



**PIRKANMAAN
AMMATTIKORKEAKOULU**

**TIIMITYÖ
YLÖJÄRVEN KAUPUNGIN SIIVOUSTOIMESSA**

Sanna Lindholm

Opinnäytetyö
Joulukuu 2009
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

LINDHOLM, SANNA

Tiimityö Ylöjärven kaupungin siivoustoimessa

Opinnäytetyö 46 s., liitteet 16 s.

Joulukuu 2009

Opinnäytetyön lähtökohtana oli Ylöjärven kaupungin siivoustoimen kehittäminen kohti tiimityöskentelyä. Siivoustoimen tiimiyttäminen aloitettiin kolmen pilottiryhmän johdolla jo vuonna 2007, mutta tiimityön kehittäminen kokonaisuudessaan kaupungin siivoustoimeen oli jäänyt kaupungin kasvaessa muiden, tärkeämpien organisaatiomuutosten jalkoihin. Nyt tiimien kehittämistyötä on päätetty jatkaa vuoden 2010 alusta.

Kaupungin siivoustoimen työntekijöille pidettiin yhteinen koulutustilaisuus kaupungintalolla, jossa kerrottiin työntekijöille mitä tiimityö on, mitä merkitystä sillä on työntekijöille ja miten tiimityötä kehitetään työyhteisön sisällä. Tiimeille suunniteltiin alustava yhtenäinen tiimisopimus, joka jaettiin työntekijöille etukäteen kommentoitavaksi ja kehitettäväksi. Lisäksi työntekijöille jaettiin kirjallinen kuvaus sekä tiimin jäsenten että tiimin vetäjän rooleista ja tehtävistä, jotta työntekijät voisivat etukäteen, ennen varsinaisen tiimityön aloittamista, miettiä omaa rooliaan tiimissä ja kuka olisi sopiva tiiminvetäjän rooliin. Koulutustilaisuuden jälkeen siivouspalvelupäällikkö esitteli työntekijöille työnjohtoalueiden pohjalta suunnitellun aluejaon. Sen mukaan Ylöjärven kaupungin siivoustoimessa tulee olemaan kaksitoista työtiimiä, joissa kussakin työskentelee viidestä yhteentoista työntekijää ja yksi esimiestiimi. Samassa tilaisuudessa työntekijöille kerrottiin tiimiyttämisen kehittämisen suuntaviivoista ja tiimien palaverikäytännöistä.

Tiimityö tullaan käynnistämään Ylöjärven kaupungin siivoustoimessa vähitellen esimiestiimin toimesta. Tiimeille suunnitellaan yhteinen toimintamalli, jota kehitetään tiimiyttämisen myötä. Pilottiryhmien kokemuksia hyödynnetään kehittämistyössä ja tiimien kehitystä tullaan seuraamaan aktiivisemmin kuin ennen.

ABSTRACT

Pirkanmaa University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

LINDHOLM, SANNA:

Teamwork in the Cleaning Organisation of Ylöjärvi City

Bachelor's thesis 46 pages

December 2009

The basis of this thesis is developing of the cleaning organisation of Ylöjärvi city towards teamwork. Teamwork in the organisation had already started in the year 2007 with three pilot groups, but developing teamwork in the whole city had been interrupted by more important organisation changes of the growing city. Now they have decided to continue developing teamwork, starting at the beginning of the year 2010.

The employees of the cleaning organisation of the city attended a training session at the city hall, where they were told what teamwork is, what teamwork means to them and how it is going to be developed in the work community. A tentative team contract was planned for the teams. It was distributed to the employees beforehand so that they could make comments and develop it. Also they got a written description of the team members' and the team leader's roles and tasks. Those papers were given beforehand because then the employees could think over before starting the teamwork what their own role in a team was and who the proper team leader could be. After the educational session, the cleaning manager introduced the team area division planned on the basis of the management areas. According to this division there are going to be twelve work teams. In each team there will work five to eleven employees. There will also be one manager team. At the same meeting, the employees were told how the organisation is going to develop teamwork and how the teams will have their own team meetings.

Teamwork will be implemented in Ylöjärvi city's cleaning organisation progressively by the manager team. They will plan a joint operation norm. They will develop it every time teamwork has made progress. The knowledge of the pilot groups is going to be used in the developing work and also they are going to look after the team development more actively than before.

Keywords: Teamwork, team instruction, team contract.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 MITÄ TIIMITYÖ ON?	6
2.1 Tiimi- ja ryhmätyön erot	6
2.2 Tiimityön historiaa ja lähtökohtia	7
2.3 Tiimimääritelmiä	8
2.4 Tiimiytymisen kehitysvaiheet	9
3 TIIMITYÖN EDUT JA SUDENKUOPAT	12
3.1 Tiimityön edut	12
3.2 Tiimityksen kehitysesteet	13
4 TIIMITYSPROSESSI	15
4.1 Suunnittelu	15
4.1.1 Tiimityypit ja tiimien muodostaminen	16
4.1.2 Tiimien tehtävät ja vastuut	17
4.1.3 Tiimin jäsenten valinta	18
4.1.4 Tiimin johtajuus ja vetäjän tehtävät	20
4.1.5 Esimiestiimi	23
4.1.6 Tiimikoulutus	25
4.1.7 Tiimisopimus	26
4.1.8 Tiimipalaverit	27
4.1.9 Kannustus ja palkitseminen	29
4.1.10 Tiimitoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen	30
4.2. Toteutus	32
4.3 Seuranta	34
4.4 Arviointi	34
5 TIIMITYÖ YLÖJÄRVEN KAUPUNGIN SIIVOUSTOIMESSA	37
5.1 Ylöjärven kaupungin siivoustoimi	37
5.2 Tiimityön suunnittelu	38
5.3 Tiimityön toteutus	40
5.4 Tiimityön seuranta	41
5.5 Tiimityön arviointi	42
6 PÄÄTÄNTÄ	43
LÄHTEET	45
LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Työn lähtökohtana on Ylöjärven kaupungin siivoustoimen siivouskohteiden kehittäminen siivoustiimeiksi. Siivoustoimessa tiimityötä on aloitettu kehittää vuonna 2007. Kokeilussa on tähän asti ollut mukana kolme kohdetta, mutta nyt kaikki kaupungin siivouskohteet halutaan muodostaa tiimeiksi ja tiimityölle suunnitellaan yhteinen, toimiva malli, jota voidaan soveltaa ja kehittää sekä jo olemassa olevissa tiimeissä, että muissa kohteissa.

Kaupungin siivoustoimen henkilökunnalle pidettiin koulutustilaisuus, jossa käytiin läpi tiimityön perusperiaatteet; tiimiläisten roolit, tehtävät, vastuut ja oikeudet. Tiimeille suunniteltiin, yhdessä esimiesten kanssa, kirjallinen tiimisopimus, jota tiimit voivat yhdessä muokata tiimityön kehittyessä. Opinnäytetyössä selvitetään myös, mitkä ovat esimiesten tehtävät, vastuut ja roolit tiimejä muodostettaessa.

Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä Ylöjärven siivoustoimen esimiesten kanssa, sillä heidän tehtäväkseen jää jatkossa huolehtia itse tiimien käynnistämisestä, kehittämisestä ja toiminnan seurannasta. Esimiesten kommentoitavaksi jätettiin alustava tiimisopimus, johon he miettivät alustavasti mm. tiimien, tiimin vetäjien ja esimiesten tehtäviä, tavoitteita ja vastuita.

Opinnäytteen toteutus muuttui työn aikana kentältä huomioitujen palautteiden pohjalta. Vaikka tiimikoulutusta oli kaupungilla järjestetty aiemminkin, oli se silti jäänyt monille työntekijöille epäselväksi, eikä itse tiimityön kehittämistä juuri ollut koulutuksen jälkeen jatkettu. Muutama pilottitiimi on itse kehittänyt tiimiään toimivaksi. Kuitenkin varsinaisia siivoustoimen yhteisiä toimintasääntöjä, kuten tiimisopimuksia, tiimiläisten vastuita ja – valintamenetelmiä, seuranta ja palautemenetelmiä ei ollut sovittu. Tämän opinnäytetyön tehtävänä on toimia esimiehien ja tiimiläisten työkaluna, jotta he voivat jatkossa kehittyä hyvästä työporukasta itseohjautuvaksi tiimiksi.

2 MITÄ TIIMITYÖ ON?

2.1 Tiimi- ja ryhmätyön erot

Isoissa organisaatioissa työskentelevät ihmiset muodostavat työyhteisön, joka voi jakautua tiimeihin tai erilaisiin ryhmiin. Ryhmät voivat olla sekä virallisia tai epävirallisia ryhmiä. Viralliset ryhmät voivat olla esimerkiksi johtoryhmiä tai eri alojen asiantuntijaryhmiä, kun taas epäviralliset ryhmät perustuvat jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Pohjimmiltaan tiimityössä on kysymys työstä, jonka tekee työryhmä. (Frilander 1997, 6.)

Käsitteet ryhmä ja tiimi sisältävät samoja piirteitä. Shawn (1981) on määritellyt ryhmän kahden tai useamman henkilön muodostamaksi yhteisöksi tai joukoksi, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on yhteiset tavoitteet. Tiimi puolestaan määritellään ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteiset tavoitteet. (Heikkilä 2002, 16.)

Tiimin ja ryhmän ero perustuu tiimien lisääntyneeseen sitoutumiseen ja yhteisvastuullisuuteen (Frilander 1997, 6). Tiimin jäseneltä odotetaan paljon osallistumista ja yhteistyötä, sitoutumista työhön sekä toisten työntekijöiden tukemista. Ryhmissä sitoutuminen ei ole yhtä vahvaa, kuin tiimissä. Osallistuminen, yhteistyö tai toisen työntekijän tukeminen ei ole yhtä yleistä ryhmässä kuin tiimityöskentelyssä. Viestinnän määrä ja laatu erottavat tiimin ja ryhmän toisistaan. Ryhmän jäseniltä ei vaadita ryhmäpäättöksentekoon, avoimuuteen ja suhteiden luomiseen yhtä kehittyntä kommunikointia, kuin tiimin jäseniltä, jotka ovat enemmän sosiaalisesti riippuvaisia toisistaan. Tästä johtuen tiimi tarvitsee yhteistyökykyisiä ihmisiä, jotta tiimiin saadaan yhteisesti sovittavat työskentely- ja menettelytavat. (Heikkilä 2002, 18–19.)

Helin (2000) mainitsee tärkeimmäksi eroksi ryhmän ja tiimin välillä vastuun tavoitteiden saavuttamisessa. Ryhmässä vastuu voi olla vain ryhmän esimiehellä, kun taas tiimissä vastuu voi parhaimmillaan olla kaikilla tiimin jäsenillä. Toinen selkeästi ryhmän ja tiimin erottava tekijä on jäsenten valinta. Osaaminen ja taidot ovat valintakriteereinä ryhmän jäsenten hankinnassa, kun taas tiimissä,

jossa jokainen hoitaa jotakin johtamiseen tai tiimin kehittämiseen liittyvää työtehtävää, on huomio kiinnittynyt tiimiläisten erikoistaipumuksiin. (Helin 2000, 163.)

2.2 Tiimityön historiaa ja lähtökohtia

Suomessa tiimityötä on alettu harjoittaa vapaaehtoisuuteen ja aloitteellisuuteen perustuneella laatupiiritoiminnalla 1980-luvulla (Sarala, Hätönen 2000, 7). Kilpailutilanteiden muutokset olivat 1990-luvulla perustana tiimittämiselle (Frilander 1997, 13). 1990 – luvun puolivälissä yhä useammat ihmiset työskentelivät tiimeissä, jolloin tiimiorganisaatio alkoi madaltaa hierarkkista organisaatiota. (Sarala, Hätönen 2000, 7.)

Perinteisesti toimivien organisaatioiden on aina vain vaikeampi selviytyä kilpailun kiristymisestä. Usein tällaisten raskaiden organisaatioiden sisälle on rakentunut korkeita kustannuksia aiheuttavia toimintatapoja ja tehottomuutta joita oikeanlaisella työn suunnittelulla pyritään purkamaan. (Frilander 1997, 13.)

Tiimejä ei tulisikaan käyttää vain siksi, että muutkin käyttävät tiimityömallia ja pitävät sitä onnistuneena, vaan tiimejä tulee käyttää yhtenä osatekijänä työn suunnittelussa. Hyvällä suunnittelulla saadaan aikaiseksi nopeasti oppiva, helposti muuttuva ja paremmin suoriutuva organisaatio. (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr 1997, 17–18.)

Tiimityksen tulisi alkaa organisaation perusrakenteesta. Tätä perusrakennetta tulee tarkastella kriittisesti, jotta tiedetään, mitä muutoksia voidaan viedä läpi vanhan organisaation perusrakenteelle perustettavissa tiimeissä. (Skyttä 2000, 50,60.) Ennen kuin organisaatio voi muuttua pitää ihmisten muuttua ensin. Muutos voi aikaansaada innostuneisuutta, mutta myös vastustusta. Aikaisempien kokemusten tuottamat pettymykset, kuten tiedottamisen puute, saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa, sillä ihmiset voivat pelätä muutoksen vaikuttavan heidän ajatuksiinsa ja mielipiteisiinsä. (Rampersad 2004, 253.)

Tiimityöskentely kannattaa aloittaa keskustelemalla avoimesti yhteistyön tarjoamista mahdollisuuksista. Työntekijöiden kuunteleminen ja tämänhetkisestä

yhteistyöstä keskusteleminen ja yhteistyön lisäämisen kehittämisideat sekä niistä annettu positiivinen palaute muuttaa henkilöstön muutosvastarinnan muutoshalukkuudeksi. (Spiik 1999, 26.)

Monet organisaatiot pyrkivät tiimittämään koko organisaation samanaikaisesti sekä madaltaen että poistaen turhaa organisaation sisäistä hierarkiaa ja yksikörajaja. (Frilander 1997, 7.) Toisaalta tiimitys voidaan aloittaa pilottihankkeella. Tällä tarkoitetaan tiimityksen aloittamista joissakin kohteissa ja myöhemmin laajentamista koko organisaation toiminnaksi. (Skyttä 2000, 61.) Työyhteisön kehittämisen lähtökohtaa suunniteltaessa tärkeintä ehkä onkin ottaa huomioon koko organisaation kulttuuri ja tilanne. (Frilander 1997, 15.)

Luonteeltaan pilotit ovat aina kokeiluja ja saattavat antaa muulle organisaatiolle kuvan ettei muutos ole lopullinen, eikä siihen suhtauduta tosissaan. Päätös tiimityksestä tulisikin tuoda esille koko organisaatiolle ja edetä käytännössä vaiheittain muihin osiin organisaatiossa. Tiimitysprosessi tulee viedä eteenpäin selkeästi ja määrätietoisesti. Aikaisemmin aloittaneiden tiimien kokemuksia voidaan hyödyntää myöhemmin käynnistettävissä tiimeissä oppimiskokemuksena ja tällä nopeuttaa tiimityksen käynnistysprosessia koko organisaatiossa. (Skyttä 2000, 61.)

Pilottiryhmäksi kannattaa valita vastuualueiltaan, ammattitaidoltaan ja ihmisiltään sopivin ryhmä, jonka toimintaa suunnitellaan ja sen kehittämiseen panostetaan huolella. Kun pilottiryhmän kehittyminen tiimimäisemmäksi saadaan onnistumaan, alkaa tiimiytyminen kiinnostaa muitakin ryhmiä. (Spiik, 1999, 27.)

2.3 Tiimimääritelmiä

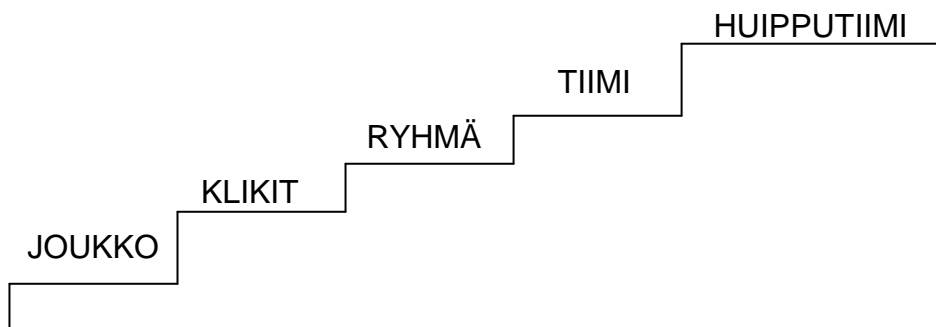
Sanalle tiimi löytyy useita määritelmiä. Frilander (1997, 7) mainitsee kirjassaan useita eri tutkijoiden määritelmiä tiimille. Yhtenä määritelmänä on Katzenbachin & Smithin (1993) määritelmä: ” Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Spiik

(1999,30) kuvaa tiimiä ryhmäksi ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun saakka yhteistyössä keskenään.

Frilander (1997, 8) itse määrittelee että: ”Tiimi on organisaatioyksikkö ja mahdollisimman itseohjautuvasti toimiva kiinteä ryhmä, jossa sen jäsenet toimivat yhteisvastuullisesti, aktiivisesti keskenään ja hyödyntäen kunkin erityisosaamista organisaatiossa määriteltyjen huippusuoritteiden saavuttamiseksi.” Näitä kaikkia määritelmiä yhdistää sitoutuneisuus yhdessä toimimiseen ryhmässä.

2.4 Tiimiytymisen kehitysvaiheet

Skyttä (2000) kuvaa joukon kasvua huipputiimiksi viiden portaan mallilla (kuvio 1), jossa kullakin kehitysportaalla on omat tyypilliset piirteensä. Samalla hän on miettinyt keinoja tiimitysprosessin viemiseksi eteenpäin. (Skyttä 2000, 11.)



KUVIO 1. Joukon kasvu huipputiimiksi (muokattu kuva)

Tiimeistä ei pitäisi käyttää tiimityön kehittämisen alkuvaiheessa nimitystä tiimi, vaan pikemminkin **joukko**, sillä näillä tiimeiksi nimetyissä ”porukoissa” ei ole vielä tiimin tunnusmerkkejä. Tyypillisiä piirteitä tällä ensimmäisellä portaalla on vähäinen sitoutuneisuus, itseohjautuvuus ja vuorovaikutus toisten kanssa. Ihmiset ovat varautuneita kaikkeen, mikä liittyy tiimeihin ja tiimitoimintaan. Päällimmäisenä tunteena on epävarmuus, eikä tiimin kehittämiseksi ole halua. (Skyttä 2000, 12.)

Toisella portaalla tiimitys on muodostunut **kliekeiksi**, joita samassa tiimissä voi olla useitakin. Takanapäin puhuminen, johtajan kaipuu ja muut negatiiviset

piirteet ovat tyypillisiä tässä vaiheessa. Vaikka sisäinen valtataistelu, negatiiviset tunteet ja ajatukset purkautuvat tässä vaiheessa, on silti hyvä muistaa, että negatiivisten asioiden alla on piilossa positiivisia piirteitä ja että tämäkin vaihe on menoa eteenpäin. (Skyttä 2000, 113 – 114.) Lisääntyneen myönteisyyden myötä ja negatiivisten asioiden jäädessä taustalle, muotoutuu **ryhmä**, joka alkaa aktiivisesti kutsua itseään tiimiksi. Sisäinen me-henki näkyy voimakkaasti ryhmän toiminnassa ja kasvaneen vastuun oton myötä voidaan kohdata ja ratkaista ongelmia. Tässä kolmannessa kehityksen vaiheessa on asiakaskeskeisyys orastamassa, mutta varsinainen asiakas vielä hahmottumatta. Tällä portaalla voidaan työstää tiimisopimus ”valmiiksi”. (Skyttä 2000, 115.)

Varsinaiseksi **tiimiksi** kehittyminen vie Skytän (2000) mukaan viisaasti ohjattuna 4 – 8 kuukautta. Ristiriitoja ja haasteita osataan kohdata ja tiimissä on jo lähtenyt kehittymään empaattisuus sekä kuuntelutaito. Neljännellä portaalla tehdään asiakaskeskeistä työtä. Sisäinen johtajuus on itse ratkaistu, tiimi toimii jo itseohjautuvalla tasolla ja kehittymisen mahdollisuudet ovat hyvät. (Skyttä 2000, 115–116.)

Huipputiimi on jatkuvasti kehittyvä viides porras, jossa tiimi kehittyy koko ajan itseohjautuvuudessa, sitoutuneisuudessa, joustavassa toiminnassa ja toisten tiimin jäsenten auttamisessa. Tiimille on muodostunut selkeä tarkoitus, joka ohjaa tiimin toimintaa ja tiimi on ottanut vastuun omasta toiminnastaan, tavoitteistaan ja tuloksestaan. (Skyttä 2000, 116.)

Jokainen joukko kehittyy ja etenee huipputiimiksi yksilöllisesti ja omassa aikataulussaan (Skyttä 2000, 117). Kriisi on usein se tekijä, jolloin eri kehitysvaiheista tullaan tietoiseksi ja kehittyminen eteenpäin alkaa. Muutokset kehitysvaiheissa ovat yleensä ennakoitavissa. Jos tiimissä ei olisi kriisejä, ei tiimillä olisi kasvumahdollisuutta. On tärkeää, että jäsenet tuntevat tiimiksi kehittymisen kulun ja saavat eteenpäin kehittyäkseen, ongelmien ratkaisuun ja ristiriitojen käsittelyyn riittävästi tukea esimiehiltään. (Pirnes 1996, 49.)

Rampersadin (2004) mukaan Tuckman ja Jensen (1997) ovat määritelleet tiimin kehittämisen neljään eri vaiheeseen, joita ovat **muodostamisvaihe**, jossa tiimiläiset vasta tutustuvat toisiinsa ja pyrkivät löytämään oman paikkansa tiimissä,

eikä kehittymistä itse tiiminä juurikaan tapahdu. **Kaaos –vaiheessa**, jolloin ryhmä aloittelee toimintaansa, tiimiläiset ovat tietoisia tehtävästään ja tiimimuodostumisen aikataulusta. Vaihetta kuvataan kaaosmaiseksi, sen sisältämien konfliktien, epäilyksien ja valtataistelun aiheuttamasta negatiivisesta ilmapiiristä johtuen. **Vakiintumisen vaiheessa** voidaan alkaa puhua jo edistyneestä tiimistä. Yhteistyö ja kommunikaatio tiimin sisällä toimivat paremmin, keskustelut ovat rakentavia ja aika kuluu itse työn tekemiseen eikä konfliktien selvittelyyn. Viimeisessä vaiheessa eli **edistys –vaiheessa** puhutaankin sitten jo oikeasta tiimistä. Työilmapiiri on muodostunut luovaksi, yhteistyö tiimiläisten kesken on tiivistä ja tiimiläiset ovat sitoutuneet omaan työhönsä. (Rampersad 2004, 203–205.)

3 TIIMITYÖN EDUT JA SUDENKUOPAT

3.1 Tiimityön edut

Kun organisaatio on onnistunut luomaan työyhteisöön oppimista tukevan ilmapiirin, niin silloin saavutetaan tiimityöllä monia etuja työyhteisölle. Tärkeimpiä tiimityön aikaansaamia etuja ovat tehokkuus, tuottavuus, asiakaskeskeisyys, henkilöstön motivaatio, henkilöstön sitoutuminen, työprosessit ja toimintajärjestelmät, monipuolinen tehtäväkokonaisuus ja johtaminen, luovuus ja uuden oppiminen. (Lämsä & Hautala 2005, 140.)

Työtuloksista saatu palaute ja tiimien itse asettamat tavoitteet lisäävät tehokkuutta ja tuloksellisuutta ja tätä kautta lisäävät organisaation kilpailukykyä. Tiimityössä jäsenet valvovat itse toimintaansa ja näin huolehtivat osasta esimiehen tehtäviä. Valvonnan väheneminen vähentää esimiesten määrää, josta seuraa esimiestarpeen väheneminen ja esimiestyöstä aiheutuvien kustannusten laskeminen. Johtotehtävien hoitaminen lisää työn mielekkyyttä ja tuo lisämotiivaatiota työn suorittamiseen laadukkaasti. (Lämsä ym. 2005,141–142.)

Asiakaspalvelussa työskentelevät tiimin jäsenet ovat monitaitoisia. He keskittyvät asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen ja pystyvät palvelemaan asiakkaitaan heidän kaikkien tarpeidensa tyydyttämisessä alusta loppuun saakka. Asiakkaan näkökulmasta tiimityön tulos on parempi verrattuna yksilön tekemään tulokseen, sillä tiimissä pystytään yhdessä pohtimaan asiakkaan tarpeita hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Lämsä ym. 2005, 141.)

Onnistunut tiimityö lisää ihmisten työmotivaatiota. Isompien työkokonaisuuksien tekeminen yhdessä antaa tehtävälle työlle suuremman merkityksen ja työstä tulee mielekkäämpi suorittaa. Tiimityön etuihin luetaan myös työhön sitoutuneisuus. Kun työntekijöille on annettu mahdollisuus yhdessä määritellä työn sisältö ja toteuttamistapa, joka edistää työntekijöiden itsenäisyyttä ja aktiivisuutta, niin organisaation sisäinen yrittäjäyys, työntekijöiden oma-aloitteisuus ja vastuullisuus kasvavat. (Lämsä ym. 2005, 141–142.)

Ihmisten erilaiset taustat, tavoitteet, tyylit ja arvomaailmat tuovat tiimityöhön mahdollisuuden luoda uutta ja tiimin jäsenille mielekkyttä herättävää toimintaa. Parhaassa tapauksessa se herättää tiimiläisissä mahdollisuuksia nähdä uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia suoriutua työstä. (Lämsä ym. 2005, 142.)

Koska ihmisten taustat ja koulutus ovat erilaisia tiimissä, antaa tiimityö mahdollisuuden oppia toisilta työntekijöiltä uusia työmenetelmiä ja -tapoja. Hiljainen tieto vanhoilta työntekijöiltä siirtyy nuorille ja uusi, vasta opittu tieto, kulkeutuu vanhemmille työntekijöille (Lämsä ym. 2005, 143). Tiimirakenne, yhdistettynä tietotekniikan tuomaan tukeen viestintävälineenä, saadaan organisaation sisäinen tiedonkulku paranemaan (Frilander 1997, 14). Parhaimmillaan tiimistä kehittyy oppiva tiimi, joka on sisäistänyt jatkuvan työn tekemisen parantamisen ja toteuttaa sitä työssään. (Lämsä ym. 2005, 143.)

3.2 Tiimityksen kehitysesteet

Tiimin kehityksen esteet liittyvät useimmiten tiimin eri kehitysvaiheisiin. Kehitysesteitä ilmenee erityisesti silloin, kun tiimi etenee kehitysvaiheesta toiseen. Tiimityön epäonnistumisen taustalla voi myös olla tiimiläisten huonot henkilökemiat. Muita ongelmatilanteita tiimin muodostumisessa voi tulla epäselvästä johtajuusasettelusta, esimiesaseman menettämisestä, tiimien välisen yhteistyön toimimattomuudesta, tiimien liian suuresta jäsenmäärästä, tiimin jäsenten toimimisesta fyysisesti eri rakennuksissa sekä tiimin muodostamiselle annetusta liian lyhyestä ajasta. (Lämsä ym. 2005, 143–145.)

Yli-Koski (2005) on pro gradu-tutkielmassaan kartoittanut tiimityön ongelmia haastatteleamalla kahdentoista eri tiimin vetäjää. Tuloksien perusteella keskeisiä ongelmia heidän mielestään tiimityössä olivat tiimin jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen ja avoimuuden puute, työlle asetettujen tavoitteiden epäselvyys ja tavoitteisiin sitoutumisen puutteellisuus. Haastateltavat kokivat myös liian lyhyen koulutuksen ja riittämättömän valmennuksen tiimityöstä olevan ongelmia työn toteuttamisessa. (Yli-Koski 2005,1.)

Tiimityön kehittämisajankohdan valinnan tärkeydestä, on Starast (2001) raportoinut Pitäjänmäen meijeri- ja mehutehtaalle tehdyssä pro gradussaan. Jos tiimiyttäminen tehdään työpaikan henkilöstönvähentämistilanteessa, voi työntekijät kokea kehittämistyön syövän työpaikkoja. Koska tiimityössä pyritään tehokkaampaan työtulokseen, ei tämänkaltaisessa olosuhteessa kehittämistyötä kannata aloittaa. Toinen tunnistettu ja tunnustettu ongelma kehityksen kulussa oli tiedon kulku tiimiltä johtoryhmään ja päinvastoin.(Starast 2001, 121.)

4 TIIMITYSPROSESSI

4.1 Suunnittelu

Skyttä (2000) mainitsee, että koko organisaatiota koskevan tiimityspäätöksen tulee syntyä huolellisen harkinnan jälkeen. Päätöksen tiimityksen käynnistymisestä tulee syntyä organisaation ylimmästä johdosta, jonka tuleekin kantaa päävastuu prosessin toteuttamisesta. Johdon tulee selvittää ensin itselleen mistä on kysymys ja mitä se vaatii heiltä itseltään johtajina ja mitä vaatimuksia on muulta organisaatiolta. Toimintakulttuurin muuttuessa on tärkeää pohtia valmius ja halukkuus muutoksen johtamiseen. Tiimit toimivat parhaiten toiminnallisissa organisaatioissa. Johdon olisikin tärkeää pohtia pitäisikö tiimitys aloittaa toimintaprosessien tunnistamisella ja kuvaamisella vai pitäisikö ensin aloittaa tiimimäisen toiminnan opettelu ja tarkastella toimintaa vasta myöhemmin. (Skyttä 2000,154–157.)

Tiimityspäätöksen alkuvaiheessa tulee suunnitella aikataulu tiimityksen toteuttamiselle. Suuremmissa organisaatioissa toteutumisaikataulu on vähintäänkin vuosi. Vasta kolmantena vuonna voidaan aikaansaada hyviä tuloksia, kunhan tiimitysprosessia ja tiimien kehittämistä edistetään koko ajan ja edetään määrätietoisesti kohti haluttua päämäärää. Prosessimaisen luonteensa vuoksi, tiimitys eri kohteissa hakee sille ominaisen etenemismuotonsa. Välillä prosessi voi taantua, mutta kunnollisella johtamisella ja eteenpäin auttamisella autetaan organisaation tiimitysprosessia eteenpäin. (Skyttä 2000, 156–157.)

Tiimitysprosessia suunniteltaessa on tärkeää pitää mielessä koko prosessin ajan tiimityksen suunnat, päämäärät ja tavoitteet. Nykytilan selvittämällä aikaansaadaan päämäärien ja nykytilan välille jännite, joka edesauttaa prosessin etenemisessä. Tiimitysprosessilla tulee olla oma organisoitumistapansa. Tiimisopimus ja porukkasopimus ovat hyviä apuvälineitä tiimityksen alussa. Näitä sopimuksia on hyvä kehittää koko tiimiytymisen ajan kehitysvaiheeseen sopiviksi. Tiimiytymisen kehitysvaiheisiin rakennetaan etenemismittarit, joiden avulla tehdään johtopäätökset tiimin kehityksestä. (Skyttä 2000, 157.)

Organisaation kehittäminen kestää useita vuosia. Tiimin kehittämisen vaiheet tulee ymmärtää ja miettiä mitä kehittämistoimenpiteitä kulloisessakin vaiheessa tulee tehdä, jotta tiimien kehittymistä voidaan viedä eteenpäin. Pitkään yhdessä määrättyllä tavalla työskennelleille ihmisille on tyypillistä vastustaa muutosta ja heille tuleekin antaa aikaa sopeutua muutokseen. Hyvällä johtamisella, runsaalla tiedottamisella ja henkilöstön kehittämisellä edistetään muutosprosessin läpimenoa. (Lämsä ym. 2005, 145.)

4.1.1 Tiimityypit ja tiimien muodostaminen

Heti prosessin suunnitteluvaiheen alussa määritellään organisaation toimintaa vastaava tiimityyppi ja montako eri tiimiä organisaation sisällä muodostetaan (Skyttä 2000, 58). Organisaatio voi sisältää monia erityyppisiä tiimejä eri tarkoituksiin. Tiimit voivat kestoaltaan vaihdella pysyvistä tiimeistä tilapäisiin tiimeihin. Tiimien kesto aika tulee huomioida siinä vaiheessa, kun mietitään tiimien kehittämistä ja kehittämiseen käytettävää aikaa ja voimavaroja (Mohrman ym. 1997, 43,49).

Mohrman ym. (1997) mukaan organisaatioissa on käytössä seuraavanlaisia tiimejä tai niiden yhdistelmiä: **työtiimit**, **Integrintitiimit**, **johtotiimit**, **parantamis- ja kehittämistiimit**. Työtiimien tehtävänä on organisaatiossa tuottaa tuotteita tai palveluita asiakkaille. Integrintitiimit huolehtivat organisaation kaikkien töiden yhteensopivuudesta. Työlle suuntaviivat antava johtotiimi vastaa yksikönsä kokonaissuunnittelusta ja – suoriutumisesta. Parantamis- ja kehittämistiimit nimensä mukaisesti pyrkivät parantamaan ja kehittämään organisaation toimintaa. (Mohrman ym. 1997, 43–44.)

Tiimityksen alkuvaiheessa mietitään, mikä on ihanteellinen jäsenten määrä ryhmässä. Perinteisesti on ajateltu, että yksi esimies pystyy korkeintaan huolehtimaan kahdeksasta alaisesta, jolloin ihanne olisi korkeintaan kuusi jäsentä yhdessä tiimissä. Varsinaista ylärajaa ei kuitenkaan yksittäisten tiimien jäsenmäärälle ole, vaan tärkeimpiä seikkoja tiimikoon määrittelyssä onkin vastualueen selkeys, tiimiläisten vastuun kantaminen työtehtävistä ja että tiimi työskentelee itsenäisesti ja itseohjautuvasti valvoen ja seuraten toimintaansa tiimin sisällä

(Skyttä 2000, 62). On vaikea määritellä oikeaa tiimin kokoa. Mitä suurempi jäsenmäärä tiimissä on, sitä vaikeammaksi yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet muuttuvat. Usein on todettukin, että korkeintaan kymmenen jäsentä tiimissä on rakenteeltaan hyvä ratkaisu. Tällöin vuorovaikutus tiimin sisällä on vielä aktiivista ja ryhmän koko mahdollistaa tiimille laaja-alaisemman ja osaamiseltaan monipuolisemman toiminnan. (Lämsä ym.2005, 144.)

Fyysisesti eri rakennuksissa tai jopa eri paikkakunnilla toimivien tiimien jäsenten sijainti hankaloittaa tiimin jäsenten toimintaa. Kokoontumiset, viestintä, päätöksenteko ja jäsenten keskinäinen apu hankaloituvat johtuen etäisyydestä. Näitä seikkoja voidaan kuitenkin helpottaa nykyisin teknologisin keinoin (Lämsä ym. 2005 145). Hajautetun tiimin johtajalta vaaditaan enemmän strategisten tavoitteiden laatimista ja tiimin eteenpäin viemistä organisaatiotasolla (Sivunen 2007, 107).

4.1.2 Tiimien tehtävät ja vastuut

Ennalta odotettua vaikeammaksi on osoittautunut tiimin käytännön tehtävien ja vastualueiden määrittelemine. Tiimi löytää kuitenkin itselleen sopivat ja motivoivat työskentelytavat, kunhan tiimin sisäinen ilmapiiri on hyvä ja sen jäsenet tuovat esiin ajatuksensa avoimesti. Järjestelmällisellä tehtävien, vastuiden ja vastuun jaoilla saadaan aikaiseksi kokonaisuus, josta on helppo työstää työskentelyä koskevat keskinäiset sopimukset. (Spiik 1999, 40.)

Perustamisvaiheessa ei ehkä kannata asettaa tiimiä hoitamaan kovinkaan montaa johtotehtävää, vaan kokemuksen, ajan ja itseohjautuvuuden kehittymisen myötä lisätään vastuita tiimille. Tehtävän siirtyessä myöhemmin tiimin vastuulle, voidaan ko. tehtävän kohdalle merkitä siirtymisajankohta. Tehtävien jakamisessa ei ole tärkeää se miten tärkeitä tehtäviä hoidetaan, vaan selvyys kuka tehtävää hoitaa. (Mohrman ym. 1997, 129.)

Vastuun jakautumista, tehtäviä ja vastuita voidaan koota palaverissa järjestelmällisesti esimerkiksi taulukon avulla. Tiimin tärkeimmät asiat kootaan yhteen jonka jälkeen ne listataan taulukkoon. Ydintehtäville nimetään henkilö, joka on

vastuussa tehtävän hoitamisesta sovitulla tavalla. Yleensä päävastuussa tehtävän hoitamisesta ja kehittamisestä on se tiimin jäsen, jolla on tehtävään sopivin asiantuntijaosaaminen. Eri työtehtäville tulee nimetä varahenkilö, joka vastaa tarvittaessa tehtävän suorittamisesta. Lisäksi tehtävälle voidaan nimetä henkilö, joka voidaan pakottavassa tilanteessa kutsua apuun. Tiimi, jossa keskinäinen työskentely toimii, voi itsenäisesti sopia tehtävien jaosta, muussa tapauksessa on hyvä käyttää apuna esimiestä tai ulkopuolista konsulttia. (Spiik 1999, 41–43.)

4.1.3 Tiimin jäsenten valinta

Lämsä ym. (2005) mukaan Meredith Belbin (1996) on määrittänyt johtajien tiimitoiminnasta tehdyn tutkimuksensa perusteella yhdeksän tiimiroolia, jotka perustuvat tiimin jäsenten yksilölliseen persoonallisuuteen. Kaikki yhdeksän roolia sisältävät sekä myönteisiä, että kielteisiä persoonallisuuden piirteitä, mutta tiimin kannalta ne muodostavat ihanteellisen kokonaisuuden. Tällä Belbin ei kuitenkaan tarkoita, että tiimin jäsenten lukumäärä tulisi välttämättä olla yhdeksän, vaan yksi jäsen voi huolehtia useammastakin roolista. Useimmiten tiimin jäsenet valitaan osaamisen perusteella, mutta Belbinin mielestä sosiaalisten taitojen tulee olla mukana valintakriteereissä. (Lämsä ym. 2005, 137–139).

Tiimin jäsenten monipuolisuus ei aina takaa sitä, että tiimi toimisi tehokkaasti. Jotta pystyttäisiin hyödyntämään tiimin monipuolisuutta, tulisi sen jäsenten tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä huomata itse miten he toimivat tiimin jäsenenä. Työtaidoiltaan monipuolinen tiimi ei olekaan ainoa tärkeä asia tiimiä muodostettaessa, vaan tiimin toiminnalle merkittävä asia on myös se, kuka toimii tiimissä missäkin roolissa. Jotta monipuolisuutta arvostettaisiin ja hyödynnettäisiin tiimissä, olisi hyvä selvittää tiimiläisiltä, kuinka he kokevat työnsä, mikä heitä motivoi työn suorittamiseen ja mitä mahdollisia ”harmaita alueita” heillä on. (Robertson 2004, 106, 116.)

Ruhotien (2005, 247) mukaan roolin määrittelemisen ja rooliin samaistumisen edistyminen tapahtuu vastaamalla kolmeen eri kysymykseen: Kuka, mitä ja milloin. Tällä Ruhotie tarkoittaa, että **kuka** tarvitsee tiimin jäsenen tuotosta ja

kenen panosta tiimin jäsen tarvitsee, **mitä** toiset tiimin jäsenet tiimin työntekijältä odottavat ja **milloin** tiimin jäsen tekee rooliinsa kuuluvat asiat.

Yksi tunnetuimmista tiimin jäsenten roolien tyypittelyistä on tutkimukseen johtajien tiimitoiminnasta perustuva Meredith Belbinin (1996) määrittelemät yhdeksän tiimiroolia. Kukin yhdeksän tiimiroolia omaa sekä myönteisiä - että kielteisiä, mutta sallittuja piirteitä. Yhdessä toimiessaan nämä yhdeksän roolia muodostavat hyvän tiimikokonaisuuden. (Lämsä ym. 2005, 137–138.)

Belbinin (1996) määrittelemät yhdeksän tiimin jäsenten roolia ovat ideoija, resurssien etsijä, koordinoija, haasteiden etsijä, tarkkaileva arvioija, tiimityöskentelijä, toteuttaja, loppuunsaattaja ja asiantuntija. **Ideoijan** Belbin kuvaa luovaksi, mielikuvituskykyiseksi ja älykkääksi. Ideoija myös ratkaisee vaikeat ongelmat. Ideoijan heikoiksi piirteiksi, hän mainitsee yksityiskohtien huomioimatta jättämisen sekä kiireestä johtuvan tehottoman viestimisen. **Resurssien etsijä** on Belbinin mukaan ekstrovertti, innostunut ja puhelias, mahdollisuuksien ja kontaktien luoja. Heikkouksina resurssien etsijällä on ylioptimismi ja kiinnostuksen menettäminen alkuiinnostuksen jälkeen. **Koordinoija** on kypsä, luotettava ja hyvä puheenjohtaja. Hän selventää tavoitteita, edistää päätöksentekoa ja delegoi tehokkaasti, mutta toisaalta voi olla manipuloiva ja delegoida omat henkilökohtaisetkin työnsä muille. **Haasteiden etsijä** nauttii, nimensä mukaisesti haasteista, on dynaaminen, suoriutuu työstään paineiden alaisena ja pääsee mahdollisten esteiden yli. Haasteiden etsijä voi kuitenkin helposti loukata toisten tiimijäsenten tunteita olemalla provosoiva, ärsyttävä, kärsimätön ja levoton. Kohtuudessa pysyvä, selväjärkinen, tulevaisuuteen suuntautunut ja tiimin toiminta puoleuttomasti ja täsmällisesti arvioiva **tarkkaileva arvioija** on Belbinin mukaan heikkouksiltaan liian kriittinen eikä osaa inspiroida ja motivoida muita. Belbinin kuvaama **tiimityöskentelijä** edistää tiimihenkeä. Hän on diplomaattinen, kuunteleva ja yhteistyökykyinen, mutta sopeutuu mieluummin vallitseviin olosuhteisiin, kuin muuttaa niitä. Hän on myös helposti vaikutettavissa oleva persoona. **Toteuttaja** omaa itsekuria. Hän vie ideat käytännön toiminnaksi, on uskottava, konservatiivinen ja tehokas. Toteuttaja kuitenkin vastustaa helposti muutoksia ja joustamattomuudellaan on hidas vastaamaan uusiin mahdollisuuksiin. Joukon murehtija ja delegointikyvytön, pikkutarkka **loppuunsaattaja** tavoittelee työssään täydellisyyttä. Hän etsii virheitä, mutta kykenee suoriutumaan

lupaamassaan aikataulussa. Viimeisenä Belbinin tiimirooleista on **asiantuntija**. Hän omaa syvällisiä tietoja ja taitoja, jotka kuitenkin tukevat tiimin toimintaa ai-noastaan kapea-alaisesti. Hän omistautuu asialleen ja toimii itseohjautuvasti, kuitenkin näkemättä kokonaisuutta tehtävästä. (Lämsä ym. 2005, 138.)

Hyvän tiimityön tekijän valintaan vaikuttavat henkilön kyky tulla toimeen toisten ihmisten kanssa, velvollisuudentunne työyhteisöään kohtaan, halukkuus nou-dattaa tiimin sääntöjä, positiivinen asenne työyhteisöä ja työnantajaa kohtaan sekä asiallinen kommunikointitaito. (Sundvik 2006, 152–154.)

On myönteistä saada tiimiin erilaisia ihmisiä niin sosiaalisilta taidoiltaan, kiinnos-tumisen kohteiltaan kuin työskentelytaidoiltaan (Sundvik 2006, 155). Jo olemas-sa olevan henkilökunnan arviointia voidaan mitata joko käyttäen tiimiroolimittaria (esim. Belbin Associates Interplace- ohjelmisto) tai epämuodollisella itse ar-viointilla (educated guess). (Sundvik 2006, 159.)

4.1.4 Tiimin johtajuus ja vetäjän tehtävät

Skyttä (2000) on selvittänyt teoksessaan eri johtajuusvaihtoehtoja tiimille. Tii-meillä on hänen mielestään käytettävissä neljä eri johtajuusvaihtoehtoa. En-simmäisenä vaihtoehtona Skyttä mainitsee ns. kympin eli tiimillä on vain yksi vetäjä. Perinteisissä organisaatioissa, joissa ollaan siirtymässä tiimimalliin, on tämä malli yleensä käytössä. Tätä vaihtoehtoa on hyvä käyttää siirtymävai-heessa, kunnes johtajuusosaamista on tiimeihin hankittu lisää. (Skyttä 2000,88.)

Kun johtajuusosaamista on saavutettu tarpeeksi, on kiertävä johtajuus suositel-tavin vaihtoehto. Johtajuuden kierto voidaan käynnistää siten, että tiimiläisten johtamisosaamisen lisääntyessä vähitellen kaikki jäsenet ovat mukana johta-juuskierrossa. Tässä vaiheessa tiimi on sisäisesti ehyt ja tiimiläisten työt ja tiimi-vastuu ovat selkiytyneet kaikille. Tärkeimpänä esille tulevana seikkana on, kuin-ka kauan yksi tiimivetäjän vuoro kestää. Yleisemmin vetovastuu kestää puoles-ta vuodesta vuoteen kerrallaan. (Skyttä 2000, 89.)

Asiantuntijajohtajuudella tarkoitetaan, että tiimissä saattaa olla useampi vetäjä yhtä aikaa. Tätä käytetään silloin, kun tiimillä on vastuulla erillisiä työkokonaisuuksia ja työskentely tapahtuu eri osaamisalueilla. Tämänkaltainen tiiminveto muoto toimii, kun tiimiläisten kesken on hyvä yhteishenki, tiimissä on jo tiimikokemusta ja yhteinen vastuu on sisäistetty. (Skyttä 2000, 89–90.)

Tiimi voi toimia myös ilman vetäjää. Tämä vaihtoehto voi tuntua perinteisessä johtamiskulttuurissa toimiville tiimeille erittäin houkuttelevalta vaihtoehdolta, mutta tällöin tiimin vastuuden tulee olla erittäin hyvin sisäistetty ja tiimiosaaminen tulee hallita. (Skyttä 2000, 90.)

Tiimin vetäjä on itsekin jäsenenä tiimissä ja osallistuu itse työn toteuttamiseen. Tavallisesti tiimin vetäjällä ei ole hierarkkista valtaa, eikä toisten työntekijöiden suoritusten arviointivaltaa, joskin he voivat huolehtia arvioinnin toteutuksesta. Tiimin vetäjän tehtävänä on tiimityöprosessin tehostaminen. Vaikka yksi tiimin vetäjä voisikin hoitaa kaikki tiimin vetäjän tehtävät, saavutetaan johtamisvastuun jakamisella keskinäistä vastuuntuntoa, eikä tiimille synny uutta ”työnjohtajaa”. (Mohrman ym. 1997, 118–119.)

Tiimin tavoitteet ja suoritushaasteet määrittävät pitkälti tiimin vetäjän tehtävien sisällön. Jos kukin työntekijä maksimoi oman työpanoksensa tiimissä, jää vetäjän tehtäväksi ensisijaisesti kokonaisuuden hahmottaminen, työnjako sekä yksittäisten työtehtävien seuranta ja ohjaaminen. Myöhemmin tiimitoiminnan kehityksessä eteenpäin kohti yhteistoiminnallisuutta voidaan vetäjän tehtäviä siirtää enemmän koko tiimin vastuulle (Sarala ym.2000, 48). Krüger (2004, 17) on teoksessaan listannut tehtäviä, jotka tiiminvetäjä joutuu suorittamaan. Näitä ovat tiimin koordinointi, tiimin tasapainottaminen, tiimin jäsenten neuvominen, ristiriitojen hallinta, tulosten esittäminen, tiimin edustaminen ulospäin ja tiimin puolesta neuvottelemine.

Lämsä ym.(2005, 139) mainitsee hyvän tiiminvetäjän persoonallisuudesta, taidoista ja käyttäytymisestä seuraavaa: ” Hyvän tiiminvetäjän persoonallisuus on ulospäin suuntautunut, sosiaalinen, empaattinen, rohkaiseva, motivoiva ja innostava, jämäpti, avoin, luotettava ja luottamusta herättävä, idearikas, realistinen sekä auktoriteetti, joka nauttii arvostusta sekä tiimiltä ja johdolta”.

Hyviä tiiminvetäjien taitoja ovat Lämsä ym. (2005,140) mukaan ihmissuhdetaidot sekä tiimin sisällä että ulkopuolella, organisointi- ja koordinoitukyky, ongelmanratkaisutaito, päätöksentekotaito, ristiriitatilanteiden hallinta, palautteenantokyky, tiimityöskentelykokemus, taito tehdä yhteenvetoja ja hahmottaa kokonaisuuksia, olennaisiin asioihin keskittymiskyky ja kyky olla tunteiden vietävänä.

Hyvä tiiminvetäjä käyttäytyy tasapuolisesti kaikkien tiimiläisten välillä, sitoutuu tiimin tavoitteisiin, on hyvä kuuntelija, pysyy suunnitellussa aikataulussa, luottaa tiimiläisiin, on osa tiimiä ilman ”pomottamista”, harkitsee tiimiläisten ehdotuksia, on yhdyshenkilönä johdon ja tiimin välillä sekä osallistuu myös yhteisiin epävirallisiin tilaisuuksiin (Lämsä ym. 140).

Tiimin vetäjän valintakriteerit, vetäjän rooli ja velvollisuudet tulisi määritellä yhdessä itse tiimin jäsenten sekä organisaation johdon kanssa. Tiimin vetäjän valinnassa tulisi ihannetapauksessa olla mukana sekä johto että tiimi. Myös johto voi valita vetäjän, kunhan se on tiimin mielestä oikeudenmukainen ja oikeaan osunut valinta (Mohrman 1997, 120–121). Tiimin vetäjäksi kasvaminen on vaativa tehtävä. Ajatus tiiminvetäjän tehtävästä, tulee olla uudella tiimin vetäjällä selkeä. Vetäjän työ on raskas, jos vanhat asenteet ja tavat ovat juurtuneet toisiin työntekijöihin. Esimiehen kannustus, työn organisointi, suunnitelmallisuus, riittävä aika tiiminvetäjän tehtävien suorittamiselle ja palaverille, riittävä koulutus tiimityöstä ja ryhmän avoimuus ovat avainasemassa tiimin vetäjän onnistumiselle tehtävässään. (Spiik 2004,188–194.)

Sivunen (2007) kirjoittaa väitöskirjassaan tiiminvetäjän / tiimin johtajan tärkeästä merkityksestä hajautetuissa tiimeissä. Tällaisen tiimin johtajan rooli on erilainen kuin muiden jäsenten. Useimmiten johtajuus on selkeästi yhdelle ihmiselle kuuluva eikä jaettu. Keskeisimpiä tehtäviä maantieteellisesti hajautetun tiimin vetäjällä onkin aktivoida tiiminjäsenet osallistumaan yhteiseen vuorovaikutukseen. Hänellä tulee olla hyvät tavoitteidenasettelutaidot ja tavoitteiden konkretisointikyky muille tiimi jäsenille, sekä tuen ja huomion jakaminen erillään muusta tiimistä oleville jäsenille. Sivunen painottaakin tällaiselta hajautetun tiimin vetäjältä hyviä teknologiaviestinnän taitoja.(Sivunen 2007, 217–220.)

4.1.5 Esimiestiimi

Yleisesti luullaan, että esimiesten tarve on vähentynyt työntekijöiden osaamisen, kokemuksen ja itsenäisyyden tarpeen lisääntyessä. Näin ei kuitenkaan ole, vaan esimiesten rooli ja tehtävät muuttuvat. (Ruohotie 2005, 275.) Perinteisesti työnjohtaja on ollut työryhmän keskeisin ihminen. Hänen kautta ovat kulkeutuneet niin tiedot, tavoitteet, tehtävät ja aikataulut kuin tehtävien suunnittelu, organisointi, töiden jakaminen ja valvonta. Tiimissä, jota johtaa esimies on jo jonkin verran ryhmätyötä. Työnjohtaja antaa työntekijöille ohjeet ja valvoo jatkuvasti toimintaa, mutta ajoittain antaa suurempia vastuualueita työntekijöille. Osittain itseohjautuvassa tiimissä työryhmät toimivat itsenäisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista seuranta. Tällaisessa ryhmässä esimies on sopinut ryhmien kanssa tehtävistä, tavoitteista ja aikataulusta. Itseohjautuvassa tiimissä ei esimiehen valvontaa tarvita, vaan esimiehen tehtävänä on varmistaa, että tiimiläisillä on tehtävistään tarvittavat tiedot ja taidot ja että tiimillä on hyvät työskentelyolosuhteet. Itseohjautuvan tiimin tehtävät tulevat asiakkailta, eikä pelkästään esimieheltä. Tiimiesimiehen päätehtävänä onkin varmistaa, että työt tulevat kokonaisuudessaan suoritetuksi ja että tiimien välinen yhteistyö toimii. (Spiik 2004, 183–184.)

Mohrman ym. (1997) mukaan johdon edustajista koottu johtotiimi huolehtii tiimien ohjauksesta ja arvioinnista (Mohrman ym. 1997, 125). Toimiakseen hyvinä tiimiesimiehinä tulisi johtotiimin itsekkin opetella tiimimäinen työskentelytapa. Yhteinen oppiminen, prosessimainen työskentelytapa, reaaliaikainen reagointi, johtotiimin omat sopimukset, johtajuuden kierto tiimin sisällä sekä tiimin välinen vuorovaikutus ja henkilösuhteet tulee olla kunnossa, jotta voidaan toimia esimerkkinä muille tiimeille. (Skyttä 2000, 79 – 80).

Työtehtävien siirtyessä enemmän tiimien vastuulle, aiheutuu työyhteisölle enemmän ristiriitoja mm. ihmissuhteissa, rooliepäselvyyksissä ja työtehtävien epämääräisyydessä. Näiden ristiriitojen selvittäminen on esimiesten tehtävä. (Ruohotie 2005, 275–276.)

Esimiehen kannustus edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja organisatiosidonnaisuutta. Kannustaessaan työntekijää työtehtävien suorittamisessa ja

vuorovaikutussuhteissa, hän vaikuttaa työntekijään epäsuorasti sekä asenteisiin, työntekijän arvoihin, että minä -identiteettiin. Tämän seurauksena työntekijä työskentelee entistä tehokkaammin ja työntekijän työtyytyväisyys sekä sitoutuminen organisaatioon paranevat. Ryhmätilanteissa esimiehen tulee huomioida erilaisuuden tuomat rajoitukset ja huolehtia työntekijöiden oikeuden mukaisesta kohtelusta. (Ruohotie 2005, 291–293.) Mohrman ym. (1997, 118) mainitseekin teoksessaan, että ”tiimillä on oltava esimies tai esimiehiä, jotka vastaavat tiimin kytkemisestä laajempaan organisaatiokokonaisuuteen ja varmistavat sen suoritusten asianmukaisuuden”.

Eri esimiestason työtehtävät ovat erilaistuneet muutoksen myötä. Ylimpään johtoon kuuluva esimies vastaa toiminnan perustasta luomalla organisaatiolle tavoitteet, määrittelee toiminnalle yhteiset arvot, huolehtii henkilökunnan sitoutumisesta muutokseen ja varmistaa että organisaatio voi uudistua jatkuvasti. Operatiivisen tason työnjohtajat johtavat hajautettuja, pieniä toisistaan riippuvia työyksiköitä, rakentavat yksiköidensä toimintaa ja osaamista ja ovat vastuussa suoritustavoitteiden saavuttamisesta. Heidän tärkeimpänä tehtävänä on ulkopuolisten yhteyksien rakentaminen ja suuntautuminen ulkopuoliseen ympäristöön. Keskijohtoon kuuluvat esimiehet huolehtivat tarvittavista resursseista, sitovat yhteen eri liiketoiminnot ja kehittävät kunkin yksikön toiminnan edellytyksiä kehittämällä organisaation osaamista. (Ruohotie 2005, 277–278.)

Työympäristön muuttuminen edellyttää esimiehen kehittymistä. Esimiehen tulee sitoutua organisaatioon ja sen tavoitteisiin omalla esimerkillään. Tulosten aikaansaaminen työntekijöiden kanssa ja heidän avullaan sekä työntekijöiden motivoiminen ja vuorovaikutuksen johtaminen tuloksellisuuteen ovat tärkeimpiä esimiehen tehtäviä. (Peltokorpi ym. 2003, 8-10.) Mohrman ym. (1997) tutkimuksen mukaan tuloksellisilla tiimeillä selkeiden suuntaviivojen antaminen, tiimien suoritusten arvioiminen ja organisaatioyhteyksien luominen on ollut johtotiimin vastuulla (Mohrman ym. 1997,129). Peltokorven (2003, 11) mukaan ” keskeistä on hyvä suunnitelma siitä, kuinka asiat tulevat olemaan, ja keinot, joiden avulla tiimityö ja motivaatio toteutuvat.”

4.1.6 Tiimikoulutus

Tiimin kouluttamiseen ja kehittämiseen tulee panostaa riittävästi resursseja ja se tulee suunnitella huolellisesti (Spiik 2004, 37). Tiimityksen alkuvaiheessa on useimmiten mukana ulkopuolista asiantuntemusta tiimityksen läpiviemiseksi. Erillinen ohjausryhmä, joka muodostuu ulkoisista ja sisäisistä kehittämisresursseista, tiimin jäsenistä, tiimiyttävistä yksiköistä ja ylimmän johdon edustajista tulisikin perustaa tiimiyttämisen alkuvaiheessa. Ohjausryhmän tehtävänä on tehdä muutosprosessille tarkempi etenemissuunnitelma, huolehtia tiedon kuluista sekä selventää ja ohjata kehityksen kulkua käytännössä. Ohjausryhmän perustaminen ei kuitenkaan poista esimiehen vastuuta muutoksesta. (Skyttä 2000, 162.)

Starastin (2001) tutkimuksen mukaan tiimityön onnistuminen vaatii eri henkilöstöryhmien muodostamaa yhteistä foorumia. Onnistumisen edellytykset ovat paremmat, kun johto, tiiminvalmentajat ja tiimityön ohjausryhmä ym. toimivat yhteistyössä heti alkumetreistä lähtien. (Starast 2001, 122.)

Hankkeen alussa on tarve ulkoiselle avulle, ulkoiselle muutosagentille, osaamisen ja ymmärtämisen kartuttamiseksi tiimissä. Ulkoinen muutosagentti eli konsultti voi perehdyttää ihmisiä yleisellä tasolla, mutta tarvittaessa hän jopa rakentaa organisaatiolle täysin uuden tiimiyttämistavan. (Skyttä 2000, 167–168.)

Sisäisenä muutosagenttina tiimitysprosessin eteenpäinviemisessä, toimii tiimi- valmentaja. Kuka tahansa organisaatiosta, jolla on aikaa tiimien ja tiimiyttämisen valmentamiseen, voidaan valita tiimivalmentajaksi. Tärkeimpänä kriteerinä tiimivalmentajan valinnalle on selkeä ymmärrys tiimitysprosessista. Tämä on välttämätöntä, jotta kehitysprosessia voidaan viedä eteenpäin. Tiimivalmentajalta odotetaan aktiivista muutoksen eteenpäin auttamista ja luovaa, positiivista ongelmanratkaisukykyä, jonka tiiminvalmentaja työstää tiimiytettävästä porukasta, eikä anna valmiita vastauksia esiin tulleisiin ongelmiin. Koska tiimityksen kehitysvaiheisiin kuuluu myös kehityksen hidastuminen, on tiimivalmentajan kyettävä pitämään muutos liikkeessä, eikä ainakaan päästää sitä pysähtymään. Joskus tiimin valmentajalle tulee eteen asioita, jotka aiheuttavat

ristiriitoja ihmisten välillä. Tällöin on tärkeää, että tiimivalmentaja ei menetä malttiaan, vaan tulee toimeen kaikkien osapuolten kanssa. (Skyttä 2000,162–168.)

4.1.7 Tiimisopimus

Tiimisopimus on tiimin ja sen esimiehen välinen tiimin toiminnan ydinsopimus. Sopimusta käytetään tiimityksen alkuvaiheessa prosessoinnin apuvälineenä. Parhaimmillaan se syventää ymmärrystä tiimityön merkityksestä. Tiimisopimuksen avulla prosessoidaan tiimin toimintaa ja keskitytään työn kannalta tärkeimpiin asioihin. Ensimmäisen sopimussisällön luomisvaiheessa olisi tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet olisivat paikalla tekemässä sopimusta. Tiimisopimusta tulee tarkistaa ja työstää ajoittain uudelleen koko organisaation tasolla vuosi- ja kausisuunnittelun yhteydessä. Suunniteltaessa tiimisopimusta koko organisaation käytettäväksi, olisikin hyvä miettiä, mitä asiakokonaisuuksia ja otsikoita tiimisopimuksen tulisi sisältää, jotta tiimisopimuksia voitaisiin verrata keskenään ja tiimien olisi helppo ymmärtää toisten tiimisopimusten sisältöä tiimien välisten yhteistyön kehittämiseksi (Skyttä 2000, 91–92).

Jotta sitoutuminen tiimiin ei jäisi puutteelliseksi, olisikin hyvä, että tiimisopimus tehtäisiin yhteistyössä muiden tiimien kanssa. Sopimusehdotelma tulee toimittaa kaikille jo olemassa oleville tiimeille arvioitavaksi. Saadun palautteen perusteella luodaan lopullinen tiimisopimus käyttöön. Sopimusta tulee arvioida myöhemmin ja tarvittaessa parantaa sen sisältö toimivammaksi (Spiik 1999, 162–163).

Skytän (2000, 92) mukaan tiimisopimuksen kehittämiseen voidaan käyttää tiimisopimusrunkoa, johon kirjataan sopijoiden nimet, tiimin tarkoitus, tiimin tavoitteet ja mittarit, tiimin valtuudet ja resurssit, tiimin osaamisrakenne, tiimin palkitsemisperusteet, muut sovittavat asiat ja tiimiläisten allekirjoitukset. Spiik (1999, 163) mainitsee edellä mainittuun sopimusrunkoon vielä muita mahdollisia kohtia, kuten esimerkiksi: tiimin nimen, esimiehen tai johdon edustajan nimen, asiakkaan ja yhteydenpidon heihin, yhteiset ja erilliset vastuualueet, tiimin palvelut

ja tuotteet, tiimin vetäjän valintatapa ja kuka tiimin vetäjä on, päiväykset ja kuinka pitkäksi aikaa sopimus tehdään.

Alussa on tärkeää selkiyttää tiimin tarkoitus ja arvot eli ketkä ovat tiimin asiakkaita, minkälaisia tarpeita asiakkailla on ja mikä on hyvän tiimitoiminnan asiakkaalle tuottama hyöty. Tämä on tarpeen tiimin tavoitteita selvittäessä. Tavoitteet asetetaan tiimin toimintaa ohjaaviksi tavoitteiksi. Näitä muutetaan tarvittaessa sopimuksen sisällön tarkistuksen yhteydessä. Tavoitteita mietittäessä tarkistetaan että kaikki työlle asetetut tavoitteet ovat mukana tiimin todellisessa toiminnassa, kaikki ymmärtävät tavoitteiden tärkeyden, sitoutumisen ja vastuunoton vuoksi, ja että kaikki tavoiteulottuvuudet on tarkistettu. Viimeksi mainitulla tavoiteulottuvuudella tarkoitetaan taloudellisuutta ja tehokkuutta, sisäistä toimivuutta, tuotteita ja palveluja sekä asiakashyötyjä ja vaikuttavuutta (Skyttä 2000, 92–95).

Tiimin tavoitteita voidaan mitata arviomittareiden ja kuvausmittareiden avulla. Hyvä mittari on yksinkertainen, ymmärrettävä, edullinen, helppokäyttöinen, riittävän tarkka, oikeudenmukainen, ohjaa toimintaa ja on mahdollisimman monen tiimin käytettävissä. Arviomittarin avulla tiimin jäsenet arvioivat omaa tulostaan esim. asteikolla 1 – 10. Kuvausmittarilla, nimensä mukaisesti, kuvaillaan mitattavan asian sisältöä tarkemmin (Skyttä 2000, 96–97). Jos tiimi haluaa toimia johdonmukaisesti, tulee jäsenillä olla yksimielisyys tiimin arvoista, unelmasta, visiosta ja missiosta. Johdonmukaista toimintaa tiimissä lisäävät myös kunkin tiimin jäsenen toiminnasta annettu avoin palaute, ympäristöltä saatu palaute ja hyvä viestintä (Robertson 2004, 51).

4.1.8 Tiimipalaverit

Tiimipalavereiden tarkoitus ei ole arvostella ihmisiä, vaan antaa toisilleen reilua ja avointa palautetta (Robertson 2005, 116–117). Organisaation sisällä kannattaa tehdä yhtenäinen viikoittainen tai kuukausittainen palaverikäytäntö. Toimintasääntöjen tulisi olla käytännön ja osallistujien kannalta suurin piirtein samankaltaiset, sillä monesti ihmiset osallistuvat toisiin tiimeihin asiantuntijoina. Johtamistaito on tärkeä ominaisuus palaverin vetäjälle. Palaverien tavoitteena on

keskustella toiminnalle tärkeistä asioista. Palaverin päätöksistä tehdään kirjallinen muistio, joka välitetään kaikille päätöstä koskeville tahoille. (Spiik 1999, 152–156.)

Palaverien itsenäinen toteutus on osa itseohjautuvuutta (Skyttä 2000, 141). Jotta tiimipalaverista saataisiin mahdollisimman tehokas, tulee sen suunnitteluun kiinnittää erityistä huomiota. Palaverille kannattaa suunnitella asialista, joka käsittelee kunnolla ainoastaan muutamia ydinasioita. Jos käsiteltävänä on useampi asia, kannattaa ensimmäiseksi valita ”ratkaisuvireen” aikaansaamiseksi ryhmälle helppo asia. Tämän jälkeen kannattaa sijoittaa tärkein asia, jonka jälkeen voidaan valita käsittelyyn osallistava menetelmä. (Helin 2000, 149.) Palaverien työmenetelmät ja työnjako ym. valmistelutehtävät tulisi suunnitella hyvissä ajoin. Käytännön asiat kuten kokoontumistilat, mahdolliset kokoustekniset välineet (esim. kirjaamisvälineet) ja palaverin päättymis- ja alkamisajankohta valmisteltuna etukäteen helpottavat palaverien järjestämistä. (Skyttä 2000, 141–142.)

Eri palaverityyppien opetteleminen ja palaveriroolien hyödyntäminen on tärkeä osa tiimin työskentelyä (Skyttä 2000, 141). Helin (2000) mainitsee kahdeksan organisaatioiden käyttämää yhteistyötilannetta. **Suunnittelupalaveri** on tavallisin kokoustyyppi. Sen tarkoitus on suunnitella tulevaa toimintaa. **Kehityspalaverissa** on tarkoituksena löytää toiminnan parantamiseksi uusia ideoita ja käytännön keinoja. **Ideointipalaveri** synnyttää uusia ideoita toiminnan myöhempää tehostamista varten. **Käynnistyspalaveri** on käytössä suurten kehityshankkeiden alussa. Siinä kaikki osallistujat sitoutetaan hankkeeseen onnistumisen varmistamiseksi. Suunnitelmien kehitystä, toteutumista ja tuloksien seurantaan varten pidetään **seurantapalaveri**. Organisaation johdon määrittelemä strateginen asia on **maastoutuspalaverien** lähtökohtana. Suurempien muutosten vieminen käytäntöön vaatii useampien tällaisten palaverien pitämistä organisaation kaikissa työpisteissä. Maastoutuspalaveri tekee ko. asiasta konkreettisen, toimintaa ohjaavan asian. **Ristiriitapalaverien** tarkoitus on työyhteisön ristiriitojen purkaminen organisaation tehokkuuden parantamiseksi. **Päätöskokous** on viimeinen Helinin mainitsemasta kahdeksasta palaveritilanteesta. Näissä kokouksissa vaihtoehtoiset ratkaisumallit arvioidaan paremmuusjärjestyksessä, ja parhaalle ratkaisulle sovitaan käytännön toteutuskeinot. (Helin 2000, 156–161.)

Tyypillisimpiä tiimien käyttämiä palaverimuotoja on Skytän (2000) mukaan seurantalaveri, ongelmanratkaisupalaveri eli ristiriitapalaveri sekä prosessi- eli kehityspalaveri. Eri palaverimuodoista ongelmanratkaisupalaveri pitäisi voida kutsua koolle hyvinkin nopeasti. Tällaisessa palaverissa ei tarvitse olla esityslistaa, sillä sen tarkoituksena on yleensä yhden ristiriitatilanteen nopea selvittäminen. (Skyttä 2000, 142–143.)

Tiimien kanssa sovitaan, millaisia palaverirooleja kokouksissa käytetään. Tärkein rooli palaverissa on puheenjohtaja / vetäjä, jonka tehtävänä on huolehtia, että jäsenet tietävät, mitä tuloksia palaverilla ollaan hakemassa. Hän pitää kokouksen keskustelun aisoissa, tekee yhteenvedon palaverista ja tarkistaa, että jäsenet ovat sitoutuneita päätökseen ja ymmärtäneet sen merkityksen. Hän huolehtii myös ilmapiirin säätelystä sekä hiljaisempien jäsenten rohkaisusta ja aktivoinnista keskusteluun. Muita palaverissa käytettäviä rooleja ovat mm. muistiontekijä eli sihteeri sekä tarvittaessa ajankäytön seuraaja. Tiimien palaverikäytännön kehittyessä kaikkia näitä rooleja olisi hyvä kierrättää tiimiläiseltä toiselle. (Skyttä 2000, 143 – 144.)

4.1.9 Kannustus ja palkitseminen

Kannustamisen vaikutukset organisaatiossa tulee olla kestoaltaan pitkäaikaisia. Parhaimpia tuloksia saavutetaan, kun yhdistetään organisaation muotoon sopivia aineellisia ja aineettomia kannustimia. Pitkällä aikavälillä eri riitä, että kannustin on aineellinen (raha), sillä se ei riitä motivoimaan työntekijää tarpeeksi. Se, että työ on henkisesti tyydyttävää ja että työ koetaan mielekkääksi, palkitsee työntekijää parhaiten. Työntekijälle työntekoa innostavia aineettomia palkitsemiskeinoja ovat itse työn sisältö, positiivinen ryhmähenki, mahdollisuus kehittää omaa työtään ja kouluttautuminen (Kansikas 2005, 56–58).

Työyhteisössä aineetonta palkitsemista ovat keskustelutilanteet, positiiviset palautteet, virkistyspäivät, muut yhteiset tilaisuudet jne. Vaikka tilaisuudet vaativat suunnittelijoiltaan ponnisteluja, ne parhaimmassa tapauksessa vahvistavat työyhteisöä (Sundvik 2006, 230).

Kautto-Koukka (2003, 52) on työssään haastatellut puhtauspalvelualan työntekijöitä tiimin palkitsemisesta. Itse palkitsemiseen työntekijät olivat suhtautuneet varauksella, koska siihen ei ollut totuttu. Haastateltavien mielestä julkinen tunnustus ja erityisesti vuoden tiimin palkitseminen koettiin arvokkaana. Yksilöllinen, ”vuoden tiimiläinen”- tunnustus ei niinkään saanut kannatusta, kun taas työn- ja onnistumisen ilo sekä koulutus ja yhteistyö olivat haastatteluun osallistuneille työntekijöille mieluisia palkitsemismuotoja. Mohrman ym. (1997) tekemässä tutkimuksessa on havaittu, että mitä enemmän työntekijöitä palkittiin tiiminsuorituksista, sitä parempia tiimin suoritukset olivat, mutta sitä heikompia, jos työntekijöitä palkittiin ainoastaan heidän omista suorituksistaan. He totesivat että: ” Hyvät tiimisuoritusten palkitsemiskäytännöt edellyttävät sekä hyviä suoritusten määrittämiskäytäntöjä, että hyviä suoritusten mittaus-, tarkistamis- ja arviointikäytäntöjä.” (Mohrman ym. 1997, 183.)

4.1.10 Tiimitoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen

Etenkin alkuvaiheessa ja käynnistyksen jälkeen on vaarana tiimityksen hidastuminen tai jopa pysähtyminen. Tärkeintä tiimiytymisen jatkuvuudelle on ylimmän johdon aktiivinen ohjaus. Esimiesten tulee näkyä määrätietoisina ja järkkymättöminä sekä näyttää omilla toimenpiteillään esimerkkiä muille. Kaikki johdon kehittämisresurssit, esimerkiksi ulkopuoliset konsultit ja tiimivalmentajat tulee olla käytössä. (Skyttä 2000, 181.)

Todellinen vaikuttaja tiimityksen jatkuvuuden varmistamisessa on ohjausryhmän toiminta. Sen tehtävänä on varmistaa, että koko organisaatio toteuttaa kehittämistoimintaa ja tarvittaessa hankkii tietoa kehittämisestä organisaation ulkopuolelta. (Skyttä 2000, 181.)

Tiimitoiminnan ylläpitämiseksi tarvitaan riittävästi tiimivalmentajia toimimaan yhdessä, vaihtamaan kokemuksia sekä suunnittelemaan kehityksen etenemisprosessia. Tiimiytymisprosessin aikana koulutetaan lisää uusia tiimivalmentajia antamaan toisenlaisia näkemyksiä tiimityölle sekä kartutetaan jatkuvasti vanhojen tiimivalmentajien ymmärrystä ja osaamista. Vierailut toisissa samankaltaisessa tilanteessa olevissa tiimeissä, voi antaa omalle organisaatiolle

suuntaviivoja ja uusia ideoita oman toiminnan kehittämiseksi. Ohjausryhmässä olisi hyvä olla tiimityksen syvällisesti hallitseva ulkoinen konsultti, joka osaa suunnitella juuri kyseiselle organisaatiolle sopivimmat ratkaisut ja apuvälineet tiimityön ylläpitämiseksi. Muita ylläpitokeinoja ovat tehokkaiden ja helposti käytettävien mittareiden rakentaminen tiimitysprosessille sekä tiimin palkitseminen silloin, kun se on kasvanut todelliseksi tiimiksi. (Skyttä 2000, 182.)

Tiimitoiminnan lisäämiseen vaikuttavat mm. sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeet, organisaation päämäärä, johdon tahto, pelisäännöt, koulutus, motiivi ja jäsenten ammattitaito. Laajennettaessa tiimityöskentelyä tiimin sisällä, tulee huolehtia hyvästä työhön perehdytyksestä. (Spiik 1999, 44.)

Työkierto eli töiden vaihtaminen, työn laaja-alaistaminen, järkevien ja mielekkäiden työkokonaisuuksien rakentaminen, vapauksien antaminen, kokeilemisen ja kehittämisen salliminen, tiimin itsenäisyyden ja päätäntävällän lisääminen, organisaation päämäärän ja tavoitteiden ymmärtäminen sekä määrä- ja laatumittareiden parantaminen ovat **tiimitoiminnan laajentamiskeinoja**. Laajentamiskeinoista **työkierto** on tiimin työntekijöiden tehtävien keskinäistä vaihtoa. (Spiik 1999, 44.) Jos tiimitoiminta tuntuu jumiutuneelta ja tiimille halutaan uusia näkökulmia ja tiimin toiminta halutaan pitää elinvoimaisempana, voidaan tiimien kokoonpanoa vaihtaa jäsenyyden kierrolla (Sarala ym. 2000, 53).

Työn laaja-alaistamisella, tiimiläinen kehittää omaa tehtäväänsä ja opettelee uuden tehtävän vanhan rinnalle. Tällöin hän voi toimia varsinaisen vastuutyöntekijän varahenkilönä. **Järkevien ja mielekkäiden työkokonaisuuksien rakentaminen** on useimmiten toisiaan seuraavien työvaiheiden yhdistämistä. Tiimi sitoutuu paremmin organisaatioon, kunhan sille **annetaan enemmän vapauksia** valita tehtävien suoritusjärjestys, hyväksytään erilaiset työmenetelmät ja työmenetelmien **kokeileminen ja kehittäminen** omatoimisesti on **sallittu**. Kokemuksen, ajan ja itseohjautuvuuden kehittymisen myötä **lisätään tiimin itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa**. Tiimityön kehittämiseksi on tärkeää antaa työntekijöille tilaa ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti vähitellen. Tähän he tarvitsevat esimiehiltä kannustusta ja opastusta. Ei riitä, että työntekijöille kerrotaan organisaatiomuutoksesta ja sen jälkeen heidän on toimittava kerrotulla tavalla. Muutokselle on varattava aikaa. On tärkeää, että työntekijät sisäistävät ja

ymmärtävät organisaation päämäärät ja tavoitteet. Kehittymistä voidaan mitata määrä- ja laatumittareilla. Tiimitoiminnan alussa on rakennettu melko yksinkertaisia mittareita. Niitä arvioidaan ja parannetaan sitä mukaa, kun tiimitoiminnassa kehitytään eteenpäin. (Spiik 1999, 44 – 67.)

Organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen kuuluvat olennaisesti myös kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä. Keskusteluissa voidaan käsitellä saavutettuja tuloksia, työlle asetettuja tavoitteita tai henkilön ja työryhmän kehittymistä. (Palmu 2003, 160.) Lisäksi tiimien kehittämiseksi on olemassa lukuisia erilaisia harjoitteita, joita voi tehdä omassa tiimissään (Frilander 1997, 70).

4.2. Toteutus

Jos tiimityöltä odotetaan laadukasta tulosta ja toimintaa on sanonta ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, tärkeä periaate tiimityötä käynnistettäessä. (Spiik 1999, 58). Starastin (2001) tutkimuksen mukaan itse tiimityöskentelyyn liittyy paljon odotuksia ja pelkoja. Tiimityöltä odotetaan pikaista työilmapiirin paranevista sekä työn mielekkyyden kasvamista. (Starast 2001, 117.) Kuitenkin varsinaiseksi tiimiksi kehittyminen vie Skytän (2000) mukaan viisaasti ohjattuna 4 – 8 kuukautta, mutta lakipistettä, jossa tiimi voi todeta päässeensä 100 % huipputiimiksi, ei tiimi toivottavasti saavuta koskaan (Skyttä 2000, 115 – 116).

Yksittäisiä tiimejä käynnistäessä on pitkä matka siihen, että näitä aloittavia työporukoita voisi kutsua varsinaisiksi tiimeiksi. Tiimiksi kasvaminen on yksilöllinen tapahtuma ja jokaisella tiimillä on oma tie kehittymiselleen. Skyttä (2000) on kuvannut keskeisiä toimenpiteitä tiimien käynnistämiseksi, joista tiimi voi löytää itselleen sopivimman kasvureitin. (Skyttä 200, 170.)

Ensimmäisenä Skyttä (2000) mainitsee **tiimin osana kokonaisrakennetta**. Tiimille tulee selvittää, mikä osa organisaatiokokonaisuutta tiimi on, ettei tiimi tunne olevansa irrallaan muusta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä käynnistysistunnossa tulee ylimmän johdon edustajan olla luomassa kokonaiskuvaa tiimille siitä, että myös koko organisaatio on mukana muutoksen toteuttamisessa. Toinen tärkeä tehtävä on **valita tiimin jäsenet**. Tiimin toiminnalle on

tärkeää, että tiimissä on tarvittava osaaminen, tiimiläiset tulevat toimeen keskenään ja että siellä on itseohjautuvuuteen mahdollistavaa johtajuusosaamista. Käynnistämisympäristössä ei voida olettaa, että tiimissä on itseohjautuvuutta vaan tiimin esimiesten on päätettävä tiimin vastuualueesta, jäsenmäärästä ja tiimin kokoonpanosta sekä otettava huomioon myös tiimiläisten omat ja yhteiset toiveet. (Skyttä 2000, 170 – 171.)

Tiimin jäsenten tulee käynnistämisympäristössä **oivaltaa keskeiset asiat tiimitoiminnalle**. Skyttän (2000, 171) mukaan tiimitoiminnan taustoista olisi hyvä ainakin ymmärtää se, että tiimitoiminnalla pyritään kehittämään matalampia organisaattiorakenteita, moniosaamista, itseohjautuvuutta ja että toiminta on asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa.

Ensimmäinen tärkeä asiakokonaisuus on **tiimisopimuksen teon käynnistäminen**. Jotta sopimuksia voitaisiin verrata ja arvioida eri tiimien kesken, on tärkeää että kaikilla tiimeillä on tiimisopimuksissaan samanlaiset pääotsikot. Tiimisopimuksen ei alussa tarvitse olla kovinkaan monimutkainen, vaan vähitellen, tiimitoiminnan kehittyessä, sopimuskin kehittyy. Esimiesten olisikin hyvä olla apuna tiimisopimusta kehitettäessä. Kun **tiimin omat pelisäännöt** on saatu luotua, on hyvä alkaa tarkastella tiimin **työnkulkua käynnistyksen osana**. Tällä Skyttä (2000) tarkoittaa tiimien pyrkimyksiä hoitaa työ- ja toimintaprosessinsa entistä luontevammin. (Skyttä 2000, 172 - 173.)

Tiimityön käynnistämisen alkuvaiheessa tiimiä ei missään vaiheessa saa jättää yksin, vaan **tiimiä tulee ohjata käynnistämisen aikana**. Alkuvaiheen tiimiohjaajina toimivat ulkopuolinen muutosagentti, tiimivalmentaja ja esimies. Tiimiohjaajien tehtävänä on käynnistää tiimiksi kasvamista, ohjata tiimiksi kehittymisen prosessia ja kasvua kohti itseohjautuvuutta. (Skyttä 2000, 175.)

Skyttän (2000, 175 - 177) mallin mukaan, tiimitys voidaan käynnistää seuraavanlaisessa järjestyksessä: tiimitysprosessi esitellään tiimin kokoontuessa ensimmäisen kerran, jonka jälkeen tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa. Heille kerrotaan tiimityspäätöksen taustat ja lähtökohdat sekä selvitetään tiimikäsitteet- ja menetelmät. Tiimin pelisäännöistä keskustellaan ja samalla käsitellään aloitukseen liittyviä mahdollisia ongelmia. Tiimiläisille esitellään tiimisopimuksen ideat

ja osat sekä hahmotellaan tiimisopimusta. Olennaisena osana koko prosessin kannalta on yhteisymmärryspäätösten tekeminen. Tiimeissä työestetään porukkasopimusta ja sen osia, laaditaan tiimin toimintasuunnitelma, kerätään tietoja ja ratkaistaan ongelmia. Tiimit opettelevat itsenäisesti, kuinka palaverit hoidetaan, mutta tiimin johtajuuden ratkaisussa olisi hyvä olla tiimiohjaajat (konsultti, valmentaja ja esimies) apuna. On hyvä, varsinkin alkuvaiheessa, usein tarkistaa ja arvioida sekä pyytää palautetta tiimisopimuksesta. Sillä myöhemmin, tiimien kehittyessä, oma tiimin sisäinen arviointi tulee vakiintumaan tiimin yhteiseksi prosessiksi.

4.3 Seuranta

Tiimityön seurantaan tulee panostaa yhtä paljon kuin suunnitteluun. Seurannan tulee olla kannustavaa ja sen tulee tapahtua aktiivisesti ja säännöllisesti. (Spiik 2004, 37.) Tiimin kehittymisen seurantaan voidaan laatia erillinen toimintasuunnitelma, jonka avulla kehitetään tiimin toimintaa. Toimintasuunnitelmaan voidaan määritellä mm. keinot, miten tiimin toiminnan tulosta ja laatua seurataan. (Sarala 2000, 53 – 54.) Varsinkin esimiesten tuki ja aktiivinen tiimityön kehittämisen seuranta ovat tiimityötä edistäviä asioita (Sarala ym. 59). Starastin (2001, 122) tutkimuksen mukaan seurantaryhmän tai ohjausryhmän perustaminen tiimeille edistää varsinaisen tiimityön onnistumista. Johtajistosta ja työntekijätason edustajista kootun seuranta- tai ohjausryhmän tehtävänä on rakentaa tiimille toimintaohje, jonka mukaan tiimin kehitys etenee.

4.4 Arviointi

Esimiehen on hankalaa arvioida tiimeissä tehtävää työtä, sillä on vaikeaa erottaa yksittäisen henkilön tekemää työtä ryhmän toiminnasta (Ruohotie 2005, 291). Tiimien tehokkuuden mittaamiseen ei tutkimusten mukaan ole olemassa yhdenmukaisia mittareita. Tiimien tehokkuutta voidaan selvittää tiimin tuotoksilla esimerkiksi asiakastytyvyydellä, tiimin jäsenilleen tuottamalla seurauksilla, esimerkiksi henkisellä hyvinvoinnilla, ja tiimin tehokkaan toiminnan edistämällä

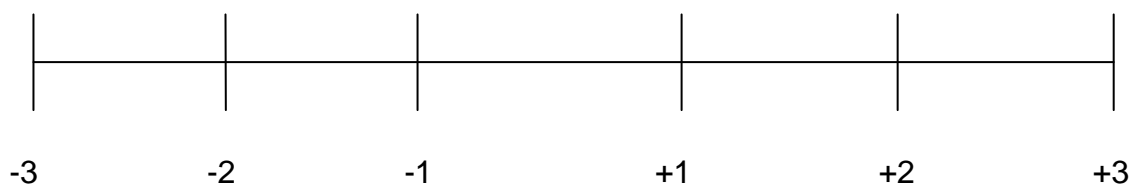
tulevaisuudessa. Nämä kaikki kolme ilmaisinta vaikuttavat toinen toisiinsa. (Ruohotie 2005, 234-235.)

Mittarit voivat olla pieniä, arjen konkreettisia tavoitteiden oppimista ja kehitystä kuvaavia mittareita. Mittarit palvelevat tarkoitustaan paremmin, jos ne ovat tiimin itsensä asettamia. (Kautto-Koukka 2003, 62)

Useimmiten mittarit liitetään tiimeissä noudatettaviin pelisääntöihin (Spiik 2004,89). Tiimiytymisen alussa kannattaa rakentaa selkeitä ja ymmärrettäviä, toimintaa ohjaavia ja kehittämisen halua lisääviä mittareita. Mittareita voidaan rakentaa laadun, aikataulun, rahan, virheiden ym. asioiden mittaamiseen. Palvelun mittaamiseen voidaan rakentaa asiakaspalautekyselyitä, jotka voivat kokonaisuudeltaan mitata mm. asiakastyytyvyyttä, palvelun tasoa ja sujuvuutta, järjestystä ja siisteyttä sekä varsinaisen tiimityöskentelyn tuloksia. Sisäisten asiakkaiden kanssa voidaan rakentaa mittareita jotka koskevat mm. aikataulujen pitävyyttä, joustavuutta muuttuvissa tilanteissa, työn laatua, palveluhallua ja – taitoa, tiedonkulkua yleensä ja tiedon välittämistä eteenpäin, palautteen antamista, toiminnan selkeyttä ja tiimin toiminnasta kertomista. (Spiik 2004, 101 – 109.)

Varsinaisen tiimin toimintaa voidaan arvioida omalla mittarilla. Tiimeistä voidaan arvioida tuloksellisuutta, toiminnan suunnittelua ja jäsenyntyisyyttä, päätöksentekoa, sitoutumista, vastuun kantamista, palautteiden käsittelyä, tiimin johtamista, ilmapiiriä, tiimin sisäistä vuorovaikutusta, tiimin jäsenten osallistumista, tietojen, taitojen ja vahvuuksien käyttöä sekä jäsenten mielipiteiden kuuntelua ja huomioon ottamista. Tiimille voi antaa myös palautetta edistymisestä tai etenevän hidastumisesta. (Frilander 1997, 75 – 76).

Mitattavien asioiden pohjalta voidaan laatia taulukko, jossa on esimerkiksi asteikko -3:sta + 3:een. Nollaa ei mittariin laiteta. Sillä saadaan palautteen antajalta kyseiseen kysymykseen joko negatiivinen tai positiivinen arvio. Mitattavaksi kannattaa aluksi valita kaksi tai kolme tärkeää aluetta. Arviointimenetelmän kehittyessä, voidaan mitattavia asioita ottaa enemmän. (Spiik 2004, 109.)



KUVIO 2. Mittausasteikko

5 TIIMITYÖ YLÖJÄRVEN KAUPUNGIN SIIVOUSTOIMESSA

5.1 Ylöjärven kaupungin siivoustoimi

Ylöjärven kaupungin siivoustoimessa työskentelee tällä hetkellä neljä esimestä: siivouspalvelupäällikkö, siivouspalveluesimies ja kaksi siivoustyön ohjaajaa.

Toinen ohjaajista toimii esimiehenä 60 %:sti ainakin toukokuun 2010 loppuun asti. Siivoustoimi on jaettu maantieteellisesti kolmeen työnjohtoalueeseen. Siivoojia kaupungilla on tällä hetkellä 91. Vuoden 2010 alusta työntekijämäärä lisääntyy 93:een. Työntekijöiden siivottavana ovat kaikki, yli 70 kaupungin omistamaa kiinteistöä, lukuun ottamatta yhtä pientä koulua, jonka siivouspalvelu on yksityistetty.

Siivoustoimi kuuluu yhdessä ruokapalvelun kanssa kaupungin kehitysosaston alaisuuteen, jonka toiminnasta vastaa kehityspäällikkö. Ylöjärven kaupungin siivoustoimesta vastaa siivouspalvelupäällikkö Minna Lahtinen. Hänen johdolla siivoojien lähiesimiehinä työskentelevät siivouspalveluesimies Tarja Käkelä sekä siivoustyön ohjaajat Mari Keisala ja Margit Kolehmainen.

Tiimityötä on aloitettu kehittää Ylöjärven kaupungin siivoustoimen edellisen esimiehen toimesta, elokuussa vuonna 2007, kolmessa eri kohteessa. Työn kehittäminen pysähtyi kaupungin organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Suurimpia muutoksia ovat olleet Kurun kunnan liittyminen Ylöjärven kaupunkiin vuonna 2009 sekä päiväkotien liittäminen vähitellen siivoustoimen alaisuuteen. Vuoteen 2010 mennessä on kaikkiaan 20 päiväkotia siirtynyt siivoustoimen alaisuuteen. Muita suuria hankkeita ovat olleet kohteissa uudelleen työstetyt siivoustyönmitoitukset sekä mitoituksesta saatujen tulosten vieminen käyttöön.

Vuoden 2010 alusta lähtien kaupungin siivouspalveluasiakkaiden budjeteissa on erikseen ilmoitettu siivouksen hinta. Vielä ei kaupungin sisäisillä asiakkailta ole mahdollisuutta ostaa palveluita yksityisiltä siivouspalveluja tarjoavilta yrityksiltä, mutta silti on tärkeää, että näinä taloudellisina aikoina, saadaan siivouksen hinta pysymään kilpailukykyisenä ja laadukkaana. Kaupungin oman

siivouspalvelun tämänhetkinen hinta on määritelty 18,00 € / tunnilta. Kaikkien siivouspalveluasiakkaiden kanssa tehdään siivoussopimus, jossa on liitteenä sekä siivoustyöohjeet että lista perussiivouksessa suoritettavista työtehtävistä.

Aikaisemmin, vuonna 2007 aloittaneet tiimityön pilottiryhmät ovat olleet: Moision koulu, Tiuravuoren vanhainkoti sekä Ylöjärven terveyskeskus. Aloitusvaiheessa tiimeille pidettiin ulkopuolisen konsultin toimesta koulutustilaisuus tiimityöstä, jonka jälkeen tiimit ovat saaneet toimia melko itsenäisesti, eikä tiimityön kehittymistä ole juurikaan toteutettu esimiesten toimesta. Kahdessa tiimissä on itsenäisesti kehitetty tiimin toimintaa, mutta yhdessä tiimissä tiimimäinen työskentely ei ole toteutunut lainkaan. Tiimin vetäjä on Moision tiimissä toiminut alusta saakka, Tiuravuoren tiimissä sitä on vaihdettu kerran. Tiimin vetäjän palkkio on ollut pilottiryhmissä 70,00 euroa kuukaudessa.

Muiden lähialueiden puhtauspalvelualan tiimien ja omien pilottiryhmien kokemusten pohjalta on Ylöjärven kaupungin siivoustoimen tiimityön kehittämistä päätetty jatkaa, mutta ennen kuin tiimitoiminta voi virallisesti alkaa, tulee sillä olla viranomaisen lupa. Nyt hanke on saanut uutta intoa toteutuakseen, joten lupahakemus on viety kaupungin johdon käsittelyyn.

5.2 Tiimityön suunnittelu

Siivouspalvelupäällikkö suunnitteli työnjohtoalueiden pohjalta alustavan tiimijäon (liite 1), joita suunnitelman mukaisesti tulisi olemaan kaksitoista pysyvää työtiimiä ja yksi esimiestiimi. Kussakin työtiimissä työskentelee viidestä yhteentoista työntekijää ja esimiestiimissä neljä esimestä. Käytännössä tiimit tulevat olemaan ns. hajautettuja tiimejä, joka lisää tiimien johtamisen haasteellisuutta.

Tiimien tehtävät ja vastuut tullaan määrittelemään ensimmäisessä tiimipalaverissa. Tiimeille suunnitellaan huoneentaulu, josta näkyy ko. tehtävälle määrätty vastuuhenkilö ja tehtävälle nimetyt ensi- ja tarvittaessa toissijainen varahenkilö (liite 2). Tehtäviä ja vastuita tullaan lisäämään tiimeissä tiimiosaamisen myötä. Koska kohteissa on tällä hetkellä vakituisesti työskentelevät siivoojat, ei erillistä tiimin jäsenten valintaa tehdä. Työntekijöille tullaan kuitenkin jakamaan lista

Belbinin (1996) tiimin jäsenten rooleista, jotta he voisivat itse miettiä omaa asemaansa tiimissä (liite 3).

Tiimeihin tullaan valitsemaan vetäjä, jonka on suunniteltu vaihtuvan tiimeissä vuoden välein. Tiimin vetäjän tehtävistä, persoonallisuudesta ja taidoista koottiin lista, joka jaettiin koulutustilaisuuden päättyessä tiimeille etukäteen mietittäväksi ja pohdittavaksi (liite 4). Varsinaiset tehtävät tiiminvetäjälle tullaan määrittelemään ensimmäisessä varsinaisessa tiimipalaverissa.

Tämänhetkisessä esimiestiimissä on neljä jäsentä: siivouspalvelupäällikkö, siivouspalveluesimies ja kaksi siivoustyönohjaajaa, joista toinen ohjaaja toimii määräaikaaisessa työsuhteessa. Tulevaisuudessa, tiimitoiminnan kehittyessä enemmän itseohjautuvammaksi ja osan nykyisistä esimiesten tehtävien siirtyessä tiimien vastuulle, tullaan esimiestyötä tekemään kolmen esimiehen voimin.

Tiimeille pidettiin tiimikoulutus 25.11.2009 tiimityön perusteista. Koulutukselle suunniteltiin alustava runko (liite 5), joka hyväksyttiin siivouspalvelupäälliköllä 20.11.2009. Samalla suunniteltiin tilaisuuden esitysjärjestys. Koulutustilaisuus alkoi klo 13.00 Ylöjärven kaupungin valtuustosalissa. Tilaisuus aloitettiin opinnäytetyön pohjalta valmisteltuun koulutukseen tiimityön perusteista. Aloitustuennon jälkeen oli kahvitilaisuus, jonka jälkeen jatkettiin esimiesten osuudella. Siinä selvitettiin miten, tiimityötä tullaan jatkossa kehittämään Ylöjärven kaupungin siivoustoimessa.

Tiimityölle suunniteltiin alustava tiimityösopimus – malli, joka tullaan jakamaan tilaisuuden jälkeen kohteisiin kehitystyötä silmälläpitäen (liite 6). Lomake annettiin kommentoitavaksi sekä siivouspäällikölle että opinnäytetyön ohjaajalle. Tämän jälkeen lomake viimeisteltiin nykyiseen muotoonsa.

Tiimiesimiehet tulevat sopimaan tiimien kanssa ensimmäisestä tiimitapaamisesta, jossa sovitaan tarkemmin tulevasta palaverikäytännöistä. Tiimien kannustus- ja palkitsemiskäytännöt tulevat määräytymään kunnanhallituksen sääntöjen pohjalta. Jatkossa tiimitoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen sekä tiimiläisten kouluttaminen tulee olemaan esimiesten ja tiimien itsensä vastuulla.

5.3 Tiimityön toteutus

Esimiehet muodostivat tiimit työjohtoalueiden pohjalta kahdeksitoista pysyväksi työtiimiksi sekä yhdeksi esimiestiimiksi. Tällä hetkellä kussakin työtiimissä työskentelee viidestä yhteentoista työntekijää ja esimiestiimissä neljä esimestä. Tiimit ovat hajautettuja tiimejä, jonka vuoksi kohteisiin on pyritty saamaan tietotekniset valmiudet. Tällä tietoa on ainoastaan yksi kohde, johon tietokonetta ei ole voitu asentaa.

Koska tiimeillä on erilaisia työtehtäviä ja kokoonpanoja, tulevat tiimiläisten tehtävät ja vastuut muodostumaan erilaisiksi. Esimiestyön ja itseohjautuvuuden lisääminen tiimeissä tuo lisää mielekkyyttä työhön. Tiimien vastuita ja tehtäviä tullaan lisäämään vähitellen, kunkin tiimin kykyjen mukaisesti. Tehtävistä ja vastuista sovitaan ensimmäisessä tiimipalaverissa.

Koska työntekijät työskentelevät omissa kohteissaan ja tiimit muodostettiin aluejaon perusteella, ei erillistä jäsenten valintaa suoritettu. Tiimin jäsenten rooleja mietittiin yhdessä, mikä kenellekin olisi sopiva. Tiimin vetäjä tullaan valitsemaan mahdollisesti jo ensimmäisessä tiimin käynnistyspalaverissa. Tiimiläisille jaettiin lista tiiminvetäjän tehtävistä, jotta he voisivat yhdessä miettiä etukäteen, kuka olisi sopiva vetäjä tiimiin ja olisiko heti ketään vapaaehtoista ko. tehtävään. Tiimin vetäjä tulee toimimaan tehtävässään vuoden kerrallaan. Nykyiset, toiminnassa olevien pilottiryhmien vetäjät, ovat toimineet tehtävässään jo pitkään. Näiden tiimien vetäjät vaihdetaan ensi vuoden alussa.

Vaikkakin siivoojien määrä Ylöjärven kaupungilla on lisääntynyt uusien kohteiden tullessa siivoustoimen alaisuuteen, ei esimiesten määrää kasvateta. Esimiehet tulevat huolehtimaan tiimien kehittymisen seurannasta ja heidän tehtäväänään on työntekijöiden toiveiden mukaisesti auttaa tiimien kehittymistä eteenpäin. Siivoustyön luonteen mukaisesti, koulutusta tullaan antamaan käytännölläheisesti esimiesten ja mahdollisten muiden tiimien vierailijoiden toimesta.

Tiimikoulutus toteutettiin Ylöjärven kaupungintalon valtuustosalissa 25.11.2009. Tiimikoulutukseen osallistui 67 kaupungin siivoojaa sekä neljä esimestä. Koulutuksen tarkoituksena oli kertoa perusteita tiimityöstä, sen aloittamisesta,

kehittämisestä ja seurannasta. Esitys toteutettiin PowerPoint esityksenä (liite 6). Esityksen sisältö perustui tämän opinnäytetyön luvussa neljä oleviin teoreettisiin tietoihin.

Tiimeille suunniteltiin tiimisopimus tiimien toiminnan ja päämäärien yhdenmu-
kaistamiseksi. Tiimisopimusrunko esiteltiin koulutustilaisuuden jälkeen tuleville
tiimiläisille ja koska tiimit ja niiden tehtävät saattavat poiketa suurestikin toisis-
taan, tiimisopimuksesta ja sen sisällöstä tehdään niin samanlaiset kuin on mah-
dollista.

Ensimmäiset tiimityön aloituspalaverit pyritään pitämään jo tämän vuoden puo-
lolla, mutta koska tiimejä muodostetaan niinkin runsaasti kuin 12, loput aloitus-
kokoukset pidetään vuoden 2010 tammikuun aikana. Ensimmäiseen aloitusko-
koukseen tulevat tiimiläisten lisäksi alueen lähiesimies sekä siivouspalvelupääl-
likkö. Jatkossa esimiehen kanssa yhteisiä tiimipalavereita tullaan pitämään koh-
teissa noin kuuden viikon välein, kesällä hieman harvemmin. Jokainen tiimi sai
tehtäväkseen itse miettiä, milloin heille olisi sopiva hetki pitää ensimmäinen tii-
mipalaveri. Ehdotus jätettiin esimiehille aikataulujen yhteensovittamista varten.

Tiiminvetäjän palkkio tulee muuttumaan tiimien lisääntymisen myötä. Palkkioksi
on esitetty 50 euroa kuukaudessa, joka vielä odottaa kaupungin johdon virallista
hyväksyntää. Tiimien palkkiota tullaan miettimään mahdolliseen tulospalkkauk-
seen siirtymisen myötä. Tiimeille suunnitellaan tiimien onnistumisen mittarit,
joihin määritellään palkitsemisen arvoiset teot.

5.4 Tiimityön seuranta

Tiimin tullessa itseohjautuvammiksi, kehittymisen seuranta tehdään myös tii-
mien sisällä. Tiimityön kehittämiseksi ei tämän hetkisen taloudellisen tilanteen
takia olla palkkaamassa ulkopuolista konsulttia, vaan jatkokoulutuksesta, tiimi-
työn kehityksen seurannasta ja ohjaamisesta vastaa ensisijaisesti esimiestiimi.

5.5 Tiimityön arviointi

Tiimityötä tullaan seuraamaan sekä kehityskeskustelujen että tiimeille laadittujen mittareiden avulla. Tähän mennessä esimiehillä on ollut tehtävänänsä pitää jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kehityskeskustelu kerran vuodessa. Keskustelut ovat sisältäneet keskustelua henkilökunnan koulutustarpeista ja muusta kehittymisenhalu mahdollisuuksista. Keskusteluissa on voinut antaa niin risuja kuin ruusujakin sekä työyhteisölle että esimiehille. Siivoustoimen esimiehet ovat laatineet asiakaspalautekyselyn, joka on lähetetty asiakkaille kerran vuodessa. Tulevaisuudessa, kun tiimitoiminta on kehittynyt kohti tiimimäisempää toimintaa, on tarkoitus, että tiimit osallistuvat asiakaspalautteen toteuttamiseen.

Uimahallille on kehitetty, yhdessä Tampereen kaupungin ja Nokian kaupungin kanssa laadunvalvontalomake, jossa seurataan uimahallin siivoustajuutta sekä hygienianäytteiden ottoa. Nyt kehitteillä on kaupungin muille siivottaville kohteille yhteinen laadunvalvontamittari, jonka kehittämistyöstä vastaa siivouspalveluohjaaja Mari Keisala.

6 PÄÄTÄNTÄ

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli alun perin käynnistää uudelleen Ylöjärven kaupungin terveystieteiden tiimityö. Jo ensimmäisessä tapaamisessani terveystieteiden keskuksella keväällä 2009, tuli ilmi, että ”tiimiläisille” ei aikaisemman ulkoisen konsultin järjestämän koulutuksen jälkeen ollut oikein käsitystä, mitä tiimityö on. Koska tiimityö oli päätetty laajentaa koko kaupungin siivoustointia koskeväksi työskentelymalliksi, päätettiin opinnäytetyöni tehtäväksi laatia pienimuotoinen koulutus tiimityön perusteista. Koulutuksen lisäksi tehtävänäni oli laatia alustava tiimisopimusmalli työyhteisöjen käyttöön.

Ennen varsinaisen tiimityön aloittamista kokeilin itse työskennellä eräissä siivoustiimeissä. Koska nykyisessä työssäni en saa tiimikoemusta, ajattelin kokemuksen antavan minulle näkemyksiä siitä, mitä tiimityö on. Harmikseni yhdesäkään näissä tiimeissä en sijaisena tuntenut olevani millään tavoin tiimin jäsen. Kaikki haastattelemani työntekijät sanoivat työskentelevänsä tiimissä, mutta tehtyäni oman opinnäytetyöni tiimityöstä ja perehdyttyäni tiimityön perusteisiin voin sanoa että näille työryhmille on vain annettu nimeksi ”tiimi”.

Usein koulutustilaisuudessa tulee niin paljon asioita, että työntekijöiden on vaikea omaksua kaikkea saatua tietoa samalla kertaa. Niinpä päätin tehdä vielä luettelon tiimiläisten rooleista ja vetäjän tehtävistä sekä vetäjän valintaan vaikuttavista piirteistä. Toivonkin, että nämä tulevat tiimiläiset mieltisivät kohteissaan avoimesti, kuka olisi sopivin henkilö tiimin vetäjäksi ja mitä muita osajia heidän tiimeistään löytyy. Tekemäni tiimisopimuksen tueksi laadin tiimeille mallin huoneentaulusta, johon he voivat merkitä tiiminsä tärkeimmät työtehtävät ja tehtävien suorittamisesta huolehtivan vastuuhenkilön nimen.

Opinnäytetyön tekeminen on toiminut omana kehitymisprosessinani. Koulutustilaisuuden alkamista suunnittelin mahdollisimman huolellisesti hankkimani teorian pohjalta. Pyrin sisäistämään Ylöjärven kaupungin siivoustoimen toiminnan ja toteutin mielestäni koulutustilaisuuden juuri heille sopivalla tavalla. Koulutuksen aikana seurasin kuuntelijoita, silmälläpitäen heidän mielenkiintonsa säilymistä puhumaani asiaan. On sanomattakin selvää, että muutoksen esittä-

minen herätti innostusta ilmeissä, mutta myös vastustusta. Tuntuu, että voin olla tyytyväinen tekemääni koulutusmateriaaliin ja -esitykseen tiimityön perusteista esimiehiltä ja työntekijöiltä saamani positiivisen palautteen perusteella.

LÄHTEET

Frilander, P. 1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit –avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Helin, K. & Kauppakaari Oyj. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kansikas, J. 2005. Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Julkaisusarja D2/2005. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Kautto-Koukka, M. 2003. Puhtauspalveluyksikön oppimisen ja kehittämisen arviointia. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro Gradu. Luettu 15.11.2009.
<http://urn.fi.elib.piramk.fi/URN:NBN:fi:jyu-2003919357>

Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Lämsä, A-M., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Mohrman, A.M.Jr. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto ja palvelutoimintoihin. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Peltokorpi, M., Ritvanen, A. 2003. Esimiestyö. Palveluesimiehen käsikirja. Helsinki: Siivoussektori Oy.

Pirnes, U. 1996. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Rampersad, H.K. 2004. Total Performance Scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Robertson, P. 2004. S –käyrän vangit. Johtotiimi elinkaaren kahleissa. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Ruohotie, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.-3. painos. Helsinki: WSOY.

Sarala, U. & Hätönen, H. 2000. Oppia tiimistä. Helsinki: Educa-instituutti Oy.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. Luettu 3.11.2009.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3046-2>

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti: Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Yritystaito.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Starast, P. 2001. Todellinen vai valettiimi kehittämistyön tuloksena? :Tiimityöhön siirtymisen prosessi elintarvikealan yrityksessä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu. Luettu 3.11.2009.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2001856802>

Sundvik, L. (toim.) & Suominen, J. 2006. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu. Luettu 9.11.2009.
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00462.pdf>

SIIVOUSPALVELUN TIIMIT

1. TIURAVUORI, FRÖÖKYNÄ, PEHTOORI, TIIKON PK (9)
2. MUTALAN KOULU, KAIHARIN KOULU, KAIHARIN PK, VAHANNAN KOULU (5)
3. ASUNTILAN PK, ASUNTILAN KOULU, TOIMINTAKESKUS, VEITTIJÄRVEN KOULU, TAKAMAAN KOULU, KAURASMÄEN PK, KIERTÄVÄ TUIJA (8,5)
4. MOISION KOULU, PALOASEMA, PALOTORNIN PK (8)
5. KURUN PALVELUKESKUS, KURUN TERVEYSASEMA, KURUN PK, KURUN VUOKRATALOT, KURUN KIRJASTO/VIRASTO/NUORISOTILA, KURUN PIKKUKOULUT (6)
6. VILJAKKALAN YHTENÄISKOULU, KULTAKYLÄN PK, VILJAKKALAN KIRJASTO, PALOASEMA, TAITOTUPA, ANSOMÄKI, ONNIMANNIN PK, ELOKAARI (6)
7. TÄHKÄTASKUN PK, KRANKKULA, TYÖVÄENTALO, KYLÄSEPÄN PK, OLKA, KIRJASTO, RÄIKÄN HUOLTORAKENNUS, VANHA KOULU, KAUPUNGINTALO, PERUSTURVA, TEKNINEN KESKUS, MUSIIKKIOPISTO, SIUKOLANTIEN PK, KIERTÄVÄ SEIJA (9)
8. SOPPEENHARJUN PK, SOPPEENHARJUN KOULU, VUORENTAUSTAN KOULU, VUORENTAUSTAN SEURAKUNTATALO (6)
9. SIIVIKKALAN PÄIVÄKOTI, SIIVIKKALAN KOULU, SIIVIKKALAN SEURAKUNTATALO, KISSANKELLON PK, SALORINTEEN PK A+B-TALO (5)
10. VARIKKO, KANGASNIEMEN PK, METSÄKYLÄN PK, METSÄKYLÄN KOULU, METSÄKYLÄN VANHA KOULU (6)
11. TERVEYSKESKUS, TYÖVÄENOPISTO (10)
12. URHEILUTALO, YHTENÄISKOULU, SAURION PK, MIKKOLAN PK, VIHRIÄLÄ, RINTEEN PK, SAURION VEDENOTTAMO (12)

TYÖMAAKOPIT KUULUVAT SILLE TIIMILLE, JONKA ALUEELLA KULLOINKIN SIJAITSEVAT

TIIMIN HUONEEN TAULU (MALLI)

TEHTÄVÄT JA VASTUUT

TEHTÄVÄT	Henkilö 1 (Nimi)	Henkilö 2	Henkilö 3	Henkilö 4	Jne.
Tehtävä 1	A	C		B	
Tehtävä 2	C	A	B		
Tehtävä 3	B		A	C	
Jne.		B	C	A	

A = Tehtävästä päävastuu
B = Varahenkilö / Tuuraaja
C = Tarvittaessa apuun kutsuttava

TIIMIN JÄSENTEN ROOLIT

(Belbin 1996)

TIIMIROOLI	KUVAUS TIIMIROOLISTA	SALLITUT HEIKKOUEDET
Ideoija	Luova, mielikuvituskykyinen, älykäs. Ratkaisee vaikeat ongelmat.	Jättää huomioimatta yksityiskohdat. Liian kiireinen voidakseen viestiä tehokkaasti.
Resurssien etsijä	Ekstrovertti, innostunut ja puhelias. Luo mahdollisuuksia ja kontakteja.	Ylioptimistinen. Menettää kiinnostuksen, kun alkuinnostus on ohi.
Koordinoija	Kypsä, luotettava ja hyvä puheenjohtaja. Selventää tavoitteita, edistää päätöksentekoa ja delegoi tehokkaasti.	Voi olla manipuloiva. Delegoi henkilökohtaiset työnsä muille.
Haasteiden etsijä	Nauttii haasteista, dynaaminen ja menestyy paineiden kanssa. Pääsee esteiden yli.	Provosoiva, ärsyttävä, kärsimätön ja levoton. Loukkaa muiden tunteita helposti.
Tarkkaileva arvioija	Kohtuudessa pysyvä, selväjärkinen ja suuntautuu tulevaisuuteen. Arvioi toimintaa täsmällisesti ja puolueettomasti.	Ei osaa inspiroida ja motivoida muita. Liian kriittinen.
Tiimityösken- teliä	Diplomaattinen, kuunteleva ja yhteistyökykyinen. Edistää tiimihenkeä.	Helposti vaikutettavissa. Sopeutuu mieluummin, kuin muuttaa olosuhteita.
Toteuttaja	Itsekurin omaava, uskottava, konservatiivinen ja tehokas. Siirtää ideat käytännön toiminnaksi.	Hieman joustamaton. Hidas vastaamaan uusiin mahdollisuuksiin ja vastustaa helposti muutoksia.
Loppuunsaattaja	Täydellisyyttä tavoitteleva perfektionisti. Etsii virheitä, tekee työt aikataulussa ja pitää lupuksensa.	Murehtii pikkuasioiden paikkansapitävyyttä. Ei halua delegoida ja on muiden mielestä pikkutarkka.
Asiantuntija	Kapea-alainen, itseohjautuva ja asialleen omistautunut. Omaa syvällistä tietämystä ja taitoja joltain kapealta alueelta.	Tukee tiimin toimintaa kapealla osaamisen alueella. Ylenkatsoo kokonaisuutta, eikä näe metsää puilta.

TIIMIN VETÄJÄN TEHTÄVÄT

- Tiimin jäsen, osallistuu itsekin itse työn toteuttamiseen
- Huolehtii arvioinnin toteutuksesta
- Tiimityöprosessin tehostaminen
- Kokonaisuuden hahmottaminen
- Työnjako
- Tiimin jäsenten neuvominen
- Ristiriitojen hallinta, tiimin tasapainottaminen
- Tulosten esittäminen
- Tiimin edustaminen ulospäin
- Tiimin puolesta neuvotteleva

TIIMIN VETÄJÄN PERSOONALLISUUS

- Ulospäin suuntautunut
- Sosiaalinen, empaattinen
- Rohkaiseva
- Motivoiva ja innostava
- Jämpti
- Avoin
- Luotettava ja luottamusta herättävä
- Idearikas
- Realistinen
- Auktoriteetti, joka nauttii arvostusta sekä tiimiltä ja johdolta

TIIMINVETÄJÄN TAILOT

- Ihmissuhdetaidot sekä tiimin sisällä, että ulkopuolella
- Organisointi- ja koordinoitokyky
- Ongelmanratkaisutaito
- Päätöksentekotaito
- Ristiriitatilanteiden hallinta
- Palautteenantokyky
- Tiimityöskentelykokemus
- Taito tehdä yhteenvetoja ja hahmottaa kokonaisuuksia
- Olennaisiin asioihin keskittymiskyky ja kyky olla tunteiden viettävänä
- Käyttäytyy tasapuolisesti kaikkien tiimiläisten välillä
- Tavoitteiden asettelu ja konkretisointikykytaidot
- Sitoutuu tiimin tavoitteisiin
- Hyvä kuuntelija
- Pysyy suunnitellussa aikataulussa
- Luottaa tiimiläisiin
- On osa tiimiä ilman ”pomottamista”
- Harkitsee tiimiläisten ehdotuksia
- On yhdyshenkilönä johdon ja tiimin välillä
- Osallistuu myös yhteisiin epävirallisiin tilaisuuksiin
- Hyvät tietotekniset taidot

KOULUTUSRUNKO TIIMITYÖN KOULUTUKSELLE 25.11.2009

Mitä tiimityö on?

- Tiimi- ja ryhmätyön erot, tiimimääritelmä
- Tiimityön historiaa ja lähtökohtia
- Tiimiytymisen kehitysvaiheet

Tiimityön edut ja kehitysesteet

Tiimityminen

Suunnittelu

- Tiimityypit ja tiimien muodostaminen
- Tiimien tehtävät ja vastuut
- Tiimin jäsenten valinta
- Tiimin johtajuus ja vetäjän tehtävät
- Esiimestiimi
- Tiimikoulutus
- Tiimisopimus
- Tiimipalaverit
- Kannustus ja palkitseminen
- Tiimitoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen

Toteutus (aloittaminen)

Seuranta ja arviointi (kuka, mittarit ym.)

Tiimeille jaetaan lopuksi mietittäväksi kohteisiin:

- Tiimin jäsenten roolit
- tiimisopimus
- Tiimin vetäjän tehtävät
- Tiimin huoneen taulu

TIIMISOPIMUS

1. Tiimin nimi _____

2. Lähin esimies _____

3. Tiimin jäsenet, yhteystiedot

Nimi	Puhelinnumero	Sähköpostiosoite

4. Tiimitoiminnan tarkoitus / perustehtävä

8. Tiimin vetäjän valinta, tehtävät ja vastuut

9. Tiimin vetäjän palkkio

10. Varahenkilön valinta, tehtävät ja vastuut

11. Esimiehen tehtävät ja vastuut

12. Tiimin jäsenten tehtävät, vastuut ja varahenkilöt

13. Tiimisopimuksen päivitys ja voimassaolo

Tiimisopimus tehdään vuodeksi kerrallaan. Tämä tiimisopimus on päivitetty ____/____/20__ ja on voimassa ____/____/20__ asti, ellei tiimiolosuhteissa tapahdu muutoksia.

14. Allekirjoitukset




TIIMITYÖ

Sanna Lindholm
25.11.2009



PIRKANMAAN
AMMATTIKORKEAKOULU

1



Mikä tiimi on?

” Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith, 1993)


2



Tiimi- ja ryhmätyön erot

- Pohjimmiltaan tiimityössä on kysymys työstä, jonka tekee työryhmä
- Tiimin ja ryhmän ero perustuu tiimien lisääntyneeseen sitoutumiseen ja yhteisvastuullisuuteen
- Ryhmässä vastuu voi olla vain ryhmän esimiehellä, kun taas tiimissä vastuu on parhaimmillaan kaikilla tiimin jäsenillä


3



Tiimityön historiaa

- Suomessa laatupiiritoiminta 1980-luvulla
- 1990 – luvun puolivälin jälkeen yhä useammat työskentelevät tiimeissä


4



Tiimityön lähtökohtia

- Tulee alkaa organisaation perusrakenteesta, jotta tiedetään mitä muutoksia voidaan viedä läpi
- Muutos voi aikaansaada innostuneisuutta, mutta myös vastustusta
- Tärkeintä on keskustella työyhteisön tämänhetkisestä tilanteesta ja miettiä yhdessä kehittämissideoita

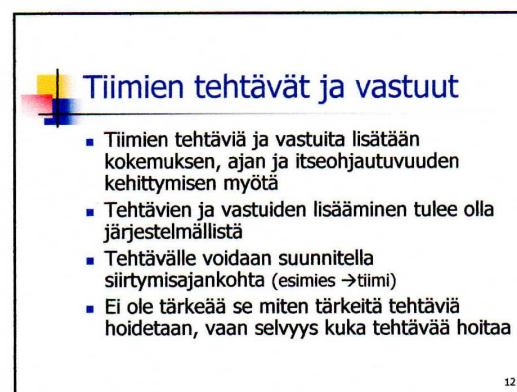
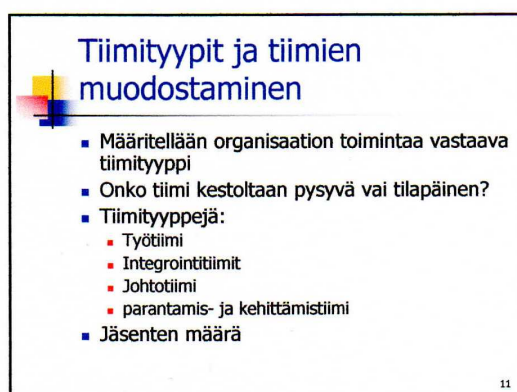
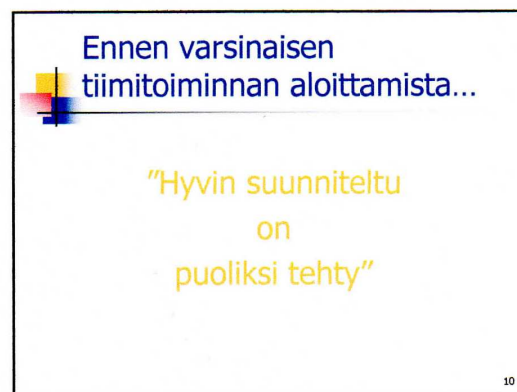
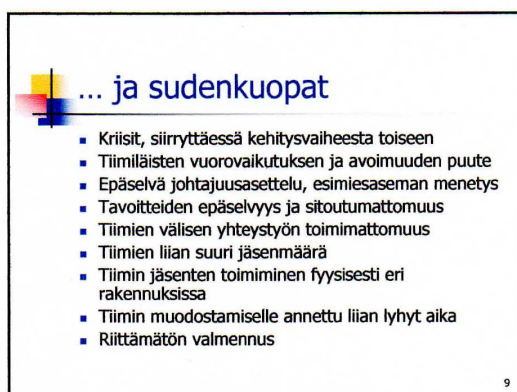
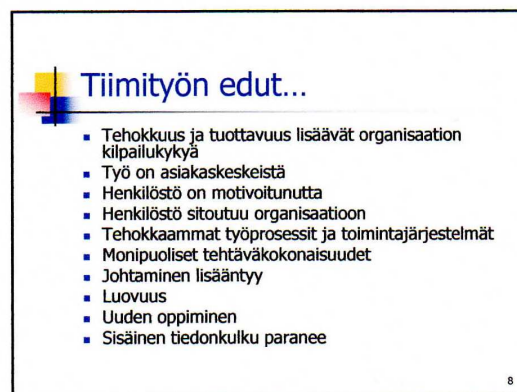
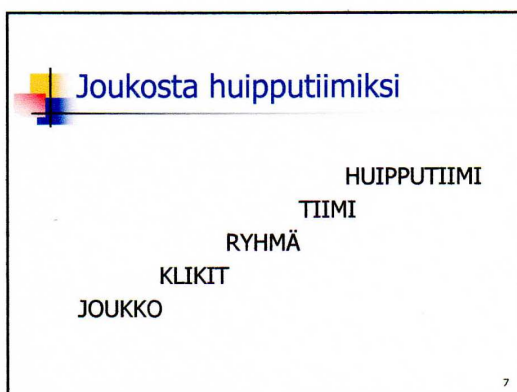
5



Tiimityön aloitus

- Koko organisaatio tiimiytetään samanaikaisesti
- Tiimitys aloitetaan pilottihankkeella

6



Vastuiden jako taulukon avulla

TIIMIN HUONEEN TAULU (MALLI)

TEHTÄVÄT JA VASTUUT

- A = Tehtävästä päävastuu
- B = Varahenkilö / Tuuraaja
- C = Tarvittaessa apuun kutsuttava

Tehtävät	Henkilö1	Henkilö2	Henkilö3	jne
Tehtävä1	A	B	C	
Tehtävä2	C	A	B	
Tehtävä3	B	C	A	
Jne				

13

Tiimin jäsenten valinta

- Roolin määrittämisen ja rooliin samaistumisen kolme kysymystä:

- KUKA ?
- MITÄ ?
- MILLOIN ?

14

Tiimin jäsenten roolit

- Ideoija
- Resurssien etsijä
- Koordinoija
- Haasteiden etsijä
- Tarkkaileva arvioija
- Tiimityöskentelijä
- Toteuttaja
- Loppuunsaattaja
- Asiantuntija

(Belbin, 1996)

15

Tiimin johtajuus

- Ns. kymppi
- Kiertävä johtajuus
- Asiantuntijajohtajuus
- Ilman vetäjää

16

Tiimin vetäjän tehtävät

- Kokonaisuuden hahmottaminen
- Työnjako
- Yksittäisten työtehtävien seuranta ja ohjaaminen
- Tiimitoiminnan kehittyessä
→ vetäjän tehtäviä siirretään koko tiimin vastuulle

17

Tiimin vetäjän tehtäviä...

- Hän on tiimin jäsen, osallistuu itsekin itse työn toteuttamiseen
- Huolehtii arvioinnin toteutuksesta
- Tiimityöprosessin tehostaminen
- Kokonaisuuden hahmottaminen
- Työnjako
- Tiimin jäsenten neuvominen
- Ristiriitojen hallinta, tiimin tasapainottaminen
- Tulosten esittäminen
- Tiimin edustaminen ulospäin
- Tiimin puolesta neuvottelemine

18

Tiimin vetäjän piirteitä...

- Ulospäin suuntautunut
- Sosiaalinen, empaattinen
- Rohkaiseva
- Motivoiva ja innostava
- Jämpti
- Avoin
- Luotettava ja luottamusta herättävä
- Idearikas
- Realistinen
- Auktoriteetti, joka nauttii arvostusta sekä tiimiltä ja johdolta

19

Tiimin vetäjän taitoja...

- Ihmissuhdetaidot sekä tiimin sisällä, että ulkopuolella
- Organisointi- ja koordinoitkyky
- Ongelmenratkaisutaito
- Päätöksentekotaito
- Ristiriitatilanteiden hallinta
- Palautteenantokyky
- Tiimityskenttäkokemus
- Taito tehdä yhteenvetoja ja hahmottaa kokonaisuuksia
- Olemassaolon asettelu ja voimien ja voimien välillä
- Käytännöllisyys tasapuolisesti kaikkien tiimiläisten välillä
- Tavoitteiden asettelu ja konkreettisuudet
- Sitoutus tiimin tavoitteisiin
- Hyvä kuuntelija
- Pysyy suunnitelmassa aikataulussa
- Luottaa tiimiläisiin
- On osa tiimiä ilman "pomottamista"
- Henkilökohtainen ehtoollisuus
- On yhteistyökäsitteitä ja tiimin välillä
- Osallisuus myös yhteisten epävirallisten tilaisuuksien
- Hyvät tekniset taidot

20

Esimiestyön muutokset

Esimiehen johtama tiimi

- Työnjohtaja antaa työntekijöille ohjeet ja valvoo jatkuvasti toimintaa
- Osittain itseohjautuva tiimi
 - työryhmät toimivat itsenäisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista seurantaa
- Itseohjautuva tiimi
 - Itseohjautuvassa tiimissä ei esimiehen valvontaa tarvita

21

Esimiestiimin tehtävät:

- Luoda organisaation arvot ja määritellä tavoitteet
- Huolehtia henkilökunnan sitoutumisesta ja kehittämisestä
- Varmistaa, että tiimiläisillä on tehtävistään tarvittavat tiedot, taidot ja että heillä on hyvät työskentelyolosuhteet
- Varmistaa että työt tulevat kokonaisuudessaan suoritetuksi ja että tiimin välinen yhteistyö toimii
- Työyhteisön ristiriitojen selvittäminen
- Huomioida erilaisuuden tuomat rajoitukset, oikeudenmukainen kohtelu
- Huolehtia tiimin kannustuksesta, ohjauksesta ja arvioinnista
- Organisaatioyhteyksien luominen
- Toimia tiimesimerkinä muille tiimeille
- Esimiehellä on vastuu suoritustavoitteiden saavuttamisesta

22

Tiimikoulutus

- Ulkopuolinen asiantuntija
- Tiimivalmentaja
- Ohjaus- tai seurantaryhmä
 - Ulkoinen konsultti
 - Johdon edustaja
 - Tiimin jäsen

23

Tiimisopimus

- Tiimin ja sen esimiehen välinen tiimin toiminnan ydinsopimus
- Käytetään tiimityksen alkuvaiheessa kehittämisen apuvälineenä
- Parhaimmillaan se syventää ymmärrystä tiimityksen merkityksestä
- Tiimisopimuksen avulla kehitetään tiimin toimintaa keskittymällä työn kannalta tärkeimpiin asioihin

24

Tiimisopimus

- 1. sopimuksen luomisvaiheessa on tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet ovat paikalla tekemässä sopimusta
- Sisällöltään yhteinen sopimus mahdollistaa eri tiimien vertailun ja yhteistyön kehittämisen
- Sopimusta tarkistetaan ja työstetään ajoittain uudelleen koko organisaation tasolla
- Tehdään yhteistyössä muiden tiimien kanssa
- Arvioidaan ja palautteen perusteella luodaan lopullinen tiimisopimus käyttöön

25

Tiimisopimusrunko

- sopijoiden nimet
- tiimin nimi
- esimiehen tai johdon edustajan nimi
- tiimin tarkoitus ja arvot
- tiimin tavoitteet ja mittarit
- tiimin valtuudet ja resurssit
- tiimin osaamis rakenne
- tiimin palkitsemisperusteet
- asiakkaat ja yhteydenpito
- yhteiset ja erilliset vastualueet
- tiimin palvelut ja tuotteet
- tiimin vetäjän valintatapa
- tiimin vetäjä
- päiväys ja allekirjoitukset
- kuinka pitkäksi aikaa sopimus tehdään

26

Tiimipalaverit

- Tiimipalaverien tarkoitus ei ole arvostella ihmisiä, vaan antaa toisilleen reilua ja avointa palautetta
- Organisaation yhtenäinen palaverikäytäntö
- Tavoitteena keskustella toiminnalle tärkeistä asioista
- Kirjallinen asialista lisää tehokkuutta
- Kirjallinen muistio kaikille asianosaisille

27

Palaverimuodot

- Suunnittelupalaveri
- Kehityspalaveri
- Ideointipalaveri
- Käynnistyspalaveri
- Seurantapalaveri
- Maastoutuspalaveri
- Ristiriitapalaveri
- Päätöskokous

28

Palaverirolit

- Puheenjohtaja
- Sihteeri
- Tarvittaessa ajankäytön seuraaja

29

Kannustus ja palkitseminen

- Tulee olla kestoaltaan pitkäaikaisia
- Parhaimmat tulokset saadaan yhdistämällä organisaation muotoon sopivia aineellisia ja aineettomia kannustimia

30

Kannustus ja palkitseminen

- Yksilöllinen tai yhteinen
- Aineellinen
 - Raha
- Aineeton
 - Työn mielekkyys
 - Työn henkinen tyydyttävyys
 - Työn sisältö
 - Oman työn kehittämismahdollisuus
 - Kouluttautuminen
 - Positiivinen ryhmähenki
 - Keskustelutilanteet
 - Positiiviset palautteet
 - Virkistyspäivät
 - muut yhteiset tilaisuudet

31

Tiimitoiminnan ylläpitäminen

- Tärkeintä tiimitymisen jatkuvuudelle on esimiesten aktiivinen ohjaus
- Ulkopuoliset konsultit, tiimivalmentajat, ohjausryhmä
- Vierailut toisissa samankaltaisessa tilanteessa olevissa tiimeissä
- Tehokkaiden ja helposti käytettävien mittareiden rakentaminen sekä tiimin palkitseminen silloin kun se on kasvanut todelliseksi tiimiksi

32

Tiimitoiminnan kehittäminen

- Työn kierto, työn laaja-alaistaminen
- Järkevien ja mielekkäiden työkokonaisuuksien rakentaminen
- Enemmän vapauksia valita tehtävien suoritustajajärjestys sekä työmenetelmien kokeileminen ja kehittäminen omatoimisesti
- Lisätään tiimin itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa
- Kehityskeskustelut
- Harjoitukset

33

Tiimityön käynnistäminen

1. Käynnistämispalaverissa:

- Tiimi on osa organisaatiokokonaisuutta
- Valitaan tiimin jäsenet
- Oivalletaan tiimitoiminnan keskeiset asiat
- Käynnistetään tiimisopimuksen teko
- Tiimille omat pelisäännöt

→ Tiimin ohjaus käynnistämisen aikana!

34

Tiimitymisen seuranta

- Seurantaan tulee panostaa yhtä paljon, kuin suunnitteluun
- Kannustavaa, aktiivista ja säännöllistä
- Esimiesten tuki
- Voidaan laatia erillinen seurantasuunnitelma

35

Arviointi

Tiimin tehokkuuden mittarit

- Pieniä arjen konkreettisten tavoitteiden oppimista ja kehitystä kuvaavia mittareita
 - Asiakaspalvelu
 - Tiimin toiminta
 - Tiimin hyvinvointi

36

Arviointi

Tiimin toiminnan mittarit

Tiimeistä voidaan arvioida:

- Tuloksellisuutta, toiminnan suunnittelua ja jäsenytyneisyyttä
- Päätöksentekoa, sitoutuneisuutta, osallistumista, palautteen käsittelyä
- Vastuun kantamista
- Tietojen, taitojen ja vahvuuksien käyttöä
- Sisäistä vuorovaikutusta, ilmapiiriä
- Tiimin johtamista, mielipiteiden kuuntelua, huomioon ottamista

37

Arviointi

Palvelun mittarit

- Asiakaspalautekyselyt
 - Asiakastytyväisyys
 - Palvelun hinta, -taito, -laatu ja -halu
 - Palvelun sujuvuus
 - Järjestys ja siisteys
 - Tiimityöskentelyn tulos, selkeys
 - Aikataulujen pitävyys, joustavuus
 - Tiedon kulkua ja palautteen antamista

38

Arviointi

- Aluksi valitaan kaksi tai kolme tärkeää aluetta
- Arviointimenetelmän kehittyessä, voidaan mitattavia asioita ottaa enemmän

39

Arviointi

- Palautelomakkeet eli kuvausmittarit
- Numeeriset - eli arvomittarit, taulukot
 - Esimerkki arvomittarista



40

Kiitos kaikille
osallistujille!

41

Lähteet:

- Filander, P. 1997. Työorganisaation lämmittäminen ja lämmityksen laittaminen. Helsinki: Työsuhteiden tutkimuskeskus.
- Heikkilä, K. 2005. Tiimi - avain suuren liiketoiminnan. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heikkilä, K. & Kauppalampi O. 2000. Työssä menestyminen tiimissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kärnkilä, J. 2005. Keskustelu osittain yrittäjyyteen. Julkaisusarja 15/2005. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Kuitto-Foskvik, H. 2003. Puhelupalveluyksikön oppiminen ja kehittämisen arviointi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu. Luettu 5.11.2009.
- <http://um.fi/etu/eramu/kuusi/kuusi/tyo-2002/0207>
- Kujala, A. 2004. Tiimi vedetään. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Lahti, A., Huuskola, T. 2006. Organisaatiodiagnostiikka ja muutokset. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäkelä, S., Lahti, A., & Mäkelä, A.M.S. 1997. Työorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tiimillä ja rakentamisen taito ja palvelutuotannossa. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Peltola, H. 2003. Osasto kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaino Oy.
- Peltola, H., Ilvonen, A. 2002. Esimerkki: Päättämisen taitoja. Helsinki: Sitovamarkkinat Oy.
- Piironen, U. 1996. Käsitteitä tiimistä. Tampere: Tammen-Paino Oy.
- Ranskanen, E. 2006. Tiedon hallinta ja viestintä. Jyväskylä: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Robertsson, J. 2004. Si - lähtien menestyksen tiimillä. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Runko, J. 2005. Osastot ja ammattilainen tiimissä. 1-3. painos. Helsinki: WSOY.
- Sarala, U. & Heikkilä, H. 2000. Ompa tiimillä. Helsinki: Edita-Instumati Oy.
- Siitonen, A. 2007. Viestintä, verkko- ja identiteettiteknologiat ja identiteettiteknologian vaikutus tiimissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. Luettu 5.11.2009.
- <http://um.fi/etu/eramu/kuusi/kuusi/tyo-2002/0207>
- Sjöström, A. 2000. Tiimiä ja sen liikkeen: Puuttavista koki muutamia organisaatioita. Vantaa: Yritystieto.
- Soikk, K. 1999. Tiimien taitoja. Porvoo: WSOY.
- Soikk, K. 2004. Tiimien taitoja. Helsinki: WSOY.
- Stenroos, P. 2003. Tiimien vai vaihtelu tiimien välillä? Tiimiyhtöön siirtymisen prosessi elintärkeiden yritysten. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Pro gradu. Luettu 5.11.2009.
- <http://um.fi/etu/eramu/kuusi/kuusi/tyo-2002/0207>
- Sunikka, L. (toim.) & Suominen, J. 2006. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viikari, E. 2005. Tiimien organisaatio. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu. Luettu 5.11.2009.
- <http://tiimimittari.fi/pdf/gruu00402.pdf>

42