



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN TAMPEREEN  
LÄÄKÄRIKESKUS OY KOSKIKLINIKAN  
KASSAPALVELUISSA**

**Marianna Matikainen**

Liiketalouden koulutusohjelma  
Helmikuu 2008  
Työn ohjaaja: Simo Vesterinen

TAMPERE 2008



<b>Tekijä(t):</b>	Marianna Matikainen	
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi:</b>	Tiimityön kehittäminen Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskiklinikan kassapalveluissa	
<b>Title in English:</b>	Developing of teamwork in Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskiklinika's reception	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Helmikuu 2008	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Simo Vesterinen	<b>Sivumäärä:</b> 71

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyöni käsittelee tiimityötä ja tiimejä. Työni tavoitteena oli tiimityön kehittäminen Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskiklinikan (myöhemmin Koskiklinikka) kassapalveluissa. Tutkin, mikä on tiimityön tila tällä hetkellä Koskiklinikan kassapalveluissa, mitä ongelmia siinä ja miten tiimityötä voitaisiin kehittää. Toimeksiannon työlleni sain Koskiklinikalta harjoitteluni aikana keväällä 2007. Lähtökohtana tiimityön kehittämiseksi oli kassapalvelujen esimiehen toive järjestää kassapalveluhenkilöstölle tiimityökoulutus.

Työn teoreettinen viitekehys on koottu tiimityötä käsittelevästä kirjallisuudesta. Tiimityötä käsitellään muun muassa etujen ja ristiriitojen sekä sisäisen vuorovaikutuksenkin näkökulmasta. Tiimityökoulutusta varten tein kyselyn tiimityöstä kassapalveluhenkilöstölle, jotta saatiin selville tiimityön nykytila. Kyselyyn oli noin viikko vastausaikaa ja siihen vastattiin nimettömästi. Kyselyn vastausten pohjalta tein tiimityökoulutuksen PowerPoint-muodossa, joka sisälsi tiimityön teoriaa sekä tiimityökyselyn vastaukset, jotka käytiin läpi ja joista keskusteltiin yhdessä tiimityökoulutuksessa.

Tiimityössä korostuu yhteistyön merkitys. Tiimin jäsenet pyrkivät yhdessä kohti yhteisiä päämääriä ja toiminnan tavoitteita. Tiimin ilmapiirillä on suuri vaikutus työn lopputulokseen. Hyvin toimiva tiimi ja onnistunut tiimityö parantavat työn laatua huomattavasti.

Tiimityökyselyn avulla saatiin selville, että tiimityössä Koskiklinikan kassapalveluissa on paljon kehitettävää. Vastauksista kävi ilmi, että tiimin jäsenet tietävät, mitä tiimityö on, mutta se ei toteudu käytännössä. Erityisesti yhteisten pelisääntöjen noudattamisessa, ilmapiirissä ja yhteistyössä on parantamisen varaa. Kehitysehdotuksieni avulla tiimityö saataisiin vähitellen sujuvammaksi ja pystyttäisiin vähentämään tiimityön ristiriitoja.

**Writer(s):** Marianna Matikainen

**Study programme(s):** Degree Programme in Business Economics

**Title of thesis** Tiimityön kehittäminen Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskiklinikan kassapalveluissa

**Title in English:** Developing of teamwork in Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskiklinikka's reception

**Month and year of completion:** February 2008

**Supervisor:** Simo Vesterinen **Number of pages:** 71

---

#### ABSTRACT

My final thesis deals with team work and teams. The aim of my thesis is the development of team work at the reception of Koskiklinikka of Tampereen lääkärikeskus Oy (later Koskiklinikka). I examine what is the position of team work at the moment in the reception of Koskiklinikka, which are the problems there and how team work should be developed. I got the instruction for my thesis when I practiced in Koskiklinikka in the spring 2007. The starting-point of developing the team work was the wish of the principal chief of the reception to organize a training of team work to the personnel of reception.

The theoretical frame work has been composed of the literature which deals with team work. The team work is processed among other things by the point of view of interests and conflicts and interaction. Because of the team work I made an enquiry about team work for the personnel of the reception to find out the present situation of team work. There was a time of a week to correspond to the enquiry and it was answered anonymously. On the grounds of the answers I planed the training of team work in the form of Power Point, which included the theory on team work and the answers of the enquiry, which were processed and discussed together in the training of team work.

The meaning of co-operation is emphasised in team work. The members of the team aim at mutual ambitions and goals of action. The atmosphere of the team has a great effect on the result of work. A well working team and a successful team work improve the quality of work significantly.

By the means of the enquiry of team work was figured that there is a lot to develop in the reception of Koskiklinikka. It was transpired by the answers that the members of the team know, what team work means, but it doesn't actualize. There is a lot to improve in keeping to the common regulations, atmosphere and co-operation. According to my proposals the team work would be improved gradually and the conflicts of team work would be reduced.

---

**Key words:** teamwork team co-operation individual training

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Koskiklinikka .....</b>	<b>7</b>
2.1	Koskiklinikan arvomääritelmä .....	8
2.2	Palvelut .....	9
2.3	Johtamismalli .....	12
<b>3</b>	<b>Tiimit ja tiimityö .....</b>	<b>13</b>
3.1	Tiimin määritelmä .....	13
3.2	Tiimin muodostaminen, kehitysvaiheet ja koko .....	15
3.2.1	Muodostaminen .....	15
3.2.2	Kehitysvaiheet .....	17
3.2.3	Koko .....	19
<b>4</b>	<b>Tiimityön etuja.....</b>	<b>21</b>
4.1	Oppiminen tiimissä .....	21
4.2	Joustavuus.....	23
4.3	Paremmat työn tulokset ja laatu.....	23
4.4	Hauskuus .....	24
4.5	Asiakaskeskeinen ajattelu tiimityössä .....	24
4.6	Tiimityössä onnistumisen edellytykset.....	26
4.7	Pelissäännöt ja yhteiset työskentelytavat .....	27
4.8	Me-henki.....	27
4.9	Ilmapiiri .....	28
4.10	Sitoutuminen tiimiin ja sen tavoitteisiin.....	29
4.11	Erilaisuuden hyväksyminen.....	29
4.12	Tiimisopimus tai porukkasopimus.....	30
4.13	Tiimipalaverit .....	31
4.14	Osaaminen .....	31
4.15	Palautteen antaminen ja palkitseminen.....	31
4.16	Tiimityön lisääminen .....	32
<b>5</b>	<b>Tiimin sisäinen vuorovaikutus .....</b>	<b>34</b>
5.1	Kommunikaatio .....	36
5.2	Vuorovaikutuksen avoimuus .....	37
5.3	Luovuus ja innostavuus .....	38
5.4	Johtajuus tiimissä.....	38
5.5	Tiimin vetäjän rooli .....	40
<b>6</b>	<b>Ristiriidat tiimityössä .....</b>	<b>41</b>
6.1	Johdon rooli .....	42
6.2	Kiire ja vähäiset tulokset .....	43
6.3	Ryhmäajattelu .....	43
6.4	Hidas käynnistyminen .....	44
6.5	Valetiimit .....	45

6.6	Sisäänlämpiävyys .....	45
6.7	Ristiriitojen ratkaisu ja ennaltaehkäisy .....	45
<b>7</b>	<b>Tiimityökysely ja tiimityökoulutus .....</b>	<b>47</b>
7.1	Kyselyn lähtökohdat .....	47
7.2	Tutkimuksen kulku .....	47
7.3	Tulokset ja analysointi .....	48
7.4	Tiimityökoulutus .....	56
<b>8</b>	<b>Kehitysehdotuksia .....</b>	<b>58</b>
<b>9</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset .....</b>	<b>60</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>62</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>63</b>
	Liite 1 Tiimityökysely Koskiklinikan kassapalveluhenkilöstölle.....	63
	Liite 2 Tiimityökysely Koskiklinikan kassapalveluhenkilöstölle.....	67

# 1 Johdanto

Yritysmaailma on jatkuvassa muutoksessa ja yritysten täytyy pystyä vastamaan ihmisten muuttuviin tarpeisiin. Tiimityö on yksi keino pysyä mukana kovassa kilpailussa. Tiimityö ei kuitenkaan ole mitä tahansa yhdessä tekemistä. Tämä opinnäytetyö pyrkii valaistamaan, mitä tiimityö itse asiassa on ja mitä tiimiltä vaaditaan, jotta tiimityössä onnistutaan. Haluan myös tuoda esille tiimityöhön liittyvät haasteet ja ongelmat.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on Koskiklinikan kassapalvelujen tiimityön kehittäminen. Toimeksiannon opinnäytetyölleni sain suorittaessani harjoitteluani Koskiklinikalla keväällä 2007. Jo harjoittelua aloittaessani sovittiin, että teen opinnäytetyöni Koskiklinikalle. Heillä ei ollut antaa minulle valmista aihetta, vaan ajatus tiimityön kehittämisestä opinnäytetyön aiheena syntyi kassapalvelujen esimiehen toiveesta järjestää kassapalveluhenkilöstölle tiimityökoulutus. Tiimityökoulutuksen järjestäminen on osa tiimityön kehittämistä Koskiklinikan kassapalveluissa.

Jotta tiimityökoulutuksen suunnittelu voitiin aloittaa, oli kartoitettava tiimityön nykytila. Kassapalveluhenkilöstön ajatuksia tiimityöstä tutkittiin tiimityökyselyn avulla. Tiimityökyselyn pohjana toimi kassapalvelujen esimiehen haastattelu sekä teoreettinen viitekehys. Kyselyn vastausten ja tiimityökirjallisuuden pohjalta valmistelin tiimityökoulutuksen, joka pidettiin Koskiklinikan kassapalveluhenkilöstölle.

Lähdekirjallisuutena teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty tiimityökirjallisuutta. Teoreettisen viitekehysten avulla pyritään luomaan toimeksiantajaa ja tiimiä hyödyttävä tietopaketti tiimeistä ja tiimityöstä. Tietopaketti on myös muiden tiimityöstä kiinnostuneiden hyödynnettävissä.

---

## 2 Koskiklinikka

Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskiklinikka on Pirkanmaan johtava yksityinen terveydenhuollon palveluyritys. Koskiklinikka tarjoaa monipuoliset avoterveydenhuollon tutkimus- ja hoitopalvelut niin henkilökuin yhteisöasiakkaillekin. Tampereen Lääkärikeskus Oy perustettiin vuonna 1966 ja se aloitti toimintansa 1.12.1967. Omistajina yhtiössä ovat aktiivisesti toimivat pirkanmaalaiset lääkärit.

Pääpisteen Koskikeskuksessa sijaitsevan Koskiklinikan lisäksi asiakkaita palvellaan klinikoissa Hervannassa ja Epilässä. Koskiklinikan palveluksessa on yli 100 henkilöä ja vastaanotto toimintaa harjoittaa yli 200 lääkäriä.

Koskiklinikan toimintajärjestelmä täyttää ISO 9001:2000 standardin vaatimukset ja sille on myönnetty sertifikaatti. Koskiklinikan toiminta-ajatuksena on menestyä ratkaisemalla asiakaslähtöisesti terveysongelmia toimivana ja lääketieteellisesti korkeatasoisena palvelukokonaisuutena.

Koskiklinikan päämääränä on olla:

- Paras lääkäripalveluyritys Pirkanmaalla
- Paras potilaille ja muille asiakkaille
- Halutuin lääkäreille ja henkilöstölle
- Taloudellisesti kannattava.

Koskiklinikka lukuina

Seuraavat luvut antavat kuvaa Koskiklinikan toiminnan laajuudesta:

- Liikevaihto (2006) 10,0 milj. €
  - Kokonaisvaihto n. 20,8 milj. €
  - Asiakaskäynnit 240.331
  - Lääkärissäkäynnit 181.165
  - Toimenpiteet:
    - Koskisairaalassa 2578
    - Poliklinikalla 5634
  - Työterveyspalvelun piirissä 15.348 henkilöä/1022 työnantajaa.
-

## 2.1 Koskiklinikan arvomääritelmä

Koskiklinikan arvomääritelmä ilmentää Koskiklinikan tapaa toimia tavoitteiden saavuttamiseksi ja muokkaa toimintaa yrityksen sisällä ja suhteessa yhteistyökumppaneihin. Arvojen toteutumista seurataan vuosittain asiakastyytyväisyystutkimuksin sekä sisäisin ilmapiirikartoituksin.

Asiakaslähtöinen – yksilöllisyys, luotettavuus, eettisyys

Asiakkaan tarpeet ovat olemassaolon perusta. Koskiklinikka tarjoaa asiakkaan tarpeiden mukaisia palvelukokonaisuuksia. Palvelu on ammattitaitoista ja toimintaa rehellistä ja luotettavaa. Asiakkaalle myydään vain sitä, mitä hän tarvitsee. Asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti.

Kehittyvä – ennakoivuus, dynaamisuus, jatkuva oppiminen

Koskiklinikalla arvostetaan tilanneherkkyyttä ja reagoidaan määrätietoisesti ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Uusille asioille ollaan avoimia ja kannustetaan toinen toistaan luovuuteen. Olemassa olevat ratkaisut kyseenalaistetaan ja toimintatapoja ollaan jatkuvasti valmiita parantamaan. Jokainen kantaa vastuun omaan ammatillisesta kehittymisestä, omaa osaamista jaetaan muille ja kannustetaan toinen toistaan oppimaan uutta.

Tuloksellinen - taloudellisuus, kannattavuus, vaikuttavuus

Koskiklinikalla turvataan tulevaisuus kannattavalla toiminnalla. Vain tuloksellisuus takaa toiminnan jatkuvuuden, kaikkien toimien tulee tukea tätä.

---



Meidän Koskiklinikka – kunnioitus, sitoutuneisuus, sisäinen asiakkuus

Koskiklinikalla toiminta työtovereiden, esimiesten, alaisten, asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa perustuu keskinäiselle kunnioitukselle. Oma mielipide ja perustelut ilmaistaan avoimesti, mutta yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan.

Jokaisella on olemassa asiakas. Vastuu asiakkaasta ja omasta työstä kannetaan yksilönä. Kannustetaan toinen toistaan yksilösuoristuksiin joukkuepelissä. Henkilöstö on suurin voimavara, josta syntyy osaaminen ja maine. (Koskiklinikka 2007.)

## 2.2 Palvelut

Vastaanottotoiminta

Koskiklinikan vastaanottotoiminta jakautuu päivystysklinikkaan ja erikoislääkäreiden vastaanottoon. Päivystysklinikka on nopea ja joustava vastaanotto, jossa yleislääkärin ja kirurgin vastaanotolle pääsee myös ilman ajanvarausta. Päivystysvastaanotolle voi hakeutua myös viikonloppuisin ja pyhäpäivinä. Yleislääkärin lisäksi myös lastenlääkäri ja korvalääkäri päivystävät. Lisäksi päivystysklinikalla tehdään myös pientoimenpiteitä (esimerkiksi luomenpoisto, haavanompelu, kipsaus) ja tähystyksiä.

Erikoislääkäreiden vastaanotot ovat nopeasti ja joustavasti varattavissa ajanvarauksen kautta. Ajanvarausyksikössä palvelevat asiantuntevat sairaanhoitajat, jotka auttavat asiakasta ja ohjaavat hänet ongelmalähtöisesti oikean erikoisalalan vastaanotolle.

Koskisairaala

Koskiklinikassa toimiva yksityissairaala tarjoaa yksilöllisen, joustavan ja ammattitaitoisen vaihtoehdon. Uusien menetelmien ja laitteiden ansiosta yhä useammat leikkaukset voidaan nykyään suorittaa päiväkirurgisina toimenpiteinä, sillä suuri osa leikkauksista on tähystysleikkauksia. Tarpeen vaatiessa voi Koskisairaalaassa myös viipyä yön yli viihtyisällä vuodeosastolla. Vuonna 2005 valmistui sairaalan uusi laajennus.

---

Nyt Koskisairaalan neljässä leikkaussalissa tehdään vuosittain jopa noin 3600 toimenpidettä. Tyypillisiä leikkauksia ovat muun muassa olkapääleikkaukset, polvileikkaukset ja käsikirurgiset leikkaukset.

### Työterveyspalvelu

Työterveyshuolto on turvallinen kumppani yrityksen työterveyshuollossa. Tavoitteena on edistää terveellisen ja turvallisen työympäristön ja hyvin toimivan työyhteisön aikaansaamista, ehkäistä työstä mahdollisesti johtuvaa sairastavuutta, ylläpitää ja edistää työntekijän työ- ja toimintakykyä ja palauttaa heikentynyt työkyky vaikuttamalla työympäristöön, työyhteisöön ja työntekijöihin.

Koskiklinikan työterveyspalvelun asiakkaina on lähes 1000 työnantajaa palveluksessaan runsaat 15 000 henkilöä. Työterveyspalvelun asiakkaiden hyvinvoinnista vastaa edustava joukko työterveyshuollon ammattihenkilöitä; työterveyslääkäreitä, työterveyshoitajia sekä työfysioterapeutteja. Muut työterveysasiakkaiden asiantuntijapalvelut järjestetään yhteistyökumppaneitten kanssa.

### Laboratoriopalvelut

Koskiklinikan laboratorio tuottaa lääketieteellisiä laboratoriotutkimuksia sekä lääkärin läheteellä että asiakkaan omasta pyynnöstä. Laboratorioon voi tulla ilman ajanvarausta, poikkeuksena erityistoimenpiteitä vaativat tutkimukset.

### Junioriklinikka

Junioriklinikka auttaa ruoka-allergioista, astmasta, allergisista nenä- ja silmäoireista kärsiviä sekä siedätyshoitoa tarvitsevia kaikenikäisiä potilaita. Hoitajat neuvovat potilaita ja antavat siedätyshoitoa sekä tekevät pienten lasten astmatutkimuksia.

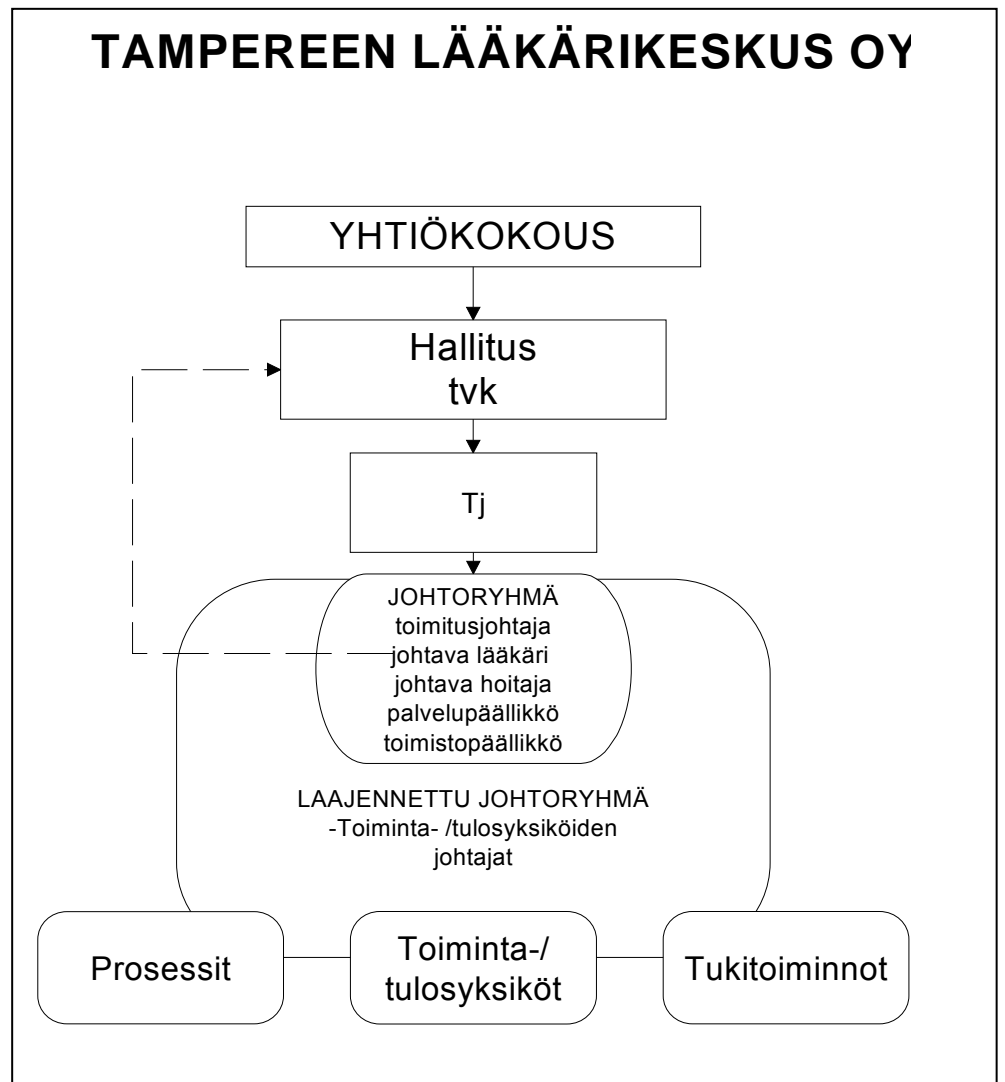
---

Lisäksi Koskiklinikalla toimivat Fysio Koskiklinikka, Iho- ja allergiaklinikka, Biotest Koskiklinikka, Senioriklinikka, D-klinikka, Keliakiaklinikka, Matkailu- ja rokotuslinikka sekä Muistikeskus.

Myös Koskiröntgen ja Koskimagneetti toimivat Koskiklinikan yhteydessä. (Koskiklinikka 2007.)

---

## 2.3 Johtamismalli



Kuvio 1: Tampereen Lääkärikeskus Oy:n johtamismalli. (Koskiklinikka Intranet 15.1.2008)

---

## 3 Tiimit ja tiimityö

### 3.1 Tiimin määritelmä

Tiimityö on edelleen muodissa ja yritykset haluavat palvelukseensa hyviä tiimityöskentelijöitä. Monissa yrityksissä tiimityön ja tiimien käsitys on kuitenkin vääristynyt. Usein ei ole tietoa, että tiimityö on menetelmä työn tekemiseen, jolla on omat sääntönsä ja vaatimuksensa. Tiimityö-käsitteen huolimaton käyttö heikentää varsinaista sanan käyttötarkoitusta. (Vakkuri 1997: 8, 14.) Tiimin käsitettä käytetään virheellisesti myös ryhmistä, työryhmistä, joukkueista, soluista ja niin edelleen (Spiik 2004: 39).

Tiimityötä voidaan verrata talkootyöhön, josta maksetaan palkkaa. Niillä on samat tunnuspiirteet: kaikki tietävät lopputuloksen, työvaiheet ovat jokaisen tiedossa, hankalissa kohdissa työn tekevät erikoisosajat ja loppuvaiheessa jokainen toimii toisten ohjeiden mukaan, jotta lopputulokseen päästään. (Vakkuri 1997: 10.)

Tiimi voidaan määritellä seuraavasti: tiimi on itseohjautuva työryhmä, joka vastaa jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet jonkin työkokonaisuuden suorittamiseen sekä sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Spiik 2004: 39.)

Tiivistettynä tiimin jäsenten täytyy olla sitoutuneita yhteisiin päämääriin, tehtäviin ja toiminnan tavoitteisiin. Tiimin toimivuus edellyttää myös, että sen jäsenet ovat hyväksyneet ja sisäistäneet tiimin toimintamallin ja sen toimintaa ohjaavat periaatteet. (Frilander 1997: 6 - 8.)

Tiimi saa ja joutuu toimimaan yksin. Tiimillä on siis valtaa ja siihen liittyvää vastuuta suhteessa valtaan. Tiimillä on valtuudet suunnitella ja suorittaa työkokonaisuutensa yrityksen toiminnan suuntaviivojen tai hyväksytyjen toimintasääntöjen mukaan. Tiimi seuraa itse työnsä tuloksia ja vastaa niistä. Tiimi pyrkii myös jatkuvaan työnsä ja tulostensa parantamiseen. Vaikka tiimi on varsin itsenäinen yksikkö, se ei kuitenkaan saa olla muusta organisaatiosta omakseen irronnut yksikkö. Organisaatio määrittelee tiimin tavoitteet vastaa-

---

maan organisaation päätavoitteita. (Vakkuri 1997: 16 - 18.)

Tiimityön avulla ei pyritä ratkaisemaan joitakin rajattuja tai ajankohtaisia ongelmia, vaan eri alojen asiantuntijoista koottu ryhmä pystyy tähän parhaiten. Tiimityöllä pyritään muuttumaan toimintatapoja jatkuvasti ja pysyvästi. Täytyy myös muistaa, että vaikka yritys olisi päättänyt pyrkiä kaikessa toiminnassaan tiimityöhön, se ei tarkoita, että työryhmiä ei tarvittaisi esimerkiksi edellä mainittuun ongelmanratkaisuun. (Vakkuri 1997: 18.)

Yhtenä perusajatuksena tiimityölle on saada työntekijät ajattelemaan yrittäjämäisesti. Omaaloitteisuus on tärkeää ja epäonnistumiset sekä kokeilut ovat sallittuja, koska ilman kokeiluja ei saavutetakaan mitään. (Vakkuri 1997: 18 - 19.)

Kaikenlaista ryhmätyötä kutsutaan usein virheellisesti tiimityöksi. Vaikka tiimityöllä ja ryhmätyöllä on yhteisiä piirteitä, on niillä kuitenkin enemmän eroavaisuuksia kuin samanlaisuuksia. Ryhmä määritellään kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi joukoksi tai yhteisöksi, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja jolla on yhteiset tavoitteet. (Heikkilä 2002: 16.)

Tiimi ja ryhmä eroavat toisistaan esimerkiksi osallistumisen ja yhteistyön määrässä, sitoutumisessa ja toisten työntekijöiden tukemisessa. Tiimin jäseniltä näitä ominaisuuksia vaaditaan paljon, kun taas ryhmän jäseniltä vain vähän. Myös kommunikoinnissa on paljon eroavaisuuksia, sillä ryhmässä ei vaadita kovinkaan viereää keskustelua ja ajatusten vaihtoa, vaikka se suotavaa olisikin. Kommunikointiin liittyy myös työntekijöiden väliset suhteet. Tiimissä muiden läheisempi tunteminen on huomattavasti tärkeämpää kuin ryhmässä, sillä tiimissä täytyy pystyä ilmaisemaan myös henkilökohtaisia ajatuksiaan. (Heikkilä 2002: 18 - 19.)

Lisäksi tiimi ja ryhmä ovat poikkeavia muun muassa tehtäviltään, työskentelytavoiltaan, vastuultaan, johtajuudeltaan ja kokoonpanoltaan. Tiimin ja ryhmän keskeisiä eroja on vertailtu seuraavassa taulukossa: (ks. taulukko 1.)

---

Taulukko 1: Tiimin ja ryhmän eroja (Vakkuri 1997: 15, Heikkilä 2002: 18 – 19, 21 – 22)

	<b>Ryhmä</b>	<b>Tiimi</b>
<b>Tarkoitus ja tehtävä:</b>	Selkeää, projektinomaista tehtävää varten	Jatkuva työnteon järjestelmä
<b>Tehtävän kohde:</b>	Yksittäinen parannustoimenpide	Jatkuva parantaminen
<b>Työskentelytapa:</b>	Aloite esimiehiltä, ryhmä toteuttaa tehtävän	Aloitteet tiimin jäseniltä, jotka myös jakavat toteutusvastuun
<b>Vastuu:</b>	Tulosvastuu linjaorganisaation esimiehillä, joilla valvonta	Vastuu tiimillä, joka valvoo osalta itseään ja tiiminvetäjänä tiimin jäsen
<b>Johtajuus:</b>	Voimakas ja tuloksiin keskittynyt johtaja (manager)	Johtajuusroolien jakaminen tilanteiden mukaan
<b>Työn tulokset:</b>	Yksilölliset	Kollektiiviset
<b>Kokoonpano:</b>	Jäsenet yleensä yhdestä tietystä yksiköstä, tilapäistä apua muilta	Jäsenet tarkoituksella eri yksiköistä, vuorovaikutusta, yksiköiden väliset rajat pois
<b>Aikajänne:</b>	Purkautuu, kun tehtävä suoritettu	Pysyviä, pitkäaikaisia tuloksia
<b>Tiimi-identiteetti:</b>	Tiimi-identiteettiä ei odoteta eikä sen kehittymistä edistetä.	Jäsenten välille syntyy tiimi-identiteetti
<b>Keskinäinen riippuvuus:</b>	Ryhmän jäsenillä ei ole keskinäistä riippuvuutta	Tiimin jäsenten välillä on yleensä keskinäinen riippuvuus
<b>Normit ja</b>	Ryhmällä ei ole yhteisiä toimintasääntöjä	Tiimin jäsenillä on tarkat pelisäännöt, jotta tiimi toimii tehokkaasti

## 3.2 Tiimin muodostaminen, kehitysvaiheet ja koko

### 3.2.1 Muodostaminen

Tiimityössä vastuuta ja valtaa pyritään siirtämään mahdollisimman lähelle itse työn suorittamista. Samalla pyritään vähentämään organisaation jäykkää hie-

---

rarkkisuutta, vaikka täysin ei-hierarkkista organisaatioita tuskin on olemassa. (Vakkuri 1997: 54.)

Yrityksissä usein aliarvioidaan tiimeihin siirtymiseen tarvittava aika ja resurssit. Muutosprosessi ei ole yksinkertainen ja suora, jossa ensin suunnitellaan ja sitten toteutetaan, vaan molemmat vaiheet ovat lomittain ja päällekkäin. Tiimittämisessä joudutaan usein purkamaan perinteisiä ja historiallisia työyhteisön toimintaan liittyviä ajattelumalleja ja yhteistoiminnan esteitä. (Frilander 1997: 17.)

Tiimi on osaamis pohjainen kokonaisuus. Alussa tärkein tiimin jäsenten valintakriteeri on, että kaikki tiimin sisällä tarvittava osaaminen on myös sen jäsenillä. Toinen keskeinen seikka on, että tiimin jäsenet pystyvät tulemaan toistensa kanssa hyvin toimeen ja kasvamaan todelliseksi tiimiksi. Kolmanneksi on tärkeää, että tiimistä löytyy sen verran johtamisosaamista, että kehitys kohti itseohjautuvuutta on mahdollista. Yrityksen johdon merkitystä tiimin kokoamisessa ei voi vähätellä, sillä on johdon asia päättää tiimin vastuualueesta, jäsenmäärästä ja tiimin aloituskokoonpanosta. Kuitenkin jokaisen tiimin jäsenen kanssa tulisi keskustella, millaisia mielipiteitä ja tunteita tiimityö herättää. (Skyttä 2005: 170 - 171.)

Kaikilla tiimin jäsenillä tulisi olla yhteinen käsitys tiimitoiminnan perusasioista. Yksilöillä on usein käsitys tiimitoiminnasta jo ennen kuin asiaa on yhdessä käyty läpi. Nämä käsitykset ovat usein epätarkkoja tai jopa vääriä. Yleinen luulo käynnistettävässä tiimissä on, että tiimityötä on tehty jo 25 - 30 vuotta, mikä ei yleensä pidä paikkaansa. Tiimityötä muistuttaa toimintaa toki on voinut olla ja tiimittämisen läpivienti on sitä helpompaa, mitä enemmän tätä toimintaa on ollut. (Skyttä 2005: 171.)

### Soveltuvuus tiimiin

Ensimmäinen edellytys tiimiin sopeutumiseen on, että ihminen yleensäkin suhtautuu myönteisesti toisten kanssa olemiseen ja työskentelemiseen ja saa siitä myönteistä energiaa. Tämä tarkoittaa sitä, onko ihminen enemmän ulospäin suuntautunut vai sisäänpäin kääntynyt. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, sillä sisäänpäin kääntynytkin voi olla hyvä tiimiläinen.

---



---

Hänellä voi olla sosiaalisia taitoja ja tilannetajua, joiden avulla hän kykenee asianmukaiseen vuorovaikutukseen muiden kanssa. Kyse on siis enemmänkin opituista taidoista, joita tulisi mitata rekrytoinnin yhteydessä. Näitä taitoja voi mitata haastattelussa, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota, miten haastateltava suhtautuu haastattelijaan tai miten hän ottaa oman roolinsa haastattelussa. (Sundvik 2006: 152.)

Hyvä tiimityöskentelijä on myös velvollisuudentuntoinen ja haluaa tehdä osansa yhteisen tavoitteen edistämiseksi. Tätä ominaisuutta pidetään usein rekrytoinnissa itsestänselvyytenä. Lisäksi tiimin jäsenen tulisi noudattaa toiminnan sääntöjä ja pyrkiä positiivisuuteen työssään. Näitä ominaisuuksia tulisi mitata esimerkiksi haastattelukysymyksin. (Sundvik 2006: 153 - 154.)

Rekrytoinnin toisena näkökulmana on rekrytoivan henkilön soveltuvuus tiettyyn tiimiin. Tiimiin on edullista saada erilaisia ihmisiä. Erilaisuus ei kuitenkaan voi olla mitä tahansa, vaan parhaimmillaan se on työskentelytyylien ja kiinnostusten erilaisuutta. Sen sijaan suuri erilaisuus työnteon perusarvoissa voi toisinaan olla haitaksikin yhteisen päämäärän saavuttamisen kannalta. (Sundvik 2006: 155.)

### 3.2.2 Kehitysvaiheet

Tiimin kehityksen alkuvaiheessa eli muotoutumisvaiheessa on usein paljon epäselviä ja varovaisuutta aiheuttavia asioita. Nämä voivat liittyä toisaalta tiimin tavoitteisiin, toimintatapoihin ja johtajuuteen. Toisaalta oma rooli tiimissä, muiden tiimin jäsenten suhtautuminen ja minkälaiseksi työskentelyilmapiiri tiimissä muodostuu, mietityttää. Jokainen tiimin jäsen yrittää löytää paikkansa tiimissä. Yhteistyö on vielä varovaista ja tunnustelevaa. (Frilander 1997: 24.)

Muotoutumisvaiheen jälkeen voi tulla kuohuntavaiheita, jolloin tiimissä käsitellään sellaisia toimintatapoja ja tiimin jäsenten käyttäytymiseen liittyviä asioita, joita muotoutumisvaiheen aikana ei uskallettu käsitellä. Alussa tehtyjä kompromisseja otetaan uudelleen käsitelyyn. Myös vallankäyttö ja johtajuus nousevat usein esille. Isoissa tiimeissä voi syntyä alaryhmiä ja aiheuttaa klikkiytymistä. Mikäli tiimissä uskalletaan käsitellä

---

---

ristiriidat avoimesti ja keskustella ongelmista, tiimi vahvistuu sisäisesti ja hajoamisvaara vähenee. Tämä on siis tärkeä vaihe riimikulttuurin vahvistumisen kannalta. (Frilander 1997: 24 - 25.)

Tiimin kuohuntavaiheen jälkeen yleensä tiimin toimintaan liittyvät normit ja toimintaperiaatteet tarkentuvat ja tiimin jäsenet sisäistävät nämä toimintaohjeina. Tästä seuraa, että yhteistyö yleensä paranee tiimin sisällä selvästi ja tiimi voi keskittyä työtehtävien suorittamiseen. (Frilander: 1997: 25)

Katzenbach ja Smith esittävät kirjassaan toisenlaisen näkemyksen tiimin kehitysvaiheista. Katzenbachin ja Smithin teoriassa on viisi vaihetta: työryhmä, valettiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi. (Katzenbach & Smith 1998: 106 - 107.)

Työryhmän jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa lähinnä vaihteekseen tietoja, näkökantoja tai parhaita menettelytapoja ja tehdäkseen päätöksiä, jotka auttavat kutakin jäsentä suoriutumaan oman vastuualueensa tehtävistä. Sen lisäksi työryhmällä ei ole yhteistä päämäärää, lisäsuoritustavoitteita tai yhteisiä työtuloksia, jotka vaatisivat tiimiratkaisua tai yhteisvastuuta. (Katzenbach & Smith 1998: 107.)

Valetiimin jäseniä ei yhteinen päämäärä tai yhteiset tavoitteet kiinnosta, vaikka se saattaa kutsua itseään tiimiksi. Valettiimit ovat suoritukseltaan kaikkein heikoimpia ryhmiä, joissa sisäinen vuorovaikutus vähentää työtehoa antamatta yhteistä hyötyä tiimille. Valetimeissä kokonaisuus on vähemmän kuin yksilösuoritusten mahdollinen summa. (Katzenbach & Smith 1998: 107.)

Potentiaalisella tiimillä on huomattava lisäsuoritusten tarve ja pyrkii tosissaan parantamaan suorituksiaan. Potentiaalisen tiimin tarvitsee kuitenkin selkiyttää päämääränsä, tavoitteitaan tai työtuloksiaan ja noudattaa yhteistä toimintamalliaan paremmin. Yhteisvastuu ei ole vielä juurtunut ryhmään. Katzenbach ja Smith uskovat, että suurimmat suoritushyödyt löytyvät potentiaalisen tiimin ja todellisen tiimin väliltä, mutta totta kai jokainen liike ylöspäin on tavoittelemisen arvoinen. (Katzenbach & Smith 1998: 107.)

---

Todellinen tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat kaikki yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. He pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin saavutuksista. Näiden ominaisuuksien myötä todellinen tiimi on tärkein suoritusyksikkö. (Katzenbach & Smith 1998: 107.)

Huipputiimi täyttää kaikki todellisten tiimien ehdot. Sillä on myös jäseniä, jotka ovat hyvin sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Huipputiimi ylittää merkittävästi parempiin suorituksiin kuin muut vastaavissa olosuhteissa toimivat tiimit ja ylittää kaikki sille asetetut realistiset odotukset. Se on erinomainen esikuva kaikille todellisille ja potentiaalisille tiimeille. (Katzenbach & Smith 1998: 107-108.)

### 3.2.3 Koko

Heikkilän mukaan tehokkaimpia ovat tiimit, joissa on neljästä kahdeksaan jäsentä. Tiimin koko vaihtelee sen tarkoituksen ja tehtävän mukaan. Heikkilä esittelee kirjassaan useita tiimeihin perehtyneiden tutkijoiden käsityksiä tiimien koosta. Muiden tutkijoiden käsitykset sopivasta tiimin koosta vaihtelevat pienistä muutaman hengen tiimeistä aina kymmenen hengen tiimeihin, mutta 8-10 jäsenen tiimit tulisi laajentuessaan jakaa kahteen tiimiin. Heikkilän mukaan yhdeksän hengen tiimi on jo liian suuri. Rakentavasti ja toinen toistaan auttaen työskentelevässä tiimissä on Heikkilän mukaan ideaalitalanteessa kuusi jäsentä. Mitä suurempia määrä tiimissä on jäseniä, sitä hankalampi tiimin on käyttää hyväksi jäsenten yhteistyötä. (Heikkilä 2002: 31 - 34.)

Liian suuressa eli yli kahdeksan hengen tiimissä heikkenee esimerkiksi:

- jäsenten sitoutuneisuus: tiimin jäsenten on vaikeampi osallistua tiimin toimintaan ja tuntee olevansa sataprosenttisesti mukana
  - tehokkuus
  - tiedonkulku
  - keskinäinen riippuvuus
  - tiimi-identiteetti
-

- tiimitaidot.

Kun nämä tiimin ominaisuudet heikkenevät, ne vähentävät olennaisesti tiimityöskentelyn mielekkyyttä ja tehokkuutta. Näistä tiimeistä on vaarassa syntyä käytännössä erilaisia työryhmiä ja niiden alaryhmiä, jotka eivät enää täytä tiimityön vaatimuksia. (Heikkilä 2002: 32, 34.)

Skyttän mielestä tiimi toimii parhaiten 5 - 6 jäsenen voimalla. Hänen mielestä ratkaiseva on tiimin vastuualueen selkeys ja tiimin todellinen vastuunkantaminen sekä tiimin valtuuttaminen toimimaan itsenäisesti ja itseohjautuvasti, jolloin valvonta ja seuranta siirtyvät tiimin sisälle. Varsinaista ylärajaa ei kuitenkaan tiimin jäsenmäärälle ole. Tiimissä voi olla jopa 30 - 35 jäsentä ja useat ovat 15 - 20 ihmisen suuruisia. (Skyttä 2005: 62.)

---

---

## 4 Tiimityön etuja

Tiimityön avulla pystytään paremmin kohtaamaan ja hallitsemaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elämään yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa (Spiik 2004: 110). Tiimitämisellä pyritään parantamaan toiminnan laatua ja asiakaspalvelua henkilöstön voimakkaamman sitoutumisen, päätöksenteon tehostamisen ja yhteisten pyrkimysten avulla. Tiimityöllä pyritään myös organisaation ydinosaamisen kehittämiseen ja monitaitoisuuden lisäämiseen niillä alueilla, jotka ovat organisaation menestymisen kannalta kriittisiä. Henkilöstön hyvinvoinnin ja työsuojelun näkökohdistaan samalla pyritään parantamaan työtyytyväisyyttä ja työn mielekkyyttä sekä yleistä ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta työpaikalla. Koska tiimityö madaltaa organisaatiohierarkiaa, se lisää kustannustehokkuutta. Tiimirakenteen ja sitä tukevan tietotekniikan ansiosta organisaation viestintähäiriöt vähenevät. (Frilander 1997: 13 - 14).

Lyhyesti sanottuna organisaation näkökulmasta tiimejä perustetaan, koska tiimien odotetaan lisäävän tehokkuutta ja tuottavuutta sekä parantavan toiminnan joustavuutta ja tulosten laatua. Tiimien omasta näkökulmasta tiimitämisestä odotetaan parantavan työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, yhteishenkeä, työilmapiiriä ja tiimin jäsenten aineellista ja henkistä hyvinvointia. Asiakasnäkökulmasta tiimien odotetaan vaikuttavan sekä tuotteiden että palvelujen laatuun ja hintaan (Pirnes 2000: 19.)

### 4.1 Oppiminen tiimissä

Yhteistoiminnallinen oppiminen eli tiimioppiminen on opiskelua pienissä ryhmissä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhdessä oppimisessa olennaista on toisten auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan. Yhteiset tavoitteet jäävät saavuttamatta ellei jokainen onnistu omassa tehtävässään. Sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla pyritään vahvistamaan jokaisen oppijan oppimista niin, että oppiminen on laadullisesti ja määrällisesti parempaa. Tiimioppiminen kehittää elämässä tarpeellisia sosiaalisia ja kie-

---

lollisia vuorovaikutustaitoja tiedollisten oppimistulosten ohella. (Sarala & Sarala 1996: 142.)

Oppiminen voidaan määritellä seuraavasti: Oppiminen on prosessi, jossa ihminen hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kypsymistä ja kasvua.

Oppimista tapahtuu koko ajan ja osa siitä on tavoitteellista, suunniteltua toimintaa, osa puolestaan sattumanvaraista, ei-suunniteltua. Tiedon ja muiden oppimisen kohteiden hankintaan liittyy aina yksilön tulkinta; oppiminen ei ole mekaanista toimintaa, vaan merkitysten luomista tulkinnan kautta. Oppiminen ei kuitenkaan ole pelkästään tietojen hankintaa, vaan taidot, asenteet ja tunteet sekä arvot ovat vähintään yhtä tärkeitä. Usein tiedon asemaa oppimisessa korostetaan liikaa; se on tarpeellinen, muttei riittävä edellytys oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2004: 33.)

Taulukko 2: Perinteistä oppimista ja yhdessä oppimista ohjaavien normien erot (Sahlberg & Lepilampi 1994: 39).

<b>Perinteisen oppimisen normit</b>	<b>Yhdessä oppimisen normit</b>
Tee vain omat työsi	Auta muita menestymään
Huolehdi vain omista asioistasi	Ole vastuussa itsesi lisäksi myös ryhmästäsi
Älä välitä, mitä muut tekevät	Ota vastuu ryhmän tuotoksista, kerro muillekin ja kuuntele, mitä muut sanovat
Älä neuvo muita	Kysy muiden mielipiteitä
Älä pyydä apua toisilta	Pyydä apua toisilta
Kiinnitä huomio vain siihen, mitä opettaja tekee ja sanoo	Keskustele ja anna kaikkien sanoa sanottavansa
Katso aina opettajaan päin luokassa	Osallistu yhteiseen toimintaan, katsekontakti toisten kanssa
Ole hiljaa	Ole aktiivinen puhuja

Oppiminen tapahtuu entistä useammin tiimissä, joka voidaan nähdä oppivan organisaation perusyksiköksi. Tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen tiimissä ja sen toiminnassa.

Tiimin on hyvä säännöllisin väliajoin arvioida toimintaansa pystyäkseen parantamaan tuloksiaan. Arvioinnin pohjalta voidaan luoda yhteinen näkemys nykytilanteesta sekä tulevaisuuden päämääristä. Tämän jälkeen voidaan yhdessä suunnitella, miten toimintaa kehitetään. (Sydänmaanlakka 2004: 52.)

Tiimin oppimisen edellytykset ovat, että tiimillä on yhteiset toimintamallit ja tavoitteet sekä jaettu vastuu. Tärkeää on myös hyvä tiimihenki. Tiimillä täytyy olla yhteinen kieli ja valmius keskustella, sillä tärkeää on tiedon ja osaamisen jakaminen. Tiimin oppiminen tarkoittaa sitä, miten hyvin tiimi kykenee yhdistämään ja hyödyntämään yksittäisten jäseniensä osaamista. Tiimin osaaminen ei ole siis sen jäsenten osaamisen yhteissumma, vaan enemmän. (Sydänmaanlakka 2004: 53.)

## **4.2 Joustavuus**

Tiimit ovat joustavampia kuin suuret organisaatioryhmittymät, koska niiden kokoaminen, kokoonpanon muuttaminen ja hajottaminen käyvät nopeammin ja koska ne eivät useinkaan murra pysyvämpiä rakenteita ja prosesseja, vaan jopa lujittavat niitä. Tiimit kykenevät reagoimaan nopeasti tilanteiden ja haasteiden muutoksiin. Tämän ansiosta ne voivat sopeuttaa toimintaan nopeammin, täsmällisemmin ja tehokkaammin kuin suurempiin organisaatioyksiköihin jämähtäneet yksilöt. (Katzenbach & Smith 1998: 27, 30.)

## **4.3 Paremmat työn tulokset ja laatu**

Tiimiä ei synny, ellei ole olemassa sellaista suoritushaastetta, jonka kaikki tiimin jäsenet kokevat mielekkääksi. Tiimit ovat siis tuottavampia kuin ilman selkeitä suoritustavoitteita olevat ryhmät, koska tiimien jäsenet ovat sitoutuneita konkreettisiin suoritustuloksiin. Tiimien loistavien suoritusten taustalla on monta ilmiötä. Tiimi kokoaa yhteen toisiaan täydentäviä kokemuksia ja taitoja, joiden yhteenlaskettu summa on suurempi kuin kenenkään tiimin yksittäisen jäsenen. Taitojen ja tietämyksen laajempi yhdistelmä antaa tiimeille tilaisuuden vastata monipuolisiin haasteisiin, joita esimerkiksi innovaatiot, laatu ja asiakaspalvelu

---

yrityksille asettavat. (Katzenbach & Smith 1998: 24, 27.)

Tiimi kokoaa yhteen toisiaan täydentäviä kokemuksia ja taitoja, joiden yhteenlaskettu summa on suurempi kuin kenenkään tiimin yksittäisen jäsenen. Taitojen ja tietämyksen laajempi yhdistelmä antaa tiimeille tilaisuuden vastata monipuolisiin haasteisiin, joita esimerkiksi innovaatiot, laatu ja asiakaspalvelu yrityksille asettavat. (Katzenbach & Smith 1998: 30.)

Yhdessä tekeminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi johtaa parempiin laadullisiin ja määrällisiin tuloksiin. Mitä käsitteellisemmästä, ongelmallisemmasta sekä luovuutta ja kriittisyyttä vaativammasta tehtävästä on kyse, sitä tärkeämpää yhteistoiminnallisuus on verrattuna kilpailuun ja yksilökeskeisyyteen. (Sarala & Sarala 1996: 143.)

#### **4.4 Hauskuus**

Työn tekeminen tiimeissä on hauskeempaa. Tätä seikkaa ei tulisi aliarvioida, sillä tiimien hauskanpito liittyy olennaisesti niiden suorituksiin. Tiimien hauskanpidossa ainutlaatuista on se, että se tukee tiimin suorituksia ja saa niistä lisäpontta. Huipputiimeillä on usein kehittyneempää huumoria, koska se auttaa niitä selviytymään huippusuoritusten vaatimista paineista ja tiukasta työtahdista. (Katzenbach & Smith 1998: 31.)

#### **4.5 Asiakaskeskeinen ajattelu tiimityössä**

Tiimin toimintaa ohjaa viime kädessä sisäinen tai ulkoinen asiakas. Tiimin johtajuudesta vastaavat asiakkaiden tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Asiakas on organisaation tai yrityksen todellinen työn antaja. Tarpeet, tehtävät, tavoitteet ja aikataulut ovat asiakkaalta lähtöisin. Sieltä tulevat myös rahat, joilla organisaatio elää ja jotka jaetaan sovittujen pelisääntöjen mukaan henkilöstölle ja yritykselle. Jokaisen tehtävänä on omasta erityisvastuualueestaan huolimatta kantaa kokonaisvastuu siitä, että asiakkaat ovat jatkuvasti tyytyväisiä. (Spiik 2004: 127.)

---



Tiimityön avulla voidaan nopeasti huomioida asiakkaiden uudet tarpeet. Tiimityössä niin kuin kaikessa työnteossa on muistettava, että asiakas määrittelee palvelun tai tuotteen hyväksyttävän laadun ja tyytymätön asiakas ei taistele toimittajan kanssa, vaan hän vaihtaa toimittajaa. (Vakkuri 1997: 85, 87.)

Tiimityössä ei vastata asiakkaiden tarpeista yksin, vaan tiimin jäsenet ovat osa kokonaisuutta ja jokainen vastaa jostain prosessin vaiheesta. Siksi on tärkeää sisäistä asiakasajattelu ja ottaa se huomioon omassa työssä. Samalla kun tiimin jäsen vastaa omista tehtävistään, hän pitää huolta siitä, että muut tiimiläiset voivat tehdä työnsä laadukkaasti ja hyvin. Tiimin jäsenet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, jotta prosessi on kitkaton ja työt voidaan tehdä kerralla oikein sovituksessa aikataulussa. (Spiik 2004: 129.)

Asiakasajattelun perusideana asiatt-puolella on, että ilman asiakkaiden tilauksia yritykset ja organisaatiot eivät pysy hengissä. Siksi on tärkeää tietää, mitä varten tiimit ja organisaatiot ovat olemassa. Ihmiset-puolella olennaista on aito yhteispeli ja yhteenkuuluvuuden tunne. Tähän liittyvät epäitsekkyys ja ihmisyyden aito arvostaminen. Työssä näitä arvoja osoitetaan toisille tervehtimällä, auttamalla, joustamalla, kuuntelemalla, kertomalla ja vastaamalla kysymyksiin. (Spiik 2004: 129 - 130.)

Tiimityö pyrkii korostamaan tiimin jäsenten valtuuksia ongelmien ratkaisemisessa, ja asiakaspalvelussa ongelmat ovat yritystä lähinnä. Koska ”luukuttaminen” koetaan asiakaspalvelun vastemielisimmäksi piirteeksi, on ratkaisujen nopeus tärkeimpiä asiakaspalvelun ominaisuuksia. (Vakkuri 1997: 91.)

Kriisien tai ongelmien ratkaisun lisäksi tavanomaisia asiakassuhteen ylläpitämisen keinoja ovat muun muassa ilmaiseksi neuvominen, jatkuvat kontaktit, positiivinen asenne ja yksilöiden välinen yhteistyö. Tiimityö pyrkii olemaan näiden lueteltujen keinojen summaratkaisu. Tiimin jäsenet pitävät yllä suhteita asiakaskontaktihinsa, neuvovat sellaisissakin asioissa, jotka eivät tarkalleen ottaen kuulu yritykselle, asettuvat asiakkaan asemaan ja ennen kaikkea he muistavat, että kaikessa organisaatioiden välisessä toiminnassa on lopulta kyse ihmisistä ja heidän ongelmistaan, joita joko toimittajan

---

---

tai oman työpaikan organisaatio on ihmiselle aiheuttanut. (Vakkuri 1997: 92.)

Nämä periaatteet pitävät yhteä hyvin paikkansa yrityksen sisällä: tehokkaassa toiminnassa sisäinen asiakas on yhtä tärkeä kuin ulkoinen asiakas. Kun yrityksen sisällä tiimityö pyrkii murtamaan osastojen välisiä muureja, ulospäin pyritään ylittämään toimittaja/asiakasrajoja. (Vakkuri 1997: 92, 94.)

#### **4.6 Tiimityössä onnistumisen edellytykset**

Yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet ovat tiimityön perusta. Tiimin päämäärällä ja yksityiskohtaisilla suoritustavoitteilla on symbioottinen suhde, sillä kumpikin tarvitsee toista pysyäkseen mielekkäänä ja tarkoituksenmukaisena. Jokaisella todellisella tiimillä on sekä päämäärä että suoritustavoitteita. Yhteinen, mielekäs päämäärä antaa tiimin pyrkimyksille suunnan. Mielekästä päämäärää etsiessään tiimit saavat toiminnalleen suuntaviivat ja suoritustarvoa sekä edistävät jäsenten sitoutumista toimintaan. Selkeät suoritustavoitteet ovat olennainen osa päämäärää. (Katzenbach & Smith 1998: 64, 70.)

Laajojen suuntaviivojen muuntaminen yksityiskohtaisiksi ja mitattavissa oleviksi suoritustavoitteiksi on varmin ensiaskel tiimille, joka pyrkii saamaan aikaan jäsenilleen mielekkään yhteisen päämäärän. Yksityiskohtaiset tavoitteet määrittelevät tiimin työtulokset ja helpottavat kommunikointia sekä rakentavien ristiriitojen syntymistä tiimin sisällä. Jotta työtulokset olisivat tehokkaita, kaikkien tiimin jäsenten panosten on oltava yhtä suuria. (Katzenbach & Smith 1998: 68.)

Yksityiskohtaiset suoritustavoitteiden saavutettavuus auttaa tiimejä pitämään mielessä tulosten saavuttamisen. Lisäksi niillä on tiimikäyttäytymistä edistävä ja tiimin toimintaa palkitseva vaikutus. Koska tiimi pyrkii kohti yhteistä päämäärää, heidän täytyy myös ponnistella sitä kohti yhdessä. Päämäärän saavuttamiseksi olisi hyvä, jos tiimi saavuttaisi pieniä välitavoitteita, jotka palkitsisivat tiimin työtä. (Katzenbach & Smith 1998: 69.)

---

---

## 4.7 Pelisäännöt ja yhteiset työskentelytavat

Pelisäännöt, joita myös noudatetaan, luovat pohjan tiimin toiminnalle. Tiimin jäsenet työskentelevät siis yhteistyössä sovittujen pelisääntöjen mukaan. On tärkeää myös, että pelisäännöt ovat selkeitä kaikille. Tiimipalaverissa olisi syytä myös keskustella, onko tiimillä mahdollisesti kirjoittamattomia pelisääntöjä, joiden mukaan on opittu luonnostaan toimimaan ja pitäisikö ne kirjata ylös. Tämän lisäksi täytyisi keskustella, onko pelisääntöjä joita ei noudateta. (Spiik 2004: 87 – 89.) Pelisäännöt lisäävät avoimuutta, sitoutumista, luottamusta ja keskittymistä olennaiseen ja sitä myöten myös suorituksia (Katzenbach & Smith 1998: 140).

Tiimien on kehitettävä myös yhteinen toimintamalli eli yhteiset työskentelytavat, joilla ne pyrkivät saavuttamaan päämääräänsä. Työskentelytavoissa on otettava huomioon niin taloudelliset ja hallinnolliset kuin sosiaalisetkin näkökohdat. Taloudelliseen ja hallinnolliseen haasteeseen vastaaminen edellyttää kultakin tiimin jäseneltä samaa työpanosta. Työn yksityiskohdista sopiminen ja yksilöllisten taitojen ja tiimisuorituksen yhteensovittaminen ovat yhteisen toimintamallin määrittämisen ydinasioita. (Katzenbach & Smith 1998: 71.)

## 4.8 Me-henki

Kun tiimissä syntyy vahvaa me-henkeä, johtaa jäsenten keskustelu ja yhteistyö positiivisiin asennemuutoksiin toisia tiimin jäseniä sekä tehtäviä kohtaan. Ihmisen yksi perustarve on niin sanottu sosiaalisuus. Ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään ja saada ryhmän hyväksyntää ja arvostusta. (Spiik 2004: 133.)

Me-henki ja epätsekkyys vahvistuvat nopeasti, jos jäsenten väliset suhteet tiimissä ovat epämuodollisia. Tällöin jokainen tiimin jäsen lähtee avoimesti mukaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. (Spiik 2004: 133.)

Tilanteet muuttuvat ja sen seurauksena myös tiimien vastuut ja tehtävät. Kun tiimissä on hyvä henki ja sen jäsenet tuovat avoimesti esiin ajatuksiaan, löytää tiimi usein itse järkevän ja motivoivan työskentelytavan.

---

---

Tehtävät ja vastuut asettuvat paikoilleen samalla tavalla kuin talkoissa. (Spiik 2004: 58.)

## 4.9 Ilmapiiri

Tiimin ilmapiirin ollessa hyvä ja me-hengen ollessa kunnossa, saa yhteenkuuluvuuden tunne aikaan monia myönteisiä asioita. Tiimin jäsenet haluavat auttaa ja vaikuttaa toisiinsa. He antavat esimerkiksi vinkkejä, miten työn voisi tehdä nopeammin tai vaikean tilanteen hoitaa paremmin. He ovat myös halukkaampia ottamaan vastaan neuvoja toisiltaan. Vaikka ammattitaito on erilaista ja eritasoista, koetaan kaikki tiimissä tasa-vertaisiksi yhteistyökumppaneiksi. (Spiik: 2004: 152.)

Kun tiimissä on hyvä henki, tiimin pelisäännöistä keskustellaan ja niistä pidetään myös kiinni. Jos joku poikkeaa säännöistä, annetaan hänelle palautetta kannustavasti. Positiivinen kurinalaisuus toimii tiimissä. (Spiik 2004: 152.)

Tiimissä, jossa ilmapiiri on positiivinen ja avoin, jäsenet puhuvat keskenään ja kertovat mielipiteistään. Toisten tekemiin virheisiin uskalletaan puuttua, ja palautteenantaminen tapahtuu suoraan ja rakentavasti. Jäsenten välisiin ristiriitoihin uskalletaan puuttua, ja riitelijöille ehdotetaan riidan selvittämistä keskenään. Jos tämä ei onnistu, on tiimin vuoro tulla avuksi. Myös uudet tiimin jäsenet otetaan avoimesti vastaan ja mukaan tiimitoimintaan. Jäsenet kannustava ja tukevat toisiaan, jolloin jäsenten itseluottamus kasvaa. Työskentely tiimissä on rentoa ja omalla tavalla turvallista. Epävarmuudet ja jännitteet poistuvat, kun tavoitteet, aikataulut ja vastuut tiedetään. (Spiik 2004: 152 - 153.)

Hyvä me-henki saa myös aikaa sen, että yhteisiin palaveriin osallistutaan. Jos joku on poissa palaverista, sovitaan aina, kuka kertoo hänelle palaverin asioista ja päätöksistä. Myös ryhmäpäätöksiä on opittu tekemään. Useimmiten palaverissa keskustellaan niin kauan, että kaikki ymmärtävät asian ja päätös on yksimielinen. Jos joskus joudutaan äänestämään, nekin, jotka ovat päätöksestä eri mieltä, sitoutuvat enemmistön päätökseen. (Spiik 2004: 152 - 153.)

---

#### 4.10 Sitoutuminen tiimiin ja sen tavoitteisiin

Tiimillä on tehtävänsä, josta vastaaminen on tiimin tärkein tehtävä. Sen lisäksi tiimi luo keskuuteensa hyvää henkeä ja toimii tavalla, joka tyydyttää monia tiimin jäsenten inhimillisiä tarpeita. Vasta tiimin hyvän hengen jälkeen tulevat jäsenten tarpeet. Jos tiimi muuttaa näiden tärkeysjärjestystä, eli ensin tulee tiimi ja sen henki, seuraavaksi tehtävä, syntyy ongelmia. Tämänlaisia ongelmia voi syntyä, kun tiimi ryhtyy liian itseohjautuvaksi, unohtaa organisaation pelisäännöt ja/tai toimii tavalla, joka sinänsä on omalle tiimille tehokas ja innostava, mutta aiheuttaa turhia ongelmia tai kustannuksia muille tiimeille. (Spiik 2004: 141.)

Menestyneissä tiimeissä havaitaan omistautumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimi on varmasti sitoutunut, jos sen jäsenet käyttävät ”me”- muotoa ja kun he viittaavat toisiinsa konkreettisesti. (Toimiva tiimi 2005: 6.)

#### 4.11 Erilaisuuden hyväksyminen

Toimivassa tiimissä arvostetaan ja hyödynnetään ihmisten ja ammattitaitojen erilaisuutta, eli tiimissä on toisiaan täydentäviä taitoja. Ihannetiimissä löytyy monenlaisista ja laajaa osaamista, ennakkoluulotonta ajattelua, luovaa pohdiskelua, avointa keskustelua, kriittistä suhtautumista ja niin edelleen. Erilaisuus aiheuttaa myös helposti ristiriitoja, jotka tiimin on kyettävä ratkaisemaan ja otettava opiksi niistä. Sanonta: ”Kaikista ei tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen” kiteyttää hyvin erilaisuuden hyväksymisen. (Spiik 2004: 134 - 135.)

Persoonatasolla tiimi tarvitsee sekä hallitsevia että mukautuvia jäseniä, koska hallitsevat vaikuttavat ympäristöön yleensä voimakkaammin ja heidän tapansa ajatella on nopea. Mukautuvat puolestaan sopeutuvat ryhmään ja tasapainottavat ryhmän työskentelyä. Mukautuvat harkitsevat myös kauemmin. Kumpikaan tapa ei ole väärä, vaan hyvässä tiimissä nämä täydentävät toisiaan (Spiik 2004: 134.)

Ihmisiä on sekä asia- että ihmiskeskeisiä. Ihmiskeskeiset viihtyvät tiimissä ja tekevät mielellään yhteistyötä.

---

---

Heidän työskentely on epämuodollista, rentoa ja joustavaa. Olennaista on myös tunteiden näyttäminen ja innostuminen. Asiakeskeiset haluavat keskittyvät enemmän asioihin ja heitä kiinnostaa lähinnä työ ja sen eteneminen. Asiakeskeiset työskentelevät muodollisemmin, eli he tukeutuvat sovittuihin pelisääntöihin ja kirjallisiin ohjeisiin. Työskentelyä leimaa harkitsevuus ja asiallisuus. Taaskaan ei voida sanoa, että toinen tapa olisi toista huonompi, vaan nämä tasapainottavat toisiinsa. (Spiik 2004: 134.)

## 4.12 Tiimisopimus tai porukkasopimus

Tiimi- ja porukkasopimus ovat tärkeitä ohjaamisen apuvälineitä tiimiäytksen alkuvaiheessa. Ne auttavat hakemaan tiimien tarvitsemia toiminnan suuntaviivoja ja rajoja. Samalla niiden avulla voidaan käsitellä tiimityön onnistumiseen vaikuttavia asioita. Tiimisopimuksen työstävät tiimi ja esimies yhdessä. Sopimuksessa määritellään tiimin toimintaedellytykset ja – alue. Porukkasopimuksen puolestaan pohtii tiimi keskenään, eli se sopii tiimille yhteiset pelisäännöt ja siitä mitä säännöt käytännössä ovat. (Skyttä 2005: 91.)

Tiimisopimus ei ole juridista sopimuskenttää, vaikka sanan jälkimmäisestä osasta niin voisi luulla. Se on apuväline, jonka avulla tiimin kanssa sovitaan sen toiminnan kannalta tärkeimmät asiat. Samalla autetaan niin tiimiä kuin sen esimiestä syventämään ymmärrystään, jotta voitaisiin keskittyä tiimin tulosten kannalta oikein tekemisiin ja asioihin. Koko organisaation tasolla olisi hyvä miettiä, minkä asiakokonaisuuksien tulisi olla tiimisopimuksessa. Kun kaikilla saman organisaation tiimeillä on saman sisältöiset tiimisopimuksen pääkohdat, voidaan tiimisopimuksia verrata keskenään. Tiimisopimuksen runko voisi olla esimerkiksi:

1. Sopijoiden nimet
  2. Tiimin tarkoitus
  3. Tiimin tavoitteet ja mittarit
  4. Tiimin valtuudet ja resurssit
  5. Tiimin osaamisrakenne
  6. Tiimin palkitsemisperusteet
  7. Muut sovittavat asiat
  8. Allekirjoitukset. (Skyttä 2005: 91 - 92.)
-

Porukkasopimus on itseohjautuvuutta kohti auttava apuväline ja sitä aletaan miettiä yleensä samaan aikaan tiimisopimuksen kanssa. Porukkasopimus on täysin vapaamuotoinen ja tiimi sopii yhdessä sopimuksen muodon. Aluksi mietitään, mistä asioista tulisi tehdä pelisääntö ja sen jälkeen luodaan itse pelisäännöt. Porukkasopimusta tulisi tarkastella ajoittain, onko se ajantasainen. (Skyttä 2005: 109 - 110.)

### **4.13 Tiimipalaverit**

Hyvässä palaverissa on jutusteluakin, mutta suurin osa on tavoitteellista keskustelua. Palaverityöskentely kannattaa tehdä yhtenäiseksi koko organisaatiossa, koska ihmiset siirtyvät tiimeistä toisiin, ja useat osallistuvat asiantuntijoina toisten tiimien palaveriin. Säännöllisten viikko- tai kuukausipalaverien ajankäyttö tulisi jakaa siten, että 20 - 30 % käsitellään menneitä asioita ja 70 - 80 % tulevia. (Spiik 2004: 212 - 214.)

### **4.14 Osaaminen**

Tiimin jäsenten ydinosaaminen määrittelee pitkälti tiimin tehokkuuden. Tiimiä suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota kolmenlaiseen osaamiseen: tekniseen osaamiseen, ongelmanratkaisukykyyn ja ihmissuhdetaitoihin. (Toimiva tiimi 2005: 6.) Tiimin täytyy kehittää kaikkea osaamistaan, jotta se saavuttaa päämääränsä. Kuitenkaan osaamista ei saa yliarvostaa tiimien valinnassa. Tärkeintä on, että tiimi pystyy oppimaan ja omaksumaan näitä taitoja sekä sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. Niin kauan kuin erilaisten osaamisten kehittämiseen on mahdollisuuksia, tiimin sisäinen dynamiikka saa aikaan näiden osaamisten kehittymistä. (Katzenbach & Smith 1998: 63.)

### **4.15 Palautteen antaminen ja palkitseminen**

Tiimille tulisi antaa sekä myönteistä että kielteistä palautetta sen toiminnasta. Ulkoinen ja sisäinen palaute ovat yhtä tärkeitä. (Frilander 1997: 20.) Tiimityössä

---

kiittäminen, toisten ihmisten panosten arvostaminen ja keskeinen apu ovat perusasioita. Palautetta tulisi myös osata ottaa vastaan. (Vakkuri 1997: 147.)

Tiimityössä palkitsemisella on erittäin suuri merkitys. Tiimi ottaa vastuun tarkoituksensa ja tavoitteidensa toteuttamisesta ja on valmis hoitamaan toimintaansa itsenäisesti. Tiimiä tulisi palkita hyvästä ja erinomaisesta onnistumisesta. Tiimityössä palkitsemisen tulisi täyttää seuraavat piirteet, jotta se tuottaisi parhaan mahdollisen lopputuloksen:

- **Nopeasti.** Palkkio tuntuu yleensä parhaalta silloin, kun sen saa nopeasti erinomaisen suorituksen tai aikaansaannoksen jälkeen.
- **Kaikki tietävät, mistä palkkio tuli.** Palkkioperusteiden pitäisi olla tarkasti jokaisen tiedossa ennen palkkiokauden alkamista.
- **Oltava myös subjektiivinen palkkio.** Palkkion saajien pitäisi myös itse kokea saamansa palkkioksi. Siten syntyy motivoitumisen taso, joka synnyttää huipputuloksia.
- **Eri henkilöt arvostavat erilaisia palkkioita.** Voidaan luoda yhteinen käsitys, mitä muita mahdollisia palkitsemisen keinoja on kuin rahallinen palkkio. (Skyttä 2005: 107.)

#### 4.16 Tiimityön lisääminen

Tiimitoimintaa lisättäessä tiimin tulisi itse miettiä, miten se haluaa toimia ja miten on järkevää toimia. Huomioon on otettava sisäisten ja ulkoisten asiakkaitten tarpeet, organisaation tarkoitus ja päämäärä, pelisäännöt, jäsenten ammattitaito, koulutus, tarpeet, motiivit ja niin edelleen. (Spiik 2004: 63.)

Kun tiimitoimintaa laajennetaan tiimin sisällä, on huolehdittava riittävästä työnopastuksesta. Käskeminen ei riitä, jota halutaan tehostaa organisaatioiden toimintaa ja saada ihmiset työskentelemään uudella tavalla. Tarvitaan valmennusta, koulutusta, itseopiskelua, palaveria ja keskustelua. (Spiik 2004: 63.)

---



Keinoja tiimityön lisäämiseksi ovat esimerkiksi:

- **Töiden vaihtaminen:** jota kutsutaan usein työnkierroksi. Työntekijät vaihtavat tehtäviä keskenään.
  - **Työn laaja-alaistaminen:** jokainen tiimin jäsen on erikoistunut omaan tehtäväänsä ja kehittää tätä osaamista jatkuvasti. Tämän asiantuntijuuden lisäksi hän opettelee rinnalle jonkin muun tai muita tehtäviä. Usein hänet nimitetään rinnakkaistehtävän varahenkilöksi. Tämä lisää joustavuutta.
  - **Vapauksien antaminen:** tiimin jäsenet voivat itse valita tehtävien suoritusjärjestyksen tai ainakin he voivat vaikuttaa siihen. Tämä tarkoittaa myös erilaisten työmenetelmien hyväksymistä. Yhdessä sovitaan, mitä tehdään, mutta tiimi ja sen jäsenet päättävät itse, miten se tehdään.
  - **Tiimin itsenäisyyden ja päätäntävällän lisääminen:** on tärkeää, että ihmiset saavat käyttää myös työelämässä osaamistaan ja tervettä järkeä. Ihmiset pystyvät vastuunottoon ja itsenäiseen toimintaan, kun heille annetaan siihen tilaa, sopivasti opastusta ja kannustusta. Tämä hyödyttää sekä yksilöä että organisaatiota.
  - **Organisaation päämäärän ja tavoitteiden ymmärtäminen:** motivaatiosta on vähän hyötyä, jos ihmisellä ei ole tietoa ja osaamista. Avoimen ja suoran tiedottamisen tulisi nykyään olla itsestään selvää kaikissa organisaatioissa, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisimmat suuret mahdollisuudet tutustua kaikkeen organisaation tietoon. (Spiik 2004: 64 – 79.)
-

---

## 5 Tiimin sisäinen vuorovaikutus

Tiimille täytyy heti alussa selvittää tiimivuorovaikutuksen tapa. Suuri osa asioista hoidetaan yhdessä, moniosaamisen kehittyminen tuo lisää vuorovaikutustilanteita. Vuorovaikutusasetelma pitää pystyä kohtaamaan. Yksilökeskeiseen toimintaan totuneille tiimiin siirtyminen saattaa aiheuttaa pelkoa, joten muutoksen kohtaamisesta tulisi tehdä turvallinen. Silloin pelot saadaan esille ja niitä päästään yhdessä työstämään. (Skyttä 2005: 121.) Rungas vuorovaikutus ryhmän jäsenten välillä näyttää olevan yhteydessä ryhmän jäsenten keskinäiseen pitämiseen. Tämä edistää yhteisymmärryksen löytämistä tavoitteista ja ongelmatilanteissa. (Pirnes 2000: 52.)

Pitkään on ollut vallalla käsitys, että varsinkin työelämässä tunteiden näyttäminen ei ole hyväksyttävää. Tiimin jäsenten täytyy kuitenkin pystyä näyttämään tunteensa, sillä tunteet ovat voimakkaasti mukana kaikissa toimissamme. Tunteiden ja älyn yhdistäminen tunneälyksi on erityisen arvokasta tiimissä, jossa vuorovaikutuksen intensiivisyys on suurempaa kuin ennen. Tiimin jäseniltä odotetaan omien tunteiden tiedostamista, omien tunteiden hallitsemista, muiden tunteiden havaitsemista ja taitoa hoitaa ihmissuhteita. (Skyttä 2005: 122.)

Tiimissä avun antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen nousevat tärkeään rooliin. Vaikka tiimin jäseniä tulisi rohkaista pyytämään apua, sitä tulisi tarjota myös pyytämättä. Tiimin kannattaa kehittää avun tarjoaminen ja vastaanottaminen hyvin nopeaksi. Tässä apuna voidaan käyttää porukkasopimusta, jossa asiasta sovietaan yhteinen tiimin sisäinen pelisääntö. Myös anteeksi pyytäminen ja antaminen voitaisiin kirjata porukkasopimukseen, sillä nämä ovat tärkeitä taitoja tiimissä. Anteesipyynnön ja –annon käyttö auttaa uusien ajatusten liikkeelle saamisessa ja vanhoista eroon pääsemisessä. (Skyttä 2005: 124 - 125.)

Jotta tiimi voisi olla perustehtävässään hyvä, sen pitää olla toimiva myös sisäisesti. Tämä edellyttää kykyä avoimeen asioiden käsittelyyn ja vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus perustuu sekä sanalliseen että sanomattomaan (esimerkiksi kehon kieli, ilmeet, eleet, toiminta, tilan käyttö) viestintään. Se on vastavuoroista ja yksilöiden välistä kommunikointia eli sosiaalista vaihtoa,

---

---

jossa vuorovaikutuksen osapuolet lähettäjä ja vastaanottoja vaihtavat ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia. Siksi vuorovaikutus on merkittävä merkityksien luomis- ja tulkintatapahtuma. Tehokas ja sujuva viestintä tiimissä edellyttää sitä, että viestin vastaanottajat ymmärtävän viestin sanoman juuri sillä tavalla kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. (Frilander 1997: 26.) Kun jakaa tai välittää tietoa, on muistettava, että vastaanottajan on ymmärrettävä viesti. Ymmärtämisen vastuu on viestin lähettäjällä. Viestin lähettäjän on muistettava, että kaikilla ei ole samaa tietoa, mitä hänellä on. (Vakkuri 1997: 103.)

Pitempään toimittuaan tiimille muodostuu juuri tälle tiimille ominainen vuorovaikutusrakenne. Se määrittää, ketkä ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja millä tavoin: kuka puhuu kenellekin, ketkä katselevat toisiaan, kuka lähestyy tai välttelee ketä, minkälaista sanallinen tai sanaton viestintä on luonteeltaan, onko viestintä yksisuuntaista vai monisuuntaista ja niin edelleen. Myös mahdollisia tiimin sisäisiä ongelmia sekä ristiriitoja voidaan tarkastella vuorovaikutushäiriöinä. Vuorovaikutusongelmien esiintyminen ei ole harvinaista, sillä jo suhteellisen pienessäkin ryhmässä on kahden henkilön vuorovaikutussuhteita aikamoinen määrä. (Frilander 1997: 26 - 27.)

Tiimissä on erittäin tärkeää, että jokainen kantaa vastuun tiimin ihmissuhteista ja luo hyvää henkeä omalla käyttäytymisellään. Automaattiset ihmissuhteet eivät aina pysy kunnossa. Tiimin jäsenet eivät voi valita työkavereitaan, mutta jokaisen kanssa voi oppia tekemään yhteistyötä, kun vaalitaan tiimin sisäisiä ihmissuhteita ja tiimin me-henkeä. ”Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan” on kansainvälisestäikin tunnettu lause. Tuskin yksi ajatus olisi levinnyt niin laajalle, jos sillä ei olisi todellista sisältöä ja tärkeää viestiä ihmisille. Perusajatuksena tiimityössä niin kuin muussakin vuorovaikutuksessa on, että kohtelee muita, niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan. Kaikilla tämä taito ei luontaista, mutta kaikki voivat oppia sen halutessaan. Jokainen oppii hyvät tavat ja toisista välittämisen, jos tahtoo. (Spiik 2004: 160.)

---

## 5.1 Kommunikaatio

Informaation ja kommunikaation ero on, että suurin osa informaatiosta on yksisuuntaista, mutta kommunikaatio on kaksisuuntaista. Informaation kertoo aina tietoa, jota on muokattu jonkin tarpeen mukaan. Kommunikaatio asettaa informaation kyseenalaiseksi. Kysyminen ei aina ole kritiikkiä, vaan paras kommunikaatio etsii ja käyttää lisää informaatiota, jotta päästäisiin johonkin yhteiseen tulokseen, joka olisi jokaiselle hyödyllinen. Kommunikaatiossa verrataan kahden tai useamman henkilön saamaa informaatiota tai tietoja keskenään ja pyritään kehittämään koko tiedon massaa eteenpäin. Informaatio, tieto, on pakollista työelämässä, mutta kommunikaatiolla, tiedon vaihdolla, päästään eteenpäin. (Vakkuri 1997: 100.)

Vaikka organisaatiossa jaettaisiin tietoa tarpeeksi ja tehokkaasti, usein kommunikaatiossa on puutteita. Tietoa on, mutta tiedonvaihto tai tiedon muokkaaminen ei toimi. Usein tähän on syynä, että ei uskalleta tai haluta avata suutaan tai siihen ei ole yksinkertaisesti totuttu. Jokainen on hoitanut omat hommansa ja kommunikoinnille ei ole uhrattu aikaa ja vaivaa. Toinen syy kommunikaation puutteelle on henkilökemiat. Kolmantena syynä on epävarmuus omista tiedoista. Ei haluta paljastaa omaa ”tyhmyyttä”. Ongelmatilanteiden korjaamiseksi paras ratkaisu on oppimisen halu. On tärkeää esittää oma kantansa, kuulla uutta tietoa muilta ja kysellä lisää. (Vakkuri 1997: 105 – 107.)

Sujuva ja suora kommunikaatio on tiimityöskentelyn elinehto. Kanssaihmisiltä ja muilta tiimin jäseniltä voi pyytää palautetta omasta kommunikoinnista, jotta voisi kehittää taitojaan. Tiimissä, jossa jäsenet luottavat toisiinsa, palautetta voi käsitellä yhdessä. Yleensä jokaisessa tiimissä kommunikaatiovalmiuksien harjoitteluun koetaan olevan tarvetta. Aluksi pohdinta aloitetaan omista vahvuuksista ja heikkouksista kommunikoijana; ohjataan tiimin jäsenet havaitsemaan omia asenteitaan ja muita lukkiutumia, jotka saattavat häiritä kommunikointia, jollei niitä heti alussa tunnista ja aktiivisesti ryhdy muuttamaan. Tiimin yksilöiden kommunikaation liittyvä kehitys kasvaa vähitellen koko tiimin yhteiseksi kommunikaatiokompetenssiksi. Kun yksilöt kehittyvät, koko tiimi kehittyy. Tämä taas edistää tiimin työskentelyä sekä toimivuutta. (Heikkilä 2002: 182.)

---

---

## 5.2 Vuorovaikutuksen avoimuus

Vuorovaikutuksen käytännön onnistumiseen liittyy se, miten hyvin osataan kertoa muille omat mielipiteet ja kannanotot (osallistuva avoimuus) ja miten hyvin pysytään ottamaan vastaan ja kuuntelemaan muiden mielipiteet ja kannanotot (heijastava kuuntelu). Tiimitoiminta menestyy todella hyvin vain erittäin avoimessa ilmapiirissä. Avoimuus koostuu toisaalta omasta itsestä ulospäin näkyvänä ja kuuluvana mielipiteiden ja kannanottojen ilmaisemisena sekä toisaalta omaan itseensä tulevien toisten mielipiteiden ja kannanottojen kuuntelemisena. Tiimissä nämä taidot korostuvat, koska onnistuminen edellyttää kaikkien jäsenten aktiivista osallistumista. (Skyttä 2005: 132.) Avoimuus edellyttää, että uskalletaan sanoa oma näkemys, että toisten esityksiin suhtaudutaan asiallisesti ja että pohditaan sitä mistä on kysymys, eikä sitä kuka idean esitti (Vakkuri 1997: 99).

Hyvän vuorovaikutuksen edellytyksiä ovat:

- usko muiden luotettavuuteen
- sopimus totuudessa pysymisestä
- halu kommunikoida kaikista asioista
- toisten ihmisten ominaisuuksien, kiinnostuksen kohteiden ja saavutusten huomiointi
- käsitys siitä, miten päätöksiä tehdään
- itsekunnioitus
- halu jakaa muiden jäsenten kanssa ajatuksia, tilara, aikaa ja omia paineita
- tietoisuus omasta itsestä. (Skyttä 2005: 132 - 133.)

Avoimuudella tarkoitetaan siis sitä, miten halukas tiimin jäsen on kertomaan omia ajatuksia ja reaktioita muille. Palaute kertoo sen antajan reaktiosta puheena olevaan asiaan tai käyttäytymiseen. Palaute on hyvä ilmaista minä - muodossa. Havainnot on hyvä tapa kertoa palautetta. Minkäänlaiset tulkinnat ja tuomiot eivät edistä asioita käsittelyä, joten niitä tulisi välttää. Kuunteleminen on toinen puoli vuorovaikutusta. Se on muilta tulevien viestien vastaanottamisen ja muiden asemaan asettumisen kykyä. (Skyttä 2005: 133.)

---

---

### 5.3 Luovuus ja innostavuus

Luovuus pääsee sitä vähemmän esille, mitä enemmän organisaatiossa on tiukasti rajaavia järjestelmiä ja sääntöjä. Siksi on tärkeää kehittää positiivinen asenne ja ilmapiiri tiimin luovuudelle. Tiimin käynnistysvaiheessa kannattaa erikseen keskittyä joitakin kertoja siihen, miten juuri omalle tiimille rakennetaan sopiva luovan toiminnan ilmapiiri. (Skyttä 2005: 147.)

Tiimissä voidaan yhdessä käydä läpi ja analysoida pahimmat ja itselle tyypillisimmät luovuudet tappajat – sellaiset ajatuskulut, joihin vetoamalla luova käsittely varmasti keskeytyy ja loppuu. Organisaation eri puolilta saattaa tulla tiimille rajoituksia, jotka näivettävät luovuutta. On tyypillistä sanoa: ”Talo vaatii tekemään asiat näin.” Sen jälkeen tyydytään ja alistutaan siihen, mitä talo vaatii. Tiimissä tulisi kuitenkin toimia aktiivisesti myös talon suuntaan ja viestittää sellaisista muutostarpeista, joita omalla tiimivastuualueella nähdään ja joiden vaikutus tiimiin tulee ulkopuolelta, vaikkapa talousosastolta. (Skyttä 2005: 147.)

Luova asenne on asioiden hoitamista sekä yhteistyötä parantava voima. Sen ylläpitäminen tiimissä on tärkeä asia. Tiimin on hyvä opetella joitakin luovuusmenetelmiä ja tekniikoita. Tyypillisiä ja suhteellisen helposti opittavia ovat muun muassa tavallinen ideariihi, tuumataalkoot sekä tuplatiimi. Ideat ovat tärkeitä tiimissä, samoin kyky kehittää niitä. Kun tiimissä saadaan liikkeelle aito vuoropuhelu, on myös toisten ideoiden ”päälle” rakentamiselle hyvä lähtökohta. (Skyttä 2005: 148.)

Toisten innostaminen ja mukaan vetäminen sujuu tehokkaassa tiimissä luonnostaan. Tiimiytymisen alussa esiintyy yleensä varovaisuutta sekä mukaan menemiseen että mukaan vetämiseenkin. Jotkut saattavat tuntea tarvetta olla omillaan ja yksinään. Tiimin kypsyydessä myös kiinteys tiimissä lisääntyy ja mukaan innostaminen alkaa käydä luontevasti. (Skyttä 2005: 148.)

### 5.4 Johtajuus tiimissä

Tiimintyön ajatukseen kuuluu, että vähitellen tiimistä kehittyy itseohjautuva, huipputehokas työväline, jossa

---

---

vetovastuu vaihtuu, mikäli ylipäättään tarvitaan johtajaa. Kypsässä tiimityöskentelyssä vetäjän pitäisi vähitellen vetäytyä vallankäyttäjän roolista ja toimia lähinnä asiantuntijatukena ja työskentelyn koossapitäjänä tarpeen niin vaatiessa. Käytännössä ihannekuva tiimityöstä kuitenkin harvoin toteutuu. Tiimityössä onnistuminen parhaalla mahdollisella tavalla voikin vaatia johtajilta poikkeuksellista tilanneherkkyyttä ja osaamista, jota perinteisesti toimivissa organisaatioissa ei juuri kehitä ainakaan tietoisesti. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998: 56.)

Tiimin yhteisten tietojen ja taitojen ohjaaminen tehokkaaseen toimintaan on haasteellista työtä. Tiimin jäsenillä on voimakas samaistumisen tarve ja tiimit ovat erilaisia. Siksi myös johtohahmoilta edellytetään erilaisia valmiuksia ja suhtautumistapoja. Tiimikulttuuri voi määrätä pitkälti sen, millaisia ominaisuuksia vetäjältä kulloinkin vaaditaan, mutta joitakin yleisohjeita siitä, millainen on hyvä tiimin johtaja, voidaan kuitenkin antaa:

- kyettävä hahmottamaan ja luomaan yhdessä tiimin jäsenten kanssa tiimin ”missio” eli näkemys sen tehtävästä pitkällä tähtäimellä
- osattava motivoida tiimiä
- pystyttävä rohkaisemaan tiimin jäseniä luovaan ja hallittuun riskinottoon
- osattava huomata tiimin muuttumista ja toimia ryhmän kulloisenkin tilanteen mukaan
- pystyttävä hahmottamaan tiimin kokonaistilanne suhteessa muuhun organisaatioon ja ympäristöön
- saatava tiimin jäsenet sitoutumaan ja osallistumaan
- rohkaistava tiimiä ratkaisemaan ongelmia ja ristiriitoja
- osattava ohjata ja kouluttaa tiimiläisiä
- autettava tiimin jäseniä oppimaan erehdyksistä rakentavasti masentamatta heitä. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998: 56.)

Tiimiä asettaa johtajalleen tiettyjä tarpeita. Tiimin johtajan on jatkuvasti annettava informaatiota tiimin jäsenille koko organisaation tapahtumista. Tiimin johtaja ennakoii siten tilanteita, joihin tiiminkin on mahdollisesti otettava kantaa. Tiimin vetäjällä täytyy olla myös taito kuunnella tiimiläisiä ja paneutua heidän näke-

---

myksiin ennen päätösten tekoa. Tässäkin asiassa tulisi huomioida tasapuolisuus kaikkia tiimin jäseniä kohtaan. Lisäksi vetäjän tulisi suhtautua avoimesti ja ennakkoluulottomasti tiimin jäsenten esittämiin näemyksiin ja ongelmiin. Tehtävien taitava jakaminen eli delegointi on myös tärkeä taito tiimin johdossa. Näin johtajalle jää aikaa todelliseen johtamiseen. Hyvä johtaminen on lähinnä taitoa ohjata ihmiset vapaaehtoisesti ja innokkaasti toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi parhaaksi katsotulla tavalla. Se on siis kykyä hoitaa taitavasti ja tavoitteellisesti ihmissuhteita. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998: 69 - 70.)

## 5.5 Tiimin vetäjän rooli

Tiimin vetäjä on tiimin työn koordinoija, joka pitää tiimin puolia ulos- ja ylöspäin. Tiimi puolestaan määrittelee itse omat välitavoitteensa ja työnteon keinonsa sen mukaan, miten ne soveltuvat tiimin kokonaistavoitteisiin sekä yrityksen päämääriin. Koska pyritään tasarvoiseen tiimityöhön, ei vetäjä ole tiimin työnjohtaja, vaan puheenjohtaja, jonkinlainen valmentaja. Hän ei käytä mahdollista organisaation mukaista esimiesasemaansa, vaan sovittelee, muistaa tiimin tavoitteet ja antaa jäsenten edetä siinä vauhdissa kuin tiimi kykenee. Tiimin vetäjän tehtävänä on kirjaimellisesti ”vetää” tiimiä, ei ”työntää”. Aluksi tiimin vauhti on todennäköisesti hidasta, mutta kun tiimi on oppinut tavoilleen, sen tulokset alkavat nopeutua ja tehostua kuin itsestään. (Vakkuri 1997: 73.)

Tiimin vetäjä edesauttaa tiimin pyrkimyksiä kohti tiimin päämäärää. Vetäjä myös suuntaa tiimiä oikeaan suuntaan, mutta ei komentele. Tiimityö siis muuttaa ajattelua työnteon sisällöstä ja luonteesta. Tiimityö asettaa siis kovia henkilökohtaisia tavoitteita tiimien vetäjille. Tiimityöhön siirtyminen vaatii aina aikaa ja tämä asia ylimmän johdon on tiedostettava. Tiimityöhön ei siis siirrytä yrityksessä kierrätetyllä muistiolla. Kuitenkin tiimin vetäjän suurin roolinmuutos vetäjän itsensä kannalta entiseen esimiesasemaan verrattuna on, että tiimin vetäjä hallitsee ennen kaikkea itsensä ja vasta sitten tiimin. Tämä on yleensä helpommin sanottu kuin tehty. (Vakkuri 1997: 73 – 74.)

---



---

## 6 Ristiriidat tiimityössä

Koska tiimissä pyritään tietoisesti jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, jäsenten on opeteltava selviytymään rajuistakin muutostilanteista. Muutoksia aiheuttavat sekä tiimin ulkoiset tekijät (esimerkiksi työskentelyolot) että tiimissä työskentelevät ihmiset ja heidän muuttuva ajatusmaailmansa. On tärkeää muistaa, että tiimin työskentely ei ole ongelmatonta. Jos vaikeudet yritetään lakaista maton alle, kielletään tiimin etenemisen prosessiluonne. Ongelmat on kohdattava ja niihin on etsittävä yhdessä ratkaisuja. (Heikkilä 2002: 313 - 314.)

Tiimin ongelmat voivat aivan kuin huomaamatta päästä kasvamaan niin suuriksi, että koko tiimin tavoitteinen toiminta lamaantuu joksikin ajaksi. Olisi toivottavaa, että tiimin keskusteluilmasto koetaan psykologisesti niin turvalliseksi, että kuka tahansa voi toimia ajoissa ennakoiden tulevaa ja ilmoittaa muille havainnoistaan. Usein varsinkin omaa persoonaa koskevat pulmat jätetään ottamatta esille. Teknisten ongelmien ilmaannuttua voidaan herkästi etsiä apua, mutta persoonallisesti koetut ristiriidat pidetään yleensä liian kauan omana tietona. Tiimityötä voidaan huomattavasti jouduttaa, jos tähän viiveeseen saadaan korjaus. (Heikkilä 2002: 315 - 316.)

Ristiriidat voivat korjaamattomana ja kauan pinnan alla kehittyneinä aiheuttavia monenlaista haittaa muun muassa:

- tuottavuuden aleneminen
  - aikataulujen muuttaminen
  - toistuvia poissaoloja
  - motivaation puute
  - laatukriteerien pettäminen
  - negatiivinen asiakaspalaute
  - työajanhukkakäyttö
  - negatiivinen asenne
  - tehoton kommunikaatio
  - vetäytyminen tiimistä. (Heikkilä 2002: 315 – 316.)
-

## 6.1 Johdon rooli

Aina kun organisaatio siirtyy vanhasta uuteen, tässä tapauksessa siis hierarkkisesta toiminnasta tiimityöhön, on johdon rooli avainasemassa muutoksen alkuvaiheessa. Johtajat ja esimiehet voivat vetää, työntää, myötävaikuttaa, tukea tai jarruttaa muutosta tai vain puhua siitä. Johto ja esimiehet vaikuttavat siis ratkaisevasti tuloksiin, kun organisaation pyrkii pois vanhanaikaisen rakenteen mukaisesti toiminnasta, vaikka uudella pyritään ”vähentämään” johdon omaa vaikutusvaltaa työnteon tapaan. Tämä johtuu lähinnä siitä, että yritys on kuitenkin toiminut pääasiassa hierarkkisesti, valta on edelleen johtajilla ja työntekijät näkevät asiat näin. (Vakkuri 1997: 129.)

Muutos on paljolti kunkin ihmisen asennekysymys. Ennen johto ja esimiehet ovat määränneet ja muut tehneet. Monelle tiimin jäsenelle vastuun ”työntäminen” voi tiimityössä olla hankalaa sisäistää, toiset puolestaan ottavat sen innoissaan vastaan. Johdon on johdettava muutosta alkuvaiheessa, koska muutokseen pyritään yleensä siksi, että johto kokee sen tärkeäksi. (Vakkuri 1997: 129.)

Uusille tiimin vetäjille muutos saattaa asettaa jopa enemmän haasteita kuin organisaation muille jäsenille. Heidän on itse opittava uutta, uskottava oppimaansa, ja usein muututtava pomoista valmentajiksi tai sovittelijoiksi. Tämä kaikki on vaikeaa ja edellyttää siksi, että organisaation johto on mukava ja jaksaa tukea tiimien vetäjiä. (Vakkuri 1997: 129 - 130.)

Muutoksessa on oleellista, että sekä johto että tiimin vetäjät hyväksyvät muutokset perusasiat omassa ajattelussaan ja uskovat niihin tosissaan. Heidän on myös pyrittävä koko ajan uudella tavalla aikaisempaa parempiin tuloksiin. Käytännössä tässä auttaa pienet välitavoitteet ja voitot. Tiimit pääsevät vauhtiin sitä nopeammin, mitä useammin ne näkevät edes vähän tuloksia tiimin uudenaikaisesta työstä. (Vakkuri 1997: 130.)

---

## 6.2 Kiire ja vähäiset tulokset

Kun kiireisessä työelämässä pyritään uudistumaan, tavanomaisetkin ongelmat vaikeutuvat. Voi olla, että tiimit perustetaan, mutta niiden toiminnalle ei järjesty aikaa, palavereita lykätään ja kokouksissa hätäillään asioiden kanssa tiimityön perusteiden vastaisesti. Suurin riski on, että tiimityöhön siirtyminen alkaa hiipua niin kuin uudistuksille voi usein ja helposti käydä. (Vakkuri 1997: 130.)

Jos tiimissä on ongelmia ajankäytön kanssa, tilanteeseen on puututtava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Usein asioihin puuttuja on tiimin vetäjä, jonka on käytettävä kaikkia keinojaan ajan järjestämiseen ja tilanteen korjaamiseen. Itselleen tiimin vetäjä puolestaan saa aikaan noudattamalla tiimityön periaatteita eli antamalla rohkeasti entisiä ”omia” töitä myös alaisille riittävin valtuuksin. Tiimin jäsenille järjestävästä ajasta tiimin vetäjän on keskusteltava muiden mukana olevien henkilöiden kanssa tai muiden yksiköiden edustajien kanssa ja saatava heidät vakuuttumaan tiimityön tärkeydestä. (Vakkuri 1997: 130.)

## 6.3 Ryhmäajattelu

Kun joukko ihmisiä työskentelee yhdessä, se on altis ryhmäpsykologiselle ilmiölle, jota kutsutaan ryhmäajatteluksi (groupthink). Ensimmäisenä ryhmäajattelukäsitteen määritteli Irving Janis vuonna 1972. Psykologisesti tarkastellen ryhmäkäyttäytymisessä sekoittuvat kaksi inhimillistä tarvetta: tarve toimia sekä yksilönä että yhteisön jäsenenä. Tämä aiheuttaa ristiriidan ryhmäkäyttäytymisessä. (Heikkilä 2002: 265 -266.)

Ryhmäajattelu on vaarallista tiimille ja sen tunnistaa oireista, joita ovat muun muassa:

- ”hiljaisuus on myöntymisen merkki”- ajattelu
  - illuusio haavoittumattomuudesta
  - jatkuva järkeistäminen ja selittely
  - vähättely ja leimaaminen
  - ajattelun vartiointi
  - illuusio yksimielisyydestä
  - samanlaistamisen paine
-

- ryhmätyrannia. (Heikkilä 2002: 266.)

Hiljaisuus päätöksentekotilanteissa on kaikkea muuta kuin myöntymisen merkki, vaikka se usein väärin sel-laiseksi tulkitaankin. Ihmisillä on eri syitä vaieta eriävistä mielipiteistään. Vaikenemiseen voi vaikuttaa esimerkiksi ryhmäpaine tai luonne. Jos tiimin jäsenet eivät kerro näkemyksiään, tunteitaan tai ajatuksiaan, tiimi päättyy tekemään asioita, joita kukaan ei todellisuudessa halunnut tehdä. (Heikkilä 2002: 266 – 267.)

Ryhmäajattelun merkit kaventavat tiimin toimintaa merkittävästi tasapäistämällä juuri tiimin ideana olevan näkökulmien paljouden. Kun merkkejä ryhmäajattelusta havaitaan, on tilanteeseen puututtava ja kyseenalais-tettava tiimin ajattelu-, toiminta- ja päätöksentekomal-leja. Mitä tiedostavampia tiimin jäsenet ovat omasta ja tiimin toiminnasta, sitä paremmat mahdollisuudet heil-lä on tarttua ongelmaan, kun ensimmäiset merkit ryh-mäajattelusta ilmenevät. (Heikkilä 2002: 268 – 269.)

## 6.4 Hidas käynnistyminen

Tiimityön aloittaminen on usein käytännössä hankalaa, koska tiimityö on uutta, ja se on opittava ennen kuin päästään tuloksiin. Oman työnsä lisäksi tiimin jäsenten on usein opiskeltava tiimityön periaatteita sekä osallis-tuttava tiimin palavereihin, joiden käytännöstä ja työ-tavoista heillä ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa. Opet-telu vie aikaa ja hermostuttaa tiimin jäseniä. Hermos-tuminen voi johtaa pahimmillaan tiimistä vetäytymi-seen. Yritysjohdon yleinen virhe onkin vaatia tuloksia ennen kuin se on mahdollista. On tärkeää, että johto antaa tiimille tarpeeksi aikaa tiimin tulosten saavutta-miseen. (Vakkuri 1997: 131.)

Ensimmäisten tulosten saavuttamisessa tiimin vetäjän rooli on suuri. Hän voi ohjailla työn alkua tiimin sisällä siten, että tiimi saavuttaa pian pieniä voittoja ja välita-voitteita. Nämä antavat tiimille lisätarvoa, ja niillä tiimin vetäjä kykenee saamaan tarvittavaa aikaa ja ymmärrystä tiimin työlle. (Vakkuri 1997: 131.)

---

## 6.5 Valettiimit

Uudesta työtavasta johtuvat häiriöt muodostavat yhden vakavan tiimityöhön siirtymisen ongelman. Ne osoittavat lähinnä sitä, ettei uudistuksiin siirtyminen ole ollut koordinoitua tai suunnitelmallista. (Vakkuri 1997: 131.)

Valettiimi tarkoittaa, että tiimi on saanut aikaa ja mahdollisuuksia työlleen, mutta mikään tiimin ideointi ja keskustelu eivät oikeastaan johda toimenpiteisiin. Valettiimi pilaa koko muutoksen maineen ja leimaa tiimityöpyrkimykset keskustelukerhoiksi, jotka eivät pysty edes samaan kuin ennen pystyttiin ryhmätyöllä, kun luotettiin, että ryhmän jäsenet osaavat omat asiansa. (Vakkuri 1997: 132.)

## 6.6 Sisäänlämpiävyys

Sisäänlämpiävän tiimin ongelma johtuu positiivisista syistä: tiimi on päässyt vauhtiin toiminnassaan, saanut aikaan tuloksia ja uusia ideoita. Tiimistä on kuitenkin ajan kuluessa tullut itsenäinen yksikkö, ikään kuin vanhanaikaisen organisaation oma osastonsa. Tiimi keskittyy omaan toimintaansa eikä enää pohdi uusia mahdollisuuksia tai halua laajentaa työtään. Tiimi ei myöskään hyväksy uusia jäseniä, vaikka he olisivat kyvykkäitä. Tiimi ei halua rikkoa idylliään. (Vakkuri 1997: 134.)

Sisäänlämpiävyyden ongelma voidaan ratkaista hajauttamalla tiimi. Tiimiä ei tarvitse purkaa kokonaan, vaan tiimin jäsenistä tehdään uusien tiimien ”siemeniä”. Yritysjohdon on kuitenkin valvottava myös uusia tiimejä, jotta uudet tiimit eivät toimisi vain kokeneiden jäsenten ehdoilla. (Vakkuri 1997: 134 - 135.)

## 6.7 Ristiriitojen ratkaisu ja ennaltaehkäisy

Ristiriitojen välttäminen on mahdotonta eikä välttämättä toivottavaakaan, sillä tiimit oppivat ristiriidoistaan. Tärkeää on kuitenkin, että tiedostamattomat erimieli-

---

syydet jäsenten välillä eivät pääse muodostamaan tuhoisia ristiriitoja ja että ristiriidat käsitellään heti niiden synnyttyä. (Sundvik 2006: 70.) Johdon tulisi rohkaista avoimeen keskusteluun ja ilmapiiriin sekä tiimeissä että koko organisaatiossa. Ennalta ehkäisevä ajattelu edellyttää ihmisten ja ajattelun muuttamista ennen kriisien puhkeamista ja ennakoiden toimivat tiimit ovat pystyvät paremmin varautumaan tulevaisuuden eteen tuomiin yllätyksiin. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998: 33.)

Hedelmällinen ja tuloksekas toiminta ei edellytä, että kaikkien tulisi käyttäytyä, toimia ja ajatella täsmälleen samalla tavalla. Myös ajoittaiset ristiriidat ja näkemuserot kuuluvat tiimin toimintaan. Olennaista on, että tiimi on omaksunut tehokkaat toimintatavat, joissa näkemuseroja ristiriitoja käsitellään. Myös erilaisuuden hyväksyminen auttaa ratkaisemaan ja ennen kaikkea ennaltaehkäisemään ristiriitoja. (Frilander 1997: 28.)

Useimmat tiimit tulevat väistämättä kohtamaan myös tunneperäisiä ristiriitoja. Niitä on opittava käsittelemään, jotta kehittyminen kypsäksi ja toimivaksi tiimiksi onnistuisi. Ristiriitojen ratkaisussa on pohjimmiltaan kysymys omien ja toisten oikeuksien ja mielipiteiden yhteensovittamisesta tilanteen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Pirnes 2000: 54 – 55.)

---

## **7 Tiimityökysely ja tiimityökoulutus**

### **7.1 Kyselyn lähtökohdat**

Lähtökohtana tiimityökyselylle toimi Koskiklinikan kassapalvelujen esimiehen toive pitää kassapalveluhenkilöstölle tiimityökoulutus. Koulutuksen tarkoituksena oli parantaa kassapalvelujen tiimityötä. Ennen kuin koulutusta voitiin tarkemmin suunnitella, oli siis otettava selvää, mitkä ovat kassahenkilöstön omat ajatukset tiimityöstä ja missä parannettavaa on. Kyselyn tarkoituksena oli myös herättää kassapalveluhenkilöstö ajattelemaan heidän tiimityötään ennen pidettävää tiimityökoulutusta.

Kyselystä päätettiin jättää pois Koskiklinikka Hervannan ja Epilän kassapalveluhenkilöstö, koska siellä työskentely kassapalveluissa ei ole sidoksissa Koskikeskuksen Koskiklinikkaan ja työ poikkeaa jonkin verran Koskikeskuksen kassapalveluista.

### **7.2 Tutkimuksen kulku**

Tutkimuksen suunnittelu alkoi Koskiklinikan kassapalvelujen esimiehen haastattelusta. Tarkoituksena oli ottaa selvää, mitä hän ajattelee kassapalveluhenkilöstön tiimityöstä ja mitä kyselyn avulla halutaan selvittää.

Koska kyselyn tarkoituksena oli selvittää kassapalveluhenkilöstön subjektiivisia ajatuksia tiimityöstä, päätettiin kysymyksistä tehdä lähinnä laadullisia eli kvalitatiivisia. Kysymyksistä päätettiin muotoilla lähinnä avoimia kysymyksiä, koska tarkoituksena oli saada esille ongelmia ja kehitettäviä asioita. Kysymysten valitsemisessa ja muotoilussa täytyi ottaa huomioon etteivät yksittäiset vastaukset paljastu, koska kassapalveluissa työskentelee vain 20 työntekijää.

Haastattelun pohjalta tein ehdotelman mahdollisista kysymyksistä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään henkilöstön ajatuksia siitä, mitä tiimityö yleensäkin heidän mielestään on ja toteutuuko se käytännössä.

---

Kysymyksiä muotoillessani otin huomioon kassapalvelujen esimiehen toiveet ja ajatukset selvitettävistä asioista. Apuna käytin tiimityökirjallisuutta, josta sain selville, minkälaisia ongelmia tiimityössä yleensä on ja minkälaista tiimityön pitäisi olla. Avointen kysymysten lisäksi tein kolme kysymystä, johon vastattiin valitsemalla sopiva/sopivat vaihtoehdot. Kassapalvelujen esimiehen kanssa rajattiin kysymysten määrä 11 kappaleeseen, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn.

Kun kyselyn lopulliset kysymykset oli valittu, tein kyselyyn saateen ja se laitettiin kirjekuorissa sisäisen postin kautta jakoon jokaisen työntekijän nimellä varustettuna eri kassapisteisiin Koskiklinikan 3. ja 4. kerrokseen sekä Fysio Koskiklinikalle. Kysely lähti jokaiselle kassapalvelujen työntekijälle, joita oli yhteensä 20. Kyselyn mukana tuli myös vastauskuori, jossa kyselyt palautettiin nimettömänä Koskiklinikan hallintoon, josta noudin kyselyn vastaukset. Vastausaikaa kyselyyn oli viikko.

### 7.3 Tulokset ja analysointi

Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä kymmenen kappaletta eli 50 prosenttia kyselyistä palautui. Osa vastauksista palautui jopa viikon myöhässä, mutta ne ehtivät vielä mukaan tulosten analysointiin. Tuloksista kävi kaiken kaikkiaan ilmi, että tiimin jäsenet osaavat hyvin määritellä, mitä tiimityö on, mutta käytännössä tiimityö ei toimi kovinkaan hyvin.

#### **Kysymys 1: Mitä mielestäsi on tiimityö?**

Tiimityöstä nousi esille muun muassa seuraavanlaisia ajatuksia:

- Työskentelyä saman tavoitteen/tarkoituksen mukaisesti
  - Toisia tukien saavutetaan haluttu päämäärä
  - Tehdään yhteistyötä
  - Apua saa tarvittaessa keneltä tahansa
  - Yhdessä oppimisista ja tiedon jakamista
  - Asioista päätetään yhdessä
-



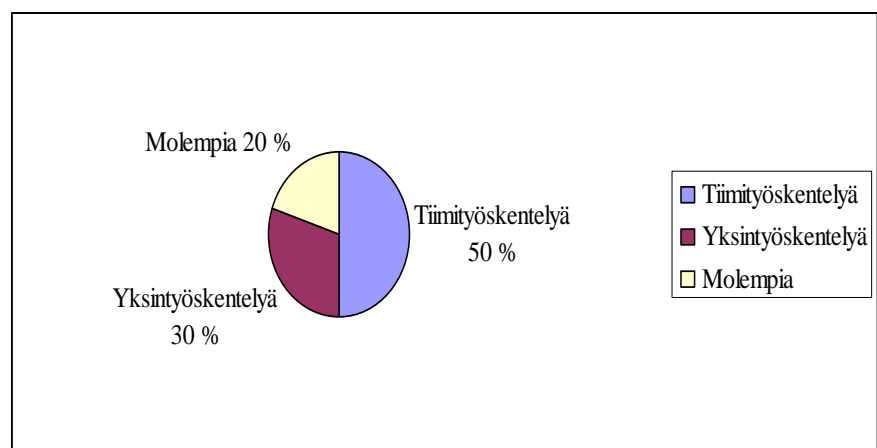
- Kuunnellaan toisia
- Yhteistyötä eri yksiköiden välillä
- Luo positiivisen mielikuvan
- ”Kaikki puhaltavat yhteen hiileen.”.

Tiimin jäsenten tekevät määritelmät vastaavat hyvin tiimityön määritelmä. Tämä siis käytännössä osoitti, ettei tiimityö ole tiimin jäsenille käsitteenä vieras, vaan tiimin jäsenet ainakin teoriassa tietävät, mitä tiimityö on.

### **Kysymys 2: Onko työsi mielestäsi enemmän tiimityöskentelyä vai yksintyöskentelyä?**

Kyselyssä kysymykseen oli alun perin vain kaksi vastausvaihtoehtoa, mutta koska osa vastaajista oli laittanut ruksin kumpaankin vastausvaihtoehtoon, päätin lisätä sen selkeyden vuoksi kaavioon, jotta näitä vastauksia ei tarvitsisi jättää huomioimatta. Tämä tietenkin hieman vääristää kaaviota.

Suurin osa eli 50 prosenttia vastaajista pitää kuitenkin omaa työtään enemmän tiimityöskentelynä. Jos oletetaan, että ne kaksi vastaajaa, jotka laittoivat ruksin kumpaankin kohtaan, olisivat laittaneet ruksin vain ”Tiimityöskentelyä” -kohtaan, olisi siis 70 prosentin mielestä työ enemmän tiimityöskentelyä. (ks. kuvio 2.)



Kuvio 2: Onko työsi mielestäsi enemmän tiimityöskentelyä vai yksintyöskentelyä?

**Kysymys 3: Millainen on hyvä tiimityöskentelijä?**

Kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä tiimiläiset odottavat muilta tiimin jäseniltä. Vastaukset vastasivat jälleen hyvin tiimityön teoriaa ja osoittivat, että tiimin jäsenet ovat tietoisia, mitä hyvältä tiimityöskentelijältä vaaditaan. Muun muassa seuraavia vastauksia tuli esille kyselylomakkeista:

- Osaa ”lukea” toisia ihmisiä
- Kysyy ja neuvo
- Haluaa työn sujuvan mukavasti ja tehokkaasti
- Kuuntelee toisia
- Ottaa toiset tiimiläiset huomioon
- Arvostaa toisen mielipidettä
- Ei jyrää toisia omilla mielipiteillään/teoillaan
- Auttaa toisia
- Ei ”pimitä” tietoa muilta.

Lisäksi vastaajat luettelivat seuraavia hyvän tiimityöskentelijän luonteenpiirteitä:

- Joustava
- Yhteistyökykyinen
- Impulsiivinen
- Suvaitsevainen
- Sosiaalinen ja hyvät sosiaaliset taidot omaava
- Kärsivällinen
- Luova
- Huumorintajuinen.

**Kysymys 4: Millaisena tiimityöskentelijänä näet itsesi?**

Kysymyksen avulla haluttiin saada tiimin jäsenet miettimään omaa käyttäytymistään tiimissä. Suurin osa vastaajista piti itseään hyvänä tiimityöskentelijänä, mutta muun muassa seuraavissa asioissa oli parantamisen varaa:

- Joskus täytyisi pitää paremmin puoliaan.
  - Väsymys vaikuttaa tiimityötaitoihin.
  - Jokaisen täytyy ymmärtää, ettei kukaan ole täydellinen (ei myöskään itse).
-

---

### Kysymys 5: Mitä ongelmia tiimissänne on?

Jotta kassapalvelujen tiimityötä voitaisiin parantaa, täytyi ensin selvittää, mitä ongelmia siinä on. Kysymyksessä oli seitsemän ongelmaa, joista kahdessa pyydettiin tarkentamaan vastausta omin sanoin. Lisäksi kysymyksessä oli yksi avoin kohta, johon vastaaja sai kertoa muista tiimin ongelmista omin sanoin. Vastajan oli myös mahdollista valita kohta ”Tiimissäni ei ole minkäänlaisia ongelmia.”, mutta tämän kohdan valitsi vain yksi vastaaja. Vastauksista nousi esille seuraavia ongelmia:

- Huono työilmapiiri
  - Huono työmotivaatio
  - Henkilöiden välisiä ristiriitoja
  - Töiden, tehtävien ja vastuunjako koskevia ristiriitoja
  - Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja
  - Yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta. Esimerkiksi:
    - Liian pitkät tauot
    - Kuittien ylänurkkaan oma puumerkki, jotta virheen sattuessa ohjataan oikealle henkilölle korjattavaksi.
    - Epätasainen työnjako; toiset tekevät enemmän kuin toiset
    - Esimiehen haukkuminen
    - Kuppikunnat
    - Töykeys
    - Välinpitämättömyys työn suhteen
    - Puhelimeen ei vastata, vaikka oltaisiin vapaana.
    - Annettuja tehtäviä ei hoideta.
  - En voi luottaa tiimimme jäseniin ja heidän apuunsa. Miksi et?
    - Toisissa pisteissä työskennellään aika-ajoin yksin ja apua ei ole saatavilla.
    - Kiiretilanteissa tai vähänkin väsyneinä vain ärähdellään, jopa asiakkaiden silmien edessä.
    - Osaan voi luottaa, mutta osa auttaa vain toisiaan.
    - Ei uskalla eikä halua kysyä, koska ikinä ei tiedä, millaisen vastauksen saa.
  - Muita ongelmia
    - Ei aina tarkkaan kiinnitettäisi huomiota kelloon kotiin lähtiessä. Jos on kiire,
-

olisi valmis hiukan joustamaan, että kiire saataisiin puretuksi.

- Työtehtäviin liittyen jää asioita joskus tiedottamatta.
- Enemmän voisi ottaa työkavereita huomioon.
- Selän takana puhumista, vihoittelua ja lapsellista käytöstä pienimmissäkin risiiritilanteissa
- Pomottamista.

Kysymys osoitti selvästi sen, mitä kassapalvelujen esimiehen haastattelu jo kertoi: kassapalvelujen tiimisä ja tiimityössä on paljon ongelmia, jotka haittaavat tiimin työskentelyä.

### **Kysymys 6: Miten kassapalvelujen tiimityötä voitaisiin parantaa?**

Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa tiimiläisten omia näkemyksiä ja ehdotuksia siitä, miten tiimityö voitaisiin kassapalveluissa parantaa. Tiimin jäsenet tekivät seuraavia ehdotuksia:

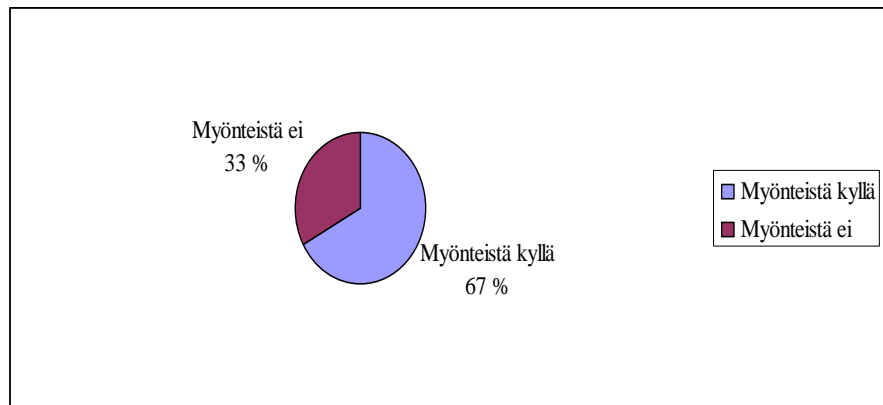
- Lisää avoimuutta ja asioista puhumista
- Parantamalla yhteishenkeä
- Jokaisen panostettava itseensä ja omaan käyttökseen.
- Nostettaisiin kissa pöydälle ja johto saisi puuttua kovalla kädellä asiaan
- Työn ulkopuoliset ”tiimijutut” ja illanistujaiset
- Yksikin kunnon raivokohtaus puhdistaisi ilmaa
- Sovituista pelisäännöistä kiinnipitäminen
- Kootaan yhdessä uudet pelisäännöt
- Saamalla henkilöstö tajuamaan, että ilman lääkäreitä ja asiakkaita kassapalvelujakaan ei tarvita
- Vastuutehtävät joka vuoroon
- Toisten auttaminen
- Oman tiimin tavoitteiden/toteutuneiden asioiden purkaminen/kehittäminen positiivisessa hengessä

Vastaukset osoittivat, että tiimin jäsenet ovat tiedostaneet ongelmat ja kaipaavat ratkaisuja sekä muutoksia,

niin jokaisen tiimiläisen omalta kohdalta kuin myös tiimin johdon tasolta.

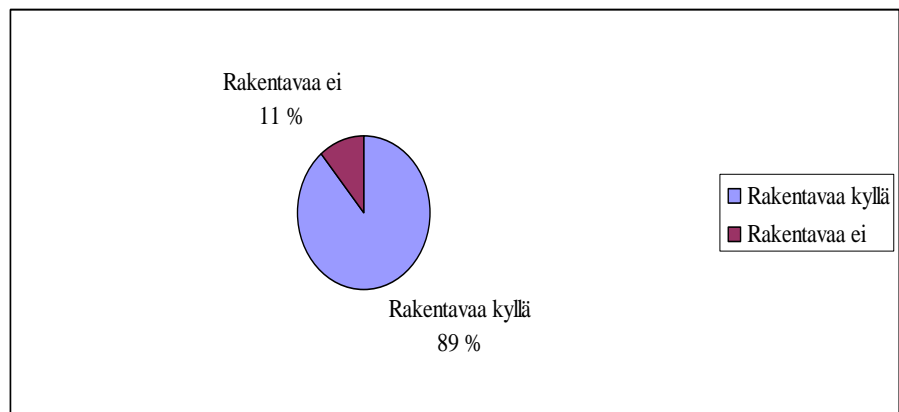
### **Kysymys 7: Annetaanko mielestäsi tiimissänne palautetta?**

Koska palautteenantaminen ja – vastaanottaminen ovat tiimityön keskeisiä piirteitä, haluttiin ottaa selvää, miten palautteenantaminen toimii tiimissä. Kysymyksessä oli erikseen vastausvaihtoehdot ”kyllä” ja ”ei” sekä myönteiselle palautteelle että rakentavalle palautteelle. Seuraavista kaavioista käyvät ilmi erikseen vastaajien mielipiteet myönteisestä ja rakentavasta palautteesta.



Kuvio 3: Annetaanko mielestäsi tiimissänne myönteistä palautetta?

Edellä olevista kuvioista käy siis ilmi, että 67 prosenttia vastaajista koki, että tiimissä annetaan myönteistä palautetta. Koska 33 prosenttia on sitä mieltä, että myönteistä palautetta ei saada, olisi palautteen, varsinkin myönteisen palautteen, antamista tehostettava.



Kuvio 4: Annetaanko mielestäsi tiimissänne rakentavaa palautetta?

Kuviosta 4 käy ilmi, että rakentavaa palautetta koki saavansa 89 prosenttia vastaajista, mikä tarkoittaa, että rakentavan palautteen antaminen on paremmin hallinnassa kuin myönteisen palautteen.

### **Kysymys 8: Miten palautteenantamista voitaisiin parantaa tiimissänne?**

Palautteenantamisessa on aina parantamisen varaa ja kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten tiimin jäsenet haluaisivat parantaa palautteenantamista. Vastauksista kävivät ilmi seuraavat toiveet:

- Lisää palautetta
- Palautteen antaminen välittömästi (hyvä tai huono)
- Enemmän positiivista palautetta
- Negatiivista asioista rakentavaa palautetta
- Positiivista palautetta myös työkavereilta. Esi-mieheltä sitä tulee jo säännöllisesti.
- Osa palautteista pitäisi tutkia paremmin ennen kuin tuodaan kassojen luettavaksi. Usein syy on muualla.

Viimeisen kohdan palautteella tarkoitetaan ilmeisesti asiakaspalautteita, joita kerätään Koskiklinikalla, ei siis palautetta koskien tiimin jäseniä.

**Kysymys 9: Millä yksittäisellä asialla on kaikkein myönteisin vaikutus viihtyvyytesi/ilmapiiiriin tiimissänne?**

Jotta kysely ei keskittyisi pelkästään tiimityön ongelmiin, haluttiin saada tiimin jäsenet miettimään myös sitä, mikä vaikuttaa myönteisesti tiimissä viihtymiseen ja kartoittaa samalla keinoja viihtyvyyden lisäämiseen. Vastauksista nousi esille:

- Henkilökemiat: kaikkien tultava toimeen keskenään
- Tervehtiminen
- Puhuminen
- Toisten huomioonottaminen
- Palaute
- Huumori
- Hyvät työkaverit
- Tunteella, että kuuluu porukkaan
- Toisten arvostuksella
- Avoimuudella
- Uudistava ja innostava esimies parantanut jakamista.
- Kiireellä: kun on kiire, ei myöskään ennätetä puida tilanteita.

Vastaukset ovat samankaltaisia kuin tiimityön teoria sekä ”Minkälainen on hyvä tiimityöskentelijä?”-kysymyksen vastaukset. Vastaajat näyttävät ymmärtävän ihmissuhdetaitojen ja toisten huomioiminen merkityksen, sillä tiimityöhän on yhdessä tekemistä.

**Kysymys 10: Miten tiimin ilmapiiiri heijastuu asiakaspalveluun?**

Kysymyksen tarkoituksena oli saada tiimin jäsenet miettimään, miksi tiimin hyvä ilmapiiiri on tärkeää ja miten se vaikuttaa asiakaspalveluun. Vastaajat olivat ymmärtäneet hyvin, että tiimin ilmapiiirillä on merkittävä vaikutus tiimin jäsenten viihtyvyyden lisäksi myös asiakkaisiin ja heidän kokemukseensa palvelun laadusta. Vastaajilla oli seuraavia ajatuksia:

- Ilmapiiiri näkyy aina suoraan asiakkaille, varsinkin jos se on huono.
-

- Ollaan kireitä myös asiakkaille, hymyä ei näy (ei aina tietoista).
- Asiakkaan hermostuminen
- Kiire voi saada työpisteen näyttämään sekavalta.
- Huonona asiakaspalveluna
- Asiakkaat huomaavat myös yhteistyön tai sen puutteen.
- Ilmapiiri on jännittynyt, välinpitämätön ja ajatusmalli ylimielinen (ei koske koko tiimiä).
- Hyvässä ilmapiirissä jaksaa ja uskaltaa olla iloinen ja auttavainen asiakkaille.

**Kysymys 11: Haluatko kommentoida vielä jotain, joka ehkä jäi sanomatta tai kysymättä tässä tutkimuksessa? Ole hyvä, sana on vapaa!**

Viimeinen kohta oli varattu vapaille kommenteille liittyen niin tiimityöskentelyyn kuin mihin tahansa muuhunkin. Tiimin jäseniltä halusivat lopuksi tuoda esille seuraavia ajatuksiaan:

- Työpisteen ilmapiiri on hyvä, mutta hektinen.
- Koska työpisteet ovat erilaisia, toivotaan erillisiä palavereita, esim. 4. kerroksen kassat ja Junioriklinikka.
- Jos esimies pyytää jonkun/joitakin suunnittelemaan/organisoimaan jotain, tulisi toisten hyväksyä se eikä suuttua.
- Lisää asiakaspalvelukoulutusta, esim. itselle itsestään selvät asiat töksäytetään asiakkaalle. Perusasioissa mokataan päivittäin.
- Tiimin henkilömäärän supistaminen tai työtehtävien lisääminen ei aina toimi halutulla tavalla. Kun työt lisääntyvät, vastuu kasvaa ja samoin kiire lisääntyy.

## 7.4 Tiimityökoulutus

Tiimityökyselyn lähtökohtana oli tiimityökoulutuksen järjestäminen Koskiklinikan kassapalvelujen henkilöstölle perjantaina 27.4.2007. Koulutuksen tarkoituksena oli tiimityön parantaminen kassapalveluissa.

---



Tiimityötä koskevan kyselyn vastausten pohjalta tein PowerPoint-esityksen, joka sisälsi sekä tiimityön teoriaa että tiimityökyselyn vastaukset. Kysely antoi hyvät lähtökohdat tiimityökoulutuksen tekemiseen, koska vastaukset antoivat selvän käsityksen tiimityön nykytilasta.

Koulutus järjestettiin kahdessa ryhmässä ja kummallekin ryhmälle oli varattu aikaa tunti. Teoriaosuuden jälkeen käytiin läpi tiimityökyselyn vastaukset ja sen jälkeen kyselyn tuloksista keskusteltiin yhdessä. Tavoitteena oli, että tiimityökoulutus herättää ajatuksia ja saa tiimin jäsenet pohtimaan ainakin omaa työskentelyään tiimissä ja sitä kautta parantamaan sitä.

---

---

## 8 Kehitysehdotuksia

Jotta tiimityön kehitys jatkuisi Koskiklinikan kassapalveluissa, on tehtävä jatkotoimenpiteitä, sillä yksi tiimityökoulutus ei riitä. Tiimityötä täytyisi jatkuvasti pysyvä kehittämään. Myös tiimin jäsenet toivoivat vastauksissaan konkreettisia toimia tiimityön parantamiseksi.

Koska tiimityökyselyn vastauksista kävi ilmi, että yhteisistä pelisäännöistä ei pidetä kiinni, tiimille olisi hyvä tehdä sekä porukkasopimusta että tiimisopimus. Näin ollen tehtäisiin yhdessä tiimille uudet ja selkeät pelisäännöt, jotka kirjattaisiin ylös. Sopimusten ajantasaisuus on tietysti tarkistettava ajoittain.

Palautteenantaminen on keskeinen osa tiimityötä, joten sitä olisi pyrittävä jatkuvasti parantamaan. Palautetta olisi kyettävä sekä antamaan että ottamaan vastaan. Tämä koskee niin tiimin jäseniä kuin tiimin johtoakin. Lisäksi on otettava huomioon sekä myönteinen että rakentava palaute, joita kumpaakin tarvitaan. Palautteenantamisen kehittäminen vaikuttaa myönteisesti tiimityöhön.

Tiimityökyselyn vastauksista käy ilmi, että tiimin yhteishengessä ja ilmapiirissä olisi parantamisen varaa. Yhteisillä tapahtumilla ja esimerkiksi työn ulkopuolisilla illanistujaisilla yhteishenkeä voitaisiin parantaa ja saada tiimin jäsenet tutustumaan toisiinsa. Tiimin jäsenet toivoivat vastauksissa myös työn ulkopuolista yhteistä tekemistä. Esimerkiksi palavereissa voitaisiin yhdessä keskustella, minkälaista yhteistä tekemistä haluttaisiin järjestää. Parempi yhteishenki lisäisi avoimuutta tiimissä ja vähentäisi sitä kautta tiimityön ongelmia.

Tiimityökoulutuksen pohjana ollut tiimityökysely antoi paljon tietoa tiimityön nykytilasta, joten olisi suositeltavaa, että jatkossa tehtäisiin vastaavia kyselyitä. Kysely voitaisiin toteuttaa noin kahden vuoden välein. Useammin kyselyä ei ole tarpeellista tehdä, sillä muutokset tapahtuvat hitaasti. Kyselyn kysymyksiä voitaisiin tarpeen mukaan muokata, jotta niistä saataisiin tarpeeksi ja oikeanlaista tietoa. Kyselyn tekijän ei välttämättä tarvitse olla Koskiklinikan ulkopuolelta.

---

Lisäksi tiimityökoulutusta voitaisiin järjestää tarvittaessa lisää. Sen ei tarvitse välttämättä olla luentomuotoista koulutusta, vaan esimerkiksi erilaista yhdessä tekemistä. Tiimityökirjallisuudessa on esitetty runsaasti tiimityötä parantavia harjoituksia. Näitä voitaisiin yhdistää työn ulkopuolisiinkin illanistujaisiin tai tiimipalavereihin.

Tiimityössä ja sen kehittämisessä on tärkeää kuunnella, mitä mieltä tiimin jäsenet ovat tiimin toiminnasta sekä ottaa tiimin jäsenten kehitysehdotukset huomioon. Tiimin jäsenet tietävät usein itse parhaiten, missä parantamisen varaa on. Tämän vuoksi tiimin jäsenten ajatuksia olisi hyvä kuunnella ihan jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Tiimin jäsenillä pitäisi olla tunne, että he voivat kertoa avoimesti mahdollisista ristiriidoista.

---

---

## 9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työn tarkoituksena oli saada selvillä, mikä on tiimityön nykytila Koskiklinikan kassapalveluissa ja sitä kautta kehittää sitä. Työn teoriaosuuden avulla halusin myös koota yhteen tiimityön olennaisimmat osa-alueet, jotta opinnäytetyötäni voitaisiin hyödyntää Koskiklinikalla myöhemminkin.

Ajatus tiimityön kehittämistä opinnäytetyöni aiheena lähti kassapalvelujen esimiehen toiveesta järjestää kassapalveluhenkilöstölle tiimityökoulutus. Innostuin erilaisesta ajatuksesta, sillä tiimityökoulutuksen järjestäminen teki opinnäytetyöni tekemisestä vaihtelevaa ja monipuolista. Tiimityökoulutus onnistui hyvin ja tavoitteena oli, että jokaiselle koulutukseen osallistuneelle jäi koulutuksesta edes yksi asia mieleen, jonka kautta tiimityötä ja omaa panostaan tiimissä voitaisiin parantaa.

Tiimityötä käsitteleviä teoksia oli runsaasti käytettävissä, joten teoreettiseen viitekehykseen löytyi hyvin tietoa. Tiimityötä käsiteltiin muun muassa tiimien muodostamisen, tiimin sisäisen vuorovaikutuksen sekä tiimityön etujen ja ristiriitojen näkökulmista. Koska tiimityö on aiheena laaja, täytyi teoriaosuuden muodostamisessa aiheen käsittelyä rajata. Aiheen rajaamisessa pyrin ottamaan esille toimeksiantajaa parhaiten hyödyntävät asiat esille.

Koska aina on varaa parantaa, täytyy miettiä myös, mitä ongelmia opinnäytetyön tekemisen aikana esiintyi. Kassapalveluhenkilöstön pienehkö määrä ja sitä kautta vastausten vähyys oli yksi hankaloittava tekijä, sillä vastauksia ei voinut esittää numeraalisesti eikä liian tarkasti, jotta yksittäiset vastaukset eivät erottuisi. Lisäksi kassapisteet ovat hyvin erilaisia, joten niissä on käytännössä omat tiimit ja tämä näkyi myös vastauksista. Kuitenkaan ei olisi ollut mielekästä tehdä eri kassapisteille omia kyselyitä, sillä siten vastaukset olisivat olleet entistä paremmin yksilöitävissä ja henkilöstö voi työskennellä myös eri kassapisteissä.

Tiimityökyselyn vastausohjeet olisivat voineet olla selkeämmät, sillä osa vastaajista ei ollut ymmärtänyt, että 2. kysymyksessä oli tarkoitus valita vain toinen kohta. Näin ollen kysymykseen olisi täytynyt lisätä ohjeeksi ”Valitse vain yksi vaihtoehto.” (ks. tiimityö-

---

kyselyn kysymys 2). Myös vastausaika tiimityökyselyssä olisi voinut olla pidempi, sillä osa palautti vastaukset myöhässä ja kaiken kaikkiaan vain puolet vastasi kyselyyn. Lyhyeen vastausaikaan vaikutti kuitenkin tiimityökoulutukselle sovittu päivämäärä, joten myös vastauksien koonnille täytyi jättää aikaa.

Avointen kysymysten valinta tiimityökyselyyn osoitautui oikeaksi, sillä niiden avulla saatiin runsaasti tietoa tiimityön nykytilasta ja siitä, miksi tiimityössä esiintyy ongelmia. Avointen kysymysten vastausten laajuus yllätti myönteisesti, sillä vastaajat olivat todella nähneet vaivaa vastausten miettimiseen. Jatkossa kyselyä uusiessa olisi varmasti myös hyvä käyttää avoimia kysymyksiä niiden selittävyiden ja antamien taustatietojen vuoksi.

Tiimityökyselyn vastauksistakin kävi ilmi, että myös tiimin jäsenet kaipaavat muutosta tiimityöhön. Tämän vuoksi tiimityökoulutuksen järjestäminen oli tarpeellista ja oleellista on, että tiimityön kehittämistä jatketaan tulevaisuudessakin. Tiimin jäseniä kannattaa kuunnella tiimityön kehittämistä pohdittaessa, sillä kyselyn vastauksista näkyi, että heillä on hyviä kehitysehdotuksia.

---

## Lähteet

### Kirjat ja vastaavat julkaisut

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

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

Nordman-Sjöberg, Solveig & Nieminen, Juhani 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Pirnes, Unto 2000. Kehittyvät tiimit. Oitmäki: Aavaranta Oy.

Toimiva tiimi 2005. Helsinki: Perhemediat Oy.

Sahlberg, Pasi ja Leppilampi, Asko 1994. Yksinään vai yhteisvoimin – yhdessä oppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Vantaa: Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1999. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Skyttä, Antti 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampi organisaatioita. Vantaa: Innotiimi.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sundvik, Lilli (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Vakkuri, Aaro 1997. Tiimityö – käytännön opas. Helsinki: Inforviestintä Oy.

### Muut lähteet

Koskiklinikka 2007. [online] [viitattu 15.1.2008]. <http://www.koskiklinikka.fi>

Koskiklinikka. Intranet. [viitattu 15.1.2008]

---

## Liitteet

### Liite 1 Tiimityökysely Koskiklinikan kassapalveluhenkilöstölle

SAATE

27.3.2007

Olen tekemässä lopputyötä tiimityöstä liiketalouden opintoihini liittyen. Pyydänkin Sinun apuasi ja vastaustasi oheiseen tiimityökyselyyn.

Toivon Sinun suhtautuvan kyselyyn myönteisesti ja vastaavan siihen huolellisesti, jotta kyselyn tuloksista olisi mahdollisimman paljon hyötyä esimiehellesi ja Sinulle itsellesi.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti. Kerättyjä tietoja hyödynnetään tiimityökoulutuksessa pe 27.4. sekä opinnäytetyöni raportoinnissa.

Toivon, että palautat oheisen lomakkeen kirjekuudessa minulle **ke 4.4. mennessä** sisäisessä postissa hallintoon.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Marianna Matikainen

Tampereen Ammattikorkeakoulu/Liiketalous

---

---

## Kysely tiimityöstä

Mitä mielestäsi on tiimityö? \_\_\_\_\_

---

---

Onko työsi mielestäsi enemmän tiimityöskentelyä vai yksintyöskentelyä?

- Tiimityöskentelyä       Yksintyöskentelyä

Minkälainen on hyvä tiimityöskentelijä? \_\_\_\_\_

---

---

Minkälaisena tiimityöskentelijänä näet itsesi? \_\_\_\_\_

---

---

Mitä ongelmia tiimissänne on? (rasti sopiva(t) vaihtoehto/vaihtoehdot)

- Tiimissäni ei ole minkäänlaisia ongelmia
- Huono työilmapiiri
- Huono työmotivaatio
- Henkilöiden välisiä ristiriitoja
- Töiden, tehtävien ja vastuunjakoja koskevia ristiriitoja
- Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja
- Yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta

Mainitse jokin esimerkki: \_\_\_\_\_



---

En voi luottaa tiimimme jäseniin ja heidän apuunsa.

Miksi et? \_\_\_\_\_

Muuta, mitä? \_\_\_\_\_

Miten kassapalvelujen tiimityötä voitaisiin tarvittaessa parantaa? \_\_\_\_\_

Annetaanko mielestäsi tiimissänne palautetta?

Myönteistä kyllä

Rakentavaa kyllä

Myönteistä ei

Rakentavaa ei

Miten palautteenantamista voitaisiin tarvittaessa parantaa tiimissänne? \_\_\_\_\_

Millä yksittäisellä asialla on kaikkein myönteisin vaikutus viihtyvyyteesi/ilmapiiiriin tiimissänne? \_\_\_\_\_

Miten tiimin ilmapiiri heijastuu asiakaspalveluun? \_\_\_\_\_

---

---

---

Haluatko kommentoida vielä jotain, joka ehkä jäi sanomatta tai kysymättä tässä tutkimuksessa? Ole hyvä, sana on vapaa! \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

## Liite 2 Tiimityökoulutus Koskiklinikan kassapalveluhenkilöstölle

### Tiimityökoulutus

Marianna Matikainen  
TAMK/Liiketalous  
27.4.2007

### Mikä on tiimi?

- ”Tiimi on itseohjautuva ryhmä.”
- ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä.”
- Tiimillä on aina yhteinen tavoite.
- Tiimi on aina enemmän kuin yksilöidensä summa.
- Tiimin jäsenet ovat
  - hyväksyneet tiimin toimintamallin ja
  - sitoutuneet yhteisiin päämääriin ja toiminnan tavoitteisiin.

### Miksi tiimityötä tarvitaan ja mitä hyötyä siitä on?

- Muuttuva ja hektinen maailma
  - Pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden, markkinoiden, yhteiskunnan ja henkilöstön muuttuviin tarpeisiin
- Innostunut tiimi ja hyvä yhteishenki saavat parempia tuloksia aikaan.
- Tiimityö tyydyttää ihmisen sosiaalisuuden tarpeita.
  - Ihmisellä on halu:
    - Kuulua johonkin ryhmään
    - Jakaa kokemuksia
    - Tehdä yhteisiä asioita muiden kanssa
    - Saada arvostusta ja hyväksyntää

- Tiimittämällä pyritään parantamaan:
  - Toiminnan laatua ja asiakaspalvelua
  - Kustannustehokkuutta
  - Työtyytyväisyyttä ja työn mielekkyyttä
  - Yleistä ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta työpaikalla

### Asiakas on työn antaja

- Asiakaskeskeinen ajattelu
  - =Tiimi tietää, mitä on tekemässä ja kenelle.
  - Tiimin toimintaa ohjaa ulkoinen ja sisäinen asiakas.
  - Asiakkaiden tarpeiden kohtaaminen ja niiden tyydyttäminen
- Asettuminen asiakkaan asemaan
- Sisäinen asiakas on yhtä tärkeä kuin ulkoinen asiakas.
- Asiakaspalvelija, jolle oman tehtävän merkitys ei ole kokonaisuudessaan selvillä, ei yleensä jaksa tai osaa olla kovin hyvä asiakaspalvelija.
- On muistettava, että oma toiminta vaikuttaa muidenkin toimintaan ja sitä kautta palvelun laatuun.

### Tiimityön hyvät puolet

- Tieto saavuttaa jokaisen nopeammin.
- Osaamisen parempi hyödyntäminen
- Ryhmän päätöksiin helpompi sitoutua kuin ”määräyksiin”.
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.
- Eri ryhmien tasa-arvoisempi asema
- Luovuuden hyödyntäminen

## Tiimityössä onnistumisen edellytykset

- Selkeät pelisäännöt ja niiden noudattaminen
- Yhteistyö
  - Motivoituneet ja älykkäät yksilöt eivät takaa hyvää työryhmää.
  - Pois "ei kuulu mulle/ei oo mun homma"-asenteesta.
    - Toisten auttaminen myös pyytämättä
- Avoin kommunikointi
  - Suuri osa informaatiosta on yksisuuntaista, mutta kommunikaatio on kaksisuuntaista.
  - Tunteiden ja ajatusten ilmaiseminen
  - Aito kiinnostuminen toisen asiasta
- Hyvä yhteishenki
  - Ystävällisyys toisia kohtaan esim. kiireestä ja väsymyksestä huolimatta.
  - Rohkaiseminen ja mukaan vetäminen

- Erilaisuuden ymmärtäminen
  - Tiimin jäsenet täydentävät toisiaan.
- Kiittäminen
- Toisten ihmisten arvostaminen ja heidän panostensa arvostaminen
- 1. Tiimin tehtävä, 2. Hyvä henki, 3. Tiimin jäsenten tarpeet
- Tiimipalaverit
  - Sekä tavoitteellista keskustelua että "jutustelua"
- Sitoutuminen tiimiin ja sen tavoitteisiin
- Osaaminen
- Palautteen antaminen
  - Sekä myönteistä että rakentavaa palautetta
  - Palautetta on myös osattava ottaa vastaan.

## Minä tiimin jäsenenä

- Tiimin ihmissuhteet ovat kaikkien vastuulla.
  - Ihmissuhdetaidot ovat erittäin tärkeitä
- "Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan."
- Palautteen täytyy olla rakentavaa eikä negatiivista.
  - Asian esitystapa ratkaisee paljon.
- Kuunteleminen
- Tunneäly
  - Tunneällyn osuus yksilön suorituksesta 70 %, tietoisten kykyjen ja teknisen oppimisen vain 30 %

## Ristiriidat tiimissä

- Olennainen osa tiimityötä on ristiriidat, niiden estäminen ja ratkaiseminen.
- Vaikeneminen ei ole hyväksi.
- Vältä "samalla mitalla"- reaktiota.
- Ennaltaehkäisy:
  - Me-muodossa ajattelu, tiimin kannalta
  - Erilaisuuden hyväksyminen
  - Asettuminen toisen asemaan
  - Pysymällä asiassa (ei henkilökohtaisuuksia)
  - Jokaisen myös mietittävä, kuuleeko vain sen, minkä haluaa kuulla.

## Työtiimiä heikentäviä toimintatapoja

- Puhumattomuus
- Kynäily ja juoruilu
- Käteus
- Ennakkoluuloisuus
- Arvostelu
- Syyttäminen ja tuomitseminen
- Komentelu
- Viipilisyys
- Salailu
- Saivartelu
- Muiden hyväksikäyttö
- Välinpitämättömyys
- Ehdottomuus
- Arvostuksen puute ja toisten vähätely

## Tiimin sisäinen vuorovaikutus

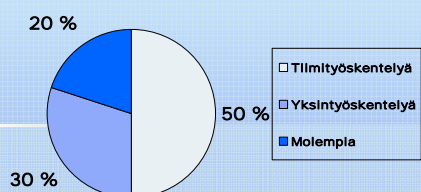
- Tärkeää on avoin asioiden käsittely ja vuorovaikutus.
- Vastuu viestin ymmärtämisestä on viestin antajalla, ei vastaanottajalla.
  - Sanattoman viestinnän merkitys
- Tiedonvälittämisessä asiat olisi hyvä kertoa tässä järjestyksessä (kuitenkin sovellettavissa tilanteen mukaan):
  - Kuka, mitä, missä, milloin ja miksi.

## Tiimityökyselyn tulokset

### 1. Mitä mielestäsi on tiimityö?

- Työskentelyä saman tavoitteen/tarkoituksen mukaisesti
- Toisia tukien saavutetaan haluttu päämäärä
- Tehdään yhteistyötä
- Apua saa tarvittaessa keneltä tahansa
- Yhdessä oppimisista ja tiedon jakamista
- Asioista päätetään yhdessä
- Kuunnellaan toisia
- Yhteistyötä eri yksiköiden välillä
- Luo positiivisen mielikuvan
- "Kaikki puhaltavat yhteen hiileen."

### 2. Onko työsi mielestäsi enemmän tiimityöskentelyä vai yksintyöskentelyä?



### 3. Millainen on hyvä tiimityöskentelijä?

- Osaa "lukea" toisia ihmisiä
- Kysyy ja neuvo
- Haluaa työn sujuvan mukavasti ja tehokkaasti
- Kuuntelee toisia
- Ottaa toiset tiimiläiset huomioon
- Arvostaa toisen mielipidettä
- Ei jyrää toisia omilla mielipiteillään/teoillaan
- Auttaa toisia
- Ei "pimitä" tietoa muilta

### 4. Millaisena tiimityöskentelijänä näet itsesi?

- Joustava
- Yhteistyökykyinen
- Impulsiivinen
- Suvaitsevainen
- Sosiaalinen ja hyvät sosiaaliset taidot omaava
- Kärsivällinen
- Luova
- Huumorintajuinen

- Suurin osa piti itseään hyvänä tiimityöskentelijänä, mutta koettiin, että jotain parannettavaakin on:
  - Joskus täytyisi pitää paremmin puoliaan.
  - Väsymys vaikuttaa tiimityötaitoihin.
  - Jokaisen täytyy ymmärtää, ettei kukaan ole täydellinen (ei myöskään itse).

## 5. Mitä ongelmia tiimissänne on?

- Huono työilmapiiri
- Huono työmotivaatio
- Henkilöiden välisiä ristiriitoja
- Töiden, tehtävien ja vastuunjako koskevia ristiriitoja
- Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja

- Yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta.
  - Liian pitkät tauot
  - Kuittien ylänurkkaan oma puumerkki, jotta virheen sattuessa ohjataan oikealle henkilölle korjattavaksi.
  - Epätasainen työnjako; toiset tekevät enemmän kuin toiset.
  - Esimiehen haukkuminen
  - Kuppikunnat
  - Töykeys
  - Väläpitämättömyys työn suhteen
  - Puhelimeen ei vastata, vaikka oltaisiin vapaana.
  - Annettuja tehtäviä ei hoideta.

- En voi luottaa tiimimme jäseniin ja heidän apuunsa.
  - Toisissa pisteissä työskennellään aika-ajoin yksin ja apua ei ole saatavilla.
  - Kiiretilanteissa tai vähänkin väsyneinä vain ärähdellään, jopa asiakkaiden silmien edessä.
  - Osaan voi luottaa, mutta osa auttaa vain toisiaan.
  - Ei uskalla eikä halua kysyä, koska ikinä ei tiedä, millaisen vastauksen saa.

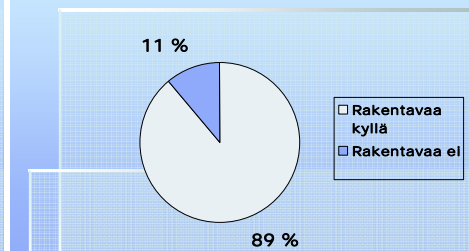
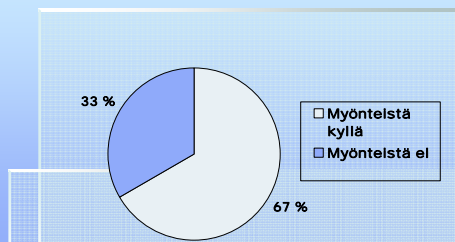
- Muita ongelmia
  - Ei aina tarkkaan kiinnittäisi huomiota kelloon kotiin lähtiessä. Jos on kiire, olisi valmis hiukan joustamaan, että kiire saataisiin puretuksi.
  - Työtehtäviin liittyen jää asioita joskus tiedottamatta.
  - Enemmän voisi ottaa työkavereita huomioon.
  - Selän takana puhumista, vihoittelua ja lapsellista käytöstä pienimmässäkin ristiriitatilanteissa.
  - Pomottamista

## 6. Miten kassapalvelujen tiimityötä voitaisiin parantaa?

- Lisää avoimuutta ja asioista puhumista
- Parantamalla yhteishenkeä
- Jokaisen panostettava itseensä ja omaan käytökseensä.
- Nostettaisiin kissa pöydälle ja johto saisi puuttua kovalla kädellä asiaan.
- Työn ulkopuoliset "tiimijutut" ja illanistujaiset
- Yksikin kunnan raivokohtaus puhdistaisi ilmaa.

- Sovituista pelisäännöistä kiinnittäminen
- Kootaan yhdessä uudet pelisäännöt
- Saamalla henkilöstö tajuamaan, että ilman lääkäreitä ja asiakkaita kassapalvelujakaan ei tarvita.
- Vastuutehtävät joka vuoroon
- Toisten auttaminen
- Oman tiimin tavoitteiden/toteutuneiden asioiden purkaminen/kehittäminen positiivisessa hengessä.

## 7. Annetaanko mielestäsi tiimissä palautetta?



## 8. Miten palautteenantamista voitaisiin parantaa tiimissä?

- Lisää palautetta
- Palautteen antaminen välittömästi (hyvä tai huono)
- Enemmän positiivista palautetta
- Negatiivista asioista rakentavaa palautetta
- Osa palautteista pitäisi tutkia paremmin ennen kuin tuodaan kassoja luettavaksi. Usein syy muualla. (Ilmeisesti tarkoitetaan asiakaspalautteita.)
- Positiivista palautetta myös työkavereilta. Esimieheltä sitä tulee jo säännöllisesti.

## 9. Millä yksittäisellä asialla on kaikkein myönteisin vaikutus viihtyvyyteesi/ilmapiiiriin tiimissä?

- Henkilökemiat: kaikkien tultava toimeen keskenään
  - Tervehtiminen
  - Puhuminen
  - Toisten huomioonottaminen
  - Palaute
- Huumori
- Hyvät työkaverit
- Tunteella, että kuuluu porukkaan
- Toisten arvostuksella
- Avoimuudella
- Uudistava ja innostava esimies parantanut jaksamista.
- Kireellä. Kun on kiire, ei myöskään ennateta puidu tilanteita.

## 10. Miten tiimin ilmapiiri heijastuu asiakaspalveluun?

- Ilmapiiri näkyy aina suoraan asiakkaille, varsinkin jos se on huono.
  - Ollaan kireitä myös asiakkaille, hymyä ei näy (ei aina tietoisista).
  - Asiakkaan hermostuminen
- Kiire voi saada työpisteen näyttämään sekavalta.
- Huonona asiakaspalveluna
- Asiakkaat huomaavat myös yhteistyön tai sen puutteen.
- Ilmapiiri on jännittynyt, välinpitämätön ja ajatusmalli ylimielinen (ei koske koko tiimiä).
- Hyvässä ilmapiirissä jaksaa ja uskaltaa olla iloinen ja auttavainen asiakkaille.

## 11. Sana on vapaa!

- Työpisteen ilmapiiri on hyvä, mutta hektinen.
- Koska työpisteet ovat erilaisia, toivotaan erillisiä palavereita, esim. 4. kerroksen kassat ja Junioriklinikka.
- Jos esimies pyytää jonkun/joitakin suunnittelemaan/organisoimaan jotain, tulisi toisten hyväksyä se eikä suuttua.
- Lisää asiakaspalvelukoulutusta, esim. itselle itsestään selvät asiat töksäytetään asiakkaalle. Perusasioissa mokataan päivittäin.
- Tiimin henkilömäärän supistaminen tai työtehtävien lisääminen ei aina toimi halutulla tavalla. Kun työt lisääntyvät, vastuu kasvaa ja samoin kiire lisääntyy.