



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TIINA SAARINEN

Tiimin toiminnan kehittäminen kohdeorganisaatiossa

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
KOULUTUSOHJELMA YAMK
2021

Tekijä Saarinen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2021
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tiimin toiminnan kehittäminen kohdeorganisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan (YAMK) koulutusohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin, miten pakkauslähetystiimin toimintaa voidaan kehittää luottamuksen, yhteistyön ja johtajuuden osalta. Pakkauslähetystiimissä koettiin tarvetta kehittää tiimin toimintaa valituilla osa-alueilla aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui tiimityön keskeisten käsitteiden ympärille, jotka tukevat työn tavoitteen saavuttamista. Työssä tarkasteltiin tiimin toimintatapoja, johtajuutta, luottamusta ja yhteistyötä sekä näiden käsitteiden välisiä merkityssuhteita.</p> <p>Lähestymistapana opinnäytetyössä oli tapaustutkimus ja tutkimusmenetelminä aineistonkeruussa käytettiin yksilöhaastatteluja sekä ryhmäteemahaastattelua. Kaikki tiimin jäsenet haastateltiin teemoittain luoduilla haastattelukysymyksillä. Yksilöhaastatteluissa pääällimmäisiksi nousseita asioita sekä teemojen nykytiloja pohdittiin yhdessä tiimin jäsenten kanssa ryhmäteemahaastattelussa.</p> <p>Tutkimusaineiston analysointitapa oli laadullista ja perustui sisällönanalyysiin. Aineistojen analyysin pohjalta laadittiin tiimin toiminnan kehittämiseksi kehitysideoita, jotka keskittyivät luottamuksen, yhteistyön ja johtajuuden kehittämiseen.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> tiimityö, luottamus, yhteistyö, henkilöstöjohtaminen</p>		

Author Saarinen, Tiina	Type of Publication Master's thesis	Date June 2021
	Number of pages 50	Language of publication: Finnish
Title of publication Development of teamwork in the target organization		
Degree programme Degree programme in Management and Service Business, Master's Program		
Abstract <p>In the thesis, the goal was to research how to develop teamwork in terms of confidence, co-operation and personnel management in the packaging delivery team. Based on previous researches, it was needed to develop teamwork in the selected terms in the packaging delivery team.</p> <p>The theoretical framework of thesis was built around the key concepts of teamwork, which support the goal of the thesis. The thesis was focused on the team's procedures and courses of action management, confidence, co-operation, as well as the meanings between these concepts.</p> <p>The approach of the thesis was a case study and the research methods that were used include individual interviews and a group theme interview. All members of the packaging delivery team were interviewed with thematically created interview questions. The main issues that came forth in the individual interviews, and the current state of the themes were discussed in the group theme interview.</p> <p>The method of analysis of the research material was qualitative and it was based on content analysis. Based on the analysis of the materials, development ideas were created focusing on developing the confidence, co-operation and personnel management within the packaging delivery team.</p>		
<u>Key words</u> teamwork, confidence, co-operation, personnel management		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTA JA TAVOITE.....	7
2.1 Kohdeorganisaatio ja pakkauslähetystiimi.....	7
2.2 Tarve, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2.3 Teoreettinen viitekehys	9
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	11
3.1 Lähestymistapa.....	11
3.2 Aineistonkeruumenetelmät	12
3.2.1 Yksilöhaastattelu.....	12
3.2.2 Ryhmäteemahaastattelu	14
3.3 Aineiston analyysimenetelmä	15
4 TIIMITYÖ.....	16
4.1 Menestyvän tiimin tunnusmerkit.....	16
4.2 Tiimin toimintatavat.....	17
4.2.1 Toimintatapojen määrittelemine.....	18
4.2.2 Toimintatapojen arvioiminen.....	20
4.3 Luottamus.....	21
4.4 Yhteistyö	22
4.5 Tiimin johtajuus	24
4.5.1 Yksilöiden johtaminen.....	25
4.5.2 Tiimin johtaminen	27
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	28
5.1 Tutkimuksen toteutus	28
5.1.1 Yksilöhaastattelu.....	29
5.1.2 Ryhmäteemahaastattelu	30
5.1.3 Sisällönanalyysi	31
5.2 Tutkimuksen tulokset	32
5.2.1 Tiimitoiminta	33
5.2.2 Luottamus	36
5.2.3 Yhteistyö.....	38
5.2.4 Johtajuus	41
5.3 Yhteenveto	45
5.4 Kehitysideat.....	46
5.5 Tutkimuksen luotettavuus	47
6 POHDINTA	49

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Menestyneet tiimit koostuvat ihmisistä, jotka tuntevat toisensa, luottavat toisiinsa ja saavat iloa yhdessä tekemisestä. Tiimin jäsenten tulee tuntea yhteenkuuluvuutta tiimissä toisiaan ymmärtäen ja arvostaen. Tiimin jäsenten erilaisuus tulee osata tunnistaa ja hyödyntää tiimitoiminnassa ja sen kehittämisessä. (Länsisalmi 2013.)

Saavutetun tiimitoiminnan tason ylläpitäminen vaatii seuranta ja jatkuvaa kehitystä. Luotettavuuden ja yhdessä tekemisen ilon ylläpitämiseksi tulee toimintaa säännöllisesti arvioida yhdessä. Hyvässä työyhteisössä ihmiset viihtyvät ja pysyvät. Pitkään yhdessä toiminut tiimi pitää yllä työelämän hyvää laatua ja hyvä työelämän laatu johdat-
taa tiimit menestykseen.

Kehittämistyö käsittelee Valmet Automotive Oy pakkauslähetystiimin toiminnan kehittämistä. Kehittämistyö rakentuu tiimin toiminnan, johtajuuden, luottamuksen ja yhteistyön ympärille, tuottaen tutkimustuloksiin perustuvia ja teoriaan pohjautuvia kehitysideoita. Kehittämistyön aihe pohjautuu Työturvallisuuskeskuksen kehittämispolkutestiin, joka on tehty tiimille talvella 2020. Kehittämispolkutestin avulla kartoitettiin, mitkä asiat olivat tiimin jäsenten mielestä tärkeimpiä kehittämiskohteita pakkauslähetystiimin toiminnassa.

Menestyväksi tiimiksi kasvaminen, samoin kuin luottamuksen rakentuminen, vaatii ajallisesti pitkään yhdessä tekemistä sekä jaettuja onnistumisia ja epäonnistumisia (Länsisalmi 2013). Kehittyvää tiimin toimintaa ohjaamaan tarvitaan asiantuntevaa johtajuutta sekä säännöllisesti arvioitavia toimintatapoja ja niitä ohjaavia pelisääntöjä. Tiimin on toiminnallaan päivittäin vastattava toimintaympäristön tuomiin haasteisiin niiden vaatimalla tavalla. Tiimin toimintaa ei voi suunnitella kokonaan valmiiksi.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTA JA TAVOITE

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien asioiden ymmärtäminen. Kehittämistyö kohdentuu työelämän kehittämiseen ja asetetun tavoitteen saavuttamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 23.)

2.1 Kohdeorganisaatio ja pakkauslähetystiimi

Kehittämistyön kohdeorganisaatio on Uudessakaupungissa toimiva autoteollisuuden palveluntarjoaja Valmet Automotive Oy. Yritys on perustettu vuonna 1968. Uudessakaupungissa on valmistettu tähän päivään mennessä jo yli 1,7 miljoonaa autoa. Yrityksellä on toimintaa kolmessa eri maassa. Suomessa on autojen valmistus sekä sähköiseen liikenteeseen liittyvä toiminta, Puolassa on katto- ja kinematiikkajärjestelmät ja Saksassa on sähköiseen liikenteeseen liittyvä toiminta sekä katto- ja kinematiikkajärjestelmät. Organisaatiossa työskentelee noin 4 500 työntekijää, joista suurin osa Suomessa. Työntekijät edustavat yli 70 eri kansalaisuutta. (Valmet Automotiven www-sivut 2021.)

Organisaatiossa on käytössä kiertävä pakkauskalusto autonomien kuljettamiseen osatoimittajien ja autotehtaan välillä. Kiertävän pakkauskaluston käyttäminen huomioi ympäristön, sillä samat pakkaukset ovat käytössä vuodesta toiseen. Pakkausten liikkumisesta vastaa pakkauslähetystiimi. Tiimissä työskentelee esimies mukaan luettuna seitsemän henkilöä. Pakkauslähetystiimin työntekijät, jatkossa pakkauslähettäjä, ovat työskennelleet tällä kokoonpanolla alle kaksi vuotta. Tiimin esimies vaihtui Helmikuussa 2021. Työntekijöiden vaihtuvuus tiimissä on ollut aiempina vuosina vilkasta.

Pakkauslähettäjä lähettävät osatoimittajille sovittuja pakkauksia autonomien lähettämistä varten. Pakkauslähettäjä tilaavat pakkauskalustokuljetukset kuljetusliikkeiltä. Pakkaukset liikkuvat päivittäin toimittajien ja autotehtaan välillä. Kuljetusliikkeet kuljettavat yrityksen tyhjiä pakkauksia maailmalle vientikuljetuksina ja tuovat kiertäviin pakkauksiin pakattuja autonomia tuontikuljetuksina Valmet Automotivelle Uuteenkaupunkiin.

Pakkauslähettäjät ovat päivittäin osatoimittajiin yhteydessä ja seuraavat pakkausten liikkeitä organisaation eri tietojärjestelmistä. Jokaisella pakkauslähettäjällä on vastuullaan useita toimittajia. Päivittäisiin työtehtäviin kuuluu toimittajien pakkauskalustotilausten ja käytävissä olevien pakkausten määrän seuranta. Pakkauslähettäjien tulee huolehtia, että osatoimittajilla on oikeaan aikaan oikea määrä pakkauksia sekä myös siitä, että pakkaukset liikkuvat kustannustehokkaasti. Pakkauslähettäjät kommunikoiivat muiden tiimien kanssa ja seuraavat tuotantovolyymeja. Pakkauslähetystiimin työllä on suuret vaikutukset tehtaan useisiin toimintoihin.

2.2 Tarve, tavoite ja tutkimuskysymykset

Organisaatiossa kannustetaan jatkuvaan kehitykseen. Pakkauslähetystiimissä ei ole aiemmin tehty tutkimustyötä liittyen tiimin toimintaan ja sen kehittämiseen. Talvella 2020 tehtiin pakkauslähetystiimissä Työturvallisuuskeskuksen kehittämispolkutesti. Testiin vastasivat kaikki tiimin jäsenet esimies mukaan luettuna. Testi pohjautui ajatuksen työelämän laadun ja tuottavuuden yhtäaikaisesta parantamisesta. Testitulokset osoittivat asiat, mitkä tiimin toiminnassa koettiin olevan hyvin sekä asiat, mitkä olivat tiimin jäsenten tärkeimmiksi kokemia tiimitoiminnan kehittämisen kohteita. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2020.)

Kehittämispolkutestitulosten mukaan tiimissä operatiivisen työn ja sen laadun koettiin olevan hyvällä tasolla. Työ koettiin merkitykselliseksi ja työpaikan arki sekä velvoitteiden hoitaminen sujuvaksi. Tiimin jäsenet toivat ilmi oppivansa työtä tehdessä jatkuvasti uutta. Tiimissä osaamista jaetaan työkavereiden kesken opastamalla ja auttamalla. Tiimin jäsenet kertoivat kunnioittavansa hyvää ja turvallista työympäristöä, jossa on tilaa erilaisille ihmisille. Tiimissä koettiin olevan yhdessä tekemisen meininki ja tiimin hyvän ilmapiirin välittyvän myös muille.

Kehittämispolkutestitulosten mukaan tiimin jäsenet kokivat tiimin tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi avoimen ja rakentavan keskustelun, luottamuksen ja yhteistyön, henkilöstön hyvinvoinnin ja työn jatkuvaan kehittämisen. Kohteiden kehittämisen tarpeellisuutta vahvisti syksyllä 2020 tiimin esimiehelle tehty 360-johtamisen arviointi.

Kehittämistyön kohteiden nykytilojen tasot olivat myös johtamisen näkökulmasta tuotettujen havainnollisten yhteenvetojen mukaan kehittämisen tarpeessa. Rambollin 360-arvioinnissa esimies saa täsmällistä palautetta omasta toiminnastaan. 360-arviointi mittaa yhteistyötä ja johtamista osa-alueittain. (Rambollin www-sivut 2021.)

Kehittämistyön tehtävänä on selvittää, miten tiimin jäsenten tärkeimmiksi kokemia kehittämisen kohteita voidaan pakkauslähetystiimissä kehittää. Kehittämistyön tarkoituksena on keskeisiin tiimitoiminnan käsitteisiin keskittyen ja kaikki tiimin jäsenet mukaan ottaen kerätä tutkimusaineistoa kehitysideoiden tuottamiseksi. Kehittämispolutestin ja esimiehen 360-johtamisen arvioinnin tuloksiin perustuen, kehittämistyön tavoitteeksi muodostui kehitysideoiden tuottaminen pakkauslähetystiimin toiminnan kehittämiseksi luottamukseen, yhteistyöhön ja johtajuuteen keskittymällä. Tavoitteen saavuttamisen seurauksena on myös todennäköistä, että tiimin jäsenten hyvinvointi kohoaa, tiimin jäsenten vaihtuvuus tiimissä vähenee ja tiimin jäsenet ovat innokkaita kehittämään tiimin toimintaa edelleen. Tutkimuskysymykset painottuvat tiimin jäsenten tärkeimmiksi kokemuksiin tiimitoiminnan kehittämiskohteisiin.

Tavoitteeseen pääsemiseksi on tutkimuksen pääkysymyksenä:

Miten pakkauslähetystiimin toimintaa voidaan kehittää?

Alatutkimuskysymykset:

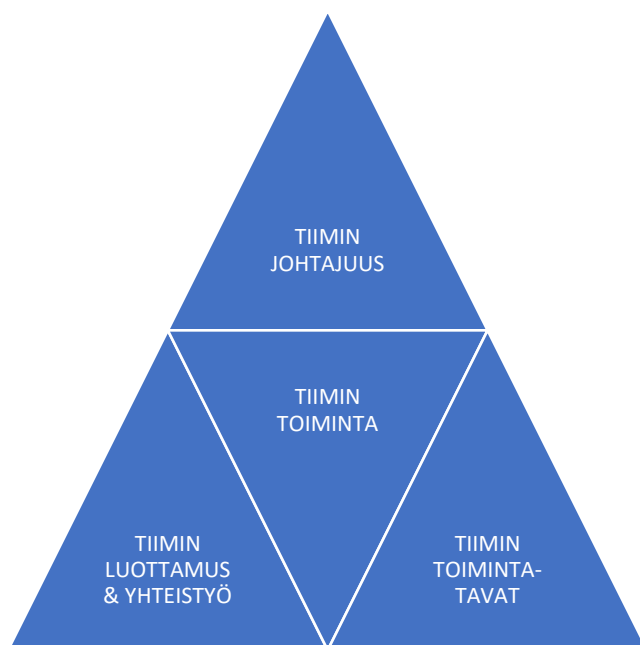
- Millaisena tiimin jäsenet kokevat tiimin tämänhetkisen toiminnan?
- Miten tiimin jäsenet kehittäisivät tiimin luottamusta?
- Miten tiimin jäsenet kehittäisivät tiimin yhteistyötä?
- Mitä tiimin jäsenet odottavat tiimin johtajuudelta?

2.3 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistyön teoreettinen näkökulma muodostuu keskeisistä tiimityön käsitteistä. Työssä tarkastellaan tiimin toiminnan muodostavia tiimin toimintatapoja, johtajuutta,

luottamusta ja yhteistyötä sekä näiden käsitteiden välisiä merkityssuhteita. Valittuun tietoperustaan on löydettävissä teoreettista taustaa ja erilaisia tutkimustietoja.

Kuviossa 1 kuvataan, kuinka tiimin luottamuksella ja yhteistyöllä sekä toimintatavoilla luodaan perusta tiimin toiminnan onnistumiselle. Käsitteet ovat tutkimuksessa keskeisiä ja niillä on suuri vaikutus toisiinsa. Tiimin johtajuudella on suuri merkitys tiimin toimintaan. Tiimin toimintatavat ohjaavat tiimin toiminnan asetettuihin tavoitteisiin. Tiimin luottamus ja yhteistyö ovat avainasemassa tiimin toiminnan hallinnassa. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys ilmaisee työn keskeiset käsitteet ja kuviosta 1 on nähtävissä käsitteiden vaikutus ja tukeutuminen toisiinsa.



Kuvio 1. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys.

Valitut tiimitoiminnan käsitteet tukevat kehittämistyön lopputulosta ja ovat tiimissä vahvoja, toisiaan tukevia asioita, joita tulee ylläpitää ja kehittää. Tiimissä tehdyn kehittämispolutestien tuloksien mukaan, tiimin jäsenet toivovat kehitystä avoimeen ja rakentavaan keskusteluun, luottamukseen ja yhteistyöhön, henkilöstön hyvinvointiin ja työn jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämistyössä tuotetaan uutta tietoa kehittämisen tueksi. Teoriasta saadaan tukea oikeiden kehitysideoiden tuottamiseen. (Ojasalo ym. 2018, 53.)

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kehittämiskohdetta voidaan lähestyä eri tavoin. On tärkeää pohtia etukäteen, minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä aletaan suunnitella, jotta tutkimuksellisuus saadaan kehittämistyöhön syvällisesti mukaan. Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin (Ojasalo ym. 2018, 51-52; 104.)

Laadullisilla tutkimusmenetelmillä tutkittavat asiat ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmisiin päättyvinä toimintoina, ajatuksina ja tavoitteina. Tavoitteena on saavuttaa ihmisen omat näkemykset koetusta todellisuudesta. (Vilka 2015.) Kehittämistyössä tutkitaan pakkauslähetystiimin toimintaa. Kehittämistyön tekijä on lähellä tutkittavia ja osallistuu tiimin toimintaan samaa työtä tekevänä.

3.1 Lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde ymmärretään yhtenä kokonaisuutena eli tapauksena (Ojasalo ym. 2018, 52). Kehittämistyön kohde on seitsemän hengen pakkauslähetystiimi. Työn tehtävänä on selvittää, miten tiimin jäsenten tärkeimmiksi kokemia tiimitoiminnan kehittämisen kohteita voidaan kehittää. Tiimin jäsenillä on laajasti omakohtaista asiantuntemusta ja kokemusta tutkittavasta asioista. Työ nojautuu teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Kehittämistyöllä pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tiimin toiminnasta, keskittymällä tiimin johtajuuteen, tiimin luottamukseen ja yhteistyöhön sekä tiimin toimintatapoihin.

Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta toiminnasta todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Lähestymistapa auttaa tutkijaa ymmärtämään tiimin työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa tiimissä. Tapaustutkimuksessa huomioidaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tutkitaan päivittäisiä, yksinkertaisia ja arkisia asioita, tuottaen syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. (Ojasalo ym. 2018, 52-53.) Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden kera tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta (Ojasalo ym. 2018, 104-105).

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusaineiston keruussa käytetään eri menetelmiä, jotta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta (Ojasalo ym. 2018, 55). Teemahaastattelu on yleisin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö- ja/tai ryhmäteemahaastatteluina. (Kananen 2012, 100.)

Tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa ja menetelminä käytetään yksilöhaastattelua ja ryhmäteemahaastattelua. Haastatteluiden avulla kehittämistyön kohteena olevasta tiimin toiminnasta odotetaan syntyvän syvälinen ja monipuolinen tutkimusaineisto. Haastateltavat ovat pakkauslähetystiimin työntekijöitä ja he odottavat kehitystä yhdessä kartoitettuihin tutkimuksen kohteena oleviin asioihin.

Tiimin jäsenten omakohtaisten kokemusten tutkimiseen soveltuu yksilöhaastattelu ja kaikkien tiimin jäsenten muodostaman yhteisön yhteisten käsitysten tutkimiseen soveltuu ryhmäteemahaastattelu (Vilka 2015). Yksilöhaastattelut tehdään jokaiselle tiimin jäsenelle kahden kesken kehittämistyön tekijän kanssa, jolloin jokainen saa vastata haastattelukysymyksiin omakohtaisilla kokemuksillaan ja mielipiteillään. Yksilöhaastatteluiden jälkeen koko tiimi pohtii yhdessä yksilöhaastatteluissa päällimmäisiksi nousseita asioita ryhmäteemahaastattelussa. Molemmat aineistonkeruumenetelmät täydentävät tutkimuksessa toisiaan.

Ennen yksilöhaastatteluiden aloitusta kehittämistyön tekijä kertoo tiimin jäsenille yhteisesti kehittämistyön lähtökohdasta, tarkoituksesta, tavoitteesta sekä aikataulusta. Kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa painotetaan tiimin jäsenille jäsenten yksilöllisyyden tärkeyttä ja jäseniltä kerättävien aineistojen yksilösuojaa.

3.2.1 Yksilöhaastattelu

Yksilöhaastattelu on haastattelijan ohjaama vuorovaikutustilanne. Haastattelijalta vaaditaan haastateltavan motivoimista ja motivaation ylläpitämistä. Osapuolten välillä tulee vallita vahva luottamus. (Ojasalo ym. 2018, 107.)

Yksilöhaastattelu sopii määrällisesti pienelle joukolle haastateltavia, kun halutaan korostaa yksilöitä ja heidän kokemuksiaan tutkittavasta asiasta (Ojasalo ym. 2018, 106). Haastattelijan tulee huolehtia, että kaikkien haastateltavien mielipiteet ja ajatukset tulevat tasapuolisesti huomioitua. Kaikille haastateltaville tulee antaa tasapuoliset mahdollisuudet osallistua tiedon tuottamiseen. (Kananen 2012, 100.) Tutkimuksen kohteena olevan tiimin jäsenet ovat helposti lähestyttäviä ja avoimia, joten yksilöhaastattelu on tutkimukseen sopiva aineistonkeruumenetelmä. Haastateltavat ovat asiantuntijoita ja heidän mielipiteillä on vaikutusta tutkimukseen.

Ensimmäinen osa tutkimusaineistoa kerätään yksilöhaastatteluilla. Tavoitteena on haastatteluiden avulla saada syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavista asioista. Yksilöhaastattelut tehdään puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkimusongelmasta nostetaan esille teemat, joita tutkimusongelman ratkaisemiseksi on välttämätöntä käsitellä. Haastattelutilanteessa teemat esitetään haastateltavalle ennakkoon laadituilla haastattelukysymyksillä. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelussa, tärkeää on pitää haastattelu sujuvana ja esittää kysymykset vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2015.)

Haastattelutilanne elää koko ajan, kysymysten muotoilua voi vaihdella haastattelun aikana ja jättää myös osan kysymyksistä kysymättä. Kysymyksiin voi esittää myös tarkennuksia ja kysyä kokonaan uusia kysymyksiä. (Kananen 2012, 102; Ojasalo ym. 2018, 108.) Haastateltavan vastaukset tuovat teemaan uusia näkökulmia (Kananen 2012, 103). Haastattelussa on viitteitä myös syvähaastattelusta, sillä haastateltavan kanssa keskustellaan teemoista luottamuksellisesti syvälinen ymmärryksen saamiseksi.

Yksilöhaastatteluista saatuun tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen suoritetaan ryhmäteemahaastattelu. Yksilöhaastatteluiden ja ryhmäteemahaastattelun välillä ei pidetä pitkää taukoa, jotta käsiteltävät asiat pysyvät hyvin haastateltavien mielessä.

3.2.2 Ryhmäteemahaastattelu

Ryhmäteemahaastattelua käytetään aineistonkeruumenetelmänä, kun tarkoituksena on luoda uusia ideoita ja kehittää toimintoja (Hirsjärvi & Hurme 2010, 62). Ryhmäteemahaastattelun tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelman tärkeiltä alueilta haastattelijan ohjaamana. Haastattelutilanteessa haastattelijan on vahvasti motivoitava haastateltavia ja pitää yllä heidän motivaatiotaan. Haastattelijan tulee tietää ja tuntea roolinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 43.)

Ryhmäteemahaastattelun etuna on joustavuus. Haastattelijalla on aiheessa pitämisen lisäksi mahdollisuus toistaa ja tarkentaa teemoja, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää asioita haastateltavien vastauksien mukaan. Haastattelun teemat voidaan esittää halutussa järjestyksessä ja käsiteltyihin teemoihin voidaan palata uudelleen. Ryhmäteemahaastattelussa korostetaan haastateltavien tulkintoja asioista sekä pyritään nostamaan esille syyt ja seuraukset tärkeiksi koetuille asioille vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85; 88.)

Ryhmäteemahaastattelu etenee tutkimustavoitteen saavuttamiseksi valittujen teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tämä tuo tutkittavien äänen paremmin kuuluviin ja pitää haastattelijan roolin haastattelun ohjaajana. Asioiden merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa haastateltavien kesken, tiimin jäsenten tulkinnat asioista ja asioille annetut merkitykset ovat tärkeitä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.) Ryhmäteemahaastattelun keskeinen etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille ja tiimin jäsenet voivat selvittää eri tilanteisiin johdaneita syitä (Ojasalo ym. 2018, 55; 111).

Ryhmäteemahaastattelun avulla vahvistetaan yksilöhaastatteluissa päällimmäisiksi nousseita asioita teemoittain. Näin pyritään saamaan asioihin erilaisia näkökulmia ja pohdintoja. Haastattelija nostaa tarvittaessa yksilöhaastatteluilla saadusta tutkimusaineistosta teemaan liittyviä yleisiä asioita ryhmäteemahaastatteluun tukikysymysten muodossa. Yksilöhaastatteluissa mahdollisesti ilmi tulevia luottamuksellisia asioita ei nosteta esille, koska halutaan kunnioittaa vastaajien yksilöllisyyttä.

3.3 Aineiston analyysimenetelmä

Aineiston analysointitapa on aiheellista miettiä jo aineistoa kerättyä. Kun analysointitapa on harkittu etukäteen, voi analyysitapaa käyttää ohjenuorana aineistonkeruumenetelmiä ja niiden litterointia suunniteltaessa. Tutkimusaineisto tulee käsitellä ja analysoida mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen, jolloin aineisto on vielä tuore ja haastattelu on hyvin tutkijan muistissa. Myös täydennysten ja selvennysten kerääminen on helpoimmin tehtävissä tuoreeltaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135.) Sisällönanalyysin onnistumiseksi on etukäteen pohdittava, millaista aineistoa aikoo kerätä ja millaisiin vastauksiin valitut aineistonkeruumetodit johdattelevat vastaajia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 145-146).

Kehittämistyön tutkimusaineiston analysointitapa on laadullista ja perustuu sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa kirjoitettujen ja kuultujen sisältöjen analyysiä peilaten niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysissä aineistoa yksinkertaistetaan saman tyyppisiä sisältöjä yhdistämällä tutkimuskysymyksen hallitsemana. Analysointi on hyvin järjestelmällistä ja selvittävää. (Ojasalo ym. 2018, 114; 137.) Menetelmän avulla järjestetään kerätty aineisto tekstimuotoon johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Aineistomateriaalin pelkistämisen avulla pyritään tunnistamaan ja rajaamaan kerätystä aineistosta näkökulmia ja löytämään niistä yhteisiä piirteitä kehitysideoiden tuottamiseksi. (Ojasalo ym. 2018, 110-111.)

Kehittämistyön aineisto kirjoitetaan tekstimuotoon eli litteroidaan (Hirsjärvi & Hurme 2010, 138). Kerätyt aineistot litteroidaan propositiotasolla, eli kirjataan vastauksen ydinsisältö ylös (Kananen 2012, 110). Haastatteluilla kerätty aineisto on sisällöltään runsasta, jonka joukossa on tavoiteltu ydinasia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on löytää aineiston ydin ja laatia siitä tiivistetty kuvaus. (Kananen 2012, 116.)

4 TIIMITYÖ

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet työskentelemään yhdessä sovitulla toimintatavoilla, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1993, 59.) Tiimityössä työtehtävät ja vastuut jaetaan tekijöiden mukaisiksi. Työn tulee olla tekijälleen riittävän haastavaa ja kuormittavaa. (Salminen 2017, 74.) Tiimityössä ihmiset tekevät yhdessä parempia ratkaisuja, kuin kukaan tiimin jäsenistä tekisi yksin. Tiimitoiminnan kehittämiseksi tulee tunnistaa ja huomioida tiimin jäsenten persoonallinen erilaisuus sekä jäsenten heikkoudet ja vahvuudet. (Salminen 2017, 27; 29.) Tiimin jäsenien luomalla yhteistyöllä jokainen yksilö voi olla oma itsensä (Heiskanen 2013, 205). Aitoa yhteistyötä tekevä tiimi pystyy ratkaisemaan vaikeita ongelmia hyödyntäen jäsenten erityisosaamisia (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019).

Alle kymmenen hengen tiimit luetaan toimiviksi kooltaan, sillä silloin toteutuu riittävä erilainen osaaminen, erilaiset näkökulmat ja välttämättömät tiimiroolit. Kun tiimien henkilömäärä ylittää kymmenen henkilöä toiminnan haasteet kasvavat monimutkaisemmaksi, muun muassa erilaiset näkemykset tiimin toimintatavoista ja pelisäännöistä lisääntyvät. (Salminen 2017, 24-25.) On myös todennäköisempää, että suuremmissa tiimeissä syntyy ongelmia vuorovaikutuksessa ja tiimin jäsenten välisen luottamuksen rakentaminen vie enemmän aikaa (Katzenbach & Smith 1993, 60). Pakkauslähetystiimi on alle kymmenen hengen tiimi. Tiimin jäsenet ovat iältään ja kokemustaustaltaan erilaisia. Jokainen tiimin jäsen tuo tiimin toimintaan omaa persoonallista erilaisuuttaan.

4.1 Menestyvän tiimin tunnusmerkit

Menestyvän tiimin tekijät puhaltavat yhteen hiileen ja tiimihenki on positiivista. Työ etenee tahdikkaasti, ongelmatilanteet osataan ratkaista viiveettä ja aiheettomat henkilökohtaiset ristiriidat loistavat poissaolollaan. Tiimin jäsenet saavat yhteistyöstä enemmän kuin mitä työpanos heiltä vaatii. Yhdessä tekeminen tuntuu hyvältä ja tiimin toiminta sujuu. Tekeminen tuottaa positiivista energiaa ja toiminta on tehokasta. Tiimin kulttuurin tulee olla avointa, tulevaisuuteen kohdistuvaa ja jopa läpinäkyvää. Työn

tekeminen tiiminä tuottaa uusia ajatustapoja ja uusia innovaatioita. Menestyvän tiimin toiminta loistaa myös ulospäin. Hyvä työilmapiiri ja saavutetut tulokset herättävät mielenkiintoa ja positiivista mieltä. (Salminen 2017, 35; 68.)

Menestyvässä tiimissä jäseniä tuetaan ja kannustetaan, tsemptaan ja motivoidaan sekä autetaan aina, kun joku tiimin jäsenistä apua kaipaa. Mahdolliset epäonnistumiset analysoidaan tiimin kesken. Onnistumiset heijastuvat myönteisesti tiimin kaikkiin jäseniin. Toimiva työyhteisö on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. (Salminen 2017, 81.) Pakkauslähetystiimin jäsenet ovat hyvin avuliaita ja ystävällisiä. Tiimin jäseniä autetaan pyytämättä.

Menestyvien tiimien ominaispiirteitä on tiimin sisäinen energia sekä se, miten paljon tiimin jäsenet viihtyvät toistensa kanssa. Tiimin jäsenten yhdessäolo työasioiden ulkopuolella työpaikalla tai vapaa-ajalla vahvistaa tiimihenkeä, esimerkiksi kahvitauot työpaikalla ja oluella käynti töiden jälkeen. Työtehtävistä irrottautuminen johdattaa tiimin jäsenet tuntemaan toisensa yksilöinä. Yksilöihin tutustuminen vapaa-ajalla vahvistaa luottamusta ja tutustuttaa tiimin jäsenet toisiinsa aivan eri tavalla, kuin työtehtäviä hoidaessa. (Jarenko & Martela 2015, 122; 124.) Pakkauslähetystiimin jäsenten tapana on käydä lounaalla yhdessä sekä satunnaisesti myös kahvitauoilla, irtaantuen näin työpisteestä ja suurimmaksi osaksi myös työasioista. Tiimin jäsenet ovat kokoontuneet yhdessä myös työajan ulkopuolella urheilun ja viihteen merkeissä.

Menestyväksi tiimiksi kasvaminen tarvitsee aikaa ja yhteisiä kokemuksia. Menestyvä tiimi tuntee oman toimintansa ja tiimin jäsenet tietävät, miten heidän tulee toimia erilaisissa tilanteissa muiden tiimin jäsenten erilaisuus huomioiden. Tiimin toiminta muotoutuu ajan ja monien erilaisten ponnistelujen myötä, tiimin toimintaa ei voi etukäteen suunnitella valmiiksi. (Hakola ym. 2019; Salminen 2017, 38.)

4.2 Tiimin toimintatavat

Toimintatavat ohjaavat tiimin toimintaa ja toimintaa tukee yhdessä sovitut pelisäännöt. Toimintatavat kumpuavat tiimin tavoitteista ja pelisäännöt tiimin jäsenten arvoista. Jos toiminnan tavoitteet ovat määrittelemättömiä eikä sovittuja pelisääntöjä ole, odotukset

kohtaavat vain sattumalta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 42.) Pakkauslähetystiimin jäsenet hoitavat päivittäiset työtehtävänsä ammattitaitoisesti ja he toimivat yhdessä parhaan näkemyksensä mukaisesti. Tiimin toiminta pohjautuu tiimin työntekijöiden ammattitaitoon ja tiimin vahvaan yhteishenkeen. Toiminnasta puuttuu ajoittain ohjauksen ja hallinnan tunne, sen vuoksi tiimin johtajuuteen toivotaan kehitystä.

Toimintatapojen toteuttamiseen tarvitaan tiimin jäsenten yhdessä sopimat pelisäännöt, joita jokaisen tiimin jäsenen tulee noudattaa. Sääntöjen noudattamista tulee yhdessä valvoa. Yhteisiä pelisääntöjä tulee seurata ja arvioida säännöllisesti. Näin vältetään tiimin jäsenten välisiä konflikteja. (Järvinen 2008, 92-93.) Tiimien menestyksen salaisuus löytyy tiimeistä itsestään, sen jäsenistä, jotka pyrkivät yhdessä sovitulla toimintatavoilla asetettuihin tavoitteisiin (Katzenbach & Smith 1993, 282).

Asenne edustaa työntekijän tahtoa hänen suorituskyyneensä sekä tyytyväisyyttä suoriutukseensa (Chakpitak, Neubert & Wudhikarn 2018, 9). Henkilökohtaiset ammatilliset kehitymisaskeleet tulee huomioida tiimin toimintatavoissa, koska ne tuovat positivistista vivahdetta myös tiimin käytäntöihin. Itsensä kehittäminen ammatillisesti vaikuttaa työntekijän suorituskyyneeseen tiimityössä. Ammatillinen itsensä kehittäminen luo edellytykset parempaan työsuoritukseen ja vahvistaa asennetta. (Johnson, Nguyen, Perry & Welp 2018.)

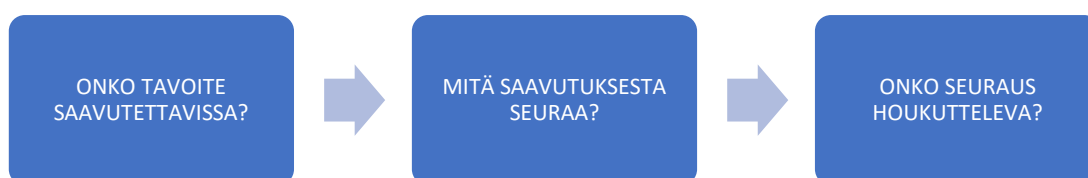
4.2.1 Toimintatapojen määrittäminen

Tiimin toimintatapojen määrittämisessä on pyrittävä tavoitteellisuuteen. Toimintatavat johdattavat menestykselliseen toimintaan ja menestyksekkäs toiminta kasvattaa työntekijöiden motivaatiota (Bergersen, Dingsoyr, Dybå, Lindsjorn, Sjoberg 2016, 2-3). Tiimin tavoitteet tulee sitouttaa tiimin toimintatapoihin ja työntekijöiden työsuorituksiin. Työntekijöiden toimintatapojen tulee olla osa kokonaisuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hätönen 2011, 57; Salminen 2017, 80.)

Tiimin tavoitteisiin pyrkiminen yhdessä asetetuilla toimintatavoilla tarkoittaa vastuunottoa työnteosta. Vastuunottaminen omista päätöksistä tarkoittaa vastuullisia toimintatapoja. Työntekijän tulee olla kykenevä kantamaan vastuu omista tekemisistään.

Työntekijän on ymmärrettävä kokonaisuus, mihin hänen tekemät itsenäiset päätökset vaikuttavat. (Jarenko & Martela 2015, 72.) Tiimin toiminnalleen asettamien tavoitteiden saavuttaminen riippuu tiimin jäsenistä, miten hyvin he toimivat yhdessä ja miten tehokkaasti he suorittavat tehtävänsä. Kukaan ei yksin saavuta asetettuja tavoitteita, vaan tavoitteet saavutetaan yhdessä määriteltyjen toimintatapojen avulla. (Harrison ym. 2020.) Pakkauslähetystiimi toimii hyvin vastuullisesti ja saavuttaa työn hyvän operatiivisen tason vuoksi toiminnalle asetetun tavoitteen säännöllisesti. Toiminnan tavoitetta seurataan vain yhdellä mittarilla, joka on kuormien prosentuaalinen täyttöaste.

Työntekijän tulee kokea työn tavoitteet omikseen. Jotta voidaan puhua omaehtoisista tavoitteista, tulee työn tavoitteiden olla sellaisia, joita tekijä haluaa itse aidosti edistää ja joihin tekijä itse on valmis sitoutumaan. Tiimin työntekijöiden ei tule pyrkiä yhdessä asetettuihin tavoitteisiin sen vuoksi, että heidän kuuluu tehdä niin, vaan sen vuoksi, että he haluavat pyrkiä niihin. Tiimin toimintatapojen tulee olla sellaisia, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa, millä parhaaksi katsomillaan tavoilla he etenevät kohti tavoitteita. Toimintatapojen tulee olla vapaita, mutta silti yhdessä linjattuja. (Jarenko & Martela 2015, 68-69.) Työn tavoitteiden arviointiprosessi on kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 2. Työn tavoitteiden arviointiprosessi (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 145).

Työn tavoitteiden määrittely on yksilöiden johtamisen lähtökohta (Sydänmaanlakka 2016, 35). Tavoitteet ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Työntekijän osallistuminen tavoitteen asettamiseen esimiehen kanssa edistää tavoitteeseen sitoutumista ja näin tavoitteen saavuttamista. (Hakonen & Nylander 2015, 146.) Työntekijät tarvitsevat työn tekemiseen työkaluja, mutta myös tunteen, että joku välittää heistä ja heidän edistymisessään työssä (Ford & Newman 2020).

4.2.2 Toimintatapojen arvioiminen

Tiimin jäsenten tulee yhdessä jatkuvasti tarkastella toimintatapojaan ja niitä tukevia pelisääntöjä sekä arvioida niiden vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tiimi on toiminnassaan paras asiantuntija omaa työtään koskeviin asioihin. (Salminen 2017, 43; 73-74.) On tärkeää löytää toimintatavoista ne osa-alueet, missä on virheitä tai ongelmia ja kehittää niitä. On valitettavan yleistä, että samat virheet ja ongelmat toistuvat kerta toisensa jälkeen niiden tiedostamisesta huolimatta. Tiimin jäsenten yhteiset mielipiteet ovat yhdessä vahvempia kuin yksittäisten työntekijöiden. (Harrison ym. 2020; Järvinen 2017, 103-104.) Pakkauslähetystiimin toiminnastakin löytyy tapoja, mitä toistetaan, koska niin on aina tehty. Tiedostetaan, että toimintatavasta löytyy puutteita ja/tai kehitettävää, mutta kukaan ei lähde toimintoa muuttamaan.

Tiimin jäsenten toisilleen antamaa palautetta käytetään avuksi toimintatapojen kehittämisessä (Hätönen 2011, 79). Uuden oppiminen, kasvaminen ja kehittyminen edellyttää palautteen saamista työstään. Palaute työstä kuuluu kaikille, yksilöille, esimiehille, tiimille kuin myös organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2016, 121; Haapakoski ym. 2020, 50.) Palautetta on hyvä antaa jatkuvasti kaikilla tahoilla. Pienillä ideoilla kehitetään suuria lopputuloksia. Pienet asiat muuttuvat nopeasti suuriksi. Johtotasolla työskentelevien on hyvä voida tarttua asioihin jo varhaisessa vaiheessa. (Ahonen & Loh-taja-Ahonen 2014, 39.) Sinokin työmotivaatiotutkimus (2016, 128) tuo esille, että työ-kavereilta saatu palaute on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on esimieheltä ja asiak-kailta saatu palaute (Sinokki 2016, 128). Pakkauslähetystiimissä kuuluu satunnaisesti tiimin jäsenten toisilleen antama positiivinen palaute, mikä koetaan hyvin tärkeänä. Esimiestasolta kuuluvaa kannustavaa palautetta yksilöille tai tiimille yhteisesti kuulee harvemmin.

Kun tekijät ovat omaehtoisesti saatu kiinnostumaan työstään, haluavat he myös vaikuttaa siihen tuomalla ilmi epäkohtia ja luomalla kehitysideoita. Esimiehen tulee kuunnella ja analysoida tekijöiden ideoita työmotivaation ylläpitämiseksi ja toimintatapojen kehittämiseksi. Kun kehitysideoita otetaan käyttöön, tehostuu sekä toiminta että tekeminen. Kun tekijät kokevat, etteivät he pysty vaikuttamaan työolosuhteisiinsa, he turhautuvat nopeasti. (Jarenko & Martela 2015, 85-86.) Kehitettyjä käytäntöön

otettuja uusia toimintatapoja ja pelisääntöjä tulee peilata aikaisempiin ja arvioida saavutettuja hyötyjä (Hakanen & Moisala 2021).

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, jonka vuoksi toimintatapoja on kehitettävä tarpeita vastaavaksi. Tiimityön avulla vastataan muuttuviin tarpeisiin. Olemassa olevia toimintatapoja tarkennetaan, pelisääntöjä hiotaan ja opitaan tekemään asioita uudella tavalla. Kiirettä tulee välttää. Jatkuva kiire vähentää voimiamme kaikessa ja altistaa työuupumukselle. Tilapäinen kiire ei ole haitallista, vaan tuo päinvastoin positiivista haastetta ja kuuluu osaksi tiimin toimintaa. Hyvin toimivan tiimin korkea motivaatio-taso on tehokas kiireen poistaja. (Järvinen 2017, 94; Salminen 2017, 145; 154.)

4.3 Luottamus

Luottamus ja puolueettomuus on toimivan tiimin selkäranka. Tiimin toiminta rakentuu luottamukselle. Luottamuksen luomiseen tarvitaan avointa ja runsasta vuorovaikutusta tiimin jäsenten kanssa. Kannustava palaute rakentaa luottamusta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 37-39.) Vuorovaikutukseen ja sen laatuun liittyy vahvasti tiimin jäsenten välinen avoimuus. Kokemuksiemme ja uskomuksiemme perusteella määräytyy luottamuksemme toisiin ihmisiin. Hyvä työ ja tulos syntyvät, kun tiimissä on vahva usko ja luottamus tekijöihin. Esimiesten tulee kuunnella työntekijöitä, arvostaa heitä ja antaa heille tukensa työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin työntekijät tekevät kannustavan palautteen myötä oikeita asioita oikealla tavalla. (Vilkman 2016, 27-28, 33-34.) Pakkauslähetystiimi on toiminut olemassa olevalla kokoonpanolla noin kaksi vuotta tutustuen ja luoden luottamusta toisiinsa yksilöinä. Tiimissä on avoin ilmapiiri. Luottamuksen vahvistuminen tiimissä jatkuu koko ajan.

Rehellisyys luo perustan luottamukselle. Tiimin jäsenten hyvät vuorovaikutustaidot vahvistavat sisäistä luottamusta tiimissä. Jokapäiväisessä yhteistyössä joko kasvatamme tai heikennämme luottamusta. Tiimin jäsenen on uskallettava olla oma itsensä, sanottava sanottavansa kaikissa tilanteissa ja uskallettava puolustaa oikeuksiaan. Rehellinen tiimin jäsen tekee kuten sanoo. (Salminen 2017, 128.) Tiimeissä, joissa on vahva luottamus tiimin jäsenten kesken työskentelee innovatiivisia ihmisiä (Ojala 2018, 135).

Toisten arvostaminen on pieniä tekoja päivittäisessä kanssakäymisessä (Vilkman 2016, 32). Aito vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista. Kuunteleminen tarkkaavaisesti on hyvä tapa oppia, mutta myös paras tapa osoittaa toisille, että arvostaa heitä. Meidän tulee olla henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteessa ja kunnioittaa persoonien erilaisuutta. Ilman tiimin jäsenten arvostusta luottamus ei vahvistu. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 92.)

Esimiehen tuki tiimille on välttämätöntä luottamuksen aikaansaamiseksi (Vilkman 2016, 27). Työntekijöiden luottamus esimiestä kohtaan laskee, jos esimies ei tehokkaasti luo ja ylläpidä vahvaa luottamusta tiimissä yllä (Ford & Newman 2020). Esimies korostaa vuorovaikutuksellaan luottamustaan alaisiinsa ja vahvistaa näin tiimin yhteishenkeä (Sydänmaanlakka 2015, 53).

Tiimin jäsenten luottamusta esimiestä kohtaan vahvistaa ajallinen viestintä. Esimiehen tulee viestiä tiimin jäsenille tiimin toimintaan liittyvien asioiden lisäksi myös organisaation ajankohtaisista asioista, ennen kuin tieto tulee tiimin jäsenien korviin organisaation ulkopuolelta. Tiimin jäsenten luottamus omaa esimiestä kohtaan laskee, kun he kuulevat omaa työyhteisöänsä koskevia asioita muualta. (Kauhanen 2010, 174; Manka 2015, 125.)

4.4 Yhteistyö

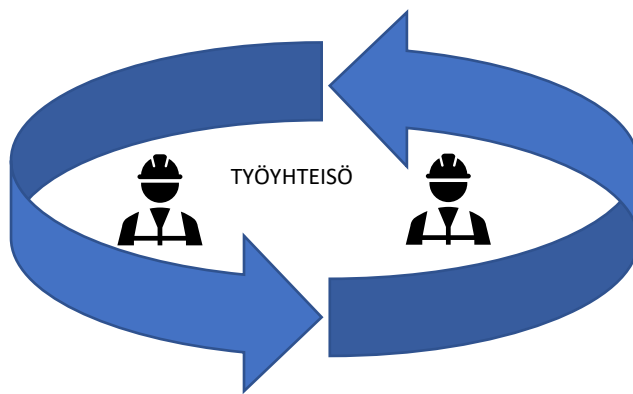
Erilaisten persoonien yhteistyöstä kasvaa menestyvä tiimi. Jokainen tiimin jäsen vaikuttaa tiimin toimintaan omalla persoonallaan ja osaamisellaan, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin jäsenet vahvistavat yhteistyötaitoillaan ja toisiinsa luottamalla oman työnsä osaksi laajempaa kokonaisuutta. Työn merkitys vahvistuu osaamista jakamalla. Erilaiset näkökulmat auttavat tiimin jäseniä suoriutumaan paremmin tehtävistään, muokkaavat päätöksentekoa ja ohjaavat erilaisiin ratkaisuihin. (Salminen 2017, 67-68; 72.) Miten hyvin itse haluamme tehdä työmme syntyy sisimmästämme, mutta myös useat ulkoiset yhteisötekijät vaikuttavat lopputulokseen (Jarenko & Martela 2015, 163).

Yhteistyön avulla, ihmisillä on mahdollisuus auttaa muita tiimin jäseniä onnistumaan työssään ja näin sitoutua aidosti tiimityöhön (Ojanen 2014, 179). Pakkauslähetystiimissä työskentelee persooniltaan kuin kokemustaaltaankin erilaisia ihmisiä. Tiimin jäsenten muodostama yhteistyö vahvistuu ja kehittyy joka päivä. Tiimin yhteistyöstä paistaa avoimuus ja hauskuus.

Yhteistyössä osoitetaan arvostusta kuuntelemalla aktiivisesti tiimin jäsenten pohdintoja ja mielipiteitä. Tiimin jäsenten tulee kuunnella toisiaan avoimesti, keskittymällä erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen sen sijasta, että tuo omia näkemyksiä pyytämättä käsillä olevista asioista esille. (Salminen 2017, 123.) Usein tapahtuu tarkoituksetonta arvostelemista. Tiimin jäsenten tulisi pysähtyä ajattelemaan, miten arvostaen itse kohtelemme muita. (Vilkman 2016, 31.)

Tiimin jäsenten keskinäinen yhteistyötarpeiden ymmärtäminen on ensimmäinen vaihe menestyvän tiimin rakentamista. Vahvalla vuorovaikutuksella ja yhteistyötaidoilla luodaan toimiva kokonaisuus. (Harrison ym. 2020). Toimivan tiimityön onnistumiseksi tulee osata tehdä yhteistyötä hiljaisten introverttien ja räiskyvien ekstroverttien kanssa (Salminen 2017, 95). Tiimin yhteistyön laatuun pitää kiinnittää jatkuvaa huomioita (Bergersen ym. 2016, 2).

Tiimin toimintakyvyille on ratkaisevaa tiimin jäsenten myönteinen suhtautuminen toisiinsa. Kaikkien tiimin jäsenten tulee käyttäytyä ammattimaisesti ja hallita omat tunteensa. Työyhteisöllä on suuri merkitys jäsentensä hyvinvoinnille. Hyvä tiimi vie jäsenensä hankalien aikojen yli ja kannustaa onnistumaan. (Salminen 2017, 121; 141.) Jokaista tiimin jäsentä tulee kohdella kunnioittavasti ja jokaisen tiimin jäsenen tulee tuntee yhteenkuuluvuutta tiimissä (Harrison ym. 2020). Tiimin jäsenten tulee voida keskustella tasavertaisina keskenään (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 34). Tasa-arvoinen ja kunnioitettava tiimin jäsenten välinen yhteistyö on kuvattuna kuviossa 3. Kuvioista 3 näkyy, miten tiimin jäsenten kesken asiat kulkevat tasa-arvoisesti ja kunnioitettavasti työyhteisön jäseneltä toiselle.



Kuvio 3. Tasa-arvoinen ja kunnioitettava tiimin jäsenten välinen yhteistyö (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 34).

Hyvinvoiva työyhteisö on motivoitunut ja johtaa tavoitteelliseen suorittamiseen (Savaspuro 2019, 36). Tehokas vuorovaikutus on avain tiimin työtehtävien suorittamisessa. Vuorovaikutuksen avulla kohotetaan työntekijöiden hyvinvointia. (Harrison ym. 2020.) Tiiminjäsenten välinen vuorovaikutus ja yksilöllinen käyttäytyminen vaikuttaa tiimityön tuloksiin kaikissa sen toiminnan eri vaiheissa (Harrison, Khooshabeh & Vlachostergiou 2020). Huumorin käyttö kanssakäymisessä toisen kanssa edistää hyvinvointia, mutta huumorin käytön kanssa pitää olla hyvin varovainen. Tulee tuntea ja huomioida toisen heikkoudet ja vahvuudet, jotta tietää millaista huumoria voi käyttää. (Ojanen 2014, 152-153.)

4.5 Tiimin johtajuus

Tiimin johtajuus on prosessi, jossa esimies työllään vaikuttaa jokaiseen yksilöön ja yksilöiden muodostamaan tiimityöhön tiimille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2016, 34). Esimieheltä odotetaan nöyryyttä ja pehmeyttä, sekä tahdonvoimaa ja lujutta. Esimies edustaa organisaatiota, sen vuoksi häneltä odotetaan myös päättäväisyyttä ja määrätietoisuutta. (Järvinen 2017, 65.)

Esimiestyö on vuorovaikutusta ja vuorovaikutus on esimiestyön perusta. Vuorovaikutuksessa jaetaan ajatuksia, kokemuksia, tietoa ja tunteita ja kehitetään niistä yhdessä uutta. (Vilkman 2016, 40.) Esimiehen tulee olla hyvä kommunikoidaan. Puhumisen lisäksi hänen tulee kuunnella aktiivisesti. Kuten Sydänmaanlakka (2016, 36) toteaa, meillä on kaksi korvaa ja yksi suu. Ihmisten tulisi toimia sen mukaisesti. Usein

alaiset on hyvin motivoituneita kun heillä on kuunteleva ja läsnä oleva esimies. (Sydänmaanlakka 2016, 36.)

Hyvä tiimin johtajuus on tärkeä työn voimavara. Jotta tiimin jäsenet pystyvät omalta osalta vastaamaan heille asetettuihin tavoitteisiin, on heillä oikeus odottaa asiantuntevaa ammattimaista johtamista. (Manka 2015, 124.) Menestyvän tiimin aikaansaamiseksi odotetaan työyhteisötaitoja myös tiimin johtajalta (Heiskanen 2013, 204). Pakkauslähetystiimin toiminnasta heijastuu vahva positiivinen yhteisöllisyys, missä viihtyvät kaikki. Tiimin toiminta sujuu, mutta siitä puuttuu ajoittain ammattimainen hallinnan puute.

Esimiehen menestyksen selkärangan muodostavat johtaminen ja johdettuna eli alaisena työskenteleminen. Esimies on aina johtaessaan myös itse johdettava. (Järvinen 2017, 63.) Tiimin johtaminen edellyttää monien taitojen osaamista, mutta on tärkeää osata myös kehittää ja johtaa itseään (Hyppänen 2013, 307). Esimiehenä toimimisen lähtökohta on itsensä johtaminen. On osattava johtaa itseään, ennen kuin voi oppia johtamaan muita. Itsensä johtaminen on tasapainon löytämistä esimiestyön ja henkilökohtaisen muun elämän välillä. Hyväksi esimieheksi kasvaminen vaatii aikaa, määrätietoisuutta, nöyryyttä ja paljon kokemuksia. Esimiehenä kehittyminen ei tule koskaan valmiiksi, aina vain paremmaksi, se on koko uran pituinen taival. (Sydänmaanlakka 2016, 10; 24; 28; 100.)

Harva ihminen on esimiehenä täydellinen esimiesuraansa aloittaessaan. On tärkeää olla aidosti kiinnostunut ja omata halua ihmisten johtamiseen. Oikealla motivaatiolla henkilö kehittyy esimiehenä. (Vilkman 2016, 23.) Esimiehen tulee pohtia keräämiään kokemuksia säännöllisesti itsekseen sekä alaistensa kanssa (Sydänmaanlakka 2016, 10).

4.5.1 Yksilöiden johtaminen

Yksilöiden johtaminen on johdettavien ohjaamista ja tukemista, palautteen antamista, osaamisen kehittämistä, tehokasta vuorovaikutusta ja motivointia sekä itsessään

omalla esimerkillään johtamista. Työn tavoitteiden määrittely on yksilöiden johtamisen lähtökohta. (Sydänmaanlakka 2016, 34-35.)

Sujuva vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä vahvistaa yksilön johtamista ja yksilön kokemusta johtamisesta (Sydänmaanlakka 2016, 34). Esimiestoiminnan laatu muodostuu vuorovaikutussuhteessa alaisten kanssa. Esimies-alaissuhteessa on aina kaksi osapuolta ja näkökantaa. (Manka 2015, 141.) Esimiehen on tärkeää olla kiinnostunut alaisistaan, kysyä ja kuunnella mitä heille kuuluu (Wikström 2020). Pakkauslähetystiimissä vuorovaikutus on näyttäytynyt esimiehen ja alaisten välillä ajoittain kaverillisena, mikä heikentää yksilön kokemusta johtamisesta.

Esimiehen tulee säännöllisesti pohtia, onko hän kiinnittänyt tarpeeksi huomiota asioihin, jotka vahvistavat hyvää yksilöiden johtamista. Esimiehen tulee olla riittävän lähellä ja helposti lähestyttävissä, jotta hän voi seurata, että sovittuja toimintatapoja noudatetaan ja työnjako tiimissä on reilu. (Järvinen 2017, 65-66.) Tiimin jäsenet sitoutuvat vahvasti tiimiinsä ja toimivat tehokkaasti kun kokevat, että heistä välitetään ja heitä arvostetaan yksilöinä (Jarenko & Martela 2015, 137).

Yksilöiden johtamisessa korostuu alaisten tunteminen, koska ihmiset tarvitsevat henkilökohtaista tukea esimieheltään (Savaspuro 2019, 33). Esimies pystyy hyödyntämään empaattisuuttaan päätöksenteossa, asettamalla itsensä alaisensa asemaan ja näin yrittämällä ymmärtää yksilön tunnetilaa. Tiukka hierarkia ja tiukat asemat vähentävät ihmisten empaattisuutta. (Salonen 2018.)

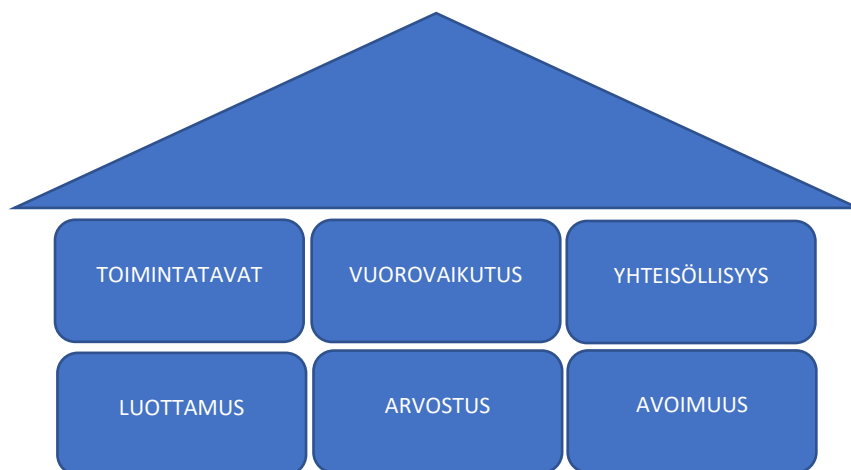
Yksilöiden johtamisessa on huomioitava persoonien erilaisuus, koska sillä on vaikutusta vuorovaikutusprosessiin (Sydänmaanlakka 2016, 38). Esimiehen tulee luoda sellainen työympäristö, jossa ihmisten erilaisuus huomioiden ei ole esteitä, jotka estävät työntekijöitä tekemästä työtään hyvin. Tällä tavoin esimies voi yksilön johtamisessa johtaa yksilön sisäistä motivaatiota. (Jarenko & Martela 2015, 155.) Sinokin (2016, 127) tutkimuksen mukaan esimiestyön merkitys yksilöiden työmotivaatioon on kiistatonta. Esimiehen rakentavalla asenteella sekä esimiehen ja alaisen välisellä suhteella on työmotivaatiota vahvistava merkitys. (Hakanen & Moisala 2021; Sinokki 2016, 127.)

4.5.2 Tiimin johtaminen

Tiimin johtaminen on sosiaalinen prosessi, missä osallisena on kaikki tiimin jäsenet ja tiimin jäsenten muodostama tiimitoiminta. Yksilöiden johtaminen vaikuttaa suoraan tiimin johtamiseen. Toimiva tiimin johtaminen edellyttää, että johtamisen sekä tiimin toimintatavat on määritelty ja niitä noudatetaan. (Sydänmaanlakka 2016, 120.)

Esimiehen on tiimin johtamisessa tärkeää asettaa tiimin toiminta etusijalle ja tuoda ilmi avoimesti, jos kokee tarvitsevansa apua (Katzenbach & Smith 1993, 147). Tiimin johtajuuden onnistumista edellyttää läsnäolo, ongelmiin tarttuminen, tietämättömyyden tunnustaminen, mukaan ottaminen, kehittämisen tukeminen, asioiden eteenpäin vieminen ja yhteistyö (Luukkala 2011, 268).

Tiimin johtamisen perusasiat voidaan kiteyttää tiimin johtamisen kulmakiviin (Sydänmaanlakka 2016, 48). Tiimin johtamisen kulmakivet yhdistyvät toisiinsa tukien ja täydentäen toisen ominaisuuksia (Vilkman 2016, 25). Tiimin johtamisen kulmakivet on kuvattuna kuviossa 4.



Kuvio 4. Tiimin johtamisen kulmakivet (mukaiillen Sydänmaanlakka 2016, 48; Vilkman 2016, 26).

Esimiestyössä selkeällä ja määrätietoisella viestinnällä vahvistetaan vuorovaikutusta ja saadaan ylläpidettyä luottamusta (Haapakoski ym. 2020, 47). Esimies vahvistaa asemaansa tiimin johtajana aidolla alaistensa arvostamisella, läsnäololla virallisesti ja

epävirallisesti, kiirettömällä kuuntelulla sekä rohkaisevalla kannustuksella (Jarenko & Martela 2015, 135).

Esimiehen tulee johtaa tiimiä avoimesti ja oikeudenmukaisesti (Manka 2015, 126). Tiimin johtamisessa avoimuudella tarkoitetaan läpinäkyvyyttä: avointa keskustelua, tehokasta yhteistyötä ja vahvaa päätöksentekoa (Vilkman 2016, 34). Esimiehen tulisi osallistaa tiimin jäseniä johtamisvastuuseen, tarjoamalla tiimin jäsenille mahdollisuuksia vaikuttaa työtä koskeviin asioihin ja ottaa mukaan työn kehittämiseen (Vilkman 2016, 34).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen kohteena oli pakkauslähetystiimi ja tutkimukseen haastateltavat olivat pakkauslähetystiimin esimies ja työntekijät. Tutkimusmenetelminä käytettiin kahta haastattelun muotoa; yksilöhaastattelua ja ryhmäteemahaastattelua. Haastattelijana toimi tutkimuksen tekijä.

Tutkimukseen osallistui yksilöhaastattelun muodossa myös tiimiä aiemmin johtanut esimies. Hän siirtyi toisen organisaation palvelukseen helmikuussa 2021. Tiimissä uuden esimiehen johdolla työskentelee kuusi työntekijää.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin maaliskuussa 2021. Organisaatiossa oli voimassa tarkat korona-ohjeistukset, joiden vuoksi kehittämistyön tiedotustilaisuus, viisi yksilöhaastattelua sekä ryhmäteemahaastattelu käytiin kehittämistyön tekijän ja tiiminjäsenten välisinä viestintä- ja yhteistyöalusta Microsoft Teams-kokouksina. Yksi yksilöhaastattelu toteutettiin kasvokkain. Tiimin aiempaa esimiestä haastateltiin sähköpostitse helmikuussa 2021.

Tiedotustilaisuuden tarkoituksena oli valmistella tiimin jäsenet tuleviin haastatteluihin kertomalla heille tutkimuksen teemoista ja käsiteltävistä tutkimuskysymyksistä. Tiimin jäsenille korostettiin yksilöiden merkitystä ja vastausten luotettavuutta tutkimuksessa.

Yksilöhaastatteluiden tarkoituksena oli saada selville tiimin jäsenten yksilölliset mielipiteet ja omakohtaiset kokemukset tutkimuksen teemoista ennakkoon laadittujen haastattelukysymysten avulla. Ryhmäteemahaastattelussa käsiteltiin tutkimusteemoja ja keskityttiin yksilöhaastatteluissa päällimmäiseksi nousseiden asioiden pohdintaan, hakien asioihin erilaisia näkökulmia

5.1.1 Yksilöhaastattelu

Ensimmäinen osa tutkimusaineistoa kerättiin tiimin jäsenille suoritettujen yksilöhaastatteluiden avulla. Haastatteluja tehtiin kaksi päivässä ja jokaisen haastattelun kesto oli 45-100 minuuttia. Kaikki tiimin jäsenet osallistuivat yksilöhaastatteluun.

Yksilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastatteluissa tutkimusongelmasta nostettiin esille teemat, jotka esitettiin haastateltaville ennakkoon laadituilla haastattelukysymyksillä. Haastatteluun laaditut kysymykset on esitetty kehittämistyön liitteenä (liite 1). Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat.

Antoisten keskustelujen vuoksi kaikissa haastatteluissa ei välttämättä käsitelty jokaista haastattelukysymystä erikseen, sillä osa haastateltavista toi kantansa käsiteltävään asiaan itsenäisesti. Haastattelijalla piti kuitenkin huolen, että kaikki käsiteltävät asiat tuli käytyä läpi ja jokaisen haastateltavan mielipide käsiteltäviin asioihin saatiin. Yksilöhaastatteluissa teemojen käsittelyjärjestyksessä oli eroavaisuutta haastateltavien välillä. Teemasta toiseen oli luontevaa ja sujuvaa siirtyä sen hetkisen keskustelun kulun mukaan.

Haastatteluista kertyi paljon tutkimusaineistoa, koska tiimin jäsenet olivat helposti lähestyttäviä ja avoimia. Kaikkien haastateltavien kanssa aiheista keskustelu oli antoisaa

ja saatu aineisto hyvin monipuolista ja perustelevaa. Jokainen haastateltava toi tutkimukseen olennaista ja yksilökohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevista teemoista.

Yksilöhaastatteluiden päätteeksi jokaista tiimin jäsentä pyydettiin arvioimaan tiimitoiminnan, luottamuksen ja yhteistyön nykytila kokemansa mukaan ennakkoon laaditulla nykytilojen arviointiasteikolla. Nykytilojen arviointiasteikko on esitetty kehittämistyön liitteenä (liite 2).

5.1.2 Ryhmäteemahaastattelu

Toinen osa tutkimusaineistoa kerättiin tiimin jäsenille suoritetun ryhmäteemahaastattelun avulla. Ryhmäteemahaastattelu toteutettiin viikko yksilöhaastatteluiden jälkeen. Kaikki tiimin jäsenet osallistuivat ryhmäteemahaastatteluun ja haastattelu kesti 60 minuuttia.

Ryhmäteemahaastattelu oli puolistrukturoitu. Tiimin jäsenten kanssa keskusteltiin tiimitoiminnan, luottamuksen ja yhteistyön nykytiloista. Nykytilojen tasot oli selvitetty tiimin jäsenten yksilöhaastattelussa antamien vastausten perusteella. Ryhmäteemahaastattelussa pohdittiin teemojen nykytiloihin johtaneita syitä, miten säilyttää saavutettu taso ja miten tiimin toimintaa voidaan kehittää keskittymällä tutkimuksen kohteena oleviin teemoihin. Ryhmäteemahaastattelulla haettiin myös monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia sekä syitä ja seurauksia yksilöhaastattelussa päällimmäisiksi nousseisiin asioihin tutkimusteemoittain.

Tiimitoimintaa teemana ryhmäteemahaastattelussa käsiteltäessä oli päällimmäisenä keskustelun aiheena tiimissä määrittelemättömät toimintatavat sekä pelisäännöt. Keskusteltiin, miten toimintatavat ja pelisäännöt tulisi määritellä sekä hyödyistä, mitä niiden olemassaolo toisi tullessaan. Lisäksi keskusteltiin tiimin toimintaa edistävästä ja heikentävistä tekijöistä.

Tiimin luottamusta teemana ryhmäteemahaastattelussa käsiteltäessä oli päällimmäisenä keskustelun aiheena luottamus yleisesti – mitä se on, tuleeko se ansaita vai onko se jo lähtökohtaisesti olemassa. Lisäksi keskusteltiin tiimin luottamusta heikentävistä

sekä vahvistavista asioista ja esimiehen roolista luottamuksen luomisessa ja ylläpitämisessä.

Tiimin yhteistyötä teemana ryhmäteemahaastattelussa käsiteltäessä oli päällimmäisenä keskustelun aiheena yhdessä tekeminen ja yhteen hiileen puhaltaminen. Keskusteltiin, miten yhdessä tekeminen näkyy tällä hetkellä tiimin toiminnassa ja miten hyvä vuorovaikutus tiimissä on. Pohdittiin yksilöiden persoonallisuuksien merkityksestä tiimin yhteistyöhön sekä persoonien erilaisuuden huomioimisesta myös johtamisessa. Keskusteltiin kuinka suuri merkitys yhteistyön nykytilaan on sillä, että jokaisen työkuva on tiimissä samanlainen ja haettiin tähän vertaavia esimerkkejä organisaation eri tiimeistä.

Johtajuutta teemana ryhmäteemahaastattelussa tarkastellessa otettiin huomioon, että tiimissä on uusi esimies ja siitä syystä keskityttiin tiimin johtajuuden odotuksiin ja johtamisen kulmakiviin sekä työssä onnistumisten huomiointiin.

5.1.3 Sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineiston analysointitapa oli laadullista ja perustui sisällönanalyysiin. Analyysitapaa käytettiin ohjenuorana jo aineistonkeruumenetelmiä ja aineiston litterointia suunniteltaessa.

Haastatteluja ei nauhoitettu. Haastattelija työskentelee itse pakkauslähetystiimissä ja haastateltavat ovat hänen työkavereita. Haastattelija tuli siihen johtopäätökseen, että haastatteluiden tuloksia ja vastausten syvyyttä olisi vähentänyt haastateltavien tietoisuus nauhoituksesta. Toteutuneet haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja keskusteluiltaan hyvin antoisia. Sekä haastattelija että haastateltavat ovat päivittäin tekemisissä, joten käsiteltyihin asioihin sai tarvittaessa kysytyä tarkennusta. Haastattelujen nauhoituksella ei koettu saavutettavan hyötyä tutkimuksen tuloksissa, eikä tutkimuksen luotettavuudessa.

Yksilöhaastatteluissa kerätty aineisto kirjoitettiin tekstimuotoon eli litteroitiin. Jokainen yksilöhaastattelu kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelun jälkeen. Aineisto saatiin

yksinkertaistettua, kun jokaiselta haastateltavalta saadut vastaukset lajiteltiin haastattelukysymyksittäin ja sen jälkeen tutkimuskysymysten hallitsemana, saman tyyppiset vastaukset koottua yhteen. Yhdistetyt vastaukset lajiteltiin lopullista analysointia varten tutkimusteemoittain tiimitoimintaan, luottamukseen, yhteistyöhön ja johtajuuteen.

Yksilöhaastatteluissa päällimmäiseksi nousseita asioita pohdittiin tiimin jäsenten kanssa ryhmäteemahaastattelussa. Asioiden sisältöihin saatiin kaikkien tiimin jäsenten vastauksilla laajempaa näkökulmaa ja monipuolisuutta. Ryhmäteemahaastattelussa kerätty aineisto kirjoitettiin myös tekstimuotoon ja lajiteltiin teemoittain monipuolistaamaan ja täydentämään yksilöhaastatteluissa kerättyjä vastauksia.

Yksilöhaastatteluissa ja ryhmäteemahaastattelussa kerätty tieto käsiteltiin ja osin analysointiinkin heti seuraavina päivinä aineiston keruun jälkeen, jolloin kerätty aineisto ja haastattelutilanne oli vielä hyvin haastattelijan muistissa. Teemoittain yhdistettyjä vastauksia analysoitiin ja peilattiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli työn teoriaan. Samalla pyrittiin tunnistamaan ja rajaamaan kerätystä aineistosta näkökulmia ja löytämään niistä yhteisiä piirteitä kehitysideoiden tuottamiseksi.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset jakautuvat teemoittain tiimitoimintaan, luottamukseen, yhteistyöhön ja johtajuuteen. Teemoittain lajiteltujen tulosten alussa on yksilöhaastatteluissa kerättyjen vastauksien tuloksia ja lopussa on ryhmäteemahaastattelun tuloksia. Tutkimuksen tulokset ja haastatteluiden sitaatit on kirjoitettu niin, että haastateltavien anonymiteetti on turvattu. Kursiivilla esitetyt tekstiosiot ovat sitaatteja haastattelumuisiinpanoista.

Yksilöhaastattelut olivat hyvin avoimia ja vastauksiltaan syviä. Yksilöhaastattelut antoivat kehittämistyöhön suurimman osan tutkimusaineistosta. Yksilöhaastatteluissa päällimmäiseksi nousseita asioita pohdittiin teemoittain tiimin jäsenten kanssa ryhmäteemahaastattelussa saaden asioihin monipuolisia näkökulmia. Tutkimuksen tuloksista löytyi yhtäläisyyksiä teoriaan ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin.

5.2.1 Tiimitoiminta

Yksilöhaastatteluiden tulosten perusteella voidaan tiimitoiminnan nykytilan todeta olevan hyvä. Yhdessä tekeminen sujuu tiimissä. Tiimin toimintaa tukee päivittäiset aamupalaverit.

”Operatiivinen työ ja sen laatu on ollut jo pitkään hyvällä yksilötasolla.”
”Tiimin toiminta on hyvällä tasolla. Aina toimintaa tulee pyrkiä silti parantamaan.”

Vaikka tiimin toiminta koetaan hyväksi ja tiimi saavuttaakin toiminnalleen asetetut tavoitteet, koetaan toiminnasta ajoittain puuttuvan ammattitaitoisen ohjauksen ja hallinnan tunne. Ammattitaitoinen ja kunnianhimoinen tiimi toimii yhdessä parhaaksi katsomallaan tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin jäsenet odottavat ammattitaitoista johtamista tiimin esimieheltä.

Tiimillä ei ole erikseen määriteltyjä toimintatapoja eikä pelisääntöjä. Selkeästi ja ytimekkäästi määriteltyjä toimintatapoja ja pelisääntöjä toivotaan tiimin toimintaan. Toimintatavoissa tulee olla huomioituna myös tiimin johtaminen. Toimintatapoja ja pelisääntöjä säännöllisesti seuraamalla ja arvioimalla, saadaan toimintatapoja edelleen kehitettyä.

”Toimintatapoja ja pelisääntöjä ei ole määritelty. Tiimi tietää mitä kuuluu tehdä. Sopiminen pohjautuu hyvään henkeen – epämääriseen sopimiseen, mikä ei aina ole oikeudenmukainen.”

”Toimintatavat tulisi olla määriteltyinä, mutta hyvin selkeästi, myös johtajuuden osalta – ei hiuksien halkomista.”

”Ei tule tehdä kiveen hakattuja sääntöjä, vaan yksinkertaiset ja selkeät, mitä tulee seurata ja kehittää.”

Tiimitoiminnan hyvää tasoa tukee tiimissä vallitseva hyvä yhteishenki. Samanlainen työ auttaa ymmärtämään tiimin jäseniä, kenenkään ei tarvitse erikseen perustella tekemisiään. Tiimissä työskentelee ammattitaitoisia ihmisiä, jotka tekevät työtään tunnollisesti ja tarkasti. Tiimissä on avoin ilmapiiri, toisia autetaan ja tuetaan. Tiimin henki löstö pyrkii ammattitaidollaan ja osaamisellaan kehittämään myös ulkopuolisia työhön toiminnallaan vaikuttavia tahoja. Työ on kiinnostavaa ja nopeatempoisuus pitää vauhdissa, päivät ja viikot menevät nopeasti. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten tiimin toimintaa on jatkuvasti seurattava, arvioitava ja kehitettävä.

*”Ymmärretään tiimityön merkitys.”
 ”Kaikilla on omanlaisensa tyyli tehdä työtä.”*

Olemassa olevaa tietoa pitää jakaa ja jatkuvaa vuoropuhelua on pidettävä yllä. Tiimiä pitää johtaa ammattimaisesti. Työ on hyvin nopeatempoista, jonka vuoksi asioita tulee ennakoida, eikä ottaa käsittelyyn vasta siinä vaiheessa, kun mahdollisuudet vaikuttaa asioihin on jo mennyt. Tavoitteiden saavuttamista sekä niihin vaikuttavia tekijöitä tulee monipuolisemmin seurata useammilla mittareilla ja tavoilla. Tällä hetkellä käytössä on vain yksi mittari, joka mittaa maailmalle lähtevien pakkauskuormien prosentuaalista täyttöastetta.

*”Suunnittelu -> toteutus -> tulos, toimii myös tiedonkulussa ja sen arvioinnissa.”
 ”Tiedetään tiimin toiminnan tavoitteet ja ollaan mukana tavoitteiden saavuttamisen seurannassa.”*

Pakkauslähetystiimiä johtaa uusi esimies. Hän on työuraltaan kokeneempi kuin edeltäjänsä. Tiimin uusi esimies voi ura- ja elämäkokemuksillaan tuoda uutta näkemystä tiimin toimintoihin ja ymmärrystä asioiden laajuuksiin. Ote tiimin johtajuudessa koetaan nyt olevan vahvempi kuin aikaisemmin.

Katsottaessa tulevaisuuteen tiimin jäsenet toivovat, että tiimin kokoonpano säilyy samana kuin se on tällä hetkellä. Toimintaympäristön niin vaatiessa, toivotaan toimintaan mukaan myös uusia persoonia. Tiimin tiiviyn odotetaan entisestään syvenevän ajan kuluessa. Mennyt vuosi oli hyvä esimerkki tiimin sitoutumisesta vahvemmin yhteen. Tiimin toiminnan ohjaukseen odotetaan vahvaa hallintaa.

”Toivottavasti on asioissa päästy eteenpäin, muun muassa laadittu toimintatavat ja pelisäännöt. Tämä helpottaisi myös mahdollisten uusien jäsenten ja sijaisten ohjeistusta.”

Haastateltavat toivat yksilöhaastattelussa ilmi, että heillä on kiinnostusta ja paloa kehittää itseään yksilönä, mutta elämäntilanne ei ole juuri nyt oikea siihen. Haastateltavien mielestä innostuneisuus itsensä kehittämiseen kasvaa, kun näkee läheltä toisen onnistuvan yksilötasolla ja koulutuksen vaikutuksen tiimin toimintaan.

”Uuden oppiminen ajaa eteenpäin.”

Tiimityöskentelyä yleisellä tasolla heikentäviksi tekijöiksi listattiin tyytymättömyys työhön, sitoutumattomuus, suorittava työnteko, huono työnohjaus, huono esimiestyö, heikko perehdytys, liian suuri työkuorma, epäreilisuus, epäselvyys ja se, ettei anneta eväitä suoriutua työn vaatimalla tavalla.

Yksilöhaastatteluiden jälkeen jokaista tiimin jäsentä pyydettiin arvioimaan tiimitoiminnan nykytila, omasta mielestään parhaiten nykytilaa kuvaavaksi asteikolla heikko/hyvä/menestyvä. Neljä seitsemästä tiimin jäsenestä koki, että tiimitoiminnan nykytila on hyvä. Kolme tiimin jäsenestä koki nykytilan olevan parhaalla mahdollisella tasolla, eli menestyvä. Kukaan tiimin jäsenistä ei kokenut toimintaa heikoksi.

Tiimitoimintaa teemana ryhmäteemahaastattelussa pohdittaessa, oli päällimmäisenä keskustelun aiheena toiminnan nykytilan hyvä taso ja siihen johtaneet syyt. Tiimi on jäsenmäärältään kompakti ja tiivis. Tiimissä on hyvä yhteishenki ja asiat sujuu. Tiimitoiminnan nykytilan hyvää tasoa nostaa kaikille samanlainen työnkuva. Tiimin toiminta on vahvistunut yhdessä työskennellyn ajan aikana jo huomattavasti. Toiminnan vahvistumiseen on vaikuttanut tiimin jäsenten tutustuminen toisiinsa ja työtapojen hitsautuminen yhteen. Tiimin jäsenillä on suuret odotukset toiminnan tason kehittymisestä hyvästä menestyväksi, kehitysinnokkuutta siis löytyy.

Tiimin työnkuva on hyvin altis toimintaympäristön muutoksille. Pienilläkin muutoksilla on merkittävät vaikutukset tiimin toimintaan ja tiimin päivittäisiin työtehtäviin. Tiimin päivittäisiä työtehtäviä suoritetaan tavoilla, miten ne on opittu tekemään. Jokaisella on omanlaisensa tapa tehdä työnsä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintaympäristön muuttuessa vastataan muuttuviin tarpeisiin yhdessä sovittavilla tavoilla.

Toisena vahvana keskustelun aiheena ryhmäteemahaastattelussa, kuten yksilöhaastateluissakin, tiimitoiminnasta teemana keskusteltaessa oli tiimin toimintatavat ja pelisäännöt, tai lähinnä niiden puuttuminen. Määriteltyjen toimintatapojen ja pelisääntöjen koetaan kehittävän tiimin toimintaa, kun ne on tehty selkeästi hiuksia halkomatta. Tapojen ja sääntöjen määrittelyssä tulee huomioida operatiivisen työn lisäksi myös tiimin johtajuus. Tiimin toiminnan tason pitäminen hyvällä tasolla ja varsinkin sen nostaminen hyvästä menestyväksi, vaatii jatkuvaa kehitystä ja toiminnan aktiivista seurantaa.

5.2.2 Luottamus

Yksilöhaastatteluiden tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimin luottamus on hyvä. Luottamuksen tasoa on vahvistanut yhdessä tiiminä eletty aika. Tiimin jäsenten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus on vahvistanut tiimin jäsenten luottamusta toisiinsa.

On luottamuksen kannalta tärkeää, että tiimin jäsenet tekevät kuten sanovat. Työkuormien alkaessa kasaantumaan liian suuriksi, tulee tekijöiden reagoida asiaan viiveettä ja avoimesti. Tekemättä jäävät asiat tai liian kiireellä suoritettavat työvaiheet vaikuttavat negatiivisesti koko tiimin toimintaan ja aiheuttavat virheellisesti luottamuspulaa.

”Luottamusta ylläpidetään tekemällä.”

”Jos luottamukseen tulee ryppyjä, rypyt pitää heti oikaista.”

Tiimin jäsenet kokevat, että esimies luottaa alaiensa ammattitaitoon. Esimies osoittaa luottamuksensa alaisiin tiimin työnkuvaa koskevissa asioissa, tukeutumalla tiimin jäseniin. Tämä vahvistaa alaisten luottoa esimieheen. Ei ole väärin avoimesti kertoa tietämättömyyttään vaan päinvastoin. Luottamusta vahvistaa päivittäiset aamupalaverit. Tiimin jäsenet ovat avoimia ja asioista pystytään keskustelemaan rehellisesti. Tiimissä uskalletaan ottaa vaikeitakin asioita puheeksi.

”Tiimin jäsenet ovat rehellisiä ja jakavat olemassa olevan tiedon muuttamattomana.”

”Päivittäinen aamupalaveri vahvistaa luottamusta, kun yhdessä sovitaan miten ja missä järjestyksessä määrältään kriittisiä pakkauksia vapautetaan päivän lastauksiin.”

Tiimin jäsenten mukaan, esimies osoittaa luottamustaan alaisilleen jatkuvalla tiedonkululla ja vuorovaikutuksella. Tiedon koetaan kulkevan tiimissä melko hyvin. Alaiset toivovat saavansa kaiken tiedon muuttumattomana, minkä esimies voi heille jakaa. Mitään tietoa ei saa jäädä jakamatta sen vuoksi, että se saattaa tuntua itsestä turhanpäiväiseltä. Esimiehen toivotaan tuovan ilmi tietoisuutensa käsiteltävinä olevista asioista, mitä hän ei vielä voi tuoda julki kokonaisuudessaan. Tietoisuus, että esimerkiksi jokin tiimityöhön liittyvä tärkeä asia on käsittelyssä, motivoi tiimin jäseniä ja vahvistaa alaisten luottoa esimiestä kohtaan.

Tiimin jäsenten mukaan, esimies voi osoittaa luottamustaan alaisilleen olemalla kii-reettömästi läsnä ja olemalla helposti lähestyttävissä. Esimiehen tulee antaa alaisilleen tilaa ja olla puuttumatta liikaa työntekijöiden päivittäisen työn suorittamiseen.

”Olemalla luotettava ja helposti lähestyttävissä.”

”Olla puuttumatta liikaa työntekijöiden päivittäisen työn suorittamiseen, olemalla kuitenkin läsnä esimerkiksi päivittäisessä aamupalaverissa.”

Tiimityöskentelyn luottamusta yleisellä tasolla vahvistaviksi tekijöiksi listattiin rehellisyys, kunnioitus, tiedon kulku, palaute, avoin ilmapiiri, rohkeus sekä avoin ja jatkuva vuorovaikutus.

Tiimityöskentelyn luottamusta yleisellä tasolla heikentäviksi tekijöiksi listattiin vastuun vältteleminen, tehtävien delegoiminen, itselle kuulumattomiin asioihin puuttuminen, oman edun tavoittelu, sovittujen asioiden sivuuttaminen, pidättyväinen ja varautunut ilmapiiri, tietojen pimittäminen sekä esimiestasolta jaettavan tiedon niukkuus ja ajallisuus.

Yksilöhaastatteluiden jälkeen jokaista tiimin jäsentä pyydettiin arvioimaan tiimin sisäisen luottamuksen nykytila, omasta mielestään parhaiten nykytilaa kuvaavaksi asteikolla heikko/hyvä/täydellinen. Täydellinen oli hyvin ehdoton arviointiterminä, arviona tällä vaihtoehdolla haettiin parasta mahdollista tasovaihtoehtoa luottamukselle. Viisi seitsemästä tiimin jäsenestä koki, että tiimin sisäinen luottamus on tällä hetkellä täydellistä. Kaksi koki luottamuksen olevan hyvällä tasolla. Kukaan tiimin jäsenistä ei kokenut tiimin sisäistä luottamusta heikoksi.

Luottamusta teemana ryhmäteemahaastattelussa pohdittaessa, oli päällimmäisenä keskustelun aiheena tiimin sisäisen luottamuksen nykytilan hyvä taso ja siihen johtaneet syyt. Vain noin vuosi sitten luottamuksen kehittäminen oli yksi tärkeimmiksi koetuista kehittämisen kohteista tiimissä. Tällä hetkellä tiimissä vallitsee lähes täydellinen luottamus. Aika on tehnyt tehtävänsä, tiimin jäsenet ovat työskennelleet yhdessä kauemmin ja rakentaneet luottamusta huomaamattaan omilla persoonallisilla tavoillaan.

Tiimin jäsenten yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella aikaansaatu yhteisöllisyys on vahvistanut tiimin jäsenten luottamusta toisiinsa. Tiimissä on hyvin avoin ja runsas vuorovaikutus, mitä tarvitaan luottamuksen luomisessa. Tiimissä käydään päivittäin

runsasta vuoropuhelua Teams-pikaviestintäpalvelun välityksellä, mikä koetaan hyväksi tavaksi.

Ryhmäteemahaastattelussa pohdittiin, miten luottamus ansaitaan. Pohdinnoissa päädyttiin tulokseen, että jokainen toimii oman persoonallisen tyylinsä mukaisesti, pystymättä suuremmin vaikuttamaan jokapäiväisessä kanssakäymisessä omaan käyttäytymistapaansa. Luottamuksemme toisiin määräytyy tekemisen perusteella ja saavutettua luottamusta ylläpidetään, kehitetään ja valitettavasti ajoittain jopa heikennetään päivittäisellä tekemisellä.

”Luottamusta ei pitäisi joutua ansaitsemaan, vaan sen pitäisi olla lähtökohtaisesti olemassa.”

”Luottamus voi olla olemassa, mutta sen olemassaolo pitää vakuuttaa käyttäytymisellään ja tekemisillään muille. Luottamus pitää näin ollen ansaita.”

5.2.3 Yhteistyö

Yksilöhaastatteluiden tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimin jäsenten välillä vallitsee tällä hetkellä vahva vuorovaikutus ja yhteistyö sujuu. Tiimissä kannustetaan ja autetaan toisia.

Samanlaisen työnkuvan vuoksi toisten työasioita ja tekemisiä on helppo ymmärtää. Mitään asioita ei jäädä itsekseen murehtimaan vaan suurempia mieltimättä asiat tuodaan ilmi Teams-pikaviestintäpalvelun kautta kirjoittelemalla tiimin ryhmässä. Päivittäisessä viestittelyssä työasioista tai työasioiden ulkopuolelta tiimin jäsenet vahvistavat keskinäistä yhteistyötä ja oppivat tuntemaan toisiansa paremmin. Tiimin jäsenet ovat hyvin avoimia ja asioista kuin asioista keskustellaan. Tuuraustilanteiden tasapuolisuuteen toivotaan kehitystä, erityisesti pakkauslaskentaan.

Aktiivista vuorovaikutusta pyritään ylläpitämään ja edelleen vahvistamaan avoimella viestinnällä tiimin sisäisesti. Satunnaista vapaa-ajan viettoa yhdessä odotetaan, mutta tällä hetkellä koronarajoitukset estävät sen. Ennen rajoituksia vietettiin aikaa yhdessä illanviettojen merkeissä ja niistä jäi hyviä muistoja vielä rajoitusajoillekin muisteltavaksi. Yhdessä vapaa-ajalla vietetty aika on tiivistänyt tiimiä ja toisia on opittu tuntemaan paremmin.

”Tuodaan avoimesti ulos harmittavat asiat heti eikä murehdita niitä itseksemme, käytetään entistä enemmän hyväksi tiimin Teams-ryhmää.”

”Vahvistetaan yhteistyötä vuorovaikutusta lisäämällä.”

”Tiiviillä kanssakäymisellä opimme tuntemaan toistemme hyviä sekä huonoja puolia.”

”Jonkinlaista toimintaa myös työympäristön ulkopuolella olisi hyvä tehdä ja se varmasti loisi yhteisiä muistoja ja kokemuksia mikä hitsaisi tiimiä edelleen tiiviimmäksi.”

Tiimi on hyvin tiivis ja tiimissä on hyvä yhteishenki. Tiimissä on paljon positiivista energiaa. Hyvä tiimi auttaa jaksamaan ja lisää työhyvinvointia. Mukavien työkavereiden kanssa yhteistyö sujuu. Jokainen on omanlaisensa persoona ja jokaisen arvoja tulee kunnioittaa. Tiimin jäsenten tulee osata ottaa toiset huomioon juuri sellaisina kun he ovat. Tiiviiseenkin joukkoon mahtuu erilaisia ihmisiä.

”Tulee ymmärtää, että joukkoon mahtuu erilaisia ihmisiä.”

”Tiimin toiminnan tasoon vaikuttaa merkittävästi persoonien erilaisuus.”

”Tiimi on persooniltaan rikas.”

Yksilöiden persoonallisuus vaikuttaa yhteistyöhön vahvasti. Tiimissä tuodaan oma persoonallisuus rohkeasti esiin. Kaikki tuovat omaa persoonallista panostaan tiimiin ja tiimin jäsenet eivät pelkää tuoda julki omia mielipiteitään. Yksilöt tuovat mielipiteillensä erilaisia näkökulmia käsiteltäviin asioihin. Toisten mielipiteitä tulee kunnioittaa, ei saa jyrkästi tuomita toisten julki tuomia ajatuksia, vaan tulee tutustua niiden kautta toisiin. Joskus mielipiteet saattavat harmittaa, mutta harmitus menee ohi. Erilaisista mielipiteistä voi ottaa myös oppia ja miettiä, voiko omaa käsitystä asiasta sitenkin yrittää muuttaa. Ihmiset suhtautuvat asioihin eri tavoin, toiset herkemmin ja toiset huolettomammin.

Persoonien henkilökohtaisiin arvoihin vaikuttavien mielipiteiden kanssa tulee olla hyvin varovainen avoimessa keskustelussa, sillä mielipiteet saattavat olla toiselle hyvin loukkaavia ja täten vaikuttaa myös yhteistyöhön negatiivisesti. Elämässä sattuu ja tapahtuu. Avoimesti kertomalla esimerkiksi, että ”nyt on huono päivä”, antaa muille ymmärrystä, eikä näin aiheuta hämmennystä poikkeavalla käyttäytymisellään.

”Kaikki olemme erilaisia. Se on rikkaus, jota tulee hyödyntää.”

”Mielipiteitä kuuntelemalla opitaan tuntemaan toisia paremmin.”

”Persoonallisuus on sellainen kuin se on, sitä ei voi muuttaa – oman ja muiden persoonallisuuksien kanssa on tultava toimeen.”

”Hyvällä huumorilla saadaan pelastettua monia tilanteita.”

”Mielipiteet on tärkeitä ja niitä pitää uskaltaa sanoa, näin saadaan erilaisia näkemyksiä käsiteltävistä asioista.”

”Vahvat henkilökohtaiset kannat ja vakaumukset, mitkä herkästi aiheuttavat erilaisia mielipiteitä on pidettävä työpaikan ulkopuolella, muun muassa politiikka, uskonto ja kulttuuri.”

”Henkilökohtaisiin arvoihin liittyvät negatiiviset kommentit muuttavat herkästi omaa käyttäytymistä ja näin vaikuttavat myös yhteistyöhön negatiivisesti.”

Yksilöhaastatteluiden jälkeen jokaista tiimin jäsentä pyydettiin arvioimaan tiimin sisäisen yhteistyön nykytila omasta mielestään parhaiten nykytilaa kuvaavaksi asteikolla heikko/hyvä/korkea. Viisi seitsemästä tiimin jäsenestä koki, että tiimin sisäisen yhteistyön nykytila on korkea. Kaksi tiimin jäsenistä koki yhteistyön nykytilan olevan hyvä. Kukaan tiimin jäsenistä ei tunne yhteistyön nykytilaa heikoksi.

Yhteistyötä teemana ryhmäteemahaastattelussa pohdittaessa, oli päällimmäisenä keskustelun aiheena tiimin sisäisen yhteistyön nykytilan korkea taso ja siihen johtaneet syyt. Tiimin jäsenten samanlainen työnkuva koettiin yhdeksi vahvaksi, korkean yhteistyön tasoon johtaneeksi syyksi. Vaatii myös hyvää tiimihenkeä saada yhteistyöntaso korkealle tasolle ja pidettyä se siellä. Toimintaympäristö vaatii nyt paljon suurilla muutoksillaan, korkea yhteistyön taso tiimissä on vahvuus vastata näihin muutoksiin.

Vahvaksi keskustelun aiheeksi ryhmäteemahaastattelussa, kuten yksilöhaastatteluissa, nousi yhteistyöhön vaikuttava vuorovaikutus. Tiimissä on hyvin vahva ja avoin vuorovaikutus. Teams-pikaviestintäpalvelussa käydään runsasta ja avointa keskustelua. Ryhmäteemahaastattelussa todettiin tämän olevan positiivinen tapa vahvistaa tiimin yhteistyön tasoa. Asiat tuodaan toisille suoraan ilmi ja yleensä asioihin löytyy heti ratkaisut.

Ryhmäteemahaastattelussa pohdittiin millä tavoilla yhteistyön tasoa voidaan kehittää. Tiimi on jäseniltään rikas ja persoonien erilaisuutta tulee vahvasti hyödyntää sekä tiimin sisäisessä toiminnassa että sen ulkopuolella. Olemassa olevaa tietotaitoa tulee hyödyntää laajemmin myös kentällä.

Ryhmäteemahaastattelussa keskusteltiin persoonallisuuksien erilaisuudesta. Aihe oli vahvasti esillä myös yksilöhaastatteluissa. Ryhmäteemahaastattelun pohjalta voidaan

todeta, että jokaiselta tiimin jäseneltä löytyy erilaisia persoonallisia vahvuuksia ja heikkouksia. Toimimme luontemme omaisesti päivästä toiseen. Yhteistyötä vahvistaa tiimin jäsenten persoonallisuuksien ymmärtäminen.

5.2.4 Johtajuus

Yksilöhaastatteluiden tulosten perusteella tiimin esimieheltä odotetaan, että hän hoitaa työnsä hallitusti roolinsa edellyttämällä tavalla. Esimiehen odotetaan osoittavan omalla esimerkillisellä toiminnallaan, miten tiimissä toimitaan. Ammattitaitoinen tiimin johtajuus on tärkeä voimavara kaikille tiimin jäsenille ja tiimin toiminnalle. Esimiehen tulee osata johtaa itseään, yksilöitä ja tiimiä.

”On pomo, ei kaveri – asiat hoidetaan esimies-alainen roolissa.”

”Huomioi persoonien erilaisuuden.”

”Kehittää jatkuvasti itseään esimiehenä.”

”Osaa vetää rajan mikä on sovittu toimintatapa mistä pidetään kiinni.”

”Antaa tilaa toimia itseohjautuvasti, mutta valvoo tarkasti ja puuttuu asioihin herkästi.”

Yksilöhaastatteluiden tulosten perusteella, vahva vuorovaikutus koetaan tärkeäksi tiimin johtamisessa. Esimiehellä pitää olla vahva vuorovaikutus sekä alaistensa, että oman esimiehensä kanssa tiimin toiminnan edistämiseksi. Tiedot tulee jakaa koko tiimille tasapuolisesti ja välttää koko tiimille kuuluvista asioista keskustelua vain osan porukan kanssa, esimerkiksi kahvitauoilla tai työpöytäkeskusteluina. Käsitellyt tiedot on hyvä koota myös kirjallisesti lähetettäväksi, esimerkiksi sähköpostilla tai tallenteena pöytäkirjan muodossa. Tarvittaessa on tällöin mahdollisuus palata sovittuihin asioihin sekä varmistaa tiedon tasapuolinen kulku kaikille. Esimiehen tulee osoittaa olevansa helposti ja luotettavasti lähestyttävissä mieltä painavissa asioissa. Kiireistä huolimatta, alaisten tulisi voida lähestyä esimiestä matalalla kynnyksellä.

”Ei jätä mitään kertomatta sen vuoksi, että kokee itse asian vähäpätöisenä tai kiinnostamattomana.”

”Ottaa asiat ja asiansa asioina – tuo ne niin ilmi kuin ne ovat.”

”On johdonmukainen. Kertoo asioiden taustat ja seuraukset.”

”Kertoo tietoisuutensa tiimille vielä salassa pidettävistä asioista, mutta ei aukaise niitä toki enempää.” – tämä motivoi tiimiä ja antaa vihreää valoa tulossa olevasta.

”Antamalla aikaansa, kätkemällä kiirettä.”

Esimiehen tulee reagoida yksilöiden ja tiimin toimintaan antamalla tilanteen vaatimaa palautetta, hyvää tai huonoa. Esimiehen tulee tuoda ilmi myös odotuksensa ja vastaanottavaisuutensa hänen toimintaansa liittyvän palautteen saamiseksi alaisiltaan. Jatkuvalle palautteen antamisella ylhäältä alas ja alhaalta ylös vahvistamme tiimin toimintaa ja yhteisöllisyyttä. Jokaisen tahon tulee osata ottaa palaute rakentavana, sillä sen tarkoitus ei ole moittia toisia, vaan kehittää yksilöitä ja siten tiimin toimintaa.

”Tulee puuttua tiimin asioihin herkästi ja kysyä matalalla kynnyksellä asioista.”

”Pyytää palautetta myös omasta toiminnastaan säännöllisesti, esimerkiksi puolivuositain.”

Yksilöhaastatteluisissa keskusteltiin palautteen antamisesta. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että hyvin suoritetusta työstä tulisi saada palautetta. Saatu palaute motivoi tiimin jäseniä.

”Hyvällä mielellä ei leipää kaupasta saa, mutta muunlainenkin kiitos ja huomiointi hyvistä työsuorituksista tulisi saada kuin sovittu rahallinen korvaus.”

Tiimin jäseniltä saatu palaute kannustaa, motivoi ja tuntuu hyvältä, mutta ylemmiltä tahoilta saatu palaute koetaan merkittävämpänä. Positiivinen sanallinen palaute motivoi enemmän jonkun mielestä kuin kuppi ilmaista kahvia. Toinen taas arvostaa pieniäkin konkreettisia bonuksia. Se, että palautteen antaja on huomionnut positiivisen suorituksen, todennut sen hyödyn ja kertoo mielipiteensä palautteen muodossa ääneen, on hyvin merkittävää suorituksen tekijälle oli kyse sitten yksilöstä, useammasta tiimin jäsenestä tai koko tiimistä.

”Hyvää työtä!” – tätä tiimi haluaa kuulla enemmän.”

Yksilöhaastatteluiden tulosten perusteella tiimissä toivotaan palautetta kaikille tasapuolisesti. Työtä tehdään yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen ja kaikkien työpanoksella on merkitystä lopputulokseen. On tärkeää antaa palautetta hyvistä työsuorituksista. On merkitystä, millä tavalla hyvät työsuoritukset huomioidaan. Palautteen pitää osua, sen pitää tuntua merkittävältä saavutettuun suoritukseen nähden. Palautetta saamalla kasvaa innokkuus tehdä aina vaan parempia työsuorituksia. Jos aina vaan suoritetaan vailla minkäänlaista sanallista huomioita, ei työ juurikaan jalostu.

”Mitä ympäröivää palautte on, sitä merkityksettömämpää se on.”

”Sitä on jo niin tottunut tavalliseen hiljaiseen.”

”Palautteen anto oikealla hetkellä hyväksi koetusta suorituksesta, ei vasta aikojen päästä.”

Sekä työntekijä- että esimiestasolla rakentavalla palautteen antamisella ja palautteen vastaanottamisella saadaan hyvää ainesta tiimin toiminnan kehittämiseen. Palautteen antamisen tulisi olla jatkuvaa ja säännöllistä. Koko tiimille annettavan palautteen vaikutusta tiimin toimintaan tulisi seurata, arvioida ja ennen kaikkea siitä tulisi ottaa opiksi.

Yksilöhaastatteluiden tulosten mukaan tiimin työntekijöiltä odotetaan ammattimaista työkäyttäytymistä ja aikuisuutta. Jokaisen tiimin työntekijän on omattava hyvät alais- taidot; päällimmäisenä kunnioitus työtä, työpaikkaa, esimiestä ja työkavereita kohtaan. Työntekijöiltä odotetaan avoimuutta asioiden esiin tuomiseen. Asioista saa ja pitää sanoa.

Yksilöhaastatteluiden tulosten perusteella on tiimin toimintaa kehittävää, kun tiimin työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa enemmän työtä koskeviin asioihin. Tiimin jäseniä tulisi ottaa enemmän mukaan työn kehittämiseen ja päätösten tekoon. Osallistava johtaminen koettiin haastatteluissa tiimin toimintaa uudistavana ja kehittävänä asiana, kunhan vaan esimiehellä on päävastuu johtamisesta.

”Alaisten mukaanotto perustasolta asti kehiteltäviin asioihin.”

”Kehittämisen kokonaisuus: oikeat ihmiset, oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan.”

”Termi ‘osallistava johtaminen’ kuulostaa niin hienolta.”

”Tuo monipuolisia näkökulmia asioihin.”

Osallistavan johtamisen varjopuolena koettiin ajan puute. Vaikka työtä tulisi kehittää jatkuvasti ja olisi hienoa olla mukana kehittämisessä, nousi yksilöhaastatteluissa ilmi osallistavaan johtamiseen vaadittavan ajan kuormitus jo itsessään työtehtäviltään täynnä olevista päivistä. Lisäksi turhautuneisuus siitä, miten vakavasti otetaan yksilön mielipiteet ja ideat vastaan. Yksilöhaastatteluissa nousi ilmi pohdinta, onko yksittäisen henkilön kehittämisen ponnisteluilla lopulta merkitystä siihen käytettyyn aikaan nähden.

”Osallistuminen kehittämiseen omien mielipiteiden julkituomisella saattaa tuntua turhautavalta.”

”Ehkä olisi kannattanutkin olla hiljaa.”

Yksilöhaastattelussa nousi esiin myös ristiriitaisuus tasapuolisuudesta osallistavasta johtajuudesta keskusteltaessa. Tiimin toimintaa ohjaavien pelisääntöjen tulisi olla hyvin hallinnassa, ennen osallistavan johtajuuden onnistumista ja lisäksi esimiehen tulisi vahvalla johtajuudellaan ohjata prosessia sen pitämiseksi hallinnassa ja tasapuolisena. Ei saa päästä syntymään kaoottista tilannetta tiimin jäsenten kesken, roolit on pidettävä selkeinä.

”Oikeiden henkilöiden osallistaminen tapaus-/asiakohtaisesti, kuitenkin tiimin jäsenten tasapuolisuus huomioiden.”

”Yksilöiden persoonallisuudet huomioitava - kaikkien osallistujien ääni kuuluviin.”

”Toimiminen perustellusti, ei salaa.”

”Pelisääntöjen tulisi olla kunnossa ja hallinnassa, jotta osallistava johtaminen toimisi. Tiimin ohjauksen tulee olla tiimin johtajan hallinnassa.”

Ryhmäteemahaastattelussa todettiin uuden esimiehen vakuuttaneen jo asemansa tiimin johtajana, vaikka hän on vasta lyhyen aikaa johtanut pakkauslähetystiimiä. Esimiehellä on selkeä ote esimiestyöhön ja tiimin jäsenet kokevat tiimin toiminnan olevan hyvässä ohjauksessa. Uusi esimies tuo uudenlaista positiivista vivahdetta tiimin toimintaan. Esimieheltä toivotaan vahvaa tiedottamista ja asioihin tarttumista jatkossakin. Tiimiä johtaa kypsän aikuisiän saavuttanut nainen. Vuosien varrella kerääntynyt työkokemus vahvistaa hänen osaamistaan tiimin toiminnassa ja johtamisessa. Hänellä on yli 20 vuoden työkokemus logistiikan alalta. Hän johtaa tiimiä tarttumalla aktiivisesti asioihin ja vahvalla vuorovaikutuksellaan.

Ryhmäteemahaastattelussa tiimin jäsenet toivat ilmi toivovansa, että yhtä positiivinen vire tiimin johtamisesta säilyy vielä ajankin kuluessa. Tiimin toimintatavoissa tulisi huomioida tiimin johtaminen, jolloin sitä säännöllisesti seurattaisiin ja arvioitaisiin yhdessä.

5.3 Yhteenveto

Haastateltavien mukaan tiimin toiminnasta puuttuu määritellyt toimintatavat ja pelisäännöt. Tiimin toiminta koetaan siitä huolimatta hyväksi ja sujuvaksi. Ammattitaitoinen ja kunnianhimoinen tiimi toimii yhdessä parhaaksi katsomallaan tavalla asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin ohjaus ja hallinta koetaan ajoittain puutteelliseksi. Uuden esimiehen myötä toiminta tuntuu jo lyhyen ajan perusteella hallitumalta.

Haastateltavat uskovat, että selkeiden ja ytimekkäiden toimintatapojen määrittelemisen ohjaa tiimin toimintaa. Toimintatapojen rinnalle tarvitaan vielä yhdessä tiimin jäsenten kanssa laaditut, tiimin jäsenten arvoihin pohjautuvat pelisäännöt tukemaan määriteltäviä toimintatapoja. Toimintatapoja ja pelisääntöjä säännöllisesti seuraamalla ja arvioimalla kehitetään niitä ja vältetään mahdollisten samojen virheiden ja ongelmien toistuminen. Toimintatapoihin tulee sisältyä myös tiimin johtaminen sekä säännöllinen palautteen anto.

Haastateltavien mukaan tiimityöskentely on tiimissä hyvin tiivistä ja antoisaa. Tiimin operatiivinen työ on hyvällä tasolla. Samanlaisesta työnkuvasta on hyötyä. Tiimissä on hyvä yhteishenki ja tiimin jäsenet luottavat toisiinsa. Vuorovaikutus tiimissä on avointa. Odotukset tiimin uuden esimiehen toimintaan ovat hyvin korkealla positiivisen alkukokemuksen vuoksi, mutta samalla on ilmassa jännitystä siitä, ettei kyse ole vaan ohi menevästä alkunokkuudesta.

Tiimin jäsenten tietotaitoa ja osaamista tulee hyödyntää myös laajemmin kentällä lähetettävien pakkausten parissa. Vaikka päivittäin toistuva pakkauslaskenta suoritetaan sovitusti vaihtuvien työparein kentällä, kuulu siihen varattu aika täysin pakkausmäärien tarkasteluun. Tiimin jäsenten erilaisuus on rikkaus. Omaan persoonallisuuttaan ei tarvitse tiimissä piilotella, ehkä joskus perustella. Jokaisella on omat heikkoutensa ja vahvuutensa, jotka kaikkien on hyvä tiimitoiminnan jokapäiväisessä toiminnassa sekä toiminnan kehittämisessä osata tunnistaa ja hyödyntää. Toimiva työyhteisö kantaa pitkälle ja töissä viihdytään. Erilaisten persoonallisuuksien tunnistamisesta ja ymmärtämisestä on etunsa myös yksilöiden johtamisessa.

5.4 Kehitysideat

Tiimin toiminnan kehittämiseksi luottamuksen, yhteistyön ja johtajuuden osalta, on tutkimustuloksia pelkistämällä sekä analysoimalla ja analysoituja tuloksia teoriaan vertaamalla pyritty löytämään niiden väliltä yhteyksiä. Työn tuloksena on aikaansaadut kehitysideat 1, 2, ja 3 pohjautuvat teoriaan ja työn tutkimustuloksiin.

1) Toimintatapojen ja pelisääntöjen laatiminen pakkauslähetystiimille.

Tutkimustulosten mukaan tiimin toiminnasta puuttuu määritellyt toimintatavat ja pelisäännöt. Tiimin toiminta tuntuu ajoittain hallitsemattomalta. Tiimin johtaminen ja palautteen säännöllinen antaminen tulee huomioida myös tiimin toimintatavoissa. Tiimin jäsenet tietävät, miten heidän kuuluu toimia asetetut tavoitteet saavuttaakseen. Tiimin jäsenet toimivat keskenään epämääräisesti sovitulla tavoilla, jotka saattavat joskus tuntua epäoikeudenmukaisiltakin. Jokaisella on omanlaisensa tapa tehdä työtä.

Työn hyvän operatiivisen tason vuoksi tiimi saavuttaa toiminnallaan tiimille asetetut tavoitteet. Tiimin toiminta koetaan hallitummaksi, mikäli sitä ohjaisi selkeästi määritellyt seurattavat toimintatavat. Toimintatapojen epäkohtiin on helpompaa tarttua, jos ne on olemassa. Toimintatapoja arvioimalla sekä muokkaamalla tiimin toimintaa saadaan edelleen kehitettyä.

Ahosen & Lohtaja-Ahosen mukaan (alaluku 4.2) yhdessä linjatut, tiimin tavoitteista kumpuavat toimintatavat ohjaavat tiimin toimintaa ja toimintaa tukee yhdessä sovitut pelisäännöt. Mikäli määritellyt toimintatapoja ei ole, odotukset kohtaavat vain sattumalta.

2) Pihakierrospalaveri kerran kuukaudessa koko tiimin kesken.

Tutkimustulosten mukaan tiimin jäsenillä on vahva ammatti- ja tietotaito. Tietoja tulee hyödyntää laajemmin myös kentällä, missä lähetettäviä pakkauksia käsitellään ja säilytetään. Pihakierrospalaverissa ei keskitytä pakkauslaskentaan, vaan sen hetkisiin ajankohtaisiin asioihin, näkymään, toiminnan kehittämisen suunnitteluun ja toteutuksen innovointiin. Kaksi tuntia kestävässä pihakierrospalaverissa, noin kerran

kuukaudessa, koko tiimi yhdessä kulkee alueen läpi ja tiedoillaan sekä näkemällään reagoi ja tuo avoimesti ilmi mieleen tulevia asioita toimintaa samalla kehittäen. Pihakierrospalaverissa vahvistetaan myös tiimin yhteistyötä ja luottamusta yhdessä olemalla ja vapaasti keskustelemalla.

Salmisen mukaan (alaluku 4.4) oman työn merkitys vahvistuu osaamista jakamalla ja toimivalla yhteistyöllä tiimin toimintaa saadaan kehitettyä. Tiimin jäsenten toimintaan ei ole kuulunut säännöllistä kentällä tapahtuvaa toimintaa päivittäistä pakkauslaskentaa lukuun ottamatta. Säännöllisesti toistuva pihakierrospalaveri tuo tiimin jäsenille erilaisia näkökulmia asioihin ja teorian mukaan juuri ne auttavat tiimiä suoriutumaan paremmin tehtävissään.

3) Persoonallisuustestien teko tiimin jäsenille.

Tutkimustulosten mukaan tiimi on persooniltaan hyvin rikas ja tiimissä on avoin ilmapääpiiri. Tiimin jäsenten tulee kunnioittaa ja arvostaa toisiaan. Tiimin toiminnan tasoa vahvistaa, kun tiimin jäsenet toimivat ammattimaisesti.

Persoonallisuustestin tekemisellä yksilöt saavat analysoidut tulokset omasta toimintatylistään ja sen vaikutuksesta tiimin jäsenien kanssa työskentelyyn. Toimintatyylejämme emme pysty kokonaan muuttamaan, mutta voimme yrittää parantaa kommunikointiamme sekä vuorovaikutustamme tiimityössä tiedostettuumme tapamme.

Omia sekä toisten persoonallisia toimintatyylejä keskenään analysoimalla ja vertailemalla, esimerkiksi työpajojen merkeissä, kehitymme tehokkaammin toimimaan tiiminä. Sydänmaanlakan mukaan (alaluku 4.5.1) tiimin persoonien erilaisuus tulee osata tunnistaa ja hyödyntää tiimitoiminnan kehittämisessä ja yksilöiden johtamisessa. Persoonien erilaisuus vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutukseen.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavaan tutkimuskäytäntöön kuuluu perusteluiden esittäminen, joiden mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Tutkimustulosten tulee olla

riippumattomia epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä. Luotettavuutta tarkastellaan tuotetun kehittämistyön kokonaisuuden sekä siinä käytettyjen menetelmien perusteella. (Aaltio & Puusa 2020, 178.)

Tutkimuksen luotettavuus tulee huomioida jo ennen työn varsinaista aloitusta, sillä se liittyy työn eri vaiheisiin. Luotettavuutta ei voi enää aineiston keruun ja analyysin jälkeen parantaa. (Kananen 2012, 172.) Kehittämistyön luotettavuus on ollut vahvasti esillä työn alkuvaiheista asti. Kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa on perusteltu. Tutkimuksen tekijä osoitti luotettavuutta perehtymällä laajasti tutkimuksen kohteena oleviin asioihin ja pitämällä oman roolinsa haastattelutilanteissa tutkijan roolissa. Tutkimuksen tekijä antoi tutkimuksen kohteena oleville ihmisille tasapuolisesti tietoa tutkimustyön aikana sekä tarjosi kaikille samanlaisen mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa tutkimukseen.

Tutkimukseen toi luotettavuutta kaksi eri tutkimusmenetelmää. Yksilöhaastattelut tehtiin kaikille tiimin jäsenille. Myös tiimiä aiemmin johtanut esimies haastateltiin. Kaikilla tiimin jäsenillä oli tiimin toiminnasta kokemusta ja he antoivat vastauksillaan laajoja avoimia vastauksia tarkoin laadittuihin haastattelukysymyksiin. Ryhmäteema-haastattelulla haettiin monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia teemoittain yksilöhaastattelussa päällimmäisiksi nousseisiin asioihin. Käytetyillä tutkimusmenetelmillä saatiin runsas ja monipuolinen tutkimusaineisto, joka vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelijan pysyminen tutkijan roolissa toi haasteensa haastattelutilanteisiin. Haastateltavat sekä käsiteltävät asiat olivat haastattelijalle tuttuja, koska haastattelija työskentelee samassa tiimissä haastateltavien kanssa. Haastattelijan tuli pitää omat henkilökohtaiset mielipiteet asioista pois keskustelusta ja motivoida haastateltavia perusteltuihin vastauksiin, ruokkimatta vastauksenantoa omilla käsityksillään asioista. Haastattelija ansaitsi vahvaa luottamusta haastattelutilanteissa, sillä haastattelijat antoivat avoimesti ja laajasti mielipiteitensä käsiteltyihin asioihin.

Luotettavuutta voidaan vahvistaa luetuttamalla aineisto ja tulkinta taholla, jota tutkimus koskee (Kananen 2012, 174). Tutkimuksen informanttina toimi tiimin esimies, joka vahvasti kehittämistyön tekijän tulkinnat ja tutkimustulokset. Lukumahdollisuus

tarjottiin myös muille tiimin jäsenille. Tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava tutkittavien kannalta.

Tulosten yleistettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä, jos ne siirrettäisiin vastaavanlaisiin tapauksiin (Kananen 2012, 175). Kehittämistyön tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia vastaavanlaista tiimityötä suorittavissa tapauksissa. Tutkimuksen teemat ja tulokset koskivat tiimityön keskeisiä elementtejä.

Tuotetut kehitysideoit peilautuivat kehittämistyön teoriaan. Tiimien toiminnan uskotaan kehittyvän, kun toimintaa ohjaa määritellyt toimintatavat, joita säännöllisesti arvioidaan ja kehitetään (alaluku 4.2). Tiimin jäsenten tulee säännöllisesti ja tarkoituksenmukaisesti käydä toimintansa tapahtumapaikalla yhdessä näkemässä ja toteamassa asioita, mikäli he pääsääntöisesti muuten päätetyönä toimintaansa suorittavat (alaluku 4.4). Tiimityö ja yhteisöllisyys rakentuu jäsenten persoonallisuuksista, on kehittävää tutustua omiin ja muiden persooniin analysoitujen tulosten kera ja ottaa oppia niistä (alaluku 4.5.1).

6 POHDINTA

Kehittämistyön aihe on ajankohtainen ja hyödyllinen organisaatioissa, missä työtä tehdään tiimeinä. Työn tekeminen tiimeissä on tätä päivää. Ei riitä, että vain tehdään ja suoritetaan. On pyrittävä koko ajan myös kehittymään. Vaikka tutkimuksellinen osuus koskeekin pakkauslähetystiimiä kohdeorganisaatioissa on kehittämistyön teemat ja kehitysideoit sisältöineen käyttökelpoisia myös muihin tiimityötä suorittaviin tapauksiin.

Valittu teoreettinen tietoperusta kiteytti tiimityön keskeiset käsitteet hyvin yhteen. Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimustyöt antoivat vahvaa näkökulmaa tiimityön kehittämisen merkitykselle, vahvistaen samalla kehittämistyöhön valittujen teemojen merkitystä tiimitoiminnan kehittämisessä.

Tiimitoiminnan muodostaa tiimin jäsenten välinen yhteistyö. Tiimin jäsenet omalla persoonallisella tavallaan vaikuttavat vuorovaikutuksellaan yhteistyön tasoon. Yhteistyöllä luodaan luottamusta, jonka varaan tiimin toiminta rakentuu. Tiimiä pitää johtaa ammattimaisesti. Tiimin toimintaa ohjaamaan tarvitaan määritellyt toimintatavat ja pelisäännöt. Toimintatavat vaikuttavat myös tiimin hallintaan, menestyksen tasoon ja kehitettävyyteen. Tiimin toimintaa tulee arvioida säännöllisesti.

Toimintaympäristön mukanaan tuomat vaikutukset vaikuttavat tiimin toimintaan ja sen kehittämiseen. Koronaviruspandemia sekä tiimin johtajan vaihtuminen toivat merkittävimmät vaikutukset pakkauslähetystiimin toimintaan kehittämistyön aikana. Pakkauslähetystiimin työntekijän sanoja lainatakseni *”Me selviydytään mistä vaan, koska meillä on niin hyvä tiimi!”*.

Kehittämistyön tutkimustulosten mukaan tiimin toiminnan, luottamuksen ja yhteistyön nykytila koetaan tällä hetkellä olevan vähintään hyvällä tasolla. Vain noin vuosi sitten, tiimin jäsenten mielestä tärkeimpiä kehittämisen kohteita tiimissä olivat avoin ja rakentava keskustelu, luottamus ja yhteistyö, henkilöstön hyvinvointi ja työn jatkuva kehittäminen. Aika on tehnyt tehtävänsä ja tiimi on persooniltaan sitoutunut hyvin tiiviiksi ja tiimissä on avoin ilmapiiri.

Nyt on hyvä mahdollisuus keskittyä tiimin toiminnan kehittämiseen tuotettujen kehitysideoiden avulla. Kehittämistyöntekijän tutkiman tiedon ja tutkimuksen perusteella, johtajuuden huomioivat, tiimin toiminnalle määriteltävät toimintatavat kehittävät tiimin toimintaa erityisesti luottamuksen, yhteistyön ja johtajuuden osalta. Selvät säännöt siitä, miten toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi vähentävät tiimin jäsenten välistä epämääräistä toimintaa. Omaan itseensä ja tiimin jäseniin sekä yksilöiden toimintatapoihin tutustumalla vahvistetaan tiimin yhteistyötä ja luottamusta. Yhdessä tekemällä ja yhdessä viihtymällä, jalostetaan sekä operatiivista työtä, että yhteisöllisyyttä tiimissä.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.

Bergersen, G., Dingsoyr, T., Dybå, T., Lindsjorn, Y. & Sjöberg, D. 2016. Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. Viitattu 26.1.2021. The Journal of Systems and Software, 2016-12 Vol.122, pages 274-286. https://samk.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_cristin_nora_10852_53021

Chakpitak, N., Neubert, G. & Wudhikarn, R. 2018. A literature review on performance measures of logistics management: an intellectual capital perspective. Viitattu 27.1.2021. International journal of production research 2018-07-03, Vol.56 (13), pages 4490-4520. https://samk.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_hal_shs_oai_HAL_hal_02312140v1

Ford, R. & Newman, S. 2020. Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. Teoksessa Organizational Dynamics. Viitattu 15.1.2021. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, J. & Moisala, M. 2021. Miten suomalaiset ovat pärjänneet etätöissä? Ylen aamu. 15.1.2021. Viitattu 29.1.2021. <https://areena.yle.fi/1-50655318#autoplay=true>

Hakola, I., Hiila, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991286856605968>

Hakonen, A. & Nylander(toim.), M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Harrison, A., Khooshabeh, P. & Vlachostergiou, A. 2020. See with your eyes, hear with your ears and listen to your heart: Moving from dyadic teamwork interaction towards a more effective team cohesion and collaboration in long-term spaceflights under stressful conditions. Teoksessa Big data and cognitive computing. Viitattu 13.1.2021. <https://www.mdpi.com/2504-2289/4/3/18/htm>.

Heiskanen, A. 2013. Läpimurto: Taltuta tuhoajat. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Porvoo: Bookwell.

- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Jarenko, K. & Martela, F. 2015. DRAIVI: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Johnson, A., Nguyen, H., Perry, L. & Welp, A. 2018. The importance of reflecting on practice: How personal professional development activities affect perceived teamwork and performance. *Journal of Clinical Nursing*. Viitattu 15.1.2021. <https://doi.org/10.1111/jocn.14519>.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J. & Smith D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: Weilin+Göös.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Hämeenlinna: Tammi.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 5.5.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991176106605968>
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Porvoo: Bookwell.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991273766605968>
- Rambollin www-sivut. 2021. Viitattu 11.5.2021. <https://fi.ramboll.com/media/rfi/360-arviointi-mittaa-yhteistyota-ja-johtamista>
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Helsinki: J-Impact.
- Salonen, E. 2018. Empatian lähettiläs. *Suomen Kuvalehti* 22. Viitattu 24.1.2021. <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/han/kukaan-ei-ole-alykas-yksin-aivotutkijakatri-saarikivi-haluaa-lisaa-empatiaa-tyopaikoille/>
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2020. Viitattu 6.5.2020 https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/tyokalut_ja_kehittaminen/kehittamispolku-testi

Valmet Automotiven www-sivut. 2021. Viitattu 8.2.2021 <https://www.valmet-automotive.com/fi/>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 9.3.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991232246605968>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. Wikström, S. ”Kunpa pomo edes kysyisi, mitä kuuluu – Pomon tehtävä on kysyä ja todella kuunnella”. Hidasta elämää 7.9.2020. Viitattu 24.1.2021. <https://hidastaelamaa.fi/2020/09/kunpa-pomo-edes-kysyisi-mita-kuuluu-pomon-tehtava-on-kysya-ja-todella-kuunnella/#7aa83e3e>

Yksilöhaastattelukysymykset

Tiimitoiminnan nykytila

- Kuvaile millaisena koet tiimin tämänhetkisen toiminnan?
- Koetko, että tiimin toimintatavat ovat selkeästi määriteltä? Jos et, miten niitä tulisi selkeyttää?
- Koetko, että tiimin pelisäännöt ovat selkeästi määriteltä? Jos et, miten niitä tulisi selkeyttää?
- Miten toimintatapoja ja pelisääntöjä seurataan ja kehitetään?
- Millaisena näet tiimimme toiminnan kahden vuoden päästä?
- Kuvaile millaiset tekijät tekevät tiimistä menestyvän?
- Mitkä tekijät heikentävät tiimien menestystä?
- Mitä ajatuksia herättää ”omat ammatilliset kehitysaskeleet”?
- Millä tavalla tiimityöskentelyä voidaan mielestäsi kehittää?

Luottamus tiimissä

- Millainen on luottamuksen taso tiimissä tällä hetkellä? Miksi koet näin?
- Millä tavalla esimies osoittaa alaisilleen toimivansa luottamuksen arvoisesti?
- Mitkä tekijät heikentävät tiimin luottamusta?
- Mitkä tekijät vahvistavat tiimin luottamusta?
- Miten luottamusta voidaan mielestäni kehittää?

Yhteistyö tiimissä

- Millainen on yhteistyön taso tiimissä tällä hetkellä? Miksi koet näin?
- Miten yhdessä tekeminen näkyy tiimissä ja tiimityössä tällä hetkellä?
- Millä tavoilla jatkuvaa vuorovaikutusta saataisiin vahvistettua?
- Miten yksilöiden persoonallisuus vaikuttaa yhteistyöhön?
- Miten yhteistyötä voidaan mielestäsi kehittää?

Johtajuus tiimissä

- Mitä odotuksia sinulla on tiimin johtajuudelta?
- Millä tavalla toivoisit tiimissä huomioitavan työssä onnistumiset?
- Millaisia ajatuksia tulee mieleesi käsitteestä "osallistava johtaminen"? Koetko, että tätä tulisi vahvistaa tiimissämme?

Teemojen nykytilojen arviointiasteikko

1. Millainen on mielestäsi tiimitoiminnan nykytila?
 - a) menestyvä
 - b) hyvä
 - c) heikko

2. Millainen on mielestäni tiimin luottamuksen taso tällä hetkellä?
 - a) täydellinen
 - b) hyvä
 - c) heikko

3. Millainen on mielestäsi tiimin yhteistyön taso tällä hetkellä?
 - a) korkea
 - b) hyvä
 - c) heikko