

Marjo Viljanen

**TIIMITYÖLLÄ TULOKSEEN – TIIMITYÖ JA SEN
TOTEUTUMINEN SOITEN SIHTEERIYKSIKÖSSÄ**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2022**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Kesäkuu 2022	Tekijä/tekijät Marjo Viljanen
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi Tiimityöllä tulokseen – Tiimityö ja sen toteutuminen Soiten sihteeriyksikössä		
Työn ohjaaja Marko Ovaskainen	Sivumäärä 48 + 1 liite	
Työelämäohjaaja Annika Mäki-Asiala		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Soiten eli Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvelukuntayhtymän sihteeriyksikön työntekijöiden odotuksia yksiköön perustetuista tiimeistä, tiimityön aloittamisesta sekä odotuksista tiimityöhön liittyen. Tavoitteena oli luoda teoreettista pohjaa tulevalle tiimityöskentelylle ja lopuksi pystyä esittämään kehittämissuhteita tiimityöhön liittyen. Opinnäytetyön aihe määräytyi oman kiinnostukseni ja opinnäytetyön aloitusajankohdan työpisteeni eli Soiten sihteeriyksikön tarpeen mukaan.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta osiosta: tiimityö ja tiimien rakentaminen sekä tiimiroolit ja käytännön tiimityö. Monipuolisen tietoperustan avulla pyrin antamaan kattavaa tietoa tiimityöskentelystä yleisesti sekä ottamaan esille muutamia hyväksi todettuja ja toimivia ratkaisua, joita voitaisiin hyödyntää tulevassa sihteeriyksikön tiimityöskentelyssä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kyselytutkimus, jossa oli sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia osia. Tutkimus toteutettiin sähköisesti Webropol-kyselynä. Kysely jaettiin verkkolinkkinä sihteeriyksikön työntekijöiden sähköposteihin, kaikkiaan 75:lle sihteerille. Kyselystä jätettiin pois tekstinkäsittelijöiden tiimi, joka toimii jo itseohjautuvasti. Kysely toteutettiin helmikuun 2022 aikana ja se sisälsi 30 kysymystä jaoteltuina teemoittain. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa sihteeriyksikön työntekijöiden odotuksia tulevasta tiimityöstä ja heidän mielipiteitään ja ehdotuksiaan tiimityöskentelyä eteenpäin viemiseksi.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että tiimityö sopii sihteeriyksikön toimintaan hyvin. Tiimityöltä odotetaan jokaisessa työpisteessä samankaltaisia asioita ja tiimityöhön suhtaudutaan pääsääntöisesti positiivisesti. Tiimityön uskotaan toimiessaan vaikuttavan myönteisesti osastonsihteerien työnkuvaan. Kyselyn tuloksista saatiin paljon hyvää materiaalia, jonka avulla voidaan toteuttaa ja kehittää tiimityötä Soiten sihteeriyksikössä.</p>		
Asiasanat		
Sihteerit, tiimi, tiimityöskentely.		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date June 2022	Author Marjo Viljanen
Degree programme Business economics		
Name of thesis Teamwork to the top – Teamwork and its realization in the Soite’s secretary unit		
Instructor Marko Ovaskainen	Pages 48 + 1 Appendix	
Supervisor Annika Mäki-Asiala		
<p>The purpose of this thesis was to find out the expectations of the Soite’s (Social and health service association of municipalities) secretarial unit concerning teams which are set up in the unit, starting teamwork and expectations for teamwork. The aim was to create a theoretical basis for future teamwork and finally be able to make development suggestions related to teamwork. The topic of the thesis was determined by my own interest and according to need my workstation at the start time of the thesis, Soite’s secretarial unit.</p> <p>The theoretical framework consists of two parts: teamwork and team building and team roles and practical teamwork. Through a diverse knowledge base I aim to provide comprehensive information about teamworking and highlight a few proven and workable solutions which could be utilized in future teamwork.</p> <p>The research method was a survey with both qualitative and qualitative components. The research was conducted using a Webropol-survey. The survey was shared as a web link to the e-mails of the employees of the secretary unit, total of 75 secretaries. The survey was not sent to the writing center team, because the team is already working and it operates in a self-directed manner. The survey was conducted during February 2022 and it included 30 questions divided according to themes. The purpose of the survey was to map the expectations of the secretarial employees for future teamwork and their suggestions for taking the teamwork forward.</p> <p>From the results of this thesis, it can be stated that teamwork suits well to the activities of the secretary unit. Teamwork is believed to have a positive effect on the job of secretaries. The result of the survey provided a lot of good material that could be used to implement and develop teamwork in Soite’s secretary unit.</p>		

<p>Key words</p> <p>Secretary, team, teamwork.</p>

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TIIMITYÖ, TIIMIEN RAKENTAMINEN JA TIIMIN KEHITYSVAIHEET	2
2.1 Tiimityö ja miksi sitä tarvitaan.....	2
2.2 Ryhmän ja tiimin erot	3
2.3 Tiimityypit	4
2.3.1 Tiimityyppiä toiminnan ja päämäärien mukaan	4
2.3.2 Tiimityypit Ian Flemingin mukaan	5
2.3.3 Tiimityypit tiimin itsenäisyyden mukaan	6
2.4 Tiimien rakentaminen ja jäsenten valinta	7
2.4.1 Tiimin koko.....	8
2.4.2 Tiimin jäsenten valinta	8
2.4.3 Tiimihengen rakentaminen	9
2.4.4 Tiimiäly	9
2.5 Tiimin muut kehitysvaiheet.....	10
2.5.1 Myrskyvaihe	10
2.5.2 Oppimisvaihe	11
2.5.3 Suoritusvaihe	11
2.5.4 Huipputiimivaihe.....	11
2.5.5 Hajoamisvaihe	12
3 TIIMIROOLIT JA KÄYTÄNNÖN TIIMITYÖ	13
3.1 Tiiminvetäjän rooli ja tiimin johtaminen	13
3.1.1 Tiiminvalmentajan taidot.....	16
3.1.2 Tiimipalaverit ja kehityskeskustelut	18
3.2 Erilaiset tiimiroolit	20
3.2.1 Jäsenenä tiimissä, jäsenen vastuut ja oikeudet, käyttäytyminen ja ammattitaito	25
3.2.2 Tiimien usein kohtaamat ongelmat ja haasteet	26
4 KÄYTÄNNÖN TUTKIMUS	28
4.1 Taustaa sihteeriyksikön toiminnasta.....	28
4.2 Tutkimuksen toteutus	30
5 TUTKIMUSTULOKSET, RAPORTOINTI JA ANALYSOINTI	31
5.1 Taustakysymykset	31
5.2 Yleistä tiimityöstä.....	33
5.3 Tiimityö käytännössä	35
5.4 Tiimipalaverit ja palautteet.....	37
5.5 Esimiestyö	41
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	43
LÄHTEET	46

LIITTEET

LIITE 1. Webropol-kyselyn kysymykset (Word-muodossa)

KUVIOT

KUVIO 1. Ryhmä-tiimi-jatkumo.....	3
KUVIO 2. Johtamisen neliapila.....	14
KUVIO 3. Esimerkki yhden tiimin jäsenen painottumisesta eri tiimirooleihin.....	23
KUVIO 4. Kysymyksen 1 tulokset.....	31
KUVIO 5. Kysymyksen 2 tulokset.....	32
KUVIO 6. Kysymyksen 3 tulokset.....	32
KUVIO 7. Kysymyksen 4 tulokset.....	33
KUVIO 8. Kysymyksen 5 tulokset.....	33
KUVIO 9. Kysymyksen 6 tulokset.....	34
KUVIO 10. Kysymyksen 7 tulokset.....	34
KUVIO 11. Kysymyksen 9 tulokset.....	35
KUVIO 12. Kysymyksen 11 tulokset.....	36
KUVIO 13. Kysymyksen 13 tulokset.....	36
KUVIO 14. Kysymyksen 18 tulokset.....	37
KUVIO 15. Kysymyksen 19 tulokset.....	38
KUVIO 16. Kysymyksen 20 tulokset.....	38
KUVIO 17. Kysymyksen 21 tulokset.....	39
KUVIO 18. Kysymyksen 23 tulokset.....	40
KUVIO 19. Kysymyksen 24 tulokset.....	40
KUVIO 20. Kysymyksen 27 tulokset.....	41
KUVIO 21. Tiivistelmä tiimityön ensisijaisista kehittämiskohteista ja kehittämis ehdotuksista.....	46

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tiimityötä ja sen toteutumista Soiten eli Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvvelukuntayhtymän sihteeriyksikössä. Sihteeriyksikössä työskentelee 131,5 sihteeria eri toimipisteissä ympäri Soitea (24.2.2022). Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa eli vakituksessa työsuhteessa työskentelee 105,5 sihteeria ja ulkopuolisia sijaisia on 26, joista pidempiaikaisia eli vähintään 6 kk työsuhteessa olleita on 12. Sihteeriyksikkö on perustettu vuonna 2017 eli samalla kun Soite aloitti toimintansa organisaatiomuutoksen myötä.

Tiimityö sihteeriyksikössä on melko uutta. Tiimit on perustettu noin kolme vuotta sitten vuonna 2019 ja alkuaikoina ehdittiin muutama tiimipalaveri jo pitääkin, mutta erilaisen muutosten, kuten esimiesten vaihtumisen ja koronapandemian takia, tiimityötä ollaan nyt noin kahden vuoden tauon jälkeen käynnistämässä uudelleen. Myös tiimityön toimintamallia on hieman uudistettu pyrkimyksenä päästä tulevaisuudessa täysin itseohjautuvaan tiimityöhön. Uudessa tiimityömallissa jokaiselle tiimille on valittu tiiminvetäjä, kun aiemmassa mallissa tiiminvetäjä löytyi vain muutamasta tiimistä. Tiimityötä aloittavia tiimejä on kaikkiaan 11. Lisäksi on olemassa tekstinkäsittelytiimi, joka on ollut toiminnassa tiimien perustamisesta eli vuodesta 2019 lähtien, ja toimii jo itseohjautuvasti tiiminvetäjän johdolla. Mm. näiden edellä mainittujen muutosten ja pitkän tauon takia on tiimityön tutkimiselle sihteeriyksikön esimiestenkin mielestä tarvetta. Tarkoituksena on, että kaikki tiimit pystyisivät tulevaisuudessa toimimaan itseohjautuvasti, ja esimiehet näin keskittymään lähinnä yksikön kehittämiseen ja HR-tehtäviin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada uutta ja hyödyllistä tietoa sihteeriyksikön työntekijöiden odotuksista tiimityöhön liittyen sekä tutkimustulosten perusteella löytää uusia ideoita tiimityön sekä toimintatapojen toteuttamiselle ja kehittämiseksi. Opinnäytetyön aihe määräytyi siis silloisen työyksikköni tarpeen ja oman kiinnostukseni mukaan.

Tutkimusmenetelmänä oli kyselytutkimus, jossa oli sekä kvantitatiivisia että myös niitä täydentäviä kvalitatiivisia kysymyksiä. Kyselystä rajattiin pois tekstinkäsittelytiimi, koska se toimii jo itseohjautuvasti sekä tukitiimi, koska sen toiminta poikkeaa muista yksiköistä. Haastatteluaineistona käytetty Webropol-kysely käsitti 30 kysymystä. Kyselyyn vastattiin anonymisti.

2 TIIMITYÖ, TIIMIEN RAKENTAMINEN JA TIIMIN KEHITYSVAIHEET

Tiimityöllä on tänä päivänä suuri merkitys työelämässä. Se on parhaimmillaan iso voimavara, etenkin kriisi- ja muutostilanteissa. Tässä teoriaosion ensimmäisessä kappaleessa käsitelläänkin keskeisiä asioita tiimityöstä, tiimien rakentamisesta ja tiimin kehitysvaiheista.

2.1 Tiimityö ja miksi sitä tarvitaan.

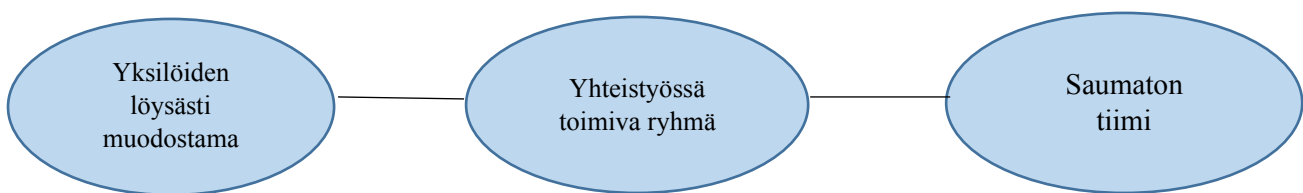
Mitä tiimillä tarkoitetaan? Katzenbachin ja Smithin vuodelta 1993 oleva määritelmä on edelleen toimiva. Heidän mukaansa ” Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan” (Heikkilä 2002, 17). Tiimin jäsenten keskinäistä riippuvuudesta määrittelee Parker [1994]) seuraavaa: ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat hyvin riippuvaisia toisistaan pyrkimyksessään saavuttaa yhteinen tavoite tai saada jokin tehtävä suoritetuksi” (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 26). Suurimmat erot tiimien ja muiden työpaikan yhteisöiden välillä liittyvät valtasuhteisiin. Yleensä organisaatiot ovat esimiehen ympärille koottuja ryhmiä, joissa esimies tekee päätökset ja kantaa niistä vastuun. Tiimit taas toimivat itseohjautuvasti ja niissä tehdään omaa toimintaa koskevia päätöksiä yhdessä. Aidossa tiimiorganisaatiossa tiimin toimintaa ohjataan johdosta lähinnä sille asetettujen tavoitteiden kautta. Perinteisessä työyhteisössä määrittelee esimies tavoitteet yksittäisille työntekijöille, tiimissä koko tiimiä koskeva yhteistavoite sovitaan tiimin ja esimiehen kesken ja sen jälkeen tiimi päättää itsenäisesti tehtävien jakamisesta tiimin jäsenten kesken tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiesvetoisessa organisaatiossa jokaisella työntekijällä on oma toimenkuva, josta hän on yksin vastuussa. Tiimi taas vastaa yhteisesti esimiehelle tavoitteiden saavuttamisesta ja yksittäisten jäsenten suoriutumista arvioidaan tiimin sisällä.

Tiimityöllä voi olla monenlaisia tavoitteita. Organisaation näkökulmasta sillä pyritään tehostamaan toimintaa ja parantamaan tiedonkulkua. Aidot tiimit ovatkin usein selvästi tuottavampia kuin esimiesvetoiset organisaatiot. Tämä johtuu usein siitä, että tiimimalli hyödyntää suuremman osan henkilöstön kapasiteetista. Tiimityöllä on muitakin hyviä puolia. Se mm. kehittää henkilöstön ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja, vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, sitouttaa ja antaa energiaa tiimin jäsenille, auttaa pitämään parhaat työntekijät organisaatiossa, kannustaa kehittymiseen ja parantaa oppimista sekä auttaa muutosten ymmärtämisessä, hyväksymisessä ja toteuttamisessa. (Heikkilä 2002; Salminen 2013b; Jääskeläinen 2022.)

2.2 Ryhmän ja tiimin erot

Ryhmä määritellään usein kahden tai useamman yksilön muodostamaksi joukoksi tai yhteisöksi, joka on vuorovaikutuksessa keskenään ja jolla on yhteiset tavoitteet. Katzenbach ja Smith määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan (Heikkilä 2002, 17 [Katzenbach 1993, Smith 1997]).

Margerisonin ja McCannin tiimin määritelmässä korostuu tiimin jäsenten yhteistyö; tiimi on enemmän kuin joukko loistavia yksilöitä. Se on ryhmä ihmisiä, jotka ymmärtävät toisiaan, tietävät toistensa henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet ja työskentelevät toisiaan auttaen (Heikkilä 2002, 17 [Margerison ja McCann 1990]). Tiimissä jokaisella henkilöllä on oma merkittävä työrooli ja osaamisalue, jotka täydentävät toisten tiimijäsenten työrooleja ja osaamista. Tiimin jäsenten työpanoksella ei olisi samaa arvoa, jos se irrotettaisiin tiimityöskentelystä ja tiimin päämääristä. Saumattoman tiimin jäsenet eivät myöskään välttämättä työskentele yhdessä, mutta heidän työskentelynsä on koordinoitua. Tiimin jäsenet myös kommunikoivat tehokkaasti keskenään ja ratkaisevat tarvittaessa ryhmänä työskentelyssä syntyneitä ristiriitoja, jotka mahdollisesti haittaavat tiimin työskentelyä.



KUVIO 1. Ryhmä-tiimi-jatkumo (Heikkilä 2002)

Kun uutta työtehtävää aloitettaessa ryhdytään miettimään, pitäisikö perustaa ryhmä vai tiimi, pitäisi pohtia millainen työtehtävä on luonteeltaan, millaista määrää ihmisiä asia koskee ja millaista lopputulosta odotetaan. Jos aikaa on vähän ja ratkaisuksi riittää keskitason ratkaisu, kannattaisi perustaa tavallinen työryhmä. Tiimin rakentaminen vie enemmän aikaa, koska siinä panostetaan ryhmän yhteisten toimintamallien, päätöksentekoprosessien ja päämäärien linjaukseen, visioon ja missioon. (Hirvonen 2007; Raappana 2019.)

2.3 Tiimityypit

Toimiessaan tiimit eroavat toisistaan mm. jäsenmääriltään, tehtäviltään sekä käytettävissä olevilta resursseiltaan. Suurin ero on kuitenkin tiimien tarkoitus. Erilaisia tiimityyppiä on useita ja mm. Spencer ja Pruss toteavat, että tiimin rakentaminen ei ole loogista toimintaa vaan ennemminkin psykologista (Heikkilä 2002, 31). Seuraavaksi esitellään muutamia tiimityyppejä, jotka eroavat toisistaan erityisesti toimintansa ja päämääriensä suhteen.

2.3.1 Tiimityyppejä toiminnan ja päämäärien mukaan

Verkkotiimit (verkostotiimit)

Verkkotiimit ovat yleensä melko epävirallisia työorganisaation johtajien tai osakkaiden muodostamia tiimejä, ja tiimin jäsenillä on usein samanlainen asema työorganisaatiossaan. Verkkotiimien jäsenet kommunikoiivat toistensa kanssa yli osasto- ja yritysrajojen. Verkkotiimejä perustetaan erityisesti suurissa kansainvälisissä organisaatioissa. Usein nämä ihmiset ovat aiemmin työskennelleet yhdessä ja jopa samassa yrityksessä, ja sitten teiden erkaantuessa säilytetään yhteys muihin (Heikkilä 2002, 27 [Spencer ja Pruss 1996]).

Iskutiimit

Iskutiimi muodostetaan yleensä tiettyä lyhytaikaista tarkoitusta varten. Iskutiimi on usein hyvin liikkuva tiimi, joka liikkuu ongelma-alueille, kun tarve vaatii. Paikan päällä he muodostavat usein tiimin paikallisten työntekijöiden kanssa. Iskutiimin tarkoituksena on antaa voimia ja energiaa jo olemassa olevalle tiimille. Iskutiimejä käytetään erityisesti liike-elämässä, mutta tällaisia löytyy myös poliisilta sekä sosiaalitoimesta (Heikkilä 2002, 28 [Spencer ja Pruss 1996]).

Strategiatiimit

Strategiatiimit koostuvat usein erityisosaajien asiantuntemuksesta ja jäsenten laajasta kokemuksesta alaltaan. Tiimin tehtävänä on pitkien ja lyhyiden strategioiden laadinta. Strategiatiimissä jäsenet suunnittelevat strategioita, jotka auttavat mm. verkkotiimejä ja ongelmanratkaisutiimejä luomaan uusia ideoita tiimeissään. Usein strategiatiimien tehtäväksi jää vain strategioiden suunnittelu tai suosittelu

toteuttaville tiimeille, niillä ei yleensä ole valtaa toteuttaa itse strategioitaan (Heikkilä 2002, 28 [Spencer ja Pruss 1996]).

CAT-tiimit

CAT-tiimit (corrective action teams) ovat ongelmanratkaisutiimejä ja niillä on valta panna ratkaisut käytäntöön. Erilaiset työryhmät siirtävät usein ongelmiaan ratkaistavaksi CAT-tiimille. Sen jäsenet koostuvat eri alueiden asiantuntijoista sekä organisaation johtajista. Tiimi työskentelee vain sen aikaa, että ongelma saadaan ratkaistuksi. Samat jäsenet voivat toimia samanaikaisesti useamman kuin yhden CAT tiimin jäsenenä (Heikkilä 2002, 28 [Spencer ja Pruss 1996]).

Etätiimit

Etätiimien jäsenet toivat eri toimipisteissä tai eri paikkakunnilla. Etätiimejä syntyy myös globaaleissa organisaatioissa, joissa tiimin jäsenet voivat vaikuttaa jopa eri mantereilla. Samassa tiimissä voi esiintyä rinnakkaisia työskentelytapoja, esimerkiksi jos joku tiimin jäsen työskentelee pääosin etänä. Etätiimien avulla paikallisuus, alueen asiakastuntemus ja pääsy tietojen lähteille hoituvat usein tehokkaammin esimerkiksi silloin, kun asiakkaat ovat hajaantuneet maantieteellisesti. Etätiimit tarjoavat organisaatiolle uusia mahdollisuuksia hyödyntää asiantuntijuutta ja työntekijöille edellytyksiä osallistua projekteihin paikasta ja ajasta riippumatta (Heikkilä 2002, 28 [Spencer ja Pruss 1996]).

2.3.2 Tiimityypit Ian Flemingin mukaan

Ian Flemingin (1999) mukaan tiimityypit voidaan jakaa seuraavasti:

- Työtiimit
- Huipputiimit
- Liiketoimintastrategiatiimit
- Projektitiimit
- Monitoimitiimit
- Erikoistiimit
- Laatutiimit
- Asiakaspalvelutiimit
- Iskutiimit

- Huoltotiimit
- Myyntitiimit
- Itseohjautuvat tiimit

2.3.3 Tiimityypit tiimin itsenäisyyden mukaan

Tiimin itsenäisyyden mukaan tiimityypit voidaan jakaa seuraavanlaisiin ryhmiin (Shonk 1998):

- Ehdottavat tiimit
- Ongelmanratkaisutiimit
- Puoli-itsenäiset tiimit
- Itseohjautuvat tiimit

Ehdottavat tiimit työskentelevät yleensä yhden tietyn asian parissa ja ovat väliaikaisia. Tiimeillä on vain vähän päätöksenteko- ja täytäntöönpanovaltaa. Ehdottavista tiimeistä on hyötyä mm. silloin, kun tiettyyn asiaan tarvitaan runsaasti ideoita. Tällaisia tiimejä voivat olla mm. aloitetiimit ja neuvoa antavat komiteat.

Ongelmanratkaisutiimien tehtävänä on määrittää työhön liittyvä ongelmaa, tutkia niitä ja kehittää ratkaisuja. Tiimit koostuvat usein tiiminvetäjästä ja 5-8 henkilöstä, joilla on yhteinen työhön liittyvä päämäärä. Tällaisia tiimejä ovat esimerkiksi laatupiirit, horisontaaliset tiimit ja koko järjestelmän erikoisryhmät.

Puoli-itsenäiset tiimit hoitavat pääosin omien päivittäisten töidensä suunnittelun, organisoinnin ja valvonnan. Niitä käytetään, kun töiden suorittaminen sujuu parhaiten antamalla työntekijöille paljon vapautta toimia. Puoli-itsenäiset tiimit suunnittelevat, ratkaisevat ongelmia ja vaikuttavat tavoitteisiin ja päätöksiin. Tiimin päivittäisen työn johtamiseen voi sisältyä:

- tavoitteiden asettelu ja toteutuksen suunnittelu,
- ongelmien määrittäminen ja ratkaisu,
- resurssienhallinta,
- aikataulut,

- tiimin jäsenten valinta.

Tällaisia tiimejä voivat olla esimerkiksi liiketoimintayksikkötiimit ja työyksikkötiimit. (Shonk 1998.)

Itseohjautuvat tiimit tekevät vastualueensa työtehtävät itseohjautuvasti organisaation pelisääntöjen rajoissa. Tiimit siis johtavat itse omaa työskentelyään eivätkä tarvitse erillistä tiiminvetäjää. Tiimin jäsenet luottavat omiin kykyihinsä ja toisiinsa ja jäsenet kantavat yhdessä vastuun tuloksista. Tiimin sisäinen työnjako on määritelty ja se on organisoitunut järkeväksi kokonaisuudeksi. Tiimi voi myös tehdä itse toimintaansa koskevia itsenäisiä päätöksiä. Sen jäsenet ovat sitoutuneet tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin ja yhteistyön ja vuorovaikutuksen pitää olla saumatonta ja avointa. Tiimi voi harvoin toimia täysin itseohjautuvasti. (Shonk 1998.) Itseohjautuvuus on noussut viime aikoina työelämässä kuvaamaan modernia ja vaihtoehtoisia organisoitumistapaa. (Vuori 2021.)

Edellisten lisäksi ovat vielä virtuaaliryhmät. Virtuaaliryhmässä jäsenet eivät tapaa toisiaan fyysisesti. Tällainen ryhmä voi koostua esimerkiksi eri paikkakunnilla olevista ihmisistä, jotka työskentelevät saman projektin parissa. Kommunikaatio hoidetaan pääasiassa puhelimen ja sähköpostin avulla, tapaamisia on vain satunnaisesti. Jotta ryhmä toimisi tiiviimmin yhdessä, on virtuaaliryhmän jäsenten hyvä tavata myös kasvokkain tietyin väliajoin. (Kopakkala 2011.)

2.4 Tiimien rakentaminen ja jäsenten valinta

Tiimin rakentaminen on tiimityöskentelyn tärkein vaihe. Ainoastaan hyvin kootut tiimit voivat kehittyä huipputiimeiksi. Mikäli tiimejä aloitetaan organisaatiossa rakentamaan, tulee tähän olla aina johtajien tuki takana. Nykyään monessa yrityksessä huomio kiinnitetään liikaa nykyhetkeen ja siinä selviämiseen ja tulevaisuuden strategia jää puuttumaan. Tämä taas voi estää tiimityöskentelykulttuurin muodostumista. Tiimejä ei tulisi perustaa vain siksi, koska muutkin yritykset tekevät niin. Toimivaa työympäristöä ei myöskään pidä jakaa tiimeihin väkisin, vaan tiimejä tulee käyttää silloin, kun niistä voidaan saada hyötyä irti.

2.4.1 Tiimin koko

Tiimin jäsenten määrä riippuu tehtävän laajuudesta, vaatimuksista sekä tiimin jäsenten tiimityöskentelytaidoista ja osaamisesta. Kokoon vaikuttaa myös se, millaiset työroolit ja työtehtävät kuuluvat loogisesti samaan tiimiin. Eales-White ehdottaa tiimin kooksi 4-8 henkilöä. Kokemuksien mukaan tiimit, joissa on 4-8 jäsentä ovat tehokkaimpia. Jos jäseniä on liikaa, tehokkuus kärsii, eli mitä suurempi määrä tiimissä on jäseniä, sitä hankalampaa on hyödyntää jäsenten yhteistyötä tiimissä. Mielipiteet tiimien optimaalisesta koosta vaihtelevat asiaa tutkivien kesken jonkin verran, mutta yleisesti on todettu, että käytännössä alle kymmenen hengen tiimit toimivat optimaalisimmin. Mikäli tiimin koko tästä vielä kasvaa, tulisi tiimi jakaa kahdeksi ryhmäksi. (Heikkilä 2002, 32 [Eales-White, 1997].)

Tiimien jäsenten ikä- ja sukupuolirakenteella ei ole kovin suurta merkitystä toiminnan kannalta, kun taas ryhmien toimintaan liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että ikä- ja sukupuolirakenteella on merkitystä. Ryhmässä ikävaihtelu voi aiheuttaa ongelmia työskentelyssä johtuen kokemuksen ja koulutustaustan erilaisuuksista. Sukupuolirakenteellisiin eroihin liittyen on havaittu esimerkiksi, että miehet suoriutuvat usein paremmin kannanottoja ja ehdotuksia vaativista tehtävistä, naiset taas paremmin kommunikaatiovalmiuksia vaativista tehtävistä. (Horila 2018.)

2.4.2 Tiimin jäsenten valinta

Tiimin jäsenten valintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Yleensä ryhmää koottaessa on tärkeää, että ryhmän jäsenillä on jokin yhteinen ryhmään kuulumisen määräävä tekijä, kuten jokin tietty asiantuntemus tai ammattinimike. Ryhmiä muodostetaan usein samaan työskentely-yksikköön kuulumisen periaatteella. Tällöin ei yleensä kiinnitetä huomiota ryhmän jäsenten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin eikä taitoihin, vaan ollaan enemmän kiinnostuneita ongelman ratkaisemisesta nopeasti ja tehokkaasti. Yleisesti tiimin jäsenten valinnassa on tarkoituksena etsiä ryhmään erilaisia ihmisiä, josta täydentävät toistensa osaamista ja asiantuntemusta työskennellessään yhdessä.

2.4.3 Tiimihengen rakentaminen

Yksi tiimihengen rakentamisen tärkeä osa on rohkaisevan ilmapiirin luominen. Esimiesten tulee rohkaista tiimin jäseniä pyytämään ja tarjoamaan apua tiimiläisten kesken matalalla kynnyksellä. Työtehtäviä pitäisi jakaa siten, että työntekijät voisivat tukea toisiaan.

Toisena tärkeänä tiimihengen rakentamisen osana on yhteinen koulutus. Koulutukset tulisi suunnata tiimin jäsenille yhteisesti, jotta jokainen saa saman tiedon samanaikaisesti. Näin tiimiläiset voivat ryhtyä yhdessä muokkaamaan tietoa.

Tiimihengen ylläpitäminen edellyttää usein jaettuja vastuita. Jos tehtävissä on jaettu vastuita, on tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet saavat oman tehtävänsä ja ovat itse vastuussa työstään. Näin jokainen tiimiläinen saa kokea olevansa tärkeä. Tiimihengessä tärkeää on myös luottamuksellinen informointi, mikä saa tiimiläiset tuntemaan luotettavuutta. Informaatio pitää kuitenkin muistaa antaa kaikille samanaikaisesti. Lisäksi tiimiläisiä on kohdeltava täysivaltaisina jäseninä. Ikään tai kokemukseen perustuvaa epätasa-arvoa ei saa esiintyä, vaan kaikkien pitää tuntea olevansa yksi tiimistä. Myöskään fyysinen etäisyys, kuten esimerkiksi etätyö, ei saa aiheuttaa tiimiläiselle ulkopuolisuuden tunnetta. Tiimihengen rakentamiseen löytyy mm. lähdemateriaaleista useita hyviä tekniikoita. (Heikkilä 2002, 263-265; Kopakkala 2011; Eklund, A., Lindholm, T & Salminen 2019; Kvist, Mäkipää, Alajoki, Mehto, Niutanen & Sulkumäki 2020.)

2.4.4 Tiimiäly

Tiimiäly pystyy parhaimmillaan tuottamaan yhdessä parempia päätöksiä kuin kukaan sen jäsenistä yksin. Tiimin voima pohjautuu toimivaan yhteistyöhön ja sen kautta syntyvään kollektiiviseen tiimiälyyn. Älykäs tiimi koostuu jäsenistä, joilla on kyky tehdä yhteistyötä keskenään. Tiimiällyn kehittyminen perustuu tiimin jäsenten vuorovaikutukseen ja kykyyn hyödyntää ja yhdistää erilaista osaamista ongelmanratkaisussa. Tiimiäly vaatii sosiaalista herkkyyttä eli kykyä havainnoida toisten ihmisten tunteita ja sanattomia viestejä. Sosiaalinen herkkyyys on osa tunneälyä. Tutkimusten mukaan naisten määrä tiimissä vaikuttaa myönteisesti tiimin älykkyyteen. Tiimin dynamiikka ja älykkyys ovat optimaalisella tasolla, kun naisten määrä tiimissä on 20-30% (Salminen 2013b, 34). Tämä johtuu siitä, että naiset käyttävät erilaisista työ- ja vuorovaikutustapoja ja ovat usein sosiaalisempia ja yhteisöllisempiä. (Salminen 2013b; Eklund, Lindholm & Salminen 2019; Horila 2018.)

Tiimejä tutkittaessa on huomattu seuraavien ominaisuuksien vahvistavan tiimiälyä (Salminen 2013b,32.):

- Tiimin jäsenten keskinäinen luottamus
- Tiimin jäsenten vuorovaikutus- ja muut sosiaaliset taidot
- Keskustelun tasapuolisuus
- Tiimin jäsenten keskimääräinen sosiaalinen herkkyys (tunneäly).

Tiimiäly on korkeampi, jos tiimin jäsenet tuntevat toisensa, osaavat toimia yhdessä ja ponnistelevat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimiälyn kehittämiseksi kannattaa tiimissä käydä keskustelua tiimin tarkoituksesta, visiosta, strategiasta, tavoitteista, toimintamalleista, tiimisäännöistä sekä yksittäisten jäsenten vahvuuksista. Näin tiimiläisten yhteinen näkemys tiimistä ja sen toimintaympäristöstä vahvistuu. (Janhonen 2010, 2011.)

2.5 Tiimin muut kehitysvaiheet

Tiimin kehitysvaiheita on kaikkiaan viisi. Jo aiemmin käsitellyn perustamisvaiheen lisäksi muita kehitysvaiheita ovat myrskyvaihe, oppimisvaihe, suoritusvaihe ja viimeisenä hajoamisvaihe. Tiimi kehittyy vaihe kerrallaan tiedostamisen, aktiivisen kehittämistyön ja yhteistoiminnan tuoman osaamisen kautta.

2.5.1 Myrskyvaihe

Tiimin perustamisen jälkeisessä tiimiytymisen seuraavassa vaiheessa eli myrskyvaiheessa jäsenet oppivat vähitellen tuntemaan toisiaan paremmin. Vaihe sisältää nimensä mukaisesti yleensä erilaisia konflikteja, valtataistelua ja erilaisia käsityksiä tiimin tavoitteista. Myrskyvaiheessa tiimiläisten huomio kiinnittyy usein tiimin jäsenten erilaisuuteen yhdistävien tekijöiden sijaan. Keskustelu ja mielipiteiden ilmaisu saattaa olla töksähtelevää, koska tiimiläiset eivät ole vielä oppineet tekemään sujuvaa yhteistyötä keskenään. Tästä saattaa aiheutua ärtymystä ja turhautumista. Jotkut tiimin jäsenet saattavat pudota vauhdista ja jotkut saattavat turvautua jopa kiusaamiseen oman vaikutusvaltansa kasvattamiseksi. Myrskyvaihe on kuitenkin erittäin tarpeellinen tiimin kehityksen ja kasvun kannalta ja auttaa tiimin jäseniä tuntemaan toisiaan paremmin. Myrskyvaiheessa tiiminvetäjän pitää pyrkiä vahvistamaan tiimiläisten keskinäistä luottamusta, toisten kunnioitusta ja ehkäistä klikkiytymistä eli kuppikuntien

muodostumista. (Heikkilä 2002, 281-285; Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 107-108; Salminen 2020.)

2.5.2 Oppimisvaihe

Oppimisvaiheessa tiimin jäsenet alkavat muodostaa yhteistyösuhteita laajemmin, yhteinen ymmärrys tiimin päämäärästä vahvistuu, luottamus kasvaa ja vuorovaikutus kehittyy. Tiimin jäsenten kokema psykologinen turvallisuus lisääntyy ja tiimi on jo ratkaissut joitakin ristiriitoja rakentavasti. Jäsenet alkavat tunnistaa yhdistäviä tekijöitä tiimiläisissä ja ymmärtävät, että tiimin voima syntyy yhteistyöstä. Sitoutuminen tiimiin syvenee ja MINÄ-ajattelun tilalle tulee ME-ajattelu. Tiimivalmentajaa tarvitaan vielä ohjaamaan toimintaa ja näyttämään esimerkkiä. (Heikkilä 2002, 286; Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 109-110; Salminen 2020.)

2.5.3 Suoritusvaihe

Suoritusvaiheessa tiimi on jo oppinut tekemään hyvää yhteistyötä ja saavuttanut suoritustasonsa. Useimmilla tiimin jäsenillä on selkeä käsitys tiimin yhteisistä tavoitteista ja jäsenet tekevät sujuvaa yhteistyötä keskenään ja ymmärtävät yhteistyön hyödyt. Suhteet muihin tiimeihin ja muuhun toimintaympäristöön voivat olla vielä ongelmallisia. Ei välttämättä osata hahmottaa koko organisaation toimintaa vaan keskitytään vain tiimin omien tavoitteiden toteuttamiseen. Tiimi ei vielä kykene hyödyntämään koko potentiaaliaan eikä ole kehittynyt huipputiimiksi. Tässä vaiheessa tiiminvetäjän on hyvä usein siirtyä hieman syrjään ja antaa tiimiläisten hyödyntää omaa osaamistaan. (Heikkilä 2002, 288-289; Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 111-112; Salminen 2020.)

2.5.4 Huipputiimivaihe

Huipputiimivaiheessa työ etenee jo sujuvasti ilman turhaa sähläystä ja tarpeettomia riitoja. Osataan huomioda erilaiset näkemykset ja päätyä kaikkien hyväksymään ratkaisuun. Osataan käsitellä ristiriitoja eikä anneta niiden vaikuttaa tiimin toimintakykyyn. Tiimiläisten keskinäinen luottamus on korkealla ja jäsenet kokevat tiimissä psykologista turvallisuutta, joka ilmenee rohkeutena esittää myös poikkeavia mielipiteitä. Motivaatiotaso ja osaaminen on korkealla tasolla. Tiimi pyrkii edelleen kehittymään ottamalla vastaan uusia entistä haastavampia tavoitteita ja pyrkimällä löytämään parempia tapoja

hyödyntää tiimin voimavaroja. Ominaista on johtajuuden jakaminen osaamisen perusteella. Tiiminvetäjän pitää muuttaa johtamistyyliään tiimin kehitysvaiheen mukaiseksi, ettei hän estä tiimiä kehittymästä. Tämä on haastavaa, varsinkin jos tiimivalmentaja on esimiesasemassa oleva henkilö, ja tämä saattaa johtaa helposti tiimiläisten voimavarojen vajaakäyttöön. Huipputiimin valmentamiseen tulee panostaa entistä vahvemmin - sekä koko tiimin valmentamiseen että yksittäisten tiimiläisten kehittämiseen. Tiimin jäsenet usein tukevat toistensa henkilökohtaista kehittymistä, jakavat osaamistaan ja ottavat omissa koulutusvalinnoissaan huomioon myös tiimin tarpeet ja näkökulmat. (Heikkilä 2002, 290; Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 113-114; Salminen 2020.)

2.5.5 Hajoamisvaihe

Kaikki tiimit hajoavat aikanaan. Projekti saattaa loppua tai tulla erilaisia muutoksia, kuten organisaatiomuutoksia tai muutoksia tavoitteisiin. Myös jo yhdenkin tiimiläisen ero voi muuttaa tiimin toimintaa niin, että se palaa takaisin myrskyvaiheeseen. Monet pitkäaikaiset tiimit käyvätkin eri tiimivaiheet läpi useampaan kertaan. Tiimivalmentajan kannalta kyse ei kuitenkaan ole vain lopettamisesta, vaan hajoamisvaiheessa luodaan myös pohjaa uusille tiimeille ja projekteille. Lopettaminen on hoidettava huolella ja hyödynnettävä kokemuksesta oppimaansa. Jos tätä vaihetta ei hoideta kunnolla, voi tiimitoiminnan uudelleen aloittaminen olla myöhemmin hankalaa. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 115; Salminen 2020.)

3 TIIMIROOLIT JA KÄYTÄNNÖN TIIMITYÖ

Tiimityö tapahtuu ihmisten välillä. Pyrittäessä maksimoimaan tiimityön potentiaali, on työyhteisön perustan oltava kunnossa. Teoriaosion kappaleessa kaksi käsitellään erilaisia tiimirooleja sekä käytännön tiimityötä.

3.1 Tiiminvetäjän rooli ja tiimin johtaminen

Tiimivalmentajan roolissa kyse on tiimin toimintaa suunnittelevasta, koordinoivasta ja kehittävästä roolista ja samalla muiden tiimin jäsenten onnistumista varmistavasta palvelutehtävästä.

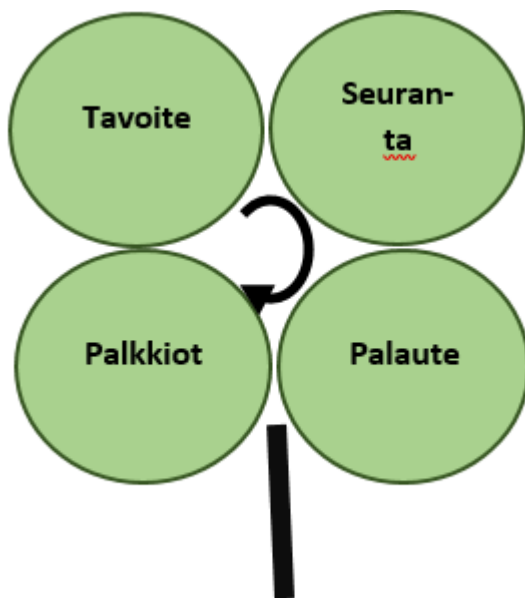
Tiiminvetäjän valintaan kannattaakin kiinnittää erityistä huomiota, ja myös tiimin pitäisi voida osallistua vetäjän valintaan. Näin varmistetaan tiimin vetäjään kohdistuva luottamus ja luodaan hyvät lähtökohdat tehtävissä onnistumiselle. Tiiminvetäjän tärkein ominaisuus on tiimin toiminnan ymmärtäminen ja myönteinen asenne tiimityöhön. Tiimivalmentajan tulee pyrkiä siihen, että kaikkien tiimin jäsenten taitoja hyödynnetään niin paljon kuin mahdollista. Hän ei tee päätöksiä yksin, vaan tiimin päätökset ovat yhteisiä. Tiiminvetäjä ei ole varsinaisesti tiimin johtaja, vaan yksi tiimin jäsen muiden joukolla. Tiiminvetäjän ei odoteta hallitsevan kaikkia tiimitoiminnan osa-alueita, vaan tiimin jäsenet täydentävät hänen osaamistaan. Tiimityössähän kyse on juuri johtajuuden ja asiantuntemuksen jakamisesta ja kaikkien jäsenten toimintaan ja kehittämiseen osallistumisesta. (Salminen 2013b; Eklund, Lindholm & Salminen 2019; Huttunen 2017.)

Tiimiä johtavasta henkilöstä käytetään myös nimityksiä tiimivalmentaja ja tiimiesimies. Salmisen (2013b, 26) mukaan käytännön ero näiden välillä on lähinnä vain juridinen. Tiiminvetäjällä ja tiimivalmentajalla voi olla myös esimiesvastuu, jolloin puhutaan tiimiesimiehen roolista. Kaikki nämä roolit voivat työskennellä tasavertaisina tiiminjäseninä.

Tiiminvetäjän tehtävänä on luoda tiimihenkeä, mahdollistaa keskustelua, vetää tiimipalavereita, ratkaista ristiriitatilanteet oikeudenmukaisesti ja tehdä yhteenvedot päätöksistä. Tiedon jakaminen, tiimin oikeuksien puolustaminen ja työtä hidastavien esteiden raivaaminen kuuluvat myös tiiminvetäjien tehtäviin. Tärkeää on myös resurssointi, jotta tiimissä on oikea määrä henkilöitä tekemässä oikeita tehtäviä ottamalla huomioon lomat ja muut poissaolot. Lisäksi tiimivalmentaja huolehtii yleensä tiimin suhteista ulkopuoliseen toimintaympäristöön. (Eklund, A., Lindholm, T & Salminen 2020, luku 2.) J Salmisen (2013, 144) mukaan tiiminvetäjä luo persoonallaan tiimikulttuuria

ja huolehtii siitä, että tiimillä on oikeat pelissäännöt ja toimintaperiaatteet. Tiiminvetäjä soveltaa työssään vastuullisesti ”Johtamisen neliäpilaa” (KUVIO 2), jonka neljä keskeistä johtamisen osa- aluetta ovat:

1. Tavoitteen asettaminen ja motivointi
2. Seuranta ja suoritusten arviointi
3. Palautteen antaminen
4. Palkitseminen



KUVIO 2. Johtamisen neliäpilä (mukaillen Salminen 2013b, 144)

Hyvälle tavoitteelle on ominaista, että se:

- On yhdessä sovittu
- Liittyy johonkin ymmärrettävään kokonaisuuteen
- On saavutettavissa oleva
- On riittävän haastava
- On mitattava tai arvioitavissa oleva
- On innostava (Salminen 2013b, 145.)

Näiden lisäksi tiimin tulokseen vaikuttaa myös toiminnan laatu, jolle on myös asetettava tavoitteita. Laadullisten tavoitteiden arviointi saattaa usein olla hankalaa. Kun tavoitteet on asetettu pitää vahvistaa tiimin jäsenten motivaatiota, sillä motivoitunut jäsen levittää ympärilleen positiivista energiaa, ei-motivoitunut negatiivista. Tässä kerrotaan pätevän vanha johtamisviisaus: ”Sitä saat, mitä seuraat!” (Salminen 2013b, 145).

Tiimin ja sen jäsenten toiminta ja kehittäminen vaatii seuranta, jotta kunnollisen palautteen antaminen on mahdollista. Palautteen antaminen on kehittymisen perusta. Seurantajaksojen väli tulee miettiä tarkoin, usein jakso on kuukauden tai neljännesvuoden eli kolmen kuukauden mittainen. Mitä pidempi seurantajakso on, sitä vähemmän se motivoi päivittäisessä työssä. Työn laadun seuranta on usein vaikeaa toteuttaa, koska tarkkoja laatuksiteereitä ei voida määritellä. Tällöin laatuksiteereitä voivat olla mm. työskentelyn asiakaslähtöisyys, aikataulujen itävyys, vuorovaikutustaidot, tiimityötaidot ja osallistuminen tiimin toiminnan kehittämiseen. (Eklund, Lindholm & Salminen 2013; Salminen 2013b.)

Palautteen antaminen on tiimivalmentajan tehokkain tapa ohjata jäseniä. Jokainen tarvitsee korjaavaa palautetta kehittyäkseen paremmaksi. Palaute voidaan jakaa kolmeen lajiin: kiittävään palautteeseen, korjaavaan palautteeseen ja pitkäaikaisempaan kehittämiseen tähtäävään ohjaukseen. Palautteen avulla voi suunnata toimintaa, parantaa tiimin jäsenten suoritusta, auttaa palautteen saajaa kehittymään työssään ja motivoida. Kiittäminen on erinomainen tapa vaikuttaa tiimin jäsenten toimintaan, koska sellainen käytös, josta palkitaan, toistuu. Mitä kohdennetumpi kiitos on, sitä tehokkaammin se vaikuttaa. Kiitosta voi vahvistaa välittämällä tietoa hyvästä suorituksesta ylöspäin organisaatiossa. Korjaava palaute kannattaa yleensä antaa henkilökohtaisesti, ettei jäsen koe tilannetta epämiellyttäväksi. Ammattiaan arvostavat työntekijät saattavat kokea ammattitaitoonsa liittyvät kehittämissuhteet hieman loukkaavina. Rakentavaa palautetta annettaessa tiiminvetäjän tulee tuoda esiin myös työntekijän hyviä ominaisuuksia, sillä näin palaute menee paremmin perille ja vastaanottaja pystyy paremmin hyötymään palautteesta. Kannattaa muistaa, että palaute koskee asiaa, ei persoonaa. Psykologian tutkimusten perusteella oikea suhde positiivisen ja korjaavan palautteen välillä on kolmen suhde yhteen eli yhtä korjaavaa palautetta kohden pitäisi antaa kolme myönteistä palautetta, näin tasapaino säilyy. Positiivisen palautteen pitää olla aitoa ja perusteltua, muuten vaikutus voi olla jopa käänteinen. Saavutetun tuloksen lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota myös yrittämiseen, aikomukseen tai hyvään tarkoitukseen, Palautteen tehoa vahvistaa palautteen vaikutuksen seuraaminen myös jatkossa. Yleensä palautetta annetaan helpommin sellaiselle ihmiselle, jonka koetaan ottavan palautetta vastaan, pohtivan sitä ja haluavan kehittää toimintaansa. Myös kiertävän huomioitsijan tehtävä on koettu joissain organisaatioissa hyväksi. Huomioitsija seuraa tiimin jäsenten toimintaa ja huolehtii, että jäsenet saavat

riittävästi palautetta. Jos tuntuu, ettei tiimissä anneta riittävästi palautetta, voidaan määrää lisätä antamalla itse myönteistä palautetta, pyytämällä palautetta suoraan ja systemaattisesti eri tilanteissa ja ottamalla saatu palaute aidosti vastaan. (Eklund, Lindholm & Salminen 2013; Salminen 2013a, 2013b.)

Johtamisen neliapilan viimeisen osa-alueen eli palkitsemisen tulee tukea tiimin tavoitteita ja se pitää suunnitella tukemaan myös eri kehitysvaiheiden etenemistä tiimissä. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla käytetään yleisesti tulospalkkioita, mitä ei kuitenkaan pidetä kovin tehokkaana kannustimena, koska palkkiojakso on usein liian pitkä ja rahallinen arvo pieni. Palkitsemisen teho paranee seurantajaksoa lyhennettäessä, vaikka rahallinen arvo laskisi samassa suhteessa. On kuitenkin muistettava, että rahan lisäksi on muitakin motivaatiotekijöitä, jotka saattavat olla rahaakin tehokkaampia. Tällaisia ovat mm. työn imu eli työn kiinnostavuus ja onnistumisen tuntemukset, mahdollisuus saada uusia työtehtäviä, koulutusmahdollisuudet, tunnustus asiakkailta ja muualta organisaatiosta, lisävastuu sekä päätäntävalta tiimissä. Yksilöpalkkiot eivät useinkaan kannusta tiimityöhön, vaan vahvistavat jäsenten keskinäistä kilpailua, joten organisaatiossa pitäisi pohtia koko tiimin palkitsemista yksilön palkitsemisen sijaan. Sen sijaan tiimi itse voi palkita hyvin suoriutunutta jäsentään tai sopia erilaisista jäsenten suoriutumiseen perustuvista kannustimista. (Eklund, Lindholm & Salminen 2013; Salminen 2013a, 2013b; Kunta- ja hyvinvointialueuhyöntantajat (KT).)

Menestyvässä organisaatiossa tai työyhteisössä neliapilan kaikki osa-alueet toimivat, kun taas organisaatioissa, joilla on sisäisiä vaikeuksia, ongelmat johtuvat usein jonkin neliapilan osa-alueen toimimattomuudesta.

3.1.1 Tiiminvetäjän taidot

Tärkeimpiä tiiminvetäjän ominaisuuksia ovat:

- Tavoite- ja vaikuttamishaluinen
- Vuorovaikutustaitoinen ja rohkea antamaan palautetta
- Kiinnostunut muiden johtamisesta
- Suunnittelutaitoinen
- Systemaattinen ja analyttinen
- Luottamusta herättävä ja rakentava
- Riittävän hyvä ammatillinen osaaminen

- Kyky strategiseen ajatteluun
- Taitava itsensä johtaja

Tiiminvetäjän arviointi pohjautuu näiden lisäksi myös organisaation ja tiimin jäsenten odotuksiin. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 70; Salminen 2013b, 160.)

Esimiehet odottavat tiiminvetäjiltä usein numeeristen tavoitteiden lisäksi esimerkiksi:

- Organisaation strategian tuntemista, viestimistä ja toteuttamista omassa tiimissä
- Aineellisten ja aineettomien resurssien tehokasta hyödyntämistä
- Tiimin vastualueen ja tiimin jäsenten kehittämistä
- Tiimin edustamista suhteessa sidosryhmiin
- Organisaation toiminnan lainmukaisuuden valvontaa
- Avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulun varmistamista
- Esimerkillistä organisaation arvojen mukaista käyttäytymistä. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 46-47; Salminen 2013b, 161-162; Janhonen 2010.)

Tiimin jäsenet taas odottavat tiiminvetäjältä tyypillisesti seuraavan kaltaisia asioita:

- Tiimin työskentelyn suunnittelu ja johtaminen
- Selkeät tavoitteet työlle
- Nopeat päätökset ja päätösten perustelut
- Läsnäolo, seuranta ja palaute työskentelystä
- Motivointi ja tukeminen
- Tarvittavien resurssien hankkiminen ja oikeudenmukainen jakaminen
- Työn ja työjärjestelyjen kehittäminen
- Työkuorman oikeudenmukainen jakaminen
- Viestien tuominen johdolta ja viestien välittäminen johdolle
- Hyvän vuorovaikutuksen varmistaminen muun organisaation kanssa
- Avoimen keskusteluilmapiiirin rakentaminen tiimin sisällä
- Oman tiimin edustaminen organisaation sisällä. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 47; Salminen 2013b, 162-163; Janhonen 2011.)

Muut tahot, kuten asiakkaat ja ulkoiset sidosryhmät odottavat tiiminvetäjältä mm:

- Tiimin kontaktihenkilönä toimimista
- Täsmällistä raportointia tiimin toiminnasta liittyen muihin tiimeihin vaikuttavista asioista
- Vuorovaikutusta ja viestintää tiimin asioista
- Ongelmatilanteiden ratkaisua
- Tiimin yhteistyökyvyn varmistamista. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 48; Salminen 2013b, 163.)

Myös asiakkaat ja ulkoiset sidosryhmät odottavat tiiminvetäjän toimivan kontaktihenkilönä ja usein häntä kysytään, kun ongelmia ilmenee. Tiimivalmentajan odotetaan usein myös edustavan laajemmin koko organisaatiota, jos ei esimiehiä tai johtoa ole paikalla.

3.1.2 Tiimipalaverit ja kehityskeskustelut

Tiimipalaverien tarkoituksena on yleensä jakaa tietoa ja tehdä päätöksiä. Palavereissa tiiminvetäjä voi saada vahvistusta toiminnalleen ja palaverit edistävät jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimipalaverin tulisi olla sellainen, jossa asiat kehittyvät ja osallistujat kokevat, että on upeaa työskennellä yhdessä tässä tiimissä. Palaverin tulisi toimia virallisten kokousperiaatteiden mukaan, mutta ilmapiirin tulisi pysyä epävirallisena.

Rakentavan tiimipalaverin perustat ovat:

- huolellinen suunnittelu
- toimivat kokoustilat
- osallistujille tieto palaverin tarkoituksesta ja päämäärästä
- kaikki osallistuvat palavereihin
- palavereihin käytettävä aika jaetaan tarkoituksenmukaisesti
- osallistujia rohkaistaan kommunikoimaan tehokkaasti
- päätöksenteossa pyritään konsensukseen
- palaveri tulisi johtaa tehokkaasti
- osallistujat arvioivat palaverin tehokkuuden
- palaverin päätökset tulisi panna käytäntöön. (Heikkilä 2002.)

Tiimipalavereissa pitäisi huolehtia, että tärkeät päätökset tehdään yhdessä ja konsensukseen pyrkien. Konsensuspäätös tarkoittaa, että päätöksen kanssa jokainen voi elää ja toimia, vaikka se ei olisikaan juuri itsestä parhaalta tuntuva vaihtoehto (Heikkilä 2002, 237). Päätöksiä tehtäessä tiimiläisillä tulisi olla mahdollisuus monipuoliseen keskusteluun ja heitä tulisi rohkaista ilmaisemaan oma kantansa asiasta. Jos jokainen tiimiläinen suostuu tukemaan yhteistä päätöstä, tiimi sitoutuu siihen paremmin. Jos vastustusta esiintyy, niin usein ei vastusteta varsinaista päätöstä vaan sitä, miten päätös on pantu käytäntöön.

Kannustamalla tiimin jäseniä jatkuvaan kehittymiseen helpottaa tiiminvetäjä muutosten kohtaamista ja selviytymistä uusista haasteista. Tämä hyödyttää jäseniä, tiimiä ja koko organisaatiota.

Tiimikeskustelut ja myös kehityskeskustelut ovat tärkeä apu tiiminvetäjän työssä. Kuitenkin monissa organisaatioissa kehityskeskustelut käy henkilövästainen esimies, joka ei kuitenkaan osallistu tiimin päivittäiseen toimintaan. Tiiminvetäjän pitäisi saada osallistua jäsenten kehityskeskusteluihin, koska hän pystyy parhaiten antamaan palautteen tiimin jäsenen toiminnasta ja tietää jäsenten kehitystarpeet. Kun tiimivalmentaja on käynyt oman kehityskeskustelunsa, voi hän tämän jälkeen koota tiiminsä ja käsitellä yhteisesti mm:

- Palautteet tiimin toiminnasta
- Organisaation strategian avainkohdat ja täsmennykset
- Organisaation tärkeimmät muutostavoitteet ja niistä johdetut tiimin omat muutostavoitteet
- Tiimille asetetut suoritustavoitteet, jotka on johdettu organisaation strategisista tavoitteista
- Tiimin tavoitteiden arviointi ja alustava sopimus, miten tavoitteet jaetaan tiimin jäsenten kesken
- Muutosten tuomat uudet osaamisvaatimukset ja niiden hankkimiseksi tarjottu koulutus
- Muut tiimitasolla käsiteltävät asiat.

Tämän tiimikeskustelun jälkeen tiiminvetäjä käy tiimin jäsenten kanssa henkilökohtaiset keskustelut. Näin keskustelut ovat tehokkaampia, koska moni asia on jo käyty läpi tiimikokouksessa ja näin jää enemmän aikaa syventäville henkilökohtaisille keskusteluille. Kun henkilökohtaiset kehityskeskustelut on käyty, pidetään toinen tiimikokous, jossa käsitellään henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa esiin tulleet tiimiä koskevat asiat, kehityskohteet ja ideat. Tässä kokouksessa pystytään parhaimmillaan ratkaisemaan monia asioita ja tekemään päätöksiä. Asiat, joita tiimi ei pysty ratkaisemaan, kirjataan ylös

ja tiiminvalmentaja esittelee ne omalle esimiehelleen ja hän mahdollisesti vielä eteenpäin organisaatiossa. Näin tiimin jäsenten vaikutus koko organisaatioon vahvistuu.

Palaverikäytännöistä kannattaa tehdä yhtenäisiä koko organisaation alueella. Säännöllisten viikko- tai kuukausipalavereiden ajankäyttö kannattaa jakaa siten että 20-30 % käsitellään menneitä asioita ja 70-80 % tulevia. Menneisyyteen ei voi enää vaikuttaa, mutta kokemuksista voi oppia, kun taas tulevaisuuteen voi vaikuttaa. Jos tiimityöskentely on projektinomaista eli työllä on selkeä alku ja loppu, kannattaa ottaa käyttöön aloitus- ja päätöskokoukset. Aloituskokous on melko välttämätön, mutta myös päätöskokous kannattaa pitää, koska se on tärkeä mittari, jossa arvioidaan tulokset. Samalla työskentely jaksottuu ja huomataan, mitä on saatu aikaiseksi. Käsiteltävien asioiden vakiolista on hyvä olla olemassa. Yhteenvetona todettakoon, että hyvä tiiminvetäjä hoitaa tehtävänsä aktiivisesti ja osaavasti tiedostaen häneen kohdistuvat odotukset. (Spiik 2003, 212-221; Heikkilä 2002, 232.)

3.2 Erilaiset tiimiroolit

Tiimien rakentamisessa tulee erottaa kaksi käsitettä: työrooli ja tiimirooli. Työroolilla tarkoitetaan työn edellyttämiä vaatimuksia, kun taas tiimiroolilla tarkoitetaan sitä, miten yksilö tukee tiimin tavoitteita ja miten hän työskentelee ja toimii muiden tiimin jäsenten kanssa. (Heikkilä 2002 [Belbin 1996]; Belbin 2011.)

Tiimiroolijakoja on useita. Meredith Belbinin tiimiroolijakoa on laajasti käytetty tiiminrakentajien työvälineenä. Siinä tiimiroolit on jaettu yhdeksään erilaiseen tyyppiin. Tyypit kuvaavat ihmisille ominaisia tapoja toimia ryhmässä. Roolit eivät ole pysyviä vaan jokaisella on yleensä pari, kolme roolia, jotka vaihtelevat tilanteen ja ryhmän mukaan. Belbinin yhdeksän tiimiroolia ovat:

1. Verkostoituja (Resource Investigator)

- Utelias tiimin jäsen, joka on aina etsimässä uusia ideoita, hyvät vuorovaikutustaidot.
- Vahvuudet: toimelias, innostunut, etsii mahdollisuuksia ja luo kontakteja.
- Heikkoudet: saattaa olla liian optimistinen uusista ideoista ja menettää kiinnostuksensa alkuinnostuksen jälkeen. Voidaan kokea pinnalliseksi ja viettää paljon aikaa tiimin ulkopuolella.

2. Sovittelija (Teamworker)

- Auttaa tiimensä jäseniä toimimaan yhdessä. On monipuolinen osaaja, joka on hyvä havaitsemaan tiimiltä vaaditut tehtävät ja viemään ne loppuun myös muun tiimin puolesta.
- Vahvuudet: yhteistyökykyinen, tarkkaavainen ja diplomaattinen, kuuntelee kollegoitaan ja ehkäisee konflikteja. Hyvä ihmistuntija ja tiimihengen luoja.
- Heikkoudet: voi olla päättämätön tiukoissa tilanteissa ja pyrkiä liiaksikin välttämään painetilanteita ja konflikteja.

3. Tiimivalmentaja (Co-ordinator)

- Järjestelijä, keskittyy tiimin tavoitteisiin, toimii organisaattorina ja delegoi työtä tehokkaasti. Huolehtii tiimin toimintakyvystä ja tavoitehakuisuudesta.
- Vahvuudet: tavoitteellinen, ennakkoluuloton, tasainen, jämäkkä, itsevarma, rauhallinen, suunnitelmallinen. Tunnistaa kollegoidensa vahvuudet, selkeyttää tiimin tavoitteet.
- Heikkoudet: voi vaikuttaa manipuloivalta ja delegoida omatkin työnsä muille.

4. Ideoija (Plant)

- Luova tiimin jäsen, joka ratkaisee ongelmia kekseliällä tavalla.
- Vahvuudet: luova ja kekseliäs, keksii ideoita ja ratkoo hankalia pulmia
- Heikkoudet: saattaa jättää käytännön yksityiskohdat huomioimatta tai olla liian keskittynyt ollakseen vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ei hyväksy muiden näkökulmia.

5. Tarkkailija-arvioija (Monitor Evaluator)

- Selkeästi ajatteleva ja pohtiva, omaa kyvyn tehdä päätöksiä. Punnitsee vaihtoehtoja puolueettomasti.
- Vahvuudet: strateginen, tarkka, perustaa päätökset faktoille, puolueeton, etsii riskejä.
- Heikkoudet: saattaa puuttua halu ja kyky innostaa muita, hänet voidaan kokea liian kriittisenä.

6. Asiantuntija (Specialist)

- Tuo teknistä ja ammatillista osaamista tiimiin.
- Vahvuudet: asialleen omistautunut, määrätietoinen, itseohjautuva, asiallinen ja analyttinen.
- Heikkoudet: voi olla liian kapeakatseinen ja keskittyä liikaa yksityiskohtiin. Ei aina halua jakaa tietoaan muiden kanssa.

7. Vauhdittaja (Shaper)

- Tuo energisyyttä tiimiin. Huolehtii, että tiimi edistyy tehtävissään eikä harhaudu keskittymään vääriin asioihin.
- Vahvuudet: dynaaminen, innostava, rohkea ja energinen, tehokas, voimakastahtoinen, toimii hyvin paineen alla.
- Heikkoudet: saattaa provosoida tai loukata muita tiimin jäseniä. Hermostuu ja turhautuu helposti.

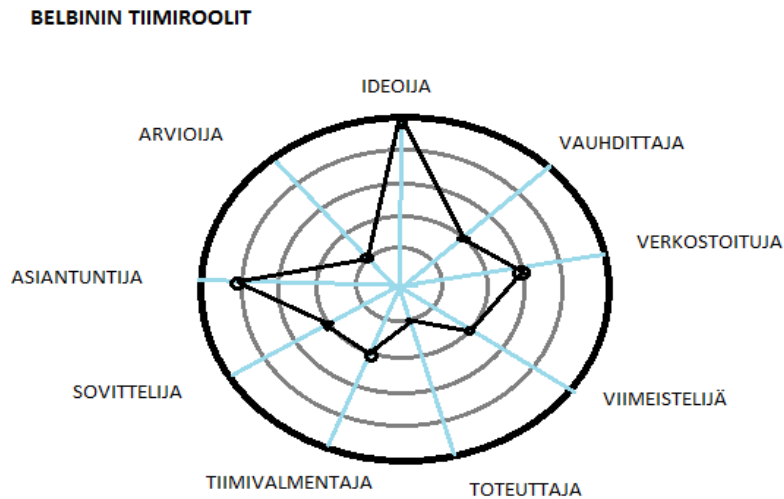
8. Toteuttaja (Implementer)

- Käytännöllinen toimija, joka huolehtii tiimin tehtävien suorittamisesta.
- Vahvuudet: käytännöllinen, luotettava, vastuuntuntoinen ja ahkera, huolellinen, tehokas – vie ideat käytäntöön ja organisoii tehtäviä. Pitää rutiineista.
- Heikkoudet: voi olla joustamaton ja hidas innostumaan uusista asioista. Kokee usein voimakasta muutosvastarintaa.

9. Viimeistelijä (Completer Finisher)

- On parhaimmillaan tiimin tehtävien loppuvaiheessa. Viimeistelee työt ja löytää mahdolliset virheet. Toimii eräänlaisena laadunvarmistajana.
- Vahvuudet: tarkka, perusteellinen, löytää virheet, kiinnostunut yksityiskohdista. Systemaattinen ja kärsivällinen, viimeistelee ja täydentää lopputuloksen.
- Heikkoudet: voi olla taipuvainen huolehtimaan aiheettomasti ja haluton delegoimaan. Täydellisyyden tavoittelija. (Heikkilä 2002 [Belbin 1996]; Tampereen korkeakouluyhteisö 2021; Belbin 2011.)

Kuviossa 3 on kuvattu esimerkinomaisesti yhden tiimin jäsenen painottuminen tiimiroolien kesken. Jäsenen päärooli on ideoija, tukiroolina on asiantuntijan rooli. Belbinin tiimiroolimallissa jokaisella tiimin jäsenellä on yksi dominoiva rooli ja kaksi muuta roolia. Tämä tukee ajatusta, että toimivassa tiimissä pitää olla ainakin neljä jäsentä. Näin roolit kattavat mahdollisimman suuren osan tiimin kannalta tärkeistä tehtävistä. Monet tiimit ovat kuitenkin niin pieniä, ettei niistä riitä henkilöä jokaista tiimiroolia kohti. Pienimmissä tiimeissä kannattaakin varmistaa, että tiimin menestyksen kannalta välttämättömät osaamisalueet eli ajattelu, ihmiset ja toiminta on vastuutettu. Jos jokin näistä alueista jää ilman vastuuhenkilöä, voi tiimiltä hävitä edellytykset onnistua.



KUVIO 3. Esimerkki yhden tiimin jäsenen painottumisesta eri tiimirooleihin. (mukaillen Salminen 2013b, 135.)

Tiimiroolien tunnistaminen auttaa kehittämään tiimiä niin, että kaikille tiimin kannalta tärkeille tehtäville löytyy tekijänsä. Kuvio 3 voidaan päätellä, mitkä alueet ovat tiimin vahvuuksia ja mitkä heikkouksia. Usein tiimiroolit muotoutuvat ja vahvistuvat toiminnan edetessä ja kehittyessä. Taitava tiimivalmentaja kehittää tiimiään aktiivisesti niin, että tiimistä löytyy vastuuhenkilö jokaiselle tärkeälle roolille. Rooleja kannattaa miettiä avoimesti ja yhteistyössä koko tiimin kanssa. Belbinin tiimiroolitesti on saatavilla Internetistä useiden sivustojen kautta.

Belbinin mukaan huipputiimien välillä on tiettyjä yhteisiä piirteitä, joiden avulla tiimi voi myös kehittyä huipputiimiksi. Tällaisia ovat:

- järjestelijä (koordinaattori)
- innovoija
- henkiset kyvyt laajasti edustettuina
- henkilökohtaisten ominaisuuksien hyödyntäminen
- henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteensopivuus
- tiimin korjaantuvuus.

Tulosta tekevissä tiimeissä on aina järjestelijä/koordinaattori, joka toimii kärsivällisesti mutta toimintoja ohjaavasti. Hän herättää luottamusta jäsenten välillä. Hän tietää, milloin on aika vetää johtopäätökset tai päättää kokous. Tiimeissä tulee myös olla aina ainakin yksi innovoija, jonka tehtävänä on olla tiimin

luovin jäsen. Kaksi innovoijaa samassa tiimissä voi havaintojen mukaan vähentää tiimin menestystä, koska tällöin he saattavat keskittyä enemmän toisen idean alasajoon kuin oman ideansa kehittämiseen. Henkiset kyvyt tulee olla tiimissä laajasti edustettuina. Parhaita tuloksia on saatu tiimeissä, joissa on yksi pätevä innovoija, toinen muu pätevä henkilö sekä koordinaattori, jolla on hieman keskivertoa parempi henkinen kyvykkyys. Muiden tiimin jäsenten henkinen kyvykkyys voi olla jopa hieman keskiarvon alapuolella, ja näin he asettuvat muihin tiimin toimintaa tukeviin rooleihin. On havaittu, että tiimit, joiden jäsenten henkinen kyvykkyys vaihtelee laajasti pystyvät parempaan yhteistyöhön.

Hyvällä johtajalla on kyky havaita ja ymmärtää tiiminsä jäsenten vahvuudet, kyvyt ja motivaatio. Belbinin tiimiroolien avulla johtaja voi kartoittaa alaistensa vahvuuksia ja taipumuksia ja näin auttaa työntekijöitä hyödyntämään omaa potentiaaliaan. Belbinin tiimiroolien ymmärtäminen voi auttaa myös hahmottamaan organisaation tarpeita paremmin ja sen avulla on helpompi rekrytoida osajia tehtäviin, jotka heille todella sopivat. Belbinin tiimirooleja voidaan käyttää apuna myös omassa uraohjauksessa ja näin ohjata omaa uraa itselle sopivaan suuntaan. Konfliktinhallinnassa Belbiniä voi käyttää apuna ongelmien selvittämisessä tuomalla esille yksilöiden välisiä eroavaisuuksia, jotka saattaisivat olla konfliktin taustalla. Belbin auttaa myös toisten aiempien kokemusten ymmärtämisessä, ja näin voidaan löytää jo ennakkoon mahdollisia konfliktien aiheuttajia. Belbinin roolimalli on laajasti hyväksytty ja sitä opetetaan useissa oppilaitoksissa. Belbin®-tiimiroolitestejä on saatavana useiden internet-sivustojen kautta. (Heikkilä 2002 [Belbin 1996]; Belbin 2011.)

Yksi muista tiimiroolien määrittämisistä on Williamsin tiimiroolit. Siinä ennen tiimiroolien määrittämistä määritellään avainresurssit, joita ovat energia, kontrolli, asiantuntemus ja vaikutus. Yksilön roolin tiimissä määrittävät osittain resurssit, jotka yksilö tuo tiimiin mukanaan. Huomiota kiinnitetään siihen, miten ihmiset energisoivat ja kontrolloivat muita, heidän asiantuntemukseensa sekä vaikuttamistaitoihin. (Heikkilä 2002 [Williams 1996, 22-30].)

Spencerin ja Prussin mukaan tiimien rakentaminen on pikemminkin taitoa vaativa matka kuin päämäärä, mieluummin psykologinen kuin looginen tapahtuma (Heikkilä 2002 [Spencer ja Pruss 1996, 38-40].) Tiimin rakennusvaiheessa korostuvat jäsenten psykologiset piirteet sekä kyky ja taito kommunikoida ja vaikuttaa.

Adair taas haluaa erottaa toisistaan tiimin tehtävä-/työroolit ja tiimiroolit. Tehtävärooli viittaa suoraan jäsenten tehtäviin ja tiimiroolit siihen, mitä tarvitaan tiimin yhdessä pysymiseen ja ylläpitämiseen. (Heikkilä 2002, 118 [Adair 1987,39-40].)

3.2.1 Jäsenenä tiimissä, jäsenen vastuut ja oikeudet, käyttäytyminen ja ammattitaito

Tiimi tulos perustuu hyvään yhteistyöhön ja tämän takia tiimin jäseniltä vaaditaan vastuunottamista sekä henkilökohtaisista että tiimin yhteisistä tavoitteista, koko tiimin toiminnasta, sisäisestä yhteistyöstä ja kehityksestä. Tiimityössä tarvittavia taitoja ovat mm:

- Vuorovaikutustaidot
- Taito motivoitua ryhmätyöhön
- Taito työskennellä ryhmässä
- Kokousosaaminen
- Itsensä johtamisen taidot

Hyvällä tiimin jäsenellä on monia ominaisuuksia, kuten rehellisyys ja avoimuus, luotettavuus, on reilu ja oikeudenmukainen, hoitaa tehtävänsä laadukkaasti, positiivinen asenne, sitoutuneisuus tiimin toimintaan, täydentää muiden jäsenten ominaisuuksia, on kärsivällinen ja sietää vastoinkäymisiä, osaa ratkaista riitoja rakentavasti, tukee muiden ajatuksia ja ideoita.

Tiimin menestyksen kannalta on tärkeää, että kaikki jäsenet antavat täyden työpanoksensa tiimille. Tiimin jäsenen velvoitteita ovat kaikki normaalit työntekijälle lainsäädäntöön kirjatut velvoitteet. Tiimin jäsenten vastuut voidaan määritellä myös yhteisesti laaditussa tiimisopimuksessa, joka voi sisältää mm:

- Tiimin päämäärät ja tavoitteet
- Toimintaperiaatteet ja yhteiset pelisäännöt
- Jäsenten vastualueet ja erityistehtävät
- Jäsenten valtuudet toimia tiimin nimissä
- Toiminnan kehittämisen periaatteet (Eklund, Lindholm & Salminen 2013, 71; Salminen 2013b, 228-229; Pohjalainen 2018.)

Tiimin jäsenten oikeuksista puhutaan työpaikoilla usein vähän. Ne ovat kuitenkin usein hyvinä kannustimina ja houkuttimina tiimitoimintaan ja tiiminvetäjällä on tärkeä rooli niiden puolustajana. Tällaisia oikeuksia ovat mm:

- Oikeus työn merkityksen kokemiseen (tarpeellisuuden tunne on vahva voimavara)

- Oikeus vaikuttaa omaan työhön
- Oikeus ammatilliseen kehittymiseen
- Oikeus hyvään johtamiseen
- Oikeus hyvään työyhteisöön
- Oikeus työhyvinvointiin (Eklund, Lindholm & Salminen 2013, 107-115; Salminen 2013b, 221-228.)

3.2.2 Tiimien usein kohtaamat ongelmat ja haasteet

Ristiriidat johtuvat yleensä persoonien erilaisuudesta tai erilaisista työ- ja vuorovaikutustaidoista. Yhdenkin tiimin jäsenen syrjäytyminen tai sitoutumattomuus heikentää tiimin toimintaa huomattavasti. Heikentävä vaikutus seitsemän hengen tiimissä on laskennallisesti 29 %. Lisäksi on huomioitava sitoutumattoman jäsenen negatiivinen vaikutus muihin tiimiläisiin, mikä heikentää tiimin tehokkuutta.

Tiimin ongelmista tavallisimpia on, että jäsenet eivät ole riittävän sitoutuneita, osallistuminen on keskinkertaista, ilmapiiri on ahdas, yleinen epäluottamus, tehtävien kannalta epäpätevät henkilöt, johtajuusongelmat, kehnot ja tilanteisiin sopimattomat työskentelytavat eli mm. töiden kuormitus on jaettu epätasaisesti, roolit ovat epäselvät, puutteellinen kommunikaatio, ei kehitetä uusia luovia työtapoja, yhteistyötä ei käytetä rakentavasti hyväksi, itseriittoinen ja sisäänlämpiävä tiimi tai ongelmien havaitsemiskyky puuttuu. Usein ei haluta puhua asioista, kun ne koskettavat omaa persoonaa, ja paljon helpompi on tarttua asioihin, joihin löytyvät syyt ja syylliset oman persoonan ulkopuolelta. Teknisiin ongelmiin usein puututaan herkästi, mutta persoonaan kohdistuvat ongelmat pysyvät usein liian kauan omana tietona. Näiden korjaamattomuus saattaa aiheuttaa seuraavanlaisia ongelmia:

- tuottavuuden aleneminen
- aikarajojen muuttaminen
- tilanteista pakeneminen ja toistuvat poissaolot
- ei sisäistetä tehtäviä eikä innostuta asioista
- työ ei täytä sovittuja laatukriteereitä
- negatiivinen asiakaspalaute
- työajan hukkakäyttö
- negatiivisten asenteiden kehittyminen

- tehoton kommunikaatio
- vetäytyään tärkeistä tilanteista taka-alalle.

Tiimityön alusta alkaen on tärkeää kasvattaa tiimin havaitsemisherkkyttä, jotta ongelmat voidaan kohdata heti alkuvaiheissa eikä suurempia ongelmia pääse syntymään. Ensimmäiseksi tiimissä yleensä havaitaan työskentelyä häiritsevät oireet eikä niiden syitä. Käyttäytymistä ei kuitenkaan voida muuttaa ennen kuin syyt ovat tiedossa. Henkilökohtaiset ongelmat näkyvät usein tiimityössä pahantuulisuuksena, innostumattomuutena, ulkokohtaisena työskentelynä, kommunikaatiovaikeuksina, toisten epäilemisenä, pois jäämisenä ja välinpitämättömyytenä. Tilapäiset muutokset pitää pystyä erottamaan henkilön persoonallisuuden piirteistä, joihin ei kannata yrittää vaikuttaa vaan hyväksyä ominaispiirteinä. Henkilökohtaisiin ongelmiin kuitenkin voidaan yleensä aina vaikuttaa. Henkilökohtaisten ongelmien ratkaisemiseksi ohjaustyyleistä käyttökelpoisia ovat katalysoiva ja hyväksyvä ohjaustyyli. Katalysoivalla ohjaustyylillä tarkoitetaan ohjaajan ja ohjattavan välistä vuorovaikutusprosessia, joka mahdollistaa muutoksen ohjattavassa ja ohjattava itse alkaa aktiivisesti etsiä tilanteeseen ratkaisua. (Heikkilä 2002; Spiik 2003; Salminen 2013a, 2013b.)

4 KÄYTÄNNÖN TUTKIMUS

4.1 Taustaa sihteeriyksikön toiminnasta

Soiten sihteeriyksikkö on perustettu tammikuussa v. 2017 eli samalla kun Soite aloitti toimintansa. Sihteeriyksikköön kuuluu 131,5 sihteeria, jotka työskentelevät eri toimipisteissä usealla palvelualueella. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelee 105,5 sihteeria ja ulkopuolisia sijaisia on 26 (24.2.2022).

Tiimityötä on aloitettu ensimmäisen kerran vuonna 2019 ja tiimipalavereita ehdittiin silloin pitää 1-2 / tiimi. Muutamalle tiimille valittiin tiiminvetäjä ja tämä rooli oli uusi sihteeriyksikössä. Tiimityöskentelyn tavoitteena on alusta asti ollut työtehtävien tasainen jakaantuminen työntekijöiden kesken, resurssien tehokkaampi hyödyntäminen sekä prosessien selkiyttäminen ja tehostaminen. Ajatuksena on, että tulevaisuudessa tiimit ovat itseohjautuvia ja toimivat itsenäisesti tiiminvetäjän johdolla, jolloin palvelupäällikkö voi keskittyä varsinaiseen tehtäväänsä eli sihteeriyksikön kehittämiseen. Työyksiköiden sisällä on ollut paljon järjestelmällistä työn kiertoa, ja sihteerityössä on aina ollut ajatuksena, että jokaisen sihteerin työtehtäville tulisi löytyä ainakin kaksi osaajaa, jotka tietävät ja osaavat kyseisen sihteerin tehtävät ja pystyvät tarvittaessa sijaistamaan häntä. Joissain tiimeissä tehtäviä pitää opetella oman yksikön ulkopuolelta, koska pienessä yksikössä voi olla vain yksi sihteerä eikä normaalia työnkiertoa ole. Työtehtävien laajalla osaamisella voidaan lomien sekä muiden poissaolojen aikana tehtävistä selvittää jakamalla niitä muiden osaajien ja heidän osaamistasojensa kesken tai sijoittamalla sihteeireitä uudelleen. Yksiköiden omien sihteeireiden lisäksi sihteeriyksikössä työskentelee viisi vakinaista sisäistä sijaista eli sissi-sihteeria, jotka kiertävät yksiköissä tarpeen mukaan.

Sihteeriyksikössä tiimit on muodostettu samaan toimintayksikköön ja samaan vastuualueeseen kuulumisen periaatteella. Näin tehtävissä on alun alkaenkin paljon samankaltaisuutta, koska toimintayksiköiden erikoisalajat ovat samat ja toiminnoissa siten paljon samankaltaisuutta. Henkilökunta, kuten lääkärit, ajanvaraus- ja hoitoprosessit ovat samankaltaisia. Sissisihteerit eli sisäiset sijaiset sijoittuvat tiimeihin kotiosastonsa mukaisesti.

Soiten sihteeriyksikön tiimejä ovat:

- *Psykiatrian tiimi:* Osasto15, Osasto17/nuorisopsykiatrian poliklinikka, osasto14/lastenpsykiatrian poliklinikka, psykiatrian poliklinikka, Leskijokilaakson ja aluepsykiatrian poliklinikat (9 vakanssia)
- *Perhetiimi:* osasto1, lasten- ja nuorten poliklinikka, osasto 3, naistenpoliklinikka (7 vakanssia)
- *Medisiininen tiimi:* Osasto 9, sisätautien ja keuhkosairauksien poliklinikka, osasto 8/CCU, sydänpoliklinikka, sydäntoimenpideyksikkö (11 vakanssia)
- *Operatiivinen tiimi:* Osasto 7, osasto 10, kirurgian poliklinikka, syöpäpoliklinikka. anestesia- ja leikkaustoiminta (9 vakanssia)
- *Päivystys-tiimi:* Yhteispäivystys, päivystys ja diagnostiikkaosasto (5 vakanssia)
- *Aisti- ja ihotiimi:* Korva-, nenä- ja silmätautien poliklinikka, hammassairauksien poliklinikka, ihotautilien poliklinikka (4 vakanssia)
- *Neku-tiimi:* Os. 12, neurologian poliklinikka, fysiatria/kuntoutus (7 vakanssia)
- *Peruspalvelutiimi Osasto:* Terveyskeskuksen vuodeosastot (Kokkola ja Tunkkari) (4 vakanssia)
- *Peruspalvelutiimi Kotihoito:* Kotihoito, vanhuspalvelut (5 vakanssia)
- *Tukitiimi:* Röntgen, patologia, neuvonta, ravintokeskus
- *Vammaispalvelut:* Vammaispalvelut ja kehitysvammapoliklinikka (5 vakanssia)
- *Sosiaali-tiimi:* Lastensuojelu, lastenvalvonta, sosiaali- ja terveystoimi, toimeentuloturva, avotyötoiminta (7 vakanssia)
- *Peruspalvelutiimi:* Teerijärven terveystakeskus (tk), Kokkolan tk, Perhon tk, Kruunupyyn tk, järjestelysihteeri

Omana yksikkönä ja tiiminä on vielä kirjoituskeskus, jossa tiimin tehtävistä vastaa tiiminvetäjä. Tiimiin kuuluu 18 tekstinkäsittelijää. Tiimi on ollut toiminnassa vuodesta 2019 alkaen ja toimii nykyisin itseohjautuvasti.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tiimiläisiltä tietoa, kuinka tiimityöskentely on heidän mielestään lähtenyt käyntiin, onko tiimijako todettu hyväksi, onko esimiesten vaihtuvuus vaikuttanut tiimien työskentelyyn sekä odotuksia tulevasta tiimityöstä. Samalla tavoitteena oli saada esille mahdolliset ongelmat ja keksiä näille mahdollisia ratkaisuja.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta eli määrällistä tutkimusmenetelmää, joka kuvaa ja tulkitsee ilmiötä mittausmenetelmillä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on havaintoaineiston soveltuvuus määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat ovat usein tarkat, määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä, ja otetaan tästä perusjoukosta otos. Keskeistä on myös muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston siirtäminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tutkimuksen päätelmät tehdään usein tutkimusaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, kuten prosenttilukujen ja taulukoiden avulla. Jotta tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina, on tutkimusaineiston oltava riittävän suuri ja kattava. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1996.)

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kysymyksistä tehtiin alustava ehdotus, joka käytiin läpi ja hyväksyttiin korjausten ja muutosten jälkeen yhdessä sihteeriyksikön esimiesten kanssa. Webropol-kysely käsitti 30 kysymystä jaoteltuina neljään eri osioon: yleistä tiimityöstä, tiimityö käytännössä, tiimipalaverit ja palautteet sekä esimiestyö. Jokainen osio sisälsi monivalintakysymyksiä sekä kysymyksiä, joihin sai vastata vapaalla tekstillä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselylomakkeen kysymykset löytyvät numeroituina tämän opinnäytetyön LIITTEESTÄ 1.

Arvosteluasteikoksi valitsin neliportaisen asteikon (1-4), sillä näin vastaajan mielipide tulee paremmin esille kuin perinteistä viisiportaista asteikkoa (1-5) käyttäen. Kysely toteutettiin koko Soiten alueen sihteeriyksikön tiimien vakituisille työntekijöille sekä pidempiaikaisille eli tässä yli 6 kk yhtäjaksoisesti työssä olleille sijaisille. Kysely jaettiin samanaikaisesti tiimien jäsenten sähköposteihin, ja näin jokainen pystyi vastaamaan kyselyyn itselleen parhaiten sopivana ajankohtana. Vastausajaksi oli suunniteltu kaksi viikkoa. Avainhenkilöiden sairastapauksien takia kysely saatiin liikkeelle kuitenkin vasta noin kaksi viikkoa suunniteltua myöhemmin ja vastausaika osui ikävästi hiihtolomaviikoille 9 ja 10. Loma-aika oletetusti laski vastausprosenttia ja lisäksi sihteeriyksikön työntekijöiden keskuudessa oli useita koronatapauksia samoihin aikoihin, joten näiden seikkojen takia kyselyyn vastaamisaikaa päätettiin jatkaa vielä kolmas viikko eli 9.-15.3.2022. Kysely toteutettiin siis 22.2.-15.3.2022 välisenä aikana ja kyselyyn vastasi 33 sihteeriyksikön työntekijää. Tämä on 44% kyselyn saaneista työntekijöistä.

5 TUTKIMUSTULOKSET, RAPORTOINTI JA ANALYSOINTI

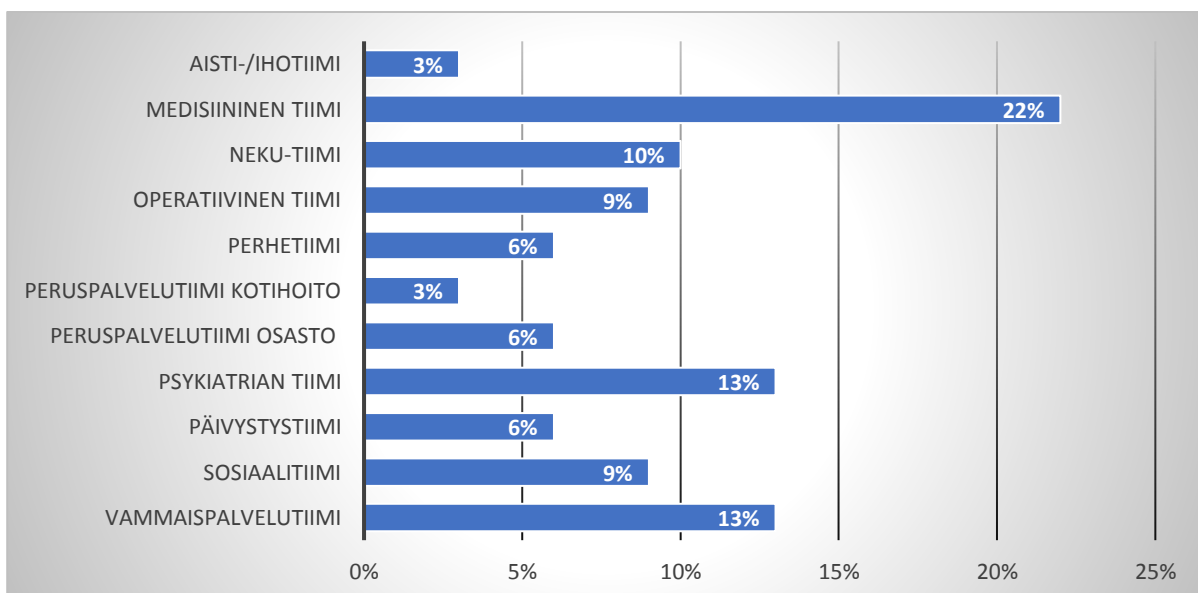
Sihteeriyksikön esimiesten kanssa yhteisesti sovittiin, että vastausaineisto käsitellään opinnäytetyössä koko yksikön tasolla. Esimiehille on lisäksi toimitettu erikseen raportit, joissa vastaukset on käsitelty tiimitasolla. Näin voidaan nähdä eroavaisuuksia eri tiimien välillä. Vastausvaihtoehdoista numero 1 oli eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 osittain samaa mieltä, 4 samaa mieltä. Seuraavassa raportoinnissa kyselyn tuloksia on esitetty ja läpikäyty kysymys kerrallaan. Raportointi on toteutettu tuloksia ja niiden jakaumia havainnollistavilla kuvioilla (diagrammeilla) ja tekstimuotoisella informaatiolla. Kuviot on numeroitu ja otsikoitu kyselylomakkeen (LIITE 1) kysymysnumeroinnin mukaisesti.

5.1 Taustakysymykset

Kyselyn alkuun oli mietitty kolme taustakysymystä, jotka auttavat kysymyksien analysoimisessa ja antavat yleistä tietoa sihteeriyksikön työntekijöistä.

Kysymys 1. Mihin tiimiin kuulut?

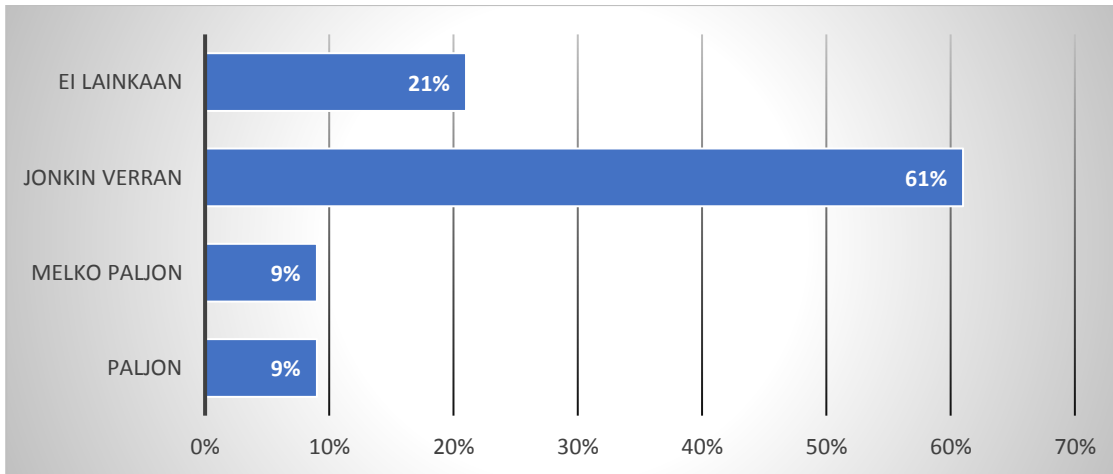
Tällä kysymyksellä oli tarkoitus selvittää, mihin tiimiin vastaaja kuuluu, ja varmistaa että työntekijä on sisäistänyt kuuluvansa johonkin tiimiin. Vastaamista helpottamassa oli vetovalikko. Tähän kysymykseen vastasi 32 vastaajaa ja vastaukset jakautuivat seuraavalla tavalla (KUVIO 4).



KUVIO 4. Kysymyksen 1 tulokset.

Kysymys 2. Onko sinulla aiempaa kokemusta tiimityöstä?

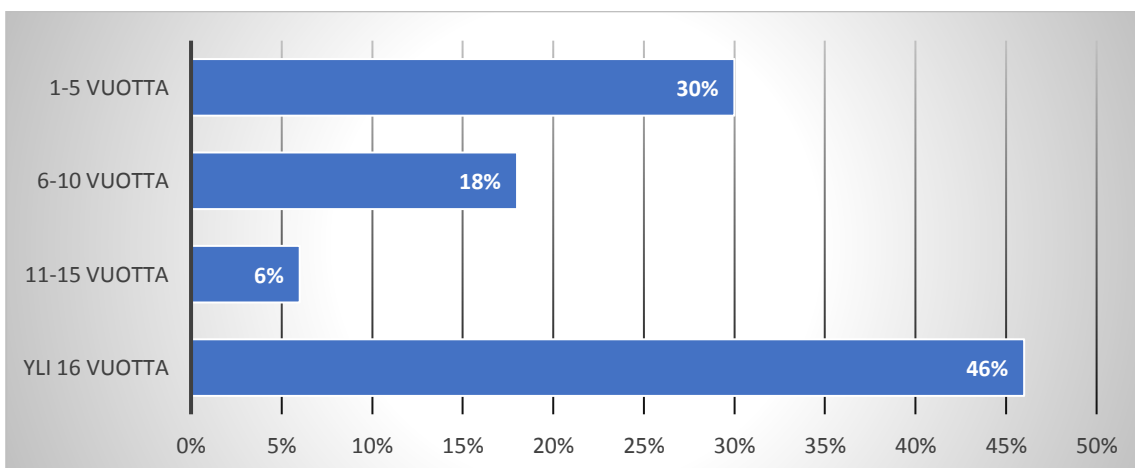
Kysymyksellä kartoitettiin työntekijöiden aiempaa kokemusta tiimityöstä. Kuten Kuvio 5 näkyy, useimmilla on jonkin verran kokemusta tiimityöstä.



KUVIO 5. Kysymyksen 2 tulokset.

Kysymys 3. Kuinka pitkään olet työskennellyt osastonsihteerinä tai sihteerinä?

Kysymyksellä kartoitettiin työntekijöiden työuran pituutta kyseisessä osastonsihteerin tai toimistosihteerin työssä Soiten tai entisen Kiurun aikana. Tämä tieto voi auttaa ymmärtämään joidenkin kysymyksien vastauksia.

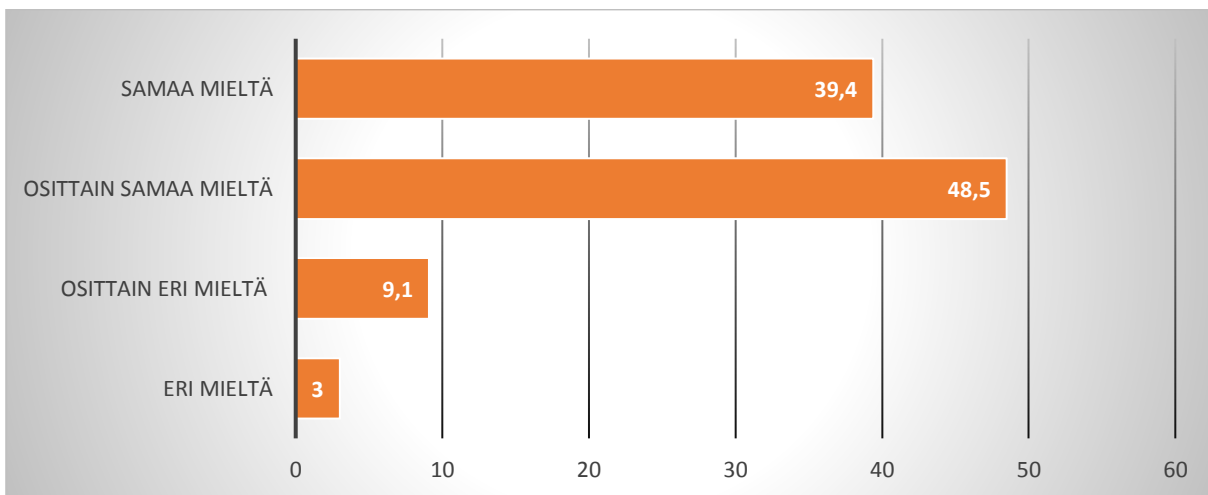


KUVIO 6. Kysymyksen 3 tulokset.

5.2 Yleistä tiimityöstä

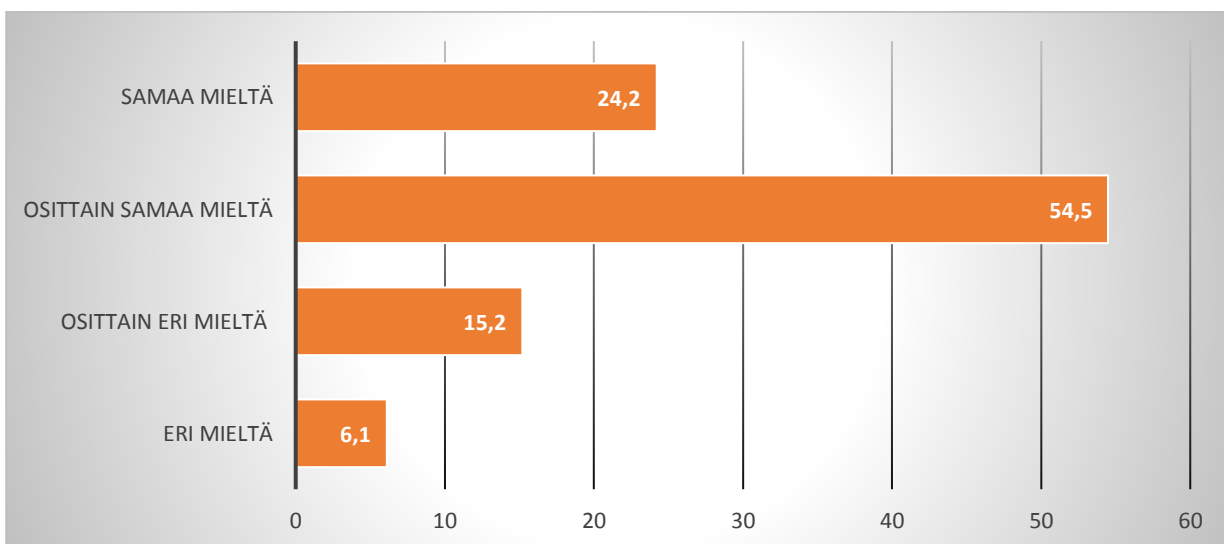
Yleistä tiimityöstä -osion kysymyksillä oli tarkoitus selvittää, mitä mieltä työntekijät ovat tiimityön aloittamisesta ja sen sopivuudesta sihteeriyksikön toimintaan.

Yleistä tiimityöstä -osion ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Mitä mieltä olet tämänhetkisestä tiimijaosta ja onko tiimit rakennettu mielestäsi oikein?” Vastauksien keskiarvoksi tuli 3, eli enemmistö vastaajista oli täysin tai vähintään osittain sitä mieltä, että tiimit on rakennettu oikein.



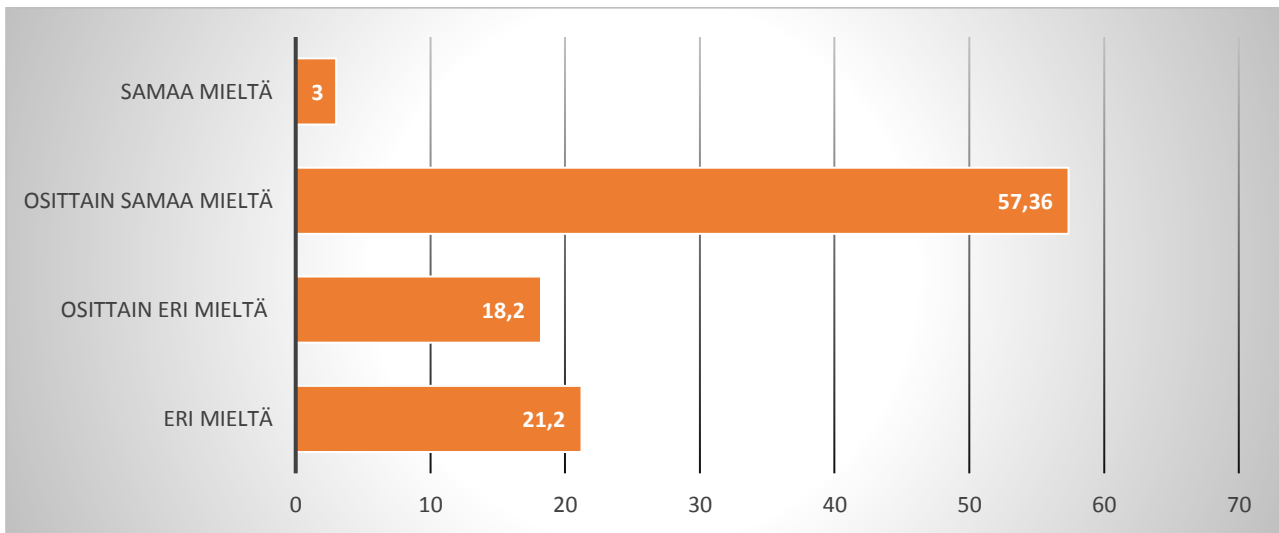
KUVIO 7. Kysymyksen 4 tulokset.

Osion toisena kysymyksenä oli ”Onko tiimityömalli sopiva toimintatapa sihteeriyksikössä?” Myös tässä vastauksien keskiarvo oli 3 eli suurin osa vastaajista kannatti tiimityömallia.



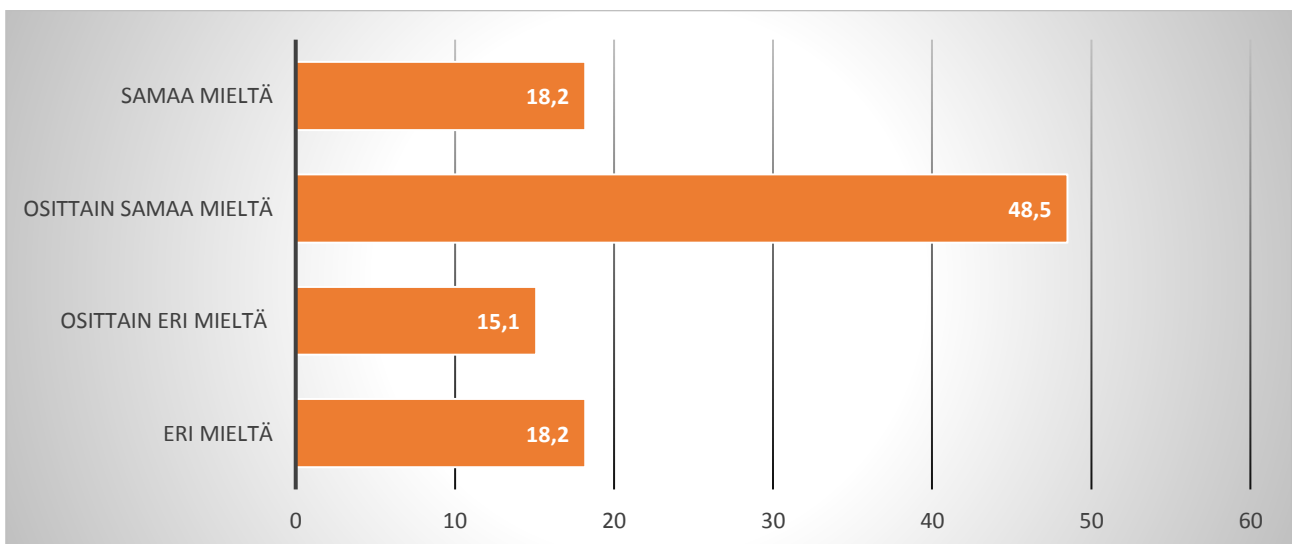
KUVIO 8. Kysymyksen 5 tulokset.

Kolmas osion kysymys oli ”Ollaanko tiimityötä käynnistämässä toivomallasi tavalla?”. Vastauksien keskiarvoksi tuli 2,4, ja suurin osa vastaajista (57,6%) oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä.



KUVIO 9. Kysymyksen 6 tulokset.

Kysymykseen ”Ajatteletko, että omasta tiimistäsi tulee toimiva ja se pystyy tulevaisuudessa toimimaan itseohjautuvasti?” vastauksien keskiarvoksi tuli 2,7. Suurin osa vastaajista oli tässäkin kuitenkin jokseenkin samaa mieltä (48,5%).



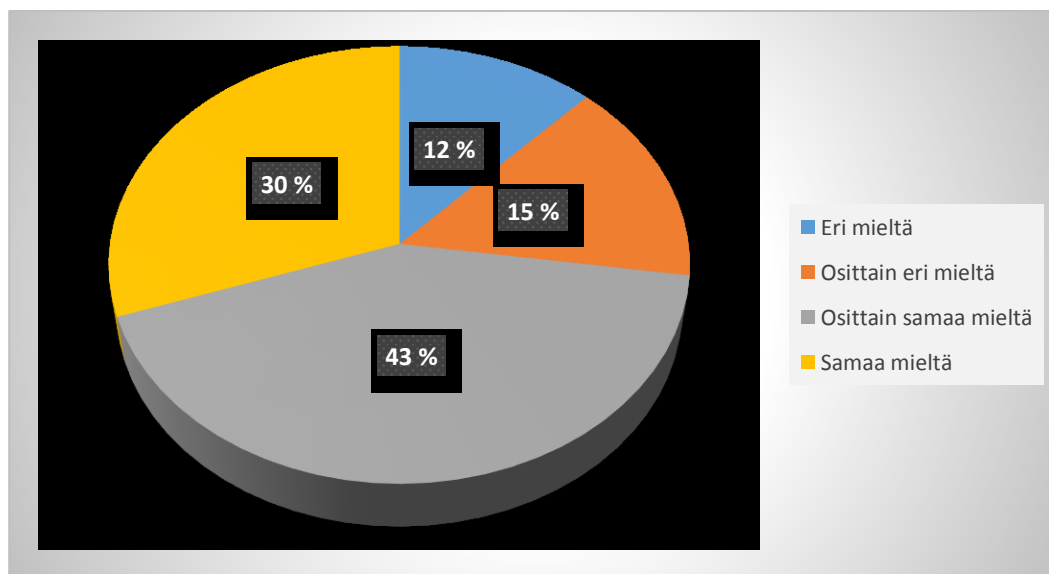
KUVIO 10. Kysymyksen 7 tulokset.

Vapaan tekstin osiossa tiimityötä vaikeuttaviksi tekijöiksi mainittiin osittain haastavat henkilökemiat ja vahvat persoonat sekä ”pomo” -tyypit, jotka vaikuttavat negatiivisesti tiimin yhteishenkeen.

5.3 Tiimityö käytännössä

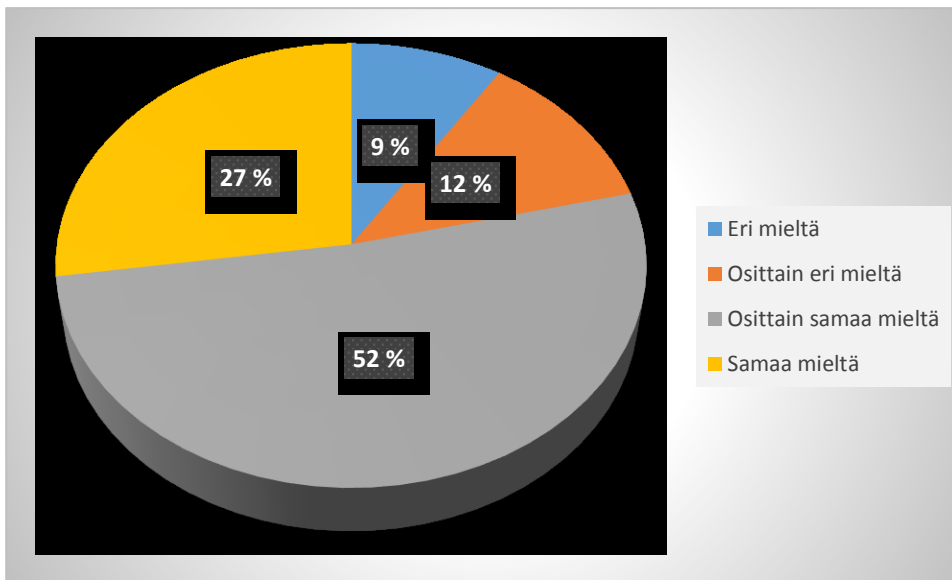
Tiimityö käytännössä -osion tarkoitus oli selvittää työntekijöiden odotuksia tiimityöltä sekä ajatuksia tiimityön toteuttamisesta käytännössä.

Osion ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Uskotko tiimityön parantavan oman yksikkösi toimivuutta?”. Vastauksien keskiarvoksi tuli 2,9 ja suurin osa vastaajista (42,4%) oli jokseenkin samaa mieltä. Jatkokysymyksenä tähän oli ”Miten haluaisit tiimityön parantavan oman yksikkösi toimivuutta?”. Parannusta toivottiin mm. sijaisten saatavuuteen, ja jatkuva sijaisten vaihtuminen ja uusien perehdyttäminen koettiin raskaaksi. Parannusta toivottiin myös tiedon kulkuun sekä lisää tietämystä eri työtehtävien sisällöstä.



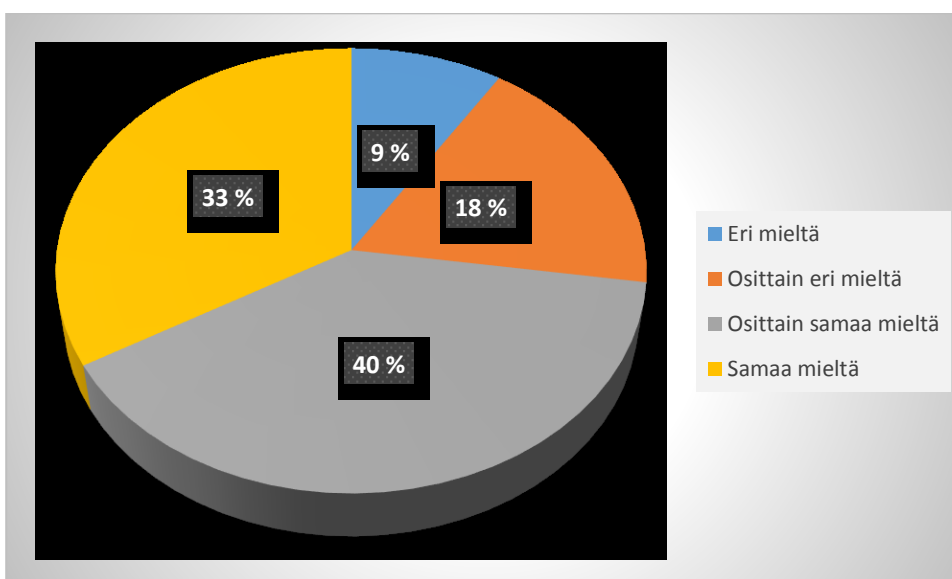
KUVIO 11. Kysymyksen 9 tulokset.

Kysymyksen ”Uskotko tiimityön parantavan yhteistyötä tiimisi eri yksiköiden välillä?” vastauksien keskiarvoksi tuli 3. Suurin osa vastaajista (51,5%) oli jokseenkin samaa mieltä. Jatkokysymyksenä oli ”Miten haluaisit tiimityön parantavan yhteistyötä tiimisi eri yksiköiden välillä?”. Vastauksissa toivottiin töiden sujuvuuden lisääntymistä, yhteistyön lisäämistä, työtehtävien tasaisempaa jakautumista, säännöllisiä tapaamisia ja parempaa yhteishenkeä.



KUVIO 12. Kysymyksen 11 tulokset.

Kysyttäessä ”Uskotko tiimityön vaikuttavan myönteisesti juuri omaan työhösi?” vastauksien keskiarvo oli 3,0. Suurin osa (39,4%) oli jokseenkin samaa mieltä ja 33,3% samaa mieltä. Jatkokysymyksenä oli ”Miten haluaisit tiimityön vaikuttavan juuri omaan työhösi?”. Vastauksissa toivottiin avun ja tiedon saannin helpottumista, vertaistukea, nopeutta, kuormittavuuden vähentymistä ja sitä, että osaavaa työvoimaa on riittävästi.

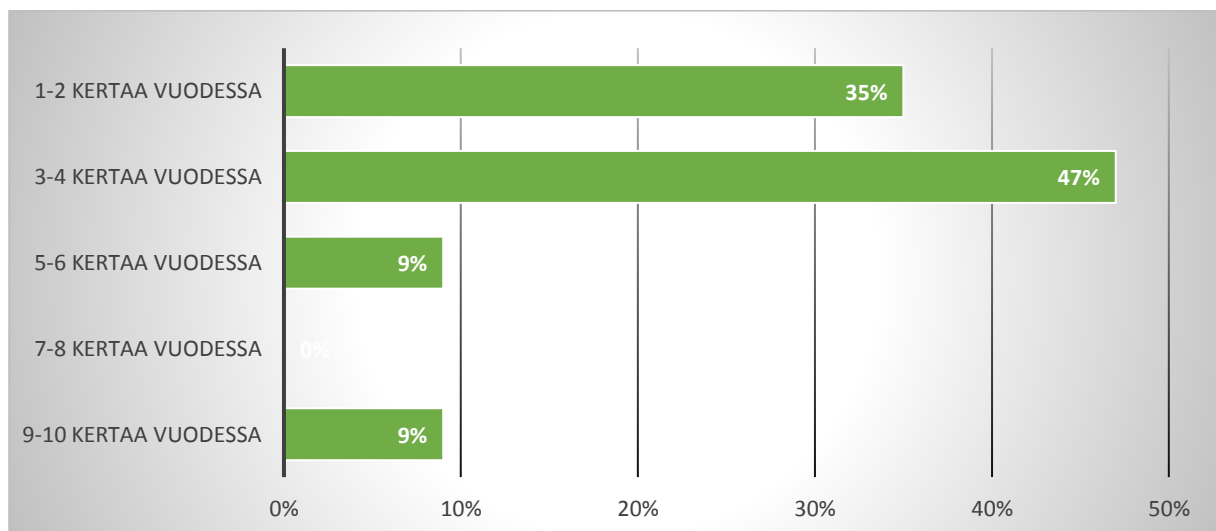


KUVIO 13. Kysymyksen 13 tulokset.

Kysyttäessä oman tiimin vahvuuksia vastauksiksi tuli mm. hyvä yhteishenki, ammattilaisuus, kokemus, nopeus, hyvät vuorovaikutustaidot, avoimuus, tietämys toisten töistä, tiimiin sopivat yksiköt eli ”yhteiset potilaat”. Tiimin heikkouksia ja kehittämiskohteita kysyttäessä vastauksina oli mm. yhteistyön puute, vanhoihin kaavoihin kangistuminen, informaation puute, ei tiedetä toisen yksikön töistä eikä miten voisi olla avuksi, haavoittuvuus mm. sairastapauksissa. Lisäksi yhteistä toimintaa kuten Tyky-päiviä eli työntekijöiden työkyvyn ylläpitoon ja terveyden edistämiseen tarkoitettuja päiviä kaivataan.

5.4 Tiimipalaverit ja palautteet

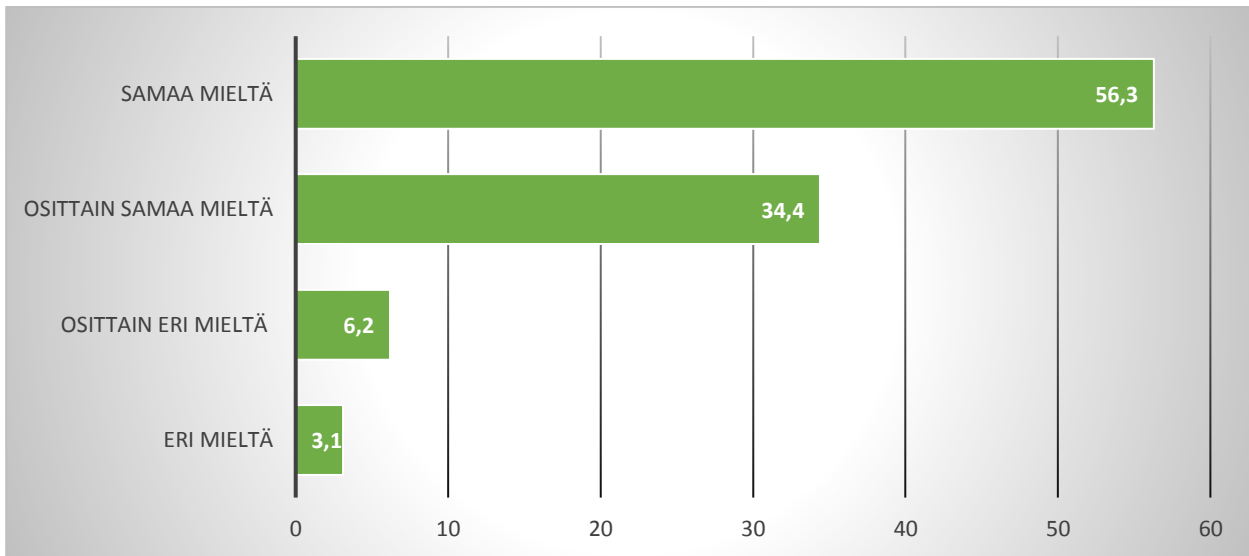
Tämän osion kysymyksillä pyrittiin selvittämään tiimiläisten odotuksia tiimipalaverioiden pitämisestä sekä palautteiden antamisesta. Osion ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Kuinka usein tiimipalaverioiden tulisi mielestäsi pitää?” Vastaukset jakaantuivat Kuvion 14 mukaisesti.



KUVIO 14. Kysymyksen 18 tulokset

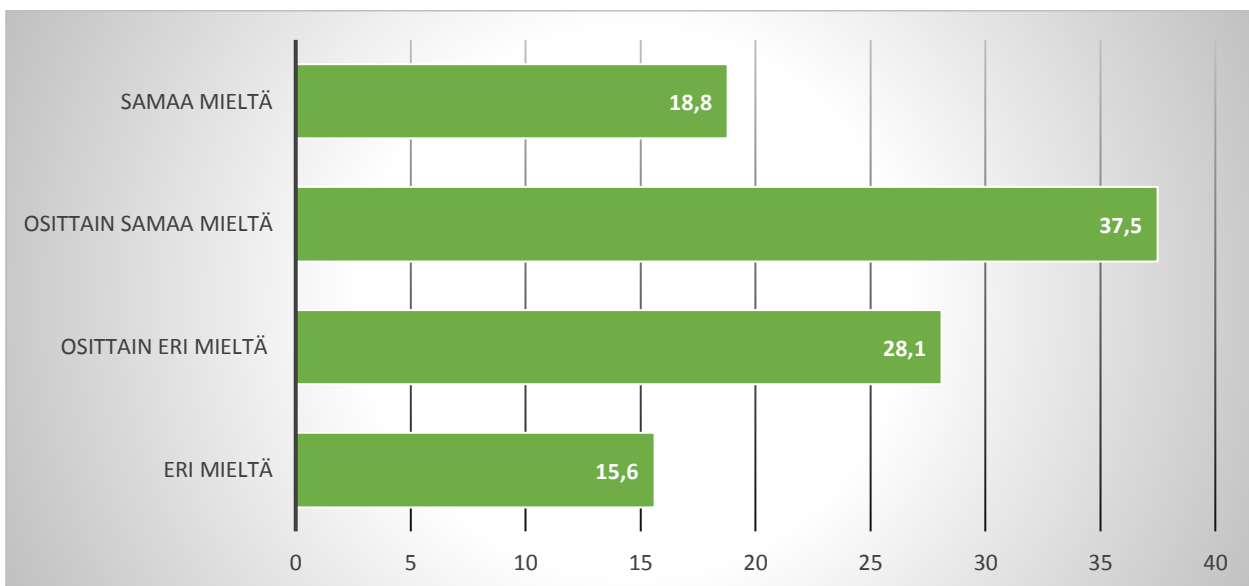
Vastaajista enemmistön (47%) mielestä 3-4 tiimipalaveria vuodessa olisi sopiva määrä palaverioiden, ja toiseksi eniten kannatusta sai vaihtoehto 1-2 tiimipalaveria vuodessa. Oman kokemukseni perusteella neljä palaveria vuodessa olisi sopiva määrä, varsinkin jos esimiestä toivotaan mukaan palaveriin. Kun tiimit tulevaisuudessa toimivat itseohjautuvasti on mielestäni mahdollisesti tarpeellista pitää palaverioiden useamminkin.

Kysymyksessä numero 19 vastaajista suurin osa eli 56,3% oli sitä mieltä, että tiimipalaverin asialista pitäisi olla tiedossa etukäteen palaveriin valmistautumista varten. Asialista auttaa kyllä palavereihin valmistautumisessa ja samalla nopeuttaa palaverin etenemistä.



KUVIO 15. Kysymyksen 19 tulokset.

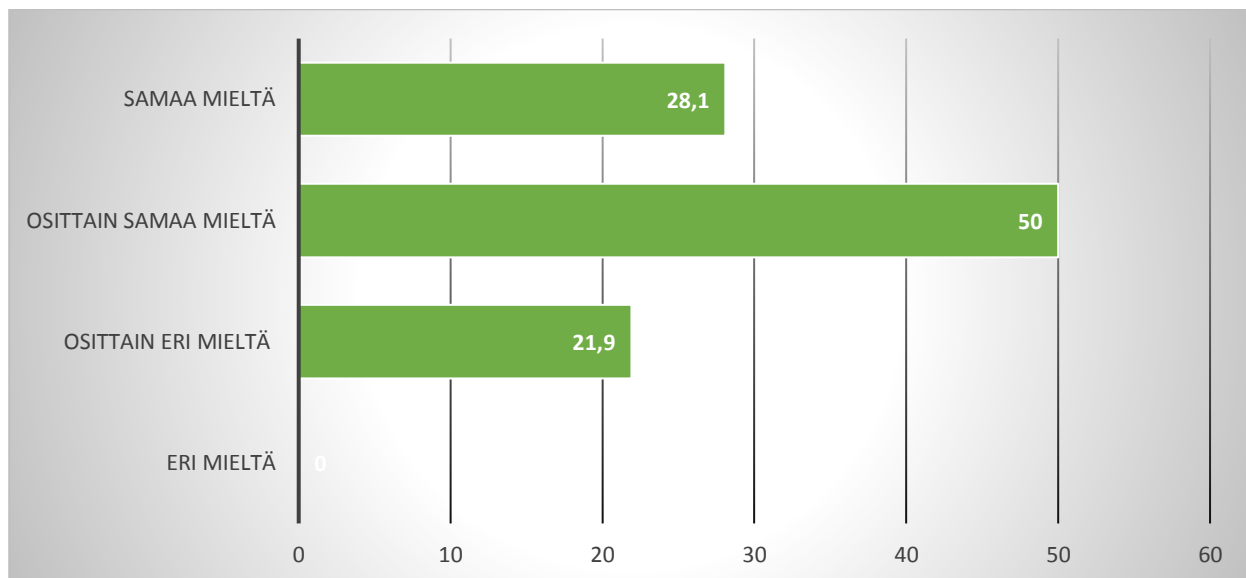
Kysymys numero 20 oli ”Pitäisikö mielestäsi palavereissa määrittää kaikille tiimeille yhteiset ja samanaikaiset tavoitteet ja kehittämiskohteet?” Vastauksien keskiarvo oli 2,6. Suurin osa vastaajista (37,5%) oli osittain samaa mieltä.



KUVIO 16. Kysymyksen 20 tulokset.

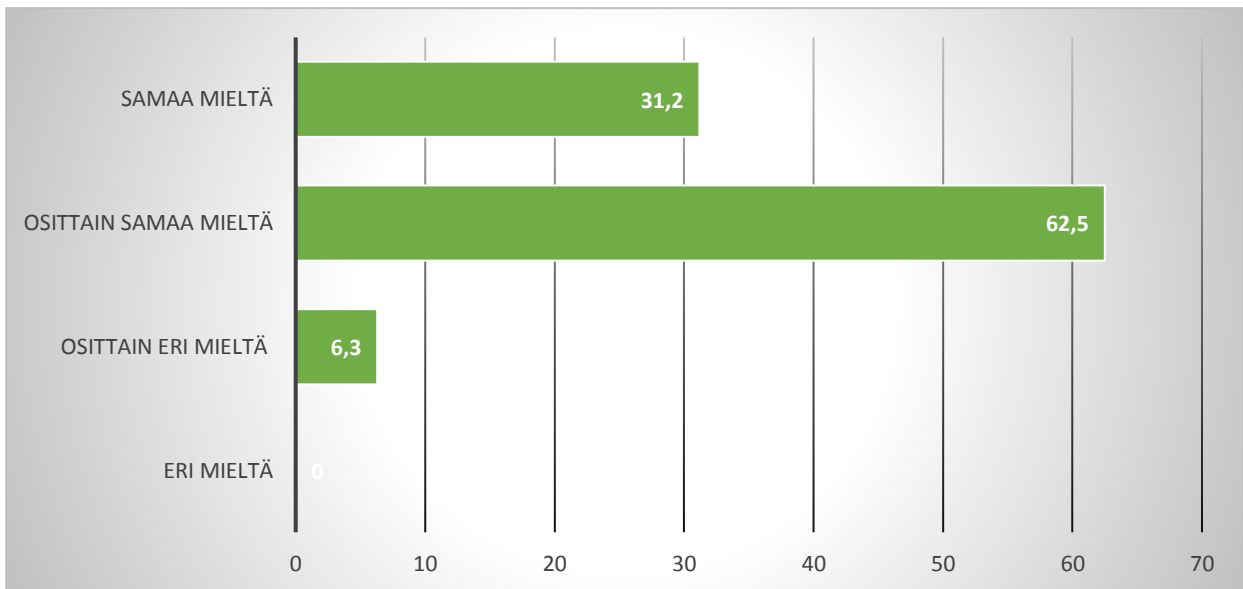
Kysymyksen 20 vapaan tekstin osiossa kommenttina oli, että yksiköt ovat niin erilaisia, että on vaikea määrittää yhteisiä tavoitteita tai kehittämiskohteita. Omasta mielestäni yhteisiäkin kehittämiskohteita löytyy, kuten läheteiden käsittely tai ajanvaraus, joita varmasti tehdään jokaisessa tiimissä. Jokaisella tiimillä on varmasti omat ongelmakohtansa ja näihin on paneuduttava erikseen.

Kysymyksen 21 vastausten perusteella tavoitteiden ja kehittämiskohteiden seuranta pitäisi vastaajien mielestä toteuttaa palavereissa tiimeittäin. Lisäksi pidettiin melko tärkeänä tai tärkeänä (78,1%) sitä, että muiden tiimien toiminnasta saadaan tietoa esimerkiksi muistioiden kautta. Tämä on omankin kokemukseni perusteella tärkeää, koska muiden tiimien palavereissa on saatettu puhua sellaisistakin asioista, jotka koskettavat myös omaa tiimiä.



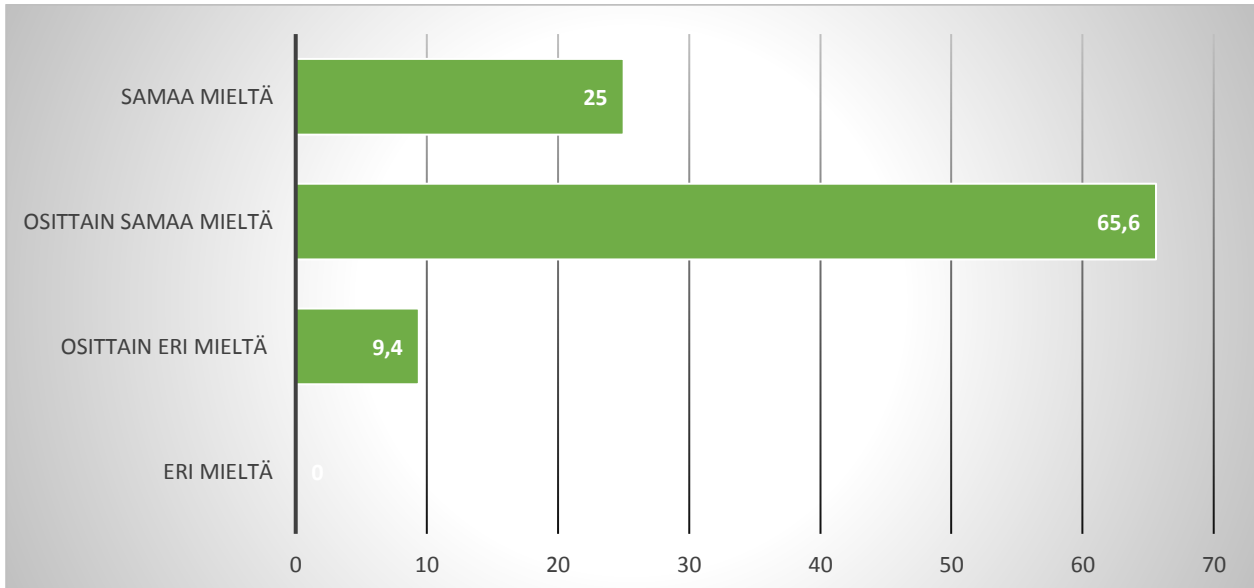
KUVIO 17. Kysymyksen 21 tulokset.

Seuraavat kysymykset koskivat palautteita. Kysymyksen 23 ”Pitäisikö tiimien saada esimiehiltä säännöllisesti palautetta toiminnastaan?” vastauksien keskiarvoksi tuli 3,3. Suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä (62,5%) tai täysin samaa mieltä (31,2%).



KUVIO 18. Kysymyksen 23 tulokset.

Kysymyksessä 24 vastaajien mielestä tiimiläisten pitäisi saada esimiehiltä palautetta myös yksilötasolla, tästä osittain samaa mieltä oli 65,6% ja täysin samaa mieltä 25,0%. Kommenttina oli mm. että ”molemminpuolinen palaute on ok”.



KUVIO 19. Kysymyksen 24 tulokset.

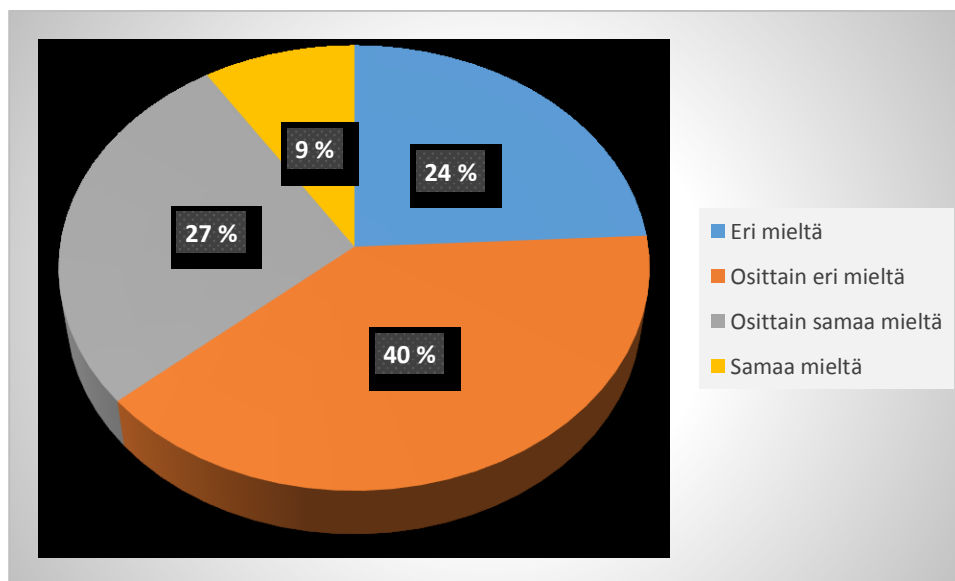
Osion viimeisenä oli kysymys palkitsemisesta eli ”Miten tiimiä voisi mielestäsi palkita onnistuneesta tiimityöstä ja sen kehittämisestä?” Ehdotuksia tuli useita, ja niissä ehdotettiin mm. bonusrahaa, kahvipakettia, yhteistä aikaa, ilmaista lounasta ruokalassa tai kahvia ja pullaa kanttiinista, lahjakorttia, tykypäivää, sekä työssäjaksamisen edistämistä esimerkiksi saamalla hieroja työpaikalle. Muutamassa

kommentissa kyseenalaistettiin tiimin palkitsemisen tarpeellisuutta, ja perusteluna oli mm. ”Olemme töissä ja hyvin tehty työ on itse palkinto”. Ehdotettiin myös kaikkien tiimien yhteistä palkitsemista, ei pelkästään tietyn tiimin.

5.5 Esimiestyö

Viimeinen kysymysosio koski esimiestyötä. Sihteeriyksikössä on viimeisen vuoden aikana vaihtunut sekä palvelupäällikkö että palveluesimies, joten tämän osion kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan tiimiläisten mielipiteitä esimiestyöstä palvelupäällikön, palveluesimiehen sekä tiiminvetäjien osalta. Vastauksista on toivottavasti hyötyä esimiehille oman työnsä kehittämisessä.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin esimiesten riittävää tietoa oman tiimin toiminnasta. Tätä kysyttiin, koska sihtereillä on hyvin erilaisia toimenkuvia erilaisissa yksiköissä. Vastausten keskiarvo tässä oli 2, ja suurin osa vastaajista oli osittain eri mieltä. Parhaan arvosanan eli 4 antoi tästä kysymyksestä vain 9,1%. Tähän vaikuttaa varmasti palvelupäällikön ja palveluesimiehen vaihtuminen, ja luultavasti kaikkien yksiköiden toiminta ei ole vielä ehtinyt tulle heille tutuksi. Tiiminvetäjillä on luultavasti enemmän tietoa kaikkien tiimin työyksiköiden tehtävistä.



KUVIO 20. Kysymyksen 27 tulokset.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin tiimiläisten odotuksia ja toiveita esimiehiltä tiimityöhön liittyen. Avoimeen kysymykseen tuli vastauksia kaikkiaan 21. Useassa vastauksessa oli toiveena, että esimies

ehtisi perehtyä toimenkuviin, ja tulisi konkreettisesti paikan päälle katsomaan, miten asiat toimivat ja miksi tietyt asiat tehdään. Esimiehiltä kaivattiin myös enemmän tukea ja asioiden tietämystä osastoilla, kannustusta tiimityöhön, selviä ohjeita ja informaatiota sekä keskustelua työntekijöiden kanssa.

Kysymyksessä 29 kartoitettiin odotuksia ja toiveita tiiminvetäjiltä. Vastauksissa kaivattiin yhteistyöhalukkuutta, avoimuutta, johtamistaitoja, sitoutumista, kiinnostusta asioiden eteenpäin viemiseen, jämäkkyyttä sekä eri yksiköiden ja toimintojen tuntemista. Odotettiin myös säännöllistä yhteydenpitoa, ja että esimies olisi aina niin sanotusti askeleen edellä asioista. Näiden vastauksien pohjalta tiiminvetäjä voi pyrkiä kehittämään toimintaansa tiimiläisten toivomaan suuntaan.

Kysymyksessä 30 kysyttiin vinkkejä esimiehille sekä tiiminvetäjille tiimityöhön liittyen. Vastauksissa tuli esille useita samoja asioita kuin osion aiemmissakin vastauksissa, kuten yksiköihin tutustuminen, asioihin perehtyminen, asioista informoiminen, avoimuus. Lisäksi toivottiin säännöllistä yhteyttä yksiköihin ja pidettiin tärkeänä, että ollaan kiinnostuneita alaisista, pidetään heidän puoliaan ja nostetaan sihteereiden arvostusta.

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä pyydettiin vastaajilta muita kommentteja ja ehdotuksia sihteerityöhön liittyen, vapaasti kirjoittaen. Vastauksia tuli kaikkiaan kymmenen ja niissä toivottiin koulutuksia tai kursseja, sekä mukavaa yhteistä tai virkistävää tekemistä kuten kehittämispäivää tai TYHY-päivää, jotta opittaisiin tuntemaan työkavereita paremmin. Sihteerin työ miellettiin mukavaksi sekä tärkeäksi ja työtä pidettiin kivana, kun on hyvä porukka ympärillä. Joukkoon mahtui kuitenkin myös negatiivista kommentointia. Tästä esimerkkejä ovat, että yksittäisissä vastauksissa koko sihteeriyksikköä pidettiin farssina ja huonona ratkaisuna, sekä koettiin ettei esimiehen kanssa ole yhteyttä, koska hän ei tiedä mitään toiminnasta, ja osastonhoitajia toivottiin takaisin esimieheksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin siis kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, joka kuvaa ja tulkitsee ilmiötä mittausten avulla. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti koehenkilöt ja otantasuunnitelmat oli tarkoin määritelty. Tutkimustulokset saatiin muodostettua hyvin taulukkomuotoon ja näin pystyttiin tekemään päätelmiä tilastolliseen analysointiin perustuen eli prosenttilukujen ja Excel-taulukoiden avulla. Tutkimusaineisto oli mielestäni riittävän suuri, jotta saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Opinnäytetyön kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruuseen käytettiin siis Webropol-kyselylomaketta. Kysely sisälsi pääasiassa strukturoituja kysymyksiä eli valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Mukana oli myös 10 avointa kysymystä, joista kuusi oli edellistä kysymystä täydentäviä kysymyksiä ja neljä erillisiä kysymyksiä.

Tutkimuksesta saatu aineisto jäi kuitenkin hieman odotettua pienemmäksi, 75:stä kyselyn saaneista 33 työntekijää eli 44% vastasi kyselyyn. Vaikka vastausaktiiviteetti on kyselytutkimukselle sinänsä hyvä, se olisi voinut olla vielä korkeampi. Vastauksien määrään vaikuttivat mm. juuri kyselyn julkaisuajankohtaan osuneet sairastumiset ja tästä johtunut vastauksien keräämisen ajankohdan siirtyminen hiihtolomaviikoille. Kyselyn saaneista kaikki olivat kuitenkin avanneet kyselyn. Tästä päätellen mielenkiintoa kyselyä kohtaan löytyi, mutta myös kyselyn pituus saattoi vaikuttaa lopulliseen vastaajien määrään. Kyselyn pituutta pohdittiin sen laadintavaiheessa. Koska siihen vastaamiseen oletetusti tarvittavan ajan koettiin jäävän alle 15 minuutin, päätettiin kysely pitää alkuperäisen pituisena ja näin myös ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vaatimustason täyttävänä. Pidän tutkimustuloksia kuitenkin luotettavina. Kaikkiin strukturoituihin kysymyksiin oli pääsääntöisesti vastattu ja avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia aktiivisesti. Jokaisesta tiimistä ainakin yksi oli vastannut kyselyyn ja näissä tapauksissa, varsinkin tiimitasolla tarkasteltuna, on otettava huomioon, että vastaukset edustavat vain yksittäisen vastaajan mielipidettä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli, kuten aiemmin jo mainittu, saada uutta ja hyödyllistä tietoa sihteeriyksikön työntekijöiden kokemuksista ja odotuksista tiimityöhön liittyen sekä tutkimustulosten perusteella löytää uusia ideoita tiimityön toteuttamiselle ja kehittymiselle. Mielestäni nämä tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja onnistuttiin hyvin saamaan tarvittavaa ja haluttua tietoa sihteeriyksikön tiimityöstä kyselyn jokaiselta osa-alueelta.

Tutkimustulokset käytiin läpi yhteisessä tapaamisessa sihteeriyksikön esimiesten kanssa 30.5.2022. Webropol-kyselyn tulokset oli edeltävästi lähetetty nähtäväksi palvelupäällikölle. Tapaamisessa otettiin esille kyselyn tuloksista esiin nousseita asioita, jotka olisivat potentiaalisia kehittämiskohteita. Olimme esimiesten kanssa hyvin samoilla linjoilla kehittämiskohteista. Vastauksista tuli esille monia hyviä toteutettavissa olevia ehdotuksia tiimityöhön liittyen.

Yleistä tiimityöstä -osion vastauksista nousi esille yllättäen, etteivät kaikki työntekijät ole lainkaan tietoisia yksikkönsä tiimityöstä tai eivät tiedä mihin tiimiin kuuluvat. Tämä selittynee sihteeriyksikön työntekijöiden melko suurella viimeaikaisella vaihtuvuudella ja myös tiimityössä olleella tauolla, joka taas johtui esimiesten vaihtumisesta sekä korona-ajan rajoitteista. Ratkaisuksi tähän päätettiin, että jatkossa jo uuden työntekijän perehdyttämisvaiheessa perehdyttäjä kertoo työntekijälle tiimityöstä, tiimiin kuuluvista yksiköistä sekä tiiminvetäjästä. Jo työssä oleville informoidaan nämä asiat heti tiimityön nyt taas käynnistyessä.

Usean avoimen kysymyksen vastausosiossa tuli esille informaation ja yhteistyön puute. Tämän ongelman ajateltiin korjaantuvan suurelta osin tiimityön taas käynnistyessä. Ongelmaan auttaa myös, että sihteeriyksikköön on kuluvan kevään aikana saatu palkattua toinen palveluesimies, koska työntekijöiden määrä ja siitä aiheutuva työkuorma oli jo aiemmin todettu liian suureksi yhdelle palveluesimiehelle. Kahden palveluesimiehen ansiosta jää enemmän aikaa sihteeriyksikön sisäiselle yhteistyölle. Lisäksi koulutusmateriaalia, palaverimuistioita, tiedotteita ja muita tarpeellisiksi ajateltua materiaalia on hyvä jakaa nähtäväksi sihteeriyksikön intranet-sivustolle tai omaan tiedostokansioon. Yhteistyöhön liittyen useassa vastauksessa esille nousi myös TyKy-päivien ja yhteisen tekemisen puute. Todettiin, että yhteisen tekemisen järjestämisestä on rajoittanut viime aikoina myös korona-aika, mutta nyt tilanteen väistyessä ratkaisuksi tähän sovittiin, että Tyky-päivät järjestetään jatkossa säännöllisesti kahdesti vuodessa, kuten Soitessa on ohjeistettu.

Vastauksista nousi useasti esille toive, että esimiehet ehtisivät paremmin perehtyä työntekijöiden toimenkuviin eri yksiköissä ja konkreettisesti kiertäisivät yksiköissä ja keskustelisivat työntekijöiden työtehtävistä. Sihteeriyksikön esimiehillä on kaikilla takanaan jo pitkä ura Soitella, kahdella hoito- ja esimiestyössä ja yhdellä osastonsihteerin työssä, joten paljon tietämystä toimintatavoista löytyy. Ehkä kuitenkin muissa tehtävissä aiemmin työskennelleillä ei välttämättä ole vielä kuvaa kaikista sihteerin työtehtävistä sihteerin näkökulmasta katsoen, joten työntekijöiden toimenkuviin paremmin perehtyminen lienee tarpeellista. Tapaamisessa arveltiin tähänkin jäävän aikaa enemmän nyt, kun on saatu lisää esimiesresursseja.

Teoriaosiossa nousi esille uusi idea kehityskeskusteluun. Siinä tiiminvetäjä käy oman keskustelunsa jälkeen tiiminsä kanssa yleisiä asioita, kuten palautteita, strategiaa ja tulevia muutoksia. Tämän jälkeen käydään tiimiläisten omat keskustelut, joihin osallistuisi palveluesimiehen lisäksi myös tiiminvetäjä, koska hän pystyy parhaiten antamaan palautetta tiimin jäsenen toiminnasta ja tietää mahdolliset kehitystarpeet. Näin keskustelut ovat myös tehokkaampia, koska moni asia on jo käyty läpi edeltävästi tiiminvetäjän kanssa, ja näin jää enemmän aikaa syventäville henkilökohtaisille keskusteluille. Kun henkilökohtaiset keskustelut on käyty, pidetään toinen tiimikokous, jossa käydään läpi henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa esille tulleet tiimiä koskevat asiat, kehityskohteet ja ideat. Tässä kokouksessa pystytään usein jo ratkaisemaan asioita ja tekemään päätöksiä. Sovittiin, että palveluesimiehet käyvät kyseisen kohdan läpi teoriaosioista ja miettivät sitten, miten tätä voitaisiin jatkossa hyödyntää sihteeriyksikön kehityskeskusteluissa.

Tapaamisessa keskusteltiin myös palkitsemisesta. Tämä asia on ollut usein esillä koko Soiten tasolla ja kaikille Soiten työntekijöille onkin nyt jaettu kahdesti 100 € arvosta käyttörahaa e-passiin. Kunta-alalla eri yksiköissä tapahtuvaa omaa palkitsemista on hyvin vaikeaa toteuttaa. Asia jätettiin mietintään, ja sihteeriyksikössä selvitetään mahdollisuuksia Soiten yleisten ohjeistuksien mukaisesti.

Kyselyn vastauksista nousi usein esille myös ongelma työntekijöiden ja sijaisten vaihtuvuudesta. Tiimityön toivottiin auttavan tähänkin asiaan keventämällä vakituisten työntekijöiden työkuormaa ja helpottamalla muiden tiimiläisten sijaistamisia. Sijaisia saadaan toivottavasti myös pysymään sihteeriyksikössä paremmin yhteistyön ja tiimiytymisen edetessä. Samalla sijaistyövoiman osaaminen toivotusti parantuu.

Tapaamisen lopuksi sovittiin, että palvelupäällikkö laittaa PDF-raportin Webropol-kyselyn tuloksista jakoon myös palveluesimiehille vastauksien tarkempaa tutustumista varten. Palvelupäällikön ehdotuksesta mietitään tutkimustulosten läpikäyntiä yleisellä tasolla vielä tiiminvetäjien palaverissa, jotta kyselyn vastaukset ja jo mietityt kehittämissuhteet tulisivat myös heidän tietoonsa. Tuloksien pohjalta löytyy varmasti vielä uusia hyviä kehittämissuhteita.

Kuvio 21 kokoaa tiivistetysti yhteen tutkimuksen pohjalta esille nousseita tiimityön mahdollisia kehittämissuhteita sekä niihin liittyviä kehittämissuhteita.

Kehitettävä asia		Kehittämisehdotus
1. Ei tietoa tiimityöstä	⇒	Tieto tiimityöstä uusille työntekijöille jo aloitusvaiheessa
2. Yleisen informaation ja yhteistyön puute	⇒	Tiedon ja materiaalien sähköisen jakamisen tehostaminen, Tyky-päivien järjestäminen säännöllisesti 2 krt/vuosi
3. Esimiehillä ei tietoa toimenkuvista	⇒	Esimiehet kiertävät yksiköissä ja perehtyvät sihtereiden toimenkuviin.
4. Palkitseminen	⇒	Palveluesimiehet selvittelevät mahdollisuuksia
5. Työntekijöiden, varsinkin sijaisten vaihtuvuus	⇒	Työkuorman keventäminen tiimityöllä, tiimiytyminen
6. Tiiminvetäjä mukaan kehityskeskusteluun	⇒	Palveluesimiehet pohtivat sopivaa käytäntöä

KUVIO 21. Tiivistelmä tiimityön ensisijaisista kehittämiskohteista ja kehittämisehdotuksista.

Opinnäytetyötä suunniteltaessa oli ajatuksena toteuttaa jo toteutuneen kyselyn pohjalta jatkokysely tai sähköpostihaastattelu vain tiiminvetäjille, mutta aiemmin tekstissä mainituista viivästymisistä johtuen tämä jäi toteuttamatta. Opinnäytetyön tekoa hankaloitti myös omien työtehtävien vaihtuminen osastonsihteerin tehtävistä palkkasihteerin tehtäviin ja samoihin aikoihin tapahtunut esimiesten vaihtuminen sihteeriyksikössä. Näistä muutoksista johtuen opinnäytetyön teko venyi ajallisesti ja prosessia piti organisoida uudelleen. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön teko oli antoisaa. Tutkimuksen tulokset saavutettiin ja yhteistyö kaikkien sihteeriyksikön esimiesten sekä ohjaajaopettajan kanssa sujui hyvin. Sihteeriyksikön tiimityöskentelyä voisi olla mielenkiintoista tutkia uudelleen muutaman vuoden kuluttua, kun tiimityöskentely on jo ollut käynnissä ja on todennäköisesti tuottanut tulosta.

LÄHTEET

- Belbin, M. 2011. *Team Roles at Work*. Amsterdam: Elsevier.
- Eklund, A., Lindholm, T & Salminen, J. BRIK. Tiimiflow – Opas huipputiimin kehittämiseen. Saatavissa: <https://brik.fi/muutosjohtaminen/>.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. *Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflown virtaamaan?* Helsinki: Grano Oy.
- Heikkilä, K. 2002. *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi 2009.
- Hirvonen, H. 2007. *Tiimityöskentelyn käyttöönotto ja kehittäminen*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Horila, T. 2018. *Työelämän tiimeissä rakennetaan vuorovaikutusosaamista yleisesti*. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82707/41914>. Viitattu 19.5.2022.
- Huttunen, I. 2017. *Tulevaisuuden tiimien johtaminen*. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu, Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta. Opinnäytetyö.
- Janhonen, M. 2011. *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/10068/57626>. Viitattu 20.5.2022.
- Janhonen, M. 2010. *Tiedonkulunhallinta vallankäytön mahdollistajana tiimityössä*. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87401/46307>. Viitattu 20.5.2022.
- Jääskeläinen, H. 2022. *Tutkimukset osoittavat tiimityön kiistattomat hyödyt. BRIK, johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti* 13.4.2022. Saatavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/tutkimukset-osoittavat-tiimityon-kiistattomat-hyodyt/>. Viitattu 20.5.2022.
- Kopakkala, A. 2011. *Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Helsinki: Edita.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat (KT). *Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista*. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>. Viitattu 30.5.2022.
- Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K. & Sulkumäki, T. 2020. *Tiimisoppa. Iloa ja energiaa kaaliin*. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover.
- Pohjalainen, H. 2018. *Tiimityö ja sen kehittäminen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketalous. Opinnäytetyö.
- Raappana, M. 2019. *Tiimityössä onnistuminen. Työelämän tutkimus 17 (2)*. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87121/46052>. Viitattu 20.9.2021.

Salminen, J. 2013a. Onnistu tiimityöissä. Helsinki: Multiprint Oy.

Salminen J. 2013b. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint Oy.

Salminen, J. 2020. 10 keinoa, joiden avulla hioa tiimityöskentely huippuunsa. *BRIK, johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti* 5.8.2020. Saatavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/10-keinoa-joiden-avulla-hioa-tiimityoskentely-huippuunsa>. Viitattu 7.1.2022.

Shonk J. 1998. Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki. Rastor Oy.

Spiik, K-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.

Tampereen korkeakouluyhteisö. 2021. Belbin®-tiimiroolitesti. Saatavissa: <https://www.tuni.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/belbin>. Viitattu 5.12.2021.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Saatavissa: <https://journal.fi/työelämäntutkimus/article/view/98465/65394>. Viitattu 30.5.2022.

LIITE 1. Webropol-kyselyn kysymykset (Word-muodossa)

(Alkuperäinen linkki kyselylomakkeeseen: <https://link.webpolsurveys.com/R/225F96187B195A24>)

Soite - sihteeriyksikkö - tiimityö**TAUSTAKYSYMYKSET**

1. Mihin tiimiin kuulut?
2. Onko sinulla aiempaa kokemusta tiimityöstä?
3. Kuinka pitkään olet työskennellyt osastonsihteerinä tai sihteerinä?

YLEISTÄ TIIMITYÖSTÄ

4. Mitä mieltä olet tämänhetkisistä tiimijaoista, onko sihteeriyksikön tiimit rakennettu oikein?
5. Onko tiimityömalli mielestäsi sopiva toimintatapa sihteeriyksikössä?
6. Ollaanko tiimityötä käynnistämässä toivomallasi tavalla?
7. Ajatteletko että omasta tiimistäsi tulee toimiva ja se pystyy tulevaisuudessa toimimaan itseohjautuvasti?
8. Jos vastasit johonkin osion kysymykseen 1 tai 2 perustele vastauksesi tähän. (Merkitse mihin kysymykseen viittaa).

TIIMITYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ

9. Uskotko tiimityön parantavan oman yksikkösi toimivuutta?
10. Miten haluaisit tiimityön parantavan oman yksikkösi toimivuutta?
11. Uskotko tiimityön parantavan yhteistyötä tiimisi eri yksiköiden välillä?
12. Miten haluaisit tiimityön parantavan yhteistyötä tiimisi eri yksiköiden välillä?
13. Uskotko tiimityön vaikuttavan myönteisesti juuri omaan työhösi?
14. Miten haluaisit tiimityön vaikuttavan juuri omaan työhösi?
15. Mitkä ovat mielestäsi tiimisi vahvuudet tällä hetkellä?
16. Mitkä ovat mielestäsi tiimisi heikkoudet tai tärkeimmät kehittämiskohteet tällä hetkellä?
17. Jos vastasit johonkin osion valintakysymykseen 1 tai 2, perustele vastauksesi tähän. (Merkitse mihin kysymykseen viittaa).

TIIMIPALAVERIT JA PALAUTTEET

18. Kuinka usein tiimipalavereita tulisi mielestäsi pitää?
19. Pitäisikö tiimipalaverin asialista olla tiedossa etukäteen palaveriin valmistautumista varten?
20. Pitäisikö mielestäsi palavereissa määrittää kaikille tiimeille yhteiset ja samanaikaiset tavoitteet ja kehittämiskohteet?
21. Miten tavoitteiden ja kehittämiskohteiden seuranta pitäisi mielestäsi toteuttaa?
22. Kuinka tärkeää on mielestäsi tietää muiden tiimien toiminnasta, esimerkiksi muistioiden kautta?
23. Pitäisikö tiimien saada esimiehiltä säännöllisesti palautetta toiminnastaan?
24. Pitäisikö tiimiläisten saada esimiehiltä palautetta myös yksilötasolla?
25. Jos vastasit johonkin osion valintakysymykseen 1 tai 2 perustele vastauksesi tähän.
26. Miten tiimiä voisi mielestäsi palkita onnistuneesta tiimityöstä ja sen kehittämisestä?

ESIMIESTYÖ

27. Onko sihteeriyksikön esimiehillä mielestäsi riittävästi tietoa tiimisi toiminnasta?
28. Mitä asioita tiimityöhön liittyen odotat tai toivot sihteeriyksikön esimiehiltä?
29. Mitä asioita tiimityöhön liittyen odotat tai toivot tiiminvetäjältäsi?
30. Mitä vinkkejä antaisit sihteeriyksikön esimiehille ja tiiminvetäjille tiimityöhön liittyen?
31. Muita kommentteja ja ehdotuksia sihteerityöhön liittyen?