

# JOHTAMISMALLIN KEHITTÄMINEN TIIMIORGANISAATIOSSA

Teemu Niemi

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Niemi, Teemu	Julkaisun laji Opi näyttetyö	Päivämäärä 14.5.2014
	Sivumäärä 66	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkajulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi JOHTAMISMALLIN KEHITTÄMINEN TIIMIORGANISAATIOSSA		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto		
Työn ohjaaja(t) Lehtori Alakangas, Juhani Lehtori Jurvelin, Jouni		
Toimeksiantaja(t) Nokia Oyj		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja parantaa Nokia Oyj tuotekehityksessä toimivan logistiikkapalveluja tarjoavan tiimin päivittäistä johtamista, työmotivaatiota ja sitä kautta tiimin työssä jaksamista.</p> <p>Työtä voidaan pitää sekä tutkimus- että kehitystyönä. Tutkimuksellisessa osassa kerättiin tietoperustaa kvalitatiivisilla menetelmillä. Tavoitteena oli tiedostaa ne asiat joita oli tarve tiimin johtamisessa kehittää. Lisäksi haettiin ymmärrystä siihen, miten itse tiimi ja sen johtaja voisivat näihin asioihin vaikuttaa.</p> <p>Kehittämisosassa muodostettiin tutkinnallisen osan tietojen pohjalta uusi johtamismalli tiimin päivittäiseen työohjaukseen, kehittämiseen sekä kaikkien tiimin jäsenten osaamisen hyödyntämiseen tiimin toimintojen edelleen kehittämisessä.</p> <p>Tietolähteinä käytettiin niin aikaisempien yrityksen tiimille tekemien kuin myös tutkimuksessa määriteltyjen kyselyiden tuloksia, aihetta koskevaa kirjallisuutta sekä teemahaastatteluja yrityksen johtajille ja ulkopuolisille asiantuntijoille. Lisäksi hyödynnettiin kolmannen osapuolen johtajasta ja tiimin yksilöistä tuottamia analyysyjä, jotka pohjautuivat yleisesti tunnettuihin arviointimenetelmiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen, tiimi, kehittäminen, johtamismalli		
Muut tiedot		



Author(s) Niemi, Teemu	Type of publication Master's Thesis	Date 14.5.2014
	Pages 66	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title DEVELOPMENT OF TEAM ORGANIZATION MANAGEMENT MODEL		
Degree Programme Master Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) Senior Lecturer Alakangas, Juhani Senior Lecturer Jurvelin, Jouni		
Assigned by Nokia Oyj		
Abstract  <p>The objective of thesis was to find methods to improve the daily management, team members' motivation and thus the well-being at work, of one of the Nokia Corporation's logistics service teams.</p> <p>This thesis can be seen both as research and development work. For the research section the information was collected by qualitative methods. The purpose and aim of this section was to identify those issues, in which there was a need for changes, and for which the team itself or its leader could affect. The purpose was also to collect and combine information and ideas on how those issues could be improved.</p> <p>Based on the information of the research section, a new management model was developed in the development section of this thesis, for the daily management and development but also for the utilization of every team members' expertise in these development activities.</p> <p>The sources of information for this thesis were the already existing previously compiled Nokia Corporation's survey results, new surveys collected for this research, literature and research reports on the subject matter, and thematic interviews to team members and company's managers/leaders as well to external experts. Both the team leader and the team members were also surveyed and assessed by independent external actors, and the results of these were also utilized in this thesis.</p>		
Keywords management, leadership, team, development, management model		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

ESIPUHE.....	7
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 OPINNÄYTETYÖN KUVAUS JA RAJAUKSET .....</b>	<b>10</b>
2.1 KUVAUS .....	10
2.2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT .....	11
2.3 RAJAUKSET .....	12
<b>3 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISYMPÄRISTÖN KUVAUS .....</b>	<b>13</b>
3.1 TIIMI .....	13
3.2 TIIMIN TUOTTAMAT PALVELUT .....	13
<b>4 JOHTAMINEN JA SEN ULOTTUVUUDET .....</b>	<b>15</b>
4.1 JOHTAMINEN TOIMINNAN TEKEMISEN KESKIÖSSÄ.....	15
4.2 IHMISTEN JOHTAMINEN.....	17
4.3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	21
4.4 TYÖMOTIVAATION PARANTAMINEN .....	23
<b>5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN TOTEUTUS .....</b>	<b>26</b>
5.1 KYSELYT .....	27
5.1.1 Yrityksen yleiset kyselyt.....	27
5.1.2 Tiimille kohdennettu kysely.....	27
5.2 ULKOPUOLUSTEN TEKEMÄT ARVIOINNIT .....	29
5.2.1 DiSC-analyysi .....	29
5.2.2 Team Management Profiili -kysely.....	30
5.2.3 SWOT-analyysi .....	32
5.3 TEEMAHAASTATTELUT .....	32
5.3.1 Johtajan kollegat .....	33
5.3.2 Ulkopuoliset asiantuntijat .....	33
<b>6 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLISET TULOKSET .....</b>	<b>34</b>
6.1 KYSELYIDEN TULOKSET.....	34
6.1.1 Yrityksen yleiset kyselyt.....	34

	5
6.1.2 Tiimille kohdennettu kysely.....	36
6.2 ULKOPUOLISTEN TEKEMIEN ARMOINTIEN TULOKSET.....	37
6.2.1 DiSC-analyysi .....	37
6.2.2 Team Management Profiili -kysely.....	38
6.2.3 SWOT analyysi .....	39
6.3 TEEMAHAASTATTELUJEN TULOKSET .....	40
6.3.1 Johtajan kollegat .....	40
6.3.2 Ulkopuoliset asiantuntijat – Petri Koski.....	42
6.3.3 Ulkopuoliset asiantuntijat – Risto Harisalo .....	43
<b>7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>45</b>
7.1 PÄIVITTÄINEN OHJAUS JA TEHTÄVIEN PRIORISOINTI .....	45
7.2 VIIKOITTAISET AKTIVITEETIT JA TYÖNOHJAUS .....	48
7.2.1 Raportointi.....	48
7.2.2 Kahdenkeskiset palaverit .....	49
7.2.3 Tiimin viikkopalaverit .....	50
7.2.4 Ryhmäkeskustelut.....	50
7.3 TEHTÄVÄKARTAN TEKEMINEN.....	51
7.4 MUUTA POHDINTAA OPINNÄYTETYÖSTÄ .....	51
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>53</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>56</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. Miellekartta opinnäytetyöstä.....	11
Kuvio 2. Johtamisen kolme elementtiä.....	16
Kuvio 3: Kognitiivisen psykologian mukainen ajatusmalli.....	20
Kuvio 4. Toimintaan vaikuttaminen halujen kautta.....	24
Kuvio 5: Miellekartta opinnäytetyön tutkimusosuudesta.....	26
Kuvio 6. DiSC-käyttäytymistyyli.....	29
Kuvio 7. Johtajan pistemäärät käyttäytymistyyleistä.....	37
Kuvio 8. Team Management ympyrä ja tiimiläisten sijoittuminen tutkimuksen perusteella.....	38
Kuvio 9. Aamupalaverin asialista.....	47
Kuvio 10. Tiimin viikkoaikataulu.....	47
Kuvio 11. Viikkoraportin sisältö.....	48
Kuvio 12. Viikkopalaverin asialista.....	50
Kuvio 13. Tehtäväkartan rakenne.....	51

## TAULUKOT

Taulukko 1. Yrityksen kyselyn merkitykselliset kysymykset.....	35
Taulukko 2. Johtajan käyttäytymispiirteet DiSC-analyysin perusteella.....	38

## ESIPUHE

Tämä opinnäytetyön kuvaama tutkimus- ja kehittämisprojekti, sekä itse opinnäytetyön kirjoittaminen ovat opettaneet minulle paljon. Olen oppinut johtajuuden teoriaan ja käytäntöön liittyvien asioiden lisäksi paljon ihmisistä niin työntekijöinä kuin ajattelevina ja tunteellisina ihmisinä.

Ehkä kuitenkin olen oppinut eniten itsestäni, omista heikkouksistani ja vahvuksistani, niin asioiden kuin ihmisten johtamisen alueilla. Tiedostamalla nämä asiat on minun nyt helpompi jatkaa elinikäistä oppimista, sekä parempaa toimimista kaikissa työelämän mukanaan tuomissa tilanteissa.

Kiitos erityisesti Jyväskylän Ammattikorkeakoulun henkilökunnasta Jouni Jurvelinille, Juhani ”Jussi” Alakankaalle ja Riitta Abioqalle tuestanne, opeistanne sekä erityisesti uudesta mahdollisuudestani suorittaa opintoni loppuun auto-onnettomuuteni aiheuttaman keskeytyksen jälkeen.

Kiitos professori Risto Harisalolle ajastasi ja mielenkiinnostasi opinnäytetyötäni ja oppimistani kohtaan. Koen olevani etuoikeutettu saatuani henkilökohtaista opetusta sinun tasoiselta johtamisen osaajalta.

Omistan tämän opinnäytetyön kahdelle elämäni tärkeimmälle ihmiselle, vaimolleni Tuulalle sekä pojalleni Juholle. Ilman teitä ei millään olisi merkitystä. Kiitos että olette rinnallani joka päivä.

Tampereella 14. toukokuuta 2014

**Teemu Niemi**

# 1 JOHDANTO

Tehokkaan ja onnistuneen teknologiaosaamisen johtamisen vaatimukset ovat kasvaneet samalla kun teknologioiden, osaamisen ja koko teknologia-alan muutosvauhti on kiihtynyt. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät ovat yhä vähemmän aikaisempien johtamismallien ja – hierarkioiden alaisuudessa. Johtamispäätöksissä huomioitavan tiedon määrä ja kompleksisuus ovat kasvaneet ja sitä myöten tarpeellisuus asiantuntijoiden itsensä osallistumiselle johtamispäätöksiin on kasvanut. Asiantuntijuuden ja sitä myötä asiantuntijoiden, koskien niin johtajuutta, suunnittelua kuin teknistä suorittamista, roolit korostuvat ja korkean osaamisen hallinnan merkitys vain kasvaa entisestään. Johtajan rooli on muuttunut yhä enemmän käskijästä osallistujaksi ja työn kehittäjäksi. (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 89.)

Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 248) onnistunut johtaminen vaatii yhteistyötä johtajan ja johdettavien välillä ja ilman ryhmän hyväksyntää johtaminen on vaikeaa taikka jopa mahdotonta. Ei voida olettaa, että yksi henkilö voi onnistuneesti arvioida kaikkien organisaation vastuulla olevien työtehtävien haasteellisuuden ja niiden suorittamiseen menevän ajan. Työtehtäviä suorittavilla asiantuntijoilla on mahdollisuus paneutua juuri käsillä olevan tehtävän yksityiskohtiin, asiakkaan toiveisiin, sääntöihin sekä prosesseihin, joita vaaditaan sen suorittamisessa. Johtajalla tätä mahdollisuutta ei aina ole hänen organisaationsa vastuulla olevien tehtävien määrästä johtuen.

Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa oikeiden ja menestyksekkäiden johtamispäätösten takana täytyy olla oikea ja oikea-aikainen tieto itse työtä tekeviltä henkilöiltä. Huolimatta siitä, että koskevatko johtamispäätökset päivittäistä työtehtävien priorisointia tai kehitysalueiden määrittelyä ja parannusten suunnittelua, on tiedon saaminen itse työtä päivittäin tekeviltä onnistuneen ja kehittyvän toiminnan edellytys. Ekman kertoo kirjassaan tästä epämuodollisesta tiedonhankkimisesta ja ideoinnista käyttäen termiä ”Käytäväkeskustelu”. (Ekman 2003, 94-96.)

Tiiviisti työnohjaukseen ja kehittämiseen liittyviin tiedonsaannin tarpeisiin yhdistyy motivaatio – asiantuntijoiden työmotivaation parantaminen. Huomioimalla tiimin asiantuntijoiden huomiot ja ideat, miten kehittää juuri heidän päivittäin tekemiä työtehtäviä ja kohtaamiaan tilanteita, saadaan positiivinen vaikutus



työmotivaatioon kolmea kautta. Ensiksi kehittämistoimenpiteet kohdistuvat juuri oikeisiin, asiantuntijoita päivittäisessä työnteossa hyödyntäviin asioihin. Toiseksi se asia, että yksilöiden huomiot, mielipiteet ja asiantuntijuus otetaan huomioon heitä koskevien työtehtävien parantamisessa, nostaa se heidän motivaatiota suorittaa tehtäviä. **Lisäksi se** luo uskoa, että hänen tulevaisuudessa kohtaamat ongelmat tullaan johdon toimesta ottamaan huomioon ja tulevat ratkaistuksi. Kolmanneksi tällainen toiminta sitouttaa osallistujia työtehtäviin ja koko yritykseen, jossa ne tapahtuvat. (Maunula 2000, 62-64.)

Viitala ja Jylhä kirjoittavat jaetusta johtajuudesta esittäen, ettei johtajan asemaa tulisi pitää keskeisenä kaikissa päätöksentekoaasioissa. Organisaatiossa johtajuuden tulisi olla jaettu, jolloin kyseessä olevasta asiasta parhaiten tietävän tulisi ottaa asian eteenpäinviemisestä johtamisvastuu. Sen tulisi johtaa, joka asiasta parhaiten tietää. (Viitala ja Jylhä 2013, 262.)

Ei ole johtajalta heikkous kysyä tietoa ja ideoita johtamispäätöksien tekemiseksi. Ei ole osaamattomuuden merkki tehdä yhteistyötä johdettavien kanssa ja tarvittaessa muuttaa omaa kantaansa paremman tavan ilmetessä. Ei ole vastuun välttämistä antaa yksittäisestä tehtävästä parhaiten tietävän ja osavimman johtaa. Ei ole tyhmyyttä jatkuvasti kehittää omaa johtajuuttaan ja siihen liittyviä toimintamalleja. Hyvä johtajuus on kaikkia näitä asioita yhdessä ja erikseen.

## 2 OPINNÄYTETYÖN KUVAUS JA RAJAUKSET

### 2.1 Kuvaus

Tässä opinnäytetyössä kuvataan tutkimus- ja kehitystyötä, jota tehtiin kohteena olleen tiimiorganisaation päivittäisen johtamismallin kehittämiseksi. Työn rakennetta on kuvattu kuviossa 1.

#### **Tutkimuksen pääkysymys:**

Miten tehdä tiimiorganisaatiosta sellainen, että jokainen voi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla?

#### **Alakysymykset:**

Miten toteuttaa tiimiorganisaation tehokas päivittäinen johtamismalli?

Miten hyödyntää kaikkien tiimiorganisaation jäsenten osaamista ja kokemuksia työn ja prosessien kehittämisessä?

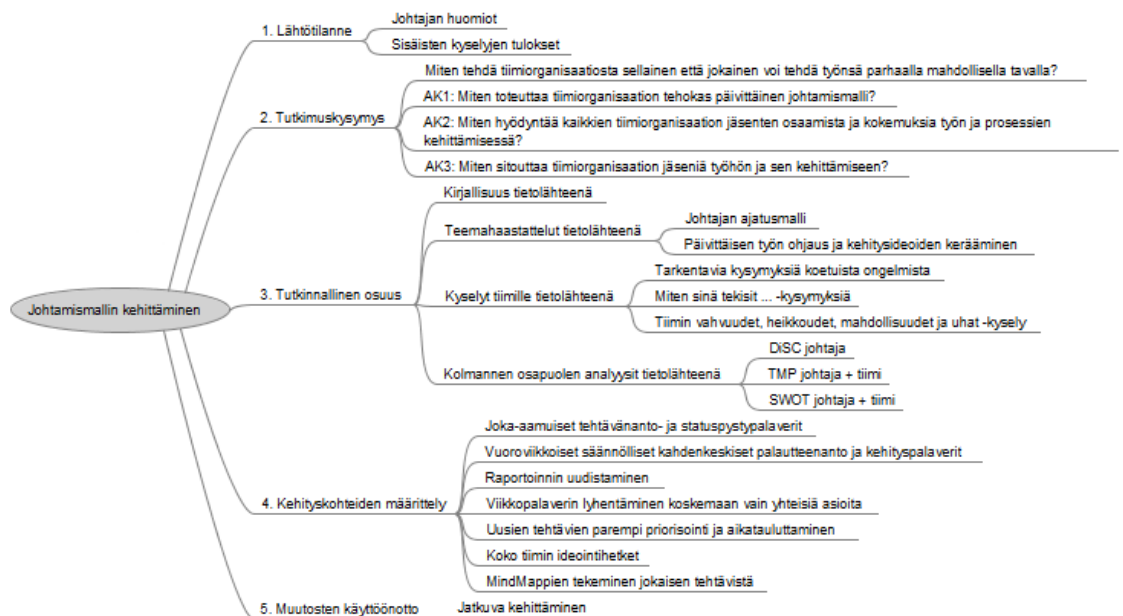
Miten sitouttaa tiimiorganisaation jäseniä työhön ja sen kehittämiseen?

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata itse tutkimusta sekä vastata luonnollisesti itse tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin. Opinnäytetyötä lukiessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että kehitystyön kohteena oleva organisaatio – kuten useimmat teknologia-alan organisaation tällä hetkellä ovat - on jatkuvien muutosten, niin sisäisten kuin ulkoisten, vaikutuspiirissä. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä kuvattua tutkimustyötä ja sen tulosten perusteella tehtävää kehitystyötä ei pidä mieltää projektiksi vaan prosessiksi.

Johtamismallin kehittämisessä keskitytään päivittäiseen työnohjaukseen: tehtävänantoon, vastuiden määrittelyyn, tehokkaaseen raportointiin ja palaverikäytäntöön sekä mahdollistamaan tiimiorganisaation jäsenille mahdollisimman keskeytyksetön työskentely. Lisäksi huomioidaan tiimiläisten osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen prosessien kehittämisessä. Edellä mainitut asiat huomioiden pyritään parantamaan työmotivaatiota ja sitä kautta sitoutumista niin työtehtävien menestyksekkääseen suorittamiseen kuin itse yritykseen, jossa he työskentelevät.

Asiat, jotka sitouttavat meitä työhön ovat hyvin yksilökohtaisia. On muodollisia, yrityksen laajuisia tapoja palkita hyvästä työstä. Joillekin näillä kannustimilla on työmotivaatiota lisäävä merkitys. Tällainen, yhteismallinen, palkitseminen tehdystä työstä on kuitenkin vain pieni osa tehokkaasta motivoinnista. (Mau-nula 2000, 80.)

Tutkimus kohdistui yhden Nokia Oyj:n tiimiorganisaation johtamismallin paran-tamiseen. Tästä huolimatta on tutkimusta tehdessä ja opinnäytetyötä kirjoitta-essa, mietitty tulosten käytettävyyttä mahdollisimman monenlaisten tiimien päivittäisen työnohjauksen, kehittämisen prosessien ja työmotivaation paran-tamisessa - missä tahansa yrityksessä.



Kuvio 1: Miellekartta opinnäytetyöstä

## 2.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Teoriaosuus muodostui muutosjohtamisen, organisaation toimintamallien, uudistuvan ja uudistavan johtamisen sekä motivoinnin kirjallisuuteen tutustumisesta. Tämän opinnäytetyön kuvaamassa tutkimuksessa tiedonkerääminen ja analysointi tapahtuivat konstruktiivisella tutkimusmenetelmällä, joka kuuluu kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Konstruktiivisessa tutkimuksessa keskitytään käytännönläheisiin ongelmiin ja tuotetaan niiden ratkaisuksi uu-

denlainen konstruktio eli ratkaisumalli. Kvalitatiivista tutkimusaineistoa kerättiin tiimiorganisaation työntekijöiltä niin anonyymien kuin kohdennettavien kyselyiden, kahdenkeskisten haastatteluiden kuin kolmannen osapuolen tekemien tutkimusten kautta. Lisäksi tehtiin teemahaastatteluja valikoiduille yrityksen sisäisille sekä ulkopuolisille kokemusta ja teoriaosaamista aiheesta omaaville henkilöille.

## 2.3 Rajaukset

Tämä opinnäytetyö ei käsittele eikä ota kantaa tiimiorganisaation resursointiin, työn laatuun tai laadun kehittämiseen, itse yksittäisten tekemisen prosessien kehittämiseen tai asiakasrajapinnan palautteen hyödyntämiseen muutoksien suunnittelussa. Työssä ei myöskään esitetä aineistoa tai analyysejä koskien muita samoissa kyselyissä kysytyjä aiheita koskien. Opinnäytetyössä ei käsitellä sukupuolen, iän tai työn ulkopuolisen elämän vaikutuksia vastauksiin tai työmotivaatioon. Opinnäytetyössä ei myöskään mainita eikä oteta kantaa jo tiedostettuihin seuraaviin muutostarpeisiin. Opinnäytetyössä ei myöskään käsitellä asioita, jotka toimivat tiimiorganisaatiossa hyvin.

Opinnäytetyön raportoinnin rajauksena voidaan pitää Nokia Oyj:n sääntöjä ja rajoituksia yrityksen sisäisen aineiston julkaisulle. Tästä syystä opinnäytetyössä ei ole mainittu, taikka esitetty kaikkea materiaalia, jota itse käytännön kehittämisprojektissa hyödynnettiin.

## **3 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISYMPÄRISTÖN KUVAUS**

### **3.1 Tiimi**

Tämän johtamismallitutkimuksen kohteena on Nokia Oyj:n laitelogistiikka-palveluja tuottava tiimiorganisaatio (kutsumme ko. tiimiorganisaatiota tästä lähtien nimellä ”tiimi”), joka toimii osana sekä paikallista että globaalia laaja-alaisesti sovelluskehittäjiä tukevaa organisaatioita. Tutkimuksen tekijä toimii myös tiimin johtajana (kutsumme häntä tässä raportissa nimellä ”johtaja”). Huomioitavaa on, että johtaja on yhtäläinen osa tiimiä kuin muutkin siinä työskentelevät, vaikka kirjoittaessa käytetään nimityksiä tiimi ja johtaja kuvaamaan tehtävien suorittajia tai vastuullista henkilöä/ henkilöitä.

Tiimi koostuu seitsemästä henkilöstä: johtaja, viisi kokopäiväistä ja kaksi puolipäiväistä asiantuntijaa. Toinen puolipäiväisistä on nokialainen ja toinen alihankittu. Tiimin asiantuntijoilla on pitkä työkokemus talon ulkopuolisille kehittäjien suunnatuista palveluista ja niihin liittyvistä tehtävistä sekä tuotekehitystyöstä. Tiimin johtaja on toiminut useiden ohjelmistojen testaukseen ja laatuun liittyvien tuotekehitystiimien vetäjänä kuin myös testausorganisaation laatu-päällikkönä ja ohjelmisto- ja käytettävyysprojektien vetäjänä eri organisaatioissa Nokialla.

### **3.2 Tiimin tuottamat palvelut**

Tiimin tuottamien palveluiden asiakkaina ovat sekä suoraan että välillisesti talon ulkopuoliset, Nokian puhelimille ohjelmia tekevät, ohjelmistokehittäjät. Tiimin palveluita käyttävät myös muissa Nokian organisaatioissa toimivat, hekin kehittäjiä palvelevat tai itse ohjelmia tekevät, henkilöt ja tiimit. Tiimi vastaa paikallisen ja globaalin organisaation toimintojen laitetilauksista ja – toimituksista niin Nokia toimipisteisiin kuin yksittäisille ohjelmoijille ja yhteistyökumppaneille ympäri maailmaa. Tämä laitelogistiikka voi olla prosessiluontoista ja tapahtua kaikkien Nokian laitetuotteiden proto- ja myyntiversioiden kanssa automaattisesti tai projektikohtaisesti sovitusti.

Tiimi ylläpitää ja kehittää Nokian laitteiden etäkäyttöpalvelua kehittäjille. Palvellulla tarjotaan globaalisti kehittäjille mahdollisuus asentaa itse tekemänsä ohjelma todelliseen Nokian laitteeseen, ohjata oikean laitteen käyttöliittymään etänä ja siten testata ja varmentaa ohjelman toimintaa ennen sen julkaisua.

Osana Nokian kehittäjille tarjoamia palveluita ovat jokaisesta laitteesta niiden julkaisupäivänä (päivä jolloin Nokia virallisesti ilmoittaa uuden laitemallin, ja sen myyntinimen, olevan tulossa markkinoille) tarjottavat kehittäjäinformaatioita sisältävät komponentti- ja ohjelmistokuvaukset. Tiimin vastuulla on koota informaatio laitteesta, varmistaa sen oikeellisuus laitteita kehittäväältä taholta ja julkaista se säädettyinä aikana. Tarjottaviin palveluihin kuuluu myös tuotekehitysaikaisten ohjelmistojen jakaminen valikoiduille kehittäjille ja näin osaltaan varmistaa tärkeiden ohjelmistojen saatavuus ja toimivuus laitteen myynnin aloituspäivänä.

Tiimillä on käytössään nimetty sähköpostiosoite laitelogistiikkapalvelupyyntöjen ja kysymyksien vastaanottamiseksi. Sähköpostit ohjautuvat tätä varten suunniteltuun ohjelmistoon ja sen tietokantaan, jossa sijaitsevat myös tiedot kaikista tiimin tilaamista laitteista, lainasopimuksista ja asiakastiedoista. Näihin pyyntöihin ja kyselyihin vastaaminen on yksi tärkeimmistä ja aikakriittisimmistä tiimin vastuulla olevista palveluista.

## 4 JOHTAMINEN JA SEN ULOTTUVUUDET

### 4.1 Johtaminen toiminnan tekemisen keskiössä

”Ihmistä huolehtiminen ja tehtävän toteuttaminen eivät ole vastakkaisia asioita. Tehtäviä tehdään ihmisiä varten.” (Ollila 2010, 190.)

Mitä organisaation johtaminen oikein on, mistä asioista johtaminen koostuu ja miten johtajan tulee itse sisäistää johtajuus ja sen merkitys? Miten valita tunnetuista johtamisen välineistä oikeat käsillä oleviin prosessi- ja projektitehtäviin unohtamatta ihmisiä, jotka asioita tekevät?

Hokkanen, Mäkelä ja Taatila määrittelevät kirjassaan johtamisen viitekehykset. Johtaminen on heidän mukaansa yksinkertaistettuna:

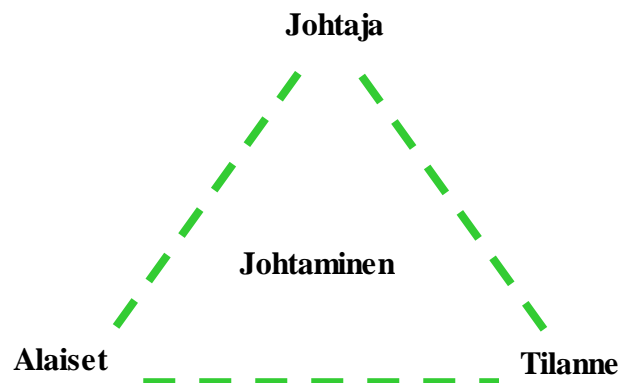
- Tavoitteiden asettamista.
- Tavoitteisiin pääsemisen varmistamista.
- Organisaation toiminnan jatkuvuuden mahdollistamista.
- Toiminnan uudistamista.

Johtajan tärkeimmäksi työksi he mainitsevat päivittäisjohtamisen, jota tekemällä johtaja huolehtii organisaation tehokkuudesta ja toiminnasta. Itse johtamisen tärkeimmäksi kohdiksi he listaavat motivaation ylläpidon ja suuntaamisen yritykselle tärkeisiin asioihin. Motivaatiosta lisää kappaleessa 4.4. Työmotivaation parantaminen. (Hokkanen, Mäkelä ja Taatila, 2008, 15-18.)

Ropen ja Kettusen (2012, 38-39) mukaan jokaisella organisaatiolla on kaksi erilaista tehtävää yhtä aikaa: asiatehtävä ja tunnetehtävä. Nämä kaksi tehtävää yhdessä muodostavat johtamisen kaksoistehtävän. Asiatehtävä on se konkreettinen tehtävä, jota organisaatiossa työskentelevät henkilöt on palkattu suorittamaan. Tunnetehtävä taas kattaa ne asiat jotka tekevät työn tekemisestä tehokasta ja saavat organisaatiossa työskentelevät viihtymään ja pitämään ryhmän koossa. Johtamisen kaksoistehtävän tehokas ja onnistunut suorittaminen vaatii johtajalta päivittäistä keskustelua alaisten kanssa, heidän kuuntelemaan ja tukemistaan.

Viitala ja Jylhä (2013, 248-250) taas puhuvat kirjassaan samoista asioista johtajan perspektiivistä yleisimmin käytetyillä termeillä management (asiajohta-

minen) ja leadership (ihmisjohtaminen). Ihmisjohtajuus on johtajan prosessin-omaista toimimista organisaation jäsenten motivoimiseksi (vrt. yllä tunnettehtävä).



Kuvio 2: Johtamisen kolme elementtiä (Viitala ja Jylhä 2013, 249, muokattu)

Johtajan tulee huomioida molemmat, asijahtaminen ja ihmisjohtaminen, jokaisessa johtamistilanteessa ja –päätöksessä. Näistä asioista muodostuu kolmio, jonka keskellä johtaja on yhdistävänä ja toimintaa hallitsevana voimana. (Katso kuvio 2.) Tämän kolmion lisäksi yhä tärkeämmäksi osaksi päivittäistä toimintaa on muodostunut toimintatapojen kehittämisen johtaminen. Erityisesti muutosjohtaminen vaatii vahvaa ihmisten johtamisen taitoa, muutos kun useimmiten koetaan uhkana ja lisätyötä aiheuttavana toimintana. Ihmiset, jotka ovat olleet osallisina vaikeissa, täysin epäonnistuneissa tai heikosti parannusta tuoneissa muutoshankkeissa suhtautuvat uusin muutosaktiviteetteihin yleensä pessimistisesti, jopa vihamielisesti (Kotter 1996, 15.)

Johtamisympäristö ja –tilanne ihmisineen ja taustoineen vaikuttavat aina myös johtajaan ja hänen mahdollisuksiinsa onnistua johtajana. Yritys tai laajempi organisaatio, minkä osana toimitaan tuo johtajalle eteen johtamistilanteessa toimintamalleja, jotka periytyvät yrityskulttuurista. Yrityskulttuuri syntyy perinteiden pohjalta, ”näin on tehty aikaisemmin, se on koettu toimivan edes jotenkin, siis miksi muuttaa sitä”. Nämä mallit voidaan kokea hyvinkin erilailta riippuen katsotaanko niitä johdon tai tekijöiden näkökulmasta. (Maunula,2000, 30.)

Menestyksenkäs toiminta tarvitsee johtajuutta ja siksi johtajuus on kaiken keskiössä. Hyväksi johtajaksi ei synnytä vaan vaatii pitkäjänteistä kasvua, joka itse asiassa jatkuu koko elämän ajan. Osa johtamistyön sisällöstä, johtamista-



voista ja –malleista sekä johdettavista asioista uusiutuu ja muuttuu koko ajan. Näin olemassa olevan tason ylläpitäminen, puhumattakaan johtajana kehittyminen vaatii jatkuvaa opiskelua ja oppimista. (Santalainen, Voutilainen & Porrenne 1991, 196-198.)

## 4.2 Ihmisten johtaminen

Harisalo (2008, 100-105) käsittelee kirjassaan motivaatiota ja organisaation toimintaa. Motivaatioteorioiden perusideana on ihmisten halu löytää organisaatiosta tyydytystä tarpeilleen. Osalle on riittävää, että organisaatio pystyy täyttämään Maslowin hierarkiamallia käyttäen fyysiseen hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet. Osalle on taas tärkeää, että sosiaaliset, arvostukseen liittyvät ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet täyttyvät.

Jos organisaatio ei pysty tyydyttämään näitä tarpeita muodostuu vastarintaa organisaation pyrkimyksiä vastaan. McGregor kuvasi 1960-luvulla kirjassaan kaksi teoriaa, X- ja Y-teorian, johdon toiminnalle ja ihmisten käyttäytymiselle. Teoriat jakavat asiat liiankin suoraviivaisesti kahteen ryhmään, mutta McGregorin ajatukset Y-teoriasta soveltuvat hyvin nykypäivän tietoa käsitteleviin organisaatioihin, Harisalo kirjoittaa.

Y-teorian keskeiset oletukset:

- Työ on ihmiselle yhtä luonnollista kuin leikki.
- Ihmiset pystyvät itse ohjaamaan ja valvomaan toimintaansa, eikä heitä tarvitse motivoida rangaistuksen uhalla.
- Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin on suorituksesta saatavien palkkioiden funktio.
- Asianmukaisissa olosuhteissa ihmiset hyväksyvät vastuun ja sen kasvattamisen.
- Mielikuvitus, luovuus ja uudistushalu jakaantuvat suhteellisen tasaisesti koko organisaatiossa.
- Modernit organisaatiot hyödyntävät ihmisten henkisiä voimavaroja kaipa-alaisesti.

Johtajan rooli Y-teorian mukaisessa organisaatiossa on luoda olosuhteet, joissa työntekijät pystyvät parhaiten suuntaamaan työnsä organisaation tavoitteisen suorittamiseen. Ruohotie ja Honka (1999, 187) jakavat kirjassaan inhimillisten resurssien johtamisen menestystekijät neljään osaan. Ensimmäisenä on taito muodostaa ryhmiä ja rakentaa toimintaverkkoja ja sitä kautta taito ja mahdollisuus käyttää sosiaalista valtaa. Seuraavana menestystekijänä he listaa myönteisen ihmiskäsityksen: luottamus ihmiseen ja taito saada omalla kommunikaatiolla toinen tuntemaan itsensä tärkeäksi. Kolmantena mainitaan ryhmäprosessit ja kyvykkyys saada ihmiset työskentelemään yhdessä menestyksekkäästi. Neljäntenä he painottavat realistista minäkuvaa: kyvykkyys nähdä itsensä ulkopuolisen silmin ja arvioida omat heikkoudet ja vahvuudet.

Ekman (2004, 114-115) listaa kirjassaan epävirallisen keskustelun tehtäviä osana ihmisten johtajuuden viitekehystä. Epäviralliset keskustelut tapahtumana:

- Ovat organisaatiokulttuurin alkulähde ja normien ja arvojen muodostuspaikka.
- Mittaavat esimiehen puheet ja toiminnan sekä määrittelevät hänen uskottavuutensa.
- Ovat oppimisen ydin levittämällä organisaation hiljaista tietoa
- innovoivat uusia ideoita.
- Antavat mahdollisuuden jälkipuintiin sekä loppuunpalamisen havainnointiin.
- Kasvattavat molemminpuolista luottamusta.
- Jakavat johtamisvaltuuksia.

Näihin epävirallisiin keskusteluihin osallistuvat niin johtaja kuin johdettavat tasa-arvoisempina kuin virallisissa keskusteluissa. Ekman määrittelee epävirallisiksi keskusteluiksi yleisen sosiaalisen keskustelun, jonkin asian suorittamisen tai tiedottamisen jälkeisen käytäväkeskustelun sekä keskustelun, joka syntyy kun odotetaan jotain tapahtuvaksi. (Mts, 33.)

Palautteenannosta kirjoittavat Ruohotie ja Honka (1999, 84-87) kirjassaan palautteysteemin käytöstä ja ongelmista. Tehottomalla palautteenannolla ja vastaanotolla on suuri riski aiheuttaa juuri päinvastaista vaikutusta ihmisten työ-

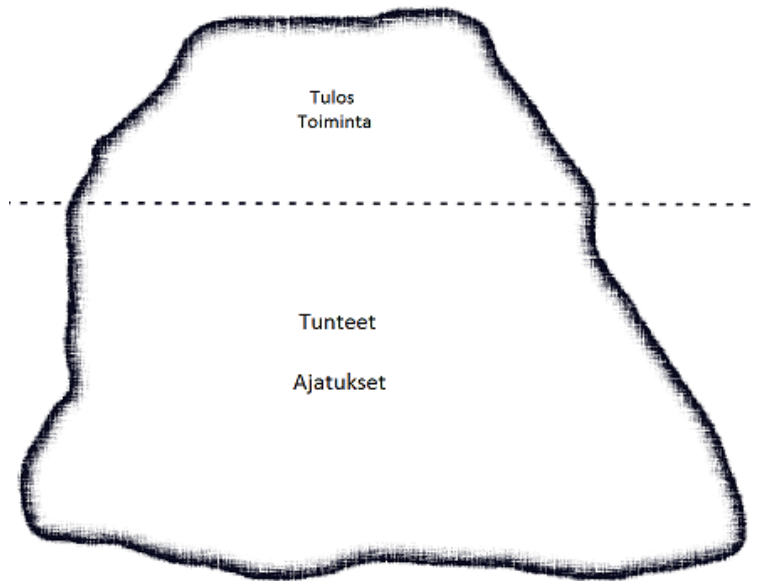
motivaatioon ja siten työtehokkuuteen ja työssä jaksamiseen. Ongelmiksi he listaavat tiedon puutteen prosesseista ja tuotoksista, yksilöidymmän tiedon puutteen, myöhässä tulevan palautteen sekä esimiesten ongelmanratkaisutaitojen puute.

Kriittisestä palautteesta kirjoittavat Furman ja Ahola tuoden esiin periaatteet, joita noudattamalla palautteen vastaanottaminen tehdään sitä saavalle helpommaksi:

- Mieti miksi toinen toimii väärin.
- Etsi toiminnalle myönteinen selitys.
- Mieti miten haluaisit hänen toimivan toisin.
- Ehdota uutta tapaa hänelle.
- Pohdi yhdessä hänen kanssaan uuden tavan etuja.
- Kerro miksi uskot hänen alkavan käyttää uutta tapaa.
- Tee suunnitelma hänen kanssaan uuden tavan omaksumiseksi.
- Kehu muutoksesta.

(Furman ja Ahola 2002, 104-105.)

Kognitiivisen psykologian mukainen ”jäävuori” reflektoi hyvin ihmisten suorittamaa työtä ja sitä kuinka iso osa toimintaan vaikuttavista asioista onkaan näkymättämissä. (Ks. kuvio 3) Johtajan tulee pystyä ottamaan huomioon tämä näkymätön osuus ja sen merkitys onnistuneelle toiminnalle.



Kuvio 3: Kognitiivisen psykologian mukainen ajatusmalli (Selin ja Selin 2013, 35, muokattu)

Erityisesti ongelmatilanteissa korostuu jokaisen yksilön näkymätön tausta eli henkilökohtaiset tunteet ja ajatukset. Nämä huomioimalla johtajalla on mahdollisuus selvittää käsillä olevat asiat molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Järvisen (1998, 173-178) mukaan alaiselle viriää monenlaisia tunteita ja ajatuksia, kun esimies aloittaa hänen kanssaan ongelman selvittämisen. Alainen kokee toiveikkaita odotuksia, mutta myös pelonomaisia tunteita ja mielikuvia siitä, mitä selvityksessä saattaa paljastua hänestä itsestään. Järvinen kirjoittaa myöskin työyhteisön ongelmien käsittelyn periaatteista ja ehdottaa, että ne olisi hyvä sopia etukäteen sekä kirjoittaa muistiin.

- Avoimuus - vain asioista, jotka nostetaan esille voidaan puhua ja sopia.
- Suora viestintä – puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä ja oikeille henkilöille.
- Erilaisuuden hyväksyminen – ihmiset ovat erilaisia. Toiselle pieni asia on toiselle suuri.
- Kiinnostus toisen mielipiteitä ja kokemuksia kohtaan – opitaan ja hyödynnetään kaikkien osaamista oikealla asenteella.

- Kriittisyys – omien näkemysten esilletuonti, kun kokee että käsittelyssä oleva asia ei mene oikein.
- Ratkaisukeskisyys – pyrkimys ongelmien ratkaisuun eikä vanhojen muisteluun.
- Luottamus – ongelmien ratkaisu luottamuksellisesti ja työrauhan takaaminen.

Johtajan on hyvä tiedostaa johdettavien tarve tietää ja ymmärtää vähänkään merkittävien päätösten perusteet. Säännöllisillä kokoontumisilla luodaan mahdollisuus jakaa tätä tietoa kaikille samanaikaisesti. Johtajan tulee tunnistaa vuorovaikutuksen merkittävyys ensisijaisena tiedon jakamisen keinona ja onnistuneen ihmisten johtamisen edellytyksenä. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen ja Koivunen 2005, 76.)

### **4.3 Muutoksen johtaminen**

Kotter listaa kirjassaan (1996, 18-20) kahdeksanvaiheisen prosessin merkittävien muutosten aikaansaamiseksi. Muutoksen johtajan on hyvä ymmärtää, että jokaisessa organisaatiossa esiintyy muutoksia vastustavia tekijöitä. Nämä tekijät, mm. raskas byrokratia, ylimielisyys ja luottamuspula eivät ole korjattavissa yksittäisillä toimenpiteillä muutosprojektin alussa, vaan vaativat johtajalta prosessinomaista työtä läpi projektin. Alla listattujen prosessin vaiheiden suorittaminen tulee tapahtua järjestyksessä ja välttämättä liian nopeaa siirtymistä seuraavaan vaiheeseen, jos edellisen vaiheen suorittaminen ei ole tarpeeksi pitkällä.

1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.
2. Johtoryhmän olemassaolon ja tuen varmistaminen.
3. Vision ja strategian laatiminen.
4. Muutosvision viestittäminen.
5. Henkilöstön valtuuttaminen visionmukaiseen toimintaan.
6. Osatavoitteiden varmistaminen ja niistä tiedottaminen ja palkitseminen.

7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen.
8. Muutosten juurruttaminen yrityskulttuuriin.

Muutoksen tekeminen jo käytössä oleviin ja totuttuihin toimintamalleihin on aina työn tulos. Vaikka organisaation jäsenet olisivat todenneet yhteisesti vanhan toimintatavan toimimattomaksi ja ongelmalliseksi, aiheuttaa muutos aina epävarmuutta ja lisätyötä. Peltonen kertoo kirjassaan Lewinin kolmivaihe- mallista muutoksen toteuttamiseksi. Tällä mallilla pyritään uutta toimintatapaa suosivien ja vastustavien voimien analysointiin. Johtajan pitää tunnistaa ne voimat, joita tukea ja ne, joita heikentää.

1. Voimassa olevien arvojen ja normien heikentäminen.
2. Epätasapainossa olevan organisaation ja prosessien vieminen uuteen tilaan vahvistamalla haluttua toimintatapaa esimerkiksi palkkioin.
3. Organisaation puhdistaminen muutosta vastustavista voimista.

Mallin toimivuus perustuu ajatukseen, että organisaatio on normaalitilassa tasapainossa ja muutos on häiriö tähän tilaan. Tasapainoa tulee horjuttaa muutoksen mahdollistamiseksi. Kun muutos on saatu toteutettua, sen toiminta tulee vielä varmistaa vakiinnuttamalla se osaksi organisaatiokulttuuria. (Peltonen, 2008. 132-133.)

Harvalla organisaatiolla on mahdollisuutta keskeyttää tai vähentää oleellisesti suoritettavan työn määrää muutoksen vuoksi. Joskus ylemmän johdon oletukset ovat päinvastaiset: ”tehän olette juuri parantaneet tai parantamassa toimintaa eli voitte tehdä lisää työtä jo nyt”. Rissanen ja muut ovat todenneet, että muutoksen tekeminen organisaatiossa on joskus hyvinkin turhauttava prosessi. Usein esiintyy muutosvastarintaa, joka saattaa ilmetä jopa muutosaktiviteettien sabotointina. Sitoutumisen puutetta ilmenee ristiriitaisten muutossuunnitelmien ja –toteutuksen takia. Henkilökemiat eivät toimi ja tiedon pannausta käytetään vallan välineenä. Riskinottoa vältetään, koska muutoksien vaikutuksista ei olla varmoja. Ylimmän johdon kyvyttömyys tulkita organisaation tai yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia heijastuu väärinä muutostoimenpiteinä. Eri johtamismallien tuntemattomuus niin johdolle kuin alaisille aiheuttavat epävarmuutta ja kielteisyyttä. (Rissanen ym.1996, 48-49.)

Hokkanen, Mäkelä ja Taatila kertovat muutoksesta ja kuinka se on pysyvä osa koko yhteiskuntaa. Yhä nopeutuvaa muutosta ruokkivat mm. tekniikan jatkuva kehittyminen ja globalisaatio. Tämän muutoksen vuoksi olemme kaikki osa kansainvälistä kilpailua myöskin osaamisemme ja sitä kautta työpaikkojemme säilymisen suhteen. Hokkanen ja muut toteavat, että suhtautuminen muutokseen on yksilöllistä ja riippuvainen jokaisen omasta näkökulmasta siihen. Suhtautumisesta voidaan erottaa kuusi tasoa:

1. Periaatteesta vastaan – omien arvojen perusteella.
2. Perusteltu tilannekohtainen vastustus – vastustaa juuri tätä yksittäistä muutosta.
3. Sopeutuu pakon edessä – hyväksyy ei estettävät muutokset.
4. Sopeutuu aktiivisesti – hakee muutoksista positiivista asioita.
5. Vie muutosta aktiivisesti eteenpäin – toimii muutosagenttina.
6. Pyrkii jatkuvaan muutokseen – muutos itse on tärkeää.

Muutoksen, sen vaikutuspiirissä olevien ja sen tapahtumiseen vaikuttavien ihmisten johtaminen on suunnitelmallinen prosessi. Valmistelu, suunnittelu ja muutoksen toteuttaminen kukin vaativat oman aikansa niin uuden oppimisen kuin vanhasta poisoppimisen vuoksi. (Hokkanen ym. 2008, 132- 133.)

#### **4.4 Työmotivaation parantaminen**

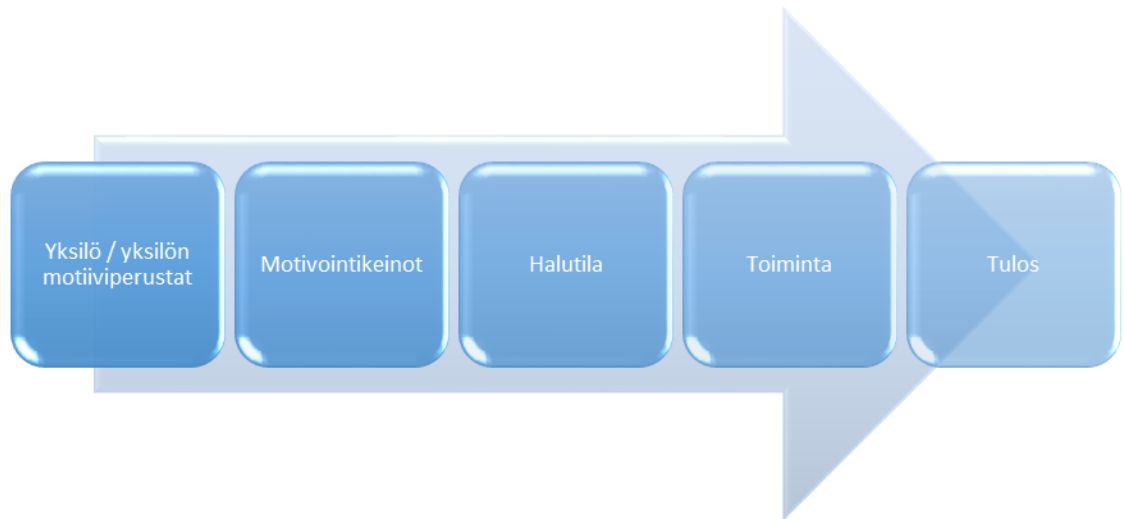
”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten virkeästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja hänen halunsa suuntautuu.” (Ruohotie ja Honka 1999, 13).

Johtajan rooliin kuuluu luoda työntekijöille motivaatio työntekoon ja sen kautta haluun tehdä asioita hyvin. Kaikki ihmiset toimivat joko pakon tai halun kautta ja nämä molemmat voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motiiveihin. Sisäisiä halumotiiveja ovat esimerkiksi urakehitys, arvostus ja vakituinen työ ja ulkoisia esimerkiksi päteminen ammattinimikkeen kautta, menestysmaine suhteessa sidosryhmiin, asema ja vaikutusvalta. (Rope ja Kettunen 2012, 79-83.)

Ruohotie ja Honka jakavat kirjassaan motivaatioprosessin kolmeen osa-alueeseen. Tarve-osassa johtajan tulee hankkia ymmärrystä työntekijöiden

kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeista. Kannuste-osassa pyritään sovittamaan kannusteet ja niiden antamistapa yksilön tarpeisiin. Prosessin odotukset ja havainnot –osassa pyritään säätämään yksilön työn vaativuustasoa sille tasolle, joka vastaa hänen odotuksiaan ei liian vaikeasta tai liian helposta työstä. Johtajan tulee myöskin jakaa tietoa siitä, mitä yksilöltä vaaditaan ylimääräisen kannustimen työstä saamiseksi. (Ruohotie ja Honka 1999, 19-23.)

Rope ja Kettunen nostavat yhdeksi hyvän johtajan ominaisuudeksi positiivisuuden. Tervehtimisillä, kehuilla, kiitoksilla ja ei työasioihin liittyvillä jutusteluilla johtaja pystyy luomaan positiivista ilmapiiriä hyvin pienellä työpanoksella. Tällä positiivisella ilmapiirillä voi olla äärettömän suuri merkitys ihmisten työmotivaatioon. (Rope ja Kettunen 2012, 215.)



Kuvio 4: Toimintaan vaikuttaminen halujen kautta (Rope ja Kettunen 2012, 86, muokattu)

Leiviskä kertoo kirjassaan työmotivaation löytämisestä työn merkittävyyden kautta. Hänen mukaansa työn merkitys syntyy siitä, että yksilö löytää tekemiselleen tarkoituksen ja asettaa itse tavoitteet sen saavuttamiselle.

”Tarkoitus toteutuu vasta teoissa. Vasta kun toimii siten, että pyrkii edistämään valitsemaansa tarkoitusta ja tuntee, että se on kaiken toiminnan päämäärä, on todella valinnut elämälleen ja työlleen tarkoituksen.” (Leiviskä 2011, 16.)

Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 82-83) jäsentävät hyvän elämän seuraavalla kaavalla: (Kyyty + Tarkoitus + Ympäristö) x Visio = merkityksellinen elämä ja



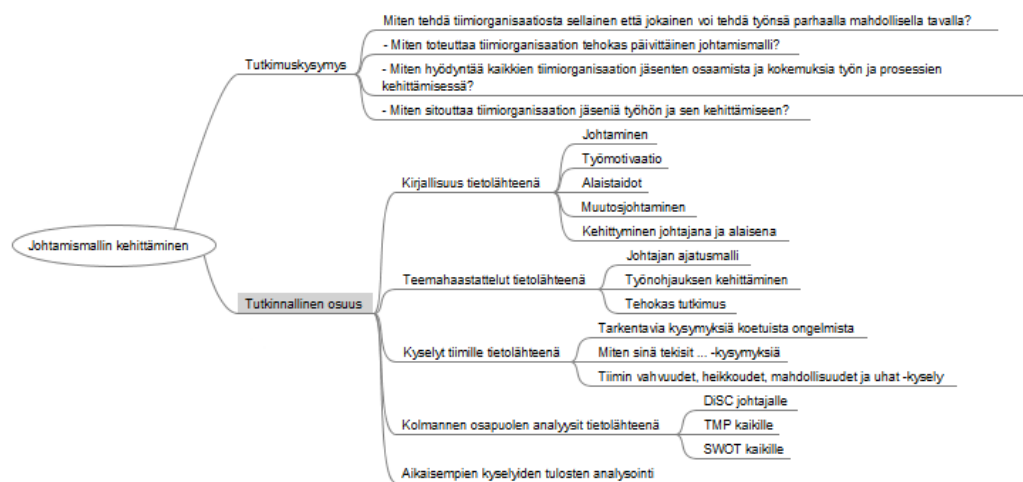
elämäntapa. Kun mietitään kaavaa työelämässä ja lopputulosta työmotivaationa niin:

- Kyvyt – mitkä ovat yksilön vahvuudet
- Tarkoitus – mihin tehtävään uskot
- Ympäristö – millainen työympäristö sopii parhaiten yksilön toimintatapaan ja arvoihin
- Visio – miten ja missä yksilö haluaa elää. Miten tärkeitä ovat raha ja ihmissuhteet

Kaikkea tässä kappaleessa käsiteltyä voidaan pitää kuuluvaksi prosessiin (ks. kuvio 4.), jonka läpiviennistä ja onnistumisesta johtaja on vastuussa, mutta yksilön itsensä osallistuminen ja sitoutuminen on edellytys työmotivaation parantamiselle.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN TOTEUTUS

Kaikki tutkimuksen aktiviteetit suunniteltiin hakien vastausta tutkimuskysymyseen ja sen alikysymyksiin. Aihepiirin kirjallisuuteen tutustumalla saatiin käsitys yleisesti hyväksi koetuista ja testatuista toimintamalleista. Asiantuntijahaastatteluilla saatiin samankaltaisissa toimintaympäristöissä työskenneiltä tai juuri nyt työskenteleviltä henkilöiltä empiirisiä kokemuksia ja ehdotuksia kuinka kehittää tiimiorganisaation johtamismallia ja toimintaa. Ulkopuolisten toimijoiden tekemillä kyselyillä, analyyseilla ja palautteenantotapaamisilla saatiin puolueetonta, sekä vaikutusympäristöstä riippumatonta tietoa tiimin jäsenten ominaisuuksista, työtapojen ja toiminnan vahvuuksista ja puutteista sekä kehityskohteista. Itse tutkimuksen kohteena olevalle tiimille aikaisemmin yrityksen puolelta sekä tutkimuksessa tehtyjen kyselyiden tulokset antoivat tutkijalle näkyvyyttä siitä, miten toiminta koettiin tiimin jäsenten keskuudessa. Lisäksi kysymyksillä pyrittiin saamaan tiimin näkemyksiä parannusta vaativista asioista ja kehitysideoita. (Ks. kuvio 5.)



Kuvio 5: Miellekartta opinnäytetyön tutkimusosuudesta

## 5.1 Kyselyt

### 5.1.1 Yrityksen yleiset kyselyt

Johtamismallin kehittäminen tiimiorganisaatiossa -tutkimus sai aloitussykäyksen tutkittaessa yrityksen jokaiselle työntekijälle puolivuositain lähettämien kyselyiden jo valmiina olevia tuloksia. Tutkijalla oli käytettävissään kahden kyselyn tiimitasoiset vastaukset. Näihin kyselyihin olivat kaikki yrityksen vakituksina työntekijöinä toimivat tiimiläiset, eli kuusi henkilöä, vastanneet. Alihankituille työntekijöille ei näihin kyselyihin ole mahdollisuutta vastata. Kyselyihin vastaaminen tapahtui viisiportaisella asteikolla:

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Neutraali
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kysymyksissä kysyttiin yrityksen työntekijöiden mielipidettä annetulla asteikolla urakehitysmahdollisuuksiin, keski- ja ylemmän johdon suoriutumiseen, johdon suoriutumisesta työntekijöiden palkitsemisessa ja motivoinnissa sekä työilmapiiriin avoimuudesta. Lisäksi kysymykset pyrkivät selvittämään työntekijöiden työskentelymahdollisuuksia organisaatiossa, luottamusta lähimmän johdon osaamiseen, kuinka yksilö kokee häntä kunnioitettavan sekä suhtautumista asiakkaiden ongelmien korjaamiseen ja korjauksien nopeuteen.

### 5.1.2 Tiimille kohdennettu kysely

Tutkija muodosti ensimmäisen kohdennetun kyselyn tiimin jäsenille käyttäen Googlen ilmaista kyselylomaketoimintoa. Tällä toiminnolla voitiin muodostaa halutunlainen kyselylomake halutuilla kysymyksillä palveluntarjoajan serverille internetiin ja sitten toimittaa url kyselyyn tiimiläisille. (Google Forms 2013)

Anonyymillä kyselyllä haluttiin varmistaa mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset vähentämällä pelkoa kielteisen johtamispalautteen luulluista vaiku-

tuksista henkilön suhteesta johtajaan. Kysely osoitettiin kaikille seitsemälle tiimiläiselle mukaan lukien alihankittu henkilö. Kaikilta heiltä saatiin vastaukset. Kysymykset muodostettiin yrityksen yleisten kyselyiden tuloksien, kirjallisuuden sekä tutkijan empiiristen huomioiden pohjalta.

Kyselyssä kysyttiin seuraavia asioita:

1. Tiedätkö mitkä ovat asiat ja tehtävät, joiden tekemisestä juuri sinä olet vastuussa organisaatiossa?
2. Ne asiat ja tehtävät, joista sinä olet vastuussa - onko sinulla tarpeellinen tieto niiden suorittamiseksi vaaditulla tavalla?
3. Kuka mielestäsi määrittelee tehtävien suorittamisen oikean tason, laadun ja tavan?
4. Minkälaisia osaamisia ja ominaisuuksia mielestäsi pitää palveluorganisaation johtajalla olla?
5. Minkä tasoisen tehtävänannon ja mittarit sinä tarvitset?
6. Millaista alaisosaamista mielestäsi voidaan olettaa olevan palveluorganisaation työntekijällä?
7. Mitkä ovat mielestäsi hyvän johtajuuden tärkeimmät tunnuksat?
8. Mitkä ovat mielestäsi huonon johtajuuden pahimmat piirteet?
9. Ne asiat ja tehtävät, joista sinä olet vastuussa - tiedätkö miten sinun onnistumistasi niissä mitataan?
10. Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, jotka tiimin johtajuudessa pitää muuttaa?
11. Kuinka tärkeänä pidät omia tehtäviäsi ylemmän organisaatiotason tavoitteisiin pääsemisen kannalta?
12. Jos sinulla ei ole tarpeeksi tietoa tehtäviesi suorittamiseksi, mistä se mielestäsi johtuu?
13. Vapaat kommentit.

## 5.2 Ulkopuolisten tekemät arvioinnit

### 5.2.1 DiSC-analyysi

DiSC Classic 2.0 analyysi tarjoaa personoidun profiilin analyysin kohteelle perustuen neljään käyttäytymistyyliin: hallitseva, vaikuttava, tunnontarkka ja vakaa. (Ks. kuvio 6, josta käy ilmi jokaisen käyttäytymistyylin vahvin ominaisuus). Tiimin johtaja vastasi kysymyksiin ja hänelle tehtiin analyysi yhdessä muitten ylemmän organisaatiotason johtajien kanssa.

<b>D Hallitseva</b>	<b>i Vaikuttava</b>
Pyrkii muovaamaan ympäristöään kukistamalla vastarinnan tulosten saavuttamiseksi	Pyrkii muovaamaan ympäristöään vaikuttamalla toisiin tai suostuttelemalla heitä puolelleen
<b>C Tunnontarkka</b>	<b>S Vakaa</b>
Pyrkii työskentelemään tunnollisesti laadun ja tarkkuuden varmistamiseksi	Pyrkii yhteistyöhön toisten kanssa tehtävien suorittamiseksi

Kuvio 6. DiSC-käyttäytymistyyli (DiSC raportti Teemu Niemi, 14, muokattu)

Analyysin perusteella henkilö saa:

- Ymmärrystä omasta käyttäytymisestä vuorovaikutustilanteissa.
- Tietoa miten mukauttaa käyttäytymistä tilannekohtaisesti sopivaksi.
- Apua tunnistaa omat vahvuudet ja kehityskohteet.
- Työkaluja rakentaa keskinäistä yhteisymmärrystä tiimissä.
- Neuvoja miten rakentaa yhteinen tapa ja kieli keskustella vuorovaikutustilanteissa tiimin kanssa.

(DiSC sivusto 2014.)

## 5.2.2 Team Management Profiili -kysely

Team Management Profiili -kyselyn tulosten analyysi (TMP yksilöraportti) kertoo kullekin vastaajalle hänen työhön liittyvistä mieltymyksistään, ”suuntautumisestaan”, eli niistä ominaisuuksista ja käyttäytymismalleista, jotka ilmenevät hänen suorittaessaan tehtäviä osana tiimiä. Johtajalle tämä tieto auttaa osaltaan antamaan oikeille henkilöille oikeanlaisia työtehtäviä sekä keskustelemaan niin tehtävistä kuin niiden suorittamisessa mahdollisesti ilmenevistä haasteista jokaiselle yksilölle sopivimmalla tavalla. Lisäksi johtaja saa tietoa niistä ominaisuuksista, joita tiimiltä puuttuu.

Kyselyyn vastasivat kaikki yrityksen vakituisina työntekijöinä toimivat tiimiläiset eli kuusi henkilöä. Tulosten analysointi suoritettiin yrityksen henkilöstöosaston johtamana koko tiimille samanaikaisesti.

Profiloinnin mukaiset roolit jakaantuvat neljään pääryhmään:

1. Tutkijat
2. Organisoijat
3. Kontrolloijat
4. Neuvojat

Nämä pääryhmät jakautuvat kahdeksaan alaryhmään eli rooliin, joilla kullakin on omat vahvuutensa:

1. Tutkija-promoottori
  - a. hyvä myymään asioita, ratkaisuja ja ratkaisumalleja muille
  - b. pitää muuttuvista ja jännittävästäkin työtehtävistä
  - c. kyllästyy helposti
2. Arvioija-kehittäjä
  - a. analyyttinen ja objektiivinen
  - b. ideoija
  - c. pitää projektityöskentelystä
  - d. kokeilunhaluinen

3. Eteenpäin viejä-organisoija
  - a. organisoii ja implementoi
  - b. nopea päätöksentekijä
  - c. lopputuloskeskeinen suorittaja
  - d. järjestelmien kokoaja
  - e. analyyttinen
4. Loppuunviejä-tekijä
  - a. käytännöllinen
  - b. tuotanto-orientoitunut
  - c. aikataulu- ja suunnitelmakeskeinen
  - d. arvostaa tuloksellisuutta ja tehokkuutta
5. Kontrolloija-tutkija
  - a. vahva kontrolloinnissa
  - b. kiinnittää huomiota yksityiskohtiin
  - c. suorittaa itsenäisesti
  - d. tutkii standardeja ja toimintaohjeita
6. Edustaja-ylläpitäjä
  - a. konservatiivinen ja lojaali
  - b. pitää henkilökohtaisia arvoja tärkeinä
  - c. vahvat käsitykset oikeasta ja väärästä
  - d. tarkoitus määrittelee työmotivaation
7. Raportoija-neuvoja
  - a. auttaja
  - b. tiedon kerääjä
  - c. ei pidä kiirehtimisestä
  - d. asioista perillä oleva
  - e. joustava

8. Luova-keksijä
  - a. kekseliäs
  - b. tulevaisuuteen suuntautunut
  - c. monimutkaisuudesta nauttija
  - d. luova
  - e. tutkimustyöstä pitävä

### 5.2.3 SWOT-analyysi

SWOT analyysissä kerättiin ensin jokaiselta vakituiselta tiimiläiseltä sekä johtajalta, yhteensä seitsemältä henkilöltä, sähköpostitse asioita, joita hän pitää tiimin toiminnan vahvuuksina (Strength), heikkouksina (Weakness), mahdollisuuksina (Opportunities) ja uhkina (Threats). Tiimin johtaja toimitti tulokset (Liite 2: Tiimin SWOT kyselyn tulokset) etukäteen henkilöstöosastolle, jonka edustaja järjesti ja johti yhteisen analysointipalaverin tiimille.

Analysointipalaverissa valittiin vastausten joukosta asiat, jotka tulisi tiimissä:

- Lopettaa tai muuttaa toisenlaiseksi
- Aloittaa tekemään
- Jatkaa juuri samanlaisena

## 5.3 Teemahaastattelut

Teemahaastattelun ideana on olla keskustelunomainen tilanne, jonka pohjana on muutama ennalta määritelly teema. Tutkijan on tarkoitus keskittyä haastatteluun ja haastateltaviin papereiden vilkuilun sijaan. Tästä syystä kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin ja jäseneltiin myöhemmin. Teemahaastateltaviksi valittiin sellaisia henkilöitä, joilla on haastattelun aihealueista hyvät tai erinomaiset tiedot. (KvaliMOTV 2014.)

Tiimin johtajan kollegat valittiin teemahaastatteluun heidän pitkän esimiesuransa sekä saman toimintaympäristön tuntemuksen vuoksi, jossa johtamismallin kehittämisen kohteena oleva tiimi toimii. Yrityksen ulkopuolisiksi haasta-



teltaviksi valittiin kaksi henkilöä. Johtajan entinen esimies, yrityksestä 1,5 vuotta aikaisemmin Intelille johtajaksi siirtynyt Petri Koski. Petrin tiedoista ja johtamisosaaamisesta tutkijalla on omia positiivisia empiirisiä kokemuksia. Risto Harisalo, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun professori, jonka tutkija kokee hänen taustansa lisäksi aikaisempien vapaamuotoisten keskusteluiden kautta aihepiirin todelliseksi asiantuntijaksi.

Kutsu teemahaastatteluun lähetettiin kaksi viikkoa ennen haastattelua. Kutsussa mainittiin haastattelun teema sekä linkki helposti saavutettavissa olevalle KvaliMOTV:n sivulle haastattelun ideaan ja rakenteeseen tutustumiseksi niille, joille teemahaastattelun idea ei ollut entuudestaan tuttu. Haastattelut kestivät 1 – 2,5 tuntia, Risto Harisalon kanssa käydyt näistä pisimpään.

### **5.3.1 Johtajan kollegat**

Yrityksen edustajien teemahaastatteluissa keskityttiin johtajan ajatusmalliin, eli miten johtajan tulee hahmottaa päivittäinen johtamistilanne ja sen mukanaan mahdollisesti tulevat haasteet. Tällä teemalla pyrittiin löytämään käytännön toimiviksi todentamia asioita ja malleja, joilla parantaa tutkimuksen kohteena olevan tiimin johtamismallia. Haastateltaviksi valittiin kaksi johtajalle läheisintä kollegaa joiden kanssa johtaja tunsi omaavansa samoja työnteekoon sekä elämään liittyviä perusarvoja.

### **5.3.2 Ulkopuoliset asiantuntijat**

Petri Kosken kanssa teemahaastattelussa haettiin tietoa päivittäisestä työnohjauksesta ja kehitysideoiden keräämisestä. Professori Risto Harisalon kanssa käydyissä keskusteluissa paneuduttiin itse tutkimuksen rakenteeseen ja sen suorittamiseen, tutkimuskysymysten muodostamisen logiikkaan, tiimin itseohjautuvuuteen, miten sinä tekisit –kysymyksen tehokkaaseen käyttöön ja moiniin muihin ihmisten ja asioiden johtamiseen sekä motivointiin liittyviin asioihin. Professori Harisalon antamista tiedoista ja opista on hyödynnetty ja mainittu vain murto-osa tässä opinnäytetyön kirjallisessa raportissa. Kaikkea hänen antamaansa oppia voidaankin pitää pääomana opinnäytetyön tekijän koko jäljellä olevaa työuraa varten.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLISET TULOKSET

### 6.1 Kyselyiden tulokset

#### 6.1.1 Yrityksen yleiset kyselyt

Vastauksia tulkittaessa tutkijan tuli arvioida millainen vaikutus vastauksiin oli yrityksen muuttuneella kilpailutilanteella ja kyselyiden vaikutusajalle osuneella yrityksen myynti-ilmoituksella. Muutostilanteen mahdollisesti joillekin yksilöille aiheuttamalla ahdistuksella saattoi olla vaikutusta vastauksiin. Turvallinen työpaikka ja sen tuttu järjestys, johon on sopeuduttu, olikin yhä uhattuna. Edessä oleva pakollinen muutos järkyttää ja se saattaa purkautua negatiivisena palautteena johtoa ja koko yritystä kohtaan (Juuti 1995, 105). Tällainen negatiivinen kuohunta saattaa vaikuttaa koko työyhteisöön ja saattaa sen kriisiin ja etsimään syntipukkia ongelmilleen (Järvinen 1998, 84).

Vastaajien eli yrityksen vakituisten työntekijöiden määrä oli pieni eli viisi, joten 20% muutos tiimitasoisessa tuloksessa kysymykseen tuli jo yhden henkilön vastatessa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Huomioitavaa on myös miten jokainen yksilö mieltää neutraali-vastuksen tilanteessa, jossa toimintaympäristöön on kohdistunut ja on vielä kohdistumassa merkittäviä muutoksia. Neutraali vastaus saatetaan kokea positiiviseksi vastaukseksi eli kysytystä asiasta ei ole merkittävää mielipidettä tai huomioita negatiiviseen suuntaan.

Koska täysin yksiselitteistä tapaa erottaa yksilökohtaisten tunnereagoitien vaikutukset vastauksiin oli mahdotonta tehdä, valittiin tutkittavaksi kysymyksistä ja vastauksista ne, joilla oli suoraa tai välillistä yhteyttä tutkimuskysymyksiin ja joissa tiimi oli antanut selkeästi yrityksen 25% parhaimpia organisaatioita heikommat arvosanat. Tutkimukselle merkitykselliset kysymykset on listattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Yrityksen kyselyiden merkitykselliset kysymykset

Kysymys	Ero
Minulla on luottamus johtajani ihmisjohtajuusosaamiseen	-31
Johtajani inspiroi minut tekemään parhaani	-34
Päivittäiset työskentelytapamme ovat muuttumassa parempaan suuntaan (vähemmän byrokratiaa ja enemmän nopeutta)	-24
Saan tarpeeksi tietoa kuinka tiimimme suoriutuu tavoitteistaan	-30
Organisaatiossa työskenteleviä rohkaistaan tuomaan esiin erilaisia ideoita ja mielipiteitä	-34
Saan säännöllisesti palautetta ja tunnustusta hyvin tekemästäni työstä	-41

Näiden vastauksien ja tutkijan omien kokemusten ja huomioiden tiimin toiminnasta perusteella:

- Muodostettiin tiimille kohdennetut tarkentavat kyselyt, joita käsitellään kappaleessa '6.1.2 Tiimille kohdennetut kyselyt' sekä
- Keskusteltiin esimiehen, kollegoiden ja henkilöstöosaston kanssa korjaavista toimenpiteistä. Näiden keskustelujen tuloksena päätettiin pyytää tiimille ulkopuolisen tahon tekemät tutkimukset ja arvioinnit. Näistä tietoa kappaleessa '6.2 Ulkopuolisen tekemät arvioinnit'.

Näiden aktiviteettien lisäksi vastauksia peilattiin tutkimuskysymyksiin ja listattiin seuraavat asiat kehittäviksi:

- Johtajan valmiudet ihmisjohtaa tiimin jäseniä kyseisessä tilanteessa jossa tiimi ja koko yritys ovat
- Toimintatapojen suoraviivaistaminen
- Tiimin suoriutuminen sille asetetuista tavoitteista
- Mahdollisuus avoimempaan mielipiteiden antoon
- Säännöllinen palautteenanto

### 6.1.2 Tiimille kohdennettu kysely

Tiimin anonyymisti antamista vastauksista (Liite 1: Kysely tiimille) voitiin havaita merkityksellisinä alla luetellut tiimin johtamis- ja toimintamalliin liittyvät asiat:

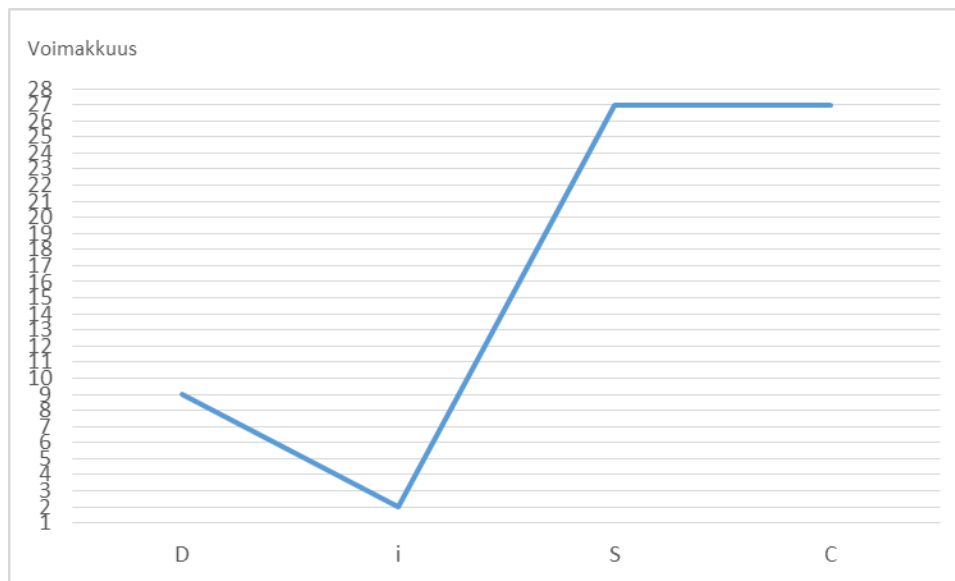
- Selkeät vastuut
- Esimiehen selkeä ja täsmällinen viestintä oleellisista asioista
- Tehtävien priorisointi
- Esimiehen stressinsietokyvyn parantaminen
- Alaisten kuunteleminen
- Esimies näyttää selkeästi suunnan ja kertoo halutun lopputuloksen, siten tiimi saa suorittaa itsenäisesti
- Palautteenanto puolin ja toisin
- Avun pyytäminen helpommaksi
- Esimiehen ja alaisten ihmissuhdetaidot
- Joustavuus ja tarvittaessa peräänantamattomuus
- Esimiehen asiantuntijuus ja tukenaolo alaisilleen
- Esimiehen kyky saada alaisistaan parhaat puolet esiin

Monet näistä esiinnoituksesta asioista liittyvät esimiehen kykyyn luoda luottamusta, inspiroida ja älyllisesti stimuloida sekä kohdata yksilöllisesti jokaista tiimin jäsentä (vrt. Silvennoinen ja Kauppinen 2007, 70.)

## 6.2 Ulkopuolisten tekemien arviointien tulokset

### 6.2.1 DiSC-analyysi

Tiimin johtaja sai analyysistä lähes maksimipisteet S- ja C-kohdista, lähes minimin i:stä ja kolmasosan D:stä. Tällaisella jakaumalla johtajan korkein DiSC-käyttäytymistyyli on ”Vakaa ja tunnontarkka” ja profiilimalliksi tulee ”Täydellisyden tavoittelija”.



Kuvio 7. Johtajan pistemäärät käyttäytymistyyleistä (DiSC raportti Teemu Niemi, 23, muokattu)

Korkean ”Vakaa” käyttäytymistyylin henkilöt toimivat yleensä johdonmukaisella ja helposti ennustettavissa olevalla tavalla. He eivät halua aiheuttaa ongelmia vaan haluavat tuntea olevansa arvostettuja. He keskittyvät vakauden ylläpitämiseen ja tekevät päätökset hyvin harkitusti. Korkean ”Tunnontarkka” tyylin ihmiset ovat tarkkoja ja kiinnittävät huomionsa yksityiskohtiin ja työn laatuun. He ovat täsmällisiä ja suunnitelmallisia sekä tekevät päätöksensä analyyttisesti. Heille on tärkeää selvittää syyt ongelmien takana ennen ratkaisujen tekemistä. Käyttäytymispiirteistä korostuvat taulukossa 3 listatut vahvuudet ja heikkoudet. Nämä piirteet tiedostamalla johtaja voi välttää käyttämästä heikkoja piirteitä ja pyrkiä kehittämään niitä parempaan suuntaan sekä ja hyödyntää vielä paremmin vahvuuksia.

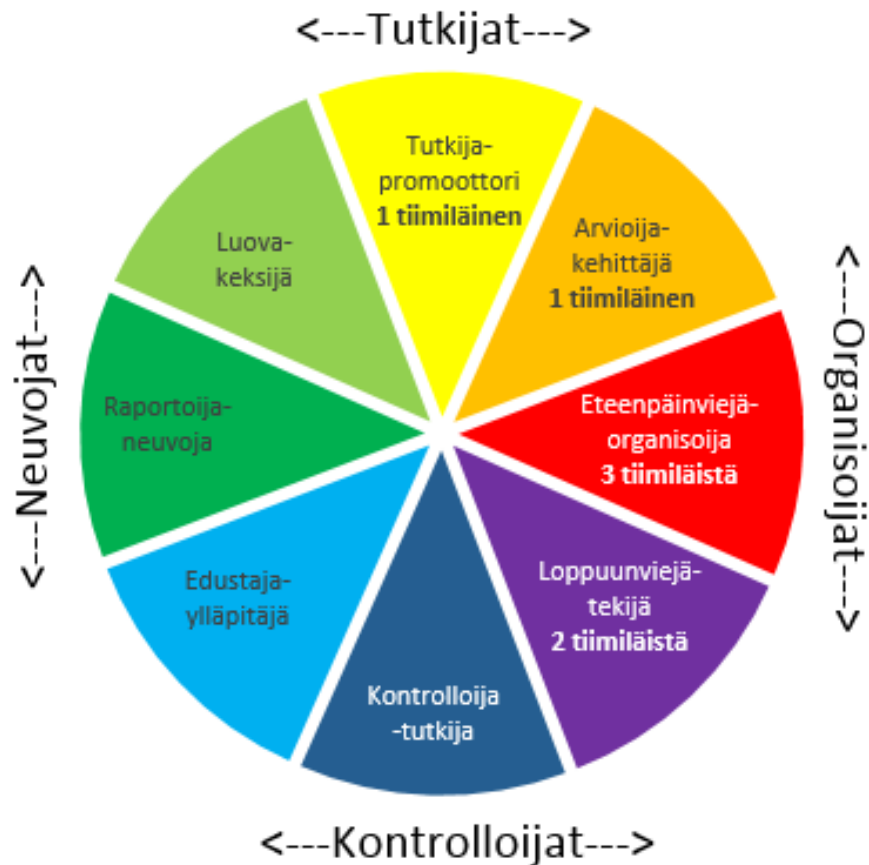
Taulukko 2. Johtajan käyttäytymispiirteet DiSC-analyysin perusteella (DiSC raportti Teemu Niemi, 5, muokattu)

<b>D</b>	<b>i</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
9	2	27	27
Ei hae huomiota	Pessimistinen	Passiivinen	Täydellisyyden tavoittelija
Syrjäänvetäytyvä	Varautunut	Kärsivällinen	Täsmällinen
Realistinen	Vetäytyvä	Lojaali	Löytää asiatiedot
Punnitsee edut ja haitat	Tiedostava	Ennakoitavissa oleva	Diplomaattinen
Sävyisä	Vaitelias	Joukkuehenkinen	Systemaattinen
Konservatiivinen Rauhallinen			

Täydellisyyden tavoittelijana johtaja on kiinnostunut yksityiskohdista ja asioiden tekemisen tarkkuudesta. Hän etsii helposti ennustettavia toimintoja vaukauttaakseen toimintaympäristöä ja mahdollistaakseen näin jatkuvat ja erittäin korkealaatuiset tulokset. Johtaja nauttii systemaattisesta tavasta ratkaista ongelmia ja pyrkii rauhallisesti, ehkä jopa hieman passiivisesti, diplomatian keinoin ehkäisemään konfliktit.

### 6.2.2 Team Management Profiili -kysely

Kuvioon 8 on kirjattu kyselyn tulosten analyysin antamat tiimiläisten roolit. Roolit jakautuivat selkeästi ympyrän oikealle puolelle Organisointiin, Tutkimukseen ja Kontrollointiin. Kolmen henkilön sijoittuminen Eteenpäin viejä-organisoiija-rooliin saattaa aiheuttaa tilanteita, joissa asioita lähtee nopeastikin viemään eteenpäin useampi kuin yksi henkilö tiimistä kokien, että vetovastuu on juuri hänellä. Tämän perusteella johtajan on hyvä kiinnittää huomiota vastuiden selkeyteen ja tehtävien suorittamisen ja vetovastuun tiedottamiseen kaikille tiimiläisille samanaikaisesti.



Kuvio 8. Team Management ympyrä ja tiimiläisten sijoittuminen tutkimuksen perusteella (TMP tiimiraportti 2013, 33, muokattu)

Neuvojat-roolien uupuminen voi haitata tiimin jäsenten työskentelyä, koska auttamishaluista tietoa keräävää osaajaa ei tiimissä ole. Tämä on seikka johon johtajan on ainakin pitkällä aikajänteellä kiinnitettävä huomiota. Esimerkiksi tiimin vastuulla olevat palvelut sisältävät ja sivuavat teknologioita, joiden yksityiskohtaisen osaamisen opetteleminen jokaisen tiimiläisen toimesta ei ole mahdollista tai edes kannattavaa toiminnalle.

### 6.2.3 SWOT analyysi

SWOT analysointipalaverin tuloksena saatiin yhteisymmärrys seuraavista tarpeista muuttaa ja vaikuttaa kehittävästi tiimin toimintaa:

- Joka-aamuinen yhteinen hetki tehtävien läpikäyntiin ja mahdollisen avuntarpeen esittämiseen.

- Kaikilla palavereilla tulee olla ennalta määritelty esityslista, joka sisällytetään kutsuun.
- Kaikkien tulee varata aikaa palavereihin valmistumiselle.
- 'Vaikeelta tuntuu – tehtäisiinkö silti' –asenne kaikille päällimmäiseksi.
- Tiimistä puuttuvien roolien löytäminen ja suunnittelu, miten toimitaan ilman (jotain tehtäviä pois?) vai saadaanko lisää tekijöitä.
- Jatkuva ongelmakohtien tunnistaminen ja esillenosto.
- Tiimiä koskevien päätösten esilletuonti selvästi.

Huomioitavaa tässä SWOT analyysissä oli henkilöstöosaston edustajan kyky ohjata keskustelu niihin asioihin, joiden kehittäminen on tiimin välittömän vaikutusvallan piirissä. Itse kyselyn vastauksia lukiessa (Liite 2) huomataan, että monet vastauksista koskivat asioita, joihin johtaja tai tiimiläiset itse eivät ainaakaan tämän projektin tuloksena kykene vaikuttamaan.

## **6.3 Teemahaastattelujen tulokset**

### **6.3.1 Johtajan kollegat**

Jouni Rapakko (Rapakko 2013) kertoo johtajan ajatusmallista painottaen etukäteen tehtävän ajattelun merkitystä. Tiimi on hyvä ottaa osaksi päätöksentekoprosessia ja sitä kautta saattaa heille tietoon ne asiat, jotka itse tekemiin vaikuttavat. Johtajan on pyrittävä luomaan edellytykset kaikkien tiimin jäsenten osallistumiselle samantarvoisesti työhön, jonka tiimi tekee sille asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Johtajan tulee pystyä perustelemaan ensin itselleen kaikki päätökset ja syyt niihin. Lisäksi päätösten tulee olla omien arvojen mukaisia. Jounin mukaan johtajuus tulee kolmesta asiasta:

1. Kuuntele mitä ihmiset haluavat kuulla – ja viesti oikein.
2. Ota tiimi mukaan päätöksentekoprosessiin.



3. Johtajuus on päätösten tekemistä ja ihmisten sitouttamista. Molempien asioiden kunnossa oleminen on edellytys onnistuneelle tiimin toiminnalle.

Sami Viitasen (Viitanen 2014) mukaan johtajan tulee tiimin yksilöiden motiivoinnin kautta pyrkiä kohti hyvää suorittamista ja suorituksia. Johtajan tulee omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan tiimiläisten sekä itsensä ajattelutapaan. Huomioitavia asioita:

- Kommunikaation selkeys
  - Mikään asia ei ole liian selkeä. Toistojen määrä selkeyttää.
  - Tiimiläisten tavoitteisiin yhdistetyt yksilökohtaiset johtamis- ja kommunikointityylit.
  - Tehtävien määrittelyiden taso sovittu yhdessä kunkin tiimiläisen kanssa.
  - Odotusarvot siitä, mitä ja miten tehty täysin selväksi.
  - Vastuualueet selvästi määriteltä.
  - Tiimin ja sen yksilöiden tekemisen yhdistyminen ylemmän tason tekemiseen ja tavoitteisiin tehty selväksi.
  - Pikku hiljaa siirtyminen ohjaavasta johtamisesta mielipiteen kyselemiseen.
- Positiivisuus ja intohimo
  - Johtajan tuoma ja luoma positiivinen henki omalla käytöksellään.
  - Johtaja on todella läsnä tekemisessä.
- Merkitys tekemiselle
  - Työtehtävän pukeminen tarinaksi, jonka kautta positiivisessa mielessä yksilö kokee sen tekemisen ja itsensä tarpeelliseksi.

Yllä listattujen asioiden kommunikoinnissa vaaditaan vakuuttavasti käyttäytymistä ja osaavaa puhujaa. Vakuuttava puhuja pystyy kommunikoimaan tunteella järkeenkäypää asiaa yksilöidyn loogisesti ja argumentoiden (vrt. Ethos, Pat-

hos ja Logos 2011). Tällainen toiminta vaatii kuitenkin onnistumisen takaa-  
miseksi johtajalta hyvän osaamisen lisäksi jatkuvaa työtä ja valmistautumista  
kohtaamisiin.

### 6.3.2 Ulkopuoliset asiantuntijat – Petri Koski

Petri Kosken teemahaastattelussa nousivat esiin seuraavat asiat:

- Päivittäinen työnohjaus riippuu tiimin kokemuksen tasosta.
- Kokeneet eivät tarvitse eivätkä halua ohjausta. Johtajan rooli on en-  
nemmin kysyä, kuinka tämän tehtävän aiot suorittaa ja kommentoi-  
da, että hyvältä vaikuttaa. Tällä tavalla saadaan suorittajalle heti alusta  
asti tunne itseohjautuvuudesta ja kyvystä vaikuttaa itseään koskeviin  
johtamispäätöksiin.
- Hyvä esimies pitää narut käsissään ja mahdollistaa oikean tiedon liik-  
kumisen tiimin jäsenille oikea-aikaisesti. Esimies tekee töitä tiimille ja  
hän raportoi ennemmin kuin tiimiläiset. Johtaja laittaa tiimiläisten kalen-  
tereihin muistutuksen lyhyestä, max. 15 minuuttia kestävästä, viikoittai-  
sesta raportoinnista ranskalaisilla viivoilla:
  - Mitä tehty
  - Mitä saatettu loppuun
  - Ongelmat
  - Riskit (asiat, joihin johtaja voi vaikuttaa proaktiivisesti)
- Paikallisen tiimin kanssa lyhyt päivittäinen palaveri tärkeimpien asioiden  
läpikäymiseksi ja tiedon kulun varmistamiseksi.
- Johtamistavan mukauttaminen jokaisen tiimiläisen mukaisesti. Passiivi-  
selle suorittajalle ei aikakriittisiä tehtäviä – riskinä aktiivisten suorittajien  
kuormitus.
- Palkitseminen kohdistetaan aktiivisille suorittajille, ei mitään passiivisil-  
le.

- Kehitysideoille ja palautteen annolle oma sähköpostilaatikko. Tällä tavoin eriytetään nämä yhteydenotot johtajan ja mahdollisesta tiimin yhteisestä sähköpostilaatikosta.
- Johtajan kommunikoitava tiimipalaverissa aktiviteeteista ja tärkeistä kaikkia koskevista asioista samanaikaisesti kaikille.
- Jos ihmiset eivät jaksakaan keskittyä kuuntelemaan palaverissa, niin tietokoneeseen ja matkapuhelimeen koskeminen kiellettävä.

Koski päätti haastattelun neuvon kaikille johtajille: ”Ole oma itsesi esimiehenä, niin silloin ihmiset kunnioittavat sinua.”

### 6.3.3 Ulkopuoliset asiantuntijat – Risto Harisalo

Professori Risto Harisalon kanssa käydyssä ensimmäisessä haastattelussa (Harisalo 2013) hän painottaa oikeaa tapaa kysyä asioita alaisilta onnistuneen tiedonhankinnan takaamiseksi. Kahdenkeskisessä tiedonhankinnassa kysymysten tulee olla tietoisesti epäselviä ja vapaamuotoisia. Näin jätetään vastaajalle mahdollisuus tulkita kysymys hänen oman ajatusmaailmansa mukaisesti. Kyselijän tulee hakea lisää tietoa 'kerro lisää' tyypisillä kannustavilla kysymyksillä ja samalla vapauttaa haastateltava esimiehen roolin mukanaan tuomista paineista ja estoista. Tällä tavalla saatava tieto halutusta asiasta on todennäköisesti syvällisempää ja oikeampaa kuin suoraan asiaan menemällä.

Toisessa haastattelussa (Harisalo 2014) haastateltava kertoo kahdesta ratkaisumenetelmästä kehitysehdotuksien hankkimiseksi tiimiltä. Ensimmäinen on ryhmäkeskustelu kerran viikossa ilman tietokoneita ja muita keskittymistä haittaavia asioita. Keskustelun teemana tulee pitää sellaista ylätasoa asiaa, joka ei rajoitu kehenkään yksittäisen tiimiläisen vastuualueeseen tai tehtäviin. 'Miten tehdä tiimiorganisaatiosta sellainen, että jokainen voi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla' eli tämän opinnäytetyön käsittelemän tutkimuksen pääkysymystä voidaan pitää sellaisena.

Johtajan roolina ryhmäkeskustelussa on saada osallistujat ymmärtämään, että heillä on tietämys siitä, mitkä ovat oikeat vastaukset kysymykseen - ei johtajal-

la. Johtajan tulee nauhoittaa keskustelut ja tehdä niistä muistio, jonka hän lähettää tiimiläisille. Näitä viikoittaisia keskusteluja jatketaan, kunnes hiljaisuudesta kaaoksen kautta päästään järkeviin keskusteluihin ja käytännön muutosehdotuksiin. Pallo keskusteluiden etenemisestä ja onnistumisesta on tiimillä, Harisalo painottaa. (Mt. 2014.)

Toisena menetelmänä Harisalo kertoo tutkimuskysymyksestä johdetut kysymykset, joihin tiimiläisten tulee pystyä anonyymisti vastaamaan. Kysymyksissä tulee kysyä asioita, joissa henkilön mielestä on parannettavaa sekä miten hän niitä kehittäisi. Johtajan tehtävä on analysoida vastaukset ja määritellä niiden perusteella tehtävät toimenpiteet asioiden muuttamiseksi. (Mt. 2014.)

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että tiimin johtamismallissa oli tarpeellista tehdä muutoksia. Tiimin ja sen johtajan vaikutuspiirissä olevia, valittuja toimintatapoja kehittämällä voitaisiin saada selkeästi parannusta nopeasti tiimin johtamisen ja työnteon tehokkuuteen, tiimiläisten työmotivaatioon sekä tätä kautta myös johtajan että tiimiläisten työssä jaksamiseen.

Kehitystyö, eli käytännön muutosten määrittely ja suunnittelu, tapahtui johtajan tuottaman tutkimuksen tuloksien pohjalta yhdessä tiimin kanssa. Säännöllisissä palaverieissa ja muissa keskusteluissa käytiin läpi idea kerrallaan, miten yksittäistä osa-aluetta voitaisiin parantaa. Lopputuloksena oli yhteisesti suunniteltu ja määritelty muutos, joka dokumentointiin. Alla olevissa kappaleissa on kuvattu käytännön toimenpiteitä jotka pyrkivät antamaan vastauksen tutkimuskysymykseen, joka esitettiin tämän opinnäytetyön alussa.

### 7.1 Päivittäinen ohjaus ja tehtävien priorisointi

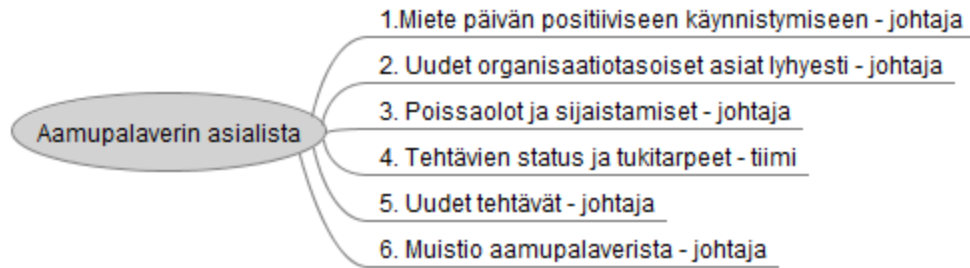
Jokaisella tiimiläisellä on vastuullaan palvelu, johon liittyy päivittäisiä tehtäviä. Tämän lisäksi jokaisen tiimiläisen osaamisalueelle tulee epäsäännöllisesti ei-palveluun kohdistuvia työpyyntöjä. Johtaja vastaanottaa asiakkailta tulevat työpyynnöt ja selventää pyytävien tahojen kanssa tehtävien kiireellisyyden ja tärkeyden sekä tarvittavat yksityiskohdat onnistuneen suorittamisen takamiseksi. Jos uusi tehtävä ei kuulu kategoriaan 'kriittinen ja heti suoritettava', johtaja aikatauluttaa sen suorituksen myöhempään ajankohtaan ja miettii kenen tai keiden tiimiläisten osaamisalueelle tehtävän suorittamien silloin kuuluu. Johtaja on myös vastuussa tehtävän valmistumisaikataulun kommunikoinnista asiakkaalle. Uudesta, kiireellisestäkin, tehtävästä kerrotaan kuitenkin aikaisintaan seuraavassa aamupalaverissa. Näin pyritään antamaan parempi työrauha ja näkyvyys tiimiläisille heidän työtehtäviinsä edes yhden työpäivän ajaksi. Tiimin vastuulla olevien palveluiden luonteen takia on pitkäaikaisempien suunnitelmien tekeminen mahdotonta pois lukien muutamat pitempiketoiset yhteiset kehitysprojektit.

Johtaja käyttää 30 minuuttia ennen aamupalaveria päivän aikana suoritettavien työtehtävien analysointiin. Tähän tehtävään kuuluu yön aikana tulleiden sähköpostien lukeminen ja sieltä mahdollisesti tulleiden työpöytätyöjen tärkeellisyyden vertailu jo tiedossa olevien tehtävien kanssa ja kenties priorisointi suoritettavaksi vielä kyseisen päivän aikana.

Joka-aamuissa enintään 15 minuutin aamupystypalaverissa (ks. asialista kuvio 9) johtaja luo positiivisen alun työpäivälle omalla käytöksellään ja puheidensa sävyllä. Kenties reipas vilkaisu ikkunasta ulos ja sen hetkisen sään kommentointi luo inhimillisen alun muuten niin kenties tekniseenkin ja haasteelliseen työpäivään. Johtaja kertoo muutamalla sanalla mahdollisista uusista asioista koskien tiimin sekä ylemmän organisaation toimintaa. Palaverissa käydään läpi mahdolliset poissaolot ja sovitaan, kuka kyseisenä päivänä vastaa poissaolijan kriittisten tehtävien hoidosta.

Palaveri jatkuu jokaisen tiimiläisen puheenvuorolla edellispäivältä auki jääneistä tehtävistä sekä asioista, joissa hän kaipaisi apua joko suunnittelussa tai käytännön toteuttamisessa. Kun kaikki tiimiläiset ovat käyneet oman työtilanteensa läpi, esittelee johtaja - tehtyään viimeisen arvion tiimin tehtävien prioriteetista ja tekemisiin kuluvista ajoista äsken työntekijältä kuullun perusteella - uudet tehtävät. Tehtävän suorittamisen aloittamisesta ja arvioidusta valmistumisajasta sovitaan saman tien.

Näistä tehtävänantopalavereista johtaja tekee ja lähettää tiimille muistion. Lukuun ottamatta näitä aamuissa pidettäviä kokoontumisia, ja kuvio 10:ssä listattujen muita palavereita, johtajan tulee pyrkiä välttämään muuta työhönohjausta päivän aikana. Näin siis pyritään takaamaan tiimiläisille mahdollisimman keskeytyksetön työskentely ja keskittyminen tehtäviin. Työrauhan parantamisen tarve kävi tutkimuksessa selkeästi ilmi.



Kuvio 9. Aamupalaverin asialista

Tämä malli on saanut joitakin vaikutteita johtajan edellisissä työtehtävissä käyttämästä Scrum projektinhallinnan viitekehyksestä. Yhtä tiimin päivää voidaan pitää sprinttinä, joka suunnitellaan ja tahdistetaan aina aamupalaverissa, Scrum viitekehyksen päiväpalaverissa. Yhteistä molemmille malleille on työrauhan, tavoitteiden pysyvyyden ja itsenäisen työskentelyn tehostaminen, kuitenkin jättämättä ketään yksin mahdollisten haasteiden kanssa. (The Scrum Guide 2014, 7-10.)

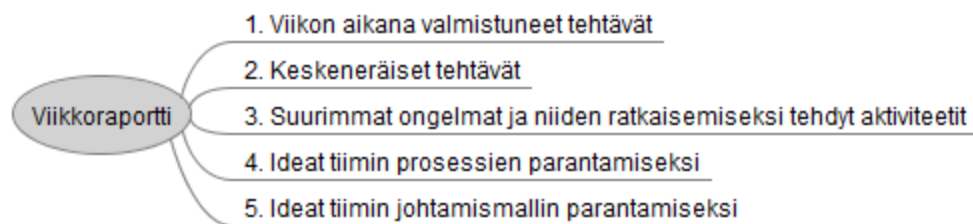
Aika	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
8:30	Johtajan tekemä tehtävien analysointi ja priorisointi	Johtajan tekemä tehtävien analysointi ja priorisointi	Johtajan tekemä tehtävien analysointi ja priorisointi	Johtajan tekemä tehtävien analysointi ja priorisointi	Johtajan tekemä tehtävien analysointi ja priorisointi
9	Tiimin aamupalaveri	Tiimin aamupalaveri	Tiimin aamupalaveri	Tiimin aamupalaveri	Tiimin aamupalaveri
10					
11					
12				Työkalukehitys	
13				Tiimiläisten viikkoraportit johtajalle	
14	Kahdenkeskinen tapaaminen vuoroviikoin 1 / 4	Kahdenkeskinen tapaaminen vuoroviikoin 2 / 5	Kahdenkeskinen tapaaminen vuoroviikoin 3 / 6	Tiimin viikkopalaveri	
15					Johtajan viikkoraportti omalle johtajalleen
16					

Kuvio 10. Tiimin viikkoaikataulu

## 7.2 Viikoittaiset aktiviteetit ja työnohjaus

### 7.2.1 Raportointi

Jokainen tiimiläinen raportoi johtajalle ennen viikkopalaveria tiivistetysti edellisen viikkopalaverin jälkeen tapahtuneista asioista sähköpostitse kuvio11:ssä kuvatun sisällön mukaisesti.



Kuvio 11. Viikkoraportin sisältö

Raportin sisältämä tieto sen vastaanottavalle henkilölle eli tiimin johtajalle on vain yksi osa siitä miksi raportointia tehdään.

Raportin ja sen raportoinnin tarkoituksena on:

1. Summata raportin kirjoittajalle hänen suorittamansa tehtävät ja näin nostaa arvostusta omaa suorittamista ja tehtyä työtä kohtaan.
2. Antaa mahdollisuus, "pakotettuna" annetun sisältömallin mukaisesti, kirjoittajalle kirjalliseen palautteeseen ja kehitysideoihin niistä asioista, joiden hän kokee tarvitsevan muutosta.
3. Jäsenellä omaa tehtävä- ja vastuualuettaan ja helpottaa siten siitä keskustelua niin muiden tiimiläisten kuin johtajan kanssa.
4. Antaa johtajalle kirjallisesti tieto tehtävistä ja asioista, joiden kehittämiseen hänen tulee kiinnittää huomioita ja varata aikaa.
5. Toimia muistilappuina tiimin jäsenten tekemisistä johtajan omalle johtajalleen tekemään raportointiin sekä kahden keskisiin tapaamisiin.



6. Tuottaa yhteisen tiimipalaverin asialistalle yhteisesti keskusteltavia asioita.

### 7.2.2 Kahdenkeskiset palaverit

Vuoroviikoille varatuilla johtajan ja tiimiläisen kahdenkeskisellä keskustelutuokiolla pyritään löytämään vapaamuotoisella keskustelulla yhteys johtajan ja yksittäisen tiimiläisen välille. Molemminpuolinen palautteenanto, sekä kehitysideoista puhuminen - ilman muiden henkilöiden tuomaa painetta tai vaikutusta - kahden kesken mahdollistaa asioiden käsittelyn pintaa syvemmältä ilman mahdollista epäonnistumisen tai häpeän pelkoa.

Niin johtajan kuin alaisen työpanosta koskeva palautteenanto saattaa olla monesti hankala asia niin sitä antavalle kuin sitä saavalle. Tästä syystä siinä epäonnistutaankin useasti ja se saattaa johtaa kahdenkeskisillä keskusteluilla pyrittävien positiivisten asioiden menettämiseen. Toisaalta palautteen saaminen koetaan tärkeäksi oman työn merkityksellisyyden korostajana.

Johtajan tulee luoda omalla käytöksellään neutraali tai positiivinen sävy myös kommunikoidessa tehtävistä, jotka vaativat parantamista. On yksilökohtaisia eroja siinä, miten suhtaudutaan palautteeseen, jossa kerrotaan palautteensaajan epäonnistuneesta tehtävänsuorittamisesta. Siksi ainakin ennen luottamussuhteen syvenemistä on hyvä pysyä neutraalilla linjalla. Yksi tehokas tapa parantaa yksittäisen heikosti suoritettua asian tekemistä on kysymyslähtöinen lähestyminen, jonka merkitystä erityisesti Risto Harisalo korostaa asioiden kehittämisessä ja yhteistyössä johtajan ja johdettavien välillä.

”Miten sinä tekisit tämän paremmin jatkossa?”

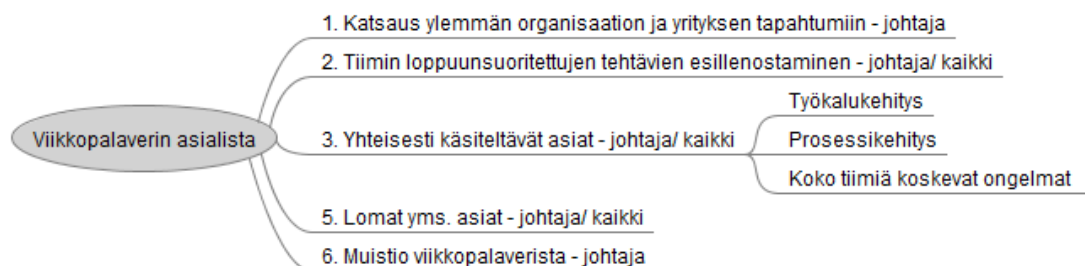
”Tuo kuulostaa hyvältä, kerro lisää!”

Tämä johtajan kysymyslähtöinen ongelmanratkaisu, johtajan tuoman ratkaisun sijaan, edesauttaa tiimiläistä ottamaan vastuuta omasta työstään, kehittämään sitä sekä osaltaan vapautumaan esimiehen päätäntävällä niissä asioissa, jotka hänen vastuullensa kuuluvat. Lisäksi useimmat kokevat mielekkääksi kehittää omaa työtään ja nimenomaan saada vapaus sen tekemiseen. (Harisalo 2013.)

Tällainen kahdenkeskinen tapa käsitellä asioita, niin tulevia kuin menneitä, sopii yhteen McGregorin kuvaaman Y-teorian kanssa (ks. kappale 4.2 Ihmisten johtaminen.)

### 7.2.3 Tiimin viikkopalaverit

Tutkimustyön tuloksien perusteella viikkopalaverin sisältöä muutettiin karsimalla yksittäisten henkilöiden raportoinnin osuutta käytetystä ajasta. Täten saatiin palaverin kesto lyhenemään 1,5 tunnista alle tuntiin. Tässä viikoittaisessa palaverissa keskitytään ainoastaan yhteisten asioiden, kuten toimintaprosessien ja työkalujen kehittämiseen ja mahdollisten useampia tiimiläisiä koskevien ongelmien ratkaisuun (ks. kuvio 12: Viikkopalaverin asialista.) Johtaja valmistautuu palaveriin tutustumalla tiimiläisten lähettämiin viikkoraportteihin ja nostamalla sieltä palaverin asialistalle ne asiat, jotka vaativat yhteistä käsittelyä.



Kuvio 12. Viikkopalaverin asialista

### 7.2.4 Ryhmäkeskustelut

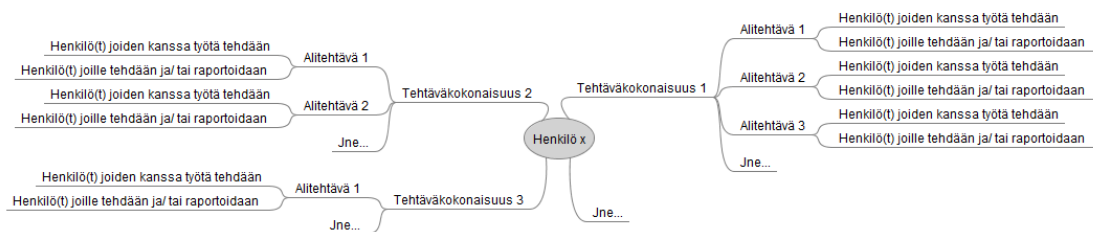
Kerran viikossa tiimi pitää ryhmäkeskustelun, jossa pyritään löytämään keinoja edelleen kehittää tiimin johtamismallia ja työskentelyä. Johtaja on keskustelussa kuuntelijan ja muistiinkirjoittajan roolissa. Ryhmäkeskustelut pidetään tiimin normaalista työskentely-ympäristöstä erillään olevassa paikassa ilman tietokoneita ja keskeytyksiä.

## 7.3 Tehtäväkartan tekeminen

Jokainen tiimiläinen kuvaa omat tehtävänsä miellekartan avulla (ks. kuvio 13.)

Tehtäväkartan keskellä on henkilö, sitten tulevat tehtävät isoimmasta kokonaisuudesta pienempään ja uloimpana ovat henkilöt, joilta haetaan tietoa tai joiden kanssa työskennellään, toimitetaan palvelua tai raportoidaan tuloksista.

Tehtäväkartalla mahdollistetaan yksilön vastuulla olevien tehtävien visuaalinen havainnollistaminen, niiden priorisointi ja kommunikointi muille tiimin jäsenille sekä tarvittaessa tiimin ulkopuoliselle tahoille. Johtaja ja tiimiläinen voivat myös käyttää tehtäväkarttoja apunaan tehtävien suunnittelussa ja priorisoinnissa.



Kuvio 13. Tehtäväkartan rakenne

## 7.4 Muuta pohdintaa opinnäytetyöstä

Yritysten yhteisten kyselyiden tuloksien tulkinnan jälkeen oli selvää, että tiimin johtamismallin muutokselle oli enemmistön tiimin jäsenistä allekirjoittama tarve. Muutoksen kohteista, tekotavoista, laajuudesta, nopeudesta ja vaikutuksista oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä.

Organisaation prosesseihin ja toimintatapoihin tehtävät muutokset ovat aina iso tehtävä. Muutoksien suunnitteluun, kommunikointiin, sitouttamiseen ja käytäntöön panoon tulee varata riittävästi aikaa, sekä tehdä työtä kaikkien sitouttamiseksi muutokseen heti alusta alkaen. On varauduttava ongelmiin ja kovaan työhön, mutta on myös muistettava riemuita yksittäisten parannusten läpiviennestä. Muutos pitää suunnitella kuin projekti, ja sitä pitää myös johtaa kuin projektia. Muutos kun ei tapahdu tekemättä myöskin johtamistyötä sen eteen.

Opinnäytetyö ja sen taustalla tehty tutkimustyö mahdollistivat tutkijalle tiimiorganisaation johtamisen ja muutoksien läpiviennin teorian oppimisen ja soveltamisen konkreettisen työelämän tapauksen avulla. Asiantuntijoiden teema-haastattelut osoittautuivat yllättävänkin hyväksi tavaksi kerätä tietoa halutusta aihealueesta.

Opinnäytetyötä tehdessä tutkija eli tiimin johtaja oppi paljon siitä, miten tiimissä työskentelevät ihmiset todella ajattelivat ja mitkä olivat heidän odotuksensa hyvälle johtajuudelle. Jatkuvien muutos- ja tehostamispaineiden alla toimiminen aiheuttaa kaikkiin yksilöihin, johtaja mukaan lukien, stressiä joka näkyy koko työyhteisön työmotivaatiossa. Tiimin jäsenten yleisesti kokema stressi voi laukaista konflikteja organisaation sisällä. Näiden ratkaisemiseksi johtajalla on oltava tiedossa keinot sekä samalla osaaminen ja ymmärrys hyödyntää stressin kautta ilmenneitä asioita toimintatapojen kehittämässä. Tällaisesta osaamisesta ja ymmärtämisestä on toivottavasti todisteena tämä opinnäytetyön taustalla oleva tutkimus- ja kehityshanke.

Tutkimus- ja kehityshanke vietiin läpi projektina. Projektin aikana kävi kuitenkin selväksi, että tiimin toimintaympäristö ja tehtävät muuttuvat, sekä siinä toimivat ihmiset kehittyvät työntekijöinä ja palautteenantajina nopeasti. Näistä syistä johtuen tiimiorganisaation johtamismallin kehittämistä tulee pitää prosessina kertaluontoisten kehitysprojektien sijaan. Tässä projektissa luodun mallin mukaisesti on jatkossakin hyvä kehittää tiimin johtamismallia ja työskentelytapoja prosessiluonteisesti.

”Milloin on oikea hetki pysähtyä nauttimaan tuloksista ja lopettaa oman ajattelun kyseenalaistaminen? Ei milloinkaan.” (Ollila 2010, 246)

## LÄHTEET

DiSC sivusto. Tietoa DiSC analyysistä. Viitattu 2.3.2014

<http://www.mlp.fi/disc>.

DiSC raportti Teemu Niemi. 2014. Helsinki: Prime Coaching & Consulting.

Ekman, G 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälina. Juva: WS Bookwell.

Ethos, Pathos ja Logos. 2011. Viitattu 4.5.2014.

<http://ajattelunammattilainen.fi/2011/02/09/ethos-pathos-ja-logos-mestaripuheen-kolme-muskettisoturia/>.

Furman, B., Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja miten se tehdään. 2.p. Tampere: Tammer-Paino.

Google Forms. 2013. Palvelu anonymien kyselyiden tekemiseksi ja tiedon keräämiseksi. <https://docs.google.com/forms/>.

Harisalo, R. 2014. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun professori. Haastattelu 3.2.2014.

Harisalo, R. 2013. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun professori. Haastattelu 9.7.2013.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino

Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit.

Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 2. p. Porvoo: WSOY.

Koski, P. 2014. Johtaja Intel Oyj. Teemahaastattelu 4.2.2014.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

KvaliMOTV. Teemahaastattelu. Viitattu 2.2.14.  
[http://www.fsd.uta.fi/menete/maopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menete/maopetus/kvali/L6_3_2.html).

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: Tietosanoma.

Maunula, P. 2009. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä – ja tiimissä. 4. p. Helsinki: Tammi.

Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. 2. p. Juva: WSOY pro.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. 2.p. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Rapakko, J., 2013. Johtaja Nokia Oyj. Teemahaastattelu 28.6.2013.

Rissanen, R., Sääski, K., Vornanen, J. 1999. Uudistuvat organisaatiot –käsikirja organisaatioista ja henkilöjohtamisesta. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.

Rope, T., Kettunen S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Santalainen, T., Voutilainen, E., Porenne, P. 1991. TULOS-Johtaminen uudistuu ja uudistaa. 5.p. Hämeenlinna: Karisto.

Selin, E., Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2.p. uud. p. Espoo: Hansaprint.

Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.

TMP tiimiraportti. 2013, Margerison-McCann Team Management Profile tiimiianalyysi.

TMP yksilöraportti. 2013, Margerison-McCann Team Management Profile yksilöanalyysi.

Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. 6. p., uud. p. Porvoo: Edita Publishing.

Viitanen, S. 2014. Johtaja Nokia Oyj. Teemahaastattelu 5.2.2014.

The Scrum Guide. 2013. Viitattu 4.5.2014.

<https://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/2013/Scrum-Guide-FI.pdf>.

# LIITTEET

## Liite 1: Kysely tiimille

Vastaaja	Tiedätkö mitkä ovat asiat ja tehtävät joiden tekemisestä juuri sinä olet vastuussa organisaatiossa?	Ne asiat ja tehtävät joista sinä olet vastuussa - onko sinulla tarpeellinen tieto niiden suorittamiseksi vaaditulla tavalla?	Kuka mielestäsi määrittelee tehtävien suorittamisen oikean tason, laadun ja tavan?	Minkälaisia osaamisia ja ominaisuuksia mielestäsi pitää palveluorganisaation johtajalla olla?
Henkilö 1	5	4	Loppukädessä asiakas. Tuotetta tehdään asiakkaalle. Tietenkin, vaikka asiakas olisi tyytyväinenkin, niin heille voi silti tarjota enemmän.	Huumori auttaa aina.
Henkilö 2	4	3	Asiakas. Meillä on asiakkaat joita palvella. olivatpa he sisäisiä tai ulkoisia. Olemme asiakkaista riippuvaisia.	<p>-organisoida / jakaa tiimiläisille selkeät vastualueet</p> <p>-&gt; työkuorma on suuri, kaikkia osa-alueita ei voi kukaan hallita. Joka osa-alueelta pitää kuitenkin löytää specialisti</p> <p>-&gt; tiimi yhdessä hallitsee koko paletin</p> <p>-selkeää ja täsmällistä viestintää tiimiä koskevista asioista / organisaation asioista</p> <p>-&gt; tietotulva on valtava. Täytyy pystyä karsimaan ei niin tärkeät asiat pois.</p> <p>-&gt; vähentää turhaa hälinää, auttaa keskittymään olennaiseen</p> <p>-pitää visio selkeänä</p> <p>-&gt; projekteja on jos jonkinlaisia. Toimintatavat usein monimutkaisia</p>



				<p>-&gt; yksinkertaistamista</p> <p>-auttaa priorisoinnissa -&gt; kun kaikkea ei ehdi tehdä on hyvä tietää mikä on tärkeintä -&gt; vähemmän stressiä kun priorisoinnista yhteisesti sovittu</p>
Henkilö 3	5	4	Toimeksiantaja, laki, tekijä, käytäntö, johtajakin. Tapauksesta riippuen.	<p>Priorisointi Kannustaminen Yhteistyökyky ja -halu Tiimin kuuleminen Loppuunsaattaminen</p> <p>Projekteja tulee koko ajan lisää, väkisinkin joku sisäisistä asiakkaista kärsii kun aikaa asioiden hoitamiseen ei ole. Joko jokin jää hetkellisesti aina kokonaan tekemättä tai sitä tehdään pienellä volyymillä. Joko siis priorisoidaan oikeasti tai sitten ilmoitetaan että resurssit eivät riitä. Quality over quantity.</p> <p>Täytyy olla kykyä toimia yhteistyössä vaikeidenkin tiimien tai henkilöiden kanssa ilman että ottaa henkilökohtaisesti huonon kohtelun. Täytyy löytää oikea tapa toimia tällaisissa tapauksissa jos kerran näiden tahojen kanssa ollaan tekemisissä.</p> <p>Projektien suunnittelu ja käytännön toteutus saattavat erota, joten tiimiläisten mukaanottaminen ja kuuleminen olisi ensiarvoista jotta tulee tietoa ruohonjuuritasoltakin ajoissa.</p> <p>Prosessien loppuunvieminen, minimointi. Nyt on liikaa prosessia prosessin perään, tulipalon sammutusta ilman selkeää pysähtymistä ja fokusointia.</p>

Henkilö 4	3	3	<p>Asikas määrittelee tehtävien tason. Tehtävien suorittamisen laadusta ja tavasta vastaa tekijä, johon johtajan tulee vaikuttaa määrittämällä tehtävien suorittamisen tavoitteet.</p>	<p>Stressin- ja paineensietokyky, ihmisjohtaja, asioiden priorisointitaito sekä aulis asiakaspalveluasenne. Asikaspalveluasenteesta huolimatta pitää osata sanoa "Ei" tarvittaessa.</p> <p>Kiire ja tiimiin kohdistuva paine ei saa vaikuttaa johtajuuteen. Tässä tilanteessa hyvän johtajuuden merkitys korostuu. Työntekijöille pitää osata tarjota porkkanaa kepin sijasta.</p> <p>Ihmisjohtajan pitää osata kuunnella alaistaan, ottaa häneltä vastaan palautetta sekä osata myös antaa palautetta alaisilleen.</p> <p>Johtajan tulee osate priorisoida asioita sen mukaan kun niiden tärkeys nähdään. Alaiset eivät itse aina tätä osaa ja silloin johtaja on se joka sanoo mikä pitää seuravaksi tehdä.</p> <p>Palveluasiakasasennetta pitää palveluorganisaatiossa olla, mutta tietyissä asioissa pitää osata sanoa "Ei".</p>
Henkilö 5	4	4	<p>Kukaan ei voi määrittellä yllä olevia kokonaisuuksia itse. Nämä tulee tehdä yhteistyössä kaikkien kanssa. Asiakas määrittelee palvelun, johtaja määrittelee tarpeelliset resurssit ja tekijä luo tavan toimia.</p>	<p>Hyvällä johtajalla tulee olla hyvä tilannetaju, koska käyttää huumoria koska toimia vakavasti. Suomalaisia työntekijöitä ohjataan esimerkillä ei komentamalla. Kun johtaja on sydämeästään mukana on työntekijäkin.</p>
Henkilö 6	4	4	<p>Omalta osaltaan kaikki</p>	<p>Kyky saada alaisistaan esiin niiden parhaat puolet Hyvä priorisointikyky Hyvät ihmissuhdetaidot Tasapainoinen, luotettava ja jämäkkä Olla tukena alaisilleen niiden ongelmissa</p>

Vastaja	Minkä tasoisen tehtävänannon ja mitarit sinä tarvitset?	Millaista alaisosaamista mielestäsi voidaan olettaa olevan palveluorganisaation työntekijällä?	Mitkä ovat mielestäsi hyvän johtajuuden tärkeimmät tunnuksot?	Mitkä ovat mielestäsi huonon johtajuuden pahimmat piirteet?
Henkilö 1	Suunta näyttäen. Johtaja kertoo suunnan ja suorittava taho suunnittelee ja toteuttaa tarvittavat asiat päämäärän saavuttamiseksi.	Kaikkia yllä mainittuja. Myös kyky työskennellä itsenäisesti on tärkeä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottaa huomioon alaisten toiveet.</li> <li>- Selkeä kuvaus tavoitteista</li> <li>- Palaute, sekä positiivinen että negatiivinen esitettynä oikealla tavalla</li> <li>- Jakaa tietoa</li> <li>- Näkyy (on paikalla)</li> <li>- On perillä mitä alaiset tekee yleisellä tasolla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei näy eikä kuulu juuri koskaan</li> <li>- Vääränlainen kommunikointi alaisten kanssa</li> <li>- Puuttuu liikaa tekemiseen</li> </ul>
Henkilö 2	Jos tehtävä on täysin uusi se on hyvä käydä tarkasti läpi. Jos taas siinä on jo ennestään tuttuja asioita lopputuloksen kertominen riittää.	ylläolevien lisäksi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- asioiden hoitaminen loppuun saakka</li> <li>- kommunikointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-organisoida /jakaa tiimiläisille selkeät vastualueet</li> <li>-selkeää ja täsmällistä viestintää tiimiä koskevista asioista / organisaation asioista</li> <li>-pitää visio selkeänä</li> <li>-auttaa priorisoinnissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-kommunikoinnin puute tai sen loppuminen</li> <li>-luottamuksen puute</li> <li>- epäoikeudenmukaisuus</li> </ul>
Henkilö 3	Suunta näyttäen. Luottaen että osaan löytää tavan toimia.	Hyvät sosiaaliset taidot Ongelmien ja prosessien korjaaminen ja järjestyttäminen Kyseenalaistaminen Priorisointi Aktiivisuus	jämäkkyys innostavuus esimerkillisyys luottamus alaisiin delegointi selkeä suunta	ailahtelevaisuus resurssien huono käyttö myötäileminen fokuksen puuttuminen

Henkilö 4	Selkeä tehtävänanto suuntaa näyttäen.	Pitää olla oma-aloitteinen ja osata puuttua ongelmiin sekä alkaa etsimään niihin ratkaisua. Pitää osata kuunnella sekä antaa palautetta kun siihen aiheita on. Jokaisen työntekijän pitää osata osaltaan kehittää prosesseja ja auttaa niiden luomisessa. Työntekijän pitää osata priorisoida omia töitään, jos kokee ettei pysty sitä tekemään silloin pitää osata pyytää apua esimieheltä.	Ennen kaikkea ihmisjohtaja, on kuitenkin tietoinen työhön liittyvistä asioista ja osaa tukea niissä myös. Oma auktoriteetin ja osaa ottaa vastaan palautetta.	Pelkkä asijahtaja, ei ota vastaan palautetta eikä kuuntele alaisiaan. Ajaa vain omaa asiaansa eteenpäin kuutelematta muiden mielipiteitä. Ei osaa organisoida asioita, eikä osaa myöntää jos on väärässä.
Henkilö 5	Tämä on hyvin tehtäväriippuvainen kysymys. Ja siihen vaikuttaa ennen kaikkea se miten tarkasti lopputulos on määritelty. Minulle suunnan näyttäminen ja mukana eläminen ovat kaikkein tehokkain tapa toimia.	Joustavuus, tarvittaessa peräänantamattomuus ovat tärkeimmät. Kyky myöntää virheet on seuraava. Kolmantena tulevat asiantuntemus ja halu parantaa olemassa olevaan järjestelmää.	Esimiehen tulee olla ennen kaikkea asiantunteva sekä hänen tulee omata kyky peilata (vuorovaikuttaa) alaisen ongelmia jotta hän saa uudennäkökannan. Lisäksi esimiehen pitää olla vastuullinen eikä luvata sellaista mikä on mahdotonta toteuttaa.	Johtaja joka haluaa vaikuttaa jokaisen päätöksen prosessin aikana. Näin hän on itse tehoton ja samalla estää ryhmää olemasta tehokas. Lisäksi liiallinen prosessilähtöisyys ongelmanratkaisussa.
Henkilö 6	Haluttu lopputulos	ihmissuhdetaidot asiantuntevuus alasta	Kyky saada alaisistaan esiin niiden parhaat puolet Hyvä priorisointikyky Hyvät ihmissuhdetaidot Tasapainoinen, luotettava ja jämäkkä Asiantunteva Olla tukena alaisilleen niiden ongelmassa	Ei kykyä saada alaisistaan esiin niiden parhaita puolia Heikko priorisointikyky Huonot ihmissuhdetaidot Epätasapainoinen, epäluotettava ja häilyvä Ei asiantunteva Kaataa oman stressinsä alaisen niskaan

Vastaaja	Ne asiat ja tehtävät joista sinä olet vastuussa - tiedätkö miten sinun onnistumistasi niissä mitataan?	Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa jotka tiimin johtajuudessa pitää muuttaa?	Kiitos vastauksistasi! Vapaat kommentit voit jättää tähän
Henkilö 1	5	Liika nöyristely johdolle. Tarkoittaa käytännössä uusien taskien ottamista samoilla resursseilla.	
Henkilö 2	4	<p>-tehtävän anto Vähemmän tärkeän tehtävän on voitava odottaa jos alaisella on juuri omat työt pahasti kesken. Pitäisi pystyä kysymään ja keskustelemään koska kyseisen tehtävän ehtii suorittaa. Varmasti muutettavissa kun vaan rauhoittaa tilannetta.</p> <p>- stressitason lasku ainaisesta kiireestä, häädystä, hulinasta ja stressistä on päästävä pois. Vaikka olemmekin palveluorganisaatio täytyy joskus palvelun pyytäjille pystyä sanomaan ei tai ainakin luvata asian hoitamista vähän myöhemmin. Harjoitella tätä ainakin voi.</p> <p>- ailahtelevaisuus tiimiläisillä pitää olla tuntosarvet kokoajan pystyssä jotta tietää mikä on mieliala kulloinkin. Väärällä hetkellä kysymykseen saattaa saada todella hyökkäävänkin vastauksen. Murjotus saattaa kestää päiviäkin ja vaikuttaa silloin muidenkin mielialaan. Työilmapiiri kärsii tästä. Uskon että on muutettavissa. Myös esimies saa sanoa mikä jurppii, mutta sitä ei saa tiimiläisille kostaa huonolla</p>	Hieno asia että meiltä mielipiteitä kysytään ja johtajuuden kehittämiseen on kiinnostusta.

		käytöksellä.	
Henkilö 3	4	<p>Ei tärkeysjärjestyksessä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorisointi. Kaikkein ei ehditä millään, täytyy pystyä siis sanomaan jollekin ei ja pysymään sovituissa priorisoinnissa. On mielestäni muutettavissa ja täytyykin muuttua, ettei tiimiä kyseenalaisteta huonosta palvelun laadusta johon meillä ei ole vaikutusvaltaa.</li> <li>- Tiimin kuuleminen, mutta ilman aikaa-vieviä pitkiä palavereita. Ei riitä että pyydetään lukemaan jo valmiiksi tehty prosessi ja antamaan kommentteja, parempaa inputtia saa jos ottaa mukaan suunnitelmaan jo aikaisessa vaiheessa.</li> <li>- Rennon ilmapiirin palauttaminen.</li> </ul>	Paljon hyväkin tiimissä ja johtajassa ja johtajuudessa on.
Henkilö 4	4	<p>Kiire ei saa vaikuttaa ihmisjohtajuuteen (asiallinen käytös kiireestä huolimatta), asioita pitää osata priorisoida ja työtä pitää osata jakaa, tiimin hyvinvointiin tulee kiinnittää enemmän huomiota.</p>	
Henkilö 5	4	<p>Ei ole mitään kolmea isoa asiaa. Opetellaan porukalla ja hiotaan särmät tekemällä pois.</p>	Me vedetään ihan hyvin.
Henkilö 6	3	<p>Johtajan pitäisi pitää itsestään parempaa huolta ettei heijastaisi stressiään alaisiinsa. Priorisointia paremmaksi ihmisille enemmän päätäntävaltaa omiin töihinsä ja vapautta suunnitteluun.</p>	

Vastaja	Kuinka tärkeänä pidät omia tehtäviäsi DXn tavoitteisiin pääsemisen kannalta?	Jos sinulla ei ole tarpeeksi tietoa tehtäviesi suorittamiseksi, mistä se mielestäsi johtuu?
Henkilö 1	4	- Luottamuksellisen tiedon jakamisesta
Henkilö 2	4	Tiimi tuntuu olevan logistiikan pikkutekijä koko yrityksen laajuudessa. Valmiita toimintamalleja ei ole ja kanavat täytyy itse pystyä aukaisemaan.
Henkilö 3	4	Vaaditaan uusia tietoja ja on uusia tilanteita, osassa tapauksista tiedän mistä tieto löytyy mutta ei ole ehtinyt hankkia, osassa tapauksista tarvitsen apua tiedon hankkimiseen.
Henkilö 4	4	Tilanteet muuttuvat, tarvittavien tietojen omistajuutta vaikea löytää eli vaikeaa löytää mistä kysyä. Jatkuva kiire työyhteisössä.
Henkilö 5	5	Vastuiden liian nopea muuttuminen. Liian lyhyet siirtymäajat.
Henkilö 6	4	Gloaali ja monitahoinen tehtäväkenttä

**Liite 2: Tiimin SWOT vastaukset****STRENGTHS**

- High work ethics among the team members
- Feeling of togetherness
- Capable and hardworking workers who have also background from other areas
- Diversity of people
- Hard-working and flexible people, people are committed to their work, good problem solving skills
- High degree of co-operation and flexibly within the team
- Good work moral
- Skilled people
- Good networks
- Team members have seen highs and lows and doesn't drop the gloves in front of challenges
- Self and together learned information and skills about device logistics
- You can ask and get solution from the team in the same room

**WEAKNESS**

- Heavy workload
- Not enough budget
- Too many ongoing projects
- Many of the workers had very similar profiles
- Continuous stressful and hasty atmosphere which leads to negative working atmosphere and people get tired
- Too little resources and budget
- Too many different types of services and several different ways to handle those



- Not able to utilize all the strength people have
- No enough money for doing the job well (not enough resources, need to explain the needs over and over again which takes time from the work itself)
- Lack of resources e.g. cannot stock devices for ad-hoc projects.
- Diverse tasks cause problems when substitutes are needed in rush hours or holiday season
- Two time zone life
- Most of requestors and decision makers in US
- Lack of hands, no time for definition, planning and renewal
- higher level organization has still old understanding about device logistics service and its capability to do things

#### OPPORTUNITIES

- Small team is capable to influence the daily work methods, communication inside the team etc.
- Workers are flexible and capable to change to different type of work tasks
- Get to know our personal strengths and use those individually for the team
- Team is willing to develop their methods of working, the team has a good co-operating people around them which helps of doing the job better/ helps serving the developers better
- Team needs to review the objectives and find synergy between tasks. From that synergy we could find more time to develop our work routines.
- Team needs to be even more proactive towards the client since the lead times are generally misunderstood.
- Keep up the good team spirit and employee motivation to enable us deliver what is expected of us. Let's aim to best of quality in our work all the time
- Competent team members and willing to do their part for the team and organization but resourcing and tasks must be in balance

#### THREATS

- Decision making in US, should the team move there too?
- Team transfer to US nearer to biggest client because we are not able to serve them fast enough and they would be served better if our team would be nearer to them.
- Not able to see and use the best of different personalities
- Too much pressure from outside – we should know everything from everything which are related to devices/software/logistics/mobile developing, lack of upper management's trust, cultural differences
- Team is moved to US, because of time difference and seemingly low quality of service which originates from lack of resources.
- Not enough time to sit down and think improvements or team development, we are just going with the flow
- Higher level people and management especially doesn't see and understand how hard work the team does and why there is challenges and delays regardless of the team. This may affect decision affecting the team