

# **MENESTYVÄN TIIMIN TOIMINTAMALLI TALOUSHALLINNON YRITYKSESSÄ**

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Potinkara, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 49 sivua, 2 liitettä	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi <b>Menestyvän tiimin toimintamalli taloushallinnon yrityksessä</b>		
Tutkinto Tradenomi, AMK		
Tiivistelmä <p>Nykyajan jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä tiimityön merkitys yritysten menestymiselle on korostunut. Samalla kun tiimeistä on tullut osa monia organisaatioita, on kiinnitetty huomiota siihen, mikä saa toiset tiimit menestymään ja toiset epäonnistumaan.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan mitkä tekijät mahdollistavat menestyvän tiimin muodostumisen, ja miten tiimin jäsenet ja tiimin vetäjä voivat tukea sen syntymistä. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona kansainväliselle konsernille, joka tarjoaa yrityksille talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoratkaisuja sekä ulkoistamispalveluita. Tarkoituksena on muodostaa kohdeyritykselle menestyvän tiimin toimintamalli.</p> <p>Tutkimuksessa perehdyttiin tiimin toimintaan kuuden teeman kautta. Teemat olivat tiimiroolit, tavoitteet ja mittarit, toiminnan selkeys, luottamus ja psykologinen turvallisuus, kehittyminen ja palkitseminen, sekä yhteisvastuu ja yhteistyö. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää ja tiedonkeruu suoritettiin teemahaastatteluna hyödyntäen laddering-menetelmää. Haastattelut tehtiin kohdeyrityksen kahdelle tiimille. Haastatteluissa esiin nousseet tekijät luokiteltiin teemoittain ja tarkasteltiin eri tekijöiden esiintymistiheyksiä. Lopuksi tulokset koostettiin teemakartoiksi.</p> <p>Lopputuloksena syntyi menestyvän tiimin toimintamalli, jossa tärkeimmäksi teemaksi nousi tiimiroolit. Tulosten perusteella todettiin, että tiimi voi menestyä, jos jokainen sen jäsen ymmärtää roolinsa ja antaa koko panoksensa tiimille ja sen kehittämiseksi. Menestyvässä tiimissä on selkeät tavoitteet ja toiminta, luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri, sekä halua kehittyä. Tämä toimintamalli sopii käytettäväksi taloushallinnon yrityksissä, mutta sen toimivuutta yleisesti toimialasta riippumatta tulee vielä tutkia lisää.</p>		
Asiasanat tiimi, tiimityö, tiimin menestyminen		

## Abstract

Author(s) Potinkara, Tiina	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 49 pages, 2 appendices	
Title of publication <b>Successful Team Operating Model in Financial Management Organization</b>		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>In today's ever-changing work environment, the importance of teamwork for the success of companies has been emphasized. While teams have become part of many organizations, attention has been paid to what makes some teams succeed and others fail.</p> <p>This thesis examines which factors enable the formation of a successful team, and how team members and the supervisor can support its formation. The thesis is commissioned by an international group that offers companies financial and human resource management software solutions and outsourcing services. The aim is to form a successful team operating model that can be implemented in different locations.</p> <p>The study explored the activities of the team through six themes. The themes were team roles, goals and indicators, clarity of action, trust and psychological safety, development and reward, and solidarity and cooperation. A qualitative method was used as the research method and data collection was conducted as a thematic interview using the laddering method. The factors that emerged in the interviews were classified by theme and the frequencies of different factors were examined. Finally, the results were compiled into thematic maps.</p> <p>The result was a successful team operating model, where the most important theme was team roles. Based on the results, it was concluded that a team can succeed if each of its members understands their role and makes their full contribution to the team and its development. A successful team has clear goals and activities, an atmosphere of trust and open interaction, and a desire to develop. This operating model is suitable for use in financial management companies, but its functionality in general, regardless of the industry, still needs to be studied further.</p>		
Keywords team, team work, team success		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	2
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	4
2	TIIMIN MERKITYS JA MUODOSTUMINEN .....	6
2.1	Tiimin määritelmä ja rakentuminen .....	6
2.2	Tiimiin sitoutuminen .....	7
2.3	Menestyvä tiimi .....	8
3	MENESTYVÄN TIIMIN OMINAISUUDET .....	13
3.1	Tiimirollit .....	13
3.2	Tavoitteet ja mittarit .....	17
3.3	Toiminnan selkeys .....	18
3.4	Luottamus ja psykologinen turvallisuus .....	19
3.5	Kehittyminen ja palkitseminen .....	20
3.6	Yhteisvastuu ja yhteistyö .....	22
4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	23
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	23
4.2	Case-yrityksen kuvaus ja tutkimuksen osallistujat.....	23
4.3	Tutkimusaineiston keruu .....	24
4.4	Analyysi .....	26
5	TULOKSET .....	29
6	POHDINTA.....	37
6.1	Tulosten tarkastelu .....	37
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	41
6.2.1	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset .....	43
6.2.2	Suosituksset tutkimukselle ja työelämälle.....	44
6.2.3	Jatkotutkimusaiheet .....	45
7	YHTEENVETO .....	46
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	50

## 1 JOHDANTO

Nykyajan työelämä on muuttunut perinteisestä työelämästä moniulotteisemmaksi ja työ on jatkuvassa muutoksessa. Luca & Tarricone (2001) korostavat, että muuttuvassa ympäristössä menestyvä tiimityö on monelle organisaatiolle edellytys saavuttaa tavoitteet ja täyttää asiakkaiden odotukset. Tiimeistä on tullut yleisiä kaikilla eri liiketoiminnan osa-alueilla (Bachiochi, Rogelberg, O'Connor & Elder, 2000). Rizwan, Sajid ja Shams (2018) toteavatkin, että tiimityöllä on ollut valtava merkitys eri toiminnan kehittämiseksi viime vuosikymmenien aikana.

Organisaatiossa tiimit ovat monimuotoinen kokoelma erilaisia asenteita, kokemusta, osaamista ja tietoa, jota yhdistämällä mahdollistetaan joustavuus, innovatiivisuus ja nopeus ongelmanratkaisussa (Rizwan ym. 2018). Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin, sekä yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi he jakavat yhteisvastuun suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1993, 59.) Tiimityön joustavuus ja luottamuksen ilmapiiri myös sitouttavat huippu-työntekijät pysymään organisaatiossa (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, s. 33).

Samalla kun tiimeistä on tullut erottamaton osa monia organisaatioita, on myös kasvanut kiinnostus sitä kohtaan, miksi toiset tiimit menestyvät ja toiset eivät (Luca & Tarricone, 2002). Menestyvä tiimi perustuu tiimin jäsenten synergiaan oikeanlaisessa ympäristössä ja tiimin jäsenten sopeutumiseen yhteiseen toimintamalliin (Luca & Tarricone, 2001). Moni tiimi kuitenkin epäonnistuu, sillä tiimille ei osata luoda oikeanlaisia olosuhteita ja ympäristöä, jotka mahdollistavat erilaisen osaamisen yhdistämisen, innovatiivisuuden ja lisäävät ongelmanratkaisukykyä (Holmes, 2012). Jos tiimin menestymiseksi oleellisia tekijöitä ei tunnista ja osata soveltaa käytäntöön, ei edellytyksiä tiimin menestymiseksi osata ylläpitää (Ghazzawi ja Bizri, 2014).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan mitkä tekijät mahdollistavat menestyvän tiimin muodostumisen, ja miten tiimin jäsenet ja tiimin vetäjät voivat tukea sen syntymistä. Opin-näytetyö tehdään toimeksiantona kansainväliselle kasvavalle konsernille, joka tarjoaa yrityksille talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoratkaisuja sekä ulkoistamispalveluita. Kohdeyrityksen kehityskohteena on tiimityöskentely konsernitasolla ja uuden palvelukeskustoiminnan kehittäminen. Tämän tueksi tarkoituksena on muodostaa toimintamalli, joka voidaan jalkauttaa eri toimipisteisiin tukemaan yhtenäisen toimintamallin syntymistä jatkuvasta muutoksesta huolimatta.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen toimintamalli mahdollistaa tiimin menestymisen ja millä tavoin tiimin vetäjä ja jäsen voivat tukea tiimin menestymistä. Pää-tutkimuskysymys opinnäytetyössä on seuraava:

- Minkälainen toimintamalli mahdollistaa menestyvän tiimin?

Alatutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat seuraavat:

- Millä tavoin tiimin vetäjä tukee menestyvän tiimin muodostumista?
- Millä tavoin tiimin jäsen tukee menestyvän tiimin muodostumista?

Tutkimus tehdään case-tutkimuksena, mikä mahdollistaa menestyvän tiimin toimintamallin tutkimisen tietyssä ympäristössä. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään taloushallinnon alaan kuuluvan organisaation tiimin jäsenten ja tiimin vetäjän näkökulmista. Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa miten tiimin jäsen ja tiimin vetäjä voivat tukea tiimin menestymistä. Tässä työssä ei tarkastella menestyvän tiimin toimintamalliin liittyviä haasteita tai esteitä, tai miten tiimin jäsen tai tiimin vetäjä voivat estää tiimin menestymisen.

Tässä työssä tiedonkeruu toteutettiin teemahaastatteluiden avulla ja lisäksi käytettiin myös laddering-menetelmää, jolla selvitettiin mikä merkitys tietyillä tekijöillä on tiimin menestymiselle. Kohdeyritys esitti omat toiveensa haastatteluteemoiksi. Nämä teemat olivat myös keskeisiä tiimiin liittyvissä aikaisemmissa tutkimuksissa. Tarricone ja Luca (2002) ovat tunnistaneet kuusi olennaista ominaisuutta menestyvälle. Tämän lisäksi Holmes (2010) on löytänyt 10 keskeistä ominaisuutta korkean suorituskyvyn tiimeille. Myös Dugihh (2016) sekä Friedman (2019) ovat esitelleet menestyvän tiimin olennaisia ominaisuuksia. He pohjaavat esityksensä Googlen 2012 tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa menestyvän tiimin toimintamalli taloushallinnon yritykselle, jota voidaan hyödyntää olemassa olevien tiimien kehittämisessä ja uusien tiimien muodostamisessa. Malli tukee uusien ja vanhojen jäsenten sitoutumista tiimiin, kun menestymisen kannalta tärkeimmät painopisteet on tunnistettu ja jalkautettu päivittäiseen toimintaan.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kvalitatiivisiin laadullisiin eli ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimys on yleistettävyyden ja ennustettavuuden, kun taas kvalitatiivinen pyrkii tulkintaan sekä henkilöiden näkökulman ja ilmiöiden ymmärtämiseen. (Juuti ja Puusa 2020, 9-10).

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on ymmärtää mitkä tekijät ovat menestyvän tiimin toiminnan taustalla, sekä ymmärtää, miten tiimin jäsenet ja tiimin vetäjä voivat mahdollistaa tiimin muodostumisen. Tämän vuoksi tähän työhön valittiin kvalitatiivinen menetelmä, joka mahdollistaa menestyvän tiimin toiminnan tutkimisen ilmiönä eri roolien näkökulmasta. Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan tapaustutkimus sopii tutkimuksen lähestymistavaksi, kun tavoitteena on ymmärtää tiettyä tapausta osana tiettyä ympäristöä (Eriksson ja Koistinen, 2014). Tässä työssä tavoitteena on ymmärtää menestyvän tiimin toimintamallin mahdollistavia tekijöitä case-yrityksessä. Tästä syystä tapaustutkimus valittiin tähän työhön tutkimuksen lähestymistavaksi.

Case-yritys on kansainvälinen taloushallinnon konserni ja tutkimuksen kohteena oli Lahdessa sijaitsevan palvelukeskuksen back-office -tiimi. Tutkittavan tiimin tehtävänä on hoitaa keskitetysti asiakkaiden reskontratyt yhteistyössä kirjanpitäjätiimien ja asiakkaiden kanssa.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruutapoja ovat haastattelu, havainnointi ja tiedon kokoaminen erilaisista dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113-115). Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tyypillisiä aineistoja ovat haastattelut, media-aineistot, havainnointi, muistiinpanot ja erilaiset dokumentit. Haastattelu mahdollistaa vuoropuhelun ja on joustavampi, kun halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 115-117.) Tässä opinnäytetyössä haastattelumenetelmä on teemahaastattelu, sillä se mahdollistaa syvällisen ymmärryksen keräämisen menestyvän tiimin toimintamallin taustalla vaikuttavista tekijöistä eri roolien näkökulmasta.

Teemahaastattelun lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnetään tiedonkeruuna tikapuu eli laddering -menetelmää. Bournen ja Jenkinsin (2005) mukaan laddering-menetelmän avulla voidaan selvittää organisaation toimijoiden arvoprioriteetteja ja eri ilmiöiden välisiä suhteita. Menetelmän avulla voidaan selvittää ominaisuus-seuraus-arvo -ketjuja, jotka muodostavat lopulta arvokartan kuvastamaan tiettyyn päätökseen liittyvää motivaatiokennettä. (Arvola, Lahti, Lampila, Tiilikainen, Kyrö, Toivonen, Viitanen & Keski-frantti 2010.) Arvola ym. (2010) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa sisällön analyysi on analysoinnin ydin. Laddering-menetelmälle ominaista on aineiston sisältölähtöisen sisällönluokittelun jaottelu ominaisuuksiin, seurauksiin ja arvoihin. Näiden välisten yhteyksien laadullisen tiedon lisäksi on saatavilla määrällinen tieto.

Laddering-menetelmässä aineiston analyysi aloitetaan jakamalla aineisto asialohkoihin ja muodostamalla näistä arvoketjuja (ladders), jotka kuvaava mihin seurauksiin ja arvoihin tietty ominaisuus haastateltavan mielestä liittyy. Analyysissä luokitellaan lohkot alustavasti

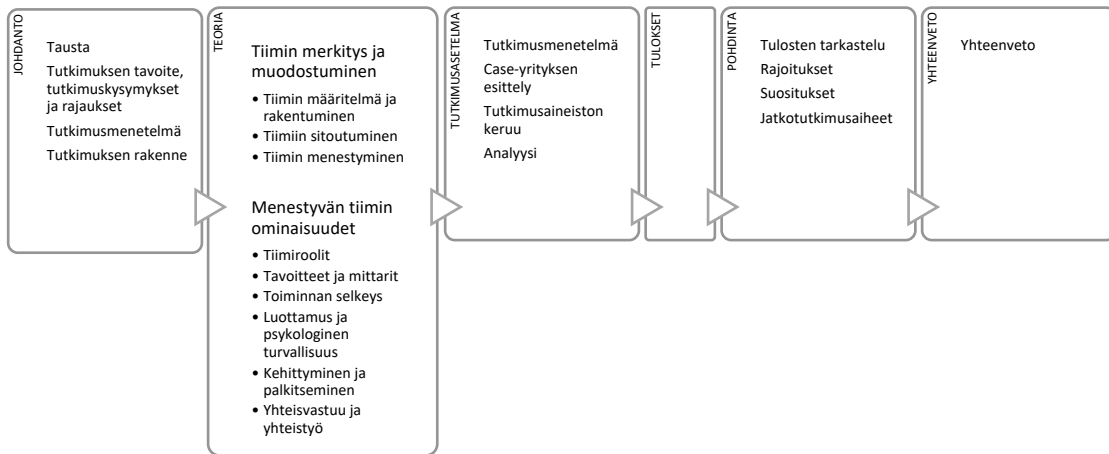
tiettyyn luokkaan, joko ominaisuudet, seuraukset ja arvot. Kaikkien näiden alle luodaan analyysivaiheessa kuvaava luokittelu ja koodisto, jolla saman sisältöiset asialohkot voidaan yhdistää ja nimetä se sisältöä hyvin kuvaamalla tavalla. (Arvola ym. 2010.) Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto puretaan ensin ominaisuudet-merkitykset-hyöty-lohkoihin, ja etsitään samaa tarkoittavia asioita, jotka sitten yhdistetään ja kuvataan samalla tavalla. Näiden perusteella voidaan tehdä päätelmiä yleisimmin tietyn teeman kohdalla esiintulleista tekijöistä ja näiden välisistä yhteyksistä.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 24-28) korostavat, että tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin tulee pyrkiä. Perinteisesti keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja valideetti, joiden sopivuudesta laadulliseen tutkimukseen on erilaisia näkemyksiä. Valideetti osoittaa, onko tutkimus pätevä ja perusteellisesti tehty, eli ovatko saadut tulokset ja päätelmät oikeita. Reliabiliteetti kuvastaa luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan parantaa jatkuvalla arvioinnilla ja tarkastelulla tutkimuksen aikana. Tämä auttaa myös perustelemaan miten tietyt valinnat on tehty ja päätelmiin on päästy.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku avaa tutkimuksen taustaa ja aiempaa aiheesta tehtyä tutkimusta. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, tutkimukseen valittu menetelmä, aineiston keruutapa ja analysointi. Kuten kuvio 1 esittää tämän tutkimuksen teoreettinen osuus muodostuu kahdesta kokonaisuudesta. Ensin käsitellään mikä on tiimi ja toiseksi, miten tässä työssä määritellään menestyvä tiimi. Opinnäytetyön tietopohjana käytetään tiimityötä koskevia tutkimuksia, kirjallisuutta, sekä artikkeleita. Tutkimusmenetelmä luvussa esitetään tutkimusmenetelmät sekä aineistonkeruu ja analysointi. Seuraavassa luvussa todetaan tutkimuksen tulokset. Pohdinta sisältää tutkimustulosten tarkastelun sekä tutkimuskysymyksiin vastaamisen, rajoitukset, suositukset sekä jatkotutkimusaiheet. Yhteenveto tiivistää ja kertaa tutkimuksen pääkohdat





Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

## 2 TIIMIN MERKITYS JA MUODOSTUMINEN

### 2.1 Tiimin määritelmä ja rakentuminen

Tiimeistä on tullut yleisiä kaikilla eri liiketoiminnan osa-alueilla (Bachiochi ym. 2000). Rizwan ym. (2018) toteavatkin, että tiimityöllä on ollut valtava merkitys eri toiminnan kehittämiselle viime vuosikymmenien aikana. Luca & Tarricone (2001) näkevät, että menestyvä tiimityö on monelle organisaatiolle edellytys saavuttaa tavoitteet ja täyttää asiakkaiden odotukset.

Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin sekä yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi he jakavat yhteisvastuun suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1993, 59.) Organisaatiossa tiimit ovat monimuotoinen kokoelma erilaisia asenteita, kokemusta, osaamista ja tietoa, joita yhdistämällä mahdollistetaan ongelmanratkaisun joustavuus, innovatiivisuus ja nopeus. (Rizwan ym. 2018). Luca & Tarricone (2002) määrittelevät tiimin joukoksi yksilöitä, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen tiimin tavoitteen jakamalla tietonsa ja taitonsa.

Erottava tekijä tiimin ja tavallisen ryhmän välillä on niiden erilainen valtasuhde. Perinteisessä organisaatiossa johdetaan ylhäältäpäin esimiesvetoisesti, jolloin päätösvalta ja toiminnan suunnittelu ovat esimiehen tehtäviä. Aidossa tiimissä toimitaan itseohjautuvasti yhteisesti sovittujen tavoitteiden ohjatessa toimintaa. Tiimissä henkilökohtaista työsuoritusta tärkeämmäksi tekijäksi nousee tiimin suoriutuminen kokonaisuudessa. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 26-27.)

Toimivan tiimin koko on yleensä alle kymmenen henkilöä, kuitenkin minimissään 3-4 henkilöä. Kun tiimin koko kasvaa, myös erilaiset näkemykset pelisäännöistä ja päämääristä kasvavat ja sitä suuremmalla todennäköisyydellä lisääntyvät myös erilaiset ongelmat vuorovaikutuksessa. (Eklund, ym. 2019, 31.) Tiimin jäsenten välille syntyy linkkejä, jotka ovat johdettavia toimintoja. Mitä enemmän tiimissä on erilaisia linkkejä, sitä enemmän se vaatii koordinoitua ja johtamista. (Hackman, 2009.)

Tiimiä rakentaessa on tärkeää tiedostaa, ettei kaikkien tarvitse hallita kaikkia tiimin tehtäviä, vaan jokaisen jäsenen omat erityisvahvuudet tulee ottaa huomioon ja nostaa esille. Yhtä tärkeää on myös huomioida, ettei mikään osa-alue jää yhden henkilön osaamisen varaan. (Eklund, ym. 2019, 82.) Dominic Barton kirjassaan Talent Wins – The New Playbook for Putting People First, toteaa, että sopiva tehtävämäärä yhdelle tiimin jäsenelle olisi 5-7 tehtävää. Jokaista tärkeää tehtävää varten olisi selvitettävä minkälaista osaamista ja persoonallisuutta tehtävästä suoriutuminen vaatii. (Hiila, ym. 2019, 40).

Tiimitoiminnan aloittaminen vaatii sen jäseniltä paljon rohkeutta ja muutoskykyä. Tämän vuoksi tiimi pitäisikin voida rakentaa ainoastaan niiden työntekijöiden kanssa, jotka ovat aidosti halukkaita sitoutumaan ja opettelemaan tiimin toimintatavat. Jokaisen jäsenen on tuotava tiimille lisäarvoa. (Eklund, ym. 2019, 42)

Tiimin vahvuudet ja heikkoudet käsittävät kaikkien tiimin jäsenten vahvuudet ja heikkoudet yhteenlaskettuna. Jotta vahvuuksia ja kriittistä kyvykkyyttä voidaan hyödyntää, tulee ne tunnistaa sekä tehdä näkyväksi tiimin toiminnassa. Menestyminen työssä edellyttää, että ihminen saa tehdä sellaista työtä, jossa omat vahvuudet korostuvat. (Hiila ym. 2019, 86, 95).

## 2.2 Tiimiin sitoutuminen

Mughalin mukaan (2020) Rizwan ym. (2018) pitävät työntekijän sitoutumista oleellisena tekijänä organisaation menestymiselle ja kilpailukyvyille. Kun työntekijä on sitoutunut, hän suoriutuu tehtävistään ja roolistaan paremmin. Organisaatioon sitoutunut työntekijä on tietoinen tehtävistään, vastuistaan ja tavoitteista, ja kannustaa myös muita kohti tavoitteiden saavuttamista. Työympäristö, tiimityö, yhteisön tuki ja muutosjohtaminen ovat merkittävässä roolissa työntekijän sitoutumiselle. Mughal (2020) nostaa myös esiin Bakkerin, Demeroutin ja Sanz-Vergelin (2017) näkemyksen, että sitoutuneiden työntekijöiden voidaan odottaa pääsevän parempiin tuloksiin tiimi-, yksilö- ja organisaatiotasolla.

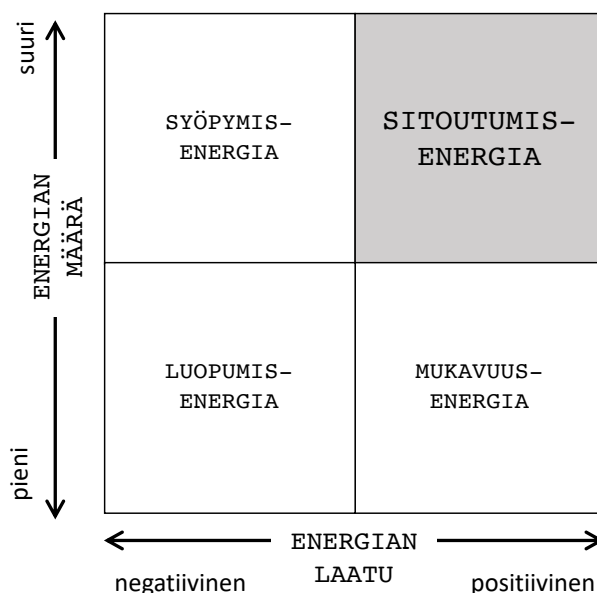
Costa, Passos ja Bakker (2006) määrittelevät tiimin sitoutumisen moniulotteiseksi rakenteeksi tai motivaatiotilaksi, jossa välittyy resursseja ja tehokkuutta ja joka vaatii omistautumista. Tiimiin sitoutuminen voidaan nähdä tiimin yhteisenä omaisuutena, jos tiimin jäsenet jakavat yhteisen käsityksen sitoutumisen tilasta. Kun tiimin jäsenet jakavat positiivisia emotionaalisia kokemuksia, tiimin sitoutumisen tunne vahvistuu.

Tiimi on toimivimmillaan silloin, kun se on sitoutuneessa energiatilassa. Sitoutuneessa energiatilassa tiimissä on yhdistelmä maksimaalista aikaansaamista ja hyvinvointia. Sitoutuneen energiatilan omaavan tiimin tunnusmerkkejä ovat tehtävästään ja tavoitteistaan innostuneet jäsenet, jotka suoriutuvat työstään korkeatasoisesti ja ovat työstään ylpeitä. Ilmapiiri on myönteinen ja erimielisyyksistä osataan keskustella rakentavasti. (Kvist, Mäkipää, Alajoki, Mehto & Niutanen 2020, 12). Toisaalta myös muutosvastarinta, mikä mielletään negatiiviseksi piirteeksi, on sitoutuneelle jäsenelle ominainen piirre, jota tulee ymmärtää (Eklund, ym. 2019, 91).

Kvist ym. (2020, 12–16) ovat soveltaneet Bruchin ja Goshalin kehittämää tiimin tarkastelun mallia. Mallissa kuvataan tiimin erilaisia energiatiloja energian laadun ja määrän pohjalta (kuvio 2). Tämän teorian mukaisesti tiimin energia on laadultaan joko positiivista tai

negatiivista ja sitä on määrällisesti joko paljon tai vähän. On tärkeää tunnistaa oman tiimin hallitseva energiatila ja ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat siihen. Energiatila voi myös muuttua esimerkiksi tiimin rakenteen muuttuessa.

Mukavuusenergian vallitessa tiimi on liian tyytyväinen menneeseen ja siten kyvytön kehittymään. Tällaisessa tilassa ollaan kohteliaita ja hyväksytään keskinkertainen suoritustaso. Ilmapiiri on myönteinen ja toisia kunnioittava, mutta hankalia asioita ei haluta nostaa esille. Jos tiimissä on negatiivinen tunnelma, siellä vallitsee joko luopumisen tai syöpymisen energia. Luopumisen tilassa sekä suoritustaso, että yhteisöllisyys on heikkoa. Tiimin jäsenten vireystila on alhainen, ja päämäärät etäisiä. Syöpymisenergisessä tilassa syntyy paljon ristiriitoja ja konflikteja, jäsenet ovat stressaantuneita, mutta suoritustaso voi olla ajoittain korkeallakin. (Kvist ym. 2020, 12-16)



Kuvio 2: Tiimin energiatilat (Kvist ym. 2020, 12)

### 2.3 Menestyvä tiimi

Tiimeistä on tullut erottamaton osa monia organisaatioita, mikä on myös kasvattanut kiinnostusta sitä kohtaan, miksi toiset tiimit menestyvät ja toiset eivät (Luca & Tarricone, 2002). Lucan ja Tarriconen (2001) mukaan menestyvä tiimi perustuu synergiaan tiimin jäsenten välillä sellaisessa ympäristössä, jossa tiimin jäsenet ovat valmiita edistämään tiimin muodostumista. Tiimin jäsenten tulee olla tarpeeksi joustavia ja sopeutuvaisia yhteiseen toimintamalliin.

Holmesin (2012), Ghazzawin & Bizrin (2014) mukaan oikeanlainen ympäristö ja olosuhteet mahdollistavat erilaisen osaamisen yhdistämisen ja lisäävät innovatiivisuutta ja

ongelmanratkaisukykyä. Mikäli tiimin menestymiselle oleellisia tekijöitä ei tunnusteta ja osata soveltaa käytäntöön, ei edellytyksiä tiimin menestymiselle osata ylläpitää. Dugihin (2016) esittelemän Googlen 2012 tutkimustulosten mukaan tärkeää ei ole keitä tiimissä on, vaan se, miten tiimi toimii yhdessä. Tämä selittyi sillä, että yksilöt saattoivat yksinään toimia tietyllä tavalla, mutta he joutuivat sopeutumaan tiimin tapaan toimia.

Belbin on esittänyt yhdeksän käyttäytymisroolia, jotka menestyvästä tiimistä löytyy. Näitä ovat verkostoituja, sovittelija, tiiminvalmentaja, ideoija, arvioija, asiantuntija, vauhdittaja, toteuttaja ja viimeistelijä. Verkostoitujalla on laaja verkosto ja taito löytää uusia kontakteja. Sovittelija on diplomaattinen tiimipelaaja, joka luo hyvää tiimihenkeä. Tiimivalmentaja koordinoi ja delegoi tehtäviä sujuvasti. Ideoija on luova ja taitava ongelmanratkaisija. Arvioijalla on loogisen päättelyn taito, joka pohtii ja analysoi asioita objektiivisesti. Asiantuntijalla on vahvaa osaamista tietyllä osa-alueella. Vauhdittaja on tehokas aikaansaaja, jolla on taito viedä tiimiä eteenpäin haastavissa tilanteissa. Toteuttaja on käytännöllinen, luotettava ja tarkka. Viimeistelijä tekee pikkutarkkaa työtä ja on sopiva laaduntarkkailua vaativiin töihin. Tämä ei tarkoita, että tiimissä tulisi olla yhdeksän erilaista jäsentä, vaan yleensä yhdellä jäsenellä on kaksi tai kolme erilaista roolia. Kaikki roolit ovat tiimille tärkeitä ja joskus ne voivat muuttua ajan kuluessa. Kehitettäessä tiimiä on hyvä kartoittaa, minkälaisia käyttäytymisrooleja tiimistä löytyy, ja mitä rooleja eri tehtävissä voidaan hyödyntää. (Eklund, ym. 2019, s. 82)

Tiimityön merkittävyyden kasvaessa menestyvän tiimin ominaisuudet ovat olleet pitkään myös tutkimuksen keskiössä. Luca ja Tarricone (2002) ovat valinneet kuusi tiimin menestykselle keskeistä ominaisuutta. Ensimmäinen ominaisuus on sitoutuminen tiimin menestymiseen ja jaetut tavoitteet. Tämä tarkoittaa, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita ja tavoittelevat samaa tavoitetta. Toinen ominaisuus on keskinäinen riippuvuus. Se tarkoittaa oikeanlaisen ympäristön luomista, jossa oikealla tavalla toisistaan riippuvainen tiimi tuo parhaat puolet kaikista tiimin jäsenistä esiin. Kolmas ominaisuus on ihmissuhdetaidot, joka tarkoittaa kykyä keskustella avoimesti tiimin jäsenten kanssa sekä rehellisyyden, luottamuksen, arvostuksen ja sitoutumisen syntymistä tiimissä. Neljäs ominaisuus on avoin kommunikointi ja positiivinen palaute, jotka perustuvat tiimin jäsenten mahdollisten huolien ja tarpeiden aktiiviseen kuunteluun ja huomioimiseen. Viides ominaisuus on tiimin kokoonpano. Tämä ominaisuus on oleellinen tekijä menestymiselle, sillä tiimin jäsenten on tiedettävä oma roolinsa ja mitä heiltä odotetaan. Viimeinen ominaisuus, tiimin toimintatapaan sitoutuminen, johtajuus ja vastuut, ovat tärkeitä tekijöitä tiimin menestymisen kannalta. Tiimin jäsenten tulee olla tietoisia tiimin prosesseista ja käytännöistä. Johtajuuden tulee tukea oikeanlaista päätöksentekoa ja ongelman ratkaisua.

Holmes (2012) on tunnistanut 10 tekijää menestyneen tiimin taustalta. Tavoitteiden ja suunnitelmien kehittäminen tarkoittaa tiimin suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Tiimin jäsenten välisessä kommunikaatiossa on tärkeää avoimuus ja rehellisyys sekä tiedonjaon suunnitelmallisuus. Kolmas ominaisuus, tiimin jäsenten välisten suhteiden ylläpito merkitsee keskinäisen arvostuksen, tuen, yhteistyön ja ristiin oppimisen tärkeyttä. Ongelmanratkaisu ja päätöksenteko tarkoittavat kaikkien osallistamista ratkaisujen löytämiseen ja päätöksentekoon.

Holmes (2012) listasi viidenneksi menestyvän tiimin ominaisuudeksi kommunikaation ja konfliktien ratkaisutaidon. Tämä tarkoittaa, että menestyneissä tiimeissä panostetaan kommunikaation ja konfliktien ratkaisutaitojen kehittämiseen jatkuvasti. Kuudes ominaisuus on tuotteliaat palaverit, mikä on edellytys tehokkaalle ajankäytölle ja perustuu palaverien sisällön suunnitelmallisuuteen. Seitsemäs ominaisuus on tiimin jäsenten selkeät roolit. Tällöin jokainen tiimin jäsen ymmärtää oman roolinsa ja oman toimintansa merkityksen tiimin tavoitteiden saavuttamisessa. Kahdeksas ominaisuus on tehokas toimintatapa. Se tarkoittaa, että menestyvällä tiimillä on tarvittavat resurssit, sekä laatua ja tuottavuutta mitataan suorituskyvyn ja tehokkuuden osalta. Yhdeksäs ominaisuus on tehokas johtajuus, mikä tarkoittaa sitä, että menestyneillä tiimeillä on johdon määrittelemät tavoitteet ja prioriteetit. Myös tiimin yhteistyötä fasilitoidaan menestymisen mahdollisuuksien tuottamiseksi. Menestyneet tiimin vetäjät rohkaisevat aktiiviseen osallistumiseen ja keskittyvät luomaan kannustavan ympäristön. Kymmenes menestyvän tiimin ominaisuus on jatkuvien kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen. Tämä korostaa jatkuvan kehittymisen mahdollistamisen tärkeyttä.

Friedman (2019) esittelee Googlen tutkimuksen, jossa nousi esiin viisi avaintekijää, jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia tiimin menestymiselle. Ensimmäinen ominaisuus on psykologinen turvallisuus, sillä silloin tiimin jäsenet uskaltavat ottaa riskejä ja olla haavoittuvia toisten edessä. Toinen menestystekijä on luotettavuus, jolla tarkoitetaan sitä, että tiimin jäsenet tekevät työt tehtyä ajallaan ja työn laatu on odotusten mukaista. Kolmantena ominaisuutena on rakenne ja selkeys. Siinä korostetaan, että tiimin jäsenten roolit, suunnitelmat ja tavoitteet pitää olla selkeitä. Neljäs ominaisuus on tarkoitus, joka osoittaa, että työn on oltava henkilökohtaisesti tärkeää tiimin jäsenille. Viidentenä menestyvän tiimin ominaisuutena on vaikutus, jolla tarkoitetaan tiimin jäsenten tietoisuutta työnsä merkityksellisyydestä ja kyvystä saada muutosta aikaiseksi.

Taulukko 1: Yhteenveto kolmesta menestyvän tiimin ominaisuuksia tarkastelevista tutkimuksista.

10 ominaisuutta, jotka mahdollistavat tiimin korkean suorituskyvyn, Holmes (2012)	Menestyvän tiimityön tekijät, Luca & Tarricone, (2002)	Google, Duhigg (2016), Friedmann (2019)
Tavoitteiden ja suunnitelmien kehittäminen  Tiiminjäsenten välinen kommunikaatio  Tiiminjäsenten väliset suhteet  Ongelmanratkaisu ja päätöksenteko  Konfliktien hallinta  Tuotteliaat palaverit  Tiiminjäsenten selkeät roolit  Tehokas toimintatapa  Tehokas johtajuus  Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen	Sitoutuminen tiimin menestykseen ja jaetut tavoitteet  Keskinäinen riippuvuus  Ihmissuhdetaidot  Avoin kommunikaatio & positiivinen palaute  Tiimin kokoonpano  Sitoutuminen tiimin toimintatapaan, johtajuus ja vastuut	Psykologinen turvallisuus  Luotettavuus  Rakenne ja selkeys  Tarkoitus  Vaikutus

Kaikissa näissä tutkimuksissa on pyritty löytämään tiimin menestykselle tärkeimmät tekijät. Kuitenkin vertaamalla näitä kolmea huomataan, että tekijöiden määrittelyssä konkreettinen tasot eroavat. Googlen (Duhigg 2016; Friedmann 2019) ja Tarriconen ja Lucan (2002) tutkimuksissa on määritelty ominaisuudet ylätasolla ja Holmes (2010) on ottanut mukaan myös konkreettisempia tekijöitä, kuten tuotteliaat palaverit. Googlen (Duhigg 2016; Friedmann 2019) tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan tekijöiden tärkeysjärjestys, kun taas Holmesin (2010) ja Tarriconen ja Lucan (2002) tutkimuksissa on keskitytty listaamaan tekijät, joiden kaikkien tulisi löytyä menestyvästä tiimistä. Google (Duhigg 2016; Friedmann 2019) on myös korostanut menestyvän tiimin ominaisuutena luotettavuutta, mikä toisilla ei nouse sellaisenaan esiin.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan mitkä tekijät tukevat menestyvän tiimin muodostumista taloushallinnon organisaatioissa ja miten tiimin jäsenet ja tiimin vetäjä voivat tukea sen syntymistä. Tarkoituksena on muodostaa menestyvän tiimin toimintamalli, joka voidaan jalkauttaa eri toimipisteisiin tukemaan yhtenäisen toimintamallin syntymistä jatkuvasta muutoksesta huolimatta. Tässä tutkimuksessa menestyvän tiimin toimintamallia tarkastellaan kuuden teeman kautta. Teemat perustuvat aiemmissä tutkimuksissa korostuneihin ominaisuuksiin ja jotka vastasivat kohdeyrityksen toiveita. Tutkittavat teemat tässä tutkimuksessa ovat:

- Tiimiroolit (Holmes, 2012, Luca & Tarricone, 2002)
- Tavoitteet ja mittarit (Holmes, 2012, Luca & Tarricone, 2002)
- Toiminnan selkeys (Duhigg, 2016 & Friedman, 2019)
- Luottamus ja psykologinen turvallisuus (Duhigg, 2016 & Friedman, 2019)
- Kehittyminen ja palkitseminen (Holmes, 2012)
- Yhteisvastuu ja yhteistyö (Holmes, 2012, Luca & Tarricone, 2002)

Ensimmäinen teema on tiimiroolit, joka nousee esiin myös Holmesin (2012) ja Luca & Tarricone (2002) tutkimuksissa tärkeänä ominaisuutena tiimin menestymiselle, kuten myös tavoitteet. Mittarit on kohdeyritystä kiinnostava teema, sillä kohdeyrityksessä tiimin suori- tuskykyä analysoidaan erilaisilla mittareilla ja niiden kehittäminen henkilökohtaiselle ta- solle on ollut kohdeyrityksen tavoitteena tulevaisuudessa. Toiminnan selkeys nousi esiin Googlen tutkimuksessa (Duhigg, 2016; Friedman, 2019). Luottamus ja psykologinen tur- vallisuus oli myös yksi Googlen tutkimuksessa tärkeäksi koettu teema (Duhigg, 2016; Friedman, 2019). Kehittyminen ja palkitseminen nousi esiin Holmesin (2012) tutkimuk- sessa. Yhteisvastuu ja yhteistyö -teemana nousi myös esiin sekä Holmesin (2012) että Luca & Tarricone (2002) tutkimuksissa. Seuraavaksi syvennytään tarkemmin mitä nämä kuusi tähän tutkimukseen valittua teema tarkoittavat tiimin toiminnalle ja miten ne vaikutta- vat tiimin menestymiseen.



### 3 MENESTYVÄN TIIMIN OMINAISUUDET

#### 3.1 Tiimiroolit

##### **Tiimin vetäjän rooli**

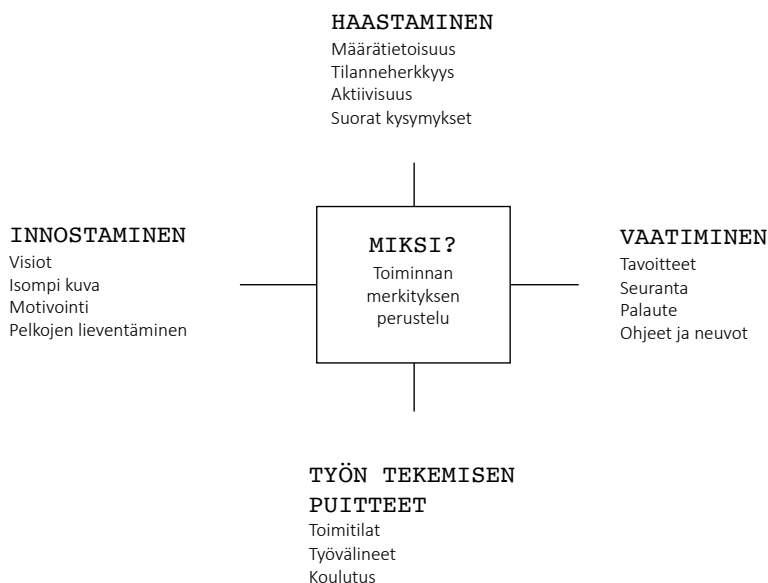
Tiimin vetäjä on tyypillisesti tiimin jäsen, joka ohjaa ja tukee, ja jolla on päävastuu tiimin tuloksesta. Tästä johtuen tiimin vetäjän menestys on usein mitattu tiimin yhteneväisyyden ja konkreettisten tulosten perusteella. Johtajat seuraavat ryhmän suorituskykyä ja tarvittaessa tekevät korjaavia toimenpiteitä suorituskyvyn parantamiseksi. Johtajat tekevät ennakkoivia toimenpiteitä tarkkailemalla ympäristöolosuhteita ja niiden vaikutuksia tiimin suorituskykyyn. (Bachiochi ym. 2000.)

Bacchiochi ym. (2000) mukaan Zenger, Musselwhite, Hurson ja Perrin (1994) pitivät tärkeänä, että tiimin vetäjä rakentaa luottamusta ja inspiroi tiimiä. Tiimin vetäjän on tärkeää myös fasilitoida ja tukea tiimin päätöksen tekoa, sekä laajentaa tiimin kyvykkyyksiä. Hänen tulee luoda tiimin identiteetti, hyödyntää erilaista osaamista tiimissä ja ennakoita sekä vaikuttaa muutokseen.

Eklundin ym. (2019, 29, 45, 67) mukaan tiimin johtamisessa korostuu valmentava ote sen sijaan, että johdettaisiin perinteisellä tavalla halliten. Valmentava rooli tarkoittaa yleensä toiminnan suunnittelua, koordinoimista ja kehittämistä sekä ennen kaikkea jäsenten onnistumisen mahdollistamista. Tiimin etu menee oman edun edelle. Taitava tiimivalmentaja tuntee jäsenten taidot ja hyödyntää niitä, olennaista ei ole osata itse kaikkia tehtäviä.

Eklund ym. (2019, 67–69) jakaa tiimin johtamisen neljään ulottuvuuteen, jotka ovat vaatiminen, innostaminen, toiminnan puitteisiin vaikuttaminen ja haastaminen (kuvio 3). Vaatiminen perustuu työnlainsäädännölliseen työnantajan oikeuteen johtaa työtä. Vaatiminen johtamisen muotona tarkoittaa yleensä tavoitteisiin ja seurantaan perustuvaa johtamista. Innostaminen on vaatimista huomattavasti tehokkaampi johtamisen muoto ja yksi tärkeimmistä keinoista matkalla kohti menestyvää tiimiä. Se tarkoittaa tavoitteiden ja päämäärien muotoilemista houkuttelevaksi. Tiimin vetäjän tehtäviin kuuluu tiimin jäsenten käytössä olevista toimitiloista, työvälineistä ja järjestelmistä huolehtiminen. Myös tiedonkulun varmistaminen, sekä kokousten määrän ja laadun koordinoiminen on keskeinen ja tärkeä osa johtamista. Haastaminen on tehokas johtamisen muoto, mutta vaatii tiimin vetäjältä hyviä vuorovaikutustaitoja ja sosiaalista älykkyyttä. Haastaa voi esimerkiksi esittämällä suoria

kysymyksiä tiimin jäseniltä toimintaan liittyvistä hankalistakin asioista. Tämä vaatii rohkeutta ja luottamuksellisen ilmapiirin.



Kuvio 3. Johtamisen neljä ulottuvuutta (Eklund, ym. 2019, 67)

Bacchiocchi ym. (2000) mukaan myös Stewartin ja Manzin (1994) ovat tunnistaneet neljä johtamisen tyyliä, jotka ovat ylivoimainen, voimaton, voimaa rakentava ja voimaannuttava johtajuus. Näistä ylivoimainen johtamistyyli perustuu pakottamiseen ja rankaisemiseen, kun taas voimaton tyyli näyttäytyy kaukaisena ja suunnattomana johtamistyylinä. Nämä on koettu tehottomiksi johtamistyyleiksi. Kaksi edellä mainittua johtamistyyliä koetaan tehottomiksi. Voimaa rakentavat johtajat antavat tiimin toimia itseohjautuvasti ja ovat enemminkin ohjaavia ja rohkaisevia sekä panostavat delegointiin ja kulttuurin rakentamiseen. Samaan tapaan voimaannuttava johtaja sallii tiimien itseohjautuvuuden, ja panostaa enemminkin valmentavaan ja mentoroivaan johtajuuteen.

Bacchiocchi ym. (2000) tuovat esiin myös Hackmannin ja Waltonin (1986) määritelmän johtajuudesta, jossa korostetaan tiimin vetäjän taitojen ja osaamisen on suhteuttamista tiimiin ja sen toimintaympäristöön. Tiimin prosessien tuntemus, tiedon kerääminen sekä analysointitaidot ovat kaikki tärkeitä. Tiimin vetäjältä vaaditaan osaamista muutostilanteissa, luovuutta, neuvottelukykä ja päätöksentekotaitoa saattaakseen suunnitelmat käytäntöön.

Eklundin ym. (2019, 51, 61-63) mukaan tiimin vetäjän rooli on erityisen tärkeä muutostilanteissa. Silloin tarvitaan vahvaa suunnannäyttäjää, joka kykenee koordinoimaan toimintaa vaikeissakin tilanteissa. Tiimin vetäjän ei tulisi säikähtää jäsenten vastarintaa, vaan ymmärtää se normaalina kehitysvaiheena muutoksen alkua. Muutostilanteet voivat aiheuttaa monenlaisia pelkoja ja turvattomuuden tunnetta tiimissä ja huonosti johdetun

muutostilanteen seurauksena jäsenten välille voi kehittyä keskinäistä kilpailua ja konflikteja. Jäsenet tarvitsevat tukea ja perustelua muutoksen tarpeellisuudelle, jonka jälkeen he voivat aloittaa hyväksymisvaiheen.

Tiimin jäsenen motivoinnin kannalta on tärkeää, että tiimin vetäjä on läsnä ja apuna etenkin ongelmien ratkaisemisessa. Mughalin (2020) mukaan johtajuus on keskeinen tekijä työhön sitoutumisessa ja innostavat johtajat saavat sitoutumisen syntymään spontaanisti. Näin ollen johtajilla on merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisen aikaansaamisessa. (Mughal, 2020.) Bridger (2015) on tunnistanut johtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä kestäväälle työntekijän sitoutumiselle. Tärkeää on johtaa johdonmukaisesti ja käsitellä konfliktit ja ongelmat sekä edistää avointa viestintää ja määrittellä roolit ja vastuut selkeästi. Kestävien siteiden luominen vaatii henkilökohtaista vuorovaikutusta tiimin jäsenten kanssa ja empatiakykyä. Tärkeää on myös pitää huolta ja tukea tiimin jäsenten kehittymistä ja etenemistä.

Tiimin vetäjän rooli ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti esimiehen roolia. Eklundin ym. (2019) mukaan tiimin vetäjän erottaa esimiehestä se, että usein tiimin vetäjältä puuttuu juridinen ja hallinnollinen vastuu. Erilaisissa tiimeissä on kuitenkin erilaisia käytäntöjä johtamisen suhteen, joten erityisen tärkeää on eritellä vastuu- ja valtasuhteet tiimin vetäjän ja esimiehen välillä esimerkiksi tiimisopimuksen avulla. Jos rooli jää epäselväksi tiimiin aiheutuu johtamisvaje, jolloin jokin osa-alue ei ole kenenkään vastuualueella. Tämä taas aiheuttaa tiimissä tehottomuutta. (Eklund, ym. 2019, s. 51, 61-63.)

### **Tiimin jäsenen rooli**

Työntekijän vastuu on perinteisesti ollut tehdä työnsä esimiehen velvoittamalla tavalla työläinsäädännön puitteissa palkkaansa vastaan. Tiimissä työntekijän vastuu ulottuu kuitenkin laajemmalle, sillä tiimityössä tärkeää on yhteistyö ja vastuun kantaminen koko tiimin toiminnasta. Se edellyttää jokaiselta tiimin jäseneltä hyviä työyhteisötaitoja, joita perinteisen johtamismallin organisaatioissa ei ole vaadittu. Menestyvässä tiimissä jäseneltä voidaan odottaa aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta tiimin toimintaan. (Eklund, ym. 2019, s. 159)

Eklund ym. (2019, 30, 116) määrittelevät, että tiimityön edellytyksenä on, että jokainen sen jäsen sitoutuu yhteistyöhön ja ymmärtää sen hyödyn. Joskus voi syntyä valheellisia tiimejä, joissa jäsenet kuvittelevat työskentelevänsä tiimissä, mutta toiminnassa voidaan havaita hyvin itsekästä käytöstä ja kunnianhimoa. Valetimissä ei tehdä yhteistyötä vaan jokainen keskittyy omaan suoritukseen. Tiimi voi olla aito ainoastaan silloin, kun sen jokainen jäsen aidosti omaksuu tiimitoiminnan periaatteet. Duhiggin (2019) esittelemässä Googlen tutkimuksen tuloksissa, jossa huomattiin, että menestyvässä tiimissä tiimin

jäsenten on sulauduttava tiimin yhteiseen tapaan toimia ennemmin kuin pitää kiinni omista työskentely tavoistaan.

Eklundin ym. (2019, 84, 91, 162-166) mukaan menestyvän tiimin on kyettävä uudistumaan ja kehittymään jatkuvasti, joten sen jäseniltä on löydyttävä rohkeutta muuttaa totuttuja tapoja ja halukkuutta kehittää omaa osaamistaan. Jokaisen tiimin jäsenen on pyrittävä ymmärtämään erilaisuutta ja erilaisia näkökulmia. Tiimin menestyminen perustuu erilaisen ihmisten yhteistyöhön ja siihen, että jokainen pyrkii yhdessä kohti samaa tavoitetta. Jokaisella jäsenellä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja oikeus sanoa mielipiteensä. Tiimin jäsenellä on myös oikeuksia, joista hänen on hyvä olla tietoinen. Jäsenen oikeuksia ovat esimerkiksi työn merkityksellisyyden ja arvostuksen kokeminen. Tiimissä työhön liittyy olennaisesti jäsenen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja ammatilliseen kehittymiseen.

Aina kun tiimin tulee uusi jäsen se vaikuttaa tiimin toimintaan hetkellisesti. Uuden jäsenen myötä kehittyminen hidastuu ja tiimin rakenne muuttuu. Parhaassa tapauksessa tilanne kestää vain vähän aikaa ja suuremmilta häiriötekijöiltä vältytään. On tärkeää valmistautua tilanteeseen huolellisesti, jotta uuden jäsenen osaaminen voidaan valjastaa mahdollisimman pian koko tiimin käytettäväksi. (Eklund, ym. 2019, 120-121.)

Eklund ym. (2019 120–121) ovat määritelleet käytäntöjä, jotka voivat nopeuttaa uuden jäsenen liittymistä tiimin. Seuraavat käytännöt voivat nopeuttaa prosessia:

1. Tiedotetaan kaikille jäsenille etukäteen uudesta jäsenestä ja mietitään millä tavalla perehdytysprosessi viedään läpi.
2. Edistetään sopeutumista lähettämällä etukäteen esimerkiksi tietopaketti tiimistä ja sen jäsenistä, sekä keskeistä toiminnasta uudelle jäsenelle.
3. Ensimmäisestä päivästä lähtien osoitetaan, että uusi jäsen on tervetullut ja arvostettu jäsen tiimissä huolehtimalla uuden jäsenen tarpeista ja osoittamalla tukea uuteen tiimiin siirtyessä.
4. Käydään uuden jäsenen kanssa läpi tiimityön periaatteet ja toimintatavat, sekä mahdolliset pelisäännöt.
5. Järjestetään yhteistä tekemistä ensimmäisille viikoille, jolloin tiimin yhteishenki voi muodostua ja tutustuminen uusiin jäseniin mahdollistua.

Uuden jäsenen saapuminen saattaa olla sopiva hetki arvioida tiimin toimintaa laajemmin ja päivittää esimerkiksi vastualueita ja toimenkuvia. On hyvä kuitenkin pitää muutokset

mahdollisimman pieninä, sillä liian suuri määrä muutoksia pienen ajan sisällä aiheuttaa liikaa häiriötä tiimin dynamiikkaan.

### 3.2 Tavoitteet ja mittarit

Tiimi on tiimi vain, jos sillä on yhteinen päämäärä ja tavoitteita. Tavoitteet ovat tärkein työkalu silloin, kun toimintaa halutaan ohjata tiettyyn suuntaan. Ilman niitä tiimiltä puuttuu fokus ja se on vain hajanainen ryhmä. Tavoitteiden avulla voidaan seurata tiimin etenemistä ja suoriutumista kohti päämäärää. (Kvist ym. 2020, 30; Hiila ym. 2019, 127.) Tavoitteiden ollessa täsmällisiä ne antavat toiminnalle suunnan ja helpottavat kommunikointia ja parantaa tiimin vuorovaikutusta vähentämällä ristiriitoja tiimin sisällä (Eklund ym. 2019, 50–53).

Selkeiden tavoitteiden avulla voidaan helposti huomata hyvät suoritukset, jolloin tiimin jäsenet saavat kokea onnistumisen tunnetta työssään. Hyvä tavoite on myös helposti mitattavissa sekä helppo toteuttaa päivittäisessä arjessa. On tärkeää huomioida, ettei tavoitetta myöskään aseteta liian korkealle, vaan sen tulisi olla vallitsevilla resursseilla saavutettavissa, mutta kuitenkin tarpeeksi haastava. Tavoitteita kannattaa asettaa kohtuudella, sillä liian monet yhtäaikaiset tavoitteet aiheuttavat sekaannusta ja heikentävät fokusta. Tiimi-kohtaisten tavoitteiden tulisi olla kytköksissä organisaation isompiin päämääriin. Tiimin tavoitteet kannattaa sopia ja priorisoida yhdessä tiimin jäsenten kanssa sekä poistaa turhat tavoitteet, joista ei ole hyötyä tavoiteltaessa isoja päämääriä. (Hiila ym. 2019, 127, 138; Eklund ym. 2019, 50–53.)

Mankan (2006, 92) mukaan tavoitteiden asettaminen on hyvä keino nostaa tiimin suorituskykyä. Esimerkiksi nopeuteen liittyvät tavoitteet nostavat tiimin nopeutta, määrään liittyvät taas lisäävät määrää. Jos jollain tietyllä alueella tavoitetta ei ole asetettu tai jos tavoite on epäselvä, ei kyseisellä alueella tapahdu myöskään suorituskyvyn parantumista. Kuitenkaan tavoitteet ei yksinään paranna tuottavuutta, vaan tiimiltä tarvitaan myös muita ominaisuuksia.

Tiimin menestymisen paranemiseksi on tärkeää, että tiimin jäsenet voivat osallistua suoritustavoitteiden asettamiseen ja tiimin suorituskyky on sisällytetty palkitsemiseen (Scott & Tiessen 1999). Eklundin ym. (2019) mukaan tiimi vastaa suorituksista yhdessä, jolloin yksilötason suoritusta tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon kokonaisuus ja koko tiimin toiminta. Tavoitteiden tulisi innostaa ja motivoida tiimin jäseniä ja sen tulisi olla jollain tavalla mitattavissa ja arvioitavissa. Tavoitteet voivat olla määrällisiä ja laadullisia. Määrällisiä tavoitteita voidaan mitata numeerisesti esimerkiksi rahassa. Laadullisia tavoitteita ovat esimerkiksi tekninen laatu ja aikataulussa pysyminen, joita voidaan mitata esimerkiksi asiakaspalautteen perusteella. Myös osaamisen kehittyminen suhteessa työtehtäviin voi olla

laadullinen tavoite. Määrällisten tavoitteiden arvioiminen on helpompaa, mutta laadullisen tavoitteen vaikutus voi olla merkityksellisempää. (Eklund, ym. 2019, s. 50–53)

Bridger (2015) esittelee SMART-teorian, joka liittyy päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen. Niiden on oltava täsmällisiä (Specific), mitattavia (measurable), tavoiteltavissa (achievable), realistisia (realistic) ja aikaan sidonnaisia (timely). Suorituskyvyn mittaamiseksi päämäärien ja tavoitteiden olisi hyvä olla konkreettisia. (Bridger, 2015.) Scott ja Tiessen (1999) nostavat esiin Kaplanin ja Nortonin (1992) väitteen, jonka mukaan dynaamiset ympäristöt vaativat sekä taloudellisia mittareita että ei-taloudellisia mittareita, jotta tiimin suoritusta voidaan mitata. myynnin mittaaminen. Työntekijään liittyen voidaan mitata taitojen ja tietotason paranemista.

### 3.3 Toiminnan selkeys

Kaikki tiimit tarvitsevat rakennetta ja selkeyttä. Tiimin toiminnan kannalta selkeys ja rakenne ovat tärkeitä, jotta tiimin jäsenet tietävät oman tehtävänsä, tarkoituksen, odotukset ja toiminnan päämäärät. Tiimin toimintaa ohjaavat säännöt eivät kuitenkaan saa olla liian jähkkiä, muuten ne estävät etenemisen. (Friedman 2019.) Hyvässä tiimityössä töitä ei tehdä hampaat irvessä, mutta tuloksellinen toiminta vaatii selkeitä pelisääntöjä ja kurinalaisuutta. Jos tiimistä puuttuu järjestyneisyys, se ajautuu helposti sähläämiseen. Sähläys ilmenee silloin kun asiat eivät mene niin kuin pitäisi. Tämä taas johtuu usein siitä, että jostain tehdään väärin. Tällaisesta tilanteesta voi jäsenten keskuudessa seurata turhautuneisuutta. (Eklund ym. 2019, 87–88.)

Menestyvä tiimi, jossa on sitoutuneet jäsenet, kykenee luomaan ja noudattamaan selkeitä tavoitteita ja toimintatapoja. Sääntöjä ei voi määrätä ylhäältä käsin, vaan säännöt tehdään yhdessä koko tiimin kesken. Tiimisääntöjen tekeminen jo itsessään on sitoutumista vahvistava prosessi, mikä harvoin onnistuu yhdellä kerralla. Esimerkiksi haastavat tilanteet ovat hyvä tapa tarkastella tiimisääntöjä. Tällaisen tilanteen jälkeen on hyvä kokoontua yhteen ja miettiä mitä tapahtui ja miten samanlainen tilanne voidaan estää tapahtumasta uudelleen. Joskus ihmiset suhtautuvat sääntöihin negatiivisesti tai lipsuvat niiden noudattamisessa. Menestyvässä tiimissä ymmärretään miksi säännöt ovat tärkeä osa tiimin arkea. Tiimisääntöjä voidaan luoda esimerkiksi työn tekemisen tavoista, vastuualueista, yhteistyöstä, asiakaspalvelusta, tiimin kehittämisestä, päätösten teosta sekä ongelmanratkaisusta. (Eklund ym. 2019, 87-88)

Hyvin suunnitellut kokoukset ovat edellytys tiimin tehokkaalle ajankäytölle. Tarkemmin sanottuna jokainen kokous on kohdennettu, ajantasainen ja välttämätön ja niitä käytetään ongelmien ratkaisemiseen, päätösten tekoon, tiedottamiseen ja tiimin jäsenten taitojen

kehittämiseen. (Holmes 2012.) Turhia, huonosti suunniteltuja kokouksia ei pidä järjestää, sillä niillä on motivaatiota heikentävä vaikutus. Kokouksissa kannattaa keskittyä kaikkia osallistujia kiinnostaviin asioihin välttämällä liian yksityiskohtaista tiimin jäsenten tekemisten läpikäyntiä. Hyvä kokouskäytäntö on esimerkiksi se, että kokous etenee sovitun agendan mukaisesti. On tärkeää, että jokainen osallistuja on aktiivinen ja sitoutunut kokouksen tavoitteisiin. (Eklund ym. 2019, 95–97.)

Toiminnan selkeys luo edellytykset tehokkuudelle ja tehokkaalle päätöksenteolle tiimissä. Mankan (2006, 92–93) mukaan tiimin tehokkuuteen vaikuttaa tiimin mahdollisuus suunnitella omaa työtänsä ja tehdä itsenäisesti työtään koskevia päätöksiä. Itsenäisen toiminnan kannalta on olennaista, että tarvittava tieto päätöksen tekemistä varten on helposti tiimin jäsenten löydettävissä.

### 3.4 Luottamus ja psykologinen turvallisuus

Luottamuksella on merkittävä vaikutus tiimin tehokkuuteen, palvelualltiuteen ja suorituskykyyn. Luottamus on vastavuoroista eli sitä voi syntyä vain silloin, kun ihminen vastaanottaa luottamusta. (Eklund ym. 2019, 118.) Yksi menestyvän tiimin edellytyksistä ja sen perustana on usko muiden luotettavuuteen. Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirissä ei ole tarvetta epäillä toisten tarkoitusperiä tai sitoutumista. Avoimeen vuorovaikutukseen liittyy totuudessa pysyminen ja halu kommunikoida kaikista asioista. (Skyttä 2005, 132-133.)

Eklund ym. (2019, 119) viittaa Neurobiologi Paul J. Zakin tutkimuksen, jonka mukaan luottamusta lisääviä tekijöitä tiimityössä ovat jäsenen huomioiminen onnistumisen jälkeen (Ovation), tavoitteellisuus sekä yhteiset haasteet (Expectation) ja mahdollisuus valita omat työtapansa (Yield). Lisäksi luottamusta lisää mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan ja projekteihin (Transfer), avoin vuorovaikutus (Openess), sekä välittäminen toisista (Caring). Edelleen luottamusta lisää myös henkilökuntaan investoiminen (Invest), sekä johdon avoimuus ja rehellisyys (Natural).

Luottamuksellisessa ilmapiirissä virheitä ei tarvitse pelätä. Kvistin ym. (2020, 43–45) mukaan perinteisesti on ajateltu, että virheistä tulee rangaista ja uudet ideat ovat riski prosessin sujumuudelle. Tänä päivänä tiedetään, että virheitä tekemällä saadaan arvokasta tietoa ja yrityksissä arvostetaan rohkeutta. Sitoutuneen energiatilan tiimissä virheistä keskustellaan hyvässä hengessä. Kun kehitetään jotain uutta, tiedetään että yleensä ei heti onnistuta täydellisesti.

Onnistuminen vaatii joskus epäonnistumisia ja uusien ideoiden kokeilu edellyttää virheen sallivan ilmapiirin. Epäonnistumisen myöntäminen herättää kuulijassa samaistumisen tunteen ja siten vahvistaa tiimin jäsenten keskinäistä luottamista (Hiila ym. 2019, 150). Kvist

ym. (2020 43–45) korostaa, että tiimin vetäjällä on keskeinen rooli mahdollistaa virheiden sietämisen kulttuuri. Virheistä voidaan tehdä enemmän läpinäkyviä ja positiivisesti kannustaa oppimaan niistä. Usein tarkastelemalla virhettä voidaan havaita, että esimerkiksi tehostamalla viestintää tai hyödyntämällä tekniikkaa, voidaan välttyä saman virheen toistumiselta. (Kvist, ym. 2020, s. 43-45.)

Monissa tiimeissä heikkouksista pyritään vaikenemaan tai niitä ei kiireessä huomata. Joskus jopa pelätään niiden esiin nostamisen aiheuttavan negatiivisuutta tai lisäävän huonoa ilmapiiriä. Tällainen välinpitämättömyys voi olla erittäin vahingollista ja estää tiimiä menestymästä. Taitavassa tiimissä osataan keskustella ja kohdata heikkouksia rakentavasti. Epäonnistumisten jakamista tiimissä kannattaa tukea ja järjestää aikaa niiden yhteiselle käsittelylle tiimikokouksissa. (Hiila ym. 2019, 96, 150).

Konflikteja ja erilaisia jännitteitä syntyy kaikissa ryhmissä ja yleensä silloin kun ei saada mitä on haluttu. Konflikteihin voi reagoida monin tavoin: niitä voi vältellä tai antaa periksi, voi pyrkiä kompromissiin tai taistella luovuttamatta. Konfliktit ovat tiimin kehittymisen kannalta kuitenkin hyödyllisiä. (Koppala 2011.) Eklund ym. (2019, 92–93) nostavat esiin konfliktien ratkaisun taidon menestyvän tiimin tärkeänä ominaisuutena. Tiimissä tarvitaan kykyä kuunnella erilaisia mielipiteitä ja antaa niille huomiota, vaikka ne poikkeaisivatkin yleisestä mielipiteestä. Kun konfliktit liittyvät selkeästi asioihin henkilösuhteiden sijaan, ne voivat parhaimmillaan olla tiimin kannalta hyödyllisiä ja johtaa parempaan toimintaan ja tulokseen. Konfliktit tulee käsitellä yhdessä tiiminä, eikä niiden saa antaa pitkittyä ja kehittyä vakavaksi. Konfliktien ratkaisukykyyn liittyy olennaisesti psykologisen turvallisuuden tunne.

Friedman nostaa esiin Googlen tekemästä tutkimuksesta ympäristön merkityksen psykologisen turvallisuuden syntymiselle. Psykologisen turvallisuuden ilmapiirissä jäsenet uskaltavat ottaa riskejä, kertoa mielipiteensä ja ajatuksensa, vaikka se olisikin vastoin tiimin yleistä mielipidettä. Psykologisen turvallisuuden ilmapiirissä tiimin jäsenet uskaltavat pyytää apua pelkäämättä maineen heikentymistä. (Friedman 2019.) Turvallinen ilmapiiri mahdollistaa asioiden tarkastelemisen avoimesti ja niihin syventyen, ilman että jäsenet asettuvat heti puolustuskannoille. (Eklund ym. 2019, 93)

### 3.5 Kehittyminen ja palkitseminen

Eklund ym. (2019, 46–97) esittävät, että menestyvä tiimi pyrkii jatkuvaan kehittymiseen ja toiminnan parantamiseen. Kehitystä arvioidaan toiminnan arjessa kuten tiimikokouksissa ja muissa erilaisissa päivittäisissä kohtaamisissa. Projektin päätteeksi mietitään mitkä asiat menivät hyvin ja mistä otettiin opiksi. Jokainen jäsen myös haastaa toinen toistaan



kehittymään. Usein tiimin vetäjän työaika kuluu erilaisiin koordinoititehtäviin ja päivittäisistä rutiineista huolehtimiseen tiimin kehittämistyön jäädessä vähemmälle. Valmentava tiimin vetäjä delegoi rutiineja muille jäsenille, jolloin aikaa jää tärkeälle kehittämistyölle. Parhaissa tiimeissä myös tiimin jäsenet osallistuvat kehittämis- ja suunnittelutyöhön.

Kaikki osaamisen kehittäminen ja koulutus tulee olla hyvin perusteltua ja kytkeytyä tiimin tavoitteisiin ja menestyksen edistämiseen. Ammatillisen osaamisen kehittäminen helpottaa ja nopeuttaa muutosten jalkautusta ja vahvistaa henkilökunnan sitoutumista. Koulutusarpeita voi olla muillakin osa-alueilla kuin pelkästään suorituksessa kuten tiimiosaamisen, muutosvalmiuden ja informaatiotaitojen kehittämisessä. Menestyvässä tiimissä huomioidaan myös kokeneiden työntekijöiden urakehitys, eikä pelkästään uusien työntekijöiden. (Eklund ym. 2019, 78).

Hyvä keino ammatillisen kehittämisen edistämiseksi on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut mahdollistavat päivittäisen kehitystyön lisäksi tiimin jäsenten yksilökohtaisen kehityspolun suunnittelun sekä lisää heidän tiimin jäsenen vaikutusmahdollisuuksia. Työsuoritusten lisäksi kehityskeskusteluissa voidaan tarkastella myös muita tiimin toimintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten johtamista, koulutusmahdollisuuksia, osaamista, työvälineiden toimivuutta, työyhteisöä tai työkykyyn liittyviä asioita. Tehokkaimmat kehityskeskustelut käydään tiimin vetäjän ja tiimin jäsenen välillä tietyn kaavan mukaisesti. Kehityskeskusteluissa käytäviä asioita voivat olla palaute toiminnasta, organisaation strategia, tiimin tavoitteet ja niiden arviointi, osaamisvaatimuksen ja koulutus. Kehityskeskusteluissa esiin nousevat asiat ja ideat käydään yhdessä läpi koko tiimin kanssa. Samalla pyritään ratkaisemaan mahdollisia ongelmia tai tekemään mahdollisuuksien mukaan päätöksiä. Prosessin lopuksi niistä päätöksistä, joista ei annettujen valtuuksien rajoissa pystytä tiimin kesken sopimaan, tehdään esitys ylemmälle johdolle. (Eklund ym. 2019, 77.)

Hyvästä suorituksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta voidaan palkita, mutta se olisi hyvä osoittaa koko tiimille, sillä henkilökohtaisten palkintojen jakaminen saattaa johtaa tiimin jäsenten keskinäiseen kilpailuun. Jos yksilötasolla halutaan kuitenkin palkita, tulisi palkitsemisesta päättää sisäisesti tiimin kesken. Palkitsemisen periaatteista voidaan luoda yhdessä sovittu toimintamalli, jolloin palkkion perusteleminen on helpompaa. Usein palkitsemiseen päädytään huippusuoritusten seurauksena, mutta tehokkaampaa voi olla palkitseminen silloin, kun tiimi suoriutuu jostain tärkeästä kehitystehtävästä. (Eklund ym. 2019, 60.)

Eklund ym. (2019, 60) mukaan palkitseminen on tehokas tapa motivoida tiimin jäseniä. Raha on vain yksi keino motivoida ja onkin tärkeää tiedostaa, että eri ihmisille kannustimina voivat toimia useat eri asiat. Hyviä kannustimia työssä voivat olla esimerkiksi:

- Oman tehtävän kiinnostavuus ja onnistumisen tunne (työn imu).
- Mahdollisuus saada haastavampia ja mielenkiintoisempia työtehtäviä.
- Hyvän suorituksen huomiointi ja siitä saatu kiitos.
- Kollegoiden arvostus.
- Kehittyminen ammatillisesti koulutusten myötä.
- Mahdollisuus päästä osaksi menestyvää tiimiä.
- Asiakkaalta ja muualta organisaatiosta tullut hyvä palaute.
- Vastuullisemman roolin ansaitseminen tiimissä.
- Mahdollisuus vaikuttaa päätösten tekoon.
- Työn hallitsemisen ja ennustettavuuden tunne.

### 3.6 Yhteisvastuu ja yhteistyö

Yhteistyö ja yhteisvastuu syntyy luottamuksesta tiimin jäsenten ja organisaation ryhmien välillä, ennemmin kuin virallisten prosessien ja käytäntöjen myötä. (Erdem 2003). Yhteisvastuu sitoo tiimin jäseniä ratkaisemaan ongelmia yhdessä. Tiimissä jokainen kantaa vastuun, eikä kukaan voi epäonnistuessaan syyttää jälkikäteen toisia tiimin jäseniä. Kukaan ei voi myöskään ottaa yksin kunniaa tiimin saavutuksista. (Eklund ym. 2019, 27).

Menestyvässä tiimissä tiimin vetäjä delegoi johtajuutta ja vastuuta tiimin jäsenille tiimin kantokyvyn mukaan. Eklundin ym. (2019, 27) mukaan tiimin vetäjän siirtäessä johtajuutta tiimin jäsenille on huolehdittava, että tiimi on valmis ottamaan johtajuuden vastaan. Tiimin on oltava kykeneväinen yhteistyöhön, tunnettava organisaatio, yritysstrategia sekä asiakkaiden päämäärä. Jos tiimi ei ole valmis kantamaan yhteisvastuuta, syntyy johtajuusvaje, mikä on erittäin haitallinen tila organisaatiossa. Lucan & Tarriconen (2002) mukaan tiimin jäsenten tulee olla vastuussa panoksestaan tiimityöhön.

Tiimin on kyettävä saumattomaan yhteistyöhön myös muiden organisaatioon kuuluvien sidosryhmien ja osastojen kanssa. On tärkeää ottaa huomioon, että kaikki tiimit eivät ole yhtä kehittyneitä ja silti myös niiden kanssa tulee osata toimia rakentavasti. Tiimin vetäjä huolehtii, ettei menestykseen tähtäävä tiimi irtaudu muusta organisaatiosta vaan edelleenkin elää yhteistyössä muun organisaation kanssa. (Eklund ym. 2019, 95, 114.) Yhteiskäytävyyden tunne ja ryhmän kiinteys lisäävät tiimin tehokkuutta, sillä vuorovaikutuksen määrä ja laatu, sekä muiden jäsenten tunteminen on suoraan yhteydessä tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Manka 2006, s. 92–93).

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kvalitatiivisiin laadullisiin eli ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin. Hirsjärven ja Tuomen (2011, 21-22, 25-26) mukaan Glesnen ja Peshkinin (1992) määrittelevät kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimykseksi yleistettävyyden ja ennustettavuuden, kun taas kvalitatiivinen pyrkii tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii laboratoriokeiden, muuttujien manipuloinnin ja kontrolloinnin kautta tavoitteisiinsa etsiessään normia, kun taas kvalitatiivinen tutkimus kuvailee kehittyviä prosesseja ja pyrkii löytämään säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuuksia. Tuomen ja Sarajärven (2018, 41-43) mukaan kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan myös ymmärtäväksi tutkimukseksi, joka pyrkii ymmärtämään ilmiötä. Juuti ja Puusa (2020, 9-10) määrittelevät, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on ymmärtää mitkä tekijät ovat menestyvän tiimin toiminnan taustalla, sekä ymmärtää, miten tiimin jäsenet ja tiimin vetäjä voivat mahdollistaa tiimin muodostumisen. Tämän vuoksi tähän työhön valittiin kvalitatiivinen menetelmä, joka mahdollistaa menestyvän tiimin toiminnan tutkimisen ilmiönä eri roolien näkökulmasta. Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan tapaustutkimus sopii tutkimuksen lähestymistavaksi, kun tavoitteena on ymmärtää tiettyä tapausta osana tiettyä ympäristöä (Eriksson ja Koistinen, 2014). Tässä työssä tavoitteena on ymmärtää menestyvän tiimin toimintamallin mahdollistavia tekijöitä tietyssä ympäristössä ja case-yrityksenä tässä työssä on kansainvälinen taloushallinnon konserni, jossa tiimityö toimintamallina on ollut jo pitkään käytössä. Tästä syystä tapaustutkimus valittiin tähän työhön tutkimuksen lähestymistavaksi.

### 4.2 Case-yrityksen kuvaus ja tutkimuksen osallistujat

Case-yritys on kansainvälinen taloushallinnon konserni ja tutkimuksen kohteena oli Lahdessa sijaitsevan palvelukeskuksen back-office -tiimi. Keskitetty palvelukeskus on uusi toimintatapa kohdeyrityksessä. Tutkittavan tiimin tehtävänä on hoitaa keskitetysti asiakkaiden reskontratyt yhteistyössä kirjanpitäjätiimien ja asiakkaiden kanssa

Yhteensä Lahden toimistossa työskentelee noin 80 henkilöä, ja haastatteluhetkellä kyseisessä back office -tiimissä työskenteli 19 henkilöä. Opinnäytetyöhön valittiin tästä tiimistä haastateltaviksi 14 henkilöä, jotka olivat muodostaneet kohdeyrityksessä aiemmin yhden ison tiimin, mutta joka haastatteluhetkellä oli jakautunut kahteen eri tiimiin. Haastateltavat

edustivat sekä tiimin jäseniä että esimiehiä ja haastateltavista 12 oli naisia ja kaksi miestä, kuten taulukosta 2 nähdään.

Taulukko 2:

ID	Rooli	Sukupuoli
1	Tiimin jäsen	Nainen
2	Tiimin jäsen	Nainen
3	Tiimin jäsen	Nainen
4	Tiimin jäsen	Nainen
5	Tiimin jäsen	Mies
6	Tiimin jäsen	Mies
7	Tiimin jäsen	Nainen
8	Tiimin jäsen	Nainen
9	Tiimin jäsen	Nainen
10	Esimies/Tiimin vetäjä	Nainen
11	Tiimin jäsen	Nainen
12	Esimies	Nainen
13	Tiimin jäsen	Nainen
14	Esimies/Tiimin vetäjä	Nainen

#### 4.3 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruutapoja ovat haastattelu, havainnointi ja tiedon kokoaminen erilaisista dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113-115). Tapaus-tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tyypillisiä aineistoja ovat haastattelut, media-aineistot, havainnointi, muistiinpanot ja erilaiset dokumentit. (Eriksson & Koistinen, 2014.) Kun tavoitteena on tietää mitä ihminen ajattelee tai ymmärtää miksi toimii tietyllä tavalla ovat haastattelu ja kysely hyviä menetelmiä. Näiden menetelmien ero perustuu tiedonantajan eli haastateltavan toimintaan tiedonkeruuvaiheessa, sillä kysely voidaan toteuttaa lomakkeella ja haastattelussa esitetään yleisimmin suulliset kysymykset. Haastattelu mahdollistaa vuoropuhelun ja on joustavampi, kun halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 115-117.) Tässä opinnäytetyössä haastattelu valittiin menetelmäksi, sillä se mahdollisti syvällisen ymmärryksen keräämisen menestyvän tiimin toimintamallin taustalla vaikuttavista tekijöistä eri roolien näkökulmasta.

Haastattelu voi olla lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai syvähaastattelu. Näistä lomakehaastattelu on usein kvantitatiivisen tutkimuksen keruumenetelmä. Teemahaastattelussa eli puolikonstruktoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien kysymysten kautta. Etukäteen valitut teemat perustuvat

tutkimuksen viitekehykseen eli aiheesta jo tiedettyyn. Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja ja heidän antamiaan merkityksiä. On makuasia, esitetäänkö kaikki suunnitellut kysymykset kaikille tiedonantajille samassa järjestyksessä ja samoilla sanamuodoilla. Syvähaastattelu on täysin strukturoimaton avoin haastattelu, jossa käytetään avoimia kysymyksiä, sillä määriteltynä on vain ilmiö, josta keskustellaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119-122.)

Tutkittavat teemat olivat seuraavat:

- Tiimiroolit
- Tavoitteet ja mittarit
- Toiminnan selkeys
- Luottamus ja psykologinen turvallisuus
- Kehittyminen ja palkitseminen
- Yhteisvastuu ja yhteistyö

Teemahaastattelun lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tiedonkeruuna tikapuu eli laddering -menetelmää. Bournen ja Jenkinsin (2005) mukaan laddering-menetelmän avulla voidaan selvittää organisaation toimijoiden arvoprioriteetteja ja eri ilmiöiden välisiä suhteita. Sen avulla saadaan selville henkilökohtaisia rakenteita, joiden avulla ihmiset järjestävät maailmaa ja selittävät mieltymyksiään korkeammilla abstraktiotasoilla. Ylimmällä tasolla ovat yksilön henkilökohtaiset arvoprioriteetit. Laddering-menetelmää on käytetty muun muassa kuluttajatutkimuksessa.

Laddering -menetelmä perustuu ajatukseen, että ihmiset pyrkivät ymmärtämään ja hallitsemaan tietoa luokittelemalla ja käsitteellistämällä. Näin ollen käytettyjen käsitteiden ja luokitteluiden ajatellaan kertovan henkilön ajattelutavoista, motiiveista ja arvoista. Menetelmän avulla voidaan selvittää ominaisuus-seuraus-arvo -ketjuja, jotka muodostavat lopulta arvokartan kuvastamaan tiettyyn päätökseen liittyvää motivaatorakennetta. (Arvola, Lahti, Lampila, Tiilikainen, Kyrö, Toivonen, Viitanen & Keskifrantti 2010.)

Laddering-haastattelu on henkilökohtainen haastattelu, jossa selvitetään, miten vastaaja kokee kysyttävän asiana ja mitä seurauksia ja arvoja siihen hänelle liittyy. Näin saadaan selville vastaajan motivaatorakenne. Haastattelu etenee esittämällä valittuun aiheeseen liittyviä ”miksi” kysymyksiä, kysymysten muotoa vaihdellen, jotta saadaan selville mikä kyseisessä aiheessa on vastaajalle tärkeää. Kysymyksiä toistetaan, kunnes vastaaja ei enää pysty antamaan vastauksia aiheeseen liittyen. Toteutustavaltaan haastattelu voi olla tarkkaan jäsennelty (hard laddering) tai lähes vapaa keskustelu (soft laddering). (Arvola ym. 2010.) Tässä tutkimuksessa haastattelu oli vapaa muotoinen keskustelu, jossa

laddering-menetelmää käytettiin apuna, jotta saatiin selville millaisia ominaisuus-seuraus-arvo -ketjuja vastaajat mieltävät liittyvän valittuihin teemoihin liittyen.

Laddering -menetelmä tuottaa määrällistä aineistoa, sillä sen avulla voidaan selvittää tiettyjen tekijöiden yhteyksien esiintymistiheyksiä vastaajien keskuudessa. Laadullisena menetelmä aineiston koko ei ole suuri, joten esiintymistiheyksien perusteella saadaan vain suuntaa antavaa tietoa. (Arvola ym. 2010.) Tässä työssä laddering -tekniikka käytettiin tukemaan haastatteluja, jotta saatiin selville tekijät menestyvän tiimin toimintamalliin liittyvien tekijöiden takana ja ymmärrettiin syy-seuraus-suhteita syvällisemmin. Yhteyksiä tekijöiden välillä mallinnettiin ominaisuus-merkitys-hyöty muodossa, ja laskettiin tiettyjen ominaisuuksien esiintymistiheyttä, jotta saatiin selville tärkeysjärjestys valituille teemoille kohdeyrityksessä.

Teemahaastattelun runko toimi pohjana haastattelutilanteessa. Laddering -tekniikkaa hyödyntäen pyrittiin selvittämään syvällisemmät motivaatiot ja tekijät eri teemoihin liittyen. Haastattelut toteutettiin puhelimitse ennalta sovittuna ajankohtana kahden päivän aikana. Haastateltaville kerrottiin, että vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan analyysiä varten ja tallenteet tullaan hävittämään, kun niitä ei enää tarvita. Haastattelut tehtiin suomeksi.

Haastattelun aikana pyrittiin käymään kaikki teemat haastateltavien kanssa läpi, ja johdella laddering tekniikan mukaisesti keskustelua miksi-kysymysten avulla, jotta syvällisemmät merkitykset eri tekijöiden taustalla saatiin selville. Joistain teemoista syntyi enemmän keskustelua kuin toisista, mutta keskimäärin jokainen haastattelu kesti 30 min. Tutkimustulosten tarkastelun tueksi valittiin muutamia suoria lainauksia haastatteluista tukemaan tulosten tulkintaa. Jotta haastateltavien vastaukset eivät ole jäljitettävissä tiettyyn haastateltuun henkilöön, viitataan tässä työssä haastateltaviin X-merkillä anonymiteetin säilyttämiseksi.

#### 4.4 Analyysi

Arvola ym. (2010) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa sisällön analyysi on analysoinnin ydin. Laddering-menetelmälle ominaista on aineiston sisältölähtöisen sisällönluokittelun jaottelu ominaisuuksiin, seurauksiin ja arvoihin. Näiden välisten yhteyksien laadullisen tiedon lisäksi on saatavilla määrällinen tieto.

Laddering-menetelmässä aineiston analyysi aloitetaan jakamalla aineisto asialohkoihin ja muodostamalla näistä arvoketjuja (ladders), jotka kuvaava mihin seurauksiin ja arvoihin tietty ominaisuus haastateltavan mielestä liittyy. Jos käytetään hard-laddering menetelmää, aineisto on jo valmiiksi kaavamaisesti jäsennelty, mutta jos käytetään soft-laddering

menetelmää aineisto ei ole välttämättä selkeästi erotettavissa asialohkoihin. Analyysissä luokitellaan lohkot alustavasti tiettyyn luokkaan, joko ominaisuudet, seuraukset ja arvot. Kaikkien näiden alle luodaan analyysivaiheessa kuvaava luokittelu ja koodisto, jolla saman sisältöiset asialohkot voidaan yhdistää ja nimetä se sisältöä hyvin kuvaamalla tavalla. (Arvola ym. 2010.)

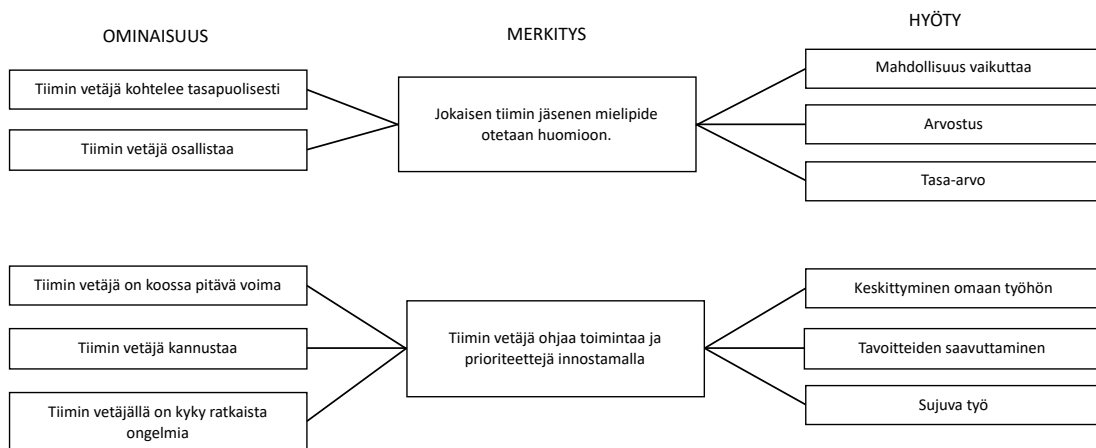
Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto purettiin ensin ominaisuudet-merkitykset-hyöty-lohkoihin, ja etsittiin samaa tarkoittavia asioita, jotka sitten yhdistettiin ja kuvattiin samalla tavalla. Näin aineistoa saatiin yhdenmukaistettua ja yhdistettyä samaa tarkoittavia vastauksia. Tämä vaihe toistui useamman kerran, jotta aineisto saatiin yhdenmukaiseen muotoon. Tässä vaiheessa saatiin myös laskettua teemakohtaisesti tiettyjen tekijöiden esiintymistiheyksiä, ja selvitettyä eri teemojen painotusta tiimin menestymiselle (taulukko 3) Näiden perusteella voidaan tehdä päätelmiä yleisimmin tietyn teeman kohdalla esiin tulleista tekijöistä ja näiden välisistä yhteyksistä.

Taulukko 3: Teemojen esiintymistiheydet

TEEMA	KPL
<b>TIIMIROOLIT</b>	<b>125</b>
Tiimin vetäjän rooli	46
Tiimin jäsenen rooli	79
<b>TAVOITTEET JA MITTARIT</b>	<b>95</b>
Tavoitteiden tunnistaminen	11
Millainen on hyvä tavoite?	9
Mikä motivoi tavoitteita saavuttaessa?	46
Mikä hankaloittaa tavoitteiden saavuttamisessa?	11
Suorituskyvyn mittaaminen	18
<b>TOIMINNAN SELKEYS</b>	<b>78</b>
Tärkeitä tiimisäntöjä	26
Millainen on hyvä palaveri?	23
Mikä palaverissa aiheuttaa turhautuneisuutta?	11
Miten tiimissä tehdään päätöksiä?	9
Mistä asioista tiimin jäsen voi itse päättää?	9
<b>LUOTTAMUS JA PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS</b>	<b>100</b>
Millainen toiminta tuo tunteen, että sinuun luotetaan?	23
Millä tavalla voit toimia että sinuun voidaan luottaa?	23
Miten virheitä tulisi käsitellä?	19
Minkälaisia konflikteja teidän tiimissä on syntynyt?	15
Mistä johtuu että konflikteja ei synny?	20
<b>KEHITTYMINEN JA PALKITSEMINEN</b>	<b>61</b>
Tiimin tai yksilön kehittyminen	27
Miksi kehityskeskustelut on toimiva keino kehittymisen kannalta?	7
Toimiva palkitsemiskeino	21
Mitä muuta haluaisit kehittää teidän tiimissä?	6
<b>YHTEISVASTUU JA YHTEISTYÖ</b>	<b>80</b>
Mitä sinulle merkitsee yhteisvastuu?	43
Tunnetko hyvin muiden tiimien jäsenet?	11
Eroavatko toimintatavat selvästi?	4
Millä tavalla kommunikointi tapahtuu tiimien välillä?	15
Minkälaisia ongelmia tiimien välille voi syntyä?	7

Arvolan ym. (2010) mukaan laddering-menetelmän aineistosta saadaan koodauksen avulla tuotettua hierarkkiset arvokartat, jotka kuvaavat sisältöluokkien välisiä yhteyksiä.

Hierarkkinen arvokartta esittää graafisessa muodossa ominaisuus-seuraus-arvo-ketjut ja eri arvoketjujen väliset yhteydet. (Arvola, Lahti, Lampila, Tiilikainen, Kyrö, Toivonen, Viitanen & Keski-frantti, 2010.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi eteni ominaisuudet-merkitykset-hyödyt-ketjujen muodostamisen jälkeen teemakarttojen piirtämiseen. Analyysivaiheessa päätettiin, että teemakarttoihin otetaan mukaan sellaiset esiintymät, joissa esiintymisfrekvenssi on ollut kolme tai enemmän, sillä alle kolmen olevat esiintymät koettiin aineistossa liian pieneksi merkittävyyden kannalta. Kuva 4 on esimerkki teemakartasta.



Kuvio 4: Esimerkki teemakartasta.



## 5 TULOKSET

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tunnistaa tärkeimmät tekijät, jotka mahdollistavat tiimin menestymisen. Päättökysymys tässä opinnäytetyössä on:

- Minkälainen toimintamalli mahdollistaa tiimin menestymisen?

Alatutkimuskysymykset tässä työssä ovat:

- Millä tavoin tiimin tiimin vetäjä tukee menestyvän tiimin muodostumista?
- Millä tavoin tiimin jäsen tukee menestyvän tiimin muodostumista?

Tiimin menestymisen mahdollistavia tekijöitä tutkittiin kuuden teeman näkökulmasta, jotka ovat tiimiroolit, tavoitteet ja mittaaminen, toiminnan selkeys, luottamus ja psykologinen turvallisuus, kehittyminen ja palkitseminen sekä yhteisvastuu ja yhteistyö. Teemat painottuivat haastatteluissa eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa teemoihin liitetyt tekijät, jotka jaoteltiin ominaisuuksiksi, merkityksiksi ja hyödyiksi, laskettiin teemakohtaisesti yhteen, jolloin saatiin selville teemojen merkittävyys tiimin menestymiselle, kuten taulukossa 4 kuvataan. Eniten tekijöitä nousi esiin tiimiroolit-teemassa (kpl=125) ja vähiten kehittyminen ja palkitseminen -teemassa (kpl=61).

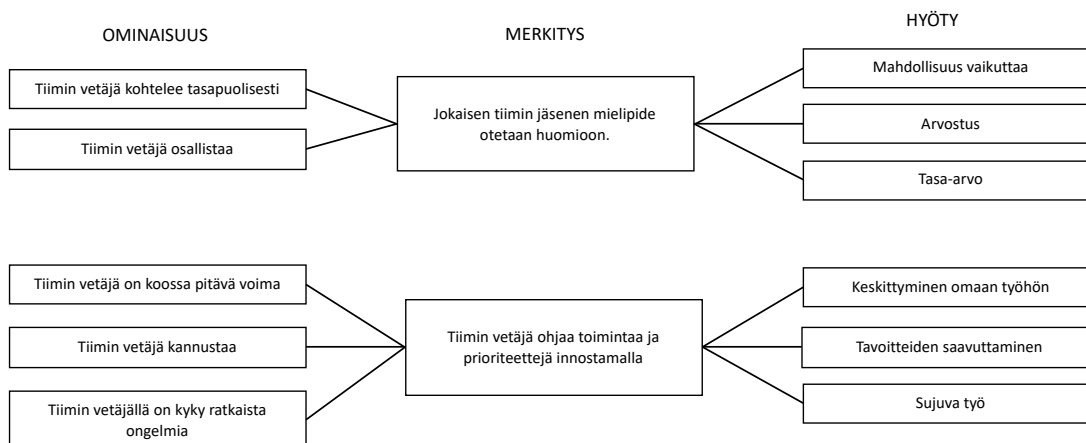
Taulukko 4: Teemojen yhteenveto

TEEMA	KPL
TIIMIROOLIT	125
TAVOITTEET JA MITTAAMINEN	95
TOIMINNAN SELKEYS	78
LUOTTAMUS JA PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS	100
KEHITTÄMINEN JA PALKITSEMINEN	61
YHTEISVASTUU JA YHTEISTYÖ	80
yht.	539

Tulosten analysointi teemoittain tuotti jokaisesta teemasta teemakartan, joka osoittaa millaisia merkityksiä ja hyötyjä tietyistä ominaisuuksista syntyi haastateltavien mielestä. Teemat edustavat menestyvälle tiimille olennaisia aiheita, ja teemakartat kuvastavat mikä merkitys tietyillä ominaisuuksilla on menestymiselle taloushallinnon organisaatiossa. Linkitykset ominaisuuksien, merkitysten ja hyötyjen välillä kuvastavat haastateltavien mielipiteitä.

### Teema 1: Tiimiroolit

Ensimmäinen teema keskittyi rooleihin tiimeissä. Tiimiroolit koostuivat kahdesta alateemasta, jotka ovat tiimin vetäjän rooli ja tiimin jäsenen rooli. Kuvio 5 kuvastaa teemakarttaa teemalle 1 tiimin vetäjän osalta.

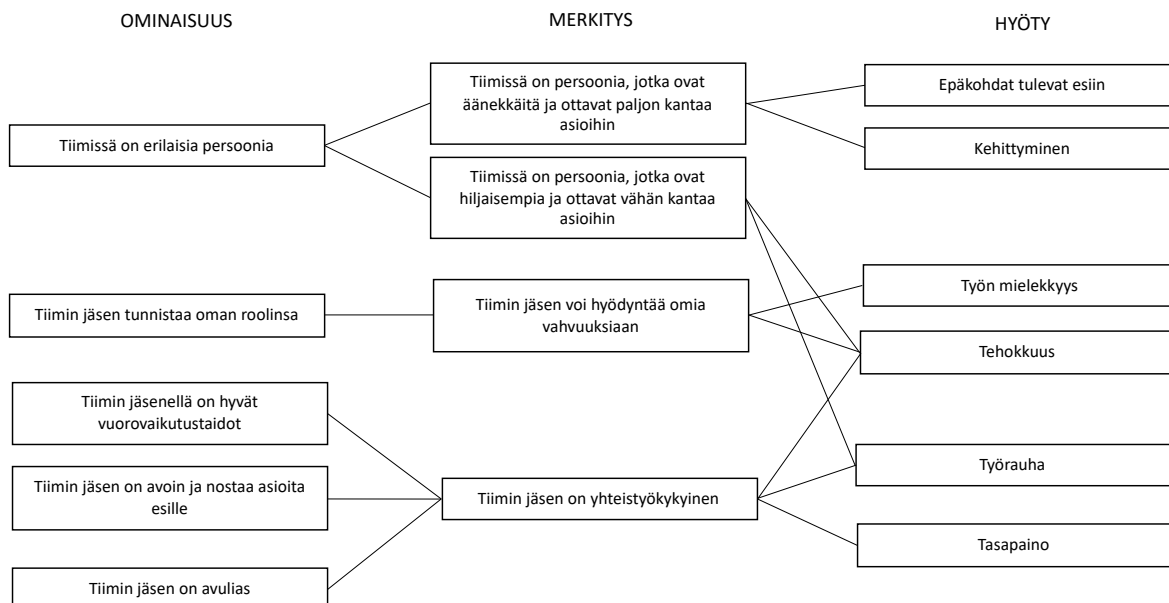


Kuvio 5: Tiimiroolit, tiimin vetäjän rooli

Tiimin vetäjään liittyen oleellisena ominaisuutena pidettiin, että tiimin vetäjä kohtelee tasapuolisesti ja osallistaa, sillä silloin jokaisen tiimin jäsenen mielipide otetaan huomioon ja se lisää mahdollisuutta vaikuttaa, lisää arvostusta ja tasapuolisuutta. Tiimin vetäjän koettiin myös olevan koossa pitävä voima, joka kannustaa ja ratkaisee ongelmia, sillä vetäjän on ohjattava toimintaa ja prioriteetteja innostamalla tiimin jäseniä. Tämä mahdollistaa sen, että tiimin jäsenet voivat keskittyä työhönsä, työ on sujuvaa ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Haastateltavat pitivät tärkeänä myös sitä, että tiimin vetäjä haastaa hiljaisia jäseniä kertomaan heidän omia mielipiteitään avoimesti.

*Mä oon justinsa se hiljasempi, mut mulle on justinsa tärkeä et se et muakin kuunnellaan silloin ku mä haluan jotain sanoa. (Haastateltava X)*

Tiimiroolit -teeman toinen alateema on tiimin jäsenen rooli. Kuten kuvio 6 osoittaa, haastatteluissa kävi ilmi, että kohdeyrityksessä tiimissä on sekä hiljaisia, että äänekkäitä persoonia. Merkitykselliseksi koettiin myös tiimin jäsenen hyvät yhteistyötaidot.



Kuvio 6: Tiimiroolit, tiimin jäsenen rooli

Jäsenten hyvät yhteistyötaidot, esimerkiksi avoimuus ja avuliaisuus johtavat tehokkaan ja tasapainoiseen toimintaan sekä edesauttavat työrauhan säilymistä. Se, että jäsen voi hyödyntää omia vahvuuksiaan edistää, työskentelytehokkuutta ja työn mielekkyyttä.

*Vuorovaikutustaidot on tosi tärkeitä ettei vaan jää kuuntelemaan muita ja usko sitä mitä muut sanoo. Uskaltaa olla erimieltäkin asioista. Tuo niitä asioita esillekin ja tuo eri näkökulmia esille. Että saadaan monenlaista näkökulmaa. Voi olla, että siinä muuttuu omakin mielipide, kun kuuntelee muita. Kuunteleminen on myös tärkeää, ettei tuo pelkästään omaa näkemystä esille. Monesti on niin että tuo itseään niin paljon esille, ettei tajua, että siellä on hiljaisempia ihmisiä ja niilläkin olisi asiaa. Kaikille pitää olla tilaa tuoda omia näkemyksiä. (Haastateltava X)*

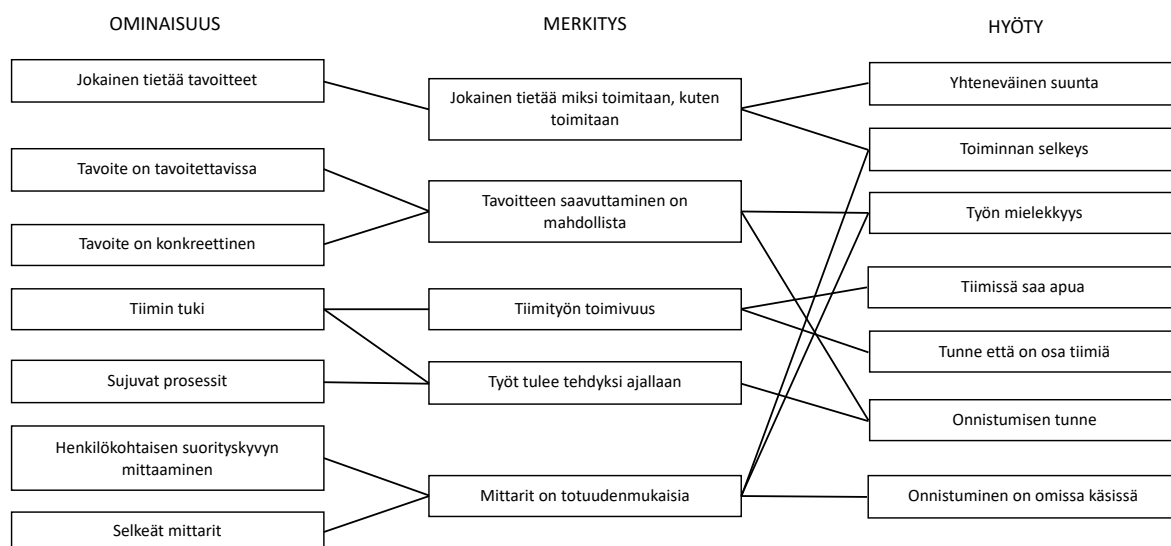
*Osa on selvästi puheliaampia ja osaa tuoda asioita esille enemmän. Ite on enemmän sellai kuuntelija ja tekee ne hommat mitä pyydetään. (Haastateltava X)*

*On meillä rooleja. Ollaan otettu uutta liiketoimintaa haltuun ja ollaan mietitty niitä rooleja just osaamisen ja persoonan mukaan. (Haastateltava X)*

## Teema 2: Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteet ja mittarit -teemassa korostui, että jokaisen on tärkeää tietää tavoitteet, jotta ymmärtää miksi toimitaan tietyllä tavalla. Tärkeää on myös se, että tavoite on sellainen mikä on mahdollista saavuttaa. Näin tiimi voi saavuttaa hyötyjä, joita ovat yhteneväinen suunta, toiminnan selkeys, työn mielekkyys ja onnistumisen tunne. Tässä teemassa

selvitettiin myös mitkä tekijät tiimissä motivoivat pyrkiessä kohti tavoitteita. Haastattelussa nousi esiin tiimityön toimivuus, sekä se, että työt tulevat tehdyksi ajallaan, mihin liittyy prosessien toimivuus. Kun tiimissä on näitä merkityksiä tukevia ominaisuuksia, tiimiin syntyy hyötyjä, joita ovat avun saaminen muilta, onnistumisen tunne ja tunne, että on osa tiimiä. (kuvio 7).



Kuvio 7: Tavoitteet ja mittarit

*No se hirveen hyvä tiimi mikä meillä on. Meidän toiminnanohjausjärjestelmä kertoo meidän päivän työt. Ne on ollut joka päivä tähän mennessä tehty. (Haastateltava X)*

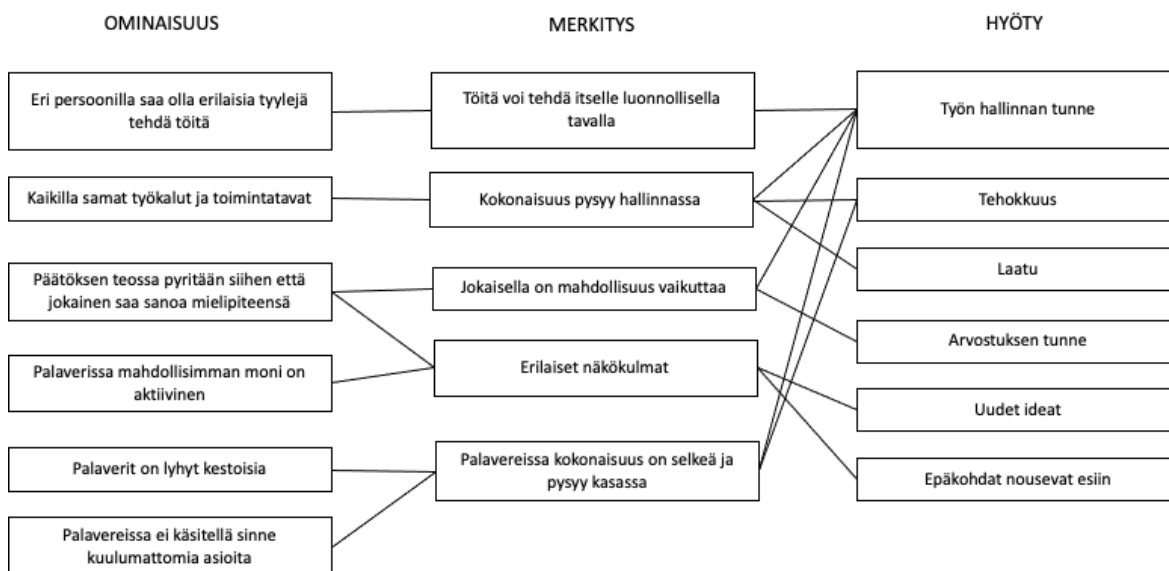
Tuloksissa nousi esiin, että mittaamisen tulisi olla totuudenmukaista. Osa toivoisi mittaamisen tapahtuvan henkilökohtaisella tasolla. Totuudenmukaisen ja henkilökohtaisen mittaamisen hyödyiksi löytyivät toiminnan selkeys ja työn mielekkyys, sekä se, että jäsenen onnistuminen on hänen omilla käsissään. (Kuvio 6).

*”Meidän tiimin mittari on se, että minkälaista palautetta me saadaan muilta tiimeiltä. Voi olla sellasia henkilökohtasiakin asioita et jotku voi olla muutosvastasia ja se näkyy niissä palautteissa mitä ne antaa meille et se ei oo meidän työtä kohtaan tarkotettu, vaan se on kaikki näitä prosesseja vastaan. Periaatteessa kaatuu meidän tiimiin kokonaan ja se ei mun mielestä oo ihan totuuden mukainen.”*

*”Meillä on tietyt mittarit ja ollaan saatu aika hyvin määritellä miten siihen tehokkuuteen päästään ja myös viihtyvyydestä ja sisäisestä asiakastytyvyydestä on mittarit. Haluaisin saada ne vielä henkilötasolle, mutta se vaatii järjestelmä muutosta.*

### Teema 3: Toiminnan selkeys

Tähän teemaan liittyy tiimin yhteiset toimintatavat, päätöksen teko, sekä palaverikäytännöt. Kuten kuvio 8 osoittaa, tästä teemasta nousi esiin viisi merkitystä, joita ovat itselle luonnollinen työskentelytapa, kokonaisuuden hallitseminen, mahdollisuus vaikuttaa, erilaiset näkökulmat ja palaverien selkeä kokonaisuus.



Kuvio 8: Toiminnan selkeys

Kun kaikilla on yhteiset toimintatavat, tiimin kokonaisuus pysyy hallinnassa ja syntyy hyötyjä, jotka ovat tehokkuus ja laatu. Työn hallinnan tunteen kannalta on kuitenkin merkityksellistä, että tiimin jäsen saa tehdä töitä itselle luonnollisella tavalla.

*Jossain määrin joo on kiva, että on erilaisuutta, mutta meillä on prosessi ja sitä pitää noudattaa. Sitä kehitetään kokoajan ja jos haluaa tehdä eritavalla niin sitä yhdessä voidaan miettiä. (Haastateltava X)*

Kuvio 7 havainnollistaa, että päätöksen tekoon liittyen tuloksissa nousi esiin jäsenten mahdollisuus vaikuttaa tiimin yhteisten päätösten tekoon. Tähän liittyy myös oleellisesti aktiivisuus tiimipalaverissa, joissa merkityksellistä on erilaisten näkökulmien nouseminen esiin. Kun jäsen on aktiivinen ja hän saa tuoda esiin mielipiteitä, syntyy tiimiin hyötyjä, joita ovat työn hallinnan ja arvostuksen tunne, uudet ideat ja epäkohtien esiin nousu (kuvio 8.)

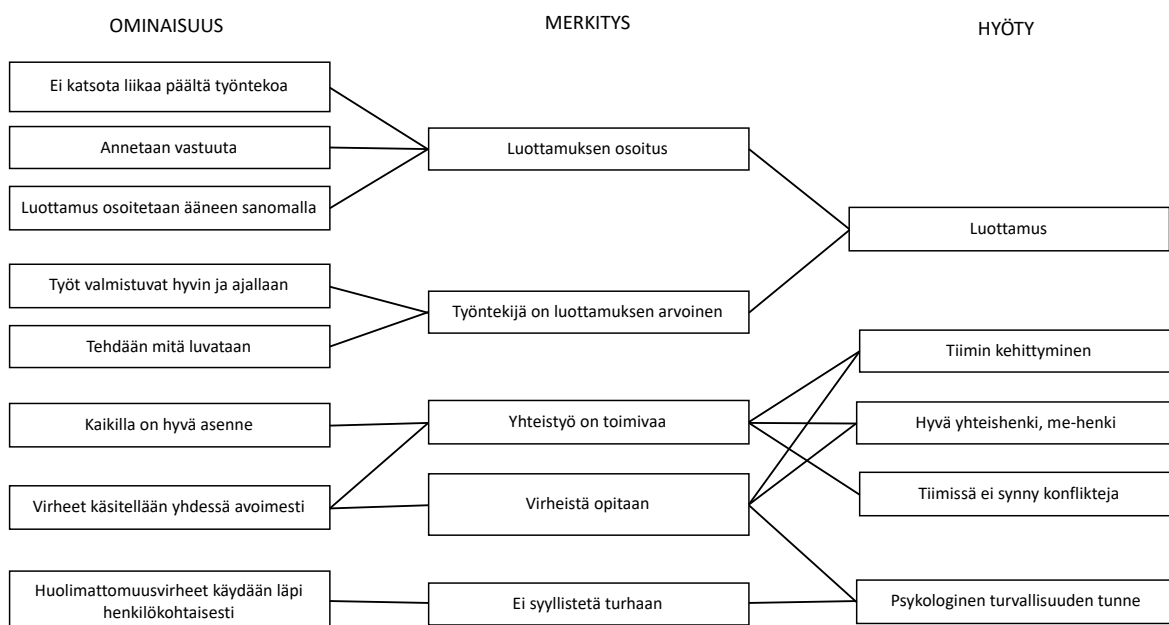
*Pääasiassa jokainen saa sen mielipiteensä sanoa ja sen pohjalta esimiehet sitten tarpeen mukaan. hyvin usein päästään sanoa mielipiteen. Aina sitä ei voi ottaa huomioon. (Haastateltava X)*

Tuloksissa korostui merkityksellisenä palaverien selkeä kokonaisuus. Kun palaverit ovat lyhytkestoisia ja niissä käsitellään vain sovittuja asioita, tiimiin syntyy hyötyjä, joita ovat työn hallinnan tunne ja tehokkuus.

*No semmonen et se on suht nopee, ettei turhaa jouduta istuskelemaan. Ja sit kuitenkin et kaikilla on mahdollisuus osallistua ja sanoa ja kysyä. Ja et siinä on semmonen selkee agenda mitä siinä käydään läpi. (Haastateltava X)*

#### Teema 4: Luottamus ja psykologinen turvallisuus

Luottamus ja psykologinen turvallisuus -teemassa käsiteltiin ominaisuuksia, jotka edistävät luottamuksen syntymistä ja avoimuutta sekä virheiden käsittelyä. Kuten kuvio 9 havainnollistaa, kun tiimissä osoitetaan luottamusta se lisää luottamuksen tunnetta.



Kuvio 9: Luottamus ja psykologinen turvallisuus

Merkityksellisenä pidettiin sitä, että tiimin vetäjä antaa vastuuta, eikä liikaa katso päältä työntekoa. Luottamusta syntyy myös silloin kun työntekijä osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen.

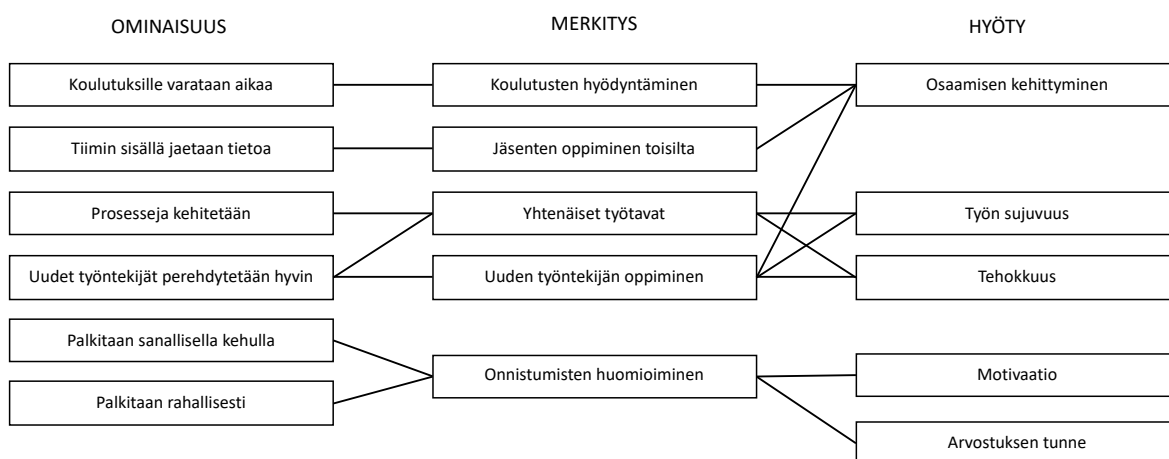
*Avoimuus, se että puhutaan asioista suoraan ja sit semmonen et ei pikkuasioiden perään katota, luotetaan et jos mä jotain teen niin mä olen tsekannut taustat ja sit ei tarvi suoralta kädeltä ampua alas. myös luottamuksen ääneen sanominen lisää tunnetta. (Haastateltava X)*

Tuloksissa korostui se, että virheitä käsitellessä tärkeää on toimiva yhteistyö. Oleellista on virheistä oppiminen sekä se, että virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä. Virheiden avoin käsittely mahdollistaa tiimin kehittymisen. Näiden ominaisuuksien seurauksena hyvä

yhteishenki ja me-henki lisääntyvät, konfliktit vähenevät ja psykologisen turvallisuuden tunne kasvaa. (Kuvio 9.)

### Teema 5: Kehittyminen ja palkitseminen

Viides teema oli kehittyminen ja palkitseminen. Kuten kuvio 10 osoittaa, tästä teemasta nousi esiin kuusi ominaisuutta ja näistä ominaisuuksista löytyi viisi eri merkitystä. Nämä merkitykset ovat koulutusten hyödyntäminen, jäsenten oppiminen toisiltaan, yhtenäiset työtavat, uuden työntekijän oppiminen ja onnistumisten huomioiminen.



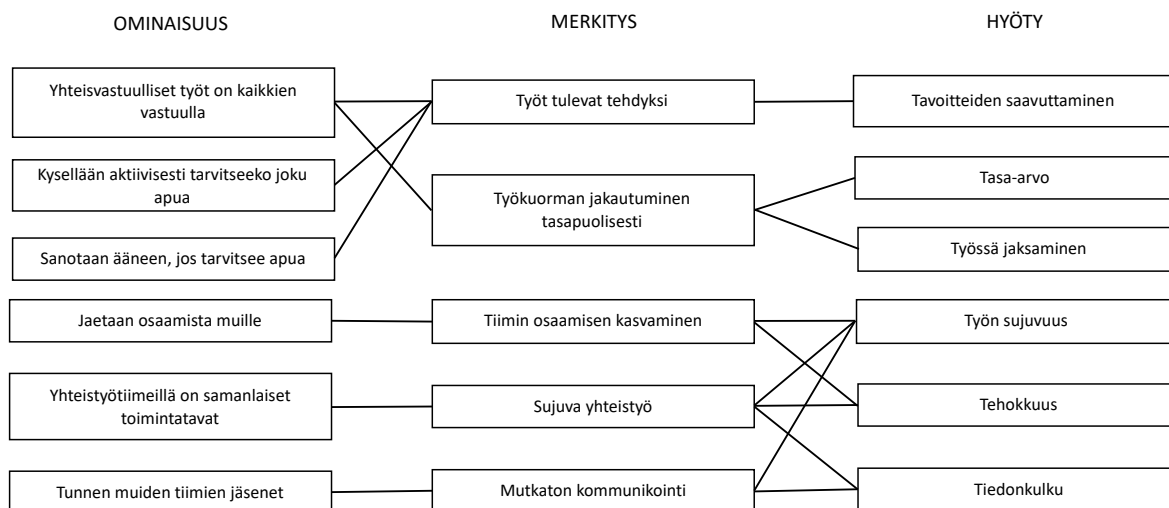
Kuvio 10: Kehittyminen ja palkitseminen

Palkitsemisen keinoina tuloksissa korostui eniten rahallinen ja sanallinen palkitseminen. Hyötyjä näistä ominaisuuksista löytyi viisi kappaletta, jotka ovat osaamisen kehittyminen, työn sujuvuus, tehokkuus, motivaatio ja arvostuksen tunne. (Kuvio 10).

*Toki koulutukset on tärkeitä, siihen pitäis olla aikaa et pysyis ajan tasalla tietotaito. Toki siinäkin jos aattelee sen tiimin tärkeyttä et pystyy jakaa sitä tietoa et jos tulee uusia jäseniä on tosi tärkeä et ne otetaan mukaan ja autetaan. Siinäkin pitää olla sitä aikaa et kiireessä se ei onnistu. Jos saa vaan pieniä rippusia tietoa ja taas vähän jostain toisaalta ni se ei oo niin hyvä. Se on sitä perehdyttämispuolta. (Haastateltava X)*

### Teema 6: Yhteisvastuu ja yhteistyö

Yhteisvastuu- ja yhteistyöteemassa käsiteltiin ominaisuuksia, jotka ovat oleellisia tiimin sisäisen yhteistyön kannalta, sekä myös tiimien välisen yhteistyön kannalta. Yhteistyön ja yhteisvastuun kannalta merkityksellistä oli töiden valmistuminen, työkuorman jakautuminen tasapuolisesti, tiimin osaamisen kasvaminen. Hyötyinä nousi esiin tavoitteiden saavuttaminen, tasa-arvo ja työssä jaksaminen (Kuvio 11)



Kuvio 11: Yhteisvastuu ja yhteistyö

*Porukalla huolehditaan et päivän työt tulee tehtyä, autetaan missä tarvitaan ja kukaan ei joudu jäädä yksin tekemään. Paitsi jos joku haluaa esim jäädä tekemään esim. plus tunteja. Ei myöskään saisi pitää asioita omana tietonaan. (Haastateltava X.)*

Haastatteluissa keskusteltiin myös yhteistyöstä muiden tiimien kanssa. Merkityksellisenä koettiin sujuva yhteistyö ja mutkaton kommunikointi. Näistä merkityksistä saadaan tiimiin hyötyjä, jotka ovat, työn sujuvuus, tehokkuus ja tiedonkulku. (Kuvio 11.)

Kun me tehdään erikaupunkeihin yhteistyötä ni niiden kanssa ei tuu oltua yhteyksissä. Jotku on kyllä enemmän yhteyksissä ja sit varmaan tunteekin paremmin. Kyllä siinä on tietty kynnyks laittaa kysymystä, jos ei yhtään tiedä kuka tai minkätyylinen siellä on. (Haastateltava X.)



## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa tiimiroolit nousivat merkittävimmäksi teemaksi. Tiimin vetäjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousi jäsenten osallistaminen ja toiminnan ohjaaminen innostavalla tavalla. Tiimin vetäjän toiminnalla on iso vaikutus siihen, onnistuuko tiimi tavoitteeseen ja miten jäsenet kokevat työnsä miellekkäänä. Bridgerin (2015) mukaan tiimin vetäjän on edistettävä avointa viestintää ja rakennettava kestäviä siteitä. Tiimin vetäjän tulee olla henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa ja hänen on oltava empatiakykyinen (Bridger, 2015.) Bacchiochi ym. (2000) mukaan myös Zenger, Musselwhite, Hurson ja Perrin (1994) korostavat tiimin vetäjän roolia luottamuksen rakentamisessa ja tiimin inspiroimisessa (Bacchiochi, ym 2000). Eklund, ym. (2019) totesivat innostamisen olevan tehokas ja jopa tärkein keino johtaa tiimiä kohti menestystä (Eklund, ym. 2019). Voidaan siis todeta, että tämä tutkimus tukee aiempia tutkimuksia tiiminvetäjän roolin merkityksen osalta.

Eklundin ym. (2019) mukaan, erilaisten ihmisten yhteistyö on perusta tiimin menestymiselle, kunhan kaikilla on sama tavoite. Tiimissä jokaiselta voidaan odottaa osallistumista päätökseen tekoon ja sitoutumista toimintaan. Jokaisella tulisi olla rohkeutta myös muuttaa omia tottumuksiaan ja haluta kehittyä. (Eklund, ym. 2019, s. 84, 91, 159, 162–166.) Duhiggin (2016) mukaan tämä korostui myös Googlen teettämässä sisäisessä tutkimuksessa, jossa selvisi, ettei menestyvän tiimin kannalta tärkeintä ole yksilöt tiimissä, vaan se, miten tiimi toimii yhdessä. Menestyvässä tiimissä jokainen mukautuu tiimin yhteiseen toimintatapaan. (Duhiggin, 2016.) Tässä tutkimuksessa tiimin jäsenen roolissa tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi aktiivisuus ja halu kantaa vastuuta tiimin kehityksestä ja tavoitteista. Kohdeyrityksen tiimissä on erilaisia persoonallisuuksia, toiset ottavat enemmän kantaa ja toiset taas ovat selkeästi hiljaisempia ja ottavat vähemmän kantaa. Oleellista on, että jokainen tuo oman panoksensa tiimiin ja sitoutuu sen kehittymiseen luonteenpiirteistä huolimatta. Tiimin menestymiselle oleellista ei ole minkälaisia persoonallisuuksia tiimissä on, vaan se, että kaikilla on samanlaiset prioriteetit ja aito halu viedä tiimiä kohti menestystä. Lopputuloksena voidaan todeta, että tämä tutkimus tukee hyvin tutkimuksessa käytettyä teoriaa tiimin jäsenen toiminnan osalta.

Menestyvän tiimin toimintamallissa seuraavaksi tärkeimpiä teemoja olivat luottamus ja psykologinen turvallisuus, sekä tavoitteet ja mittarit. Tutkimuksessa nousi esiin, että vastuun antaminen ja luottamuksen ääneen sanominen ovat merkittäviä luottamuksen osoittamisen kannalta. Luotettavuuden osoittaminen tapahtuu tekemällä sen mistä on

vastuussa ja niissä puitteissa mistä on sovittu. Nämä tekijät yhdessä lisäävät luottamusta tiimissä. Kuten Eklund, ym. (2019, s. 118.) on todennut, luottamus on vastavuoroista ja sitä voi syntyä vain, jos sitä vastaanottaa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että psykologisen turvallisuuden ilmapiirissä on hyvä me-henki ja tiimi kehittyy. Merkityksellistä kohdeyrityksessä oli, että tulosten perusteella siellä ei synny juurikaan konflikteja. Kuitenkin kuten Koppala (2019) toteaa, konflikteja syntyy kaikissa ryhmissä ja ne ovat jopa hyödyksi tiimin kehittymiselle. Tässä kohtaa tutkimustulokset siis eroavat teorian suhteen. Hiila ym. (2019 s. 96–150) on todennut, että joskus tiimin heikkouksia ei haluta myöntää, tai niiden pelätään aiheuttavan negatiivisuutta. On kuitenkin huomioitava, että tiimissä on hyvä osata keskustella rakentavasti myös heikkouksista. Voidaan myös pohtia, miten haastatteluhetkellä konfliktit on ymmärretty terminä. Olisiko tutkimustulos ollut eri, jos konfliktin sijaan terminä olisi käytetty esimerkiksi ristiriitoja tai jännitettä?

Psykologiseen turvallisuuteen liittyy oleellisesti virheiden käsittely tiimissä. Tutkimustulosten perusteella virheet tulisi käsitellä avoimesti, jotta niistä voidaan oppia, mutta huolimattomuusvirheet tulisi käsitellä ainoastaan henkilökohtaisesti. Sitoutuneen energiatilan tiimissä virheistä osataan puhua rakentavasti ja hyvässä hengessä, sillä tiedetään että aina ei onnistuta täydellisesti (Kvist, ym. 2020, s. 43–45). Virheen myöntäminen lisää myös luottamusta, koska kuulijan on helppo samaistua henkilöön, joka myöntää epätäydellisyytensä (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019, s. 150). Tämän teeman lopputuloksena voidaan siis todeta, että tutkimustulokset tukevat aiempaa tutkimusta luottamuksen suhteen ja osittain virheiden käsittelyn suhteen, mutta konfliktien ja huolimattomuusvirheiden käsittelyn suhteen tulokset ja teoria poikkeavat toisistaan.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että jokaisen tiimin jäsenen tulee tietää tiimin tavoitteet, jotta voidaan mahdollistaa yhteneväinen suunta ja selkeä toiminta. Huomioitavaa on, että tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa, jotta tiimissä voidaan kokea hyödyllisiä tunteita, kuten onnistumisen tunne ja työn mielekkyys. Eklundin (2019 s. 50–53) mukaan tavoitteiden ollessa täsmällisiä ne antavat toiminnalle suunnan ja helpottavat vuorovaikutusta tiimissä. Tässä teemassa havaittiin myös, että pyrkiessä tavoitteita kohti tiimin tuki ja sujuvat prosessit ovat hyödyllisiä.

Kohdeyrityksessä tavoitteiden saavuttamista seurataan erilaisten mittareiden avulla. Tutkimustuloksissa nousi esiin, että mittareiden haasteena on löytää totuuden mukainen ja tavoitteiden saavuttamista tukeva tapa mitata. Osa tiimin jäsenistä toivoisi mittareita myös henkilökohtaisen suoriutumisen tasolle. Asettamalla tavoitteita voidaan nostaa tiimin suoriutuskäkyä (Manka 2006, s. 92). Scott & Tiessen (1999) mukaan työn tekijän suoriutumista

voidaan mitata myös osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Henkilökohtaisesta suorituksesta palkitseminen saattaa ajaa tiimin jäsenet keskinäiseen kilpailuun ja tulosten tarkastelu olisi hyvä tapahtua tiimin yhteisen tuloksen perusteella. (Eklund, ym. 2019, s. 50–53, 60)

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, joissa on käsitelty tiimin tavoitteiden merkitystä tiimin menestymisen kannalta. Kohdeyrityksessä on ymmärretty tavoitteiden merkitys ja mittaamisen hyödyt, sekä niistä aiheutuvat haasteet. Mittaamisessa voi olla vielä kehitettävää ja siihen on hyvä perehtyä koko tiimin voimin. Aiempi tutkimus ei anna selkeää vastausta miksi tiimin tuki, ja prosessien sujuvuus tavoitteisiin pyrkiessä on tärkeää. Tulosten perusteella ne tuovat tiimiin kuitenkin tärkeitä hyötyjä, joita ovat avun saaminen, onnistumisen tunne, sekä tunne että on osa tiimiä. Onkin syytä pohtia, painottuuko prosessien sujuvuus ja tiimin tuki merkittävämmän taloushallinnon tiimissä vai päteekö samat ominaisuudet kaikissa tiimeissä toimialasta riippumatta.

Kohdeyrityksessä tiimin jäsenillä on korkea työmoraali ja tärkeäksi nousi yhteisvastuullisten töiden tekeminen. Siihen liittyy töiden valmistuminen, työkuorman jakautuminen tasapuolisesti sekä tiimin osaamisen kasvaminen. Tärkeänä pidettiin tiimin jäsenen aktiivisuutta ja sitä että toista autetaan aina kun mahdollista. Tiimin toimiessa palvelukeskukseksi heidän tehtäviinsä kuuluu yhteistyö pääkirjanpitäjiin, jotka työskentelevät usein eri kaupungeissa. Merkityksellisenä tiimien välisessä yhteistyössä koettiin sujuva yhteistyö ja mutkaton kommunikointi. Yhteistyö ja yhteisvastuu syntyy luottamuksesta tiimin jäsenten ja organisaation ryhmien välillä, ennemmin kuin virallisten prosessien ja käytäntöjen myötä (Erdem 2003).

Kuten Eklund ym. (2019, 95, 114.) toteaa, yhteistyössä muiden tiimien kanssa, on otettava huomioon, että kaikki tiimit eivät välttämättä ole samassa kehityskohdassa. Tiimin vetäjän tehtävä onkin huolehtia, ettei matkalla kohti menestystä tiimi pääse erkanemaan muusta organisaatiosta liikaa. Tiimien väliseen yhteistyöhön on panostettava, jotta säilytetään yhteneväisyys. Mankan (2006, 92-93) mukaan yhteenkuuluvuuden tunne ja vuorovaikutuksen määrä vaikuttaa tuottavuuteen, sekä työssä viihtymiseen. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta tutkimustuloksen tukevan teoriaa yhteenkuuluvuuden tunteen, sekä yhteistyön kannalta.

Yhtenäisiä toimintatapoja tarkasteltaessa on huomioitava, että kohdeyrityksessä työn luonne vaatii tekijältään tarkkuutta ja se on pitkälle prosessiohjattua. Sen vuoksi tutkimuksessa korostuu, että tiimissä on oltava yhtenäiset toimintatavat tietyille tärkeille asioille. On haluttu kuitenkin nostaa esiin, että jokaisella on luonteenomaisia tyynejä tehdä töitä, ja

niistä olisi hyvä sopia yhdessä. Näin kokonaisuus pysyy hallussa ja tiimi voi tehdä laadukasta työtä tinkimättä työn mielekkyydestä. Tuloksissa tuli esiin, että jäsenten mahdollisuus vaikuttaa tiimin yhteisten päätösten tekoon on merkityksellistä. Jäsenen tulisi olla aktiivinen, jolloin tiimi saa asioihin erilaisia näkökulmia. Palaverien osalta tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi palaverien selkeys.

Mankan (2006) mukaan toiminnan selkeys luo edellytykset tehokkaalle päätöksenteolle tiimissä. Mahdollisuus tehdä itsenäisesti työtään koskevia päätöksiä lisää tehokkuutta tiimissä. Olennaista on, että tarvittava tieto päätöksen tekemistä varten on silloin löydettävissä. (Manka 2006, s. 92-93) Toimintaa ohjaavat säännöt eivät saisi olla niin jäykkiä, että ne hidastaisivat tiimin kehitystä. (Friedman, 2019.) Holmesin (2012) mukaan hyvin suunnitellut kokoukset ovat hyödyllisiä tiimille, silloin kun kokoukset on hyvin kohdennettu, ajan tasalla ja todettu välttämättömäksi (Holmes 2012.) Lopputuloksena tutkimus tukee teoriaa toiminnan selkeyden kannalta. Yhtenäisten työtapojen osalta voidaan kuitenkin pohtia, onko niiden merkitys taloushallinnon tiimissä suurempi, kuin yleisesti ajateltuna.

Kehittymisessä tärkeänä koettiin koulutusmahdollisuudet, mutta huomioitavaa oli, ettei niille löydy tarvittavaa aikaa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että koulutukseen olisi syytä panostaa tiimeissä ja huomioida, että koulutukseen osallistuminen tulisi mahdollistaa varaamalla riittävästi aikaa. Palkitsemiskeinoista niin rahallinen, kuin suullinenkin palkitseminen koettiin yhtä tärkeänä motivaation kannalta.

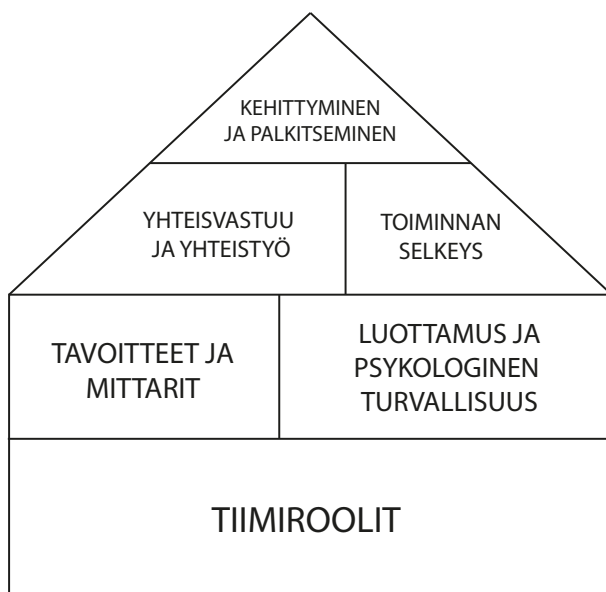
Kouluttautuminen on tiimin kehityksen kannalta olennainen asia. Koulutusta voidaan antaa ammatillisen osaamisen lisäksi myös tiimiosaamisen, muutosvalmiuden ja informaatiotaitojen kehittämiseksi. Palkitsemisen käytännöistä olisi hyvä sopia yhteisesti tiimin kesken. Kehityksen kannalta tärkeää on myös kehityskeskustelut, mitkä mahdollistavat päivittäisen kehitystyön lisäksi jäsenten yksilökohtaisen kehityspolun suunnittelun sekä antaa jäsenille mahdollisuuden vaikuttaa. (Eklund ym. 2019, 60, 77–78.)

Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelut eivät nousseet merkittäväksi tekijäksi. On huomioitava, että tutkimuksessa keskityttiin asioihin, jotka kohdeyrityksessä koettiin merkitykselliseksi ja joista tiimin jäsenillä syntyi mielipiteitä. Havaintojen perusteella kohdeyrityksessä panostetaan kuitenkin kehittämiseen ja tällä hetkellä käytössä on kuukausittaiset one-to-one keskustelut, sekä lisäksi kehityskeskustelut. Tämän johdosta voidaan todeta, että tutkimus tukee aiempaa tutkimusta palkitsemisen ja koulutuksen osalta, mutta ei kehityskeskustelujen osalta. Tästä syystä on hyvä pohtia syitä miksi kehityskeskustelut eivät nousseet tarkastelun kohteeksi. Voiko olla, että kohdeyrityksessä kehityskeskusteluja ei koeta tarpeelliseksi, jolloin niitä tulisi uudistaa. Vai ovatko kehityskeskustelut niin hyvällä tasolla, että ne eivät sen vuoksi herättäneet vahvoja mielipiteitä?

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen toimintamalli mahdollistaa tiimin menestymisen ja millä tavoin tiimin vetäjä ja jäsen voivat tukea tiimin menestymistä. Tutkimus oli case-tutkimus, joka mahdollisti aiheen lähestymisen case-yrityksen näkökulmasta, joka tässä tutkimuksessa oli taloushallinnon organisaatio. Tutkimusaineiston keruussa hyödynnettiin teematutkimusta ja laddering-menetelmää. Laddering -tekniikka käytettiin tukemaan teemahaastatteluja, jotta saatiin selville tiimin menestymiseen vaikuttavat tekijät ja niiden syy-seuraus -suhteet ominaisuus-merkitys-hyöty -muodossa. Tässä tutkimuksessa tiimin menestykseen vaikuttavia tekijöitä etsittiin kuuden eri teeman alueelta, jotka olivat tiimiroolit, tavoitteet ja mittarit, toiminnan selkeys, luottamus ja psykologinen turvallisuus, kehittyminen ja palkitseminen sekä yhteisvastuu ja yhteistyö. Jokaisen teeman osalta laskettiin ominaisuuksien, merkitysten ja arvojen esiintymistiheyttä.

Vastauksena päätutkimuskysymykselle ”*Minkälainen toimintamalli mahdollistaa tiimin menestymisen?*” on tutkimustulosten johtopäätösten perusteella muodostettu menestyvän tiimin toimintamalli. (Kuva 12). Toimintamalli kokoaa tutkimuksen teemat toimintamalliin eri teemojen painottuvuuden ja merkittävyyden kannalta.



Kuva 12: Menestyvän tiimin toimintamalli

Menestyvän tiimin toimintamallissa *tiimiroolit* muodostavat perustan tiimin toimintamallille. Tiimin vetäjän ja jäsenen vastuualueiden määrittäminen, sekä jokaisen jäsenen vahvuuksien huomioiminen mahdollistavat menestyvälle tiimille hyvät lähtökohdat. Seuraava kerros sisältää *luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden*, jossa korostuu luottamuksen vastavuoroisuus ja empatia, sekä *tavoitteet ja mittarit*, jotka ohjaavat tiimin toimintaa

oikeaan suuntaan. Nämä kolme ensimmäistä tärkeää teemaa toimii lähtökohtana menestyville tiimille. Kun perusta tiimin toiminnalle on kunnossa, sen päälle on hyvä rakentaa seuraavat teemat; *Yhteisvastuu ja yhteistyö* ja *toiminnan selkeys*. Nämä teemat ylläpitävät me-henkeä ja tärkeitä toimintatapoja. Viimeisenä ja ylimpänä *kehittyminen ja palkitseminen*, joka pitää motivaation korkealla ja ylläpitää jatkuvaa kehitystä. (Kuva 12.)

Vastauksena ensimmäiseen alatutkimus kysymykseen ”*Millä tavoin tiimin vetäjä tukee menestyvän tiimin muodostumista?* voidaan todeta, että tiimin vetäjällä on vastuu jokaisella osa-alueella. Tiimin vetäjän on oltava tietoinen omista vastuualueistaan ja ymmärrettävä johtamisen merkitys menestymisen kannalta. Menestyvässä tiimissä kehittyminen on jatkuvaa, jolloin on tärkeää, että tiimin vetäjä tunnistaa omat vahvuutensa sekä kehittymistä vaativat kohdat. Menestyvässä tiimissä tiimin vetäjä tunnistaa kaikkien jäsentensä taidot ja löytää heille heidän vahvuuksien mukaiset roolit. Tämän vuoksi on oleellista, että tiimin vetäjä tuntee jokaisen tiimin jäsenen myös henkilökohtaisella tasolla ja on aidosti kiinnostunut heistä sekä työhön kuuluvien että työnulkopuolisten asioiden osalta.

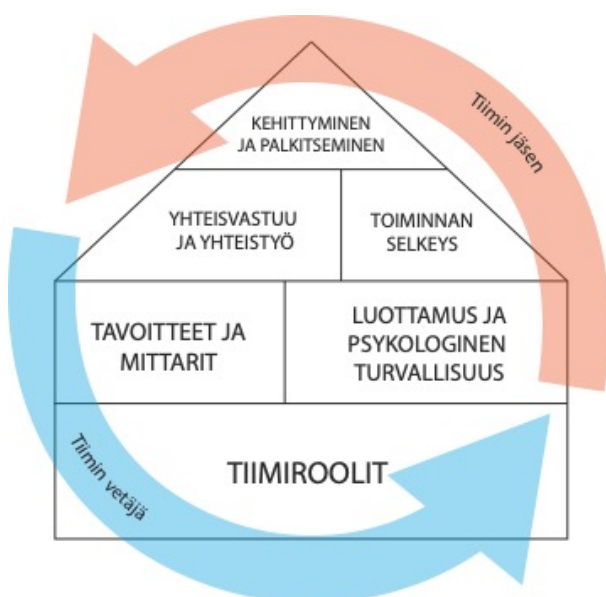
Menestyvässä tiimissä tiimin vetäjä toimii esimerkkinä, kun tiimiin halutaan luoda virheitä sallivaa ilmapiiriä. Tuomalla esiin omia virheitään ja suhtautumalla avoimesti muiden virheisiin, voi tiimin vetäjä kannustaa jäseniä toimimaan samalla tavalla. Menestymisen kannalta on olennaista, että tiimin vetäjä osaa ratkaista konflikteja rakentavalla tavalla ja tietää, että niistä voi seurata jotain hyödyllistä.

Menestyvässä tiimissä tiimin vetäjän on oltava innostava suunnannäyttävä, joka mahdollistaa työnsujuvuuden ja puitteet työlle. Tiimin vetäjän on läsnä tiimin arjessa, sillä menestyvässä tiimissä tarvitaan johtajaa, joka huomioi, kannustaa ja palkitsee tiimin jäseniä. Tärkeää on huolehtia, että koko tiimi pääsee päätöksen tekoon mukaan ja sopimaan yhteisistä toimintatavoista. Tiimin vetäjä ei kerro miten asiat tehdään, vaan ennemmin kysyy jäseniltä, miten asiat heidän mielestään tulisi tehdä. Kun tiimeissä on erilaisia persoonallisuksia, toiveita ja urasuunnitelmia, on hyvä pohtia missä määrin tiimin vetäjän tulee tukea tiimin jäsenten toisistaan poikkeavia toiveita ja toimintatapoja?

Vastauksena toiseen alatutkimus kysymykseen ”*Millä tavoin tiimin jäsen voi tukea menestyvän tiimin muodostumista?*” voidaan todeta, että tiimin jäsenellä on myös omat vastuunsa jokaisella alueella. Menestyvässä tiimissä tiimin jäsen tiedostaa omat vahvuutensa sekä kehittämisen kohteet. Tiimin jäsen ymmärtää tiimin menestymisen kannalta olennaiset toimintatavat sekä tuntee oman vastuunsa. Menestyvässä tiimissä jäsen tietää hyvän vuorovaikutuksen merkityksen tiimissä ja haluaa myös kehittää omia vuorovaikutuksellisia taitojaan.

Menestyvän tiimin yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi jäsenen aktiivisuus. Kun tiimin vetäjä osallistaa jäseniään esimerkiksi päätöksen teossa, tulisi tiimin jäsenen vastata siihen aktiivisuudellaan. Aktiivinen voi olla myös tarjoamalla apua, tai kertomalla tarvitsevansa itse apua. Menestyvässä tiimissä jäsenen tulee myös tunnistaa tiimin tavoitteet ja mahdollistaa niiden saavuttamisen. Samoin, kuin tiimin vetäjä, menestyvässä tiimissä myös tiimin jäsen kannustaa ja antaa palautetta.

Menestyvä tiimityö syntyy, kun tiimin vetäjä ja tiimi toimii synergiassa toisiaan tukien (kuva 13). Tiimin vetäjä mahdollistaa tiimin jäsenen onnistumisen ja tiimin jäsen mahdollistaa tiimin vetäjän onnistumisen. Menestyvässä tiimissä jokainen tietää, mitä menestyvä tiimitoiminta vaatii ja tunnistaa oman tiimin vahvuudet ja heikkoudet. Jokaisella tiimiin kuuluvalla on vastuu jokaisella osa-alueella. Oleellista on, että jokaiselta löytyy aito halu kehittää toimintaa kohti menestystä.



Kuva: 13: Menestyvän tiimin toimintamalli, jossa kuvattuna tiimin vetäjän ja tiimin jäsenen välinen synergia

### 6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen arvioinnissa on perinteisesti käytetty termejä reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetti kuvastaa luotettavuutta. Tutkimuksessa näitä voidaan parantaa arvioimalla ja tarkastelemalla niitä jatkuvasti tutkimuksen aikana, jolloin myös tehdyt valinnat ja päätelmät voidaan perustella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 24-28.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat osittain olemassa olevaa teoriaa ja aiempia tutkimuksia, mikä tukee tutkimuksen pätevyyttä. Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät auttoivat ymmärtämään tutkittavaa aihetta kohdeyrityksen näkökulmasta. Haastateltavien määrä oli riittävä, jotta löydettiin eroja tutkittavien teemojen

painotuksissa. Haastattelut myös nauhoitettiin, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastatteluihin pystyttiin palaamaan ja tulkintoja voitiin tarkistaa.

Tässä tutkimuksessa on joitain rajoituksia. Tutkimus toteutettiin taloushallinnon konsernille ja tutkimukseen osallistui yhden tiimin jäseniä. Tällä saattoi olla vaikutuksia, sillä ei pystytty vertailemaan painottuvatko tutkittavat teemat menestyvän tiimin toimintamallissa samalla tavalla myös toisessa vastaavanlaisessa tiimissä. Tutkimuksessa näkökulma oli tiimin vetäjän ja tiimin jäsenen osalta siinä, miten he voivat tukea ja mahdollistaa menestyvän tiimin toimintamallin, eikä sitä, miten he voivat estää toimintamallin syntymisen. Tämä saattaisi olla merkityksellistä, jotta voitaisiin puuttua myös negatiivisiin toimintamalleihin.

Toisaalta toimintamallin jalkauttamisen kannalta on oleellista ymmärtää, miten luodaan menestyvän tiimin toimintamallille edellytykset onnistua. Haastattelut toteutettiin myös ajankohtana, jolloin tiimi oli juuri jakautunut kahdeksi, joten haastateltavat olivat keskellä muutostilannetta ja henkilökohtainen tilanne muutosprosessin keskellä saattoi vaikuttaa näkemyksiin. Lisäksi haastattelut järjestettiin kesken työpäivän ja haastattelu-aika oli rajoitettu, mikä saattoi vaikuttaa haastateltavien keskittymiseen ja toisaalta kaikkien kanssa ei ehditty välttämättä keskustella kaikista teemoista yhtä kauaa. Tässä tutkimuksessa ei myöskään otettu huomioon haastateltavien ikäjakaumaa, koulutustaustaa tai työkokemusta, jolla saattaa olla vaikutusta siihen, miten tiimin menestymiseen vaikuttavat tekijät koetaan. Tulostenkeruussa jätettiin pois sellaiset tekijät, joista ei syntynyt keskustelua tai mielipiteitä. Se, että jotakin aihetta ei käsitelty tässä tutkimuksessa ei välttämättä tarkoita, ettei se olisi tiimin toiminnassa tärkeää. Tutkimuksessa otettiin huomioon ne asiat, joista syntyi eniten mielipiteitä ja jotka tulkittiin sillä hetkellä merkittäviksi tämän kyseisen tiimin kohdalla.

Tutkimukseen valitut teemat eivät välttämättä kuvastaneet kaikkia oleellisia osa-alueita, joita tiimin menestymiselle vaaditaan. Teemat valittiin aiemmassa tutkimuksessa mainittujen ja kohdeyrityksen kiinnostuksen perusteella. Tutkimuksen tekijällä on yli 10 vuoden kokemus tiimityöstä, joten omat kokemukset tiimityöstä saattoivat vaikuttaa siihen, miten haastattelutilanteessa teemoja käsiteltiin ja miten tuloksia on tulkittu. Tutkimuksen tekijällä ei ole kokemusta taloushallinnon toimialasta, mikä toisaalta mahdollistaa objektiivisen lähestymisen.

### 6.2.2 Suositukset tutkimukselle ja työelämälle

Tämä tutkimus keskittyi selvittämään minkälainen toimintamalli mahdollistaa tiimin menestymisen. Tutkimuksella on suosituksia sekä tutkimukselle että käytännön työelämään.

Tämä tutkimus oli katsaus tiimin toimintamalliin taloushallinnon yrityksessä. Tutkimuksen



kannalta tärkeää on ymmärtää, että menestyvän tiimin toimintamalli näyttäisi olevan riippuvainen toimialasta ja tiimistä. Tästä syystä menestyvän tiimin tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää tutkittava konteksti ja ympäristö, ja niiden vaikutus ominaisuuksien painotuksissa. Lisää tutkimusta tarvitaan, jotta voitaisiin paremmin tunnistaa näiden tekijöiden merkitys menestyvän tiimin toimintamallille, ja löytää skaalattava malli ja sen jalkauttamista tukeva toimintatapa.

Käytännön työelämälle tämä työ tarjoaa erilaisia teemakarttoja, joiden avulla voidaan paremmin ymmärtää, miksi menestyvän tiimin toimintamallin teemoihin liittyvät tekijät vaikuttavat tiimin menestymiseen. Näiden avulla tiimin vetäjät ja yritysten johto voivat paremmin ymmärtää, mitä ottaa huomioon tiimin toimintamallia suunniteltaessa ja jalkauttaessa. On myös tärkeää huomioida, että nyt tunnistetuissa ominaisuuksissa on eroja konkreettisella tasolla, toiset ominaisuudet ovat ylätasolla ja toiset paljon käytännöllisempiä. Näiden käytännön jalkauttamisessa voi olla eroja. Yritysten toiminnan kannalta tärkeää on löytää skaalautuva malli, joka voitaisiin helposti jalkauttaa käytäntöön ja toisaalta taata tiimien menestymiselle pysyvät edellytykset.

### 6.2.3 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tekijöihin, jotka mahdollistavat menestyvän tiimin toimintamallin taloushallinnon yrityksessä. Tutkimuksen aineisto kerättiin yhdestä tiimistä, mutta skaalautuvuuden vuoksi mallia tulisi testata myös saman toimialan toisen tiimin kanssa sekä eri toimialan tiimeillä. Tämä auttaisi ymmärtämään tuleeko eri tiimeillä ja eri toimialoilla erilaisia painotuksia malliin valittujen teemojen osalta, ja pitäisikö malliin vaihtoehtoisesti lisätä eri teemoja esimerkiksi eri toimialalla, jossa toiminnassa painottuu erilaiset toimintatavat, esimerkiksi prosessiteollisuudessa.

Tutkimuksessa ei selvitetty, mitkä tekijät estävät tiimin menestymisen. Myös menestystä estävien tekijöiden tunnistaminen voisi olla oleellista, jotta tiimeille voidaan luoda kestävästi olosuhteet ja ennakoita mahdollisesti uhkaavat tekijät. Laajemman otoskoon avulla voisi olla myös kiinnostavaa selvittää tiimin jäsenten välisten toimenkuvaerojen vaikutus, tai ikäjakautuman ja työkokemuksen vaikutus painotuksiin. Tässä tutkimuksessa todettiin, että sekä tiimin jäsenellä että vetäjällä on merkittävä vaikutus tiimin menestymiseen. Näiden roolien osuutta toimintamallin eri laatikoihin voitaisiin tutkia vielä lisää, jotta voitaisiin löytää eri teemoja tukevia konkreettisia toimintamalleja, jotka tukevat jalkauttamista konkreettisella tasolla. Toimintaympäristön ollessa jatkuvassa muutoksessa, tulisi myös tutkia, vaikuttavatko toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset tiimin toimintamallin painotuksiin. Näin voitaisiin nähdä millaisin aikavälein painotukset mahdollisesti muuttuvat vai pysyykö teemojen painotus samalla tiimillä samana.

## 7 YHTEENVETO

Nykyajan työelämä on muuttunut perinteisestä työelämästä moniulotteisemmaksi ja työ on jatkuvassa muutoksessa. Tiimityöstä on tullut yrityksille tärkeä edellytys saavuttaa tavoitteet ja kehittää toimintaa. Yrityksille toimivasta tiimityöstä syntyy paljon hyötyjä, joita ovat esimerkiksi tehokkuus, joustavuus ja sitoutuneisuus. Joskus tiimityö voi epäonnistua ja syntyy niin kutsuttuja valetiimejä. Jotta tiimi voi menestyä on tärkeää ymmärtää tekijät, jotka ovat menestymisen takana ja osattava soveltaa niitä käytäntöön.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena tutkittiin mitkä tekijät mahdollistavat menestyvän tiimin muodostumisen ja millä tavoin tiimin vetäjä ja tiimin jäsenet voivat tukea sen muodostumista. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona kansainväliselle kasvavalle konsernille, joka tarjoaa yrityksille talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoratkaisuja sekä ulkoistamispalveluita. Kohdeyrityksen kehityskohteena on tiimityöskentely konsernitasolla ja uuden palvelukeskustoiminnan kehittäminen. Tämän tueksi tarkoituksena oli muodostaa toimintamalli, jonka avulla tiimityötä voidaan jalkauttaa myös muihin toimipisteisiin.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus sopii menetelmäksi hyvin, sillä se pyrkii tulkinnalliseen lähestymistapaan niin henkilöiden kuin ilmiöiden ymmärtämiseksi. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, jolloin tuloksena saatiin kerättyä laajasti haastateltavien mielipiteitä ja syvällisempiä havaintoja. Teemahaastattelun lisäksi tässä tutkimuksessa mukailtiin tiedonkeruuna tikapuu eli laddering -menetelmää. Menetelmän avulla selvitettiin haastattelussa esiin nousseiden tekijöiden ominaisuus-merkitys-hyöty -ketjuja, jotka muodostivat lopulta teemakartat jokaisesta teemasta. Laddering tekniikalla tuloksista saatiin myös määrällistä tietoa eri tekijöiden esiintymistiheyksistä.

Opinnäytetyön perusteella Menestyvän tiimin toiminnassa olennaista on se, että jokainen tuntee oman roolinsa tiimissä ja ymmärtää tiimitoiminnan periaatteet. Menestymisen kannalta on oleellista, että tiimissä on luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, jossa sallitaan virheitä ja uskalletaan sanoa mielipiteitä. Menestyvässä tiimissä jokainen tietää omat ja tiimin tavoitteet, auttaa toista ja osaa myös itse pyytää apua. Menestyvässä tiimissä panostetaan jatkuvaan kehittämiseen niin yksilön kuin koko tiimin tasolla. On tärkeää, että tiimin vetäjä osallistaa. Persoonallisuudet hyväksytään, mutta myös tiimin jäsen on oltava aktiivinen ja sitoutunut, sillä menestymisen tulee olla kaikkien yhteinen suunta ja päämäärä.

## LÄHTEET

- Arvola, A., Lahti, P., Lampila, P., Tiilikainen, A., Kyrö, R., Toivonen, S., ... & Keskifrantti, S. (2010). Asuinympäristön ominaisuudet ja asukkaan arvot. Kuluttajatutkimusnäkökulman sovellus asuinympäristön koetun laadun tutkimukseen. VTT tutkimusraportti R-04869-10. [viitattu 5.11.2020]. Saatavissa: [https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2010/VOCUP\\_RAPORTTI\\_2010.pdf](https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2010/VOCUP_RAPORTTI_2010.pdf)
- Bachiochi, P., Rogelberg, O'Connor, M., Elder, A. (2000). The Qualities of an effective Team Leader. [viitattu 6.11.2020]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Peter\\_Bachiochi/publication/241758706\\_THE\\_QUALITIES\\_OF\\_AN\\_EFFECTIVE\\_TEAM\\_LEADER/links/55cb60a908aebc967dfe0cdb.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter_Bachiochi/publication/241758706_THE_QUALITIES_OF_AN_EFFECTIVE_TEAM_LEADER/links/55cb60a908aebc967dfe0cdb.pdf)
- Belbin. The Nine Belbin Team Roles. [viitattu 31.7.2020]. Saatavissa: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
- Bourne, H. & Jenkins, M. (2005). Eliciting Managers' Personal Values; An Adaption of the Laddering Interview Method. [viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094428105280118>
- Bridger, E. 2015. Employee engagement. London: Kogan Page.
- Costa, P., L., Passos, A., M. & Bakker, Ar., B. 2006. Team Work Engagement: Considering Team Dynamics for Engagement. Viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: <https://bru.iscte-iul.pt/wp-content/uploads/working-papers/series-2/bruwp1206.pdf>
- Duhigg C. 2016. The Work Issue: What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New York Times. [viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>
- Eklund A., Lindholm T. & Salminen J. 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimi-flown virtaamaan? Espoo: J-Impact Oy
- Erdem F. (2003). Optimal trust and teamwork: from groupthink to teamthink [viitattu 6.11.2020]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/235286245\\_Optimal\\_trust\\_and\\_teamwork\\_From\\_groupthink\\_to\\_teamthink](https://www.researchgate.net/publication/235286245_Optimal_trust_and_teamwork_From_groupthink_to_teamthink)
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskusten tutkimuksia ja selvityksiä. [viitattu 6.11.2020]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/269571106\\_Monenlainen\\_tapaustutkimus/link/54b7c2800cf2e68eb2804b05/download](https://www.researchgate.net/publication/269571106_Monenlainen_tapaustutkimus/link/54b7c2800cf2e68eb2804b05/download)

Friedman Z. 2019. Google Says The Best Teams Have These 5 Things. Forbes. [viitattu 9.5.2020]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2019/01/28/google-says-the-best-teams-have-these-5-things/#1879613b5a30>

Ghazzawi, K. & Bizri, A. 2014. Critical Attributes for Successful Teamwork Implementation Within Lebanese Organizations (93-101) [viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33935525/10120140501012.pdf?1402620817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCRITICAL\\_ATTRIBUTES\\_FOR\\_SUCCESSFUL\\_TEAMW.pdf&Expires=1605563483&Signature=DCCRZ6pwmR-od-l3EfqY4Tjf1js16eUVFbSkfdFdU241izxBBDrsw~S7FVXXVbX-qSti6Xx3W4U51samWKgaQZ-mPBQczt5A0~flykwCDQO6ncWXIQvEWjRHY-GFOSqi6N~zAelo9dpnlYDmuZEvfZZp-6KKYBBpTW0Nrh~--t5fsH5ZOj2Bn3AN2l8qHt7kjjExfyJeskJTOfdO2~7JJJgR9QAP14yII7Cn3dUGCyMv07G5l10QJhnhx1Z-ALscujcepM5lYcJBINqreEavjOdHQrgpc7tewnTSsjS~Z9f2DuWI-TYwJQ754vV4iOqq5j6S3nPPvmp3Zq~igaiQZ1jQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33935525/10120140501012.pdf?1402620817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCRITICAL_ATTRIBUTES_FOR_SUCCESSFUL_TEAMW.pdf&Expires=1605563483&Signature=DCCRZ6pwmR-od-l3EfqY4Tjf1js16eUVFbSkfdFdU241izxBBDrsw~S7FVXXVbX-qSti6Xx3W4U51samWKgaQZ-mPBQczt5A0~flykwCDQO6ncWXIQvEWjRHY-GFOSqi6N~zAelo9dpnlYDmuZEvfZZp-6KKYBBpTW0Nrh~--t5fsH5ZOj2Bn3AN2l8qHt7kjjExfyJeskJTOfdO2~7JJJgR9QAP14yII7Cn3dUGCyMv07G5l10QJhnhx1Z-ALscujcepM5lYcJBINqreEavjOdHQrgpc7tewnTSsjS~Z9f2DuWI-TYwJQ754vV4iOqq5j6S3nPPvmp3Zq~igaiQZ1jQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Hackman R. 2009. Harvard Business Review. Why Teams Don't Work. [viitattu 23.8.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work>

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuumakustannus Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Holmes, T. A. (2012). Ten characteristics of a high-performance work team [viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: [http://www.drtyroneholmes.com/uploads/2/0/3/4/20346297/ten\\_characteristics\\_of\\_a\\_high\\_performance\\_work\\_team.pdf](http://www.drtyroneholmes.com/uploads/2/0/3/4/20346297/ten_characteristics_of_a_high_performance_work_team.pdf)

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY

Koppala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. [viitattu 12.11.2020]. Saatavissa: <https://ekirjasto.kirjastot.fi/hae?q=Kopakkala%2C%20Aku>

Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K. & Sulkumäki, T. 2020. Tiimisoppa – Iloa ja energiaa kaaliin. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover

Luca, J. & Tarricone, P. 2001. Does emotional intelligence affect successful teamwork. [viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: <https://www.semanticscholar.org/paper/Does-emotional->

intelligence-affect-successful-Luca-Tarri-  
cone/dd3af3fb8672c151fe873d4b26a2a5930b3b3921

Luca, J. & Tarricone, P. 2002. Successful teamwork: A Case study [viitattu 29.10.2020].  
Saatavissa: <https://www.semanticscholar.org/paper/Does-emotional-intelligence-affect-successful-Luca-Tarricone/dd3af3fb8672c151fe873d4b26a2a5930b3b3921>

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum

Mughal, M. U. (2020). The Impact of Leadership, Teamwork and Employee Engagement  
on Employee Performances. [viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/8b64/11d73f84af55454a53f435462a7934f4517d.pdf>

Rizwam, U., Sajid, R., K. & Shams, R. (2018). The Buffering Effect of Teamwork Effectiveness  
on the Relationship between Employee Work Engagement and Behavioral Outcomes. [viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: [https://www.qurtuba.edu.pk/jms/default\\_files/JMS/12\\_1/5.pdf](https://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/12_1/5.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto, Kvali-  
liMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen  
tietoarkisto [viitattu: 17.11.2020]. Saatavilla: <https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf>

Scott, T. W. & Tiessen, P. (1999). Performance measurement and managerial teams. [vii-  
tattu: 10.11.2020]. Saatavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1066.7866&rep=rep1&type=pdf>

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. In-  
notiimi Oy. Helsinki: Otava. 2. painos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustan-  
nososakeyhtiö Tammi [viitattu 7.11.2020]. Saatavissa:  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h\\_VDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=laadullinen+tutkimus+ja+sisällönanalyysi&ots=fFoQR4QGWL&sig=lmzwlk1BsKri-naAZGe7VXH1yoM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=laadullinen%20tutkimus%20ja%20sisällönanalyysi&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h_VDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=laadullinen+tutkimus+ja+sisällönanalyysi&ots=fFoQR4QGWL&sig=lmzwlk1BsKri-naAZGe7VXH1yoM&redir_esc=y#v=onepage&q=laadullinen%20tutkimus%20ja%20sisällönanalyysi&f=false)

## LIITTEET

### Liite 1. Tiedote haastatteluun

Hei,

Olen liiketalouden opiskelija LAB-ammattikorkeakoulusta. Opiskeluni painottuvat henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön. Opinnäytetyöni on case-lähtöinen ja toimeksiantajana on teidän Yritys X.

Työn otsikko on Menestyvän tiimin toimintamalli. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälainen toimintamalli tukee parhaiten tiimityötä teidän yrityksessä. Tutkimusta varten järjestän yksilöhaastattelut, joissa tulen kysymään teidän omia näkemyksiä tiimityöhön liittyvistä teemoista ja mahdollisista kehityskohteista teidän työpaikalla. Tämän jälkeen analysoin haastattelussa esiin tulleita aiheita käsillä olevaan teoriaan. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään täysin anonyymisti.

Haastattelut pidetään ma 24.8.– ti 25.8. työpäivän aikana Teams-sovelluksen välityksellä. Olen varannut jokaiselle haastattelulle 30 minuuttia aikaa. Voit valita itsellesi sopivan ajan excel-  
taulukosta. Kirjoita siihen sähköpostiosoitteesi, niin lähetän sinulle palaverikutsun. Jos tulee mitään kysyttävää, voit kysyä lisätietoja aiheesta, alla sähköpostiosoitteeni.

Kiitos kaikille osallistujille jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,  
Tiina Potinkara  
Liiketalouden opiskelija  
LAB-ammattikorkeakoulu  
tiina.potinkara@student.lab.fi

## Liite 2. Haastattelurunko

### Tiimityö

Montako jäsentä tiimissäsi on?  
Miten ymmärrät tiimityön tarkoituksen?

### Tiimiroolit

Mitkä ovat mielestäsi tiiminvetäjän tärkeimmät ominaisuudet?  
Mitkä ovat tiimin jäsenen tärkeimmät ominaisuudet?  
Mitkä asiat sulla lisää sitoutuneisuuden tunnetta työssä?  
Näkyykö teidän tiimissä jäsenillä erilaisia rooleja? (liittyen vahvuuksiin ja luonteenpiirteisiin)?  
Tunnistatko oman roolisi tiimissä?  
Onko sinulla sellainen tunne että pystyt hyödyntämään tiimissä omia vahvuuksia?

### Tavoitteet ja mittarit

Tiedätkö organisaatiosi tavoitteet?  
Millä tavalla se kytkeytyy teidän tiimin päämäärään ja tavoitteisiin?  
Minkälainen tavoite sinun mielestä motivoi tekemään parhaansa?  
Millä tavalla teillä mitataan tiimin suorituskykyä tällä hetkellä?  
Onko mittaamistavassa mielestäsi jotain kehitettävää?  
Pystyttekö vaikuttaa mittaamiseen  
Mitkä asiat tiimissä motivoivat sinua, kun yrität saavuttaa tavoitteesi?  
Mikä estää tavoitteiden saavuttamisessa?

### Toiminnan selkeys

Minkälaisia sääntöjä ja toimintatapoja tiimissä on hyvä olla?  
Voiko tiimin jäsenillä olla toisistaan poikkeavia työtapoja?  
Millainen palaveri on hyvä palaveri?  
Mikä palavereissa aiheuttaa turhautuneisuutta?  
Millä tavalla teidän tiimin palaverikäytäntöjä voisi mielestäsi kehittää?  
Miten teidän tiimissä tehdään päätöksiä? Mistä asioista jäsen voi itse päättää?

### Luottamus ja psykologinen turvallisuus

Millainen toiminta tuo sinulle sellaisen tunteen työssäsi, että sinuun luotetaan?  
Millä tavalla sinä voit toimia, että sinuun luotetaan tiimissä?  
Miten sinun mielestä virheitä tulisi käsitellä tiimissä?  
Minkälaisista asioista teidän tiimissä useimmiten syntyy konflikteja?  
Mistä se johtuu? Mitä asialle voisi tehdä?

### Kehittyminen ja palkitseminen

Millä tavoin tiimin toimintaa voi kehittää?  
Miten yksilön ammatillista kehittymistä voidaan parhaiten tukea?  
Onko kehityskeskustelut mielestäsi toimiva keino kehittymisen kannalta?  
Onko teidän tiimissä kehityskeskustelut käytössä?