55. 2009. Ennenaikaisen eläköitymisen syyt. Luettavissa:

<https://www.studio55.fi/terveys/article/mielenterveysongelmat-ovat-suurin-syy-ennenaikaiseen-elakoitymiseen/126224> Luettu 1.10.2019

Tietoarkisto: KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu.

Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Luettu 10.9.2020

Thompson, Leigh. 2009. Making the team: a guide for managers (3rd ed.).

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit.

Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> Luettu 10.07.2020

Valmennus Oy Liitos. 2013. Joharin ikkuna. Luettavissa:

https://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0_Mik%C3%A4+Johari%3F.html
Luettu 10.9.2019

Yleisradio. 2020. Mielenterveysongelmista tullut yleisin syy työkyvyttömyyteen. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11297402> Luettu 1.9.2020

Åhman & Gustafsberg. 2017. Tilannetaju: päätä paremmin. Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Taustatiedot

1. Ikä
 - a. -30
 - b. 31-40
 - c. 41-50
 - d. 51-60
 - e. 61-

2. Mikä on koulutustaustasi
 - a. Ylioppilas
 - b. Ammattikoulu
 - c. Opisto
 - d. Ammattikorkeakoulu
 - e. Ylempi ammattikorkeakoulu
 - f. Yliopisto
 - g. Muu, mikä?

3. Kuinka kauan olet työskennellyt erilaisissa tiimeissä?
 - a. Alle vuoden
 - b. 1-5 vuotta
 - c. 6-10 vuotta
 - d. 11 – 15 vuotta
 - e. Yli 15 vuotta

Kysely

Tiimin jäsenen kysymykset:

4. Mitä mielestäsi tiimityö tarkoittaa?
5. Nimeä vaihteita ja asioita, jotka näet tärkeiksi työpäivässä todellisen tiimin kehittymisen kannalta? (Esim. briefing, siirtyminen koneelle, toisen auttaminen, tutustuminen, layover-illallinen, sanaton viestintä, eleet yms.)
6. Tiedätkö, millainen persoonallisuustyyppi olet? MBTI, TKI, DiSC...
 - a. Kyllä, mikä?
 - b. En
7. Kuinka voisit käyttää tätä tietoa tiimityöskentelyssäsi?
8. Mitä tietoisia toimia teet kohentaaksesi tiimin me-henkeä?
9. Millaisena tiimityöskentelijänä näet itsesi? Ja kuinka voisit kehittää itseäsi?
10. Mitä mieltä olet konflikteista työpaikalla?
11. Patrick Lencionin mukaan viisi suurinta sudenkuoppaa tiimityöskentelyssä on:
 - a. Luottamuspula
 - b. Konfliktien pelko
 - c. Sitoutumisen puute
 - d. Vastuun välttely
 - e. Tulosten huomiotta jättäminen

Laita seuraavat sudenkuopat järjestykseen sen perusteella, minkä tunnet olevan haitallisinta tiimityöskentelylle. 1= Haitallisinta 5= Vähiten haitallisinta

Tiimikysymykset:

12. Kuinka tyytyväinen olet tiimityöhön tällä hetkellä työpaikallasi?

1=Erittäin tyytymätön

5=Erittäin tyytyväinen

1

2

3

4

5

13. Valitse seuraavista kuvauksista itsellesi kolme tärkeimpänä kokemaasi tiimipelaajan ominaisuutta:

- Rehellinen & Avoin
 - Motivoitunut työhönsä
 - Positiivinen
 - Nöyrä
 - Armollinen
 - Vastuullinen
 - Itsevarma
 - Huomaavainen
 - Esimerkillinen
 - Huumorintajuinen
- Omia ajatuksia?

14. Onko käsityksesi kollegasta joskus muuttunut ensivaikutelman jälkeen?

- a. Ei, mikä tähän voisi olla syynä?
- b. Kyllä, mikä sai sinut muuttamaan käsitystäsi?

15. Mikä luo kollegassa luotettavuutta?

16. Tunnetko voivasi kertoa avoimesti ideoistasi tiimissä?

17. Minkälaisia ongelmia olet tiimin toiminnassa havainnut? Ja onko niistä selvitty eteenpäin? (Esim. palautteenanto, viestintä, näkemuserot, kieliuuri, kiireen käsittely...)

18. Miten hankalaan kollegaan suhtaudutaan?
19. Voisiko palautteenantoa tiimissä kehittää?
20. Kokemuksia hyvistä tiimeistä
21. Kokemuksia huonoista tiimeistä
22. Onko jotain, mitä haluat tuoda vielä esille? Sana on vapaa.

Liite 2. Matkustamohenkilökunnan tiimityön kulmakivet.



Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ponnistelevat yhteisen päämäärän eteen jokaisen hyviä ominaisuuksia hyödyntäen.

Tiimin jäsenenä sinulla on tiettyjä oikeuksia.

On kuitenkin ymmärrettävä myös tiimin luoma vastuu.
Jokainen on vastuussa tiimin me-hengen luomisesta.



Edellä mainitun lisäksi kaikille tiimeille on yhteistä, että ne korostavat tiimin yhteistä päämäärää, yhteistyön merkitystä, keskinäistä riippuvuutta toisistaan sekä kollektiivista vastuullisuutta.

Tiimin jäsenellä on myös tietyt perusoikeudet. Näitä oikeuksia ovat oikeus tuntea itsensä tasaveroiseksi, oikeus tuntea itsensä arvostetuksi jäseneksi tiimissä, oikeus ammatilliseen kehittymiseen, oikeus hyvään johtamiseen, oikeus hyvään työyhteisöön ja työhyvinvointiin sekä oikeus odottaa, että muu tiimi auttaa häntä silloin, kun itse joutuu epäasiallisen käytöksen kohteeksi

Vastuun ymmärtäminen merkitsee oman käyttäytymisen ohjaamista. Jokainen yksilö ja tiimi kantavat oman vastuunsa suorituksesta. Jos kuvitteellinen rima putoaa, muut eivät välttämättä saa rimaa enää omalla toiminnallaan takaisin ylös ja näin yrityksen palvelun taso laskee. Tiedostamalla siis omaa käyttäytymistämme ja omaa osuuttamme työyhteisössämme huomaamme, että oma toimintamme vaikuttaa myös niin työilmapiiriin kuin lopulliseen tiimin tulokseen. Yksilöiden ongelmat ovat myös tiimin ongelmia. Usein yksilöt ulkoistavat itsensä tiimistä ”ei koske minua” tai ”minulla ei edellisessä työpaikassa ollut tämän kanssa ongelmia”.



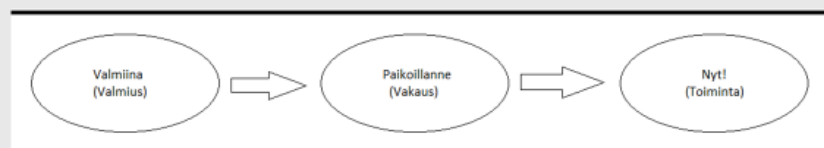
Tiimin muodostuminen

- Muodostusvaihe: Ihmiset tapaavat toisensa, tutustutaan tulevaan työhön. Opetellaan toisien heikkouksia ja vahvuuksia sekä väitellään konflikteja ja haetaan muita hyväksyntää.
- Kuohuntavaihe: Turvallisuuden tunteen lisääntyessä rajat alkavat rikkoutua. Konflikteja syntyy eri persoonallisuuksien sekä erilaisten työtapojen vuoksi.
- Vakiintumisvaihe: Suunnitelma hyväksytään ja siihen sitoudutaan. Osa joutuu jättämään omat ideansa tiimin hyväksi. Luottamus alkaa muodostua.
- Toimintavaihe: Tiimin tila on vakaa ja tavoitteet selvät. Uudet ideat nähdään arvokkaina – ei uhkana.

Tunnetuin tiimin kehittymisen malli Tuckmanin malli vuodelta 1965. Tuckmanin malli osoittaa, että ryhmän on kehittyäkseen kuljettava erilaisten vaiheiden kautta kohti toimivaa ryhmässä työskentelyä. Mallin ainoa ristiriita matkustamohenkilökunnan työssä on aika, jota ei yksinkertaisesti ole liikaa käytettävissä. Siksi esitelläänkin myös toinen tiimin muodostumisen malli.

Matkustamohenkilökunnan tiimin muodostuminen

- Valmiusvaihe: Ensimmäiset kokoontumiset. Vallitsee innostunut tunnelma, mutta kehittyneet ihmissuhteet puuttuvat. Vielä ei tiedosteta muiden ominaisuuksia, joten suunnitelmia laadittaessa pitäydytään avoimella tasolla.
- Vakausvaihe: Säännöt ja normit määritellään ja ymmärretään, että niitä tulee noudattaa. Tässä vaiheessa tiedostetaan muiden ominaisuuksia ja aletaan keskittyä olennaisiin asioihin pikkutarkkojen asioiden sijaan.
- Toimintavaihe: Ymmärretään tarkkojen sääntöjen taakse ja aletaan keskittyä tehtävän suorittamiseen. Tiimin ilmapiiri on pikemminkin toisia tukeva ja vahvistava kuin määräävä ja kontrolloiva.



On huomioitavaa, että kun vaiheita tehdään tiimin jäsenille näkyväksi jo tiimin aloittamisen vaiheessa, jäsenten tieto oman tiiminsä kehityksestä ja siihen liittyvistä

ongelmista lisääntyy. Näin tiimit voivat tarkastella oman tiimensä kehittymistä ja mahdollisesti vaikuttaa kehitykseen.

Suorituksen ylläpito: Mitä kauemmin toimintavaiheessa viivytään, sitä luonnollisemmin toiminnan intensiivisyys hiipuu. Harjoitusten/koulutuksen avulla tiimi jaksaa uusiutua sekä osallistujat kokee toimintansa olevan tarkoituksenmukaista. Esimerkkinä pakkotilanne -päivät jonka jälkeen ollaan pidemmän aikaa erityisen tarkkoja tietyistä työhön liittyvistä asioista. Tämä ajan mukaan hiipuu ja tarvitsee päivittämistä.

Toimintahäiriöt tiimissä



- Luottamuspula: Ei uskalleta olla haavoittuvaisia muiden edessä. Aito avoimuus jää toteutumatta – perusta luottamukselle puuttuu.
- Konfliktien pelko: Luottamuksen puuttuessa tiimi ei kykene antautumaan aitoon, kiihkeään ja terveeseen väittelyyn ideoista.
- Sitoutumisen puute: Jos väittely ja keskustelut eivät ole terveellä tasolla, tiimin jäsenet harvoin hyväksyvät päätökset ja sitoutuvat niihin – vaikka ovat suostuvinaan.
- Vastuun välttely: Ilman sitoutumista kaikkein määrätietoisimmatkin ihmiset epäröivät, kun pitäisi puuttua muiden tiimiläisten toimiin ja käytökseen.
- Tulosten huomiotta jättäminen: Jos toisia ei pidetä tiivertävinä syntyy tilanne, jossa jäsenet laittavat henkilökohtaiset tarpeensa tiimin tavoitteiden edelle.

Ensimmäinen toimintahäiriö on luottamuspula, joka johtuu tiimin jäsenten haluttomuudesta olla haavoittuvaisia tiimin sisällä. On mahdotonta rakentaa perustaa luottamukselle, mikäli jäsenet eivät ole aidosti avoimia toisilleen.

Epäonnistuminen luottamuksen rakentamisessa valmistaa tietä ristiriitojen pelolle. Luottamuksen loistaessa poissaolollaan on mahdotonta ryhtyä raakaan ja kiihkeään väittelyyn ideoista. Aidon väittelyn sijaan tiimi turvautuu laimeisiin ja varovaisiin kommentteihin. Tämä lisää ristiriitaa sekä myös tuhlaa tiimin aikaa.

Tiimin jäsenet kokevat etteivät saa omia mielipiteitään kuuluville ja he harvoin hyväksyvät tehdyt päätökset ja sitoutuvat niihin.

Ilman sitoutumista selviin toimenpiteisiin alkavat jäsenet vältellä vastuutaan.

Ja jos tiimi ei onnistu pitämään toisiaan tilivelvollisina, syntyy tilanne, jossa rakenne romahtaa. Tulosten huomiotta jättäminen ilmenee, kun tiimin jäsenet panevat henkilökohtaiset tarpeensa tiimin yhteisten tavoitteiden tilalle.



Matkustamohenkilökunnan sudenkuopat

- Tutkimuksessa vahvimmin esille nousi konfliktit ja niiden käsitteleminen.
- Konfliktien käsittelyn suurimmat ongelmat:
 - Vähäinen aika tai kiire
 - "Ei tarvitse kestää kuin hetki"
 - "Ei koske minua"
 - Konfliktin aiheuttaja ei huomaa aiheuttavansa kitkaa

Matkustamohenkilökunnalle järjestetyn kyselyn perusteella tiimien konflikteissa nähtiin suurinta parantamisen varaa.

Konfliktit ja niiden ratkaiseminen

- Konflikteja pidetään usein huonona ja negatiivisena asiana
- Kaikki suhteet tarvitsevat konflikteja kehittyäkseen – näin myös työpaikalla

Hedelmällinen, ideologinen konflikti

- Käsitteet
- Ajatukset
- Intohimo
- Tunnelataus
- Turhautuminen
- Tavoite: Paras mahdollinen ratkaisu

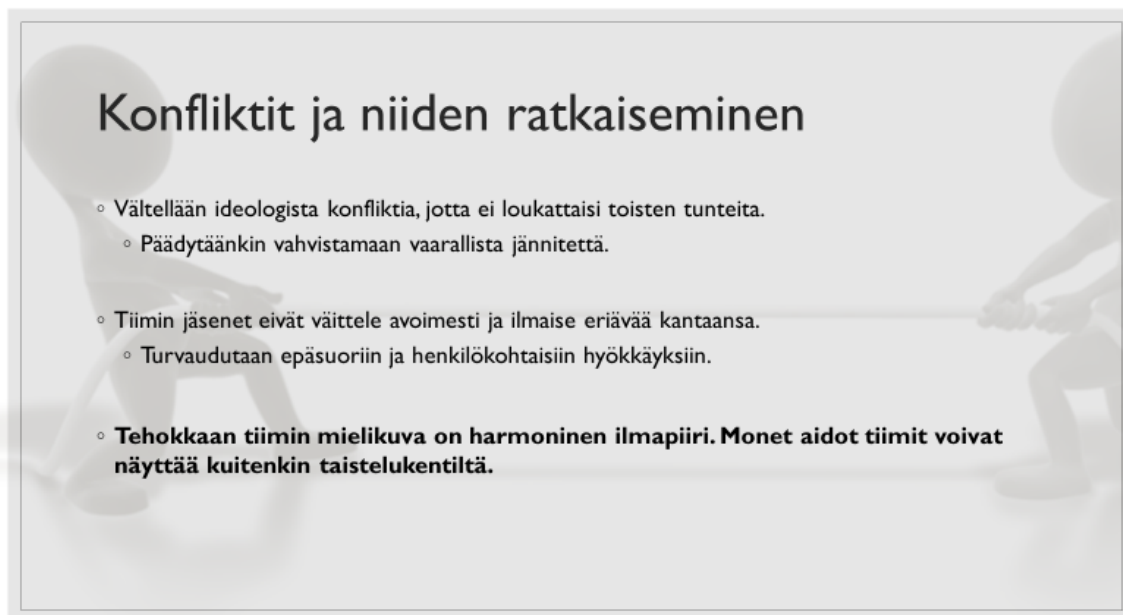
Taistelu ja persoonien välinen politikointi

- Pyritään ymmärtämään muiden heikkouksia vastahyökkäyksien toivossa
- Henkilökohtaisuudet
- Intohimo
- Tunnelataus
- Turhautuminen
- Tavoite: Oman aseman korostus

Konflikteja pidetään valitettavan usein huonona asiana ja jopa tabuna työpaikalla.

Totuus kuitenkin on, että kaikki kestävät suhteet edellyttävät syventyäkseen konflikteja, näin myös työpaikalla.

On tärkeää erottaa ideologinen konflikti taistelusta ja persoonien välisestä politikoinnista. Ideologinen konflikti rajoittuu käsitteisiin ja ajatuksiin ja ei mene henkilökohtaisuuksiin. Sillä voi kuitenkin olla monia samoja ulkoisia ominaisuuksia kuin persoonien välisellä ristiriidalla, kuten intohimoa, tunnelatausta ja turhautumista.



Konfliktit ja niiden ratkaiseminen

- Vältellään ideologista konfliktia, jotta ei loukattaisi toisten tunteita.
 - Päädytäänkin vahvistamaan vaarallista jännitettä.
- Tiimin jäsenet eivät väittele avoimesti ja ilmaise eriävää kantaansa.
 - Turvaudutaan epäsuoriin ja henkilökohtaisiin hyökkäyksiin.
- **Tehokkaan tiimin mielikuva on harmoninen ilmapiiri. Monet aidot tiimit voivat näyttää kuitenkin taistelukentiltä.**

Konfliktit ovat väistämättömiä ja välttämättömiä. Tarkeinta on, kuinka niihin suhtautuu ja mitä niistä oppii. Tiimin jäsenillä on siis oltava rohkeutta ja varmuutta ottaa käsittelyyn arkaluontoisia asioita ja pakottaa jäsenet ratkaisemaan ne.

On paradoksaalista, että mitä useimmin tiimeissä vältellään ideologista konfliktia, jotta ei loukattaisi toisten tunteita, sitä useimmin päädytään vain vahvistamaan vaarallista jännitettä. On myös todettu, että terve konflikti itseasiassa säästää aikaa ja näin ollen kasvattaa tiimin tehokkuutta.

Turhien konfliktien ennaltaehkäisemisen muistilista

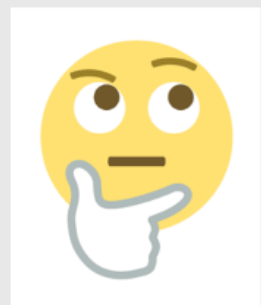
- Jokaisen tiimin jäsenen toiminnallinen rooli
- Varmistetaan motivaatio niin yksilönä kuin tiimin jäsenenä
- Selkeät tavoitteet
- Rehellinen ja selkeä palaute
- Tiimikulttuuri, jossa ihmisten on helppoa ja turvallista puhua



Konfliktien (turhien sellaisten) ehkäisemisen kriittinen osuus onkin siis tiimin rakentamisen alkuvaihe, jossa luodaan tiimille kulttuuria ja toimintatapoja. Alkuvaiheessa on helpointa vaikuttaa seuraaviin negatiivisia konflikteja ehkäiseviin asioihin. Lamppu on kysymässä, että kuulostaako kyseiset vaiheet tutulta joltain työpäivän vaiheelta?

Konfliktien ratkaiseminen

- Muiden toimintaa arvioidessaan kannattaa muistaa, että se, miten yhteistyö muiden kanssa toimii, voi loppujen lopuksi johtua itsestä.
- Pyri siis seuraamaan omaa tiimikäyttäytymistäsi, erityisesti stressaavissa tilanteissa, seuraavien kysymysten avulla:
 - Puhutko paljon ja kuuntelet harvoin?
 - Onko sinulla tarvetta saada aina sanoa viimeinen sana?
 - Onko sinun vaikea pitää kiinni lupauksistasi?
 - Kilpailenko muiden tiimin jäsenten kanssa vallasta tai huomiosta?
 - Onko sinulla taipumusta aliarvioida muita tiimin jäseniä, tai onko joku tietty tiimin jäsen usein hampaissasi?
 - Onko sinulla taipumusta muodostaa klikkejä joidenkin tiimin jäsenten kanssa?



Ensimmäiseksi kannustetaan ihmisiä ajattelemaan omaa käyttäytymistään. Miksi toimin niin kuin toimin? Miksi käyttäydyn kuin käyttäydyn? Miten reagoin paineisissa tilanteissa? Miten reagoin konflikteihin?

Erilaiset persoonallisuustestit auttavat tiimin jäseniä ymmärtämään ristiriidan herättämiä omia luonnollisia taipumuksiaan. Luontaisten taipumusten ymmärtämisen avulla, voi jokainen jäsen kehittää itseään paremmiksi konfliktien käsittelijöiksi. Jos jäsen itse ei kykene hillitsemään omia tunteitaan, on sitä mahdoton vaatia muilta.

Konfliktien ratkaiseminen

- Käyttäytymisen muotoja ja sen taustalla olevia psykologisia syitä on lukuisia.
- Jokainen tapaus on yksilöllinen, jota on vaikea ennakoida etukäteen.
- Mitä aikaisemmassa vaiheessa ongelmaan tartutaan, sen helpompi sen ratkaiseminen on.
- Seuraavaan diaan on koottu vinkit hankalan henkilön kohtaamiseksi.



Konfliktien ratkaiseminen

- On tärkeä valita oikea hetki ja lähestyä silloin kun kyseinen tiimin jäsen on hyvällä tuulella.
- Mikäli kahdenkeskinen keskustelu ei toimi, voi seuraavaksi lähestyä kolmannen jäsenen kautta.
- Jos edellä mainitut keinot eivät johda toivottuun tulokseen, puhutaan asiasta purserille/esimiehelle.
- Syntynyt henkinen paine saattaa saada aikaan terveellisiä asennemuutoksia.
- Jos tiimi ei kykene itse selvittämään hankalaa tapausta, kutsutaan esimies apuun.




Alkuvaiheessa keskustelut ja ratkaisupyrkimykset ovat epävirallisia ja hienotunteisia. Tässä vaiheessa hankalalle jäsenelle kuvainnollisesti ojennetaan käsi, johon voi tarttua. Mikäli ongelma jatkuu, on siitä tehtävä virallisempi. Syntynyt henkinen paine saattaa

saada aikaan terveellisiä asennemuutoksia. Kovempi painostus saattaa mennä suojamuurin läpi ja saada aikaan syvempää reaktiota.

Lyhyesti

1. Keskustelu kahden kesken
2. Keskustelu työkaverin kautta
3. Purseri/esimies pyydetään apuun
4. Keskustelu purserin/esimiehen kanssa
5. Esimies pyydetään apuun
6. Yhtiön omat toimet
- ...

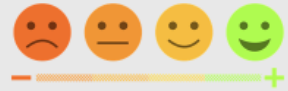


Yhtiön omat toimet: Jos tiimi ei kykene itse selvittämään hankalaa tapausta, kutsutaan esimies apuun. Esimiehen tulee kuulostella hankalaa jäsentä, jotta ymmärtää myös tämän näkökannan. Tämän jälkeen esimies pyrkii itsekseen tai ohjaajan kanssa miettiä sopivaa ratkaisua. Tässä annetaan vielä mahdollisuus säilyttää kasvonsa.

1. Asiantuntija talon sisältä
2. Asiantuntija talon ulkopuolelta
3. Yhteistoimintavalmennus
4. Siirto muihin tehtäviin
5. Irtisanominen

Palautteen antaminen

- Lähtökohtaisesti kukaan ei ole valvomassa omaa työskentelyä.
 - Jokainen vastaa työskentelystään siis itse.
- Ainoa henkilö, joka voi antaa realistista palautetta on henkilö, jonka parina on työskennellyt.
 - Kannustakaa toisianne kahdenkeskiseen vuoropuheluun omasta työskentelystä.
- Jotta palaute olisi mahdollisimman rehellistä ja kehittävää, täytyy ensin:
 - Syntyä luottamus
 - Uskaltautua avoimeksi



Palautteen antamista ei tule pelätä. Usein ajatellaan, että positiivista palautetta ei kannata antaa, koska se on joltain muulta pois tai palautteen saaja tulee liian ylpeäksi. Myöskään kriittistä palautetta ei voi antaa, koska toinen närkästyty tai itse palautteen antajana saa riidanhaastajan leiman.

Todellisuudessa tilanne on päinvastoin!

Ihmistä syvästi demotivoiva tekijä on tunne siitä, että kukaan ei välitä siitä, miten tehtäväni teen. Jos koskaan ei saa palautetta, kannattaako tosissaan mitään yrittääkään. Palaute on muutoksen ja oppimisen olennainen osa. Erityisesti kriittisen palautteen antamatta jättäminen voi estää oppimisen.

Haaste vaativissa kommunikaatiotilanteissa on omien aggressiivisten tunteiden hallinta ja myönteinen käsittely.

Anna tänään rehellistä palautetta työtoverillesi, alaisellesi, esimiehellesi tai perheenjäsenellesi. Katso, mitä tapahtuu. Jos tulos on myönteinen, olet onnistunut.

Tiimin jäsenen ominaisuudet

- "Where there is no ego, there is no blame"
- Tiimin jäsenet, jotka tuntevat olonsa itsevarmaksi, tuntevat vähemmän tarvetta todistaa muille ihmisille omia kykyjään ja tuoda itseään jalustalle.
- Kun itsetuntemus on kunnossa, on helpompi työskennellä epäitsekkäästi ja panostaa enemmän tiimin suoritukseen



Omaan päätöksentekoon vaikuttaa usein liian paljon se miten muut jäsenet meidät näkevät ja teemme päätöksiä vain peittääksemme heikkouksiamme tai näyttääksemme hyvältä. Yritämme usein uskotella itsellemme, että tilanne jossa olemme, on jonkun ulkoisen tekijän syytä. Tämä on luonnollista ja ihmiset tekevät näin suojellakseen itseään – välttääksemme epämukavuutta ja pahaa oloa, usein löydämme tekosyitä. Toisin sanoen jäsenet, jotka tuntevat olonsa itsevarmaksi, tuntevat vähemmän tarvetta todistaa muille ihmisille omia kykyjään tai tuoda itseään jalustalle. Itsetuntemuksen ja vilpittömyyden välinen suhde on hämmästyttävän voimakas – kun itsetuntemus on kunnossa, on helpompi työskennellä epäitsekkäästi ja panostaa enemmän tiimin suoritukseen.

Tiimin jäsenen ominaisuudet

Kysely: Millaisena tiimityöskentelijänä näet itsesi?

- Ahkera
- Tarkkaileva
- Positiivinen
- Esimerkillinen
- Joustava

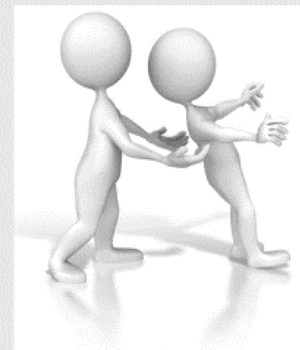
Kysely: Millaisia toivot kollegoidesi olevan?

- Rehellinen
- Avoin
- Vastuullinen
- Motivoitunut
- Luotettava

Matkustamohenkilökunnalle suunnatun kysymyksen perusteella saatiin seuraavat vastaukset. Kuvailut ominaisuudet eivät vaadi jäseneltään suurta tietoa. Kuvailuissa ominaisuuksissa voi olla hyvä kun siihen löytyy oma, sisäinen halu. Seuraavassa käydään läpi, mitä ”luotettava” pitää sisällään.

Kuinka lisään omaa luotettavuuttani?

- Työn hallitseminen
- Töihin valmistautuminen
- Inhimillisuus
 - Avoimuus
 - Vastuunkanto
 - Rehellisyys
 - Helposti lähestyttävä
- Kommunikointi ja vastaanottavuus
- Itsensä kantaminen



Matkustamohenkilökunnalta kysyttiin, mikä lisää kollegassa luotettavuutta? Nämäkään asiat eivät vaadi suurta taitoa.

Kehityskohteita

- Rohkeus
- Avoimuus
- Muiden tsemppaaminen
- Ole itsellesi armollinen



Matkustamohenkilökunnan motivaatiosta ei ole epäilystä: ”Välillä tuntuu, että teen hieman liikaakin. Voisin koittaa hieman rentoutua ja jakaa omaa taakkaa ja näin ei stressaantuisi niin helposti.”

Suuri stressitekijä työssä on väsymys. Työn ollessa hyvin suorituskeskeistä, aiheuttaa stressi meissä erilaisia reaktioita. Väsymys aiheuttaa toisissa lomaannusta, kun toisaalta osa rupeaa tekemään entistä raivoisammin töitä. Tärkeää on ymmärtää, että ei ole töissä yksin ja uskaltaa olla itselleen armollinen. (Åhman & Gustafsberg. 2017).

Väsymys ja siihen liittyvä stressi

- Stressireaktio on vaistonvarainen selviytymisreaktio
 - Olennaista on mielen tulkinta
- Sympaattinen hermosto aktivoituu, hengitystiheys kasvaa, sydämen lyöntitiheys kasvaa, verenpaine nousee.
- Mielen prosessit kuten uhan havaitseminen ja stressin ennakointi voivat stimuloida, ylläpitää tai estää stressireaktion aktivaatiota.



Olennaista stressireaktiossa on mielen tulkinta uhasta. Saatamme tulkita vaaraksi ja stressaavaksi asioita, jotka eivät sitä välttämättä ole. Hyvä tilannetaju auttaa tekemään oikean päätöksen ilman, että aiheutat itsellesi stressireaktiota.

Kognitiiviset ja mielen prosessit kuten uhan havaitseminen, stressin ennakointi voivat stimuloida, ylläpitää tai estää stressireaktion aktivaatiota. (Åhman & Gustafsberg, 2017).

Väsymys ja siihen liittyvä stressi

- Tunnista, kuinka reagoit stressaavassa tilanteessa
- Tietyn tyyppiselle paineelle ja toiminnalle siedättyminen totuttaa mieltä ja ennen vaativana pidetty tilanne alkaa tuntumaan normaalilta.
- Kokemusten kautta tuleva itseluottamuksen kasvaminen.
- Työkuorman hallinta
- Hengityksen optimointi



Kun vuosien mittaan siedättyy tietyn tyyppiselle paineelle ja toiminnalle, mieli alkaa tottua ja pitää ennen vaativana pitämäänsä tilannetta normaalina – itseluottamus

kehittyy ja mieli huomaa, ettei jokaista asiaa tarvitse pitää uhkana. (Åhman & Gustafsberg. 2017).

Kuormitus töissä voi saada aikaan pitkäaikaista stressiä, kroonistuessaan stressihormoni kortisolin erityisesti jatkuu ja esimerkiksi hidastaa palautumista.

Kortisoli vastaa siis muun muassa immuunitoimintojen heikentymisestä. Tämän takia pitkäaikainen stressi altistaa sairauksille. (Åhman & Gustafsberg. 2017).

Lopuksi: Hengittäminen on ihmisen perustoiminto. Tietoisena prosessina se on yllättävän tehokas ase stressiä vastaan. Hengitämme päivässä keskimäärin noin 23 000 kertaa. Kuinka monta kertaa noista hengenvetoista on rauhoittavia stressiä lieventäviä? Varsinkin paineisissa tilanteissa hengitys on pinnallista ja kiihtyvää.

Hengittäminen auttaa rauhoittumaan ja näin tekemään parempia päätöksiä ja lievittämään stressiä. (Åhman & Gustafsberg. 2017).

"Mukavimmat hetket on ollut silloin kun kaikki ovat olleet sitoutuneita sekä reippaita, ilman hätäilyä."

"Hyvässä tiimissä on asetettu selkeä tavoite, huumori kukkii sekä kaikki otetaan huomioon."

"Kun on vahva tiimi ja positiivinen henki niin sitähan lentäisi vaikka maailman ääriin ja ei millään haluaisi työvuoron loppuvan."

3,7

Vastaajien tyytyväisyys kokemaansa tiimityön tasoon on tyydyttävä – lähes kiitettävä.