

Ari Svensberg

**TIIMITYÖ TIIMINJÄSENEEN NÄKÖKULMASTA: CASE
SPARK**

Opinnäytetyö

KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Marraskuu 2009

Yksikkö Ylivieska, Haapajärven toimipiste	Aika 9.11.2009	Tekijä/tekijät Ari Svensberg
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi Tiimityö tiimin jäsenen näkökulmasta: Case Spark		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 31]	
Työelämäohjaaja Olli Leppänen		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajayritys oli Kajaanissa toimiva yrittäjävalmennuskeskus Intotalo. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten tiimityötä voisi kehittää Intotalon työorganisaatiossa. Teoriaosuudessa selvitetään tiimin jäsenten valintaa, tiimin ongelman ratkaisua ja tiimin muodostamisen edellytyksiä. Empiirisessä osuudessa tutkittiin tiimien toimintaa projektityössä ja miten yksilö kokee tiimityön. Haastattelin tutkimusta varten kahdeksaa Spark-työharjoittelutiimissä toiminutta henkilöä. Tutkimustuloksista on pääteltävissä, että Sparkin jäsenet kokivat tiimityön erittäin mielekkääksi. Projektien toteuttaminen oli tiiminä tehokasta</p>		

Asiasanat Tiimi, Tiimin jäsenyys, Tiimiroolit

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date 9.11.2009	Author Ari Svensberg
Degree programme Bachelor of business administration		
Name of thesis Team work of pointview of team member: Case Spark		
Instructor Pekka Paajanen	Pages 31	
Supervisor Olli Leppänen		
<p>Employer of my thesis was Intotalo, which is entrepreneurship coaching center. Into works in Kajaani. Meaning of this thesis is to research how to develop team working in Intotalo's work organization. Theory part concentrates on team's problem solving, how to choose team members and what requirements are needed to start team. In empirical part I researched how teams manage in project work and what kind of experience team working is to individual person. To complete research I interviewed eight members of the Spark practical training team. Test results were that members of the Spark think that Spark was positive and interesting experience. Team work was effective way to do projects.</p>		
Key words Team, Team membership, Team roles		

SISÄLLYS	Sivunumero
1 JOHDANTO	
1.1 Lähtökohdat	1
1.2 Tutkimustehtävä ja sen rajaus	1
1.3 Intotalo	3
2 YLEISTÄ TIIMEISTÄ	
2.1 Tiimin määritelmä ja tiimin muodostamisen edellytykset	4
2.2 Tiimin taidot ja hyödyt	6
2.3 Erilaiset tiimit	9
3 TIIMIN ONGELMANRATKAISU	
3.1 Tiimien ongelmat	12
3.2 Tiimin ongelmien ratkaisu	13
4. TIIMIN JÄSENYYS	
4.1 Tiimin jäsenten valinta ja persoonallisuus	15
4.2 Erilaisia tiimirooleja	18
5 TIIMIN JOHTAMINEN	
5.1 Tiimin vetäjä	22
5.2 Tiimin vetäjän tehtävät	24
6 TIIMIN KEHITTYMINEN JA OPPIMINEN	26
7 EMPIIRINEN OSUUS	
7.1 Tutkimustulokset	28
7.2 Johtopäätökset	29
7.3 Opinnäytetyön arviointia	29
LÄHTEET	31
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Lähtökohdat

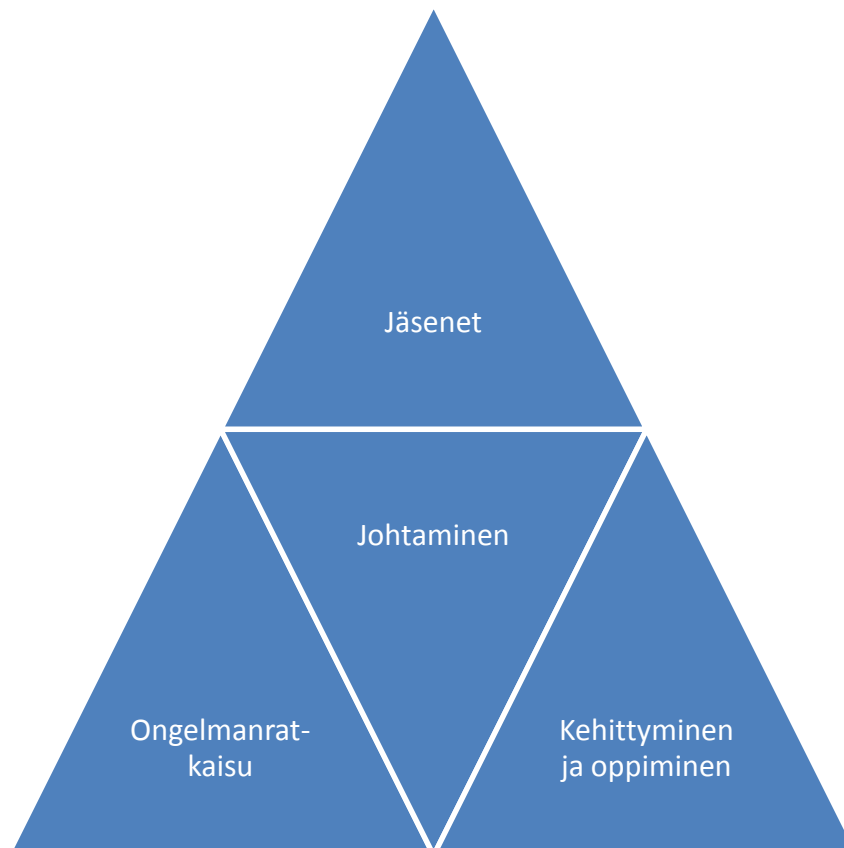
Tarkoitukseni oli valita aihe opinnäytetyöhöni työharjoitteluni perusteella. Sain lopulta harjoittelupaikan Kajaanissa toimivalta Intotalolta. Työharjoittelussa toimenkuvanani oli toimia pääosin opiskelijoista toimivassa yhdeksän henkisessä tiimissä suorittaen erilaisia projekteja eri toimeksiantajille. Tiimissä toimiminen oli niin mielenkiintoinen ja haastava kokemus, että siitä saisi varmasti mielenkiintoisen opinnäytetyön aiheen.

Tiimeistä puhuttaessa ensiksi useimmille tulee mieleen erilaiset urheilujoukkueet. Urheilujoukkue on hyvä esimerkki toimivasta tiimistä, mutta tiimejä löytyy paljon muualtakin kuin pelkästään urheilun parista. Tiimit ovat osoittautuneet työryhmiä tehokkaammaksi tavaksi tehdä työtä, joten useat liiketoimintaorganisaatiot ovat pyrkineet muuttamaan toimintansa tiimipohjaiseksi.

1.2 Tutkimustehtävä ja sen rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää tiimityötä Intotalon työorganisaatiossa. Tutkimuksen pääasiallisena kohteena on Spark-niminen työharjoittelutiimi, joka toimi neljän kuukauden ajan Intotalon organisaatiossa. Opinnäytetyöni pääongelmana on tutkia miten tiimityö toimii Intotalon työorganisaatiossa. Pääongelman voi jakaa kahteen alaongelmaan: Miten tiimi toimii projektityössä Intotalon työorganisaatiossa ja miten tiimin jäsen kokee työskentelemisen tiimissä Intotalon työorganisaatiossa. Tutkimusmenetelmänä käytin haastattelua kahdeksalle tiimin jäsenelle.

Seuraavassa kuviossa esitetään oppinnäytetyön teoreettinen viitekehys



KUVIO 1 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehitys esittää tiimityön eri osa-alueita. Jokaisen osa-alueen on toimittava moitteetta, jos tiimi haluaa saavuttaa huipputuloksen. Tiimin jäsenten persoonallisuus ja käyttäytyminen vaikuttavat eniten tiimin toimintaan. Tiimin jäsenten aikaisemmat kokemukset toisistaan voivat olla tiimille vahvuus tai heikkous. Mikäli henkilöt ovat entuudestaan ystäviä, mitään ongelmaa ei ole, mutta jos he ovat vihamiehiä, konflikteja tulee varmasti. Tiimi tarvitsee erilaisia tiimirooleja. Joidenkin roolien, kuten esimerkiksi diplomaatin puuttuminen voi estää tiimiä toimimasta kunnolla. Tiimin jäsenten entiset kokemukset vaikuttavat heidän suhtautumiseensa tiimiin.

Tiimiä voi johtaa tiimivetäjä, tiimin ulkopuolinen henkilö, tai kukin tiimin jäsen vuorollaan. Tiimin johtajien on määrä pitää tiimi motivoituneena ja tehokkaana. Tiimin ongelmanratkaisutaito voi olla tiimille tuhoisaa, tai se voi vauhdittaa tiimiä entistä parempiin suorituksiin. Hyvin toimiva tiimi oppii ja kehittyy koko toimintansa ajan. Tiimissä oppii parhaiten tekemällä, joten tiimin toimiessa oppimista tapahtuu vääjäämättä.

1.3 Intotalo

Intotalo on Kajaanissa ja Vuokatissa toimiva yrittäjien valmentamiskeskus, jonka pääasiallisena toimintana on auttaa aloittelevia yrittäjiä ja yrittäjiksi aikovia. Yrittäjä saa koulutusta yritystoiminnasta ja apua esimerkiksi ensimmäisten asiakaskontaktien luomiseen. Samalla hän saa luotua verkostoja muihin yrittäjiin koulutuksen yhteydessä. Yrittäjiksi aikoville Intotalo tarjoaa ns. ensiaskel-yrittäjyysvalmennuksen, jonka avulla tuleva yrittäjä voi kehittää liikeideaansa ja kokeilla sitä käytännössä.

Intotalo järjestää yrittämisen koulutuskursseja opiskelijoille. Opiskelija voi opiskella ammattikoulussa, lukiossa, ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa, kaikille löytyy koulutustasoa vastaavia kursseja. Ammattikorkeakouluopiskelijoilla on mahdollisuus suorittaa työharjoittelunsa Intotalolla.

2 YLEISTÄ TIIMEISTÄ

2.1 Tiimin määritelmä ja muodostamisen edellytykset

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan. Nämä ihmiset ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja erikseen määritettyihin suoritustavoitteisiin. He ovat yhteisesti vastuussa tiimin saavuttamista tuloksista. (Katzenbach & Smith 1997 34.)

Flirander määrittelee tiimin(1997,8) tiimi on organisaatioyksikkö, jonka muodostaa mahdollisimman itseohjautuvasti toimiva kiinteä ryhmä, jonka jäsenet toimivat vastuullisesti ja aktiivisesti keskenään hyödyntäen kunkin jäsenen erityisosaamista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tärkein edellytys tiimin syntymiselle ovat suoritukset. Suoritusten pitää olla kaikille tiimin jäsenille yhteisiä, jotta kaikki tiimin jäsenet ovat mukana tekemisessä. Suoritukset asettavat tiimille tavoitteita, joiden perusteella se voi mitata onnistumisensa. Yksityiskohtaiset tavoitteet auttavat kommunikoinnissa tiimin sisällä, ja vähentävät konflikteja tiimin sisällä. Täten tiimin jäsenille on selvää mihin tiimi pyrkii. Yksityiskohtaiset tavoitteet antavat mahdollisuuden iloita pienistä voitoista. Nämä pienet voitot parantavat tiimin yhteishenkeä. Tiimityöhön siirtyminen kannattaa aloittaa organisaatiossa puhumalla työntekijöiden kanssa yhteistyöstä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Henkilökunta kertoo mielipiteensä siitä, miten yhteistyötä on tehty ja miten sitä pitäisi lisätä. Henkilökunnan saadessa ajatuksistaan positiivista palautetta, tiimityön vastustaminen voi muuttua tiimityömyönteisyydeksi. (Katzenbach & Smith 1997, 24, 68–69; Spiik 2004, 34.)

Asenne vaikuttaa tiimin syntymiseen. On helpompaa tehdä työtä, jossa on vastuussa vain itselleen ja lähimmälle esimiehelleen. Samoin vanhoissa toimintatavoissa pysyminen on turvallisempaa kuin uusien toimintatapojen käyttöönotto. Tiimityössä henkilö joutuu antamaan vastuuta ja tehtäviä muille. (Katzenbach & Smith 1997, 15–16, 21.)

Tiimin sisäisen toiminnan on oltava kunnossa, jotta se voi saavuttaa päämääränsä. Sisäinen toimivuus tarkoittaa avointa vuorovaikutusta ja asioiden käsittelyä. Vuorovaikutus käsittää sekä sanattoman että sanallisen viestinnän. Organisaatiossa, jossa arvostetaan individualismia ja palkitaan ainoastaan saavutuksista, on paljon työtä ennen kuin se voi kutsua itseään tiimiorganisaatioksi. Mikäli organisaatiossa halutaan mahdollisimman paljon mahdollisimman lyhyessä ajassa, tarvitsee työntekijöiden ja johtajien muuttaa asennettaan, jos he haluavat aloittaa organisaatiossaan tiimityön. (Flirander 1997, 26.)

Yrityksessä on oltava vahva suoritusmoraali, jotta tiimejä voisi muodostua. Vahvalla suoritusmoraalilla tarkoitetaan, että kaikki yrityksessä haluavat saavuttaa yhteiset suoritustulokset. Motivoituneet ihmiset muodostavat helpommin tiimejä kuin motivoimattomat. Jos henkilö on motivoitunut omaan työhönsä, miksi hän ei olisi motivoitunut työskentelemään muiden motivoituneiden ihmisten kanssa. Tiimien syntymisen edellytys on, että johtajat ovat yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa. Tiimin ulkopuolisilla johtajilla on tehtävänä auttaa tiimiä ongelmien ratkaisussa. (Katzenbach & Smith 1997, 196; Heikkilä 2001, 36; Flirander 1997, 17–23.)

Tiimien jäsenet asettavat itselleen yhteisen päämäärän ja yhteiset suoritustavoitteet. He sopivat yhteisestä toimintamallista ja kehittävät toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat yhdessä vastuussa saavutetuista tuloksista. Kurinalaisessa tiimissä näitä asioita tehdään jatkuvasti. Päämäärä asettaa tiimin jäsenille rajoituksia. Yksilöt joutuvat asettamaan oman etunsa tiimin edun edelle. Tämä rajoittaa halua rikkoa rajoja, koska se rikkoisi tiimin yhteishengen. (Katzenbach & Smith 1997, 26, 68.)

Tiimissä on oltava säännöt, joita tiimin jäsenet noudattavat. Sääntöjä noudattamalla tiimin jäsenet saavat luotua luottamusta toisiinsa. Sääntöjen noudattamisella ja tarkalla tehtävien jaolla tiimi säästyy paljolta stressiltä. Mikään ei ole turhauttavampaa kuin, huomata tehneensä turhaa työtä, koska tiimikaveri on tehnyt saman asian jo aikaisemmin. Tiimin säännöt eli normit laatii tiimi itse. Normit heijastavat tiimin jäsenten arvomaailmaa. Ne määrittelevät mikä on tiimin työskentelyssä suotavaa ja mikä ei. (Flirander 1997, 49; Spiik 2004, 87.)

Tiimi voi syntyä missä tahansa yrityksen organisaation osassa. Erilaiset ihmiset eivät ole este tiimin syntymiselle. Erilaisuus on enenemänkin vahvuus, koska tiimissä syntyy keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, kun kaikki eivät ajattele samalla tavalla. Tiimit eivät ole este yksilösuorituksille. Tiimeissä löytyy aina keino, miten yksilö voi ottaa osaa tiimin toimintaan ja erottua muista tiimin jäsenistä. Yksilön persoonallisuus ja taidot antavat suunnan yksilön asemalle tiimissä. Esimerkiksi Atk-orientoitunut henkilö keskittyy tietokoneasioihin. (Katzenbach & Smith 1997, 26.)

2.2 Tiimin taidot ja hyödyt sekä tiimityöskentelyn erityispiirteitä

Tiimi tarvitsee toimiakseen erilaisia taitoja, kuten teknillistä tai toiminnallista asiantuntijuutta, ongelmanratkaisu-, päätöksenteko- ja vuorovaikutustaitoja. (Katzenbach & Smith 1997, 62). Mikään tiimi ei omaa kaikkia tarvitsemiaan taitoja tiimin syntyhetkellä, vaan tiimin tehtävänä on kehittää kaikkia taitoja, mitä tiimi tarvitsee. Tiimin sisäistäessä vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä ja kun se on sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa, voidaan sanoa kyseessä olevan tiimityö. (Spiik 2004, 47.)

Tiimi tarvitsee jäseniltään sitoutumista. Tiimiä ei voi kutsua tiimiksi, ennen kuin kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimin suoritustavoitteisiin ja kantavat vastuu yhdessä. Tiimin jäsenten on hyväksyttävä yhteiset säännöt ja toimintaperiaatteet. Jos edellä mainituista asioista ei päästä yhteisymmärrykseen, tiimin toiminta kohtaa ongelmia. (Flirander 1997, 6.)

Tiimit ovat suuria organisaatioryhmiä joustavampia, koska tiimien kokoaminen, hajottaminen ja muuttaminen tapahtuvat nopeasti, kun taas koko organisaation muuttaminen kestää kauan. Tiimien muuttaminen ei tarkoita muutosta koko organisaatiossa. Tiimit ovat tuottavampia kuin suoritustavoitteita vailla olevat ryhmät, koska tiimit ovat sitoutuneet saaman konkreettisia tuloksia. (Katzenbach & Smith 1997, 27.)

Työryhmässä lopputulos on sama kuin yksilöiden työpanosten summa. Tiimissä yksilöiden työpanos on enemmän kuin yksilöiden suoritukset. Tämä johtuu siitä, että toimivassa tii-

missä yksilöt sparraavat toisiaan parempiin suorituksiin. Esimerkiksi tiimin jäsenen keksimä idea saadaan kehitettyä paremmaksi tiimin kesken keskustelemalla. (Katzenbach & Smith 1997, 104.)

Tiimien avulla vastuu ja päätökset saadaan sinne, missä kyseisestä asiasta tiedetään ja osataan parhaiten. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tiimissä hyödynnetään kunkin tiimin jäsenen vahvuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi henkilö, joka on hyvä neuvottelemaan, hoitaa suurimman osan tiimin ja tiimin ulkopuolisen tahon kanssa käymistä neuvotteluista. Tiimityössä monet organisaation ja ihmisten tavoitteista yhtyvät. Täten molempien tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Tämä lisää henkilöstön hyvinvointia. (Spiik 2004, 24, 29.)

Tiimeillä voidaan saada parannettua toiminnan laatua tai asiakaspalvelua. Tiimeillä voidaan parantaa organisaation ydinosaamista. Henkilöstön kannalta tiimeillä pyritään parantamaan työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tiimit toimivat erityisen hyvin silloin, kun toiminta edellyttää erilaisten taitojen, kokemusten ja osaamisen yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä on tiimittämisen perusedellytys. Lisätarpeita tiimityölle ovat työtehtävien keskinäinen riippuvuus, tulosten tekeminen, ajankäyttö ja synenergia. Työtehtävien keskinäinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että työtehtävät ovat niin lähellä toisiaan, että ne kannattaa hoitaa tiimissä. (Flirander 1997,14.)

Tiimityössä tulokset ovat ratkaisevia. Tiimityö on yksi tapa töiden ja tulosten tekemiseen. Jos jokin muu tapa toimii organisaatiossa paremmin, käytettäköön sitä. Jokainen tapaus ja tilanne on ainutlaatuinen, mutta kaikista niistä voi oppia. (Spiik 2004, 31.)

Moxonin mukaan tiimin ja työryhmän ero voidaan ratkaista tarkastelemalla yhteistä päämäärää, tiimi-identiteettiä, keskinäistä riippuvuutta ja yhteisiä käyttäytymistä sääteleviä normeja ja arvoja. Tiimin jäsenet päättävät työnsä päämäärän yhdessä, kun taas työryhmä saa tavoitteensa esimiehiltä. Työryhmän jäsenillä ei ole hirveästi vaikutusvaltaa tavoitteita valitessa. (Heikkilä 2002, 21.)

Jokaisella tiimillä on oma identiteettinsä, joka kertoo mikä tiimissä on tärkeää ja miksi. Tiimin identiteetti koostuu siitä, että jäsenet tietävät mihin he kuuluvat, mikä heidän visionsa ja missionsa on, mihin he pyrkivät ja mitkä ovat heidän yhdessä sovitut sääntönsä. (Katzenbach & Smith 1997, 122; Heikkilä 2001, 21.)

Yhteenkuuluvaisuuden tunne ja yksilöiden tarve tehdä yhteistyötä, jotta he saisivat oman työnsä tehdyksi, ovat tiimityön perusta. Edellä mainitut ovat erinomaisia konfliktien lähteitä. Tiimin normit ja arvot liittyvät tiimin kommunikointitapoihin, päätöksentekoon ja ristiriitojen ratkaisemiseen. (Heikkilä 2002, 21–22.)

Kuviossa 2 kuvataan tiimin ja työryhmän eroja.

Työryhmä	Tiimi
<ul style="list-style-type: none"> • Voimakas ja tuloksiin keskittynyt johtaja (manager) • Jokainen yksilö on vastuussa työstään • ryhmän tehtävä ja tarkoitus on sama kuin ryhmää laajemman organisaationkin • yksilölliset työtulokset • kokoukset ja palaverit ovat tehokkaita • mittaa tehokkuuttaan epäsuorasti vaikutuksellaan toisiin (esim. rahallisesti laskettavalla tuottavuudella) • keskustelee ja delegoi 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtajuusroolien jakaminen tilanteiden mukaan (leader) • yksilöllinen ja tiimin jäsenten kantama keskinäinen vastuu • tiimillä on oma erityinen tarkoituksensa ja tehtävänsä, jonka tiimi itse luo • kollektiiviset työntulokset • rohkaisee kokouksissaan ja palavereissaan jäseniään avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen ongelman ratkaisuun • mittaa toimintaansa suoraan arvioimalla kollektiivisia työntuloksia ja omaa toimintaa • keskustelee, päättää ja tekee todellista työtä yhdessä

KUVIO 2 Tiimin ja työryhmän erot (Heikkilä 2002, 24)

Tiimi ei ole mikään suuri ihmisjoukko. Toimivan tiimin koko on käytännössä alle kymmenen henkilöä. Tiimin minimikokona on kolme henkilöä. Kahden henkilön ryhmä on työpari, jonka jäsenet tuntevat toistensa toimintatavat hyvin. Mitä suurempi ryhmä on, sitä vaikeampi on löytää yhteinen ajankohta, joka sopii kaikille. Suuri ryhmä, esimerkiksi 20 henkilöä, tarvitsee kokoontuessaan suuren tilan. Ongelman muodostaa myös logistiikka. Pahimmillaan esimerkiksi asiantuntijatiimin jäsenet voivat asua eri valtioissa. Mitä suu-

remppi ryhmä on, sitä todennäköisempää on, että tiimissä on vuorovaikutusongelmia. Vuorovaikutusongelmat ilmenevät siten, että tiimin päätöksentekoon tai keskusteluun ei ota osaa kuin muutama henkilö tiimistä. (Katzenbach & Smith 1997, 60; Flirander 1997, 6.)

Tiimissä tarvitsee olla tarvittavat taidot työtehtävän hoitamiseen. Esimerkiksi ekonomeista koostuva tiimi ei todennäköisesti menesty kemiallista asiantuntijuutta vaativassa projektissa. Tiimi tarvitsee toimiakseen ongelmanratkaisuja ja päätöksentekotaitoja. Tiimissä yksilön on otettava aina henkilökohtainen riski, hänen on luotettava toisiin tiimin jäseniin. Luottamus ei synny hetkessä vaan se pitää ansaita. Luottaminen toiseen tiimin jäseneseen ei tarkoita täydellistä luottamusta, vaan sellaista luottamusta, jota tarvitaan tiimin päämäärien saavuttamiseen. (Katzenbach & Smith 1997, 136.)

Tiimit viettävät aikaa yhdessä myös työajan ulkopuolella. Tämä auttaa tiimin jäseniä tuntemaan toisensa paremmin, mikä parantaa suoraan tiimin toimintakykyä. Yhteinen vapaa-ajan vietto auttaa tiimin ilmapiirin parantamisessa. Tiimit ovat itseohjautuvia. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimit käyttävät päätösvaltaa omista asioistaan. (Katzenbach & Smith 1997, 136; Spiik 2004, 25.)

2.3 Erilaiset tiimit

Huipputiimin erottaa tavallisesta tiimistä sitoutuminen toisiin tiimin jäseniin. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenillä on muutakin yhteistä kuin tiimin jäsenyys. He esimerkiksi viettävät vapaa-aikaansa yhdessä, heillä voi olla samoja harrastuksia. Tavallisessa tiimissä jäsenet yleensä tarkistuttavat kantansa tiimin vetäjällä. Huipputiimissä vastaava toimenpide suoritetaan muilla tiimin jäsenillä. Huipputiimeissä tiimin vetäjä vaihtelee projektin mukaan. Parhaat tiimit kuluttavat paljon aikaa sellaisen päämäärän etsimiseen, joka sopii tiimin jäsenille yksilöinä sekä tiiminä. Huipputiimeissä määritellään kunkin jäsenen kohdalla miten hän voi parhaiten vaikuttaa tiimin päämäärän saavuttamiseksi. (Katzenbach & Smith 1997, 16, 69, 81, 196.)

Valetiimi on huipputiimin vastakohta. Valetiimi on tiimiksi tarkoitettu ryhmä, joka ei kuitenkaan työskentele tiiminä. Valetiimeys johtuu siitä, että ryhmä ei saa itseään toimimaan tiiminä. Tähän voi olla syynä esimerkiksi se, ettei ryhmä panosta tarpeeksi suorituksiin. Valetiimi on usein tuloksiltaan heikompi kuin työryhmä. Valetiimit ja potentiaaliset tiimit voivat saada tiimensä toimimaan keskittymällä siihen miten mahdolliset ongelmat haittaavat suorituksia. Potentiaaliset tiimit ovat yleensä toimintaansa aloittelevia tiimejä. Niissä on mahdollisuuksia kehittyä hyväksi tiimiksi. Yleensä potentiaalisilla tiimeillä on ongelmana se, ettei niiden päämäärä ja tavoitteet ole vielä tarpeeksi selkeitä. (Katzenbach & Smith 1997, 168–169.)

Suosituksia antavia tiimejä ovat asiantuntijatiimit, projektiryhmät ja laaduntarkkaillusta vastaavat ryhmät. Näillä tiimeille on ominaista, että on ennalta sovittu milloin niiden toiminta alkaa ja milloin se lopetetaan. Suorittavat tiimit koostuvat työntekijätason henkilöistä. Näillä tiimeillä ei ole ennalta määrättyä olemassaolo aikaa, tästä poikkeuksena ovat projekti- ja prosessisuunnittelutiimit. (Katzenbach & Smith 1997, 266–267.)

Tiimit vaihtavat oma-aloitteisesti vetäjiään harvemmin kuin muita jäseniään. Tiimin uuden vetäjän nimeää usein yhtiön johto. Johdon väliintulo voi muodostua tiimille ongelmaksi, koska tiiminjäsenet kokevat sen tunkeiluna. Useimmiten johdon puuttuminen asioihin epäonnistuu, koska johto pyrkii ratkaisemaan mahdolliset ongelmat nopeasti syventymättä niihin. (Katzenbach & Smith 1997, 182–183.)

Jokaisella tiimillä on päätekohtansa. Teoriassa tiimi päättää toimintansa, kun sen kokoonpano vaihtuu. Käytännössä tiimi voi vaihtaa jäseniään ilman, että tiimin toiminta loppuisi tai pysähtyisi. Useimmat suorittavat tiimit ovat väliaikaisia. Esimerkiksi asiantuntijatiimi lopettaa toimintansa hoidettuaan projektinsa loppuun. (Katzenbach & Smith 1997, 183–184.)

Johtotason tiimien on täytettävä samat kriteerit kuin muidenkin tiimien. Johtotiimissä yrityksen päämäärä on usein sama kuin tiimin päämäärä. Johtotasolla tiimien ongelmat ovat samoja kuin muillakin tiimeillä, mutta niitä on vain vaikeampi ratkaista. Ongelmallista on yhteisen ajan löytäminen tiimille. Suurin osa johtajien ajasta kuluu oman

organisaation johtamisessa. Johtoryhmän kokoontuessa käytetty aika pyritään minimoimaan. Kokouksien on oltava mahdollisimman tehokkaita päätöksenteon ja ajankäytön suhteen. Johtotiimejä ovat liiketoimintayksiköiden, osastojen tai toimialojen johtoryhmät. (Katzenbach & Smith 1997, 238 – 243, 263.)

Johtoryhmissä yleensä yksilön työpanos määräytyy aseman ja työkuvan perusteella. Esimerkiksi markkinointijohtajan työpanoksena on markkinointi. Tämän ei pitäisi olla automaattista, vaan tiimin jäsenyys pitäisi valita yksilöiden taitojen perusteella. Johtoasemaan päässeet henkilöt eivät pidä ajatuksesta, että heidän suorituksensa ovat riippuvaisia henkilöistä, jotka eivät ole heidän alaisiaan tai esimiehiään. Tämä johtuu siitä, että henkilökohtaiset riskit ovat johtotasolla paljon suuremmat. Yksi epäonnistuminen voi estää tai haitata johtotason henkilön pääsyä muiden yritysten johtotehtäviin. (Katzenbach & Smith 1997, 141–242, 254.)

Johtoryhmästä tiimin muodostamisessa on vaikeaa jättää ryhmän ulkopuolelle henkilöitä, joilla ei ole tarpeeksi tiimityö- tai vuorovaikutustaitoja. Tämä voi haitata tiimin ulkopuolelle jätetyn yksilön suorituksia. Johtoryhmän tiimin toiminta edellyttää, että tiimin jäsenet tekevät itse töitä, eivätkä vain delegoi niitä alaisilleen. (Katzenbach & Smith 1997, 242, 255.)

Verkkotiimit ovat epävirallisia saman tai eri organisaation johtajien tai osakkeiden muodostamia tiimejä. Tiimin jäsenten kommunikoinnissa ylitetään osasto- ja yritysrajat. Tiimin jäsenet ovat samanarvoisia auktoriteetiltaan organisaatiossa. Iskutiimit ovat yleensä lyhytaikaisia. Tiimin tarkoituksena on jakautua muihin tiimeihin, ja innostaa näitä parempiin suorituksiin. Strategiatiimien tehtävänä on strategioiden suunnittelu. Strategia tiimit koostuvat omien alojensa spesialisteista. Strategiatiimeillä ei useinkaan ole valtuuksia päättää kehittämiensä strategioiden toteuttamisesta. Cat-tiimit (corrective action teams) ovat asiantuntijoista ja organisaation johtajista koottu ongelmanratkaisutiimi. (Heikkilä 2002, 27–28.)

3 TIIMIN ONGELMANRATKAISU

3.1 Tiimien ongelmat

Tiimissä huolenaiheet ja ongelmat ratkaistaan rehellisesti keskustelemalla. Ongelmista ja huolenaiheista keskusteltaessa on hyvä pitää mielessä, että asiat riitelevät eivätkä ihmiset. Jos ongelmat otetaan henkilökohtaisesti, on lopputuloksena tiimin jäsenten välien tulehtuminen. Ongelmia tiimille tuottaa tietojen tai osaamisen pannaaminen. Mitä avoimempi ilmapiiri tiimissä on, sitä paremmin se toimii. Avoimen ilmapiirin edellytyksenä on, että tiimin jäsenien henkilösuhteet ovat kunnossa. (Katzenbach & Smith 1997, 126; Sydänmaanlakka 2007, 47.)

Potentiaalisen tiimin mittari on konfliktien määrä. Mitä enemmän konflikteja on, sen parempi mahdollisuus potentiaalisella tiimillä on menestyä. Konfliktit syntyvät ristiriidoista. Mitä enemmän tiimin sisällä käydään mielipiteiden vaihtoa, sitä parempi ongelmanratkaisun lopputulos. Ristiriitoja syntyy, koska jokainen tiimin jäsen tuo päätöksentekoon oman historiansa eli omat arvonsa, koulutuksensa, kokemuksensa, mieltymyksensä ja asenteensa. Henkilökohtainen historia määrittelee miten reagoimme eri tilanteisiin ja millaisen kannan otamme eri väittelyissä ja keskusteluissa. Kaikkien esittäessä oman näkemyksensä ja kun niistä keskustellaan keskenään, tiimi on valmis keskittymään itse ongelmaan. (Klubnik & Greenwood 1996, 20, 68–69.)

Tiimin ongelmana voi olla heikko suunnantaju. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on oma käsityksensä siitä mikä on tiimin päämäärä. Nämä käsitykset usein eroavat paljon toisistaan. Ristiriidat ja asenteet haittaavat tiimin toimintaa. Näiden takia tiimin jäsenet alkavat ajattelemaan, etteivät tiimin jäsenet ole sitoutuneet tiimiin. (Katzenbach & Smith 1997, 175–177.)

Pahimmat ongelmat liittyvät usein teknilliseen tai toiminnalliseen osaamiseen. Lisäksi ihmissuhdetaidot, päätöksenteko ja ongelmien ratkaisu tuottaa tiimille ongelmia. Osaamisongelmissa tiimin on joko itse opetettava puuttuva taito, tai pyytää tiimin ulkopuolista apua ongelmaansa. Kiireisessä työelämässä ei useimmiten ole aikaa opetella uusia taitoja, joten ulkopuolisen avun käyttö on tavallista. (Katzenbach & Smith 1997, 177.)

Jokainen organisaatio tuottaa esteitä tiimille riippumatta siitä miten ne suhtautuvat tiimityöhön. Esimerkkeinä esteistä ovat ristiriitaiset ja liian kunnianhimoiset tavoitteet. Organisaatio voi kannustaa tai vastustaa tiimejä joko avoimesti tai peitelysti. On myös mahdollista, ettei tiimiä huomioida mitenkään. Tiimille tuottaa ongelmia, jos tiimin vetäjän toiminta on puutteellista. Tiimin toiminnan alkupuolella on ymmärrettävää, että tiimin vetäjä ei hallitse kaikkia tiimin vetämiseen tarvittavia taitoja. Muiden tiimin jäsenten on autettava tällaisessa tilanteessa tiimin vetäjää suoriutumaan tehtävästään. Tiimi vahvistuu jokaisesta ratkaistusta ongelmasta. Ongelmien ratkaiseminen lisää tiimin sisäistä luotettavuutta ja vahvistaa tiimin keskinäistä yhteistyötä. (Katzenbach & Smith 1997, 177–178, 186–187.)

3.2 Tiimin ongelmien ratkaiseminen

Tiimin kohdatessa ongelmia, tilanteen korjaamiseksi tiimin on hyvä palata kertamaan tiimin perusasioita: tiimin päämäärää, toimintamallia ja suoritustavoitteita. Tiimit hyötyvät nollapisteeseen palaamisesta, koska erilaiset oletukset ja mielipide-erot nousevat esiin ja ongelmat voidaan ratkaista. Tiimin ongelmien ratkaisussa on edellytyksenä, että tiimi kokoontuu löytämään ideoita, kirkastamaan ajatuksia ja käsittelemään ongelmia. (Katzenbach & Smith 1997, 179; Klubnik & Greenwood 1996, 17.)

Tavoitteiden saavuttaminen voi tuoda onnistumisien myötä ratkaisun tiimin ongelmiin. Pelkästään suoritusavoitteiden asettaminen voi antaa tiimille lisää energiaa. Ihminen yrittää kovemmin, kun hänellä on selkeä tavoite mitä kohti pyrkiä. Tavoitteet eivät saa olla liian vaativia, sillä ne voivat turhauttaa tiimin. Tiimiä voi auttaa omien saavutusten vertaileminen esimerkiksi kilpailijoiden saavutuksiin. Tämä voi antaa tiimille uuden näkökulman tarkastella asioita. (Katzenbach & Smith 1997, 179–181.)

Tiimi voi käyttää apuna ongelmien ratkaisemiseen tiimin ulkopuolisia neuvonantajia tai koulutusta. Neuvonantajat voivat olla saman yrityksen työntekijöitä tai ulkopuolisia yrityskonsultteja. Menestykäs neuvonantaja tuo tiimiin ongelmanratkaisu-, kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja. Neuvonantajan onnistuminen riippuu siitä, onnistuuko hän kääntämään tiimin huomion suorituksiin ja päämäärään. Pienet voitot ja saavutukset voivat antaa ongelmiin juuttuneelle tiimille uutta energiaa, kuin mikään muu. (Katzenbach & Smith 1997, 181.)

4 TIIMIN JÄSENYYS

Yleisimmät syyt tiimityön vastustuksessa ovat uskonpuute, tiimityön riskialttius yksilölle ja organisaation heikko suoritusmoraali. Nämä syyt saavat tiimit näyttämään riskialttiilta ja epämiellyttävältä asialta. Tiimi ei muodostu, jos yrityksessä on huono suoritusmoraali, mikäli yrityksellä ei ole päämäärää tai tavoitetta, johon työntekijät voisivat samaistua. Hyvä tiimi rohkaisee tiimin ulkopuolisia organisaation osia parempiin suorituksiin. Tiimin innostus, suorituskeskeisyys ja avoin kommunikointi voi saada muut käyttäytymään samalla tavalla. Tämä parantaa työilmapiiriä ja johtaa työsuoritusten paranemiseen. (Katzenbach & Smith 1997, 33, 36, 56.)

4.1 Tiimin jäsenten valinta ja persoonallisuus

Tiimin jäsenet ja sen päätehtävän valitsee yleensä yrityksen johto. Tiimiin voidaan nimittää tukihenkilö tai vetäjä. Tiimin vastuulla on selvittää se, ovatko jäsenet sopivia siihen, ja mitä tiimin vetäjältä tai tukihenkilöltä odotetaan. Hyvä tiimi muodostuu erilaisista ihmisistä, joiden taidot, arvot ja luonteenpiirteet täydentävät toisiaan. Tiimin jäsenten liiallinen samankaltaisuus aiheuttaa ongelmia ennen pitkää tiimin toiminnalle. Monet tiimin vetäjät uskovat, että tiimiin tarvitaan heti alusta alkaen oikeanlaiset ihmiset. Tiimin jäsenet kehittyvät taidoiltaan tiimityöskentelyn aikana, joten ei ole välttämätöntä, että tiimiin valitaan heti kaikki tarvittavat taidot osaavat henkilöt. (Flirander 1997, 28; Klubnik & Greenwood 1996, 24, 136–137.)

Ihmiset pystyvät sopeutumaan eri rooleihin, mutta useimmat kehittävät itselleen luonteenomaisen roolin, johon he tukeutuvat tiimissä toimiessaan. Peräänantamaton taistelija pitää aggressiivisista ja hallitsemiseen liittyvistä tunteista. Hän taistelee, kilpailee, kontrolloi, sekä kyseenalaistaa auktoriteetteja ja muiden mielipiteitä. Peräänantamaton taistelija on muista riippumaton ja hyökkäävä persoona. Ystävällinen auttaja käyttäytyy tiimissä luomalla läheisiä suhteita muihin tiimin jäseniin. Jos peräänantamaton taistelija pitää aggressiivisista tunteista, niin ystävällinen auttaja pitää puolestaan hellyyden tunteista. Looginen ajattelija pitää toimintatavoista, joissa ei anneta tunteiden vaikuttaa toimintaan. Loogiset ajattelijat ovat tiimissä passiivisia, he pyrkivät olemaan

välipitämättömiä ryhmän tapahtumista. (Flirander 1997, 32.)

MBTI-mittarin mukaan ihmiset voidaan jakaa asenteeltaan sisäänpäin kääntyneisiin itsekseen viihtyviin ja ajatteleviin introvertteihin ja toisten kanssa sujuvasti kommunikoiviin ekstrovertteihin. Havaintoja tehdessä ihminen voi keskittyä yksityiskohtiin (sensing) tai suuriin kokonaisuuksiin (intuitio). Ihmiset voivat perustella päätöksensä loogisilla perusteilla (thinking) tai tunteiden perusteella (feeling). Ulkopuoliseen maailmaan voi suhtautua järjestelmällisesti, organisoivasti ja nopeita päätöksiä tehden (judger) tai keräillä määrättömästi tietoja, venyttää päätöksiä ja olla välittämättä aikatauluista (perceiver). (Heikkilä 2001, 45.)

Ekstrovertit ovat voimakkaasti ulospäin suuntautuneita henkilöitä. Ekstrovertit saavat energiaa kommunikoinnista ja toiminnasta muiden ihmisten kanssa. Tyypillisiä piirteitä ekstrovertille on puheliaisuus ja nopea toiminta eri tilanteissa. Heillä on laaja kaveripiiri ja he ovat yleensä toiminnan keskipisteessä. Ekstrovertit saavat ihmisten kanssakäymisestä vahvistusta omaan käsitykseen itsestään, kuten esimerkiksi millaisena muut näkevät hänet.

Introvertit ovat hiljaisia pohdiskelijoita. Erona ekstrovertteihin introvertit pohtivat kauan asiaa ennen kuin sanovat asiansa. Liat ihmiskontaktit ovat introvertille rasittavia, ne saavat introvertin henkisesti väsymään. Introvertin on saatava ladata akkujaan omassa rauhassaan, He arvioivat itse omaa käyttäytymistään. Introverttien yleispiirteitä ovat hyvä kuuntelutaito ja luottamuksellisuus. Introvertti on parhaimmillaan yksin työskennellessään, kun hän saa rauhassa pohtia eri ideoita ja käsitteitä. Introverteille tärkeintä on se miksi asiat tehdään, ei se, mitä saadaan lopputulokseksi. (Heikkilä 2002, 47.)

Senserit keräävät tietoa aistiensa avulla. Vain asiat, jotka voidaan havaita, ovat totta senserille. Senserit ovat käytännöllisiä ja systemaattisia ihmisiä. He pitävät käytännön ammasteista ja toiminnasta, joissa saadaan aikaan jotakin konkreettista. Intuitorit työskentelevät energiapuuskien varassa, joten rutiinit eivät ole heitä varten. He nauttivat uusien asioiden opettelusta, mutta käytännön soveltamisessa heidän mielenkiintonsa loppuu. Luovuus on intuitorin voiman lähde. Tämän takia he joskus sortuvat epäkäytännöllisyyteen ja epärealistisuuteen. Heidän kiinnostuksensa kohdistuu enemmän tulevaisuuteen kuin nykyisyyteen. (Heikkilä 2002, 45, 48–49.)

Thinkkereiden ajattelua ohjaa loogisuus ja analyttisyys. Vahvat tunteen purkaukset eivät vaikuta thinkkereiden mielipiteisiin, vaan siihen tarvitaan loogisesti perusteltu väite. Thinkkereiden ulkoisesta olemuksesta huokuu kylmyys. Tämä johtuu siitä, että heille on tehtävä tärkeämpi kuin ihmiset. Tämän seurauksena thinkkerit voivat usein tahattomasti loukata tunteellisia ihmisiä, koska he eivät ota toisten tunteita huomioon. Feelerit ovat pehmeiden päätösten tekijöitä. He ovat siis ihmisorientoituneita. Heidän päätöksentekoaan ohjaa tunne. He ottavat toisten tunteet huomioon päätöksensä tehdessään. Feelerille on tärkeää, että tehdyt päätökset ovat reiluja kaikkia kohtaan, ja kaikki henkilöt otetaan huomioon päätöstä tehtäessä. He eivät ole parhaimmillaan asiatason päätöksissä, mutta tunnetasolla he loistavat. Tunneihmisinä he pyrkivät välttämään konflikteja ihmisten välillä, joskus jopa liiaksikin. (Heikkilä 2002, 49–51.)

Judgerit ovat päättäväisiä ja systemaattisia ihmisiä. He pyrkivät tekemään työnsä päätökseen saakka mahdollisimman pian. Judgereille on tärkeää, että asiat sujuvat järjestäytyneesti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kokouksissa asialistan noudattamista. Judgereilla ei ole tapana palata käsittelemään jo päätettyjä asioita. Perceiverit venyttävät päätöksentekoa mahdollisimman pitkälle. Heidän työnsä tapahtuu energian puuskina, joiden tavoitteina on saada työt tehdyksi. Perceiverit pitävät yllätyksistä, joten he eivät etukäteen hirveästi suunnittele tekemisiään. Joustavina henkilöinä he sopeutuvat helposti uusiin asioihin. (Heikkilä 2002, 51–53.)

Scopec ja Smith jakavat ihmiset kahdeksaan eri orientaatioon. Osallistuja on henkilö, joka motivoi muita henkilöitä. Hän tekee mielellään töitä muiden ihmisten kanssa. Osallistujan ongelmana on se, että hän ei uskalla tuoda mielipiteitään ilman muiden hyväksyntää. Tiimin jäsen, minä itse, on yksintyöskentelijä, jolle itse työ on tärkeintä. Hän ei siedä häiriöitä työssään. Touhuaja on käytännön toimija, joka vie asioita eteenpäin. Suunnittelija on parhaimmillaan kokonaisuuksien hahmottamisessa. Looginen ajattelija on loogikko, jolle teoria on käytäntöä tärkeämpää. Looginen ajattelija pyrkii virheettömiin ratkaisuihin työssään. Tunteilijat ovat empaattisia ihmisiä, jotka toimivat silloisen tunnetilansa mukaan. Sulkija-viimeistelijä on kärsimätön päätöksentekijä, joka on toiminta orientoitunut. Informaation keräilijä nauttii tutkimisesta. Hänelle ajan tai resurssien puute ei ole stressin aiheuttaja. Jokaisella yksilöllä on jotakin kaikista kahdeksasta eri orientaatiosta. Toisilla yksilöillä jotkin orientaatiot ovat muita orientaatioita vahvempia. (Heikkilä 2002, 53–58.)

4.2 Erilaisia tiimirooleja

Belbin jakaa yksilöt yhdeksään eri rooliin eri persoonien perusteella. Kasvi on tiimin ideoija. Hänen vahvuutensa on innovatiivisuus. Kasvi on loistava kehittelemään ideoita, mutta hänen vahvuksiinsa ei kuulu näiden ideoiden toimeenpaneminen. Kasvit ovat tunneihmisinä herkkiä kritiikille ja kehuille. Kasvi voitaisiin kuvata henkilöksi, joka liikkuu ”pää pilvissä”. Hän ei ole kiinnostuneita yksityiskohdista vaan suurista kokonaisuuksista. (Flirander 1997, 34.)

Resurssien kartoittaja on ekstrovertti tiimin yhteishengen luoja. Näillä positiivisilla ihmisillä on useimmiten hyvät diplomatian taidot, joita käyttäessään he voivat tehokkaasti hoitaa tehtäviään.. Resurssien kartoittaja tarvitsee ekstroverttinä muiden apua työskennellessään. Hän yleensä kadottaa kiinnostuksensa alkuinnostuksen kadottua. Koordinaattorit ovat luontaisia johtajia, joiden tehtävänä on tiimissä saada tiimi toimimaan organisoidusti. He ovat itsevarmoja ja hyvän kontrollikyvyn omaavia tehtäväsuuntautuneita henkilöitä. Koordinaattorien tehtävänä on saada kaikkien tiimin jäsenten kyvyt hyödynnettyä tiimin hyväksi. (Flirander 1997, 34.)

Muokkaajat ovat kärsimättömiä henkilöitä, joiden haluna on saada asiat nopeasti tehdyksi. Tämän takia muokkaajien rooli tiimissä on asioiden eteenpäinvieminen. Muokkaajalle tärkeää on asioiden dynaaminen eteneminen. Tarkkailevan arvioijan toimintaa ohjaa logiikka. He ovat ulkoisesti kylmän ja persoonattoman oloisia henkilöitä, koska he eivät anna tunteiden vaikuttaa toimintaansa tai päätöksentekoonsa. Tarkkailevan arvioijan tehtävänä on tiimin käsittelemien asioiden objektiivinen arviointi. Tarkkailevan arvioijan suorapuheisuus voi tuottaa ongelmia tiimille, koska hän ei välttämättä ota huomioon kuulijoiden tunteita asioita sanoessaan. Hän ei innostu helposti, eikä hän osaa motivoida muita. Tiimityöskentelijä on ihmisläheinen diplomaatti, joka sovittelee tiimin konflikteja. Tiimityöskentelijän heikkona puolena on konfliktien vältteleminen. Hän pyrkii edistämään tiimin sisäistä ryhmähenkeä ja kommunikointia. Toimeenpanija on varsinainen työntekijä. Hänelle ei ole vaikutusta onko työ hänelle mieluinen vai ei, hän tekee sen silti. Toimeenpanijat voivat olla joskus joustamattomia ja konservatiivisia uusia ideoita ja toimintatapoja kohtaan. (Flirander 1997, 34.)

Viimeistelijä on ns. pilkun viilaaja. Hänen roolinaan on huolehtia pikkuasioista. Perfektionistina viimeistelijät murehtivat mahdollisia epäonnistumisia. Hän pyrkii huolehtimaan pikkuasioista ja laiminlyöntien välttämistä. Specialistit ovat oman alansa ammattilaisia. Heille tärkeintä on oma-ammattitaito. Tämä voi johtaa joissakin asioissa kapeakatseisuuteen. He eivät ole kiinnostuneita muista tiimin jäsenistä. He ylläpitävät tiimin tietoja ja taitoja. (Flirander 1997, 35.)

Tiimeihin tarvitaan erilaisia yksilöitä, joiden vahvuudet ja heikkoudet tukevat toisiaan muodostaen toimivan ja monipuolisen tiimin. Belbinin tiimiroolimitari antaa jokaiselle yhden dominoivan ja kaksi muuta tiimiroolia. (Heikkilä 2002, 93–94.)

Williamsin mukaan tiimi tarvitsee toimijakseen neljää eri avainresurssia. Nämä resurssit ovat energisyys, kontrolli, asiantuntijuus ja vaikuttaminen. Tiimin energisyys käsittää aloitekyvyn, innostuneisuuden ja kontaktien ottamisen. Tiimin kontrolli käsittää itsekontrollin, prosessien kontrolloimisen ja arvioiminen. Tiimin asiantuntijuus käsittää teknisen asiantuntemuksen, prosessien asiantuntemuksen (tarkoitetaan tiiminä toimimista), ja poliittinen asiantuntemus (tiimin työn asema ja merkitys organisaatiossa). Tiimin vaikuttaminen käsittää tiimin sisäisen vaikuttamisen (valtaolosuhteet tiimin sisällä) ja ulkoisen vaikuttamisen (tiimin vaikutusvalta organisaatiossa). (Heikkilä 2002, 102–105.)

Tiimin resurssien määrä on riippuvainen tiimin jäsenistä. Tiimin jäsenet antavat tiimille energiaa, kontrollia, asiantuntijuutta ja vaikuttamista. Havainnoimalla tiimiä selviää mitä kukin tiimin jäsen tuo tiimiin. Henkilön ihmissuhteet, aktiivisuus ympäristössä, saavutukset ja saatu positiivinen palaute määräävät yksilön panoksen tiimin käyttöön. Mitä paremmin edellä mainitut asiat ovat, sitä enemmän yksilö antaa energiaansa ja muita resurssejaan tiimille. Williams jakaa ihmiset neljään eri roolin, heidän tiimille antamansa vaikutuksen mukaan: energiasojat, kontrolloijat, asiantuntijat ja vaikuttajat. Visionääri on kärsimätön optimisti, joka kiinnittää huomiota suuriin kokonaisuuksiin. Visionäärillä on sama rooli kuin Belbinin kasvulla. Käytännötoimijat ovat kynnisiä, skeptisiä, realisteja. Käytännötoimijat vastaavat tarkkailevia arvioijia. (Heikkilä 2002, 106, 108–109.)

Tutkimusmatkailijat ovat kontaktien muodostajia, uteliaita ja kilpailunhaluisia tiimin jäseniä. He motivoivat itse itsensä. Tutkimusmatkailijat vastaavat koordinaattoreita. Haastaja vaatii tiimiä arvioimaan omaa toimintaansa. He ovat uteliaita oman tiensä kulkijoita. Haastajat vastaavat muokkaajia. Erotuomari on yleensä tiimin ulkopuolinen henkilö, esimerkiksi konsultti. He ovat päättäväisiä. Kiistatilanteissa he ovat neutraaleja, ja ottavat huomioon kaikki näkökannat. Rauhantekijät ovat riitatilanteiden selvittäjiä, ihmisorientoituneita ja loogisia henkilöitä. Rauhantekijä vastaa diplomaattia. Majava on työn suorittaja. Majava ei ole kovin innovatiivinen henkilö. Hän on tehtäväorientoitunut. Majavat vastaavat tekijää. Valmentajan tehtävänä on pitää tiimin moraalia yllä. Hän antaa positiivista palautetta kun siihen on aihetta. Hänen asenteenaan on voitto millä hyvänsä. Tämän takia hän ei ole huolissaan henkilökohtaisesta suosiostaan. Kirjastonhoitaja on yksityiskohtien hallitsija. Hänen tehtävänään tiimissä on tiimin toiminnan dokumentointi. Kirjastonhoitajat ovat ahkeria työntekijöitä, jotka ovat suvaitsemattomia ja herkkiä hermostumaan. Kirjastonhoitaja vastaa lähinnä viimeistelijää. Rippi-isän tehtävänä on toisten ongelmien kuunteleminen. Rippi-isälle on tärkeää toisten luottamus. Tämä edellyttää, ettei hän levitä kuulemiaan asioita eteenpäin. (Heikkilä 2002, 108–109.)

Adairin mukaan on syytä erottaa tiimissä tehtäväroolit ja tiimiroolit. Työroolin ja tiimiroolin erona on se, että työroolilla tarkoitetaan työn asettamia vaatimuksia, kuten taitoja ja tietoja, mitä työntekijä tarvitsee työnsä suorittamiseen. Tiimiroolilla tarkoitetaan miten yksilö toimii tiimissä oman persoonansa mukaan. Yksilön persoona vaikuttaa siihen, miten yksilö tukee tiimin tavoitteita ja toimii muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimiroolin syntymiseen vaikuttaa yksilön oma käyttäytyminen ja toiminta ja toisten odotukset tiimin jäsenestä. (Flirander 1997, 38; Heikkilä 2002, 62, 118.)

Tiimin työroolit tarkoittavat tehtäviä, joita tiimin jäsenet tekevät. Tiimin ylläpitoroolit tarkoittavat tapoja, miten yksilö toimii tiimissä. Tiimin työrooleihin kuuluu aloitteen edistäjä, jonka tehtävänä ovat nimensä mukaisesti edistää aloitteiden syntyä ja eteenpäin vientiä tiimissä. Informaation etsijän tehtävänä on pyytää selvennyksiä asioista, jotta faktat saadaan esille. Mielenpitemen etsijä selvittää tiimin tehtävän kannalta olennaiset arvot. Informaation levittäjä kertoo faktat tiimin tietoisuuteen. Valmistelija-laatiija antaa tiimille esimerkkejä erilaisista ehdotuksista. Koordinaattori organisoii tiimin toimintaa. Määrittelijä-tiivistäjä pitää tiimin suunnan kohdistettuna päämääriin. Innostaja motivoi muuta tiimiä. Menetelmien osaaja suorittaa rutiinitehtävät. Sihteeri kirjoittaa ylös tärkeimmät asiat kokouksissa. (Heikkilä 2002, 119–120.)

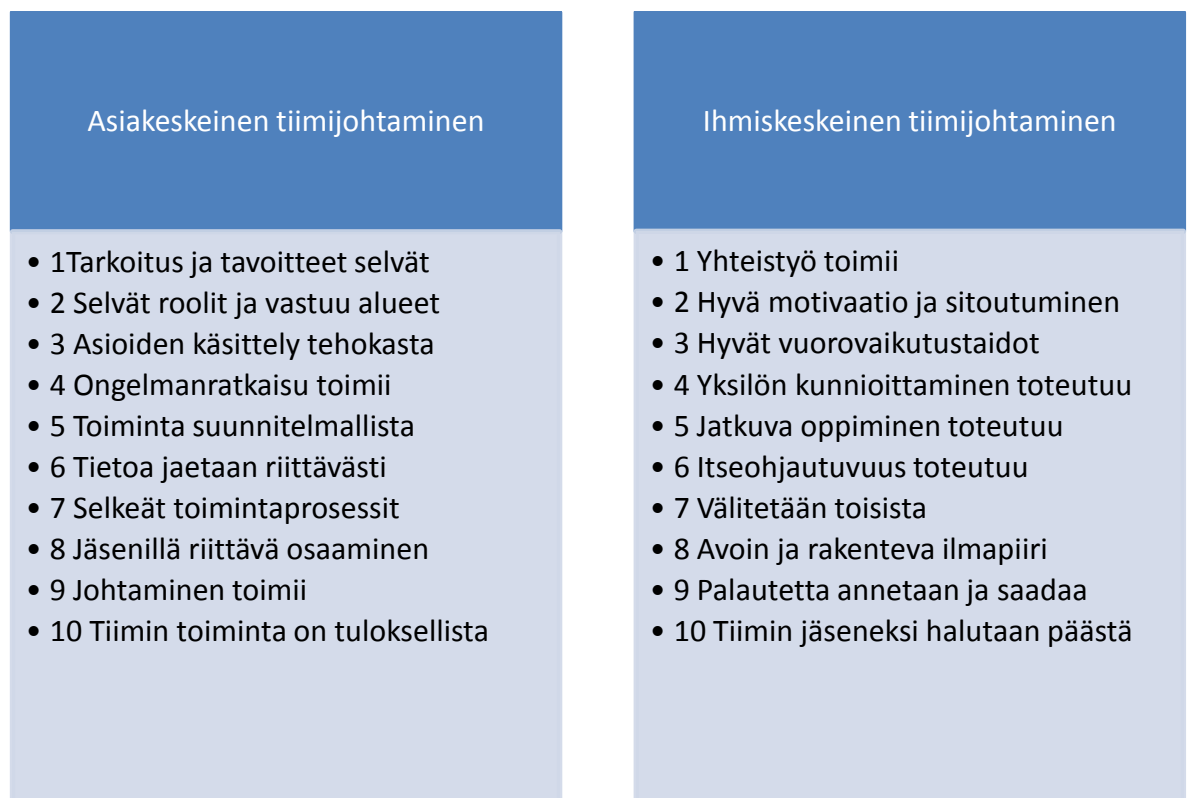
Rohkaisija kehuu muita tiimissä ja on ymmärtäväinen muita tiimin jäseniä kohtaan. Tasapainottaja ratkaisee konflikteja ja pitää ihmissuhteet tiimissä tasapainossa. Kompromissien tavoittelija on mukana konflikteissa tarjoamassa kompromissiratkaisuja nostaakseen omaa egoaan. Tasapuolistaja pitää huolen, että kaikki ottavat osaa keskusteluun. Standardien asettaja kertoo kriteerit ja standardit tiimin työnarvioimiseen. Tarkkailija-kommentoija kirjaa tärkeät asiat ylös ja esittää ne muille. Seurailija-myötäilijä on tuuliviiri, jonka mielipide muuttuu vallitsevan mielipiteen mukaan. Yksilöllä voi olla monia eri tiimirooleja. Tiimiroolien määrä riippuu yksilön halukkuudesta ja kyvyistä. Optimitilanteessa roolit on jaettu tasapuolisesti tiimin kesken, jokaisen ollessa tietoinen omasta ja muiden tiimirooleista. (Heikkilä 2002, 121, 123.)

Roolikonfliktien määrä lisääntyy, jos tiimirooli ei ole sopiva tai tiimiroolia ei ole selkeästi määriteltä. Roolikonflikti voi johtua roolien yhteensopimattomuudesta, jossa roolit ajautuvat konfliktiin keskenään. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on tiimi, jossa samalla henkilöllä on toimeenpanijan ja tiimityöskentelijän roolit. Ongelma voi olla ylimitoitettu rooli. Ylimitoitettu rooli tarkoittaa, ettei yksilö pysty täyttämään roolin häneen asettamia odotuksia. Alimitoitettun roolin ongelma on päinvastainen: rooli on yksilön mielestä hänen oman potentiaalinsa vastainen. Roolin epäselvyys voi aiheuttaa konflikteja. Tällöin on epäselvää, mikä on yksilön rooli tiimissä eri tilanteissa. Tiimin jäsenet voivat muuttaa tiimirooliensa sisältöä, jos siihen on tarvetta. (Heikkilä 2002, 15, 126–127.)

5 TIIMIN JOHTAMINEN

5.1 Tiiminvetäjät

Tiiminvetäjä voi olla asiakaskeinen tai ihmiskeskeinen tiimin vetäjä. Kuviossa on esitelty kummankin johtamistavan hyviä puolia.



KUVIO 3 Tiimin johtamisen erityisosaamisia (Sydänmaanlakka 2004, 54)

Aloittava tiimi tarvitsee johtajakseen Leader-tyyppisen eli ihmiskeskeisen vetäjän. Jos tiimin vetäjällä ei ole tarvittavia ihmissuhdetaitoja, hän voi olla tiimille enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Yleensä ongelmana on liian auktoritaarinen leader, jotka kontrolloivat tiimin työskentelyä liian tarkasti ja tekevät päätöksiä ominpäin. (Heikkilä 2002, 38–41.)

Tiimin vetäjän on ymmärrettävä, että tiimityössä on tärkeämpää tiimin suoritustulokset, kuin tiiminvetäjän omat henkilökohtaiset tavoitteet tai menestyminen. Tiiminvetäjän tehtävänä on selkiyttää tiimin päämäärää ja tavoitteita. Sitouttaminen ja itseluottamuksen

kehittäminen kuuluvat myös tiiminvetäjän tehtäviin. Lisäksi tiiminvetäjä poistaa tiimin ulkopuolella olevia esteitä. Erona työryhmän johtamiseen tiiminvetäjä osallistuu myös itse työn tekemiseen, eikä vain delegoi tehtäviä muille. (Katzenbach & Smith 1998, 147–148.)

Tiiminvetäjän tärkein ominaisuus on oikea asenne. Jos hän ei tiedä vastauksia kaikkiin kysymyksiin, hän kertoo sen muulle tiimille. Hän ei tee kaikkia päätöksiä itse, koska tiimissä päätökset ovat yhteisiä. Tiiminvetäjä pyrkii siihen, että kaikkien tiimin jäsenten taitoja käytetään hyödyksi niin paljon kuin mahdollista. Oikea asenne tarkoittaa käytännössä sitä, että tiiminvetäjä asettaa tiimin edun oman egonsa edelle. (Katzenbach & Smith 1998, 148.)

Tiiminvetäjän tehtävänä on kasvattaa tiimin jäsenten ja koko tiimin sitoutumista ja itseluottamusta. Tiiminvetäjän odotetaan hoitavan suhteet tiimin ulkopuolisiin tahoihin. Tätä odottavat tiimin jäsenet ja tiimin ulkopuoliset henkilöt. Tiiminvetäjän on annettava vakuuttava kuva tiimin päämäärästä, tavoitteista ja toimintamallista jokaiselle, joka voi vaikeuttaa tiimin toimintaa. Tiimin vetäjän on myös osattava puuttua mahdollisiin esteisiin, jotka estävät tiimiä toimimasta tai heikentävät sen suoritusmoraalia. (Katzenbach & Smith 1998, 158–160.)

Tiiminvetäjällä on keskeinen asema tiimin keskinäisen luottamuksen kannalta. Jos vetäjä ei osoita, että hän toimii tiimin puolesta, keskinäistä luottamusta ei synny. Yrityksen johdon on luotettava tiiminvetäjään. Muu organisaatio odottaa, että tiimin vetäjä hoitaa yhteydenpidon muille. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin vetäjän on vakuutettava tiimin ulkopuoliset henkilöt tiimin päämäärästä. (Katzenbach & Smith 1998, 160; Flirander 1997, 26.)

Tiiminvetäjältä ei voida odottaa, että hän osaisi kaikki tarvittavat asiat tiimin aloittaessa. Siksi on tärkeää, että tiimistä löytyy henkilöitä, jotka voivat korvata tiiminvetäjän taitojen puutteet omilla taidoillaan. Tärkeintä tiiminvetäjän kannalta on tiimin aloittaessa toimintaansa mitä hän tekee, ei mitä, hän sanoo. Kaikki tiiminvetäjän tässä vaiheessa tekemät asiat vaikuttavat väistämättä tulevaisuuteen. (Katzenbach & Smith 1998, 178.)

Tiimin virallinen johtaja voi olla niin kiireinen, ettei hänellä ole aikaa osallistua tiimin toimintaan täyspainoisesti ja hän on käytettävissä ainoastaan tarvittaessa. Tämänkaltaisia

tiimejä kutsutaan itseohjautuviksi tiimeiksi. Näissä tiimeissä johtajuus on jaettu tiimin jäsenten kesken. Itseohjautuvassa tiimissä johtaminen ei ole rooli vaan prosessi, josta ovat vastuussa kaikki tiimin jäsenet. Yhdeksänkymmentäluvun alussa kokeiltiin täysin itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota. Kokeilun lopputuloksena tuli ilmi, että tiimiorganisaatiokin tarvitsee virallista johtajuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 48, 52–53.)

5.2 Tiimin leaderin tehtävät

Adair määrittelee tiimin leaderin tehtävät näin: tiimin leaderin tehtäviin kuuluu tiimin toimintojen suunnitteleminen. Leaderin tehtävänä on tehdä aloitteita, jos tiimin edistyminen pysähtyy. Leader huolehtii siitä, että tiimin toiminta pysyy olennaisessa, eikä lähde suuntautumaan epäolennaiseen. Leader tukee muita tiimin jäseniä näiden heikkoina hetkinä ja informoi tiimiä eri tapahtumista. Leader myös arvioi tiimin toimintaa kokonaisuutena. (Heikkilä 2001, 137–138.)

Pokras määrittelee tiimin leaderin tehtävät näin: Tiimin leaderin ensimmäinen tehtävä on toimivan tiimin rakentaminen. Leader huolehtii tiimin jäsenten valmentamisesta, jos he valmentamisesta tarvitsevat. Leader johtaa tiimiä, ja hän kordinoi tiimin työtä. Lisäksi leader huolehtii tiimin pr-suhteiden organisoinnista. (Heikkilä 2001, 141–142.)

Dawsonin mukaan tiimin leader on strategi, joka suunnittelee tiimin toiminnan. Leader johtaa ja kordinoi tiimin toimintaa. Hän tarvittaessa hankkii tai toimittaa tarvittavia materiaaleja tai tietoa tiimille. Hän tarkkailee ja arvioi tiimin toimintaa. Hän korjaa ja oikaisee tiimin tekemiä virheitä. Jos tiimillä on ongelma, leader auttaa ongelman määrittelyssä. Leader toimii tarvittaessa tiimissä asiantuntijana. Hänellä on keskeinen rooli tiimihengen rakentamisessa. Hän toimii roolimallina tiimille. Hän auttaa luomaan tiimille ideologian ja informoi tiimin jäseniä tiimin arvoista. Hän varmistaa, että informaatio kulkee tiimin jäsenten välillä ongelmitta. Leader yrittää luoda tiimiin positiivisen ilmapiirin, jolloin tiimin työ on mielekkäämpää. Hän toimii tiimin visionäärinä. Leader on tiimin syntipukki esimerkiksi yrityksen johdolle, jos tiimi tekee virheen. Hän toimii tiimin moraalisen auktoriteettina. Hän edustaa tiimiä tiimin ulkopuolisissa tapahtumissa. Hän ratkoo tiimin sisäisiä, ja tiimin ja muun organisaation välisiä riitoja. Leader valmentaa tiimiä, ja opettaa tiimille tarvittavat taidot. Hän palkitsee

tai rankaisee tiimiä tarpeen mukaan. Leader pyrkii tuomaan tiimiin rehellisyyttä. Tiimin leaderin pitää olla tehtävä- ja ihmisorientoitunut. Hänen pitää johtaa aktiivisesti eli yrittää saada tiimin jäsenet mukaan tiimin työhön. (Heikkilä 2001, 141–142,151.)

6 TIIMIN KEHITTYMINEN JA OPPIMINEN

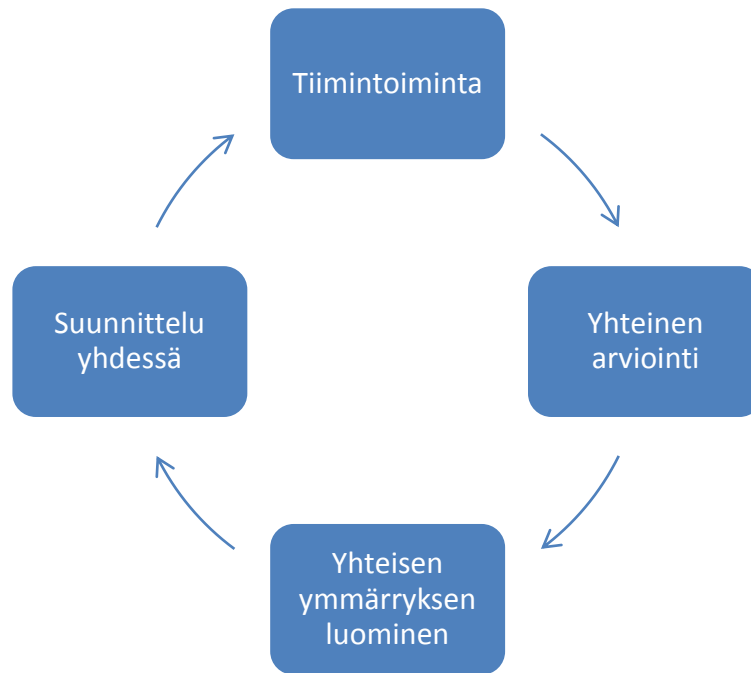
Tiimin kehityskaari alkaa valmiudesta. Valmiustila käsittää tiimin ensimmäisiä tapaamisia. Tälle vaiheelle on tyypillistä innostuneisuus ja energisyys. Ongelmana on kehittyneiden ihmissuhteiden puute. Sovittaessa tiimin tavoitteista ja toimintatavoista on tärkeää, että kaikilla tiimin jäsenillä on sama käsitys siitä, mitä on sovittu. (Heikkilä 2002, 293–294.)

Seuraavana vaiheena tiiminkehityskaarella on vakaus-vaihe, jolloin tiimi muodostuu tiimiksi. Tiimi suunnittelee itselleen mm. yhteiset toimintatavat ja säännöt jne.. Vakausvaiheen jälkeen tulee toimintavaihe. Tässä vaiheessa tiimi suorittaa sille asetetut tehtävät, ja arvioi toimintaansa. (Heikkilä 2002, 294.)

Ensimmäinen taso on hämmennys. Tässä vaiheessa kaikki ovat ihmeissään uudesta tilanteesta. Tiimin jäsenet odottavat mitä tapahtuu seuraavaksi. Johtajalla on suuri vaikutus tiimin tulevaisuuteen hämmennystasolla. Ristiriitatasolla tiimissä syntyy konflikteja ja valtataisteluita. On mahdollista, että tiimiin syntyy erilaisia kuppikuntia. Kontrollitasolle on ominaista turvallisuuden tunne. Tiimin toiminta on vakiintunutta ja johtajalla on itseluottamus omiin tekemisiinsä. Yhteistyötasossa tiimille kehittyy oma identiteetti. Yksimielisyystasolla tiimin jäsenet eivät pyri tuhomaan tiimin yhteishenkeä käytöksellään. Tiimissä ei täten ole turhia kiistelyjä tai muita konflikteja. Viimeinen kehitystaso on sitoutumisen taso. Tällä tasolla tiimi käyttää kaikki voimansa yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Tiimin toiminta on tehokasta. (Heikkilä 2002, 294.)

Tiimin kehittymisnopeus riippuu paljolti tiimin oppimiskyvystä. Tiimin oppiminen on prosessi, jonka aikana tiimi saa uusia asenteita, tietoja, kokemuksia ja kontakteja ja hyödyntää näitä tiimin toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2007, 51–52.)

Kuviossa 4 on esitetty tiimin oppimisprosessi.



KUVIO 4 Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2007, 52)

Tiimin oppimista ohjaa tiimin sisäinen malli, tiimin yhteiset arvot ja tiimin yhteinen visio. Tiimin toiminnan suunnittelussa päätetään mitä kukin tekee ja miten. Tiimi tekee analyysin siitä mitä osaamista tiimissä on ja mitä uutta osaamista pitää opetella tai hankkia, jos se on tarpeellista. (Sydänmaanlakka 2007, 52–53.)

Tiimin oppimiseen liittyvät suunnittelu ja kehityskeskustelut. Tiimissä työskentelevät työntekijät, kuten muutkin organisaation työntekijät käyvät henkilökohtaiset kehityskeskustelut lähimpien esimiesten kanssa. Tiimissä voi olla myös tiimikohtaisia kehityskeskusteluja esimiehen kanssa, mutta ne eivät korvaa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Tiimikohtaiset kehityskeskustelut keskittyvät tavoitteiden määrittelyyn, tulosten arviointiin ja tiimin yleisen toimivuuden arviointiin. Asialistalla tiiminkehityskeskusteluissa voi olla esimerkiksi tiimin jäsenet, tiimin tarkoitus, avaintehtävät, tiimin ohjaus ja tiimin kehityssuunnitelma. Yksilötason kehityskeskusteluista voidaan tehdä yhteenveto, joka voidaan jakaa kaikille tiimin jäsenille. Täten saadaan jaettua tietoa tiimin jäsenten tehtävistä ja tavoitteista. Tiimi on oppimisen perusyksikkö organisaatiossa. Jos tiedon jakaminen onnistuu tiimissä, se onnistuu todennäköisesti myös muussa organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2007, 108–109, 177.)

7 EMPIIRINEN OSUUS

Tutkimusmenetelmänä käytin suullista haastattelua ja kolmen henkilön kohdalla sähköpostia aikatauluongelmien takia. Sähköpostin kautta haastateltavien vastausprosentti oli 0, joten haastatteluja kertyi lopulta viisi kappaletta. Esitin tiimilleni harjoittelujakson loppupuolella seuraavat kysymykset:

1. Määrittele tiimi.
2. Mitä edellytyksiä mielestäsi tarvitaan tiimin syntymiselle?
3. a)Tiimityön hyvät puolet yksilön näkökulmasta
b) entä huonot puolet
4. Miten olet kehittynyt ihmisenä tämän harjoittelun aikana?
5. Soveltuvatko kaikki mielestäsi tiimityöhön, perustele.
6. Tiimillämme on vaihtunut tiimivettä (projektipäällikkö) projektin mukaan. Oletko ollut tyytyväinen tähän ratkaisuun, perustele.
7. Miten Spark on toiminut tiiminä mielestäsi tämän 4 kuukauden aikana?

Lupasin vastaajille käsitellä vastaukset anonymisti, joten kenenkään haastateltavan nimeä ei mainita.

7.1 Tutkimustulokset

Sparkin jäsenet määrittelivät tiimin porukaksi/joukoksi ihmisiä, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä yhdessä. Paras määritelmä oli tiimille ”bändi, joka soittaa hyvin yhteen”. Spark piti tärkeimpänä tekijänä tiimin syntymiselle oikeaa asennetta. Tiimityön hyvänä puolena on, ettei kaikkea tarvitse tehdä itse. Tiimissä voi kysyä tarvittaessa apua tiimikavereilta ja aina saa apua. Työryhmässä avunsaanti ei toimi näin hyvin. Hyvä yhteishenki nousi vastauksissa esille tiimin hyvänä puolena työryhmään verrattuna. Kaikkien osallistuminen tiimin toimintaan koettiin myös positiiviseksi asiaksi. Negatiiviseksi puoleksi tiimityössä tuli lähinnä olla vastuussa tekemisistään muille. eikä pelkästään itselleen.

Henkilökohtaisina kehittymisen kohteina tiimin jäsenet kokivat itseluottamuksen kasvun ja ammatillisten taitojen kehittymisen. Tiimi oli yllättävän yksimielinen siitä, että kaikki on kiinni asenteesta. Tiimimme lähtökohdat huomioiden asenne nousi ratkaisevaan asemaan. Tiimin projektinpäällikön vaihtaminen oli positiivinen asia, koska kaikki joutuivat tai saivat olla pomona. Täten myös vältettiin se, että tiimiin olisi muodostunut johtaja joka päättää kaikesta, Johtajan vaihtaminen piti tiimin yhteishengen hyvänä. Tiimi oli kaikkien jäsenten mielestä varsin positiivinen kokemus.

7.2 Johtopäätökset

Tiimimme oli kokonaisuutena onnistunut. Neljä kuukautta on erittäin lyhyt aika, joten tulos olisi varmasti erilainen, jos Spark olisi toiminut esimerkiksi vuoden ajan. Tiimin määrittely ei liiemmin erottunut kirjallisuuden tiimi-määritelmästä. Tiimimme jäsenet eivät tunteneet toisiaan entuudestaan, joten aloitimme toimintamme tyhjästä. Tämä osaltaan selittää avoimen asenteen korostumisen tuloksissa. Kierrätetty projektipäällikkyyys varmisti sen, että tiimiin ei syntynyt hierarkioita. Tämä oli tiimille positiivinen asia, koska lähtökohtamme tiimin aloittaessa toimintansa oli kaikille sama. Tiimityön ongelmat tulivat tutkimuksessa esille. Ne tukivat teoriaosuudesta muodostunutta käsitystä tiimityöskentelystä.

7.3 Opinnäytetyön arviointia

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen. Tämä johtui pääosin erittäin positiivisesta työharjoittelukokemuksesta ja aiheen ajankohtaisuudesta. Olin utelias vertaamaan Sparkkia ja kirjojen ihannetiimiä. Teoriaosuuden tekeminen syvensi tietoa tiimeistä. Etenkin tiiminjäsenten eri käyttäytymistavat selkenivät tiimirooleista kertovien kirjojen avulla.

Itse työn tekeminen ei sujunut ongelmitta. Olen erittäin huono tekemään asioita, jotka vaativat tarkkuutta, joten teknillisiä virheitä syntyi paljon. Näistä virheistä suurin osa korjaantui väliraportista saamaan palautteen avulla. Suurimman ongelman muodosti työn empiirinen osuus. Olin suorittanut haastattelut ja teoriaosuuden aikoja sitten, kun

väliraporttia esittäessä tuli esiin tutkimusongelman täydellinen puuttuminen eli en ollut missään vaiheessa selvittänyt itselleni mitä tutkin. Tämä johtui kahdesta syystä. Ensimmäinen minulta oli jäänyt opinnäytetyöhön valmistava kurssi väliin vaihto-opiskelun takia. Toinen syy oli oma rajoittamaton typeräisyys, en missään vaiheessa älynnyt tarkistaa ohjeista, tai muistella niitä lukuisia opinnäyteseminaareja, joita olin sivusta seurannut.

Suunnittelemani aikataulu työn tekemiselle epäonnistui täysin. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyön piti olla valmis muutamassa kuukaudessa. Lopulta työhön kului miltei puolitoista vuotta. Aikataulun venymisen syy on itselleni edelleen täysi arvoitus. Yleensä pystyn pitämään kiinni aikatauluista, joka tekee aikataulun epäonnistumisen itselleni vielä oudommaksi. Haastattelut toteutin aivan liian kiireisellä aikataululla, mikä näkyy puolestaan vastausten tasosta ja siitä etten edes kerinnyt haastattelemaan kaikkia tiimin jäseniä.

Kokonaisuutena opinnäytetyöni oli teoriaosuutta lukuun ottamatta täysin epäonnistunut. Hyvänä puolena on, että tästä voi vain parantaa. Kaikesta voi oppia jotain, joten toivottavasti otan tästä opikseni ja pidän sovitusta aikatauluista tästä lähtien kiinni. Eniten parannettavaa jäi aikataulujen suunnitteluun.

LÄHTEET

Flirander, P. 1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu Tekoprint Ky

Heikkilä K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen Jyväskylä Gummerus Kirjapaino Oy

Katzenbach J.R & Smith D. 1998 Tiimit ja tuloksekas yritys 5.painos Porvoo WSOY

Klubnik J.P. & Greenwood P. 1996 Ongelman ratkaisu tiimissä, käytännön malli Helsinki Rastor

Spiik K.M. 2004. Tulokseen tiimityöllä Helsinki WSOY

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus Hämeenlinna Talentum Media Oy

Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio Hämeenlinna Talentum Media Oy

LIITTEET

Haastattelu 1

1. Tiimi on bändi, joka soittaa täydellisesti yhteen
2. Oikea fiilis tiimin aloittaessa
3. a) Pystyy turvautumaan toisten apuun tarvittaessa
b) joutuu luottamaan tuntemattomiin ihmisiin
4. Tullut lisää itsevarmuutta ja muutenkin parempi esiintyjä
5. Kyllä, kaikki on kiinni asenteesta, tosin voi oll
6. Hyvin toimi, kaikki saivat kokemusta johtamisesta
7. Loistavasti

Haastattelu 2

- 1.) Porukka jossa jokainen tekee yhteistyötä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen
- 2) avoin asenne kaikkea uutta kohtaan, itsekuria, jotta ei räyhää turhaan
- 3) a) paras tapa tehdä yhteistyötä, koska ryhmähenki on loistava
b) vastuunkantaminen toisille, oma työpanos koskettaa muidenkin hommia
- 4) Parempi myyjä ja osaa järjestää tapahtumia
- 5) oikeella fiiliksellä kaikki on mahdollista
- 6) ihan ok, ei noussut johtaminen kenelläkään hattuun
- 7) Paremmin kuin odotin

Haastattelu 3

- 1) yhteen hiileen puhaltava ryhmä ihmisiä
- 2) ei sen kummempaa kuin toimiva ryhmätyö
- 3) a)Kaikkien mielipiteet tulevat esille päätöksiä tehdessä
b) niiden päätöksien tekemisessä menee ikuisuus
- 4) monta kokemusta rikkaampi, pääsi soveltamaan koulussa oppimaansa käytäntöön
- 5) kaikille on mahdollista, jos se on mullekin
- 6)hyvä juttu, se oli tasapuolista kaikkien kannalta
7. Mukava kokemus, sääli että tiimi oli näin vähän aikaa yhdessä

Haastattelu 4

- 1) toisiaan tukeva ja hyvä yhteishenkinen sakki tyyppejä
- 2) toisten työkavereiden kunnioittaminen eli lähinnä asenne
- 3 a) sai tehdä duunia erilaisten tyyppien kanssa
b) ei kummempia
- 4) Tapasi uusia ihmisiä, oppi paljon itsestään
- 5) kaikille käy, kunhan suhtautuu oikein
- 6) hyvä, kukaan ei päässyt laistamaan johtajan hommista

Haastattelu 5

- 1)Yhdessä tavoitteisiin pyrkivä joukko
- 2) Ei tietoa
- 3) a) itseluottamus parani, ammatilliset taidot kehittyivät
b) joutui varomaan mitä sanoi, ettei pilaa hyvää ryhmähenkeä
- 4) sai tehdä kaikenlaista hyvien kavereiden kanssa
- 5) luulisi käyvän kaikille
- 6) sopi hyvin sai kokemusta projektin johtamisesta