

Huipputiimien rakentaminen

Nella Saarvo

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esimiestyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esimiestyö

SAARVO, NELLA:
Huipputiimien rakentaminen

Opinnäytetyö 100 sivua, joista liitteitä 29 sivua
Toukokuu 2022

Tässä opinnäytetyössä käsitellään huipputiimien rakentamista Yritys X:ssä. Toimeksiantajayrityksessä nähtiin tarve opinnäytetyölle, jotta saataisiin tietää, miten tiimipäälliköt voivat mahdollistaa huipputiimien rakentamista. Tavoitteena oli selvittää Yritys X:n tiimien nykytila ja etsiä tiimipäälliköille keinoja huipputiimien rakentamiseen. Tarkoituksena oli selvittää nykytila toimeksiantajalta saadun aineiston analyysillä ja toteuttamalla kysely Yritys X:n tiimeihin. Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden, jossa käsitellään monipuolisesti tiimityöskentelyä, tiimien rakentamista, tiimien johtamista ja huipputiimien tunnusmerkkejä. Lisäksi työ sisältää tutkimuksen toteutuksen, tutkimustulosten tulkinnan sekä ratkaisujen esittelyn. Tutkimusmenetelminä yhdistyvät sekä kvantitatiivinen eli määrällinen että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Tutkimus toteutettiin lähettämällä kysely kaikille Yritys X:n tiimeissä työskenteleville. Kyselyn väittämät laadittiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Yritys X:n tiimien jäsenet vastasivat kyselyyn tiimien nykytilan kartoittamiseksi. Kyselyn tulokset esitetään opinnäytetyössä kuvioina. Vastaukset analysoitiin ja niitä verrattiin tiimityön teoriaan ja huipputiimien määritelmiin. Kysely toteutettiin Survio-ohjelmassa ja lähetettiin 145:lle Yritys X:n tiimeissä työskentelevälle henkilölle. Kyselyyn vastasi yhteensä 71 henkilöä eli 48,9 % kyselyn saaneista. Yritys X:n kahdestakymmenestä tiimipäälliköstä kuudentoista tiimeistä saatiin vastauksia. Vastauksista 88,6 % oli samanmielisiä huipputiimin ominaisuuksia koskevien väittämien kanssa.

Kyselyn tuloksia verrattiin viiteen Huipputiimiksi kasvamisen portaisiin, joilla Yritys X:n tiimit sijoittuvat neljännelle portaalle. Yritys X:n tiimien vahvuudet ovat omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä, oman roolin tunteminen osana tiimiä ja yhdessä oppiminen. Eniten kehittämistä on työn merkityksellisyyden kokemisessa ja osaamisen jakamisessa ja kehittämisessä. Jokaista aihepiiriä kohden ehdotettiin toimintatapoja, joilla tiimipäällikkö voi kehittää tiimensä toimintaa. Niitä ovat esimerkiksi neuvot tiimin pelisääntöjen luomiseen ja erilaiset harjoitukset. Kehitysehdotuksia syvennettiin asiantuntijahaastatteluissa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi Tiimipäällikön opas huipputiimien rakentamiseen. Yritys X:lle annettiin lisäksi tiimipäällikkökohtaiset kyselyiden vastaukset, jotta tiimipäälliköt voivat kohdistaa toimintaansa oikeisiin asioihin.

Asiasanat: tiimi, tiimityö, tiimin rakentaminen, tiimin johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
HR and Management

SAARVO, NELLA:
Building Strong Teams

Bachelor's thesis 100 pages, appendices 29 pages
May 2022

This thesis studies building strong teams in Company X. The client company found a need for a thesis so they can find out how team leaders can enable building strong teams. The objective of this thesis was to find out the current state of Company X's teams and to find ways for team leaders to build strong teams. The purpose was to find out the current situation by analyzing the material from the client company and making a survey for Company X's teams.

This thesis includes a theoretical part which deals in a variety of ways with teamwork, team building, team leadership and the characteristics of strong teams. In addition, this thesis includes the implementation of the research, the interpretation of the research results and the presentation of the solutions. The methodology combines both quantitative and qualitative research. The output of the thesis was *Opas huipputiimien rakentamiseen* (The Team Leader's Guide to Building Strong Teams).

Key words: Team, Teamwork, Team Building, Team Management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja	6
1.2	Teoreettinen viitekehys	7
1.3	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rajaus	8
2	TIIMITYÖ JA TIIMIN RAKENTAMINEN	9
2.1	Tiimin määritelmä	9
2.2	Tiimityypit	10
2.3	Tiimityön edut ja haasteet	10
2.4	Tiimin rakentaminen ja kehitysvaiheet	11
2.5	Erilaiset persoonallisuustyypit	13
2.5.1	Roolit tiimeissä	14
2.5.2	Muutokset valmiin tiimin rooleissa	16
2.6	Johtamisen näkökulma	17
2.7	Tulevaisuuden trendien vaikutukset tiimien johtamiseen	18
2.7.1	Kompleksisuus	19
2.7.2	Digitalisaatio ja tekoäly	20
3	HUIPPUTIIMIN TUNNUSMERKIT	22
3.1	Huipputiimin ominaisuudet ja rakentuminen	22
3.1.1	Tiimiälytaidot	24
3.1.2	Yksilön, tiimin ja yhteistyön johtaminen	30
3.1.3	Osaamisen kehittäminen	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
4.1	Toteutustapa ja tutkimusmenetelmät	35
4.1.1	Dokumenttianalyysi	35
4.1.2	Kysely tiimissä työskenteleville	37
4.1.3	Asiantuntijahaastattelut	38
4.2	Oppaan suunnittelu ja toteutus	39
5	TULOSTEN TULKINTA JA RATKAISUT	41
5.1	Kyselyn tulokset	41
5.2	Vastausten analysointi ja kehittämisehdotukset	43
5.2.1	Itsetuntemus	43
5.2.2	Yhteinen suunta	45
5.2.3	Ilmapiiri	50
5.2.4	Roolit ja vastuut	53
5.2.5	Vuorovaikutus	54
5.2.6	Tiimipäällikkö	56

5.2.7 Osaaminen	59
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6.1 Nykytila	63
6.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	66
6.3 Jatkokehityskohteet.....	68
LÄHTEET.....	69
LIITTEET	72
Liite 1. Tiimipäällikön opas huipputiimien rakentamiseen.	72
Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset.	98
Liite 3. Kyselyn saatekirje.	100

1 JOHDANTO

Monen työnantajan ja tiiminvetäjän toiveena on, että oma tiimi pääsisi haluttuihin tuloksiin ja suoriutuisi annetuista työtehtävistä hyödyntäen kaiken potentiaalinsa. Kuitenkin vain osa tiimeistä toimii yhteen loistavasti ylittäen tavoitteensa kerta toisensa jälkeen samalla kun osa kohtaa vaikeuksia jo alkumetreillä. Tiimin toimintaa voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota oikeisiin asioihin sekä ratkomalla oikeita epäkohtia.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tiimien rakentamisen tilaa toimeksiantajayrityksessä ja kootaan yhteen ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantaja toivoi saavansa opinnäytetyön lisäksi erillisen tiimipäällikön oppaan huipputiimien rakentamiseen, jotta se tukisi toiminnan kehittämistä. Toimeksiantajasta käytetään tässä opinnäytetyössä nimeä Yritys X.

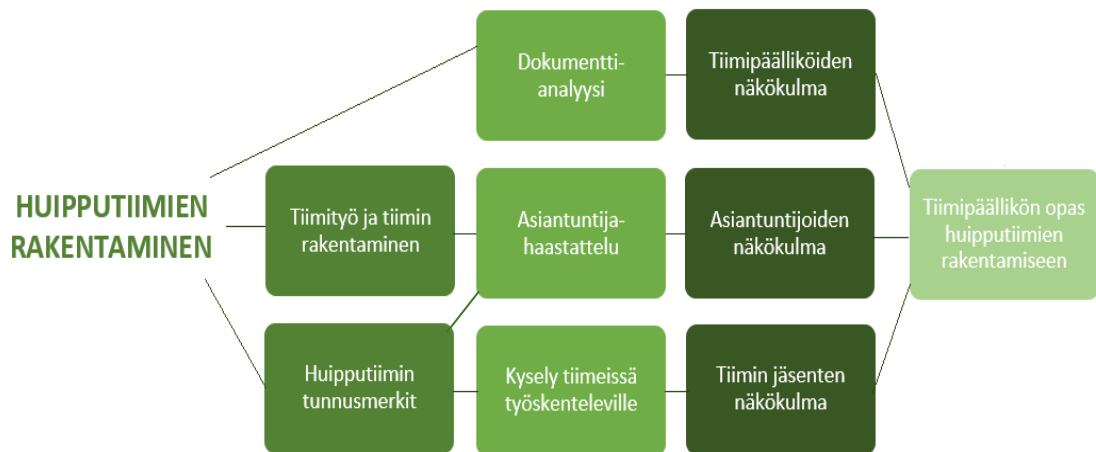
1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on myyntiorganisaatio, jossa työskentelee tällä hetkellä noin 200 henkilöä erilaisissa myynnin ja asiakaspalvelun työtehtävissä. Yrityksen toiminta käynnistyi vuonna 2003. Työskentely on mahdollista toimistolla, etänä tai vaihdellen molemmissa. (Yritys X:n verkkosivut.) Opinnäytetyön tekijä on aiemmin työskennellyt osana Yritys X:n tiimejä muutaman vuoden ajan. Opinnäytetyön tekohetkellä opinnäytetyön tekijä työskentelee toisessa yrityksessä myyntitiimin tiimipäällikkönä.

Yritys X:n työntekijät työskentelevät tiimeissä, joilla on jokaisella oma tiimipäällikkönsä. Kun työntekijä aloittaa työt Yritys X:ssä, hänestä tulee osa yhtä yrityksen useista tiimeistä, joita on opinnäytetyön tekohetkellä 23. Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä yrityksessä pohdittiin vuoden 2021 lopulla huipputiimin määritelmää. Samalla nähtiin tarve opinnäytetyölle, jotta esihenkilöt eli tiimipäälliköt saisivat tukea työhönsä ja voisivat rakentaa tiimeistään entistä vahvempia.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää tiimityön elementtejä, joiden pohjalta on mahdollista saada laaja kuva tiimien toiminnasta. Teoriaosuudessa käsitellään monipuolisesti tiimityötä, tiimin rakentamista, tiimirooleja, tiimityötaitoja sekä tiimin johtamista ja sen tulevaisuutta. Tärkeässä roolissa teoriaosuudessa ovat lisäksi huipputiimin tunnusmerkit. Opinnäytetyössä vastataan tutkimuskysymyksiin ”Mikä on Yritys X:n tiimien tilanne huipputiimien määritelmään verrattuna?” ja ”Miten Yritys X:n tiimipäälliköt voivat omalla toiminnallaan edesauttaa huipputiimien rakentamista?”.



KUVA 1. Teorian ja tutkimusmenetelmien yhteenveto

Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu tiimityöstä ja tiimin rakentamisesta sekä huipputiimien tunnusmerkeistä (kuva 1). Teorian pohjalta selvitettiin dokumentti-analyysillä tiimipäälliköiden näkökulmaa Yritys X:n tiimien tilanteesta. Asiantuntija-haastatteluiden avulla saatiin asiantuntijoiden näkökulmaa eri hyödynnettävien teorioiden toimivuudesta tiimipäälliköiden työn tukena. Yritys X:n tiimeissä työskenteleville lähetetty kysely rakennettiin huipputiimeistä kertovan teorian pohjalta. Kyselyn vastaukset mahdollistivat tiimin jäsenten näkökulman tiimipäällikön oppaan (liite 1) rakentamiseen.

1.3 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rajaus

Tavoitteena on selvittää, mikä on toimeksiantajayrityksen tiimien nykytila ja etsiä keinoja huipputiimien rakentamiseen. Tuotoksena syntyy tiiminrakentamisen opas (liite 1), jotta huipputiimit eivät syntyisi sattumanvaraisesti vaan tarkoituksenmukaisesti. Yritys X:n tiimipäälliköt voivat hyödyntää opasta rakentaessaan huipputiimejä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa nykytilan kartoitus toimeksiantajalta saadun aineiston analyysillä sekä toimeksiantajayrityksen työntekijöille laadittavalla kyselyllä. Kyselyn tuloksia verrataan teoriaan ja huipputiimien määritelmiin, jotta selviää, mihin asioihin toimeksiantajayrityksessä tulee erityisesti kiinnittää huomiota huipputiimejä rakennettaessa.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan myynti- ja asiakaspalvelutiimien rakentamista Yritys X:ssä. Yritys X:n tiimeille toteutettu kysely (liite 2) on mahdollista toteuttaa muissakin yrityksissä ja tiimeissä, jolloin on mahdollista saada selville tiimin tilanne. Opinnäytetyön tuotos (liite 1) on tehty vastaamaan toimeksiantajayrityksen tarpeisiin, mutta sitä voi tarvittaessa soveltaa kuka tahansa esihenkilö tai tiimipäällikkö, jolla on johdettavanaan tiimi tai tiimejä ja haluaa kehittää toimintaansa. Rajauksesta on jätetty pois Yritys X:n henkilöstön vaihtuvuuden syiden tutkiminen ja keskitytty huipputiimien rakentamiseen vaihtuvuudesta huolimatta. Vaihtuvuuden vähenemisellä voisi olla positiivisia vaikutuksia tiimien rakentamiseen, mutta sitä ei tutkittu tässä työssä tarkemmin. Tärkeintä on, että huipputiimejä voidaan rakentaa siitäkin huolimatta, että vaihtuvuuteen ei tulisi muutosta. Lisäksi opinnäytetyöstä on rajattu pois rekrytoinnin vaikutukset tiimien rakentamiseen, sillä Yritys X:n rekrytointiprosessissa ei ole aina mahdollista vaikuttaa uuden työntekijän sijoituspaikkaan (HR-päällikkö 2022).

Samanaikaisesti toimeksiantajalle tehdään gradua tiimien etätyöskentelystä. Tästä opinnäytetyöstä on rajattu pois syvempi pohdinta etätyön vaikutuksista tiimityöskentelyyn. Aihetta kuitenkin sivutaan työssä, sillä Yritys X:n työntekijät saavat työskennellä sekä etänä että toimistolla.

2 TIIMITYÖ JA TIIMIN RAKENTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi tiimin määritelmää sekä syvennytään tiimityön etuihin ja haasteisiin. Lisäksi esitellään tiimin kehitysvaiheet ja pohditaan tiimin rakentamista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten erilaisia persoonallisuustyypppejä ja tiimirooleja. Lopuksi tarkastellaan, millainen johtamisen näkökulma Yritys X:ssä on.

2.1 Tiimin määritelmä

Katzenbachin ja Smithin (1998, 59) mukaan

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.

Aku Kopakkalan (2011, 93) mukaan ryhmään tulisi kuulua 6–10 aktiivisesti vuorovaikutuksessa olevaa henkilöä, jos siitä halutaan muodostaa tiimi. Jari Salminen (2017, 21, 25) mukaan tiimiksi lasketaan vähintään 3–4 henkilöstä muodostuva joukko, jossa sen jäsenillä on jokin yhteinen päämäärä. Yritys X:n tiimeissä työskentelee tällä hetkellä 4–10 henkilöä.

Pysyvä tiimi muodostetaan Antti Skytän (2005, 58) mukaan vastaamaan jostain organisaation jatkuvasta toiminnasta. Tiimissä työskentelyn on tarkoitus tukea tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta (Salminen 2017, 25). Päivi Kupiaksen, Raija Peltolan ja Jorma Pirisen (2014, 5) mukaan tiimi voi toimia joko hyvin itseohjautuvasti, vaatia enemmän esihenkilön tukea tai vähän molempia. Parhaimmassa tapauksessa kaikilla tiimin jäsenillä on keskenään erilaiset tiedot ja taidot (Kopakkala 2011, 93). Yritys X:ssä tiimit muodostuvat työryhmistä, joilla on yhteiset tavoitteet sekä keskenään saman yrityksen myytävät tuotteet ja palvelut. Yritys X:lle tiimi on toimintaympäristö, jossa ihmiset tekevät töitä. Tiimin tarkoitus on hyvinvoinnin, jaksamisen, oppimisen ja sitoutumisen lisääminen. (Hyvinvointijohtaja 2022.)

2.2 Tiimityypit

John Arnoldin (2020, 296) mukaan nykyaikaisten organisaatioiden tiimeillä on monia erilaisia muotoja. Tiimit voivat olla muodoltaan tuotanto-, palvelu-, neuvottelu-, projekti-, strategia-, toiminta- ja suoritustiimejä. Tiimien suunnittelu on riippuvaista tiimin tehtävien rutiininomaisuudesta, työn kestosta ja fyysisen paikallaolon tarpeesta. Näillä ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, miten tiimin jäsenet toimivat yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Arnold 2020, 296–297.)

Tiimit voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin niiden käyttötarkoituksen mukaan. Tiimityyppejä ovat pysyvät tiimit, projektitiimit ja ad hoc -tiimit. Pysyvät tiimit rakennetaan usein jatkuvien prosessien varaan, eikä toiminta lakkaa, ellei organisaatiossa tapahdu jotain suuria muutoksia. Projektitiimille on tyypillistä suoritettavien töiden ajallinen takaraja ja vaihtelevat projektit. Ad hoc -tiimit ovat tilapäistiimejä, jotka muodostetaan varta vasten jonkin asian läpivientiä varten. Yksittäisen tiimin jäsen voi kuulua kerrallaan useampaan tiimiin. Taustalla tulee kuitenkin olla oma ”kotitiimi”, johon henkilö voi tuntea sitoutuvansa ja kuuluvansa. (Skyttä 2005, 58–59, 61–62.) Yritys X:n tiimit voidaan luokitella pysyviin tiimeihin, sillä tiimit on rakennettu vastaamaan jatkuvasti tietyn asiakasyrityksen tuotteiden myynnistä ja asiakaspalvelusta. Pysyvien tiimien lisäksi Yritys X:ssä voidaan rakentaa tilapäisiä projektitiimejä esimerkiksi jonkin tapahtuman järjestämiseksi.

2.3 Tiimityön edut ja haasteet

Michael A. Westin (2004) mukaan tiimeissä työskentely on paras tapa toteuttaa yrityksen strategiaa. Nopeasti muuttuvissa organisaatioympäristöissä tarvitaan yrityksen strategian ja organisaation rakenteen välistä johdonmukaisuutta. Tiimityöskentely tukee tätä tarvetta, sillä tiimit voivat reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. (West 2004, 9.)

Tiimityöskentelyn avulla organisaatioissa voidaan säilyttää osaaminen tehokkaammin. Vaikka yksi tiimin jäsen lähtee, tiimin oppiminen ei mene hukkaan eikä osaaminen katoa. Tiimissä työskennellessään tiimin jäsenet voivat oppia toisiltaan. Samalla syntyy uusia ideoita ja innovaatioita todennäköisemmin kuin yksin

työskennellessä. Lisäksi tiimien ohjaaminen on yksilön ohjaamista tehokkaampaa. Tiimissä työskentelevät osallistuvat enemmän ja ovat sitoutuneempia tekemiseen. Heillä on myös alhaisempi stressitaso kuin yksin työskentelevillä. (West 2004, 9–10.) Tiimissä työskenteleminen voi parantaa työn tehokkuutta ja työoloja parhaimmillaan kymmeniä prosentteja. Koska tiimin jäsenten onnistumiset nostavat kaikkien energiatasoja (Salminen 2017, 73), kuluttavaa työtä on mielekästä tehdä yhdessä.

Vaikka Yritys X:n tiimit ovat luonteeltaan pysyviä, niiden dynamiikkaan vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuus. Yritys X on monelle työntekijälle ensimmäinen kosketus työelämään ja sitä kautta ponnahtauslauta kohti muita haasteita (HR-päällikkö 2021). Vaihtuvuus on normaalia Yritys X:n toimintaympäristössä. Osa työntekijöistä voi kokea, että työ ei sovi hänelle ja lopettaa siksi. Yritys X:ssä havaittiin, että vaihtuvuuden sykli nopeutui vuoden 2020 aikana oletettavasti etätööhön siirtymisen vaikutuksesta. (Hyvinvointijohtaja 2022.) Työtyytyväisyyskyselyssä on näkynyt, että tiimi on muuttunut etäisemmäksi, kun työntekijät eivät enää näe toisiaan samalla tavalla kuin ennen (HR-päällikkö 2021). Lähityöskentelyssä tiimeissä vallitsee yhteisöllisyys ja kulttuuri, joka on pitänyt osaa työntekijöistä yrityksessä (Hyvinvointijohtaja 2022). Etänä yhteistä kulttuuria ei ole niin helppo ylläpitää, kun työpäivistä puuttuvat kohtaamiset esimerkiksi yhteisillä tauoilla.

Yritys X:n työntekijän on mahdollista valita, työskenteleekö hän toimistolla, etänä vai vaihdellen molemmissa. Kopakkalan (2011, 34) mukaan etätöössä työntekijöiden välinen vuorovaikutus jää vähäiseksi, mutta tapaaminen kasvokkain silloin tällöin vahvistaa tiimiä. Yritys X:n työntekijöiden työtehtävät ovat tiimissä työskentelystä huolimatta suurimmaksi osaksi itsenäisiä, joten niistä voi suoriutua myös ilman koko tiimin läsnäoloa. Tiimin hajanaisuudella voi kuitenkin olla vaikutusta tiimin toimintaan. Ihmiset viihtyvät paremmin työskennellessään jonkun kanssa ja suoriutuvat tehokkaammin tiimissä kuin yksin (Kopakkala 2011, 39).

2.4 Tiimin rakentaminen ja kehitysvaiheet

Deborah Mackinin (2007) mukaan ensimmäinen askel tiimin muodostamisessa on määritellä, mihin tarkoitukseen tiimi perustetaan. Tiimi rakennetaan tiettyyn

tarpeeseen joko väliaikaiseksi tai jatkuvaksi (Korpi & Tanhua 2008, 69). Tiimin perustaja määrittelee tiimin tehtävän yhdellä tai kahdella lauseella (Mackin 2007). Tehokkaiden tiimien rakentamiseksi sekä tiimillä että yksilöillä tulee olla mielenkiintoisia tehtäviä suoritettavanaan, jotta he työskentelevät sitoutuneesti, motivoituneesti ja yhteistyökykyisesti. Tämä edellyttää huolellista suunnittelua sekä riittävää työn vaihtelevuuden mahdollistamista. Yksilöiden pitää tuntea olevansa tärkeä osa tiimiä. Tiimillä tulee olla selkeät ohjeet, miten toimia ja jäsenten on annettava palautetta toisilleen säännöllisesti. (West 2004, 21–22, 84.)



KUVA 2. Tiimin kehitysvaiheet (Kopakkala 2011)

Bruce Tuckmanin tiimin kehittymisen malli (kuva 2) on viisivaiheinen. **Muodostusvaiheessa** (Forming) yksilöt tarkkailevat uutta tilannetta ja toisiaan sekä hakevat paikkaansa tiimissä. Pelisäännöt ja tiimille sopiva käyttäytyminen alkavat hiljalleen muotoutua. Tilanne vaatii sopeutumista ja aiheuttaa tiimin jäsenissä vielä epävarmuutta. **Kuohuntavaiheessa** (Storming) yksilöt alkavat esittää mielipiteitään rohkeammin, mikä aiheuttaa usein konflikteja. Tiimin jäsenet uskaltavat haastaa toisiaan ja tiiminvetäjäänsä. **Sopimisvaiheessa** (Norming) tiimin pelisäännöt ja tiimissä muodostuneet roolit tulevat kaikille tutuiksi. Yhteishenki paranee ja konflikteja pyritään välttämään. Tiimin jäsenet ovat tutustuneet toistensa toimintatapoihin ja voivat alkaa saavuttaa yhteisiä tavoitteita. **Hyvin toimiva ryhmä** (Performing) on vaihe, jossa tiimi on kannattava ja tekee tehokkaasti töitä tavoitteidensa eteen. Ristiriitatilanteita osataan ratkaista eivätkä ihmissuhdeongelmat vaikuta työntekoon. Tiimin ilmapiiri on avoin ja luottavainen, mutta uuden jäsenen saattaa olla haastavaa päästä osaksi sitä. Osa tiimeistä kohtaa myös viimeisen vaiheen, joka on **ryhmän lopettaminen** (Adjourning). Tällöin tiimin jäsenet joutuvat luopumaan yhdessä työskentelystä. (Kopakkala 2011, 44, 48–51.)

2.5 Erilaiset persoonallisuustyypit

John Arnoldin (2020, 47) mukaan vuosikymmenten akateemisten keskusteluiden ja tutkimusten perusteella on saatu selvitettyä yleismaailmallisten Big Five -persoonallisuustekijöiden olemassaolo. Big Five -mallin mukaan viisi universaalialta persoonallisuuden perusulottuvuutta ovat:

1. Avoimuus kokemuksille (Openness to experience). Tällaisen persoonallisuuden omaaville ihmisille tärkeää ovat estetiikka, tunteet, teot ja arvot. He pitävät yleensä työstä, jossa heillä on mahdollisuus ideoida ja muuntautua. He ovat valmiita myös tarkastelemaan uudelleen asenteita ja arvojaan.
2. Tunnollisuus (Conscientiousness). Persoonallisuudeltaan tunnolliset ihmiset ovat järjestelmällisiä, velvollisuudentuntoisia, kurinalaisia ja harkitsevia. He kuvailevat itseään perusteellisiksi ja hoitavat työtehtävänsä hyvin.
3. Ulospäinsuuntautuneisuus (Extroversion). Tällaisen persoonallisuuden omaavat ihmiset ovat seurallisia, itsevarmoja, aktiivisia ja positiivisia. He etsivät työstään jännitystä.
4. Suvaitsevaisuus (Agreeableness). Persoonallisuudeltaan suvaitsevaisia ihmisiä kuvastavat luottamus, suorapuheisuus, pyyteettömyys, vaatimattomuus ja lempeys. He kuvailevat itseään avuliaksi, ystävällisiksi, toisten tunteet huomioon ottaviksi ja yhteistyökykyisiksi.
5. Neuroottisuus (Neuroticism). Tällaisen persoonallisuuden omaavat ihmiset ahdistuvat helposti, voivat olla vihamielisiä, itsetietoisia, impulsiivisia ja haavoittuvaisia. Neuroottiset ihmiset kuvailevat olevansa herkästi huolestuvia, epäluuloisia ja alttiita vaikutuksille ja stressille. (Arnold 2020, 47.)

Ros Jayn (2002) mukaan jokainen ihminen ja tiimin jäsen on erilainen. Siksi on yllättävää, miten monia ominaisuuksia ja työskentelytyylejä työntekijöiden odotetaan voivan hyödyntää työssään. Ideoita odotetaan syntyvän kaikilta juuri silloin kun niitä pyydetään ja tarvitaan. Käyttäytymisen odotetaan olevan tietynlaista tiettyissä tilanteissa. Tiimissä työskennellessä tällä ei kuitenkaan ole väliä. Tärkeintä on, että tiimissä on mahdollisimman paljon erilaisia persoonia ja kaikki voivat hyö-

dyntää toistensa kykyjä. Riittää esimerkiksi, että yhdeltä tiimin jäseneltä tulee uusia ideoita ja toinen saattaa olla taitava puhuja. Jotta kaikkien tiimin jäsenten ominaisuuksia voi hyödyntää, niistä tulee olla tietoinen. (Jay 2002, 1.)

2.5.1 Roolit tiimeissä

Meredith Belbinin (2015) mukaan on olemassa yhdeksän tiimiroolia, joista yksilöt omaksuvat aina jonkin ollessaan osa tiimiä. Alun perin Belbin on kehittänyt Team Role -mallin 1970-luvulla tekemänsä tutkimuksen avulla. Sen mukaan:

Ideoija (Plant) on luova uudistaja ja monipuolinen ongelmanratkaisija, joka tarjoaa mielellään ideoitaan kehittymisen tukemiseksi. Yleensä Ideoijat haluavat työskennellä etäällä muista tiimin jäsenistä. Liian monen Ideoijan läsnäolo samassa tiimissä voi vaikuttaa työskentelyyn negatiivisesti, koska heillä on tapana kuluttaa aikaansa vertailemalla ideoita keskenään. (Belbin 2015.)

Tutkija (Resource investigator) on yleensä luonnostaan taitava kommunikoija, joka viihtyy ihmisten seurassa niin töissä kuin vapaa-ajalla. Tutkijat ovat taitavia neuvottelemaan, etsimään uusia mahdollisuuksia sekä luomaan uusia kontakteja. He tulevat toimeen lähes kaikkien kanssa, mutta odottavat myös saavansa huomiota osakseen, muuten innostus voi haihtua nopeasti. (Belbin 2015.)

Koordinaattori (Co-ordinator) auttaa muita työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen laajan näkemyksensä ansiosta. Koordinaattorit osaavat tunnistaa ihmisten kykyjä ja käyttää niitä apuna, joskus myös henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Belbin 2015.)

Muotoilija (Shaper) on tavoitteellinen ja orientoitunut työntekijä, jolla on hyvä energia. Muotoilijat työntävät itseään ja muita eteenpäin puhtaasti päättäväisyydellään. He ovat kilpailuhenkisiä ja onnistuvat vakuuttamaan monet rohkeudellaan. Suorasanaiset Muotoilijat saattavat vaikuttaa joidenkin mielestä riidanhaikuisilta. Heitä kuitenkin pidetään luonnollisina johtajina, koska he saavat ihmiset toimimaan ja menestyvät paineen alla. (Belbin 2015.)

Tarkkailija (Monitor evaluator) on varautunut ja miettii huolella ennen kuin tekee päätöksiä. Yleensä Tarkkailijat ovat kriittisiä ajattelijoita, jotka harvoin tekevät intuitiivisia päätöksiä tai huolimattomuusvirheitä. Muut saattavat nähdä Tarkkailijat hitaina tai tylsinä. Tarkkailijat ovat taitavia punnitsemaan vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia. (Belbin 2015.)

Toimeenpanija (Implementer) on käytännöllinen ja kurinalainen työntekijä, joka on valmis tekemään lujasti töitä varmistaakseen, että asiat tehdään oikein. He ovat usein uskollisia organisaatiolle. Toimeenpanijat saattavat olla joustamattomia muutostilanteissa, mutta ovat arvokkaita luotettavuutensa ja ahkeruutensa vuoksi. Toimeenpanijat menestyvät, koska he ovat tehokkaita ja ymmärtävät, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei. (Belbin 2015.)

Tiimipelaaja (Teamworker) on lempeä ja seurallinen sekä tukee ja välittää muista. He ovat joustavia, sopeutumiskykyisiä, tarkkaavaisia ja hyviä kuuntelijoita. Tiimipelaajat ovat suosittuja kollegoidensa keskuudessa. Koska tiimipelaajat ovat myös hyviä välttämään konflikteja, heillä saattaa olla haasteita päätöksenteossa. Heillä on loistava kyky ratkaista ihmissuhdeongelmia. (Belbin 2015.)

Viimeistelijä (Completer-finisher) on tarkka ja pyrkii jatkuvasti täydellisyyteen. Viimeistelijöiden voidaan luottaa suorittavan työnsä ja saavan kaiken valmiiksi ajoissa. Täydellisyyteen pyrkiminen voi kuitenkin aiheuttaa Viimeistelijöille ahdistusta, jos työtehtävät tulee hoitaa tietyssä määräajassa. Viimeistelijät ovat korvaamattomia tarkkuutta ja huolellisuutta vaativissa tehtävissä. (Belbin 2015.)

Asiantuntija (Specialist) rakastaa oppimista ja kehittyminen on pääasiallinen syy hänen olemassaololleen. Muut tiimin jäsenet voivat kääntyä Asiantuntijoiden puoleen, jos tarvitsevat neuvoa. Asiantuntijoita ei pidetä luonnostaan joukkuepelaajina, mutta he tarjoavat tiimille mielellään syvää tietämystään asioista. (Belbin 2015.)

Jokaisella tiimiroolilla on omat erilaiset ominaisuutensa ja käyttäytymistapansa hyvine ja huonoine puolineen. Ei ole olemassa hyviä tai huonoja tiimirooleja, mutta jokaisen on tärkeää tuntea oma roolinsa ja niiden kollegoiden roolit, joiden kanssa on vuorovaikutuksessa. Yksilöt ja tiimit pystyvät hyödyntämään toistensa

vahvuuksia saavuttaakseen täyden potentiaalinsa. (Belbin 2015.) On epätodennäköistä, että yhteen tiimiin kuuluisi yksi jokaisen eri tiimiroolin edustaja. Erilaisen tiimiroolin omaavat henkilöt toimivat eri tavalla toistensa seurassa ja työskennellessään yhdessä. Tiimi on etulyöntiasemassa, jos sen jäsenillä on kyky tunnistaa eri roolien välinen epätasapaino, he ovat valmiita mukautumaan sekä vaihtamaan rooleja parantaakseen vahvuuksiaan tai kompensoidakseen heikkouksiin. (Jay 2002, 17–18.) Erilaisen tiimiroolin omaavat henkilöt käyttäytyvät toistensa seurassa eri tavoin. Roolien tunteminen auttaa tiimipäällikköä ymmärtämään paremmin yksilöiden käyttäytymisten syitä. Tiimipäällikkö voi tarkkailla tiimin jäsenten keskinäistä kommunikointia, henkilökohtaista suorittamista ja johtaa tiimin jäseniä yksilöllisemmin.

2.5.2 Muutokset valmiin tiimin rooleissa

Kun tiimistä poistuu jäsen, hänen roolinsa jää osaksi tiimin roolien kokonaisuutta. Uuteen tiimin jäseneseen saatetaan siksi kohdistaa vanhan jäsenen rooliin liittyviä odotuksia. (Kopakkala 2011, 108–109.) Joskus valmiin tiimin työn ja tehokkuuden parantamiseksi voi joutua tekemään muutoksia varta vasten. Yksi vaihtoehto tehokkuuden parantamiseksi on esimerkiksi epätasapainoisen tiimin uudelleenjärjestely, jossa yhden tai useamman tiimin jäsenen työntehtäviä muutetaan suurilta osin. Uudelleenjärjestelyn ansiosta työntekijät saattavat päätyä rooleihin, joissa he todennäköisemmin menestyvät. Toinen vaihtoehto on toimintojen joustavuuden lisääminen tiimissä. Tätä varten on selvitettävä, mistä työtehtävistä kukin tiimin jäsen erityisesti pitää ja suoriutuu hyvin. Tarkoitus ei ole vaihtaa vastuualueita kokonaan, vaan jakaa tehtäviä useamman niistä kiinnostuneen hoidettavaksi. (Jay 2002, 20–22.)

Tiimi on myös mahdollista jakaa pienempiin osiin, jossa hyvin toistensa kanssa työskentelevät tekevät töitä keskenään. Siten voidaan välttää konflikteja. Vaihtoehtoisesti joku tai jotkut tiimin jäsenistä voidaan siirtää kokonaan toiseen tiimiin tai tehdä vaihto toisen tiimin jäseneseen. Vaihto saattaa mahdollistaa tiimin yltämisen parempiin tuloksiin, jos tiimin suorituskyky on heikentynyt epäsovpien tiimiroolien vuoksi. Tiimiin voidaan myös koettaa rekrytoida tietynlainen henkilö.

Tämä vaatii sen, että tiimipäällikkö on tunnistanut kaikki tiimin roolit. Tiimirooli-vaatimukset tulee ottaa huomioon aina, kun tiimiin tulee uusia jäseniä. (Jay 2002, 20–22.) Yritys X:n tiimit muodostuvat satunnaisesti sen mukaan, miten yritykseen tulee uusia työntekijöitä ja miten tiimeissä työskentelevien työsuhteet päättyvät.

2.6 Johtamisen näkökulma

Tiimin johtaminen on tiimin jäsenten tukemista, kuuntelemista ja valmentamista. Tiimipäällikkö on tiiminsä tukena vaikeissa tilanteissa ja auttaa kantamaan vastuuta toiminnasta. (Kopakkala 2011, 91.) Rauno Korven ja Pertti Tanhuan (2008) mukaan valmentava tiimin johtaminen on verrattavissa joukkuepelikentällä tapahtuvaan johtamiseen. Valmentava tiimin johtaminen vain tapahtuu ajallisesti pidemmällä aikavälillä. Joukkueen valmentajan tavoin tiimipäällikkö havainnoi ja pitää kirjaa tiimin toiminnasta. Tiimipäällikkö vertaa tuloksia muihin tiimeihin kuten valmentaja tarkkailee vastustajia. Havainnoinnin jälkeen tiimipäällikkö tulkitsee ja analysoi saatuja tuloksia tehden toimenpiteitä tarvittaessa nopeassakin aikataulussa. Havainnoinnin ja tulkinnan jälkeen tiimipäällikkö ohjaa tiimiläisiä esimerkiksi antamalla palautetta tai parantamalla käytössä olevia toimintamalleja. (Korpi & Tanhua 2008, 33–36.) Nykypäivän tiimipäällikön rooli on yhä enemmän yksilön auttamisessa ja tukemisessa.

Yritys X:ssä tiimipäällikön rooli on yksilön valmentamisessa. Johtaminen perustuu läsnäoloon ja yksilön johtamiseen. Tiimin jäsenet saavat tiimipäälliköltä tukea esimerkiksi yksilöllisiin myyntihaasteisiinsa. Tiimikoot määritellään niin, että tiimipäälliköllä on riittävästi aikaa jokaiselle yksilölle. (Hyvinvointijohtaja 2022.) Marjo-Riitta Ristikankaan ja Vesa Ristikankaan (2018) mukaan valmentava johtajuus on yksilöiden potentiaalin löytämistä, kehittämistä sekä hyödyntämistä tiimissä ja organisaatiossa. Valmentava johtamiskulttuuri rakentuu ammatillista osaamista kehittämällä sekä organisaation toimintatapojen ja vuorovaikutussuhteiden perusteella. Ryhmän jäsenten tulee luottaa toisiinsa ja siihen, että tiimipäällikön tuki on lähellä. Tiimipäällikkö voi hyödyntää valmentavassa johtamisessa erilaisia harjoituksia auttaakseen valmennettaviaan löytämään omat vahvuutensa ja mo-

tivaation lähteet. Valmentavassa johtajuudessa yhteistyön määrä vaikuttaa merkittävästi tiimin kehittymiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 578–579, 581–582.)

2.7 Tulevaisuuden trendien vaikutukset tiimien johtamiseen

Johtamisen tulevaisuuden trendejä ovat esimerkiksi kompleksisuus ja digitalisaatio. Johtaminen kompleksisessa maailmassa eroaa totutuista tavoista. Digitalisaatio puolestaan muokkaa työpaikkoja ja erilaisten osaajien tarvetta tulevaisuudessa. Luomme tulevaisuutta tässä hetkessä, joten tiimipäällikön roolissa on olennaista pohtia, miten muutokset vaikuttavat työnkuvaan nyt ja tulevaisuudessa. Maureen Metcalfin (2021) mukaan työpaikat tulevat muuttumaan kokeellisemmiksi ja datalähtöisemmiksi, ja samalla töiden luonteet tulevat muuttumaan. Johtajien on arvioitava johtamistapojaan uudelleen ja mietittävä, miten heidän tulisi johtaa ollakseen valmiita tulevaisuuteen. Tulevaisuuden johtajan tulee tottua analysoimaan tilanteita joskus tarkastikin ja oppia sopeutumaan muutoksiin. Joissakin organisaatioissa tulevaisuuden trendit tarkoittavat teknologian, kuten automatisaation, tekoälyn ja koneoppimisen lisäämistä. Muutokset voivat kohdistua myös organisaation ostopolitiikkaan tai toimitusketjun hallintaan. (Metcalfe 2021.)

Epävarmuus näkyy kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Organisaatioissa on pulaa pätevistä työntekijöistä. Työvoimaa on koulutettava ja valmisteltava mukautuvampaan ja tiimipohjaiseen työympäristöön. Myös ilmastonmuutos aiheuttaa epävakautta ja pakottaa yritykset harkitsemaan liikkeitään seuraavien vuosikymmenten aikana. Uudet teknologiat luovat johtamiseen ja tiimityöskentelyyn mahdollisuuksia, joita ei ole aiemmin osattu kuvitella. Tiede parantaa sairauksia, teknologia vastaa työvoimapulaan ja johtajat ympäri maailman tekevät yhteistyötä käsitelläkseen ja ratkoakseen ongelmia yhdessä. Nykyisellä toiminnalla on merkittävä vaikutus tuleviin sukupolviin. (Metcalfe 2021.) Nykypäivän johtajilla on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa siihen, millainen tulevaisuus tulee olemaan.

2.7.1 Kompleksisuus

Anni Kankaan, Johanna Kujalan, Anna Heikkisen, Antti Lönnqvistin, Harri Laiho- sen ja Julia Bethwaiten (2019) mukaan maailma muuttuu nopeasti ja monet nykyajan muutosprosessit ovat yhä monimutkaisempia. Kompleksisuus viittaa systeemiin, toisiinsa liittyviin ja ennalta arvaamattomiin ilmiöihin ja toimintaympäristöihin. Monimutkaisia ympäristöjä leimaavat epäselvyys ja epävarmuus. Ilmas- tonmuutos, kaupungistuminen, ikääntyvä yhteiskunta, globaali turvallisuus ja kestävä kehitys muun muassa asettavat liiketoiminnalle edellytyksiä, joita ei ole tehty sopimaan yksinkertaisiin malleihin. Se tarkoittaa, että johtajilla on oltava uu- denlaisia tietoja ja taitoja ymmärtääkseen ja käsitelläkseen monimutkaisia ilmi- öitä. Johtamistilanteiden monimutkaistuesssa tiimipäällikön tulee hyväksyä epä- varmuus ja käyttää erilaisia tietolähteitä yhteisen ymmärryksen luomiseksi käsillä olevasta tilanteesta. (Kangas, Kujala, Heikkinen, Lönnqvist, Laihonen & Beth- waite 2019, 7–8, 10.) Tiimipäällikön ei kannata yrittää hallita kaikkea, koska se ei ole mahdollista.

VUCA on lyhenne sanoista Volatility eli volatilitteetti, Uncertainty eli epävarmuus, Complexity eli kompleksisuus ja Ambiguity eli moniselitteisyys. Neljää VUCA- ominaisuutta käytetään nykyään melko yleisesti johtajien ja esihenkilöiden työssä, koska maailma muuttuu nopeasti ja johtajat kokevat paljon epävarmuus- tekijöitä. Volatilitteetti tarkoittaa, että on olemassa äkillisten ja odottamattomien muutosten todennäköisyys. Esimerkiksi resurssien kustannuksissa voi tapahtua nopeita muutoksia. Epävarmuus tarkoittaa asioiden vaikeaa ennustettavuutta – jotakin tärkeää saattaa tapahtua tai olla tapahtumatta. Kompleksisuus pitää sisäl- lään monia toisiinsa kytkeytyviä toimijoita ja muuttujia, joten tapahtumien loppu- tulosta on vaikeaa ennustaa. Moniselitteisyyteen voidaan törmätä yrityksen läh- tiessä täysin uusille markkinoille. Silloin voi olla haastavaa ymmärtää, miksi asiat toimivat kuten toimivat. VUCA-ympäristössä on vaikeaa ennustaa, mitä seuraa- vaksi todennäköisimmin tapahtuu tai mitä kannattaa tehdä. (Kangas ym. 2019, 13.)

Pirkko Vartiaisen ja Harri Raison (2020, 62) mukaan kompleksisuus on kaikkea, mitä ympärillämme tapahtuu. Se vaikuttaa myös johtamiseen ja organisaatioiden toimintaan. Kompleksisuuteen kuuluvat asioiden ennakoimattomuus ja tunne,

että ympärillä tapahtuville ilmiöille ei ole selkeää selitystä. Pirulliset ongelmat liittyvät kompleksisuusajatteluun olennaisesti. Ne ovat ongelmia, jotka eivät ole helposti ratkaistavissa eivätkä välttämättä lainkaan tiedossa. Ratkaistaessa pirullisia ongelmia saatetaan törmätä lukuisiin muihin ongelmiin, luoda uusia tai joutua tekemään laajoja muutoksia organisaation ja ihmisten toimintaan (Vartiainen & Raisio 2020, 62–64, 75, 351). Kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään kompleksisessa maailmassa eteen tulevia tilanteita ja helpottaa yllätysten kohtaamista. Tiimipäällikön on tärkeää tiedostaa, että kaikki ongelmat eivät ole yksinkertaisia tai ratkaistavissa perinteisen johtajuuden menetelmillä.

Voidakseen pärjätä johtajana kompleksisessa maailmassa tiimipäälliköltä voidaan odottaa toimenkuvassaan ja osana ammatti-identiteettiään laajaa halua kehittää omaa toimintaansa. Tiimipäällikön tulee olla kiinnostunut erilaisista yhteiskunnallisista teemoista ja halukas syventämään ymmärrystään laaja-alaisesti. Hyvä tiimipäällikkö pyrkii lisäämään ymmärrystään ympärillään tapahtuvista ilmiöistä ja ottamaan vastuuta toiminnastaan johtajana kompleksisessa maailmassa. (Kastikainen 2022.)

2.7.2 Digitalisaatio ja tekoäly

Digitalisaation myötä asiakkaat siirtyvät yhä enemmän internetiin ja erilaisten teknologioiden ansiosta monet keskeiset työtehtävät voidaan suorittaa automaation avulla. Organisaatioissa tulisi panostaa johtajien ja työntekijöiden kykyyn selviytyä muutoksista. Kompleksisten ja systeemisten muutosten hallinta vaatii johtajilta monien alojen ymmärrystä. (Kangas ym. 2019, 11–12, 103.)

Jeanne Rossin ja Paul Michelmanin (2019) mukaan useimmissa yrityksissä digitaalinen muutos alkaa jostain ulkopuolisesta tekijästä, jonka johtajat havaitsevat. Ulkopuolinen tekijä voi olla esimerkiksi digitalisaation aiheuttama häiriö, jota koitetaan torjua tai uusi mahdollisuus, johon on tartuttava ennen kilpailijoita. Johtajien tulee kuitenkin tulevaisuuteen suuntautuneissa muutosstrategioissaan huomioida yhtä lailla organisaation sisäiset tekijät. Menestyvät digitaaliset organisaatiot keskittyvät yhtä paljon siihen, kuinka asiat saadaan tehtyä kuin siihen, mitä yritetään saada aikaan. Jatkuvan muutoksen ympäristössä johtajat eivät voi enää

luottaa hierarkkiseen organisaatiokaavioiden tehokkuuteen. Johtajien on lakattava yrittämästä olla huoneen älykkäimpiä henkilöitä ja alkaa olla sellaisia henkilöitä, jotka voivat auttaa kaikkein parhaimpien ideoiden esiin tuomisessa. (Ross & Michelman 2019.)

Xavier Ferràs (2019) mukaan tekoälyn kehittyminen voi johtaa siihen, että robotit vähentävät työpaikkoja esimerkiksi tehtaista, varastoista ja asiakaspalvelu-aloilta. Työn tulevaisuutta muokkaa digitaalinen automaatio, joka voi mahdollistaa äärimmäisen tuottavan yritystoiminnan lähestulkoon ilman työntekijöitä. Koneet ovat ylivoimaisia datan tulkinnassa, kuvien tunnistamisessa, virheiden ehkäisyssä ja järjestelmien koordinoinnissa. Logiikkaan, tilastoihin ja rationaaliin päätöksentekoon perustuvat johtamisprosessit voidaan tulevaisuudessa suorittaa paremmin älykkäiden algoritmien avulla. Johtaminen on esimerkki hyvin inhimillisestä toiminnasta, sillä se vaatii omien ja muiden tunteiden ymmärtämistä ja tulkintaa. Johtaminen vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta, yksilöllisten tarpeiden tunnistamista ja kykyä ohjata tiimit kohti asetettuja tavoitteita. Joidenkin tutkimusten mukaan ihmiset voisivat ottaa vastaan robottien antamia ohjeita ja saattaisivat hyväksyä robotin johtajakseen. Haastavampaa olisi saada robotti omaamaan emotionaaliset kyvyt ja ohjaamaan tiimejä VUCA-tilanteissa. Johtajia tarvitaan edelleen luottamuksen luomiseen ja paikkaamaan robottien tunne- ja vuorovaikutustaitojen puutetta. (Ferràs 2019.)

3 HUIPPUTIIMIN TUNNUSMERKIT

Tässä luvussa käydään läpi, mitä ovat huipputiimin ominaisuudet ja miten huipputiimi rakentuu. Luvun kappaleissa tarkastellaan lähemmin huipputiimin tunnusmerkkejä eli tiimin älykkyyden hyödyntämistä, tiimin johtamista ja osaamisen kehittämistä.

3.1 Huipputiimin ominaisuudet ja rakentuminen

Huipputiimille on olemassa lukuisia määritelmiä. Opinnäytetyössä hyödynnetyn teorian pohjalta voidaan yhteenvedona todeta, että huipputiimi erottuu muista ja suoriutuu tehtävistään tavanomaista tehokkaammin. Yritys X:n tavoitteena on luoda jokaisesta tiimistään huipputiimi. Tällä hetkellä toimeksiantajan ajatus on, että huipputiimit syntyvät sattumalta, eikä niiden rakentamiseen ole olemassa tiettyjä ohjeita tai keinoja. Opinnäytetyön aloitusvaiheessa Yritys X ei vielä ollut määritellyt, mitä huipputiimi heille tarkoittaa.

Huipputiimin ominaisuuksia ovat

- kaikkien osaamisen ja ominaisuuksien arvostaminen ja hyödyntäminen
- tasa-arvo tiimin jäsenten välillä
- positiivinen ja hyvä yhteishenki
- yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamiseksi tehdään sitoutuneesti töitä
- hyvät vuorovaikutustaidot
- Ongelmanratkaisutaidot
- tiimin jäsenten luottamus toisiinsa
- myönteinen suhtautuminen muutoksiin
- oman ja muiden tiimin jäsenten toiminnan arviointi
- kehittymishalukkuus suorituskyvyn ja tulosten parantamiseksi
- tehokas ajankäyttö
- rehellisyys ja avoimuus palautteenannossa (Salminen 2017, 35–39, 41, 43).

Koska huipputiimi tarvitsee rakentuakseen aikaa ja yhdessä tekemistä, sitä ei voi muodostaa heti minkään tietyn kaavan avulla. Tiimin on kuitenkin mahdollista

kasvaa ja kehittyä huipputasolle. (Salminen 2017, 38.) Yllä luetellut ominaisuudet mahdollistavat tiimin oppimisen ja kehittymisen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 5).

Yritys X:n hyvinvointijohtaja (2022) haastatteli tiimipäälliköitä ja sellaisten tiimien jäseniä, joissa työntekijöiden pysyvyys on muita parempi, sekä tiimejä, joissa vaihtuvuus oli suurempi. Haastatteluissa ei keskitytty parhaita tuloksia tehneisiin tiimeihin, vaan pääpaino oli selvittää millaiset asiat tiimissä tekevät siitä huipputiimin. Haastatteluiden perusteella Yritys X:n huipputiimissä on 7–10 jäsentä, joilla on yhteiset rutiinit, hyvä ilmapiiri, yhteinen tavoite ja läheltä johtava tiimipäällikkö. Tiimin jäsenten määrää perusteltiin niin, että mikäli tiimin koko on isompi, sieltä löytyy todennäköisemmin jokaiselle joku, jonka kanssa tulee hyvin toimeen. Hyvä ilmapiiri syntyi siitä, että työntekijät tuntevat toisensa, keskustelevat muus-takin kuin työstä ja olivat myös tavanneet töiden ulkopuolella. Rento työilmapiiri tarkoittaa, että työntekijöitä ei painosteta kehittymisellä tai tulosten saavuttami-sella. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen kuitenkin yhdistettiin hyvää ilmapiiriä parantavaksi asiaksi. Läheltä johtava tiimipäällikkö tuntee tiiminsä jäsenet ja tiimin jäsenet tuntevat tiimipäällikön. Työntekijät kokivat tärkeäksi sen, että tiimi-päälliköllä on aikaa kahdenkeskisille keskusteluille. (Hyvinvointijohtaja 2022.)



KUVA 3. Huipputiimiksi kasvamisen portaat (Skyttä 2005, 111, muokattu)

Huipputiimiksi kasvetaan viiden portaan kautta (kuva 3). Ensimmäisellä portaalla ihmiset ovat **joukko** varautuneita henkilöitä, joiden välillä on vain vähän vuorovaikutusta. Tiimipäällikkö voi rakentaa luottamusta tiimin jäsenten välille rohkaisemalla heitä avoimeen vuorovaikutukseen, antamaan palautetta puolin ja toisin sekä luomalla heidän kanssaan yhteiset pelisäännöt. Toisella portaalla tieto lisääntyy ja ihmiset saattavat kokea negatiivisia tunteita tiimin toimintaa kohtaan. Ihmiset eivät heti muodosta tiimiä, vaan eri henkilöiden välille syntyy klikkejä. **Klikit** voivat muodostua esimerkiksi kahden sellaisen henkilön välille, jotka löytävät toisistaan jotain yhteistä. Klikkejä on purettava, sillä ne aiheuttavat vastakkainasetteluja tiimin sisälle. Vain klikkejä purkamalla tiimi voi muodostua useiden klikkien sijaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Tiimipäällikkö voi auttaa klikkien purkamisessa esimerkiksi luomalla uusia toimintamalleja, jotka kumoavat negatiivisuuden synnyttämät klikit ja mahdolliset huonoksi havaitut tavat. Lisäksi tiimipäällikkö voi auttaa tiimin jäseniä hahmottamaan, että yhteisiä tavoitteita ei saavuteta kuin yhdessä toimimalla. (Skyttä 2005, 111–115.)

Kolmannella portaalla ihmisistä muotoutuu **ryhmä**. Ryhmän jäsenet alkavat jo kutsua kokonaisuutta tiimiksi ja negatiiviset tunteet väistyvät. Ryhmä tuntee vahvaa me-henkeä ja ilmapiiri on positiivinen. Positiivisuuden kautta ryhmästä muodostuu 4–8 kuukauden kuluessa **tiimi**. Neljännen portaan haasteita ovat esimerkiksi tiimin kohtaamat ristiriidat, mutta mahdollisuus kehittyä huipputiimiksi on hyvä. Viidennen portaan **huipputiimin** jäsenet ovat mm. sitoutuneita, auttavat toisiaan ja kehittyvät jatkuvasti. (Skyttä 2005, 115–116.)

3.1.1 Tiimiälytaidot

Ilona Hiilan, Maaretta Tukiaisen ja Ida Hakolan (2019) mukaan tiimiäly tarkoittaa työntekijöiden ja heistä koostuvien tiimien älykkyyden hyödyntämistä. Tiimiälyä voidaan kehittää harjoittelemalla viittä tiimiälytaitoa, joita ovat **itsetuntemus, yhteinen suunta, hyvä ilmapiiri, selkeät roolit ja vastuut** sekä **avoin vuorovaikutus** (kuva 4). Lisäksi tiimiälyä voi kehittää rakentamalla sitä hyödyntäviä toimintamalleja. Tiimiäly on organisaatiolle selkeä kilpailuetu, sillä tiimissä työskentelevät pääsevät tutkitusti viisi kertaa parempiin suorituksiin kuin yksin työskentelevät. Tiimissä yksilöt voivat jakaa osaamistaan toisilleen ja oppia toisiltaan

sekä tunnistaa ja ratkaista yhdessä ongelmia tehokkaammin. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 65–67, 77–78.)



KUVA 4. Tiimiälytaidot (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019)

Yritys X:ssä voidaan kehittää tiimiälyä jo olemassa olevissa tiimeissä. Usein tiimi kuitenkin tarvitsee muuttuakseen jotakin, mikä saa sen jäsenet katsomaan toimintaansa uudesta näkökulmasta (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 76). Yritys X:n tapauksessa muutos voi olla esimerkiksi uusi tiimiläinen, uusi myytävä tuote tai uusi palkkiojärjestelmä. Tiimipäällikön rooli on muutostilanteessa tarjota tiimiläisille oikeanlaisia työkaluja viiden tiimiälytaidon kehittämiseen.

Hyvä itsetuntemus

Ensimmäinen viidestä tiimiälytaidosta on itsetuntemus. Se tarkoittaa yksilön omien kykyjen, motivaation ja tunteiden ymmärtämistä. Tuntamalla omat vahvuutensa ja heikkoutensa työntekijä tietää, millaisissa tehtävissä hän menestyy parhaiten. Myös hyvin itsensä tunteva organisaatio tietää paremmin millaista työntekijää se on vailla. Itsetuntemuksen parantamiseksi työntekijöiden tulisi tehdä asioita, joissa he ovat hyviä ja voida kehittyä kohti sitä, missä haluavat olla. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 77, 81–82.) Itsensä johtamiseksi tiimin jäsenten on osattava asettaa itselleen henkilökohtaisia tavoitteita, uskallettava työskennellä oman mukavuusalueensa ulkopuolella ja ymmärtää, etteivät tulokset synny hetkessä. Hyvillä itsensä johtamisen taidoilla on vaikutusta myös tiimin kehittymiseen. (Salminen 2017, 145, 150–151.)

Yhteinen suunta

Toinen viidestä tiimiälytaidosta on yhteinen suunta. Martine Haasin ja Mark Mortensenin (2016) mukaan nykypäivän tiimit ovat erilaisia kuin aiemmin. Ne ovat monipuolisempia, hajautetumpia, digitaalisempia ja dynaamisempia. Kun tiimit kohtaavat haasteita, heidän menestyksensä riippuu edelleen samoista ryhmäyhteistyön perusteista. Jokaisen huipputiimin perusta on suunta, joka energisoi, orientoi ja sitouttaa jäseniään. (Haas & Mortensen 2016.) Tiimin tavoitteet voi luoda esimerkiksi SMART-säännön mukaisesti tarkoiksi (Specific), mitattavaksi (Measurable), saavutettavissa oleviksi (Achievable), tuloshakuisiksi (Result-oriented) ja aikaan sidotuiksi (Time-oriented). Tiimin perustajan tehtävänä on kuvata tärkeimmät tehtävät ja tulokset, joita tiimin jäseniltä odotetaan. (Mackin 2007). Jotta tiimin jäsenet voivat saavuttaa yhteiset tavoitteensa, heidän on otettava niistä vastuu yhdessä ja luotettava toisiinsa niitä tavoiteltaessa (Katzenbach & Smith 1998, 125).

Yhteiset pelisäännöt auttavat tiimiä kulkemaan samaan suuntaan. Pelisäännöt ovat tiimin yhdessä sopimia ohjeita, joiden tarkoituksena on ylläpitää järjestystä ja mahdollistaa otollinen ympäristö haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Säännöt ylläpitävät järjestystä ja ennaltaehkäisevät konfliktitilanteiden syntymistä. Pelisäännöillä voidaan ohjeistaa esimerkiksi tiimin yhteisiä toimintamalleja ja vuorovaikutustilanteita. (Salminen 2017, 91–92.)

Työn merkityksellisyys on ihmisille tärkeää, koska työpaikalla vietetään niin paljon aikaa. Merkityksellisyyttä tuntevat työntekijät kulkevat yhteiseen suuntaan, ovat sitoutuneempia, saavat aikaan enemmän ja samalla pysyvyys on parempi. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 118–119, 123–124.) Peter Peitsalon (2022) mukaan työn merkitys syntyy ulkoisista motivaatiotekijöistä, joita ovat esimerkiksi raha, asema, status ja arvostus, sekä sisäisistä motivaatiotekijöistä, joita ovat esimerkiksi työntekijän kokemus siitä, että voi kehittyä työssään ja että häneen luotetaan. Helena Kastikaisen (2022) mukaan monelle työntekijälle merkityksellisyyden syyt ovat hyvin henkilökohtaisia, eikä työntekijä välttämättä samaistu yrityksen tavoitteisiin tai missioon. Merkityksellisyys on kuitenkin löydettävissä, jos työntekijällä on mahdollisuus toteuttaa itseään työssään tai sen ansiosta. (Kastikainen 2022.)

Kevin Eikenberryn (n.d.) mukaan sitoutumista on kahden tyyppistä: yksilön sitoutumista tiimiin ja yksilön sitoutumista työhönsä. Molemmat ovat tärkeitä, sillä kun ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita tiimiin ja sen tavoitteisiin. Johtajat näkevät tiimin jäsenten sitoutumisen usein jonakin, johon he eivät voi vaikuttaa. He ajattelevat tuolloin, että työntekijät joko ovat tai eivät ole sitoutuneita. Johtajat voivat kuitenkin vaikuttaa tiimin jäsenten sitoutumiseen useammallakin tavalla. (Eikenberry n.d.) Nämä tavat esitellään tarkemmin luvussa 5 Tulosten tulkinta ja ratkaisut, kappaleessa 5.2.2 Yhteinen suunta, Sitoutuminen ja motivaatio. Yhteistyön johtamisen asiantuntija Satu Koiviston sekä insinööri ja sosiaalipsykologi Ritva Rannan (2019, 50) mukaan vahvalla yhteisellä identiteetillä on positiivisia vaikutuksia työntekijän kokemaan työn imuun, siihen tunteeko työntekijä ylpeyttä työstään tai irtisanoutuuko hän vai ei.

Turvallinen ilmapiiri

Kolmas viidestä tiimiälytaidosta on turvallinen ilmapiiri. Ihmiset osallistuvat, sitoutuvat ja ottavat riskejä todennäköisemmin silloin, kun he tuntevat olonsa turvallisiksi. Turvallisuuden tunteen puuttuminen johtaa varovaiseen käytökseen, jolloin esimerkiksi uusia ideoita ei välttämättä uskalleta jakaa muille. (West 2004, 113–114.) Turvallinen ilmapiiri rakennetaan panostamalla ympäristöön, jossa kaikkien tiimin jäsenten mielipiteellä on merkitystä. Turvallisessa ympäristössä myös muutokset ovat helpompia, sillä muutostilanteet saattavat aiheuttaa pelkoa ja saattavat jopa lamaannuttaa. Tiimiälyä hyödyntämällä muutoksen aiheuttamat tunnetilat voidaan kääntää voimavaraksi. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 78, 146.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa tunnetta, jossa ihminen kokee voivansa sanoa ajatuksensa ääneen ja ottaa riskejä. Ilman psykologista turvallisuutta ihminen saattaa esimerkiksi jättää kertomatta ideansa muille välttääkseen epäonnistumisen tilanteessa. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 168.) Kirsi Yli-Kaitalan ja Minna Toivasen (2021) mukaan psykologinen turvallisuus on avointa vuorovaikutusta, erilaisuuden hyväksymistä ja toisten kunnioittamista sekä sujuvaa yhdessä työskentelyä. Psykologisesti turvallisen työyhteisön työntekijät oppivat ja voivat paremmin, ovat tehokkaampia ja tuloksellisempia sekä sitoutuneempia. Työntekijät voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden edistämiseen muun muassa jakamalla omia eriäviä mielipiteitään avoimesti ja myöntämällä virheensä.

Etätyöskentely vähentää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, jolloin psykologisen turvallisuuden tukemiseksi on tehtävä eri tavalla töitä. Kuka tahansa työntekijä voi osoittaa tukensa ilmaisemalla kiinnostuksensa muita kohtaan esimerkiksi kysymällä kuulumisia virtuaalitapaamisissa. (Yli-Kaitala & Toivanen, 2021.)

Konfliktit eli ristiriidat kuuluvat osaksi tiimin työntekoa, sillä kaikki eivät voi aina olla samaa mieltä asioista (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 162). Michael A. Westin ja Lynn Markiewiczin (2004, 116) mukaan konfliktit johtuvat suurimmaksi osaksi työrooleista ja organisaatiotekijöistä, kuten epäselvistä rooleista tai yhteisymmärryksen puutteesta, yhteisen näkemyksen tai tavoitteen puutteesta tai resurssien riittämättömyydestä. Konflikteja voi syntyä myös huonosta työilmapiiristä tai tiimin jäsenten keskinäisistä riippuvuuksista. Esihenkilöt voivat ratkaista ristiriitatilanteita kuuntelemalla tiimin jäseniä ja keksimällä ratkaisuja, jotka pyrkivät vastaamaan konfliktin molempien osapuolten taustalla oleviin tarpeisiin. Eri mielisyydet kannattaa ratkaista kollegoiden kanssa henkilökohtaisesti ja avoimesti. Se onnistuu parhaiten tiimissä, jonka jäsenet tuntevat turvallisuuden tunnetta. (West & Markiewicz 2004, 116–117.)

Konfliktit ovat vähiten todennäköisiä, jos esihenkilö lisää tiimin innostusta työhön, säilyttää optimistisen asenteen ja luottaa tiimin onnistumiseen sekä auttaa tiimin jäseniä arvostamaan toisiaan. Esihenkilön tulee auttaa tiimin jäseniä oppimaan kohtaamaan ja ratkaisemaan erimielisyydet rakentavasti, auttaa heitä parantamaan kykyjään, analysoimaan tekemistään ja oppimaan parempia tapoja työskennellä yhdessä. Lisäksi esihenkilö voi lisätä luottamusta ulkoisiin sidosryhmiin ja luoda ainutlaatuisen tiimi-identiteetin. (West & Markiewicz 2004, 117.) Konflikteja ei kuitenkaan ole syytä loputtomiin välttää, vaan tärkeämpää on ratkaista erimielisyydet sekä oppia toisilta tiimin jäseniltä.

Kun työpaikalla tulee eteen muutoksia, seuraa väistämättä epätietoisuutta, pelkoa ja kielteisiä tunteita. Konflikteja voi kuitenkin hyödyntää, kunhan selvitetään mahdollisimman pian ne asiat, jotka muutoksessa kutakin vaivaavat. Kun mieltä painavat asiat kerätään yhteen ja otetaan yksi kerrallaan käsittelyyn, mielipiteet muuttuvat näkyviksi ja kokonaiskuva on helpompi hahmottaa. Samalla ongelmiin löydetään todennäköisimmin kaikkia miellyttävät ratkaisut, kun ymmärrys tilanteesta on selvempi. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 162–165.)

Selkeät roolit ja vastuut

Neljäntenä viidestä tiimiälytaidosta ovat selkeät roolit ja vastuut. Ben Brearleyn (2020a) mukaan selkeät roolit ja vastuut ovat tiimin jäsenille tärkeitä. Ilman niitä tiimin jäsenet eivät välttämättä ymmärrä paikkaansa tiimissä. Lisäksi heidän voi olla haastavaa löytää työlleen merkitystä. Jos roolit ja vastuut ovat epäselvät, tiimin jäsen ei tiedä, mihin asioihin hänen tulisi erityisesti panostaa työssään. Tiimipäällikön tehtävä on varmistaa, että kaikki tiimissä ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa. Se parantaa tuottavuutta ja työntekijöiden motivaatiota. (Brearley 2020a.)

Roolit vaihtelevat usein sen mukaan, missä tilanteessa ihminen on. Kotona rooli voi olla tiukka vanhempi ja töissä kuuliainen alainen. Rooleja on kolmenlaisia sen mukaan, minkälainen vuorovaikutussuhde on kyseessä. Kollektiivinen rooli on sama kuin ulkoinen olemus, joka havaitaan vuorovaikutustilanteessa ensimmäisenä. Sosiaaliset roolit syntyvät sopimuksista, esimerkiksi esimies ja alainen tai näyttelijä ja katsoja. Persoonalliset roolit sisältävät erilaisia tuntemuksia toisesta henkilöstä, esimerkiksi karismaattinen esihenkilö tai kateellinen kollega. Työelämä rakentuu sosiaalisten roolien perusteella, mutta myös kollektiiviset ja persoonalliset roolit vaikuttavat siihen. Ryhmässä yksilöiden roolit muodostuvat sosiaalisten ja persoonallisten roolien mukaan. (Kopakkala 2011, 96, 100–101, 108.)

Hyvä vuorovaikutus

Viides ja viimeinen tiimiälytaito on hyvä vuorovaikutus. Vuorovaikutusta parannetaan avoimilla keskusteluilla. Hyvän sisäisen vuorovaikutuksen omaava tiimi etenee määrätietoisesti kohti yhteistä tavoitetta. Digitaalisuus vaikuttaa vuorovaikutustaitojen tarpeeseen merkittävästi. Äänensävyllä, ilmeillä ja eleillä on väliä, kun keskustelua käydään osaksi pelkän tietokoneohjelman välityksellä. Eri ikäisillä ihmisillä on keskenään erilaiset odotukset vuorovaikutukselle. Osa on jo tottunut siihen, että kaikki kulkee sähköisesti ja osa kaipaa läsnäoloa. Tiimiälyä hyödyntävässä organisaatiossa osataan ottaa huomioon kaikkien erilaisten ja eri paikoista työskentelevien toiveet. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 78, 152–153.) Yksilön käyttäytymistä ja vuorovaikutusta ohjailevat arvot ja arvostukset, eli ne asiat, jotka yksilö kokee tärkeänä. Mitä tärkeämpi asia on, sen suurempi vaikutus sillä on myös käyttäytymiseen. Tiimien arvot voivat näkyä esimerkiksi asiakas-

lähtöisyytenä, avoimuutena, rohkeutena ottaa vastuuta, joustavuutena, itsenäisyytenä, kehittymishalukkuutena sekä osaamisen ylläpitämisenä. (Skyttä 2005, 67, 69–70)

3.1.2 Yksilön, tiimin ja yhteistyön johtaminen

Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan hyvä johtaja kehittää johtamiseen tarvittavia taitoja sekä tukee ja kannustaa työntekijöitään. Johtajan toiminta vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työssä onnistumiseen. Niinpä johtajan tulee jatkuvasti uudistua ja olla valmistautunut tulevaisuuteen. Hyvä johtaja panostaa hyvinvointiinsa ja työstä palautumiseen, jotta jaksaa olla työntekijöidensä tukena ja auttaa heitä työssään. (Työterveyslaitos n.d.)

Yksilön johtaminen

Tärkein tiimipäällikön työkalu yksilön johtamisessa on esimerkin näyttäminen. Huonoinakin hetkinä ja raskaimpina työpäivinä tiimipäällikkö voi omalla toiminnallaan näyttää alaisilleen, miten asiat tulevat hoidetuiksi ja että asenne voi pysyä positiivisena väsymyksestä huolimatta.

Yksilön suorituskyvyn kaava on

$$\text{Asenne} * \text{Pätevyys} * \text{Me-henki} = \text{Suoritustaso},$$

jossa asenteeseen kuuluvat yksilön motivoituneisuus, innokkuus, määrätietoisuus, ja tahdonvoima, pätevyyteen yksilön ammattitaitoisuus, osaamisen taso ja kokemus sekä Me-henkeen tiimissä vallitseva ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne. Kaavaa tulkitaan vasemmalta oikealle niin, että asenne kerrotaan pätevyydellä, jolloin hyvä asenne ja heikompi pätevyys on arvokkaampaa kuin huono asenne ja hyvä pätevyys. Me-henki puolestaan on kuin lisäkerroin, jolla suoritustason määrä voi kasvaa. (Korpi & Tanhua 2008, 167–168.)

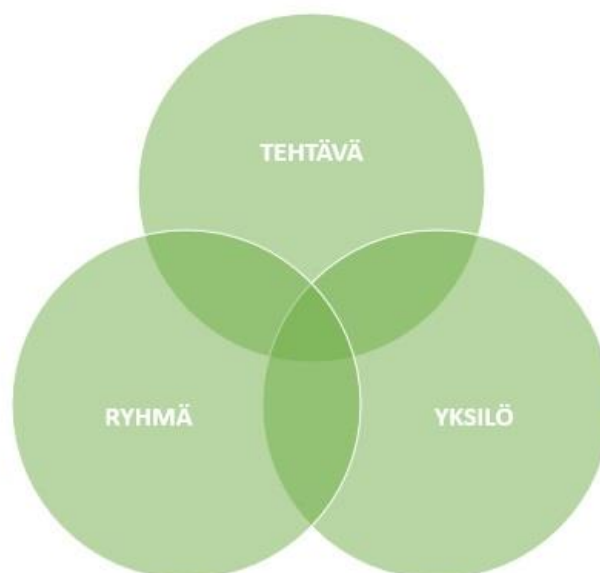
Pääasiassa yksilön toimintaa ohjaavat arvot, jotka ovat arjessa melko pysyviä. Yksilö voi tutustua arvomaailmaansa itsetutkiskelun kautta. Tiimissä työskentelevien yksilöiden arvomaailmat eroavat toisistaan lähes aina. Yksilön toimintaan

vaikuttaa positiivisesti säännöllinen arvojen tarkastelu, sillä arvot motivoivat ja luovat energiaa. (Korpi & Tanhua 2008, 147–149, 151–152.) On tärkeää, että tiimin jäsenet seisovat yrityksen arvojen takana, sillä arvoriistiriidat voivat vaikuttaa negatiivisesti mm. tuottavuuteen ja työhyvinvointiin (Kastikainen 2022).

Joskus tiimeissä saattaa olla tiettyjä sanattomia käyttäytymissääntöjä/tapoja, joita tiimin jäsenet noudattavat sosiaalisen paineen vuoksi huolimatta siitä, miten he yksilöinä käyttäytyisivät vastaavissa tilanteissa. Tiimeihin kuuluu lisäksi usein ainakin yksi ”vaikuttajapersoonaa” eli sellainen henkilö, jonka mielipiteitä muut tiimin jäsenet peilaavat. Esihenkilöiden ja alaisten välisiä suhteita tarkastellessa on tärkeää, että vaikuttajapersoonan suhde esimieheen on hyvä, jotta muun tiimin seuraama esimerkki on positiivinen. (Korpi & Tanhua 2008, 57–58.)

Tiimin johtaminen

Tiiminvetäjän tehtävänä on luoda mielikuvia ja ohjata tiimiä kohti tavoitteita sekä olla valmis tekemään selkeitä päätöksiä tiimin puolesta. Tehtäviin kuuluvat myös sisäinen organisointi eli työnjako, palautteen anto, riittävien resurssien hankkiminen sekä tiedon jakaminen. Hyvä tiiminvetäjä keskustelelee, kysyy ja kuuntelee sekä kantaa ja antaa vastuuta. Tiiminvetäjä huolehtii, että tiimillä on mahdollisuus kehittyä. (Kopakkala 2011, 89, 91, 93)



KUVA 5. Tehtävä, ryhmä, yksilö (Jay 2002, muokattu)

Tiimin rakentamisessa ja johtamisessa on otettava huomioon tehtävä, ryhmä ja yksilö. Kuva 5 havainnollistaa, kuinka kaikki kolme asiaa vaikuttavat toisiinsa. Yhdenkin huomiotta jättäminen heikentää huomattavasti kahden muun tehokkuutta. Jos tiimin johtaja keskittyy vain ryhmään ja siinä oleviin yksilöihin, työympäristö on loistava, mutta työt jäävät tekemättä. Jos tiimin johtaja keskittyy vain tehtävään ja sen parissa työskenteleviin yksilöihin, menetetään ryhmän yhteenkuuluvuus ja ihmiset alkavat vetäytyä eri suuntiin. Jos tiimin johtaja jättää huomioimatta yksilöt, työt saatetaan tehdä tehokkaasti, mutta moraalit alkaa heikentyä, kun ihmiset menettävät henkilökohtaiset arvonsa ja panoksensa. Toisiinsa osuvien ympyröiden keskikohdassa (kuva 5) on ryhmän yhteinen tavoite. Tiimin jäsenillä on yhteinen tavoite menestyksen suhteen suoritettavien tehtävien, yksilöiden kehittymisen ja koko ryhmän kannalta. (Jay 2002.)

Yhteistyön johtaminen

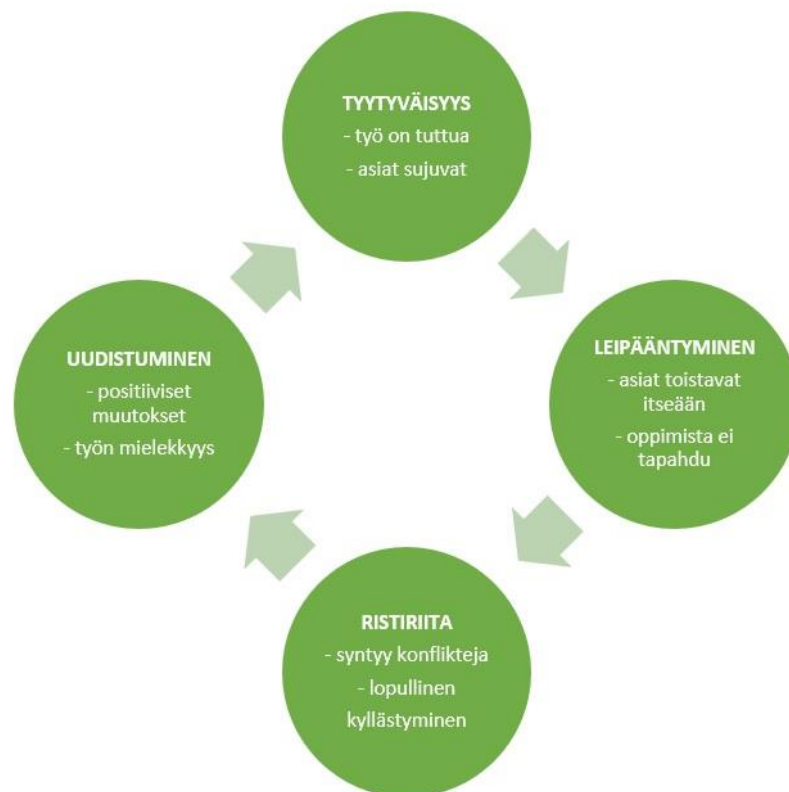
Yhteistyön johtaminen on vahvan yhteisen identiteetin omaavan ryhmän luomista ja johtamista (Koivisto & Ranta 2019, 17). Yhteistyön johtamisella tavoitellaan yhteisen sosiaalisen identiteetin muodostumista. SIMOL (Social Identity Model of Organizational Leadership) on 1970-luvulta saakka kehitelty, paljon tutkittu sosiaalisen identiteetin johtamismalli yhteistyön johtamiseen. Sosiaalisen identiteetin johtaminen eroaa perinteisestä ryhmän johtamisesta, koska siinä johtajan valta tulee ryhmältä. Perinteiset johtamismallit tukevat paremmin yksilön kuin ryhmän johtamista. (Koivisto & Ranta 2019, 17, 32, 42.)

Sosiaalinen identiteetti koostuu rooleista ja tunteista, joita henkilö kokee ollessaan ryhmässä ja vuorovaikutuksessa. Henkilökohtainen identiteetti puolestaan on jokaisen käsitys omasta itsestään yksilönä. Saman sosiaalisen identiteetin jakavat henkilöt ovat yhteenkuuluvuutta tunteva ryhmä. Henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin välillä ei kuitenkaan ole selvää rajaa, vaan molemmat ovat koko ajan läsnä. Tilanteen mukaan vaihtelee, kumpi ihmisen identiteeteistä korostuu enemmän. Sosiaalinen identiteetti rakentuu ja muuttuu jatkuvasti. Jos ryhmän sosiaalinen identiteetti lakkaa vastaamasta yksilön ajatuksia, sen merkitys yksilölle vähenee. Ryhmän sosiaalinen identiteetti tarvitsee aktiivista johtamista ja johtajalla on arvokas tehtävä ryhmän merkityksellisyyden tunteen vahvistamisessa. (Koivisto & Ranta 2019, 42–44, 47–48.)

Yhteistyöhön vaikuttavat negatiivisesti esimerkiksi epäselvät tavoitteet, epäselvät roolit ja vastuut, ryhmän jäsenten erilaiset tavoitteet, tiukat aikataulut, ryhmän jäsenten keskinäinen kilpailu, luottamuksen puute, eriarvoisuus, viestinnän avoimuuden puute, ryhmässä olevat alisuoriutajat, ryhmän jäsenten erilaiset arvot, muutosvastarinta, motivaation puute, ryhmän ulkopuolinen paine tai muut ristiriidat. (Koivisto & Ranta 2019, 26.)

3.1.3 Osaamisen kehittäminen

Tiimin eteenpäin viemisessä olennaista on kaikkien tiimin jäsenten kehittyminen. Sen lisäksi, että tiiminvetäjä voi valmentaa henkilökohtaisesti kutakin yksilöä, hänen tulee keskittyä koko tiimin ohjaamiseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Oppivan tiimin jäsenet hyödyntävät mahdollisuutta oppia toisiltaan. Tiimissä ymmärretään yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, joita noudatetaan. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 5.)



KUVA 6. Tiimin muutoksen neljä tilaa/huonetta (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 5, muokattu)

Tiimin erilaisia tiloja voivat olla tyytyväisyys, leipääntyminen, ristiriita ja uudistuminen (kuva 6). Tyytyväisen tiimin jäsenille työ sekä työkaverit ovat tuttuja eikä tiimissä koeta tarvetta muutokselle, koska kaikki tuntuu sujuvan hyvin. Leipääntynyt tiimi tuntuu jämähtäneen paikalleen, jolloin tiimin jäsenet eivät opi uutta, tiimin ilmapiiri heikkenee ja muutosvistarinta kasvaa. Ristiriidassa olevan tiimin keskinäinen vuorovaikutus on vähäistä ja konfliktit yleistyvät. Osa työsuhteista saattaa päättyä. Tiimin uudistuminen parantaa työn mielekkyyttä, ja työntekijät ovat avoimempia muutoksille. Joskus tiimin jäsenet eivät koe tarvetta muuttaa toimintatapojaan, jos ne ovat johtaneet hyviin tuloksiin. Vakuuttava tiimipäällikkö saa tiimin jäsenet ymmärtämään muutoksen ja kehittymisen tarpeet. Tiimipäällikkö voi esimerkiksi kartoittaa tiimin jäsenten osaamista haastattelemalla heitä tai järjestämällä ideointipajan tiimin toiminnan kehittämiseksi. Tiimin, joka kokee jatkuvasti muutoksia ympärillään, on uudistuttava jatkuvasti. Hyvässä tiimissä jäsenet tukevat toistensa oppimista, kun taas huonossa tiimissä kukaan ei onnistu. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 5.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutustavat. Tutkimus toteutettiin kyselynä Yritys X:n tiimeissä työskenteleville henkilöille. Kyselyssä ilmenneitä aihealueita käsiteltiin asiantuntijahaastattelussa.

4.1 Toteutustapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Ulla Suojasen (2004) mukaan toimintatutkimukselle ei ole olemassa tiettyä tarkkaa määritelmää, mutta sen tavoitteita ovat toiminnan kehittäminen ja siihen vaikuttaminen. Toimintatutkimuksella voi esimerkiksi kehittää jonkin tietyn ryhmän toimintaa. Toimintatutkimukselle on ominaista tutkimuksen kulun suunnittelu ja raportointi. (Suojanen 2004.) Opinnäytetyö vastaa toimeksiantajayrityksessä tunnistettuun tarpeeseen kehittää tiimien rakentamista yrityksessä.

Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät sekä kvantitatiivinen eli määrällinen että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Jorma Kanasen (2014, 142) mukaan menetelmien yhdistäminen tuo tutkimukseen sekä laajuutta että syvyyttä. Määrällisesti kerätty aineisto analysoitiin ja sen perusteella annettiin kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Hyödynnetyt tutkimusmenetelmät ovat dokumenttianalyysi, kyselytutkimus ja asiantuntijahaastattelu.

4.1.1 Dokumenttianalyysi

Dokumentit ovat erilaisia aineistoja, kuten esimerkiksi tekstejä, valokuvia, nauhoitteita tai muita arkistoituja materiaaleja. Analysoimalla valmista olemassa olevaa dokumentaatiota päästään tutkimaan jo tapahtuneita asioita. Dokumenttiaineiston pohjalta voidaan luoda kuva siitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä on aiemmin saatu selville. (Anttila 1998.) Tutkimus aloitettiin keskustelemalla toimeksiantajayrityksen HR-päällikön ja hyvinvointijohtajan kanssa sekä analysoimalla heiltä

saatua olemassa olevaa dokumentaatiota. Yritys X:ssä oltiin jo ennen opinnäyte-työn aloittamista tehty tiimipäälliköiden kesken SWOT-analyysi (2021), jossa pohdittiin huipputiimien rakentamiseen liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Yritys X:n hyvinvointijohtaja esitti havaintonsa SWOT-analyysistä yhteisessä videokeskustelussa Yritys X:n HR-päällikön kanssa.

SWOT-analyysissä (2021) huipputiimien rakentamisen vahvuuksina koettiin sen kasvattavan työhyvinvointia ja joustavuutta sekä yhdessä oppimista. Myös tuloksetkokyky jakautuisi tasaisemmin ja tiimipäällikön aikaa vapautuisi yksilön ja tiimin kehittymisen tukemiseen. Heikkouksina nähtiin kokemuksen puute huipputiimien johtamisen tukemisesta ja tiimitoiminnan vaatimuksista. Niitä olivat myös työntekijöiden tiimityötaitojen puute ja yksilön tulosten jääminen tiimikulttuurin alle. Huipputiimien rakentamisen mahdollisuuksia olivat yksilön merkityksen kasvu ja työurien piteneminen sekä yleisesti tiimien tulosten paraneminen. Uhkiksi oli lueteltu esimerkiksi mahdollinen tiimibonuksen painostavuus ja huomion siirtyminen omasta työstä yhteisten haasteiden ratkomiseen. Myös liiallinen keskittyminen tulostavoitteisiin tiimien rakentamisen sijaan sekä tiimien rakentamisen ja ylläpitämiseen kuluva liian suuri työmäärä olivat lueteltu uhkiksi. (SWOT-analyysi 2021.)

Aiemman dokumentaation avulla saatiin käsitys siitä, mikä Yritys X:n näkemys on huipputiimin määritelmästä. Yritys X:n huipputiimin määritelmä esitellään kapaleessa 3.1 Huipputiimin ominaisuudet ja rakentuminen. Yritys X:n määritelmää voitiin siten verrata teoriasta löytyviin huipputiimin määritelmiin. Dokumentti-analyysin avulla voitiin etsiä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ("Mikä on tiimien tilanne huipputiimien määritelmään verrattuna?") vastausta tiimipäälliköiden näkökulmasta. Vertaaminen auttoi selventämään, millainen näkemys Yritys X:n tiimipäälliköillä itsellään on tiimien toiminnasta, sillä Yritys X:lle tehty kysely oli tarkoitettu vain tiimien jäsenille tiimipäälliköt pois lukien. Tiimipäälliköiden SWOT-analyysin mukaan kokemat heikkoudet ja uhat pyrittiin huomioimaan samalla, kun luotiin haastattelukysymyksiä asiantuntijoille ja kirjoitettiin tiimipäälliköiden opasta (liite 1).

4.1.2 Kysely tiimeissä työskenteleville

Yritys X:n tiimeissä työskenteleville työntekijöille luotiin kysely, jonka avulla oli tarkoitus selvittää tiimien rakentamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä. Anttilan (1998) mukaan kyselytutkimuksella voidaan hankkia laaja-alainen tutkimusaineisto suurelta joukolta ihmisiä. Kysely soveltuu erilaisten kartoitusten tekemiseen. Oletuksena on, että vastaajat ovat rehellisiä. (Anttila 1998.) Sirkka Hirsjärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran (2015, 193) mukaan Yritys X:n työntekijöille lähetettävä kysely on standardoitu, kun kaikille vastaajille lähetettiin identtiset kysymykset. Kerätty aineisto analysoitiin, sillä analysoidut tulokset mahdollistavat yksityiskohtaisemman tutkimuksen (Anttila 1998).

Toimeksiantajayrityksessä oli huomattu haasteita kyselyiden vastausten keräämisessä etäaikana, joten toimeksiantaja toivoi, että kyselyyn vastaaminen on nopeaa ja helppoa. Kysely toteutettiin Survio-ohjelmalla. Kysely laadittiin matriisimalliin Likertin asteikon mukaan, sillä se lyhentää kyselyä ja helpottaa vastaamista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 200). Lisäksi Survio-ohjelmasta valittiin automaattinen kysymyksestä toiseen siirtyminen, mikä vähentää klikkailua ja tekee vastaamisesta nopeampaa. Kunkin kysymyskategorian perään lisättiin avoin kysymyslaatikko, johon vastaajalla oli mahdollisuus kertoa lisätietoa aiheesta ja antaa tutkimukselle uusia näkökulmia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 199). Aineiston kokoamistavaksi valittiin verkkokysely, koska tiimeissä työskentelee suuri määrä ihmisiä eri paikoissa.

Yritys X:ssä haluttiin selvittää, miten tiimipäälliköt voisivat toiminnallaan parantaa huipputiimien rakentamista. Kysely toteutettiin niin, että vastaukset voitiin jakaa tiimipäällikkökohtaisesti. Näin tiimipäälliköt saavat tietää, missä tilanteessa oma tiimi on. Tiimipäälliköt voivat halutessaan selata suoraan oppaan siihen kohtaan, jossa on toimintaohjeita jonkin tietyn asian kehittämiseksi. Kyselyn kysymykset laadittiin opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyjen teorioiden ja erilaisten huipputiimien määritelmien perusteella, jotta tulokset ovat verrattavissa niihin. Kysymykset jaettiin kolmeen eri aihepiiriin; tiimiäly, tiimipäällikkö ja osaaminen. Osa rooleihin ja vastuisiin liittyvistä asioista (erilaiset persoonallisuustyyppit ja Belbinin tiimiroolit, jotka esitellään kappaleessa 2.5 ja 2.5.1) jätettiin pois työntekijöille

suunnatusta kyselystä, sillä olennaisinta oli suunnata tieto tiimpäälliköille. Erilaiset persoonallisuustyypit ja Belbinin tiimiroolit löytyvät oppaan (liite 1) sivuilta 12–14.

Kysely testattiin kolmen ulkopuolisen tiimissä työskentelevän testihenkilön voimin. Heidän avullaan saateviestiin saatiin merkattua realistinen vastausaika. Muutoksia ei tarvinnut tehdä, joten kysely lähetettiin sellaisenaan 15.2.2022. Kysely lähetettiin yhteisellä jakelusähköpostilla tutkimuksen perusjoukolle eli jokaiselle tiimissä työskentelevälle yhteensä 145 työntekijälle, jolloin kyseessä oli kokonaistutkimus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 179). Kyselyn yhteydessä vastaajat saivat saatekirjeen (liite 3), jossa tiimin jäsenille avattiin kyselyn tarkoitus. Yritys X:n tiimpäälliköt ohjasivat tiimiläisiä vastaamaan kyselyyn. Toimeksiantajalle viestittiin vastausten määrästä kyselyn ollessa auki. Kahden päivän kulluttua 17.2. tiimeissä työskenteleville lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Kyselyn vastausaikaa päätettiin ensin jatkaa vielä päivän ajan, sillä kaikki tiimit eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Kyselyä jatkettiin tämän jälkeen vielä 28.2.–4.3.

4.1.3 Asiantuntijahaastattelut

Asiantuntijahaastattelu on erityinen tilanne, jota varten valitaan kuultavaksi tietty alan asiantuntija. Haastattelun tarkoituksena on hankkia erityisosaamista tutkimuksen syventämiseksi. (Anttila 1998.) Asiantuntijahaastatteluun valittiin kolme eri johtamisen ja tiimityön asiantuntijaa ammattimaisten ja ajankohtaisten näkökulmien hankkimiseksi. Kaikki haastattelut toteutettiin Teams-ohjelman välityksellä. Ensimmäinen haastattelu käytiin 8.4.2022 menestystiimien rakentaja Minna Levanderin kanssa. Muodoltaan haastattelu oli avoin keskustelu, jossa käytiin läpi ennalta sovittuja teemoja. Haastattelussa keskusteltiin laajasti opinäytetyön teoriassa rajatuista huipputiimien ominaisuuksista ja siitä, miten tiimpäällikkö voi rakentaa tiimistään huipputiimin.

Toinen asiantuntijahaastattelu toteutettiin 19.4.2022 työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin ja johtamisen erityisasiantuntija sekä sertifioitu business- ja tiimicoach

Peter Peitsalon kanssa. Opinnäytetyön tuotos eli Tiimipäällikön opas huipputiimien rakentamiseen (liite 1) oli saatu ennen haastattelua vastaamaan toimeksiantajayrityksen tarpeisiin tiimipäälliköiden toiminnan kehittämiseksi. Peitsalon haastattelun tarkoituksena oli hankkia asiantuntijan näkemys siitä, minkälainen on hyvä laaja ja yleishyödynnettävä tiimipäällikön opas huipputiimien rakentamiseen. Lisäksi haluttiin selvittää asiantuntijan ajatuksia Yritys X:lle tehdyssä kyselyssä esiin nousseista kehityskohdista. Peitsalon (2022) mukaan miltei kaikki tiimien kehittämistyö kannattaa toteuttaa erilaisten keskustelujen kautta. Asiantuntijahaastattelun pohjalta opinnäytetyön tuotosta laajennettiin niin, että mahdollisimman monella tiimipäällikön roolissa työskentelevällä on miltei alasta riippumatta mahdollisuus hyödyntää opasta työssään.

Kolmas asiantuntijahaastattelu käytiin sähköpostitse huhtikuussa 2022 taloustietokirjailija ja johtamisen valmentaja Helena Kastikaisen kanssa. Haastattelukysymykset liittyivät Yritys X:n työntekijöille toteutetussa kyselyssä ilmenneisiin kehityskohtiin. Asiantuntijan kanssa käsiteltiin erityisesti työn merkityksellisyyden lisäämistä sekä johtamista kompleksisessä maailmassa. Haastattelun tarkoituksena oli syventää opinnäytetyön tuotosta niin, että sekä Yritys X:ssä että muissakin yrityksissä tiimipäällikkönä toimivat henkilöt voivat hyödyntää sitä työssään.

4.2 Oppaan suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt Tiimipäällikön opas huipputiimien rakentamiseen (liite 1) tehtiin helpottamaan tiimipäällikkönä toimivien henkilöiden työtä. Sen avulla tiimipäälliköiden on mahdollista rakentaa tiimeistään vahvempia. Opas suunniteltiin opinnäytetyön teorian pohjalta toimeksiantajan toiveet huomioiden. Päällimmäisin syy erillisen oppaan rakentamiseen oli Yritys X:ssä syntynyt tarve oppaalle. Valmis opas sisältää ratkaisuehdotuksia ja kehittämistyökaluja, joita tiimeissä voidaan käyttää apuna tiimien rakentamisessa.

Opinnäytetyössä esitetyt keinot huipputiimien rakentamiseen haluttiin kasata käytännöllisemmäksi erilliseksi teokseksi. Opinnäytetyön edetessä oppaan todettiin voivan helpottaa Yritys X:n lisäksi lähes ketä tahansa tiimipäällikkönä työs-

kentelevää henkilöä, joka haluaa kehittää tiimin toimintaa ja rakentaa tiimistä vahvemman. Siksi opasta päätettiin vielä laajentaa ja se viimeisteltiin yleishyödynnettävään muotoon. Oppaaseen kasattiin kehitysideoita jokaisen huipputiimin ominaisuuden kehittämisen varalle, jotta sen hyödynnettävyys myös tulevaisuuden tiimeissä on mahdollisimman hyvä. Oppaan viimeistelyssä hyödynnettiin asiantuntijoiden arviota siitä, minkälainen on hyvä yleishyödynnettävä tiimipäällikön opas huipputiimien rakentamiseen. Viimeinen versio oppaasta on pdf-tiedosto, jonka voi helposti jakaa kaikille Yritys X:n työntekijöille.

5 TULOSTEN TULKINTA JA RATKAISUT

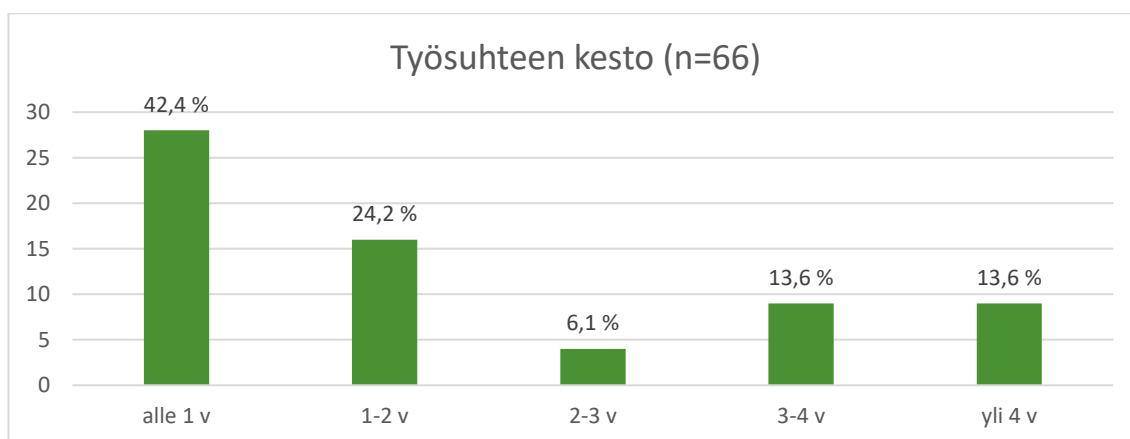
Tässä luvussa käydään läpi tiimeissä työskenteleville työntekijöille laaditun kyselyn tulokset. Tuloksia havainnollistavat niistä tehdyt kuviot. Lisäksi käydään läpi ratkaisuehdotukset, joiden avulla Yritys X voi kehittää tiimien rakentamista.

5.1 Kyselyn tulokset

Tiimeissä työskenteleville henkilöille teetetyn kyselyn vastausten perusteella selvitettiin tiimin rakentamisen nykytilaa Yritys X:ssä. Tulosten avulla saadaan vastaus tutkimuskysymykseen ”Mikä on Yritys X:n tiimien tilanne huipputiimien määritelmään verrattuna?”, kun tarkastellaan tiimeissä työskentelevien vastauksia suhteessa opinnäytetyön teoriassa määriteltyyn huipputiimiin. Samalla saadaan vastaus toiseen tutkimuskysymykseen ”Miten Yritys X:n tiimipäälliköt voivat omalla toiminnallaan edesauttaa huipputiimien rakentamista?”, kun annetaan ratkaisuehdotuksia huipputiimien rakentamiseksi. Kyselyyn vastasi kaikkiaan yhteensä 71 henkilöä. Vastausprosentti oli 48,9 %. Vastauksista osa hylättiin ja vain 66 hyväksyttiin. Osa vastaajista oli esimerkiksi vastannut kyselyyn kaksi kertaa.

Työsuhteen kesto

Vastaajilta kysyttiin, kuinka kauan he ovat työskennelleet Yritys X:ssä (kuvio 1), jotta voitiin selvittää kuinka kauan eri tiimeissä työskentelevät henkilöt ovat olleet työsuhteessa. Suurin osa vastaajista, 42,4 % on työskennellyt Yritys X:ssä alle vuoden, 24,2 % vastaajista vuodesta kahteen, 6,1 % vastaajista kahdesta kolmeen vuotta, 13,6 % kolmesta neljään vuotta ja 13,6 % yli neljä vuotta.



KUVIO 1. Työsuhteen kesto

Esihenkilön nimi

Esihenkilön nimeä kysyttiin, jotta oli mahdollista selvittää, kuinka monen tiimipäällikön tiimeistä vastattiin kyselyyn. Tiimipäälliköitä on yhteensä 20, joista kuuden toista tiimipäällikön tiimeistä saatiin vastauksia (kuvio 2). Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkien tiimipäälliköiden tiimeihin. Muutamalla tiimipäälliköllä on johdettavanaan useampi tiimi, joten ei voida tarkkaan sanoa, kuinka monesta tiimistä vastauksia tuli yhteensä, koska kyselyn vastaukset olivat anonyymejä.



KUVIO 2. Vastausmäärä tiimipäälliköittäin

Lisäksi haluttiin tarkastella työsuhteiden kestoa kussakin tiimissä. Ristiintaulukoinnin (kuvio 3) avulla nähdään, että tiimipäälliköiden 4, 9, 13 ja 14 tiimeistä kukaan ei ollut vastannut olleensa työsuhteessa alle vuotta. Pisimmät yli 4 vuoden työsuhteet olivat vastaajilla tiimeissä 2 (30 %), 4 (14 %), 5 (14 %), 6 (25 %), 7 (20 %), 11 (50 %) ja 14 (100 %).

Työssäoloaika	Tiimipäällikkö	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Yhteensä
alle 1 v		60 %	30 %	57 %	0 %	43 %	25 %	60 %	100 %	0 %	50 %	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %	100 %	42 %
1-2 v		20 %	0 %	43 %	43 %	14 %	25 %	20 %	0 %	100 %	50 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	24 %
2-3 v		10 %	20 %	0 %	14 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	6 %
3-4 v		10 %	20 %	0 %	29 %	29 %	25 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %	14 %
yli 4 v		0 %	30 %	0 %	14 %	14 %	25 %	20 %	0 %	0 %	0 %	50 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	14 %
Yhteensä		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
		n=10	n=10	n=7	n=7	n=6	n=5	n=5	n=3	n=3	n=2	n=2	n=2	n=1	n=1	n=1	n=1	n=66

KUVIO 3. Työsuhteiden kestot tiimeittäin

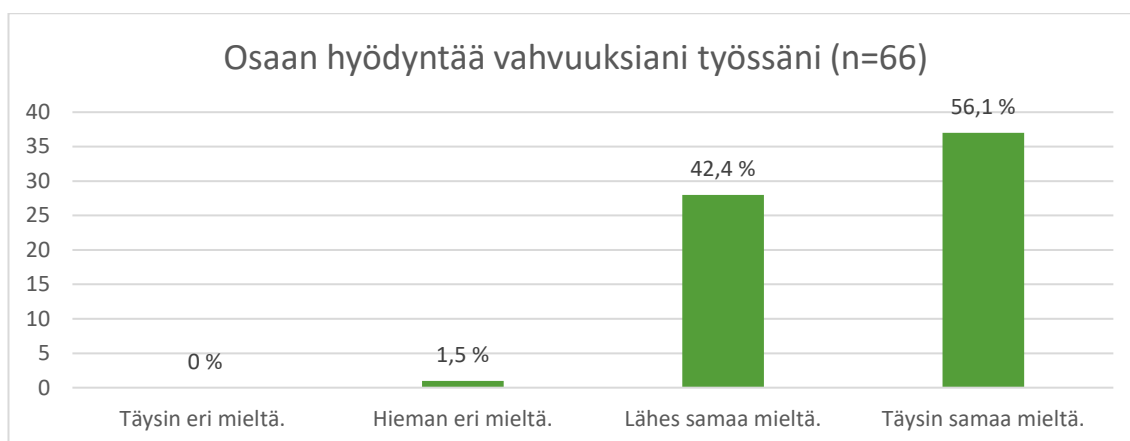
5.2 Vastausten analysointi ja kehittämissuhteet

Kyselyn väittämistä 3–20 tehtiin kuviot tutkimustulosten havainnollistamiseksi. Väittämien 3–7 ja 9–20 vastausvaihtoehdot ovat ”Täysin eri mieltä”, ”Hieman eri mieltä”, ”Lähes samaa mieltä” ja ”Täysin samaa mieltä”. Vastaukset esitellään selkeyden vuoksi kahteen eri kategoriaan jaettuna niin, että vastaajat ovat joko samaa tai eri mieltä väittämistä. Kyselyn kahdeksas kohta on monivalintakysymys, jossa vastaaja sai valita neljästä vaihtoehdosta 0–4.

Jokaista aihepiiriä kohden ehdotettiin toimintatapoja, jolla tiimipäällikkö voi kehittää tiimensä toimintaa. Voidakseen hyödyntää ratkaisuehdotuksia parhaalla mahdollisella tavalla, tiimipäälliköt saavat omien tiimiläistensä vastaukset kyselyyn. Siten he voivat kohdistaa toimintaansa oikeisiin asioihin. Kysymys kerrallaan tulokittiin, missä tilanteessa Yritys X:n tiimit kussakin aihepiirissä ovat ja annettiin teorian pohjalta aiheeseen liittyvä kehittämissuhteus.

5.2.1 Itsetuntemus

Kyselyn kolmas kohta on väittämä ”Osaan hyödyntää vahvuuksiani työssäni” (kuvio 4). Tarkoituksena on selvittää tiimeissä työskentelevien itsetuntemusta. Vain yksi henkilö vastasi olevansa väittämästä hieman eri mieltä. Suurin osa vastaajista (98,5 %) oli väittämästä samaa mieltä. Yksi vastaaja oli väittämästä eri mieltä.



KUVIO 4. Osaan hyödyntää vahvuuksiani työssäni

Tiimipäällikkö voi auttaa tiiminsä jäseniä hyödyntämään vahvuuksiaan työssään tutustumalla yksilöihin, ja selvittämällä mitkä heidän vahvuuksiaan ovat (Levan-der 2022; Peitsalo 2022). Tiimin jäsenten vahvuudet ovat näkyviä ominaisuuksia. Niiden lisäksi tiimipäällikön on selvitettävä myös yksilöiden potentiaali, eli sellaiset taidot tai kyvyt, joita yksilöt ei vielä tunne tai käytä työssään. Tiimipäällikön kannattaa varata tiimin jäsenille aikaa henkilökohtaisiin 15–20 minuutin valmen-nuskeskusteluihin. Keskusteluiden tarkoituksena on tutustua työntekijöihin pa-remmin ja sisältö voi olla hyvinkin vapaata. Kun tiimipäällikkö alkaa tuntea tiimin jäseniä paremmin, hän voi alkaa miettiä, miten kunkin yksilön osaaminen voi aut-taa yhteisen tavoitteen saavuttamista tai millaisia taitoja tiimistä mahdollisesti puuttuu. (Peitsalo 2022.)

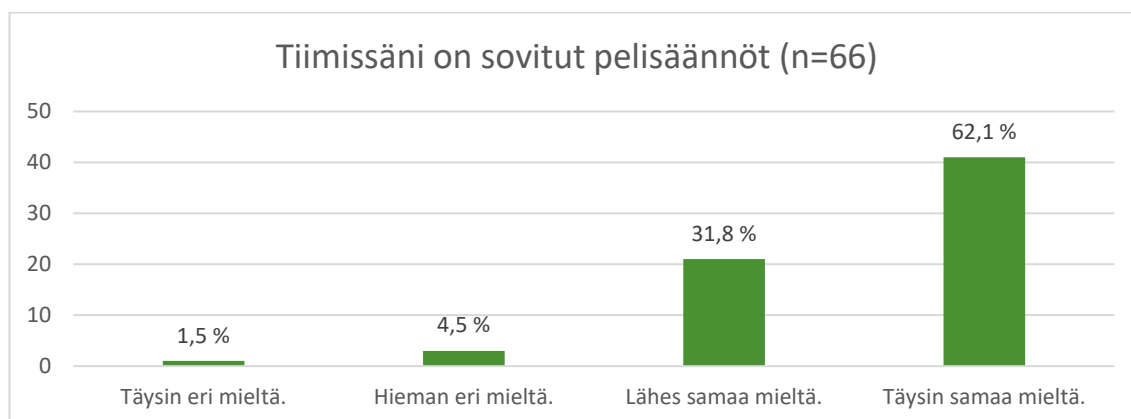
Tiimipäällikkö voi ohjata tiimin jäsenet käyttämään 5T-kiireenhallintamallia itse-tuntemuksen kasvattamiseksi. Kiireenhallinta tehostaa työtä ja antaa tiimin jäse-nille aikaa hyödyntää vahvuuksiaan työssään. Mallin avulla yksilö pohtii, mitkä ovat hänen henkilökohtaisia vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja miten hän kokee it-setuntonsa. Vahvuuksien tunnistaminen vahvistaa itsetuntoa. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 70–71, 73). Vahvuuksien hyödyntäminen työssä on oikeiden asioi-den tekemistä oikeissa tilanteissa. 5T-kiireenhallintamalli muodostuu tarpeesta, tietoisuudesta, tavoitteellisuudesta, toimenpiteistä ja tahdosta. Pohtimalla mihin aikaa kuluu, suunnittelemalla etukäteen tulevia työpäiviä sekä kehittämällä työ-s-kentelymenetelmiä 5T-mallin avulla koko tiimin suorituskykyä voidaan tehostaa. (Salminen 2017, 154–156.) Samalla työntekijä voi pohtia, mitä vahvuuksia hä-

nellä on ja miten ne auttavat oikeiden asioiden tekemisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Ohjeet 5T-kiireenhallintamallin läpikäymiseen löytyvät tiimipäällikön oppaasta (liite 1) sivulta 3.

5.2.2 Yhteinen suunta

Pelissäännöt

Kyselyn neljäs kohta on väittämä ”Tiimissäni on sovitut pelissäännöt” (kuvio 5). Sen tarkoituksena on selvittää, onko tiimeissä luotu yhteisiä pelissääntöjä. Suurin osa vastaajista (93,9 %) on väittämästä samaa mieltä. Eri mieltä on 6,1 % vastaajista. Koska vastaukset eivät olleet selkeästi täysin samaa tai eri mieltä, voidaan olettaa, että osa vastaajista ei ehkä tiedä, onko tiimissä sovittuja pelissääntöjä tai jos tietävät, eivät ole varmoja niiden sisällöstä.

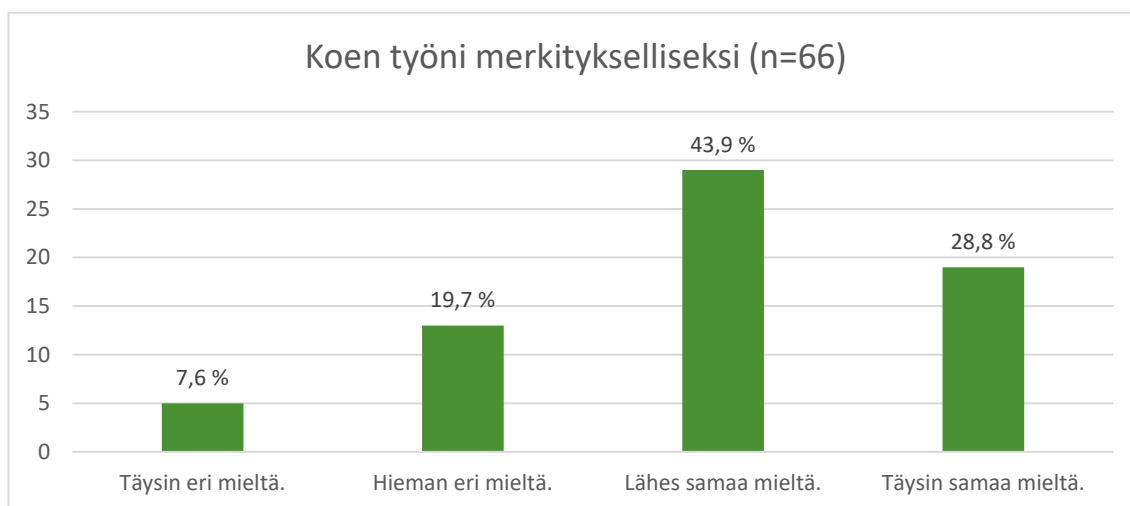


KUVIO 5. Tiimissäni on sovitut pelissäännöt

Tiimin kannattaa luoda yhteiset pelissäännöt, sillä ne ohjaavat toimintaa tuottavammaksi. Joidenkin tutkimusten mukaan työajasta yli 20 % kuluu työtehtäviin liittymättömiin ei-tuottaviin asioihin. Pelissäännöillä luodaan työpaikalle toivottua järjestystä. Tiimipäällikön ei kannata luoda pelissääntöjä itse, vaan hän voi ohjata työntekijät suunnittelemaan ne avustuksellaan. Valmiit pelissäännöt asetetaan kaikkien näkyville ja kerrataan säännöllisesti, jotta ne eivät unohdu. (Salminen 2017, 92–93, 95.) Ohjeet yhteisten pelissääntöjen luomiseksi löytyvät tiimipäällikön oppaan (liite 1) sivulta 4.

Sitoutuminen ja motivaatio

Viides kohta on väittämä ”Koen työni merkitykselliseksi” (kuvio 6). Väittämän tarkoituksena on selvittää kokevatko tiimeissä työskentelevät henkilöt työnsä merkitykselliseksi. Suurin osa vastaajista (72,7 %) oli väittämästä samaa mieltä. Vastaajista 27,3 % kokevat työnsä vähemmän tai ei lainkaan merkitykselliseksi, koska olivat väittämästä eri mieltä.



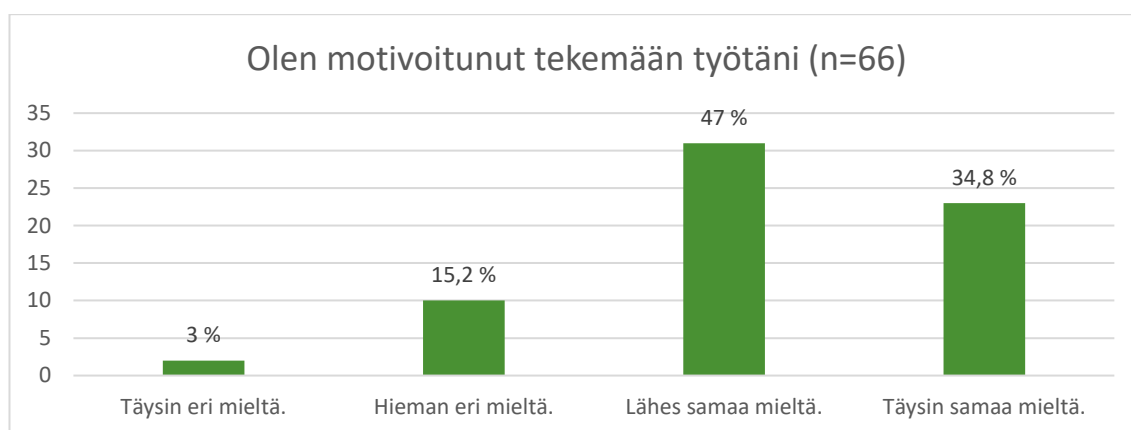
KUVIO 6. Koen työni merkitykselliseksi

Tiimipäällikkö voi käydä tiimin jäsenten kanssa arvo- ja hyvekeskusteluja vahvistaakseen työn merkityksellisyyttä. Arvokeskusteluissa käydään läpi tiimin yhteisiä sekä tiimin jäsenten henkilökohtaisia arvoja ja hyvekeskusteluissa pohditaan, mitä asioita koetaan hyvänä työkuulttuurissa. Hyveitä voivat olla esimerkiksi kahvin tuominen työkaverille tai avun antaminen aina kun pyydetään. (Levander 2022.)

Kokeakseen merkityksellisyyttä, työntekijän täytyy tietää mitä hän on tekemässä, miksi ja ketä hänen tekemänsä työ hyödyttää. Tiimipäällikkö voi vahvistaa tiimiläisen työn merkityksellisyyden kokemista keskustelemalla siitä, mikä on tiimin jäsenelle tärkeää. Jos kaikki työssä ei tunnu tärkeältä, tiimipäällikön on selvitetävä, onko joitain pieniä asioita, jotka tuntuvat. Seuraavaksi tiimipäällikkö ohjaa tiimiläisen pohtimaan, millä tavoin hänelle tärkeitä asioita pystyy vaalimaan. Tiimipäällikön tehtävä ei ole keksiä ratkaisuja työntekijän puolesta, vaan tehtävänä on auttaa työntekijää löytämään ratkaisut itse ja mahdollistaa asioita parhaansa

mukaan. Mahdollistamista voi kutsua myös työn tuunaamiseksi, sillä tarkoituksena on löytää keinoja painottaa tiimiläisen työtä niin, että sen voi kokea mielekkäämpänä. (Peitsalo 2022.)

Kuudes kohta on väittämä ”Olen motivoitunut tekemään työtäni” (kuvio 7). Väittämän tarkoituksena on selvittää, kuinka motivoituneita Yritys X:n työntekijät ovat. Suurin osa vastanneista (81,8 %) oli väittämästä samaa mieltä. Vähemmän tai ei ollenkaan motivoituneita oli 18,2 % vastaajista, jotka olivat väittämästä eri mieltä.



KUVIO 7. Olen motivoitunut tekemään työtäni

Tiimipäällikkö voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista etsimällä tiimin jäsenten vahvuuksia. Tiimipäällikkö voi viettää tietoisesti aikaa miettien, mitä tiimin jäsenet tekevät hyvin ja missä tilanteissa he erityisesti onnistuvat. Samalla tiimipäällikkö voi pohtia, kuinka usein tiimiläiset käyttävät vahvuuksiaan nykyisissä tehtävissään ja miettiä, miten näitä vahvuuksia voisi hyödyntää yhä enemmän. Tiimipäällikkö voi vahvistaa sitoutumista myös ymmärtämällä tiimin jäsenten intressit ja kiinnostuksen kohteet. Tiimipäällikkö voi rakentaa parempaa suhdetta tiimin jäseniin selvittämällä, mistä tiimin jäsenet välittävät työssä ja sen ulkopuolella. Tiimin jäsenen sitoutuminen kasvaa, kun hän huomaa työskentelevänsä johtajalle, joka välittää ja haluaa tutustua paremmin. (Eikenberry n.d.)

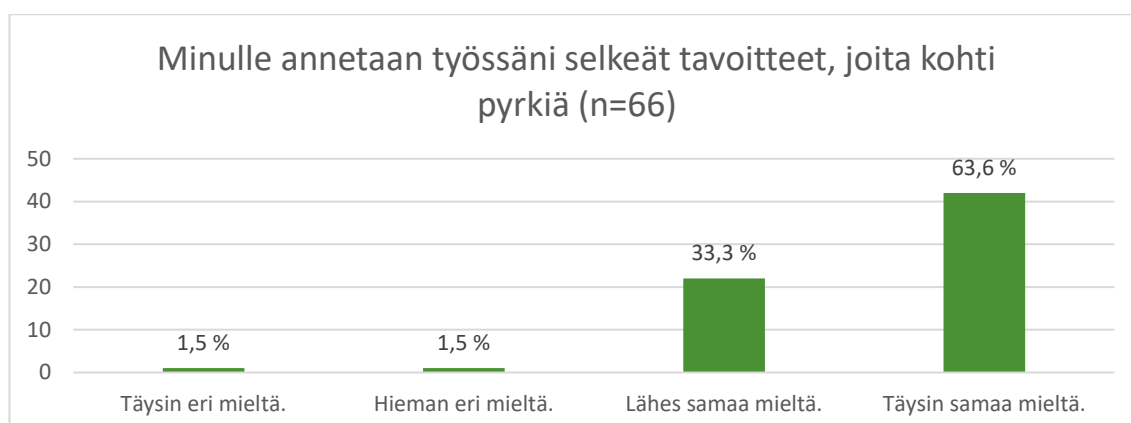
Työn luonteesta riippuen työtehtävät voivat olla hyvin paljon itseään toistavia. Jos työtehtäviä ei ole mahdollista muuttaa, täytyy tarkistaa, että työntekijän sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät ovat kunnossa. Tiimipäällikkö voi pohtia ulkoisten motivaatiotekijöiden riittävyyttä esimerkiksi miettimällä palkitaanko ja kannustetaanko työntekijöitä tarpeeksi, onko heillä mahdollisuus kehittyä ja saavatko he

riittävästi positiivista palautetta. Sisäisiä motivaatiotekijöitä voi tarkastella käymällä työntekijän kanssa avointa keskustelua siitä, mitä osaamista työntekijä tarvitsee kehittyäkseen ja miten tiimipäällikkö voi häntä parhaiten auttaa. (Peitsalo 2022.)

Tiimin jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet ohjaavat sitoutumista, joten ne tietämällä tiimipäällikkö voi auttaa sitoutumisessa. Tiimin jäseniltä voi koettaa selvittää, mitä he haluavat saavuttaa työssään ja sen ulkopuolella sekä millaiset heidän uratoiveensa ovat. Mitä paremmin tiimipäällikkö ymmärtää tiimin jäseniä, sen paremmin hän voi lisätä heidän sitoutumistaan työhönsä. (Eikenberry n.d.) Sitouttamiseen liittyvät kysymykset voi ottaa puheeksi esimerkiksi tiimipäällikön ja työntekijän välisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Viettämällä tiimin jäsenten kanssa aikaa muuallakin kuin työn parissa, esimerkiksi pitämällä tauot yhdessä heidän kanssaan tai järjestämällä tiimi-illan työajan ulkopuolella, tiimipäällikkö voi oppia tuntemaan heidät paremmin. Tiimipäällikön ohjeet työntekijöiden sitouttamiseksi löytyvät myös oppaan (liite 1) sivulta 5.

Tavoitteet

Seitsemäs kohta on väittämä ”Minulle annetaan työssäni selkeät tavoitteet, joita kohti pyrkiä” (kuvio 8). Sen tarkoituksena on selvittää, kokevatko tiimeissä työskentelevät henkilöt heille annetut tavoitteet selkeiksi. Suurin osa vastaajista (97 %) oli väittämästä samaa mieltä. Vastaajista 3 % oli väittämästä eri mieltä.



KUVIO 8. Minulle annetaan työssäni selkeät tavoitteet, joita kohti pyrkiä

Tavoitteiden toimivuuteen vaikuttavat niiden laatu, määrä, selkeys ja mitattavuus. Tiimipäällikkö voi parantaa tavoitteiden laatua vertaamalla tiimin toimintaa ja organisaatiotason tavoitteita keskenään. Tiimin tavoitteet täytyy uudistaa, jos ne eivät kohtaa organisaation tavoitteiden kanssa. Tiimipäällikkö voi keskustella tavoitteista muiden tiimipäälliköiden kanssa. Selkeät tavoitteet ovat muodostettu yhden isomman tavoitteen ympärille, ne ovat mitattavia ja niiden toteutumisella on vaikutusta toimintaan. Tavoitteen tärkeyttä voi korostaa kun-niin-mallin avulla. Tiimipäällikkö voi kirkastaa tavoitteita tiimille käymällä ne läpi kaikkien kanssa tarpeeksi usein, esimerkiksi kerran viikossa tai kuukaudessa. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 99, 102–103.) Tiimipäällikön on kuitenkin selvitettävä, miten tiimin jäsenet ymmärtävät tiimin tavoitteet, jotta ne voidaan kirkastaa oikein. Tiimin jäseniä kannattaa oivalluttaa oikeilla kysymyksillä. Heiltä voi esimerkiksi kysyä, ketä varten työtä tehdään tai minkä tiimi näkee omassa työssään tärkeimmäksi osuudeksi. (Levander 2022.)

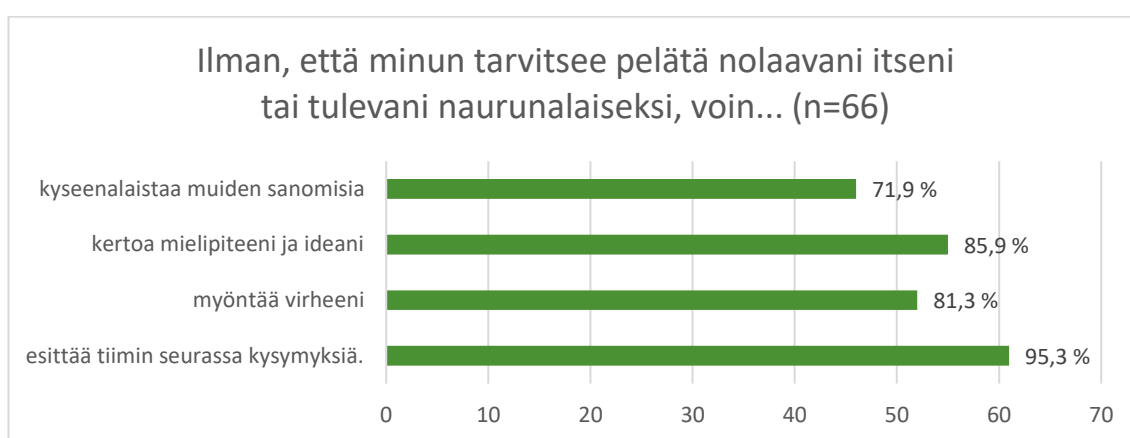
Tavoitteiden on ensisijaisesti oltava selviä tiimipäällikölle itselleen, jotta ne voidaan viestiä tiimille yksinkertaisesti ja selkeästi. Tavoitteet esitellään tiimille esimerkiksi aloittamalla organisaation isosta tavoitteesta ja kertomalla, mikä tiimin osuus on siitä. Tiimin jäsenille annetaan mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kertoa ajatuksensa tavoitteesta. Tiimipäällikkö kääntää ajatukset ratkaisuun kertomalla, miten tavoite saavutetaan. Jos tahtotilana on vahvistaa tiimiä, tavoitteiden saavuttamisesta kannattaa palkita yksilöiden sijaan tiimejä. (Peitsalo 2022.)

Ensimmäisten tiimiälyyn liittyvien väittämien jälkeen kyselyssä on avoin kysymys ”Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?”. Sen tarkoituksena on antaa vastaajille mahdollisuus avata aihetta enemmän halutessaan. Kysymykseen vastasi kymmenen henkilöä. Kysymykseen vastattiin esimerkiksi ”kaikki tiimihengessä ihan hyvällä tasolla”, ”perehdytys hyvää, tavoitteet kasvavat realistisesti mitä kauemmin Yritys X:ssä työskentelee” ja ”kaikki ok”. Kysymykseen vastattiin myös ”en koe työskenteleväni missään tiimissä tällä hetkellä”, ”työpanokseeni vaikuttavat henkilökohtaiset päänvaivat, joita saan käsitellä läpi arjen”, ”työni ei tunnu merkitykselliseltä, en koe niinkään auttavani asiakasta” sekä ”välillä voisi hieman selkeämmin ohjeistaa ja viestiä”.

5.2.3 Ilmapiiri

Psykologinen turvallisuus

Kyselyn kahdeksas kohta on monivalintakysymys ”Ilman, että minun tarvitsee pelätä nolaavani itseni tai tulevani naurunalaiseksi, voin...” (kuvio 9), jossa vastaaja sai valita vaihtoehdoista nolasta neljään kappaletta. Tarkoituksena on selvittää kokevatko tiimin jäsenet psykologista turvallisuutta tiimeissään. Vastaajista kaksi jättivät monivalintatehtävän kokonaan tyhjäksi. Useimmin valittu kohta oli ”esittää tiimin seurassa kysymyksiä”, jonka valitsi 95,3 % vastaajista. Vähiten valittiin kohta ”kyseenalaistaa muiden sanomisia”, jonka valitsivat 71,9 % vastaajista.



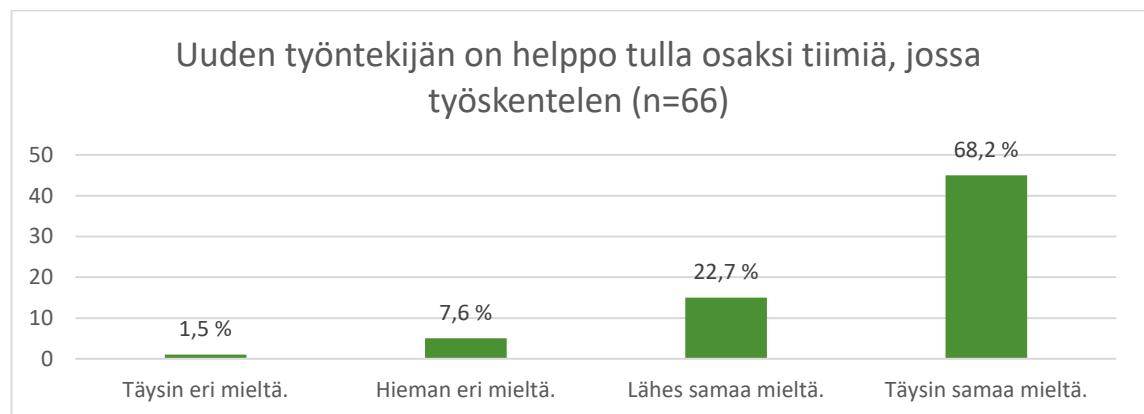
KUVIO 9. Psykologisen turvallisuuden tunne tiimeissä

Kysymystä voidaan tulkita siten, että mitä useamman kohdan vastaaja on valinnut, sitä parempi psykologinen turvallisuus tiimissä vallitsee. Tiimipäällikkö voi rakentaa psykologista turvallisuutta edistämällä avointa vuorovaikutussuhdetta tiimin jäsenten välillä. Kaiken perusta on luottamus, turvallisuuden tunne ja se, että ihminen tulee hyväksytyksi ja nähdyksi itsenään (Levander 2022). Aluksi tiimipäällikkö voi kysyä uudelta tiimiltä, mitä sen jäsenet kokevat tarvitsevansa voidakseen puhua avoimesti ja voidakseen tuoda itseään esille. Kysymystä ei kannata heti kohdistaa suoraan uuden tiimin toimintaan, sillä vastauksia saa todennäköisimmin esittämällä kysymyksen yleisellä tasolla. Sen jälkeen tiimipäällikkö voi kysyä, mitä asioita tiimissä tulisi sopia ja harjoitella, jotta kaikki voivat kokea tullessa kuulluiksi ja uskaltavat tuoda esiin eriäviä mielipiteitä. (Peitsalo 2022.)

Asettumalla tiimin jäsenten asemaan ja osoittamalla oman epätäydellisyytensä tiimipäällikkö voi näyttää, että virheiden tekeminen on inhimillistä ja niiden myöntäminen antaa tilaa oppimiselle. Kannustamalla avoimuuteen, kiittämällä virheiden jakamisesta ja ratkaisemalla ongelmia tiimipäällikkö viestii tiimille, että epäonnistumisten jakaminen on arvostettavaa ja opettavaista. Ohjaamalla yksilöitä osallistumaan yhteiseen keskusteluun tiimipäällikkö ilmaisee, että kaikkien ideat ja ajatukset halutaan kuulla. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Tiiminvetäjä Krista Heinosen (2021) mukaan tiimipäällikkö voi kasvattaa psykologista turvallisuutta pitämällä kiinni sovittujen asioiden toteutumisesta. Olemalla aidosti kiinnostunut tiimin jäsenistä ja näkemällä vaivaa heidän eteensä tiimipäällikkö rakentaa turvallisuuden tunnetta tiimissään. (Heinonen 2021.)

Muutokset ja konfliktit

Yhdeksäs kohta oli väittämä ”Uuden työntekijän on helppo tulla osaksi tiimiä, jossa työskentelen” (kuvio 10). Sen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin tai huonosti tiimeissä työskentelevät kokevat uusien työntekijöiden pääsevän osaksi valmista tiimiä. Suurin osa vastaajista (90,9 %) oli väittämästä samaa mieltä. Vastaajista 9,1 % on väittämästä eri mieltä.



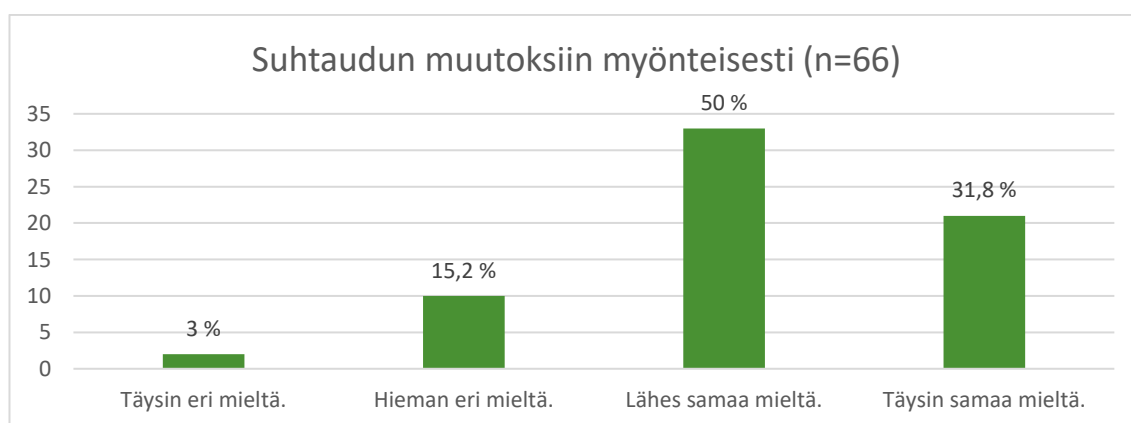
KUVIO 10. Uuden työntekijän on helppo tulla osaksi tiimiä, jossa työskentelen

Henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa tiimin rakentamiseen esimerkiksi niin, että tiimit muuttuvat jatkuvasti. Valmiista tiimistä saattaa lähteä tärkeä jäsen tai tilalle tulla uusi työntekijä, joka hakee paikkaansa tiimissä. Tiimipäällikön tehtävänä on kertoa tiimille uudesta työntekijästä ja siitä, miten tärkeää on, että uusi työntekijä voi tuntea olonsa tervetulleeksi ja odotetuksi (Levander 2022). Mahdollistaakseen

uuden työntekijän pääsyn nopeasti ja hyvin osaksi olemassa olevaa tiimiä tiimipäällikkö tarvitsee selkeän perehdytysuunnitelman. Perehdytysuunnitelmaan voidaan sisällyttää esimerkiksi ensimmäisten työpäivien, ensimmäisten työviikkojen, ensimmäisen kuukauden, ensimmäisten kolmen kuukauden ja ensimmäisen puolen vuoden aikana läpi käytävät asiat. Tiimipäällikkö voi seurata suunnitelman avulla, että työntekijä saa vähitellen kaikki työssään tarvitsemansa elementit käyttöönsä. Haastatteleamalla työntekijää säännöllisin väliajoin pysytään ajan tasalla suunnitelman toteutumisesta. (Kastikainen 2022.)

Joillakin työpaikoilla on käytetty perehdyttämisen tukena kummitoimintaa, jossa uudelle työntekijälle nimetään kummi. Ensisijaisesti uuden työntekijän vastaanottaminen on tiimipäällikön tehtävä, mutta tiimipäällikkö voi esitellä kummina toimivan ja uuden työntekijän toisilleen (Levander 2022). Kummin tehtävänä on opastaa uusi työntekijä alkuun ja auttaa häntä tutustumaan työyhteisöön ja työtehtäviin. Uuden työntekijän pääsemistä osaksi tiimiä voi helpottaa niin, että Yritys X:ssä hyödynnetään kummitoimintaa. Tiimipäällikkö voi tukea uusien työntekijöiden tiimiytymistä valitsemalla heille tiimistä kummin. Uudelle työntekijälle määrätyn kummin tehtäviä olisivat esimerkiksi ottaa uusi tiimin jäsen mukaan taukokeskusteluihin ja huolehtia, että hän tuntee olonsa mahdollisimman tervetulleeksi jo olemassa olevaan tiimiin.

Kymmenes kohta on väittämä ”Suhtaudun muutoksiin myönteisesti” (kuvio 11). Sen tarkoituksena on selvittää tiimeissä työskentelevien suhtautumista työssä kohtaamiinsa muutoksiin. Suurin osa vastaajista (81,8 %) oli väittämästä samaa mieltä. Eri mieltä oli 18,2 % vastaajista.

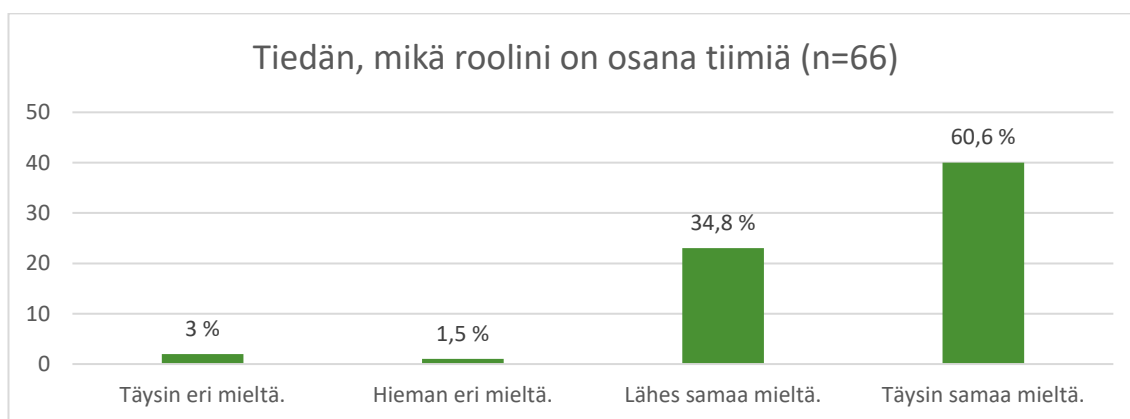


KUVIO 11. Suhtaudun muutoksiin myönteisesti

Tiimpäällikkö voi vähentää muutoksiin kohdistuvaa epätietoisuutta hyödyntämällä Huoliseinä-harjoitusta muutos- ja konfliktitilanteissa. Harjoituksessa tiimin jäsenten ajatukset kerätään yhteen tarkasteltavaksi ja kuultaviksi. Tiimin jäsenet saavat äänensä kuuluviin ja voivat jakaa tilanteeseen liittyviä ajatuksia. Harjoituksen voi toteuttaa koko tiimin voimin. Osallistujat kirjoittavat lapuille kaikki huolensa. Ne kerätään ja kiinnitetään seinälle teemoittain. Teemoista keskustellaan tiimpäällikön ohjeistuksella. Harjoituksen avulla pyritään selvittämään, millaisia huolia muutos tai konfliktitilanne aiheuttaa sekä löytämään niihin toimivia ratkaisuja. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 162–164.) Tarkemmat ohjeet harjoituksen suorittamiseksi löytyvät tiimpäällikön oppaan (liite 1) sivulta 9.

5.2.4 Roolit ja vastuut

Kyselyn yhdestoista kohta on väittämä ”Tiedän, mikä roolini on osana tiimiä” (kuvio 12). Sen tarkoituksena on selvittää, kuinka tietoisia tiimeissä työskentelevät henkilöt ovat rooleistaan osana tiimiä. Suurin osa (95,4 %) oli samaa mieltä väittämästä. Eri mieltä väittämästä oli 4,5 % vastaajista.



KUVIO 12. Tiedän, mikä roolini on osana tiimiä

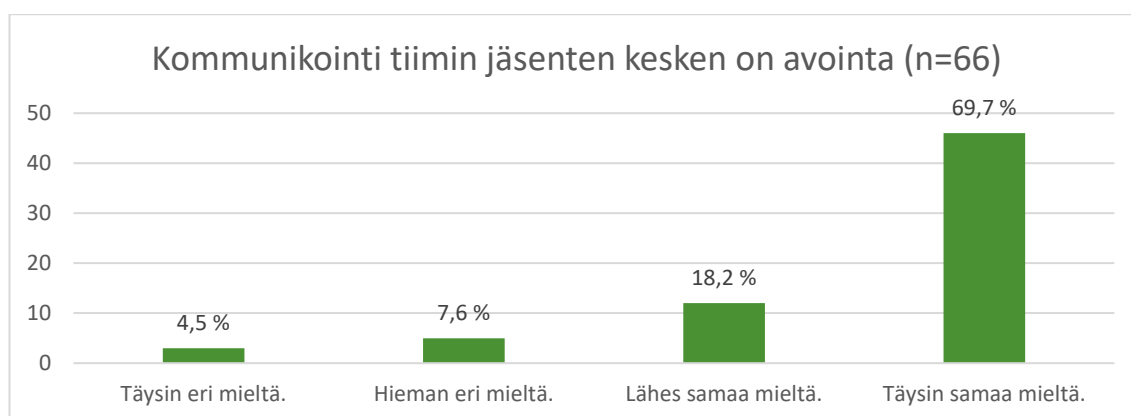
Kun tiimpäällikkö oppii tuntemaan tiiminsä jäsenet, hän voi vahvistaa tiimin rooleja palkitsemalla tiiminsä jäseniä toivotun laisesta käytöisestä. Palkittavia titteleitä voivat olla esimerkiksi vuoden positiivisin tiimin jäsen tai vuoden avuliain tiimin jäsen. Palkinnon saajat voidaan päättää yhdessä tiimin kesken. (Levander

2022.) Rooleja vahvistava palkitseminen auttaa tekemään hiljaisesta hyvänteosta näkyvää ja arvostettavaa sekä nostaa esiin sellaisia käytösmalleja, joita halutaan monistaa.

Tiimipäällikkö voi selkeyttää vastuuta etsimällä niistä aukkoja. Ensin listataan työtehtävät, jotka tiimin jäsenille kuuluvat. Sitten kirjoitetaan ylös ne työtehtävät, joita työntekijät tällä hetkellä tekevät. Jos näiden kahden välillä on eroavaisuuksia, työtehtävät tai vastuut saattavat olla työntekijöille epäselviä. Silloin työntekijät keskittyvät helposti vain niihin työtehtäviin, joista pitävät eniten, mutta jotka eivät välttämättä ole niitä, joiden parissa heidän kuuluisi olla. Mikäli tiimipäälliköllä on tunne, että tiimin jäsenten rooleja on selvennettävä, on todennäköistä, että he ajattelevat samoin. Kun epäselvät roolit ja vastuut on selvitetty, suorituskyky sekä työtyytyväisyys paranevat ja turhautuminen sekä konfliktit vähenevät. (Brearley 2020a.)

5.2.5 Vuorovaikutus

Kahdestoista väittämä on ”Kommunikointi tiimin jäsenten kesken on avointa” (kuvio 13). Sen avulla halutaan selvittää tiimin jäsenten välisen kommunikoinnin tilannetta. Suurin osa (87,9 %) oli väittämästä samaa mieltä. Eri mieltä väittämästä oli 12,1 % vastaajista.



KUVIO 13. Kommunikointi tiimin jäsenten kesken on avointa

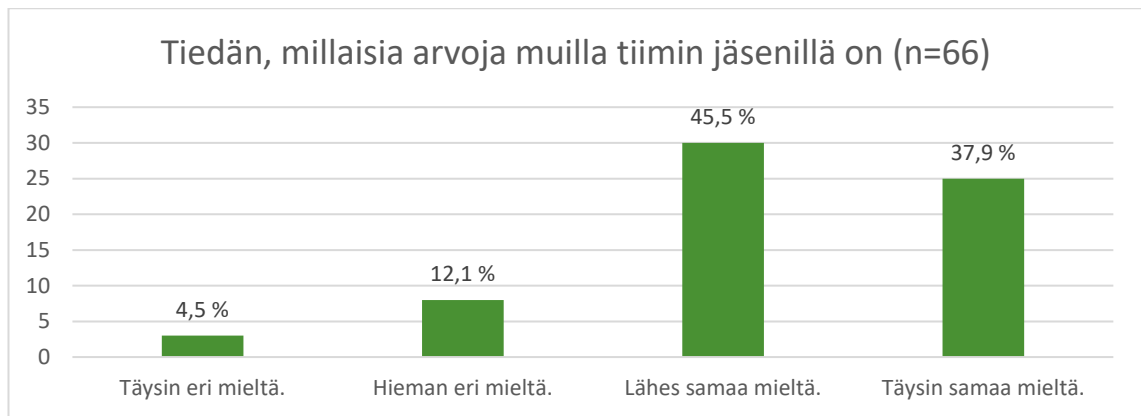
Tiimipäällikön tulee olla tietoinen siitä, minkälaisia tunteita hän tartuttaa ja minkälaisista esimerkeistä hän näyttää. Tiimipäällikön läpinäkyvyys ja aitous vaikuttavat

positiivisesti tiimin jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Levander 2022.) Vahvistaakseen tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteishenkeä tiimipäällikkö voi opettaa tiimin jäseniä ymmärtämään erilaisia persoonallisuustyyppejä, sillä erilaiset ihmiset myös kommunikoivat ja käyttäytyvät eri tavalla. Vuorovaikutukselle ja kommunikaatiolle kannattaa sopia tietyt standardit yhdessä tiimin jäsenten kesken. Ne määrittelevät, miten eri tilanteissa, esimerkiksi palavereissa, keskustellaan tiimin sisällä. Tiimipäällikön kannattaa suunnitella tiimiläisten kohtaamisia etukäteen ja pitää kirjaa omasta toiminnastaan. Näin tiimipäällikkö voi seurata esimerkiksi sitä, kuinka usein hän antaa tiimin jäsenille palautetta, kiittää hyvästä työstä tai kysyy kuulumisia. (Kastikainen 2022.)

Huipputiimissä jäsenet kehittävät omaa toimintaansa aktiivisesti. Tiimin jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi kukin tiimin jäsen voi arvioida omia tiimityötaitojaan. Arviot asteikolla 1–5 tehdään kuudelta eri osa-alueelta, joita ovat henkilökohtaiset työskentelytaidot, vastuunotto omasta tekemisestä, itsensä kehittäminen, vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot, vastuunotto omasta tiimistä ja tiimin kehittäminen. Kaikkien osa-alueiden pisteet lasketaan yhteen. Mitä enemmän pisteitä työntekijä saa, sen parempina hänen tiimityötaitojaan voidaan pitää. (Salminen 2017, 97–102.) Ohjeet tiimin vuorovaikutuksen kehittämiseen löytyvät oppaan (liite 1) sivuilta 11–12.

Arvot

Kolmastoista väittämä on ”Tiedän, millaisia arvoja muilla tiimini jäsenillä on” (kuvio 14). Sen tarkoituksena on selvittää, kuinka tietoisia tiimin jäsenet ovat muiden tiimiläisten arvoista. Suurin osa vastaajista (83,3 %) oli samaa mieltä väittämästä. Eri mieltä väittämästä oli 16,6 % vastaajista.



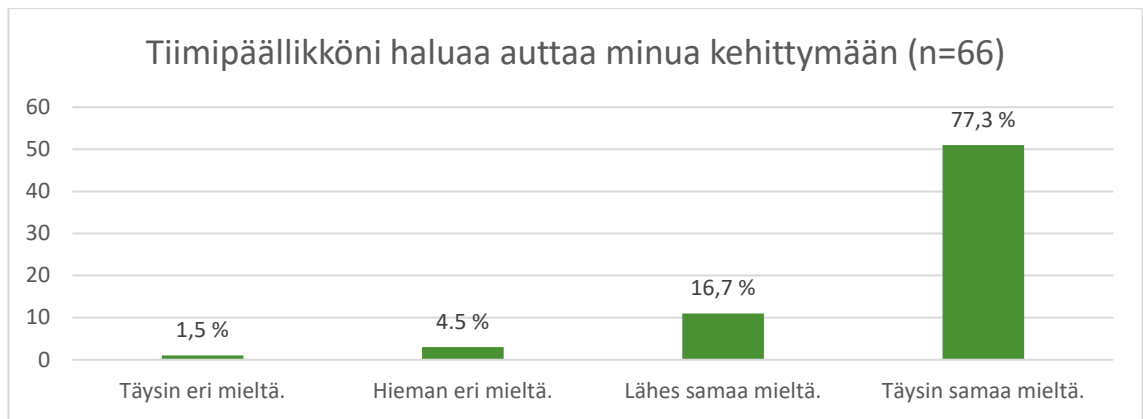
KUVIO 14. Tiedän, millaisia arvoja muilla tiimin jäsenillä on

Arvoja voi tarkastella arvojen parivertailun avulla. Siten tiimin jäsenet oppivat, mitkä ovat itselleen tärkeitä arvoja sekä millaisia arvoja muilla on. Arvojen parivertailussa yksilö kirjoittaa allekkain kuusi itselleen tärkeintä arvoa. Niitä vertaillaan pareittain ympyröimällä aina tärkeämpi. Lopuksi eniten ympyröintejä saanut arvo voidaan katsoa kaikista tärkeimmäksi ja näin selviää yksilön arvohierarkia. (Korpi & Tanhua 2008, 147–149, 151–152.) Tarkemmat ohjeet parivertailun suorittamiseksi löytyvät oppaan (liite 1) sivulta 13. Tiimipäällikkö voi keskustella työntekijöiden kanssa myös organisaation arvoista. Tiimipäällikkö voi selvittää, kuinka hyvin tiimin jäsenet tietävät organisaation arvot, mitä he ajattelevat niistä ja miten se näkyy heidän omassa toiminnassaan. (Peitsalo 2022.)

Toisten tiimiällyyn liittyvien väittämien jälkeen kyselyssä oli avoin kysymys ”Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?”. Sen tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus avata tilannettaan tarkemmin. Kysymykseen vastasi neljä henkilöä. Vastauksia olivat esimerkiksi ”tiimihenki on kunnossa” ja ”tiimissä on hyvä tunnelma”.

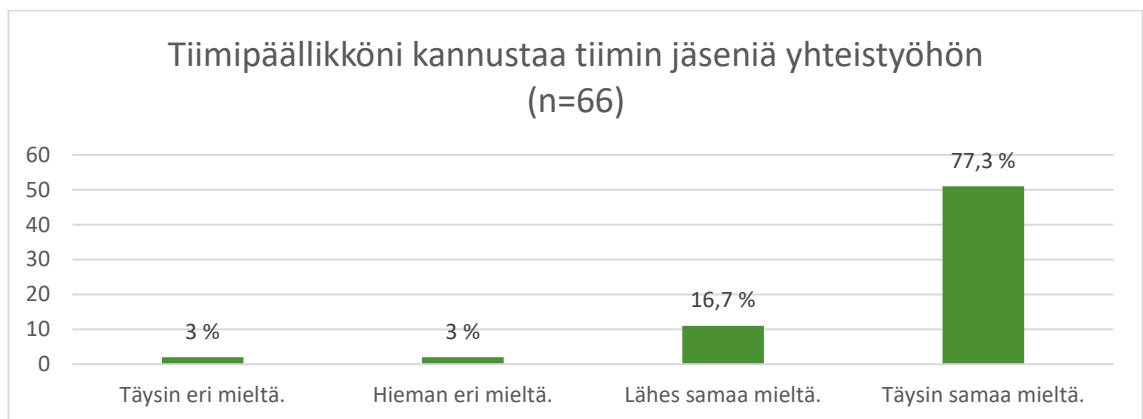
5.2.6 Tiimipäällikkö

Neljästoista väittämä on ”Tiimipäällikköni haluaa auttaa minua kehittymään” (kuvio 15). Sen tarkoituksena on selvittää, miten hyvin tai huonosti tiimeissä työskentelevät kokevat tiimipäällikön tukevan heitä kehittymään. Suurin osa vastaajista (93,9 %) oli väittämästä samaa mieltä. Väittämästä eri mieltä oli 6,1 % vastaajista.



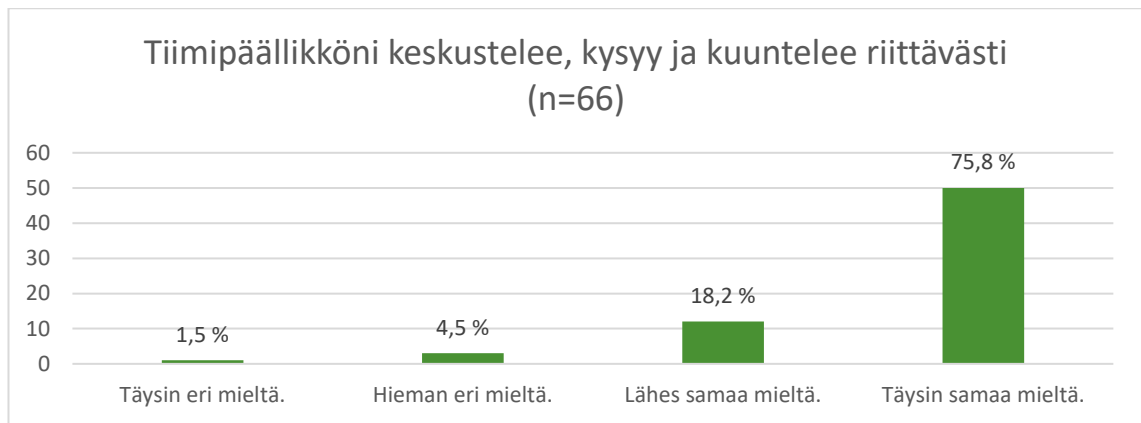
KUVIO 15. Tiimipäällikköni haluaa auttaa minua kehittymään

Viidestoista väittämä on ”Tiimipäällikkö kannustaa tiimin jäseniä yhteistyöhön” (kuvio x). Sen tarkoituksena on selvittää, kokevatko tiimeissä työskentelevät tiimipäällikön kannustavan heitä yhteistyöhön keskenään. Suurin osa (93,9 %) oli väittämästä samaa mieltä. Eri mieltä väittämästä oli 6,1 % vastaajista.



KUVIO 16. Tiimipäällikköni kannustaa tiimin jäseniä yhteistyöhön

Kuudestoista väittämä on ”Tiimipäällikkö keskustelee, kysyy ja kuuntelee riittävästi” (kuvio 17). Sen tarkoituksena on selvittää, kuinka läsnä olevaksi ja huomioivaksi tiimeissä työskentelevät kokevat tiimipäällikön. Suurin osa vastaajista (93,9 %) oli samaa mieltä väittämästä. Eri mieltä väittämästä oli 6,1 % vastaajista.



KUVIO 17. Tiimipäällikköni keskustelee, kysyy ja kuuntelee riittävästi

Tiimipäällikkö voi toiminnallaan edesauttaa huipputiimin muodostumista. Luottavaisen tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittävät toimintaansa jatkuvasti. Tiimi tarkkailee tiimipäällikön toimintaa, joten tärkeintä hyvän ryhmäkulttuurin rakentamisessa on esimerkin näyttäminen. Kun tiimipäällikkö on itse perillä tiimin tavoitteista ja tulevaisuudesta, hän voi johdattaa myös tiimiläisensä samaan suuntaan. Arvostamalla, kertomalla ylpeänä, että ”tämä on tiimini” ja huomioimalla tiimin jäsenet, hän opettaa heidät myös kunnioittamaan itseään ja toisiaan. (Kopakkala 2011, 93–95.)

Viestin tulee kulkea molempiin suuntiin, jotta tiimipäällikkö voi saada tiimin jäseneltä ehdotuksia siitä, kuinka asioita voisi tehdä paremmin tai mitä ongelmia he ovat havainneet tiimissä. Tiimipäällikkö voi kannustaa tiimiä avoimuuteen esimerkiksi pitämällä lopullisen tavoitteen mielessään. Avoin vuorovaikutus voi tuntua tiimipäällikön roolissa pelottavalta. Silloin on tärkeää miettiä vastausta kysymykseen ”Miksi haluan luoda avoimen vuorovaikutuksen kulttuuria tiimiini?”. Avoin kommunikointi auttaa tiimipäällikköä kehittämään omaa johtajuuttaan. Tiimipäällikkö oppii, mikä motivoi tai turhauttaa tiimiä ja pystyy mukautumaan erilaisiin tilanteisiin. (Brearley 2020b.)

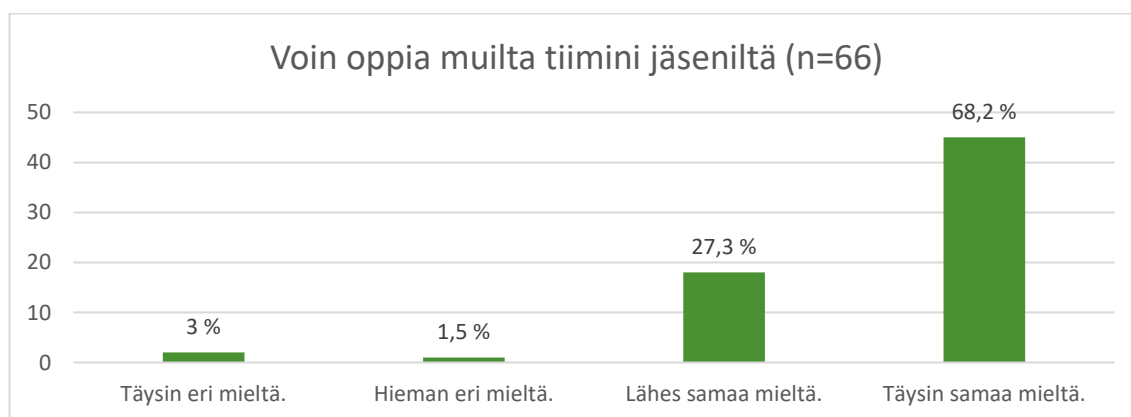
Tiimipäällikkö voi lisäksi kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen olemalla itse läsnä. Läsnäolossa on kyse hetkessä olemisesta ja huomion kiinnittämisestä tiimiin. Pienillä eleillä voi osoittaa tiimiläisille, että haluaa kuulla, mitä heillä on sanottavanaan. Häiriötekijät voi poistaa asettamalla puhelimen äänettömälle, luomalla katsekontaktin ihmisiin heidän kanssaan puhuessa, kuuntelemalla ja tarvittaessa aikatauluttamalla päivää uudelleen. Jos jollakin tiimin jäsenellä on hyvä

idea ja se toteutetaan onnistuneesti, tiimipäällikön tulee antaa hänelle kunnia siitä. Antamalla tunnustusta tiimin jäsenille tiimipäällikkö rakentaa luottamusta ja samalla avoimen kommunikoinnin kulttuuria. Joskus ongelmia voi olla epämuakavaa ottaa esille organisaation isommissa yhteisissä palavereissa. Tiimipäällikkö kannustaa tiiminsä jäseniä ilmaisemaan mielipiteensä ja tarjota erilaisia tilanteita ottaa haastavat asiat puheeksi. Kaikki tiimin jäsenet ovat erilaisia ja tiimipäällikön tehtävä on auttaa heitä tuntemaan olonsa mukavammaksi. Tiimipäällikkö kuuntelee palautetta ja tarvittaessa kehittää toimintaansa sen mukaan. (Brearley 2020b.)

Tiimipäällikköön liittyvien väittämien jälkeen kyselyssä oli avoin kysymys ”Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?”. Sen tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus avata tarkemmin ajatuksiaan tiimipäälliköistä. Kysymykseen vastasi neljä henkilöä. Kolme tiimipäällikköä sai kehuja mm. sanoin ”pomona paras, mitä minulla on ollut”.

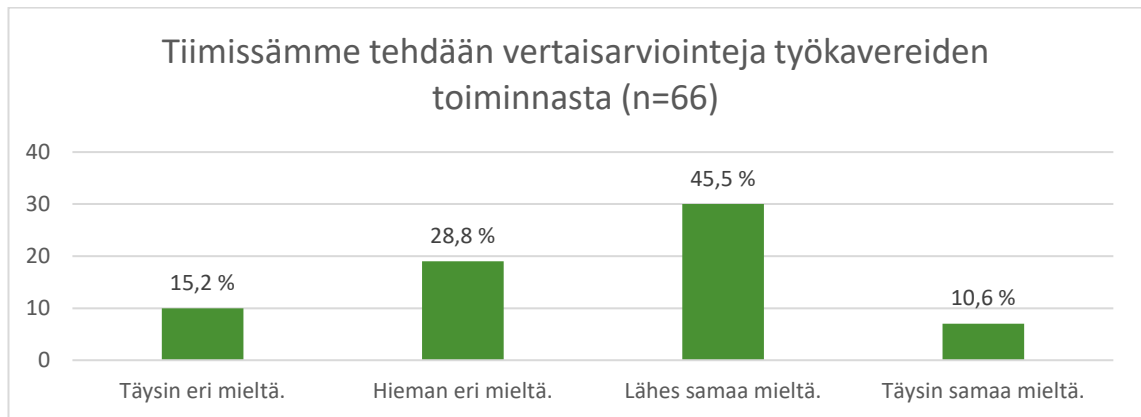
5.2.7 Osaaminen

Seitsemästoista väittämä on ”Voin oppia muilta tiimini jäseniltä” (kuvio 18). Sen tarkoituksena on selvittää, kokevatko tiimeissä työskentelevät voivansa oppia työssä asioita toisiltaan. Suurin osa vastaajista (95,5 %) oli väittämästä samaa mieltä. Eri mieltä väittämästä oli 4,5 % vastaajista.



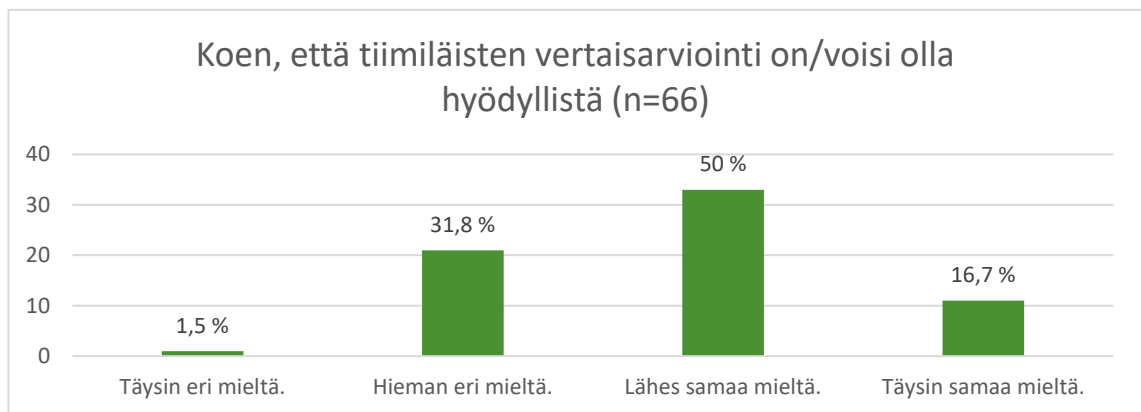
KUVIO 18. Voin oppia muilta tiimini jäseniltä

Kahdeksastoista väittämä on ”Tiimissämme tehdään vertaisarviointeja työkavereiden toiminnasta” (kuvio 19). Sen tarkoituksena on selvittää, tekevätkö tiimin jäsenet toistensa toiminnasta vertaisarviointeja. Vähän yli puolet vastaajista (56,1 %) oli väittämästä samaa mieltä ja vähän alle puolet (43,9 %) oli väittämästä eri mieltä.



KUVIO 19. Tiimissämme tehdään vertaisarviointeja työkavereiden toiminnasta

Yhdeksästoista väittämä on ”Koen, että tiimiläisten vertaisarviointi on/voisi olla hyödyllistä” (kuvio 20). Sen tarkoituksena on selvittää, kokevatko vertaisarviointeja tekevät henkilöt vertaisarvioinnit hyödylliseksi tai voisiko niistä olla hyötyä sellaisten mielestä, joiden tiimeissä ei vielä tehdä vertaisarviointeja. Vastaajista 66,7 % oli samaa mieltä ja 33,3 % eri mieltä väittämästä.



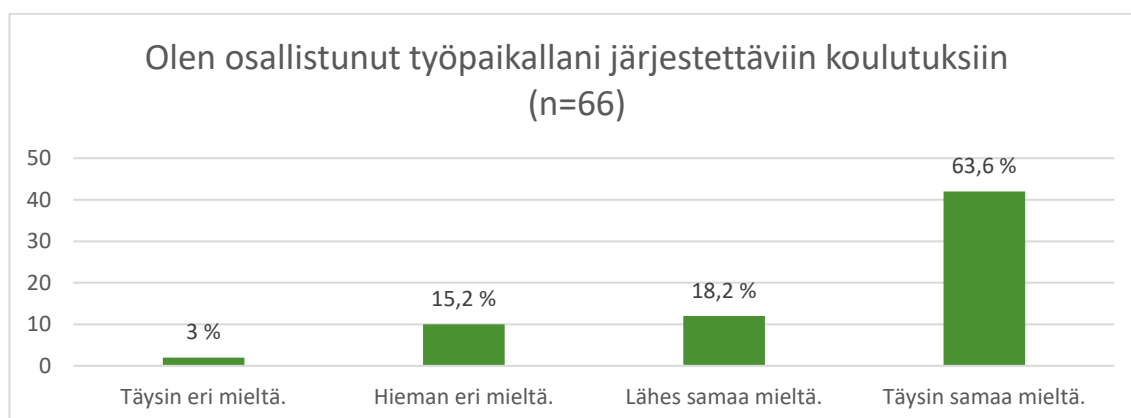
KUVIO 20. Koen, että tiimiläisten vertaisarviointi on/voisi olla hyödyllistä

Tiimissä on mahdollista oppia jopa 50 % paremmin kuin yksin opiskellessa. Huipputiimin jäsenet arvioivat toisiaan säännöllisesti oppiakseen toisiltaan. Vertaisarviointi kehittää mm. avointa keskustelua tiimin sisällä sekä auttaa tunnistamaan

tiimin jäsenten vahvuuksia ja kehityskohteita. Harjoitus luo positiivista ryhmäpainetta. Vertaisarviointi tapahtuu tiimipäällikön toimesta, joka jakaa tiimin jäsenille täytettäväksi arviointilomakkeet kuten tiimipäällikön oppaan (liite 1) sivulla 15 on ohjeistettu. Jokaiselle tiimin jäsenelle jaetaan yhtä monta lomaketta kuin tiimissä on hänen lisäkseen jäseniä. Tiimipäällikkö kerää täytetyt lomakkeet ja voi hyödyntää tuloksia henkilökohtaisissa arviointikeskusteluissa. (Salminen 2017, 43, 79.)

Tiimipäällikkö voi korostaa vertaisarvioinnin tärkeyttä kertomalla tiimin jäsenille, että tarkoituksena on rakentaa oppimisen ja kehittymisen kulttuuria. Jotta oppimisen ja kehittymisen kulttuuri voi toimia, tiimin jäsenten on annettava palautetta toisilleen. Kollegat ovat toistensa parhaita arvioijia, sillä tiimipäälliköt eivät välttämättä näe suoritusta samalla tavalla. Jos tiimiin halutaan luoda keskinäisen palautteen kulttuuria, tiimissä on oltava psykologista turvallisuutta ja luottamusta tiimin jäsenten välillä. Kollegalta saatu palaute nähdään usein eri tavalla, sillä tiimipäällikkö antaa palautetta koska hänen täytyy, mutta kollega antaa palautetta, koska hän haluaa. Tärkeintä on, että arvioinnin tuloksia myös käydään läpi ja hyödynnetään tekemisessä. (Peitsalo 2022.)

Kahdeskymmenes ja viimeinen väittämä on ”Olen osallistunut työpaikallani järjestettyihin koulutuksiin” (kuvio 21). Sen tarkoituksena on selvittää, ovatko tiimeissä työskentelevät henkilöt osallistuneet työpaikallaan Yritys X:n tarjoamiin monipuolisiin koulutuksiin. Suurin osa vastaajista (81,8 %) oli väittämästä samaa mieltä. Eri mieltä väittämästä oli 18,2 % vastaajista.



KUVIO 21. Olen osallistunut työpaikallani järjestettäviin koulutuksiin

Työntekijöillä on oikeus ammatilliseen kehittymiseen (Salminen 2017, 138.) Yritys X:n tarjoamat koulutukset järjestetään työajalla, joten tiimipäällikkö voi kannustaa työntekijöitä osallistumaan niihin osaamisen kehittämiseksi. Koulutuksissa käyneet henkilöt voivat jakaa oppimiaan asioita muille tiimin jäsenille.

Osaamisen kehittämiseksi tiimipäällikkö voi selvittää tiimin jäsenten substanssi- ja ammattiosaamista osaamisen tunnistamisen ja määrittelyn avulla. Ensin tiimipäällikön tulee tunnistaa organisaation eri rooleissa vaadittava osaaminen. Sen jälkeen osaamiselle on määriteltävä minimikriteerit, jotta osaamista voidaan mitata, johtaa tehokkaasti ja kehittää paremmaksi. Tämä mahdollistaa myös tiimipäällikön tai tiimin jäsenten osaamisen puutteen huomaamisen, jolloin voidaan keskittyä kehittämään oikeita asioita. Selkeät roolit ja vastuut helpottavat koko tiimin työtä ja osaamisen kehittämistä. (Kastikainen 2022.)

Osaamiseen liittyvien väittämien jälkeen kyselyssä oli avoin kysymys ”Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?”. Sen tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus tarkentaa vastauksiaan osaamiseen liittyen. Kysymykseen vastasi kolme henkilöä. Vastauksia olivat esimerkiksi ”kaikki ok” ja ”koulutukset ovat kivoja”.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan Yritys X:n tiimien nykytilaa ja käydään läpi opinnäytetyön tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi mietitään mahdollisia jatkokehityskohteita.

6.1 Nykytila

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Mikä on Yritys X:n tiimien tilanne huipputiimien määritelmään verrattuna?”. Vastauksista 88,6 % (kyselyn kysymykset 3–19 ja 21) olivat samanmielisiä huipputiimin ominaisuuksia koskevien väittämien kanssa. Verrattaessa kyselyn tuloksia Huipputiimiksi kasvamisen portaaliin (kuva 3) voidaan todeta, että keskimäärin Yritys X:n tiimit asettuvat kuvan neljännelle eli Tiimi-portaalle (jos 1. porras = 0–29 %, 2. porras 30–49 %, 3. porras 50–79 %, 4. porras 80–89 % ja 5. porras 90–100 %). Neljännellä portaalla huipputiimiksi kasvamisen mahdollisuus on hyvä. Koska Yritys X:n tiimit muuttuvat jatkuvasti, niissä käydään jatkuvasti läpi eri tiimin kehitysvaiheita (kuva 1). Käytännössä Yritys X:n olemassa olevat tiimit joutuvat kuohuntavaiheeseen (Storming), kun tiimiin tulee uusi jäsen ja sopimisvaiheeseen (Norming), kun pelisäännöt päivitetään ja ne tulevat uusille tulokkaille tutuiksi.

Verrattaessa tuloksia teoriaosuudessa esiteltyihin huipputiimin ominaisuuksiin, voidaan huomata, että Yritys X:n tiimeistä löytyy selkeästi näitä ominaisuuksia. Selviä havaittavia ominaisuuksia ovat ainakin oman ja muiden tiimin jäsenten toiminnan arviointi, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin sekä kehittymishalukkuus suorituskyvyn ja tulosten parantamiseksi. Kun tarkastellaan tiimien tuloksia yhteisesti (kuva 7), nähdään, että opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltyihin huipputiimien ominaisuuksiin verrattuna Yritys X:n tiimien vahvuudet ovat omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä, selkeät tavoitteet, oman roolin tunteminen osana tiimiä ja yhdessä oppiminen, sillä näitä aiheita koskevat väittämät saivat eniten (95,4–98,5 %) samanmielisiä vastauksia.

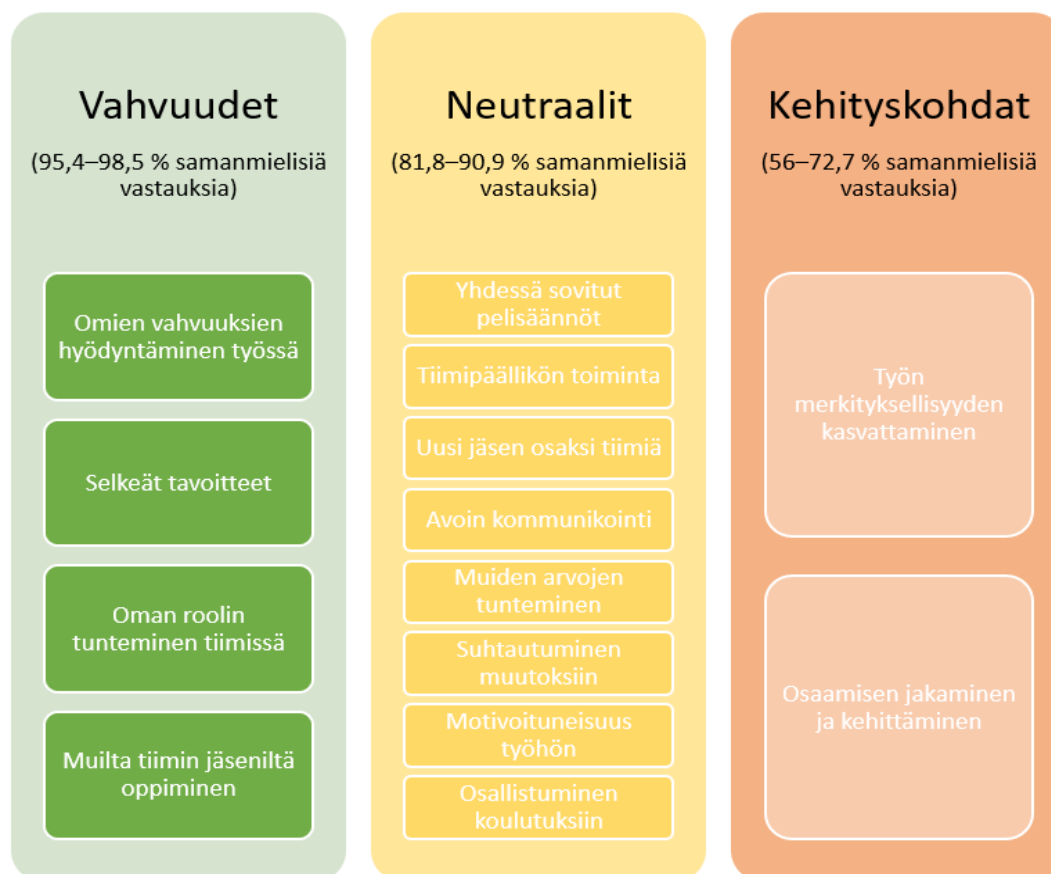
Yritys X:ssä voidaan ylläpitää näitä vahvuuksia hyödyntämällä tiimipäällikön oppaaseen (liite 1) kerätyjä ohjeita ja harjoituksia. Tiimipäälliköt voivat ohjata tiimin jäsenet pohtimaan ajankäyttöään ja kasvattamaan itsetuntemustaan oppaan (liite 1) sivulta 3–4 löytyvien neuvojen mukaisesti. Tavoitteita pohtiessaan Yritys X:n tiimipäälliköiden kannattaa käyttää apuna oppaan (liite 1) sivulta 8 löytyviä ohjeita tavoitteiden selkiyttämiseksi ja kirkastamiseksi. Jotta oman roolin tunteminen osana tiimissä on selvää jatkossakin, Yritys X:n tiimipäälliköt voivat hyödyntää oppaan (liite 1) sivulta 12 löytyviä ohjeita tiimin roolien vahvistamiseksi ja vastuiden selkiyttämiseksi. Omaan osaamistaan erilaisten persoonallisuustyyppien ja tiimeissä esiintyvien roolien tunnistamiseksi tiimipäälliköt voivat kehittää tutustumalla oppaan (liite 1) sivuihin 13–15. Yritys X:n tiimipäälliköt voivat ylläpitää yhdessä oppimista ohjaamalla tiimin jäsenet auttamaan toisiaan jatkossakin.

Kyselyn tuloksista seuraavaksi eniten samanmielisiä vastauksia (90,9–93,9 %) saivat tiimin pelisäännöt, tiimipäällikön toiminta sekä uusien jäsenien pääsy mukaan olemassa olevaan tiimiin (kuva 7). Yli 80 % (81,8–87,9 %) samanmielisiä vastauksia saivat myös avoin kommunikointi, muiden tiimin jäsenten arvojen tunteminen, myönteinen suhtautuminen muutoksiin, tiimin jäsenten motivoituneisuus työhön ja osallistuminen koulutuksiin. Tulosten perusteella Yritys X:n tiimeissä on vielä jonkin verran kehitettävää seuraavissa huipputiimin ominaisuuksissa, kuten vuorovaikutustaidoissa, toisiinsa luottamisessa ja tavassa, jolla muutokset kohdataan.

Vahvistaakseen neutraaleja asioita Yritys X:n tiimipäälliköiden kannattaa hyödyntää oppaan (liite 1) ohjeita eri tilanteisiin. Tiimipäälliköiden kannattaa jatkossa laatia tiimin pelisäännöt oppaan (liite 1) sivun 5 mukaisesti. Tiimipäälliköt voivat kehittää omaa toimintaansa oppaan (liite 1) sivuilta 19–20 löytyvien ohjeiden mukaisesti. Jotta uuden työntekijän on jatkossakin mielekästä tulla osaksi olemassa olevaa tiimiä, Yritys X:n tiimipäälliköiden kannattaa kehittää toimintaansa oppaan (liite 1) sivulta 10 löytyvien neuvojen mukaisesti. Tiimipäälliköt voivat yhä parantaa avointa kommunikointia oppaan (liite 1) sivuilta 16–17 löytyvän harjoituksen avulla. Harjoituksessa tiimin jäsenet arvioivat omia tiimityötaitojaan voidakseen kehittää tiimin sisäistä vuorovaikutusta. Muiden tiimin jäsenten arvojen tuntemista voidaan Yritys X:ssä kehittää oppaan (liite 1) sivulta 18 löytyvän arvojen pariveritailun mukaan. Jotta suhtautumista muutoksiin saadaan Yritys X:ssä kehitettyä

yhä positiivisempaan suuntaan, tiimipäälliköiden kannattaa käyttää apuna oppaan (liite 1) sivulta 11 löytyvää Huoliseinä-harjoitusta. Jotta osallistuminen Yritys X:n työntekijöille järjestettäviin koulutuksiin olisi jatkossa vielä aktiivisempaa, tiimipäälliköt voivat korostaa, että koulutuksiin osallistuminen tapahtuu työajalla ja voi parantaa työntekijän tuloksia tulevaisuudessa.

Eniten kehittämisen tarvetta nähtiin työn merkityksellisyyden kasvattamisessa ja osaamisen jakamisessa ja kehittämisessä, jotka saivat kaikista väittämistä vähiten (56–72,7 %) samanmielisiä vastauksia (kuva 7). Tulosten perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n tiimeissä on teoriaosuudessa esitellyistä huipputiimin ominaisuuksista eniten kehittämistä kaikkien tiimin jäsenten osaamisen ja ominaisuuksien arvostamisessa ja hyödyntämisessä sekä ajankäytön tehostamisessa. Kyselyn tulosten perusteella Yritys X:n tiimipäälliköiden kannattaa ensisijaisesti hyödyntää oppaan (liite 1) sivuilta 6–7 löytyvää tietoa siitä, kuinka tiimipäällikkö voi vahvistaa työntekijän kokemaa työn merkityksellisyyttä. Lisäksi Yritys X:ssä kannattaa hyödyntää oppaan (liite 1) sivuilta 21–22 löytyvää Vertaisarviointi-harjoitusta liittyen osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen.



KUVA 7. Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys oli ”Miten Yritys X:n tiimipäälliköt voivat omalla toiminnallaan edesauttaa huipputiimien rakentamista?”. Tiimien rakentamisen teorian pohjalta annetuista ratkaisuehdotuksista koostettiin opas, jota tiimipäälliköt voivat hyödyntää toiminnassaan. Koska Yritys X:lle annettiin nähtävälle tiimipäällikkökohtaiset kyselyn tulokset, tiimipäälliköt voivat edesauttaa huipputiimin rakentamista keskittymällä eniten kehittämistä vaativiin kohteisiin yritys- ja tiimitasolla. Tiimien jäsenten kokemukset tiimien toiminnasta ovat suurimmaksi osaksi hyviä, koska vastaukset kaikkiin kyselyn väittämiin vastattiin enimmäkseen samanmielisesti.

Yritys X määrittelee huipputiimien koon 7–10 jäsenen suuruiseksi. Tällä hetkellä Yritys X:n tiimit koostuvat 4–10 henkilöstä, joten joidenkin tiimien koossa on vielä kasvattamista. Koska Yritys X:n tiimien kokoonpanot muuttuvat, haluttiin jokaiseen huipputiimien rakentamiseen liittyvään osa-alueeseen antaa kehittämisehdotus, vaikka asiat eivät tarvitsisi kiireellistä kehittämistä juuri tällä hetkellä. Vaikka Yritys X:n työntekijöille tehdyssä kyselyssä selvisi tiettyjä vahvuuksia ja kehityskohtia, haluttiin oppaaseen sisällyttää harjoituksia ja ohjeita jokaista huipputiimin ominaisuutta ajatellen. Oppaan ollessa riittävän kattava, tiimipäälliköt voivat tarvittaessa hyödyntää sitä työssään sekä nyt että tulevaisuudessa tiimien muuttuessa.

Kun tarkastellaan kyselyn tuloksia tiimipäällikkökohtaisesti, niissä voidaan havaita selkeitä eroavaisuuksia niiden välillä. Niiden tiimipäälliköiden, joiden tiimeistä saatiin enemmän vastauksia, tulokset kääntyivät pääosin samanmieliseen vastausvaihtoehtoon. Työsuhteen kestolla ei näyttänyt olevan merkitystä ainkaan niissä tiimeissä, joissa vahvuus näkyi vastausten määrässä. Kuvio 3 osoittaa, että työsuhteiden kestot vaihtelevat enitenkin vastauksia antaneiden tiimien välillä.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta eli reliäabeliutta arvioidaan, koska tutkimustulosten luotettavuus vaihtelee. Jos tutkimus toistettaisiin ja siinä päästäisi samoihin tuloksiin kuin ensimmäisellä kerralla, tutkimuksen voitaisi sanoa olevan reliäabeli.

Luotettavuutta voidaan parantaa kertomalla tutkimuksen toteutuksesta ja aineiston keruusta tarkasti ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 231–232.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kaikki vaiheet pyrittiin selostamaan yksityiskohtaisesti.

Kyselyn vastausten vähyys selittyi osaksi sillä, että kyselyn lähetettiin yleisen sähköpostin automaattisesti 145 vastaanottajalle, joista osa ei ollut lainkaan töissä kyselyn vastausaikana. Toimeksiantajalla ei ollut saatavilla tarkkaa luke-
maa vuosilomalla tai muuten poissa olevista työntekijöistä. Vastauskatoa yritettiin vähentää pitkällä vastausajalla ja muistuttamalla kyselyyn vastaamisesta useasti sekä toimeksiantajan että opinnäytetyön tekijän toimesta.

Tutkimuksen pätevyys eli validius määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin onnistutaan mittaamaan mittauksen kohteena ollutta asiaa. Validius paranee, kun yhdessä tutkimuksessa käytetään useita menetelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 231, 233.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä tutkittaessa Yritys X:n tiimien vahvuutta ja tiimi-
päällikön mahdollisuuksia rakentaa tiimeistä huipputiimejä.

Tarkasteltaessa kyselylomaketta jälkikäteen, löydettiin väittämiä, joiden tulkin-
nanvaraisuutta olisi voinut vähentää tarkentamalla väittämää entisestään. Esimerkiksi väittämä ”Olen osallistunut työpaikallani järjestettyihin koulutuksiin” voitaisi tulkita tarkoittamaan alkukoulutusta eli perehdytystä. Kyselyssä väittämällä kuitenkin tarkoitettiin Yritys X:n työntekijöilleen tarjoamia vapaaehtoisia koulutuksia, joihin saa osallistua työn ohessa. Lisäksi väittämän ”Minulle annetaan työ-
säni selkeät tavoitteet, joita kohti pyrkiä” olisi voinut tarkentaa muotoon ”Minulle annetaan osana tiimiä selkeät tavoitteet, joita kohti pyrkiä”, jotta väittämän avulla olisi saatu selville tiimin jäsenten näkemys yhteisten tavoitteiden selkeydestä. Kyselystä annettiin kuitenkin vain positiivista palautetta ja väittämien vastauksista saatiin koottua opinnäytetyön tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa.

6.3 Jatkokehityskohteet

Jo opinnäytetyötä aloittaessa oli tiedossa, että Yritys X:n henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa tiimien rakentamiseen olennaisesti. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin huipputiimien rakentamiseen vaihtuvuudesta huolimatta, mutta jatkokehityskohteena vaihtuvuuden ja sen vähentämisen tarkempi tutkiminen voisi olla hyödyllistä Yritys X:lle. Yritys X voisi saada hyödyllistä tietoa toimintansa kehittämiseksi esimerkiksi selvittämällä työntekijöiltä työsuhteen päättymisen syitä.

Yritys X:ssä ollaan tällä hetkellä sitä mieltä, että rekrytoinnilla ei ole mahdollista vaikuttaa huipputiimien rakentamiseen ainakaan joka kerta. Rekrytoinnin vaikutuksia tiimin rakentamiseen voisi kuitenkin tutkia ja kehittää. Tutkimuksessa voisi esimerkiksi selvittää olisiko työnhakijoille mahdollista teettää persoonallisuustesti, jotta henkilön sijoittaminen voitaisiin tehdä sen perusteella, kuinka hyvin uusi työntekijä soveltuu johonkin jo olemassa olevaan tiimiin.

Opinnäytetyötä tehdessä selvisi, että Yritys X:n työntekijät vastaavat työtyytyväisyyskyselyyn toimeksiantokohtaisesti. Tämä tarkoittaa, että tiimipäälliköt eivät saa tiimikohtaista dataa työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyskyselyn toteuttaminen tiimikohtaisesti voisi auttaa tiimipäälliköitä tunnistamaan omaa tiimiään koskevia kehityskohtia samaan tapaan kuin opinnäytetyössä toteutetussa kyselyssä meneteltiin. Opinnäytetyössä toteutettu kysely voitaisiin toteuttaa tiimipäälliköiden toimesta uudelleen niissä tiimeissä, joista saatiin vain vähän tai ei ollenkaan vastauksia, sillä se helpottaisi kehityskohtien löytämistä.

LÄHTEET

Arnold, J. 2020. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 7. ed. Viitattu 22.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://r4.vle-reader.com/Reader?ean=9781292269450>

Belbin, R. M. 2015. Team Roles in a Nutshell. Pdf-dokumentti. Viitattu 25.11.2021. <https://www.belbin.com/media/1336/belbin-for-students.pdf>

Brearley, B. 2020a. Roles and Responsibilities Unclear? Do this. Julkaistu 3.2020. Viitattu 28.2.2022. <https://www.thoughtfulleader.com/roles-and-responsibilities/>

Brearley, B. 2020b. Open Communication: 6 Powerful Ways to Create It. Julkaistu 11.2020. Viitattu 28.2.2022. <https://www.thoughtfulleader.com/encouraging-open-communication/>

Eikenberry K. n.d. Three Ways to Build Greater Commitment with Team Members. Blogi. Viitattu 16.2.2022. <https://blog.kevineikenberry.com/leadership-supervisory-skills/build-greater-team-member-commitment/#comments>

Ferràs, X. 2019. Can robot be a leader? Blogi 8.11.2019. Viitattu 20.4.2022. <https://dobetter.esade.edu/en/robot-leader>

Haas, M. & Mortensen, M. 2016. The Secrets Of Great Teamwork. Harvard Business Review. 6/2016. Viitattu 7.2.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-p-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2155ad44-518d-4c03-831c-35c31afb1ece%40redis>

Heinonen, K. 2021. Psykologinen turvallisuus – miten vahvistan sitä työssäni tiiminvetäjänä? Blogi 30.9.2021. Viitattu 25.3.2022. https://momentdigital.fi/psykologinen-turvallisuus-miten-vahvistan-sita-tyossani-tiiminvetajana/?utm_source=LINKEDIN&utm_medium=Artikkeli&utm_campaign=Psykologinen+turvallisuus+11.11.2021&utm_id=11.11.2021

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Jay, R. 2002. How to Build a Great Team. 2nd Edition. Viitattu 10.12.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/how-to-build/9780273663232/chapter-01.html>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonen, H. & Bethwaite, J. 2019. Leading Change in a Complex World. Transdisciplinary Perspectives.

Tampere, Finland. Viitattu 16.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/25927>

Kastikainen, H. taloustietokirjailija ja johtamisen valmentaja. 2022. Sähköposti-haastattelu 27.4.2022. Haastattelija Saarvo, N.

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

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, hengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Korpi, R. & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Alma Talent Oy. Viitattu 5.1.2022. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXATEGDDC#kohta:ESI-MIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXATEGDDC#kohta:ESI-MIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)/piste:b5)

Levander, M. menestystiimien rakentaja. 2022. Haastattelu 8.4.2022. Haastattelija Saarvo, N. Litteroitu.

Mackin, D. 2007. The Team-Building Tool Kit. 2nd edition. American Management Association. Viitattu 2.2.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-team-building-tool/9780814474396/?sso-link=yes&sso-link-from=tampere-university>

Metcalf, M. 2021. A Future-Ready Leader's Look At Leadership Trends And Recommendations. Julkaistu 14.9.2021. Viitattu 25.4.2022. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/09/14/a-future-ready-leaders-look-at-leadership-trends-and-recommendations/?sh=53a4995dcccfe>

Peitsalo, P. työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin ja johtamisen erityisasiantuntija sekä sertifioitu business- ja tiimicoach. 2022. Haastattelu 19.4.2022. Haastattelija Saarvo, N. Litteroitu.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. 6. painos. Alma Talent Helsinki. Viitattu 26.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.storjtel.com/fi/fi/books/valmentava-johtajuus-1436973?msclkid=cecf3946ad0811eca688e5b0dc8bdd34>

Ross, J. & Michelman, P. 2019. How Digital Changes the Role of Leaders. Podcast-tallenne. Three Big Points. MIT Sloan Management Review. Julkaistu 26.11.2019. Viitattu 24.4.2022. <https://sloanreview.mit.edu/audio/how-digital-changes-the-role-of-leaders/>

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.

Skyttä, A. 2005. Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy. Otava 2005.

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Verkkosivu. Viitattu 22.3.2022. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

SWOT-analyysi. 2021. Yritys X:n dokumentti. Viitattu 14.11.2021.

Työterveyslaitos. n.d. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Verkkosivu. Viitattu 21.3.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamisessa. Gaudeamus. Viitattu 13.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911117975905973

West, M. & Markiewicz, L. 2004. Building Team-based Working. A Practical Guide to Organizational Transformation. 1. ed. Blackwell Publishing Ltd.

West, M. 2004. Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research. Second Edition. The British Psychological Society and Blackwell Publishing Ltd.

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Pdf-dokumentti. Viitattu 22.11.2021. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%93psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf

Yritys X:n verkkosivu. Viitattu 17.11.2021.

LIITTEET

Liite 1. Tiimipäällikön opas huipputiimien rakentamiseen.

1 (26)



SISÄLLYSLUETTELO

- 1.....Huipputiimien rakentaminen
- 2.....Tiimiäly
 - 2.1.....Itsetuntemus
 - 2.2.....Yhteinen suunta: Tiimin pelisäännöt
 - 2.2.1.....Sitoutuminen ja motivaatio
 - 2.2.2.....Tavoitteet
 - 2.3.....Ilmapiiri: Psykologinen turvallisuus
 - 2.3.1.....Kun tiimiin tulee uusi työntekijä
 - 2.3.2.....Harjoitus: Muutokset, erimielisyydet ja konfliktit
 - 2.4.....Roolien ja vastuiden selkiyttäminen
 - 2.4.1.....Erlaiset persoonallisuustyypit
 - 2.4.2.....Roolit tiimeissä
 - 2.5.....Harjoitus: Tiimin vuorovaikutuksen kehittäminen
 - 2.5.1.....Harjoitus: Arvojen tarkastelu
- 3.....Kuinka olla parempi tiimipäällikkö?
- 4.....Harjoitus: Osaamisen kehittäminen
- 5.....Lähteet



HUIPPUTIIMIEN RAKENTAMINEN

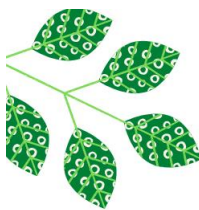
Tämä opas on luotu sinulle, joka työskentelet tiimipäällikkönä ja etsit keinoja rakentaaksesi johtamistasi tiimeistä huipputiimejä. Oppaan tarkoituksena on antaa keinoja toiminnan kehittämiseen huipputiimien ominaisuuksien eri alueilla. Tiimipäällikkö, voit lukea oppaan alusta loppuun tai missä tahansa haluamassasi järjestyksessä. Jos siis tarvitset neuvoja jonkin tietyn tiimin rakentamiseen liittyvän asian kanssa, voit vapaasti siirtyä suoraan siitä kertovaan kohtaan.

Huipputiimi erottuu muista ja suoriutuu tehtävistään tavanomaista tehokkaammin. Huipputiimissä kaikkien osaamista ja ominaisuuksia arvostetaan ja hyödynnetään, tiimin jäsenet ovat tasa-arvoisia, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään tehokkaasti töitä ja tiimin jäsenet luottavat toisiinsa. Huipputiimissä suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti, arvioidaan säännöllisesti omaa ja muiden jäsenten toimintaa, halutaan kehittyä ja keskustellaan avoimesti. (Salminen 2017, 35–39, 41, 43).



Kuva: Huipputiimiksi kasvamisen portaat (Skyttä 2005, 111, muokattu)

Huipputiimiksi kasvetaan viiden portaan kautta. Ensimmäisen portaan varautuneessa joukossa rakentuu nopeasti klikkejä, jotka purkamalla joukosta muodostuu ryhmä. Ajan kanssa ryhmästä muodostuu tiimi. Tiimillä on hyvä mahdollisuus kehittyä huipputiimiksi. (Skyttä 2005, 111–116.)



TIIMIÄLY

Tiimiäly tarkoittaa työntekijöiden ja heistä koostuvien tiimien älykkyyden hyödyntämistä. Tiimiälyä voidaan kehittää harjoittelemalla viittä tiimiälytaitoa, joita ovat itsetuntemus, yhteinen suunta, hyvä ilmapiiri, selkeät roolit ja vastuut sekä avoin vuorovaikutus. Lisäksi tiimiälyä voi kehittää rakentamalla sitä hyödyntäviä toimintamalleja. Tiimiäly on organisaatiolle selkeä kilpailuetu, sillä tiimissä työskentelevät pääsevät tutkitusti viisi kertaa parempiin suorituksiin kuin yksin työskentelevät. Tiimissä yksilöt voivat jakaa osaamistaan toisilleen ja oppia toisiltaan sekä tunnistaa ja ratkaista yhdessä ongelmia tehokkaammin. (Hiila & Tukiainen 2019, 65–67, 77–78.)

Hyvä itsetuntemus



Itsetuntemus on yksilön omien kykyjen, motivaation ja tunteiden ymmärtämistä (Hiila & Tukiainen 2019, 77).

Turvallinen ilmapiiri



Ihmiset osallistuvat, sitoutuvat ja ottavat riskejä todennäköisemmin silloin, kun he tuntevat olonsa turvallisiksi (West 2004, 113).

Yhteinen suunta



Merkitystä tuntevat työntekijät kulkevat yhteiseen suuntaan, ovat sitoutuneempia, saavat aikaan enemmän ja samalla pysyvyys on parempi (Hiila & Tukiainen 2019, 123–124).

Selkeät roolit ja vastuut



Ryhmässä yksilöiden roolit muodostuvat sosiaalisten ja persoonallisten roolien mukaan. (Kopakkala 2011, 108.)

Hyvä vuorovaikutus



Vuorovaikutusta parannetaan avoimilla keskusteluilla. Hyvän sisäisen vuorovaikutuksen omaava tiimi etenee määrätietoisesti kohti yhteistä tavoitetta. (Hiila & Tukiainen 2019, 78.)



ITSETUNTEMUS

Kun työntekijät oppivat tuntemaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa heille selviää, millaisissa tehtävissä he menestyvät parhaiten. Myös hyvin itsensä tunteva organisaatio tietää paremmin millaista työntekijää se on vailla. Itsetuntemuksen parantamiseksi työntekijöiden tulisi tehdä asioita, joissa he ovat hyviä ja voida kehittyä kohti sitä, missä haluavat olla. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 77, 81–82.) Itsensä johtamiseksi tiimin jäsenten on osattava asettaa itselleen henkilökohtaisia tavoitteita, uskallettava työskennellä oman mukavuusalueensa ulkopuolella ja ymmärtää, etteivät tulokset synny hetkessä. Hyvillä itsensä johtamisen taidoilla on vaikutusta myös tiimin kehittymiseen. (Salminen 2017, 145, 150–151.) Tiimipäällikkönä voit auttaa tiimin jäseniä hyödyntämään vahvuuksiaan työssään tutustumalla yksilöihin, ja selvittämällä mitkä heidän vahvuuksiaan ovat (Levander 2022; Peitsalo 2022).

Tiimin jäsenten vahvuudet ovat näkyviä ominaisuuksia. Niiden lisäksi sinun on selvitettävä myös yksilöiden potentiaali, eli sellaiset taidot tai kyvyt, joita yksilöt ei vielä tunne tai käytä työssään. Varaa tiimin jäsenille aikaa henkilökohtaisiin 15–20 minuutin valmennuskeskusteluihin. Keskusteluiden tarkoituksena on tutustua työntekijöihin paremmin ja sisältö voi olla hyvinkin vapaata. Kun alat tuntea tiimin jäseniä paremmin, voit alkaa miettiä, miten kunkin yksilön osaaminen voi auttaa yhteisen tavoitteen saavuttamista tai millaisia taitoja tiimistä mahdollisesti puuttuu. (Peitsalo 2022.)

Tuntemalla omat vahvuutensa ja heikkoutensa työntekijä tietää, millaisissa tehtävissä hän menestyy parhaiten. Itsetuntemuksen parantamiseksi työntekijöiden tulisi tehdä asioita, joissa he ovat hyviä ja voida kehittyä kohti sitä, missä haluavat olla. Tiimipäällikkönä voit tukea tiimin jäseniä kehittämään itsetuntemustaan ohjaamalla yksilön pohtimaan, mitkä ovat hänen vahvimpia ominaisuuksiaan, suurimpia heikkouksiaan ja millaiseksi hän kokee itsetuntonsa tällä hetkellä. (Hiila, Hakola & Tukiainen 2019, 73, 77, 81–82.)

Tiimipäällikkönä voit ohjata yksilön pohtimaan ajankäyttöään ja kasvattamaan itsetuntemustaan 5T-kiireenhallintamallin avulla. Tiimin jäsentä voi pyytää vastaamaan kohtien 1–5 kysymyksiin. (Salminen 2017, 154–156.)

1. **Tarve**

Haittaako kiire työtäsi? Voisitko käyttää aikaa hyödyksi paremmin? Miten? Koetko syällisyyttä kiireestä ja jos niin mistä asioista? Miksi ajankäyttöä kannattaa parantaa?

2. **Tietoisuus**

Mihin työpäiväsi kuluu? Annatko tarpeeksi aikaa tärkeille asioille? Oletko aamu- vai iltaihminen ja huomioitko sen työssäsi? Miten?

3. **Tavoitteellisuus**

Mitä pitkän tähtäimen tavoitteita sinulla on? Mitä haluat saavuttaa? Kenen apua tarvitset saavuttaaksesi tavoitteesi?

4. **Toimenpiteet**

Mitkä asiat voit jättää pois päiväjärjestyksestä saadaksesi aikaa merkityksellisemmille asioille? Kaipaako jokin toimintatapasi tehostamista? Miten tiimisi voisi työskennellä tehokkaammin?

5. **Tahto**

Mitä voit saavuttaa keskittymällä oikeisiin asioihin? Miten tiimisi voi auttaa sinua? Mitä voit oppia menneisyydestäsi?

Vastaukset kertovat, missä asioissa on kehitettävää, mitkä asiat kaipaavat tehostamista tai ovat turhia. Suorittaessaan tehtävää työntekijä voi pohtia, mitä vahvuuksia hänellä on ja miten ne auttavat oikeiden asioiden tekemisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Vahvuksien tunnistaminen vahvistaa itsetuntoa (Hiila, Hakola & Tukiainen 2019, 71).



YHTEINEN SUUNTA

TIIMIN PELISÄÄNNÖT

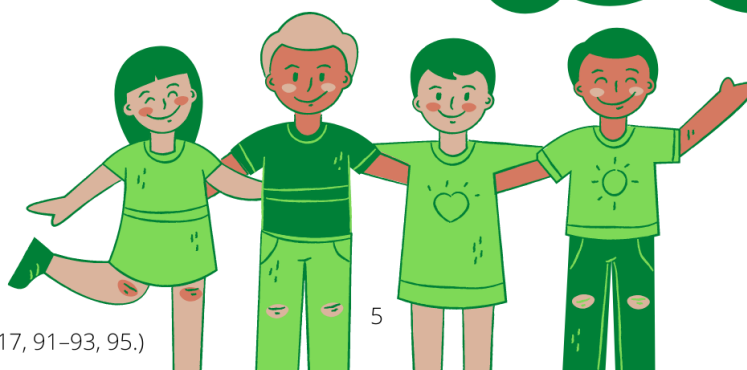
Tiimin pelisäännöt ohjaavat tiimin toimintaa ja parantavat tuottavuutta.

Joidenkin tutkimusten mukaan työajasta yli 20 % kuluu työtehtäviin liittymättömiin ei-tuottaviin asioihin. Pelisäännöillä luodaan työpaikalle toivottua järjestystä.

Tiimpäällikkö! Ohjaa koko tiimi suunnittelemaan pelisäännöt yhdessä. Käyttäkää luovuutta toteutuksessa.

Pelisäännöt voivat koskea esim. tiettyjen työaikojen ja työtapojen noudattamista.

Asettakaa valmiit pelisäännöt näkyvälle paikalle (esim. toimiston seinälle) ja kerratkaa niitä säännöllisesti, jotta ne eivät unohdu.



(Salminen 2017, 91–93, 95.)

SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO

Tiimipäällikkönä voit vahvistaa työntekijöiden sitoutumista esimerkiksi seuraavilla kolmella tavalla (Eikenberry n.d.):

- 1 Etsi tiimin jäsenten vahvuuksia. Mieti, mitä tiimin jäsenet tekevät hyvin ja missä tilanteissa he erityisesti onnistuvat. Pohdi, kuinka usein tiimiläiset pääsevät käyttämään vahvuuksiaan nykyisessä tehtävässään ja voisivatko he hyödyntää vahvuuksiaan yhä enemmän.

Tarjota ihmisille mahdollisuuksia käyttää vahvuuksiaan työssään.

- 2 Opi ymmärtämään tiimin jäsenten intressit ja kiinnostuksen kohteet. Voit rakentaa parempaa suhdetta tiimiläisiin selvittämällä, mistä he välittävät työssä ja sen ulkopuolella. Tiimin jäsenten sitoutuminen kasvaa, kun he huomaavat, että heistä välitetään.

Rakenna parempaa suhdetta tiimiläisiin selvittämällä, mistä he välittävät työssä ja sen ulkopuolella.

- 3 Selvitä tiimin jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet, sillä tavoitteet ohjaavat sitoutumista. Kun tiedät, mitä tiimiläiset haluavat saavuttaa työssään ja sen ulkopuolella, ymmärrät heitä paremmin ja voit lisätä heidän sitoutumistaan työhönsä.

Auta ihmisiä näkemään, kuinka työtavoitteiden saavuttaminen auttaa heitä saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa.

Voit vahvistaa työntekijöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä ja motivaatiota esimerkiksi seuraavilla tavoilla (Levander 2022):

Käy tiimin jäsenten kanssa **arvo- ja hyvekeskusteluja**.

Arvokeskusteluissa käydään läpi tiimin jäsenten henkilökohtaisia arvoja ja hyvekeskusteluissa pohditaan, mitä asioita koetaan hyvänä työskentelyssä.

Kokeakseen merkityksellisyyttä, työntekijän täytyy tietää

mitä hän on tekemässä, miksi ja ketä hänen

tekemänsä työ hyödyttää. Keskustelkaa siitä, mikä on tiimin jäsenelle tärkeää. Jos kaikki työssä ei tunnu tärkeältä, selvitä, onko joitain pieniä asioita, jotka tuntuvat. (Peitsalo 2022.)

Ohjaa tiimiläinen pohtimaan, millä tavoin hänelle tärkeitä asioita pystyy vaalimaan. Älä keksi ratkaisuja työntekijän puolesta, vaan auta työntekijää löytämään ratkaisut itse ja mahdollista asioita parhaasi mukaan. Mahdollistamista voi kutsua myös **työn tuunaamiseksi**, sillä tarkoituksena on löytää keinoja painottaa tiimiläisen työtä niin, että sen voi kokea mielekkäämpänä. (Peitsalo 2022.)

Työn luonteesta riippuen työtehtävät voivat olla hyvin paljon itseään toistavia. Jos työtehtäviä ei ole mahdollista muuttaa, täytyy tarkistaa, että työntekijän **sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät** ovat kunnossa. Pohdi ulkoisten motivaatiotekijöiden riittävyttä: palkitaanko ja kannustetaanko työntekijöitä tarpeeksi, onko heillä mahdollisuus kehittyä ja saavatko he riittävästi positiivista palautetta. Sisäisiä motivaatiotekijöitä voi tarkastella käymällä työntekijän kanssa avointa keskustelua siitä, mitä osaamista työntekijä tarvitsee kehittyäkseen ja miten tiimipäällikkönä voit häntä parhaiten auttaa. (Peitsalo 2022.)

TAVOITTEET

Tavoitteiden toimivuuteen vaikuttavat niiden laatu, määrä, selkeys ja mitattavuus. Tiimipäällikkönä voit parantaa tavoitteiden laatua vertaamalla tiimin toimintaa ja organisaatiotason tavoitteita keskenään. Tiimin tavoitteet täytyy uudistaa, jos ne eivät kohtaa organisaation tavoitteiden kanssa. Tiimipäällikkö voi keskustella tavoitteista muiden tiimipäälliköiden kanssa. Selkeät tavoitteet ovat muodostettu yhden isomman tavoitteen ympärille, ne ovat mitattavia ja niiden toteutumisella on vaikutusta toimintaan. Tavoitteen tärkeyttä voi korostaa **kun-niin**-mallin avulla (kun teemme näin, niin saavutamme tämän). Tiimipäällikkö voi kirkastaa tavoitteita tiimille käymällä ne läpi kaikkien kanssa tarpeeksi usein, esimerkiksi kerran viikossa tai kuukaudessa. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 99, 102–103.)

Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman kirrkaasti kommunikoituja (Levander 2022).

Tiimin tulee olla yhteisymmärryksessä tekemisen syistä ja suunnasta (Levander 2022).

Tiimipäällikön on selitettävä, miten tiimin jäsenet ymmärtävät tiimin tavoitteet, jotta ne voidaan kirkastaa oikein (Levander 2022).

Tavoitteiden on ensisijaisesti oltava selviä itsellesi, jotta voit viestiä ne tiimille yksinkertaisesti ja selkeästi. Tavoitteet esitellään tiimille esimerkiksi aloittamalla organisaation isosta tavoitteesta ja kertomalla, mikä tiimin osuus on siitä. Tiimin jäsenille annetaan mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kertoa ajatuksensa tavoitteesta. Käänä ajatukset ratkaisuun kertomalla, miten tavoite saavutetaan. Jos tahtotilana on vahvistaa tiimiä, tavoitteiden saavuttamisesta kannattaa palkita yksilöiden sijaan tiimejä. (Peitsalo 2022.)

ILMAPIIRI

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Avoimen ilmapiirin luomiseksi voit kysyä tiimin jäseniltä, mitä he kokevat tarvitsevansa voidakseen puhua avoimesti ja voidakseen tuoda itseään esille. Kysymys kannattaa esittää yleisellä tasolla kohdistamatta sitä uuteen tiimiin. Kysy, mitä asioita tiimiläosten mielestä tulisi sopia ja harjoitella, jotta kaikki voivat tuntea tulleensa kuulluiksi ja uskaltavat tuoda esiin eriäviä mielipiteitä. Palaa aiheeseen esimerkiksi kuukauden kuluttua keskustelusta. (Peitsalo 2022.)

Psykologinen turvallisuus on sitä, että tiimin jäsen voi kyseenalaistaa muiden sanomisia, kertoa mielipiteensä ja ideansa, myöntää virheensä ja esittää tiimin seurassa kysymyksiä ilman, että hänen tarvitsee pelätä nolaavansa itsensä tai tulevaisuutta naurunalaiseksi.

Tiimipäällikkönä voit **rakentaa psykologista turvallisuutta:**

1. Kannustamalla tiimin jäseniä avoimuuteen.
2. Osoittamalla oman epätäydellisyytesi. Virheiden tekeminen on inhimillistä ja niiden myöntäminen antaa tilaa oppimiselle.
3. Kiittämällä virheiden jakamisesta, ratkaisemalla virheet ja kertomalla kaikille, miten asia tulisi tehdä oikein, viestit tiimille, että epäonnistumisten jakaminen on arvostettavaa ja opettavaista.
4. Priorisoimalla aikaa tiimin jäsenten kuunteluun. Pidä huolta, että kaikkien ääni kuuluu. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)
5. Pitämällä kiinni sovittujen asioiden toteuttamisesta.
6. Olemalla aidosti kiinnostunut tiimin jäsenistä ja näkemällä vaivaa heidän eteensä. (Heinonen 2021.)

KUN TIIMIIN TULEE UUSI TYÖNTEKIJÄ

Mahdollistaaksesi uuden työntekijän pääsyn nopeasti ja hyvin osaksi olemassa olevaa tiimiä tarvitset uudelle työntekijälle selkeän **perehdytysuunnitelman**. Perehdytysuunnitelmaan voidaan sisällyttää esimerkiksi ensimmäisten työpäivien, ensimmäisten työviikkojen, ensimmäisen kuukauden, ensimmäisten kolmen kuukauden ja ensimmäisen puolen vuoden aikana läpi käytävät asiat. Suunnitelman avulla voit seurata, että työntekijä saa vähitellen kaikki työssään tarvitsemansa elementit käyttöönsä. Haastatteleamalla työntekijää säännöllisin väliajoin pysyt ajan tasalla suunnitelman toteutumisesta. (Kastikainen 2022.)

Jotta uuden työntekijän on helppo tulla osaksi jo olemassa olevaa tiimiä, voit valita hänelle vanhojen tiimin jäsenten keskuudesta kummin. Yrityksellä kannattaa olla kirjallisena kaikki olennaisimmat asiat, jotka uuden työntekijän tulee tietää, sillä itsestäänselvyudet jäävät helposti kertomatta (Levander 2022). **Kummitoiminta** auttaa uutta työntekijää pääsemään nopeammin osaksi työyhteisöä.

Kummin tehtäviä ovat:

ottaa uusi työntekijä mukaan tauoille ja tauokeskusteluihin

neuvoa tarvittaessa mistä toimistosta löytyvät erilaiset tarvikkeet tai paikat

tutustuttaa uusi työntekijä tiimin jäseniin

auttaa hankalissa tilanteissa ja uusien työtehtävien oppimisessa.

HARJOITUS

MUUTOKSET, ERIMIELISYYDET JA KONFLIKTIT

Vahvimmassakaan huipputiimissä kaikki eivät aina ole samaa mieltä asioista. **Muutoksia, erimielisyyksiä ja konflikteja** tulee eteen väistämättä. Huoliseinä-harjoituksen hyöty ilmenee, kun tiimin jäsenet saavat äänensä kuuluviin ja epätietoisuuden vähenemään. Silloin myös muutoksia vastaan taisteleminen vähenee.

Ohjeet:

1. Varaa harjoituksen tekemiseen n. 30 min. Harjoituksen voi toteuttaa koko tiimin voimin.
2. Jokainen osallistuja kirjoittaa lapuilleen kaikki huolet, joita ovat työpaikallaan sillä hetkellä havainneet. Kannattaa painottaa, että eri mieltä saa olla.
3. Huolia saa kirjoittaa niin monta kuin haluaa; jokainen huoli omaan lappuunsa.
4. Kun kaikkien laput ovat valmiina, kerää laput ja kiinnitä ne seinälle teemoittain.
5. Huolista voidaan keskustella yhdessä. Samalla selviää, minkälaisia jännitteitä, ongelmia ja mielipiteitä työntekijöillä on sillä hetkellä.
6. Painavimpien asioiden selvittämiseksi voidaan laatia toimintasuunnitelma. Asioita voi jättää myös auki ja pohtia myöhemmin vielä parempien tulosten aikaansaamiseksi. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 162–164.)

Harjoituksen tarkoituksena on vähentää muutosvastaisuutta ja saada jokaisen tiimin jäsenen ääni kuuluviin.

Konflikteja voidaan hyödyntää rakentavasti ja tulevia ongelmia ennakoida.

ROOLIEN JA VASTUIDEN SELKIYTTÄMINEN

Kun opit tuntemaan tiimisi jäsenet, voit **vahvistaa tiimin rooleja** palkitsemalla tiimisi jäseniä toivotun laisesta käytösestä. Palkittavia titteleitä voivat olla esimerkiksi vuoden positiivisin tiimin jäsen tai vuoden avuliaisin tiimin jäsen. Palkinnon saajat voidaan pöättää yhdessä tiimin kesken. (Levander 2022.) Rooleja vahvistava palkitseminen auttaa tekemään hiljaisesta hyvönteosta näkyvää ja arvostettavaa sekä nostaa esiin sellaisia käytösmalleja, joita halutaan monistaa.

Aloita **vastuiden selkiyttöminen** etsimällä niistä aukkoja:

1. Listaa ensin kaikki työtehtävät, jotka tiimin jäsenille kuuluvat.
2. Kirjoita ylös ne työtehtävät, joita työntekijät tällä hetkellä tekevät.

Jos näiden kahden välillä on eroavaisuuksia, työtehtävät tai vastuut saattavat olla työntekijöille epäselviä. Silloin työntekijät keskittyvät helposti vain niihin työtehtäviin, joista pitävät eniten, mutta jotka eivät välttämättä ole niitä, joiden parissa heidän kuuluisi olla. Miköli sinulla on tunne, että tiimin jäsenten rooleja on selvennettävä, on todennököistä, että he ajattelevat samoin.

3. Kun epäselvät roolit ja vastuut on selvitetty, suorituskyky sekä työtyytyväisyys paranevat ja turhautuminen sekä konfliktit vähenevät. (Brearley 2020.)

ERILAISET PERSOONALLISUUSTYYPIT

Tiimipäällikkönä on tärkeää ymmärtää, että jokainen ihminen ja tiimin jäsen on erilainen (Jay 2002). John Arnoldin (2020, 47) Big Five -persoonallisuustekijät ovat avoimuus kokemuksille (Openness to experience), tunnollisuus (conscientiousness), ulospäinsuuntautuneisuus (Extroversion), suvaitsevaisuus (Agreeableness) ja neuroottisuus (Neuroticism). Kaikilla näillä persoonallisuuksien perusolottuvuuksilla on erilaisia tapoja, ominaisuuksia ja piirteitä.

1. Avoimuus kokemuksille (Openness to experience). Tällaisen persoonallisuuden omaaville ihmisille tärkeää ovat estetiikka, tunteet, teot ja arvot. He pitävät yleensä työstä, jossa heillä on mahdollisuus ideoida ja muuntautua. He ovat valmiita myös tarkastelemaan uudelleen asenteita ja arvojaan.

2. Tunnollisuus (Conscientiousness). Persoonallisuudeltaan tunnolliset ihmiset ovat järjestelmällisiä, velvollisuudentuntoisia, kurinalaisia ja harkitsevia. He kuvailevat itseään perusteellisiksi ja hoitavat työtehtävänsä hyvin.

3. Ulospäinsuuntautuneisuus (Extroversion). Tällaisen persoonallisuuden omaavat ihmiset ovat seurallisia, itsevarmoja, aktiivisia ja positiivisia. He etsivät työstään jännitystä.

4. Suvaitsevaisuus (Agreeableness). Persoonallisuudeltaan suvaitsevaisia ihmisiä kuvastavat luottamus, suorapuheisuus, pyyteettömyys, vaatimattomuus ja lempeys. He kuvailevat itseään avuliaiksi, ystävällisiksi, toisten tunteet huomioon ottaviksi ja yhteistyökykyisiksi.

5. Neuroottisuus (Neuroticism). Tällaisen persoonallisuuden omaavat ihmiset ahdistuvat helposti, voivat olla vihamielisiä, itsetietoisia, impulsiivisia ja haavoittuvaisia. Neuroottiset ihmiset kuvailevat olevansa herkästi huolestuvia, epäluuloisia ja alttiita vaikutuksille ja stressille. (Arnold 2020, 47.)

ROOLIT TIIMEISSÄ

Meredith Belbinin (2015) mukaan on olemassa yhdeksän tiimiroolia, joista yksilöt omaksuvat aina jonkin ollessaan osa tiimiä. Kaikilla tiimirooleilla on omat erilaiset ominaisuudet ja tavat. Tuntemalla eri tiimiroolit, tiimipäällikkö ymmärtää paremmin yksilöiden käyttäytymisen syitä. Tiimipäällikkö voi tarkkailla tiimin jäsenten keskinäistä kommunikointia, henkilökohtaista suorittamista ja johtaa tiimin jäseniä yksilöllisemmin.

Alun perin Belbin on kehittänyt Team Role -mallin 1970-luvulla tekemänsä tutkimuksen avulla. Sen mukaan:

Ideoija (Plant) on luova uudistaja ja monipuolinen ongelmanratkaisija, joka tarjoaa mielellään ideoita kehittämisen tukemiseksi. Yleensä Ideoijat haluavat työskennellä etäällä muista tiimin jäsenistä. Liian monen Ideoijan läsnäolo samassa tiimissä voi vaikuttaa työskentelyyn negatiivisesti, koska heillä on tapana kuluttaa aikaansa vertailemalla ideoita keskenään. (Belbin 2015.)

Tutkija (Resource investigator) on yleensä luonnostaan taitava kommunikoija, joka viihtyy ihmisten seurassa niin töissä kuin vapaa-ajalla. Tutkijat ovat taitavia neuvottelemaan, etsimään uusia mahdollisuuksia sekä luomaan uusia kontakteja. He tulevat toimeen lähes kaikkien kanssa, mutta odottavat myös saavansa huomiota osakseen, muuten innostus voi haihtua nopeasti. (Belbin 2015.)

Koordinaattori (Co-ordinator) auttaa muita työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen laajan näkemyksensä ansiosta. Koordinaattorit osaavat tunnistaa ihmisten kykyjä ja käyttää niitä apuna, joskus myös henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Belbin 2015.)

Muotoilija (Shaper) on tavoitteellinen ja orientoitunut työntekijä, jolla on hyvä energia. Muotoilijat työntävät itseään ja muita eteenpäin puhtaasti päättäväisyydellään. He ovat kilpailuhenkisiä ja onnistuvat vakuuttamaan monet rohkeudellaan. Suorasanaiset Muotoilijat saattavat vaikuttaa joidenkin mielestä riidanhakuisilta. Heitä kuitenkin pidetään luonnollisina johtajina, koska he saavat ihmiset toimimaan ja menestyvät paineen alla. (Belbin 2015.)

Tarkkailija (Monitor evaluator) on varautunut ja miettii huolella ennen kuin tekee päätöksiä. Yleensä Tarkkailijat ovat kriittisiä ajattelijoita, jotka harvoin tekevät intuitiivisia päätöksiä tai huolimattomuusvirheitä. Muut saattavat nähdä Tarkkailijat hitaina tai tylsinä. Tarkkailijat ovat taitavia punnitsemaan vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia. (Belbin 2015.)

Toimeenpanija (Implementer) on käytännöllinen ja kurinalainen työntekijä, joka on valmis tekemään lujasti töitä varmistaakseen, että asiat tehdään oikein. He ovat usein uskollisia organisaatiolle. Toimeenpanijat saattavat olla joustamattomia muutostilanteissa, mutta ovat arvokkaita luotettavuutensa ja ahkeruutensa vuoksi. Toimeenpanijat menestyvät, koska he ovat tehokkaita ja ymmärtävät, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei. (Belbin 2015.)

Tiimipelaaja (Teamworker) on lempeä ja seurallinen sekä tukee ja välittää muista. He ovat joustavia, sopeutumiskykyisiä, tarkkaavaisia ja hyviä kuuntelijoita. Tiimipelaajat ovat suosittuja kollegoidensa keskuudessa. Koska tiimipelaajat ovat myös hyviä välttämään konflikteja, heillä saattaa olla haasteita päätöksenteossa. Heillä on loistava kyky ratkaista ihmissuhdeongelmia. (Belbin 2015.)

Viimeistelijä (Completer-finisher) on tarkka ja pyrkii jatkuvasti täydellisyyteen. Viimeistelijöiden voidaan luottaa suorittavan työnsä ja saavan kaiken valmiiksi ajoissa. Täydellisyyteen pyrkiminen voi kuitenkin aiheuttaa Viimeistelijöille ahdistusta, jos työtehtävät tulee hoitaa tietyssä määräajassa. Viimeistelijät ovat korvaamattomia tarkkuutta ja huolellisuutta vaativissa tehtävissä. (Belbin 2015.)

Asiantuntija (Specialist) rakastaa oppimista ja kehittyminen on pääasiallinen syy hänen olemassaololleen. Muut tiimin jäsenet voivat kääntyä Asiantuntijoiden puoleen, jos tarvitsevat neuvoa. Asiantuntijoita ei pidetä luonnostaan joukkuepelaajina, mutta he tarjoavat tiimille mielellään syvää tietämystään asioista. (Belbin 2015.)

HARJOITUS

TIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMINEN

Tiimipäällikkö voi ohjata tiimin jäsenet **arvioimaan omia tiimityötaitojaan**, jotta he voivat kehittää tiimin sisäistä vuorovaikutusta.

Ohjeet:

1. Neuvo tiimin jäsentä täyttämään arviointilomake itsenäisesti ympyröimällä parhaiten tämän hetken tilannetta vastaava tulos.
2. Arviot tehdään asteikolla 1–5 niin, että 1 = heikko ja 5 = erinomainen.
3. Lopuksi kaikkien osa-alueiden pisteet lasketaan yhteen. Mitä enemmän pisteitä työntekijä saa, sen parempina hänen tiimityötaitojaan voidaan pitää. (Salminen 2017, 97–99.)

Arviointilomake

Henkilökohtaiset työskentelytaidot

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Työssä tarvittava tekninen osaaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Työkalujen ja järjestelmien käyttö | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Oman osaamisen kehittäminen työajalla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Oman osaamisen kehittäminen vapaa-ajalla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vastuunotto omasta tekemisestä

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Lupauksista kiinni pitäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tehtävien suorittaminen ajallaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Työn laadusta huolehtiminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Puuttuminen toimintakykyä heikentäviin asioihin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Itsensä kehittäminen

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tietoinen ammattitaidon kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Osallistuminen työssä järjestettäviin koulutuksiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Toimialan ammatillisen kehityksen seuraaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ammatillisen osaamisen säännöllinen arvioiminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ymmärrettävyys ja selkeys vuorovaikutuksessa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Muiden tiimin jäsenten kuuntelu ja huomioiminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ammattimainen käytös erimielisyyksistä huolimatta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tiedonkulusta huolehtiminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vastuunotto omasta tiimistä

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ymmärrys omista vastuista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Avun pyytäminen ajoissa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Epäasialliseen käytökseen puuttuminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Joustaminen tiimin edun saavuttamiseksi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tiimin kehittäminen

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tiimin aktiivinen kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kokousten hyödyntäminen tehokkaasti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Oman toiminnan vaikutusten tiedostaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Muiden tiimin jäsenten kiittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pisteet yhteensä: _____

Tulokset

24–58 pistettä

Tiimityöskentelytaitosi kaipaavat kehittämistä. Kehityskohteitasi saattavat olla ne lomakkeella ilmenneet asiat, joihin vastasit numeron 1–2. Voit esimerkiksi pohtia, mitä odotat työltäsi, miten voisit toimia paremmin tiimisi hyväksi, mitkä ovat vahvuutesi tiimin jäsenenä ja mitä uskot työkavereidesi odottavan sinulta.

59–85 pistettä

Tiimityöskentelytaitosi ovat kehuttavia, mutta vielä on parantamisen varaa. Kehitä omia vahvuksiäsi saavuttaaksesi parempia tuloksia. Toimintasi tiimissä vaikuttaa myös muihin tiimin jäseniin, joten kiinnitä jatkossa enemmän huomiota omaan ja muiden tekemiseen.

86–120 pistettä

Tiimityöskentelytaitosi ovat hyvällä tasolla. Omaa osaamistaan kehittävät työntekijät erottuvat usein muista ja saavuttavat haluamansa tavoitteet muita herkemmin. Jatka samaan malliin.

(Salminen 2017, 97–102.)

HARJOITUS

ARVOJEN TARKASTELU

Arvot ohjaavat yksilön käyttäytymistä ja vuorovaikutusta.

Yksilön käyttäytymistä ja vuorovaikutusta ohjailevat arvot ja arvostukset, eli ne asiat, jotka yksilö kokee tärkeänä. Mitä tärkeämpi asia on, sen suurempi vaikutus sillä on myös käyttäytymiseen. Tiimien arvot voivat näkyä esimerkiksi asiakaslähtöisyytenä, avoimuutena, rohkeutena ottaa vastuuta, joustavuutena, itsenäisyytenä, kehittymishalukkuutena sekä osaamisen ylläpitämisenä. (Skyttä 2005, 67, 69–70.)

Voit keskustella työntekijöiden kanssa organisaation arvoista. Selvitä:

1. Kuinka hyvin tiimin jäsenet tietävät organisaation arvot.
2. Mitä he ajattelevat niistä?
3. Miten se näkyy heidän omassa toiminnassaan? (Peitsalo 2022.)

On tärkeää, että tiimin jäsenet seisovat yrityksen arvojen takana, sillä arvostiriidat voivat vaikuttavaa negatiivisesti mm. tuottavuuteen ja työhyvinvointiin (Kastikainen 2022).

Tiimin jäsenten omia arvoja voi tarkastella **arvojen parivertailun** avulla. Siten tiimisi jäsenet voivat selvittää, mitkä ovat heille itselleen tärkeitä arvoja sekä millaisia arvoja muilla on.

Ohjeet tiimin jäsenelle:

1. Kirjoita allekkain kuusi itsellesi tärkeintä arvoa. Niitä voivat olla esimerkiksi luonto, perhe, ystävät tai hyvinvointi.
2. Vertaile arvoja toisiinsa järjestyksessä. Vertailua voi helpottaa numeroimalla arvot 1–6.
3. Vertaa sitten keskenään arvoa 1 ja 2, 1 ja 3, 1 ja 4, 1 ja 5 sekä 1 ja 6. Mieti jokaisen kohdalla, kumpi arvo on tärkeämpi ja merkitse valinta. Vertaa sitten samaan tapaan arvoa 2 muihin arvoihin (2 vai 3, 2 vai 4, 2 vai 5, 2 vai 6 ja niin edelleen). Tee sama kaikille arvoille.
4. Laske lopuksi kuinka monta merkintää kukin arvo sai. Arvojen tärkeysjärjestys määräytyy niin, että eniten merkintöjä saanut on asteikolla ensimmäisenä.
5. Tiimin jäsenet voivat jakaa tuloksensa toisilleen oppiakseen millaisia arvoja muilla on. (Korpi & Tanhua 2008, 151–152.)

KUINKA OLLA PAREMPI TIIMIPÄÄLLIKKÖ?

Tiimipäällikkönä voit toiminnallasi edesauttaa vahvan tiimin muodostumista. Luottavaisen tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittävät toimintaansa jatkuvasti. Tiimi tarkkailee tiimipäällikön toimintaa, joten tärkeintä hyvän ryhmäkulttuurin rakentamisessa on esimerkin näyttäminen. Kun olet itse perillä tiimin tavoitteista ja tulevaisuudesta, voit johdattaa myös tiimiläisesi samaan suuntaan. Arvostamalla, kertomalla ylpeänä, että tämä on tiimini ja huomioimalla tiimin jäsenet, opetat heidät myös kunnioittamaan itseään ja toisiaan. (Kopakkala 2011, 93-95.)

Viestin tulee kulkea molempiin suuntiin, jotta voit saada tiimin jäseneltä ehdotuksia siitä, kuinka asioita voisi tehdä paremmin tai mitä ongelmia he ovat havainneet tiimissä.

1. **Pidä lopullinen tavoite mielessäsi.** Avoin vuorovaikutus voi tuntua tiimipäällikön roolissa pelottavalta. Silloin on tärkeää miettiä vastausta kysymykseen "Miksi haluan luoda avoimen vuorovaikutuksen kulttuuria tiimiini?". Avoin kommunikointi auttaa sinua kehittämään omaa johtajuuttasi. Opit, mikä motivoi tai turhauttaa tiimiäsi ja pystyt mukautumaan erilaisiin tilanteisiin.
2. **Kannusta avoimeen vuorovaikutukseen** olemalla itse läsnä. Läsnäolossa on kyse hetkessä olemisesta ja huomion kiinnittämisestä tiimiisi. Pienillä eleillä voi osoittaa tiimiläisille, että haluat kuulla, mitä heillä on sanottavanaan. Poista häiriötekijät asettamalla puhelin äänettömälle, luo katsekontakti ihmisiin puhuessasi heidän kanssaan, kuuntele ja tarvittaessa aikatauluta päivää uudelleen.
3. **Anna kunnia sille, jolle se kuuluu.** Älä ota kunniaa tiimisi työstä. Jos jollakin tiimin jäsenellä on hyvä idea ja se toteutetaan onnistuneesti, anna hänelle kunnia siitä. Antamalla tunnustusta tiimin jäsenille alat rakentaa luottamusta ja samalla avoimen kommunikoinnin kulttuuria.

Tiimi tarkkailee tiimipäällikön toimintaa, joten tärkeintä hyvän ryhmäkulttuurin rakentamisessa on esimerkin näyttäminen (Kopakkala 2011, 93).

4. **Tarjoo paikkoja ottaa haastavat asiat puheeksi.** Joskus ongelmia voi olla epämurkkaa ottaa esille organisaation isommissa yhteisissä palavereissa. Voit kannustaa tiimisi jäseniä ilmaisemaan mielipiteensä, mutta muista myös tarjota erilaisia tilanteita ottaa haastavat asiat puheeksi. Kaikki tiimin jäsenet ovat erilaisia ja sinun tehtäväsi on auttaa heitä tuntemaan olonsa mukavammaksi kokeilemalla erilaisia lähestymistapoja.

5. **Hyväksy saamasi palaute.** Sen lisäksi, että kuuntelet palautetta, tulee sinun myös tarvittaessa kehittää toimintaasi sen mukaan. (Brearley 2020b.)

Tiimipäällikkönä kompleksisessä maailmassa

Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen emeritaprofessori Pirkko Vartiainen ja dosentti Harri Raisio (2020) mukaan kompleksisuus on kaikkea, mitä ympärillämme tapahtuu. Se vaikuttaa myös johtamiseen ja organisaatioiden toimintaan. Kompleksisuuteen kuuluvat asioiden ennakoimattomuus ja tunne, että ympärillä tapahtuville ilmiöille ei ole selkeää selitystä (Vartiainen ja Raisio 2020, 62–64, 75.) Kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään kompleksisessa maailmassa eteen tulevia tilanteita ja helpottamaan yllätysten kohtaamista. Tiimipäällikön on tärkeää tiedostaa, että kaikki ongelmat eivät ole yksinkertaisia tai ratkaistavissa perinteisen johtajuuden menetelmillä.

Tiimipäällikkö:

- Kehitä toimintaasi.
- Ole kiinnostunut yhteiskunnallisista teemoista ja syvennä ymmärrystäsi niistä laaja-alaisesti.
- Pyri ymmärtämään ympärilläsi tapahtuvia ilmiöitä. (Kastikainen 2022.)

HARJOITUS

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Huipputiimeissä toimintaa kehitetään jatkuvasti. Tunnista ensin organisaation eri rooleissa vaadittava osaaminen. Määrittele sitten osaamiselle minimikriteerit, jotta osaamista voidaan mitata, johtaa tehokkaasti ja kehittää paremmaksi. Tämä mahdollistaa omien tai tiimin jäsenten osaamisen puutteen huomaamisen, jolloin voidaan keskittyä kehittämään oikeita asioita. Selkeät roolit ja vastuut helpottavat koko tiimin työtä ja osaamisen kehittämistä. (Kastikainen 2022.)

Yksi keino on arvioida tiimin jäsenten vahvuuksia ja kehityskohteita **Vertaisarviointi**-harjoituksen avulla. Kaikki tiimin jäsenet osallistuvat harjoituksen tekemiseen. Harjoitus voidaan suorittaa usean kerran syventäen kysymyksiä kertojen välillä.

Harjoituksen hyödyt:

- avoin ja rehellinen keskustelu tiimissä
- vahvuuksien ja kehityskohteiden parempi tunnistaminen
- positiivisen ryhmäpaineen luominen
- tiimit, joissa palautetta annetaan avoimesti, voivat kehittyä vahvoiksi (Salminen 2017, 43.)

Ohjeet:

1. Varaa harjoituksen suorittamiseen aikaa n. 15 min. Harjoituksen voi yhdistää esimerkiksi osaksi aamupalaveria.
2. Jaa jokaisen tiimiläisen täytettäväksi yhtä monta lomaketta kuin tiimissä on hänen lisäkseen jäseniä. (Esim 7 jäsentä = 6 lomaketta/henkilö.) Esimerkkilomakkeen löydät seuraavalta sivulta. Voit hyödyntää lomaketta tai luoda oman.
3. Kerää täytetyt lomakkeet ja käy tulokset läpi henkilökohtaisissa arviointikeskusteluissa.

Tavoitteena on parantaa tiimin toimintaa, joten voit muistuttaa työntekijöitä siitä, ettei tuloksia tule ottaa liian henkilökohtaisesti. Tarvittaessa voitte ensin keskustella rakentavan palautteen antamisesta ja laatia yhdessä pelisäännöt lomakkeiden täyttämiseen. (Salminen 2017, 44-45.)

Vertaisarviointilomake

Arvioi erikseen jokaisen tiimin jäsenen toimintaa välillä 1–5 (5 = erinomainen).
Perustele arviosi omilla havainnoillasi.

1. Kommunikointitaidot ____

Perustelut:

2. Kunnioittava suhtautuminen muihin tiimiläisiin ____

Perustelut:

3. Kuuntelutaidot ____

Perustelut:

4. Oman osaamisen jakaminen ____

Perustelut:

5. Työskentely muiden kanssa ____

Perustelut:

6. Tunnistaa vastuunsa ja pysyy aikataulussa ____

Perustelut:

7. Luo hyvää tiimihenkeä ____

Perustelut:

8. Auttaa muita ja pyytää apua ____

Perustelut:

9. Asiakaspalvelutaidot ja suhtautuminen asiakkaisiin ____

Perustelut:

10. Rakentaa ja jakaa omia verkostojaan ____

Perustelut:

(Salminen 2017, 46–47.)

Lähteet

Brearley, B. 2020a. Roles and Responsibilities Unclear? Do this. Julkaistu 3.2020. Viitattu 28.2.2022. <https://www.thoughtfulleader.com/roles-and-responsibilities/>

Brearley, B. 2020b. Open Communication: 6 Powerful Ways to Create It. Julkaistu 11.2020. Viitattu 28.2.2022. <https://www.thoughtfulleader.com/encouraging-open-communication/>

Eikenberry K. n.d. Three Ways to Build Greater Commitment with Team Members. Blogi. Viitattu 16.2.2022. <https://blog.kevineikenberry.com/leadership-supervisory-skills/build-greater-team-member-commitment/#comments>

Heinonen, K. 2021. Psykologinen turvallisuus – miten vahvistan sitä työssäni tiiminvetäjänä? Blogi 30.9.2021. Viitattu 25.3.2022. https://momentdigital.fi/psykologinen-turvallisuus-miten-vahvistan-sita-tyossani-tiiminvetajana/?utm_source=LINKEDIN&utm_medium=Artikkeli&utm_campaign=Psykologinen+turvallisuus+11.11.2021&utm_id=11.11.2021

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Kastikainen, H. taloustietokirjailija ja johtamisen valmentaja. 2022. Sähköpostihaastattelu 27.4.2022. Haastattelija Saarvo, N.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, hengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Korpi, R. & Tanhua P. 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Levander, M. menestystiimien rakentaja. 2022. Haastattelu 8.4.2022. Haastattelija Saarvo, N. Litteroitu.

Peitsalo, P. työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin ja johtamisen erityisasiantuntija sekä sertifioitu business- ja tiimicoach. 2022. Haastattelu 19.4.2022. Haastattelija Saarvo, N. Litteroitu.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy. Otava 2005.

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Pdf-dokumentti. Viitattu 22.11.2021.
https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%93psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf

West, M. 2004. Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research. Second Edition. The British Psychological Society and Blackwell Publishing Ltd.

Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset.

1 (2)

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssä?

Vastaamisohje: *Valitse yksi vastaus.*

- alle 1 v
 1-2 v
 2-3 v
 3-4 v
 yli 4 v

2. Esihenkilöni on... (Etunimi Sukunimi)

3. Tiimiäly

Vastaamisohje: *Valitse yksi vastaus joka riviltä.*

	Täysin eri mieltä. Hieman eri mieltä. Lähes samaa mieltä. Täysin samaa mieltä.			
Osaan hyödyntää vahvuksiani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni on yhdessä sovitut pelisäännöt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut tekemään työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle annetaan työssäni selkeät tavoitteet, joita kohti pyrkii.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?

4. Ilman, että minun tarvitsee pelätä nolaavani itseni tai tulevani naurunalaiseksi, voin...

Vastaamisohje: *Valitse 0-4 vastausta. Jos vastauksesi on "Ei mikään edellisistä", voit jättää vastaamatta tähän kysymykseen.*

- esittää tiimin seurassa kysymyksiä
 myöntää virheeni
 kertoa mielipiteeni ja ideani
 kyseenalaistaa muiden sanomisia.

5. Tiimiäly

Vastaamisohje: *Valitse yksi vastaus joka riviltä.*

Täysin eri mieltä. Hieman eri mieltä. Lähes samaa mieltä. Täysin samaa mieltä.

Uuden työntekijän on helppo tulla osaksi tiimiä, jossa työskentelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun muutoksiin myönteisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mikä roolini on osana tiimiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikointi tiimin jäsenten kesken on avointa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, millaisia arvoja muilla tiimin jäsenillä on.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?

6. Tiimipäällikkö

Vastaamisohje: *Valitse yksi vastaus joka riviltä.*

Täysin eri mieltä. Hieman eri mieltä. Lähes samaa mieltä. Täysin samaa mieltä.

Tiimipäällikköni haluaa auttaa minua kehittymään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimipäällikköni kannustaa tiimin jäseniä yhteistyöhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimipäällikköni keskustelelee, kysyy ja kuuntelee riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?

7. Osaaminen

Vastaamisohje: *Valitse yksi vastaus joka riviltä.*

Täysin eri mieltä. Hieman eri mieltä. Lähes samaa mieltä. Täysin samaa mieltä.

Voin oppia muilta tiimini jäseniltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissämme tehdään vertaisarvioiteja työkavereiden toiminnasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tiimiläisten vertaisarviointi on/voisi olla hyödyllistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut työpaikallani järjestettäviin koulutuksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?

Liite 3. Kyselyn saatekirje.

Hei,

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäyte-työtä vahvojen tiimien rakentamisesta. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää tiimien tilannetta Yritys X:ssä. Vastausaika on 15.2.-17.2.2022. Kysely täytetään anonyymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Suurin osa kysymyksistä on väittämiä, joihin vastaus valitaan vaihtoehtoista ”täysin eri mieltä”, ”hieman eri mieltä”, ”lähes samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Lisäksi kyselyssä on yksi monivalintakysymys, jossa voit valita 0–4 vastausta. Jokaisen aihealueen jälkeen on avoin kysymyslaatikko, johon voit kirjoittaa lisätietoa kyseisestä aiheesta.

Vastaaminen on tärkeää ja kestää arviolta 3 minuuttia. Kiitos, kun täytät kyselyn.

Ystävällisin terveisin

Nella Saarvo

nella.saarvo@tuni.fi