



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# Kohti tehokasta tiimityötä

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Aleksi Kulmala

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

KULMALA, ALEKSI:

Kohti tehokasta tiimityötä  
Case: Yritys X

Markkinoinnin opinnäytetyö

53 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä selvitetään miten pienorganisaation tiimityöskentelyä voidaan tehostaa. Toimeksiantajayrityksenä toimiva Yritys X siirtyi tiimityöskentelyyn yksilötyöskentelystä vuoden 2014 syksyllä. Kohdeyrityksessä siirryttiin pieniin tiimeihin taloudellisen tehokkuuden nostamisen, työkuormien tasaamisen sekä jatkuvan tuotekehityksen takaamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus jakaantuu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue käsittelee tiimityöskentelyn edellytyksiä organisaatiolta sekä tiimityön hyötyjä. Toinen osa-alue kokoaa elementit, joita toimiva tiimi tarvitsee onnistuakseen. Empiirisessä osiossa esitellään kohdeyritys, tiimityöskentelyn nykytilanne, tutkimus ja tutkimustulokset.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluiden avulla. Tutkimusta varten haastateltiin viittä työntekijää kohdeyrityksessä, vastanneista kolmen työntekijän haastattelua voitiin käyttää opinnäytetyössä. Haastattelut toteutettiin keväällä 2015.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tiimityöskentely ei ole vielä lähtenyt käyntiin kohdeyrityksessä. Tiimityöskentelyn haasteina koettiin tiimin jäsenten toimenkuvien, vastuualueiden ja työtehtävien epäselvyys tiimissä. Osa työntekijöistä ei ymmärtänyt pientimeihin siirtymisen syytä, kun taas osa koki tiimien rakentamisen perusteet väärinä. Tiimityöskentelyn käynnistämiseksi tulisi tämän hetkinen tiimirakenne miettiä uudelleen. Tiimien jäsenten sitoutumista ja luottamusta tiimityöskentelyyn helpottaisi, jos he saisivat itse olla mukana rakentamassa toimivaa tiimityöskentelyn mallia. Toimitusjohtajan rooli korostuu pienorganisaatiossa; häneltä odotetaan päätöksiä tiimien rooli-, vastuu- ja toimenkuvajaosta. Nämä asiat tulisi kuitenkin miettiä yhdessä työyhteisön kanssa, ei vain määrätä ylemppää. Kehityskohteeksi nousi myös työyhteisön ja tiimin avoimen kommunikaation lisääminen ja kehittäminen.

Asiasanat: Tiimityö, tiimiyttäminen, kvalitatiivinen tutkimus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KULMALA, ALEKSI:

Towards effective teamwork  
Case: Yritys X

Bachelor's Thesis in Marketing

53 pages, 2 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

---

This study was commissioned by Yritys X. The objective of was to study teamwork in a small organization and to find out how to execute it more effectively. Yritys X decided to switch to from individual work to teamwork in the autumn 2014. This change was based on various goals. The first was to improve economic efficiency, and the second was to balance the workload of employees. The third goal was to guarantee continuous product development.

The thesis has two main sections, a theoretical and an empirical section. The theoretical part of the thesis is divided into two sections. The first section introduces the requirements of teamwork in a company, and it also presents the benefits for an organization. The second section introduces the elements that are required for a team to work. The empirical part of the thesis introduces the case company current situation of teamwork in the company, and a survey conducted in the company and its results. The survey was qualitative, and the data for the survey was acquired by theme interviews. Five employees were interviewed, but two employees denied using their answers in the thesis. All interviews were conducted in the spring 2015.

The results show that teamwork has not yet started properly in the case company. The roles, responsibilities and overall job description are unclear for many team members. Some employees did not see any reason to change from individual work to teamwork. Some did not agree with the reasoning behind teaming up.

To promote effective teamwork in the case company, the current team structure should be rethought. If the employees were allowed to participate in creating a new teamwork model, this would improve their commitment and trust in teamwork. In addition, the role of managing director is emphasized in a small organization, and the employees of the case company expect decisions from him in forming teams. However the managing director should also listen to the employees. Finally, one area of development was communication inside the workplace and teams. It requires more attention and should be improved.

Keywords: Teamwork, teaming up, qualitative research,

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen raja	5
1.3	Tietopohja ja tutkimusmenetelmät	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	TIIMIT ORGANISAATIOSSA	8
2.1	Tiimi vai ryhmä?	8
2.1.1	Kommunikaatio tiimissä ja ryhmässä	9
2.1.2	Tiimin työskentelyprosessi verrattuna ryhmään	10
2.1.3	Jäsenten väliset suhteet	10
2.2	Tiimityön edut	11
2.3	Tiimityypit	13
2.4	Tiimiytymisen edellytyksiä	13
2.5	Tiimin rakentamisen kompastuskivet	14
3	TOIMIVA TIIMI	16
3.1	Hyvän tiimin rakennusaineekset	16
3.1.1	Tiimiroolit ja tiimisopimus	19
3.1.2	Tiimipalaverit	20
3.1.3	Tehokas tiiminjäsen	21
3.2	Tiimin vastuunotto ja itseohjautuvuus	22
3.3	Tiimin sisäinen kemia ja tiimihenki	24
3.4	Luova ongelmanratkaisu tiimissä	25
3.5	Tiimin palkitseminen	27
4	TIIMIYTTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ	28
4.1	Yritysesittely ja yrityksen tiimiytämisen nykytilanne	28
4.2	Tutkimuksen toteutus	28
4.2.1	Teemahaastattelu	29
4.2.2	Aineiston käsittely	31
4.3	Tutkimustulokset	31
5	YHTEENVETO	32
	LÄHTEET	34

## LIITTEET

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tiimityöskentely on ollut monella toimialalla suuri trendi viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Nykyään yritykset kuitenkin joutuvat pakonkin edessä muuttamaan työtapojaan tehokkaammaksi koko ajan kiristyvän kilpailun takia. Tiimityöskentely tarjoaa ratkaisun yrityksen tehokkuuteen, innovatiivisuuteen ja kehittymiseen, mutta se ei ole yhtä helposti tehty kuin sanottu.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys X. Aloitin työharjoittelun kohdeyrityksessä huhtikuussa 2014. Työharjoittelu muuttui määräaikaiseksi työsuhteeksi syyskuussa samana vuonna ja työsuhde loppui marraskuun lopussa. Osa tämän opinnäytetyön empiirisestä osasta perustuukin reilun yhdeksän kuukauden aikana hankkimaani kokemukseeni.

Kohdeyrityksessä oli vuoden 2014 lopulla monta muutosta, mm. uuden CRM-järjestelmän sisäänojoprosessi ja uusien kotisivujen suunnittelu ja toteutus. Tämän lisäksi yritys oli muuttamassa yksilötyöskentelyä tiimityöskentelyksi. Yrityksessä on vuosia aiemmin kokeiltu jonkin muotoista tiimityöskentelyä, mutta siitä luovuttiin aikaisessa vaiheessa.

Tutkimuksen aihe tuli esille syksyllä 2014. Työskennellessäni yrityksessä tein paljon yhteistyötä vakituisten työntekijöiden kanssa. Heiltä sain idean lähteä tutkimaan tiimityötä ja sen mahdollisuuksia.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten saadaan tiimityö toimimaan pienorganisaatiossa. Tutkimuksessa keskitytään kohdeyrityksen kahteen myyntitiimiin. Molempien myyntitiimien tehtäviin kuuluu paljon muutakin kuin myyntiä, mutta käytän tässä opinnäytetyössä heistä nimitystä myyntitiimi.

Tiimityön haasteita kartoitetaan myyntitiimien jäsenten haastatteluilla. Haastattelujen pohjalta muodostetaan ongelmankohdat tiimityössä. Kehitysehdotukset näihin ongelmiin ja tiimityöhön kokonaisuutena etsitään teoriasta, sekä haastateltavien vastauksista.

Opinnäytetyöstä on jätetty kokonaan pois muutosvastarinta, koska halusin keskittyä enemmän tiimityön kehittämiseen. Tiimityöskentelyyn liittyen on käsitelty pienemmällä painoarvolla tiimirooleja ja tiimin rakentamista. Nämä asiat jäävät vähemmälle huomiolle siksi, että tiimit on jo rakennettu ja tiimiroolien merkitys kolmen hengen tiimeissä on vähäinen.

### 1.3 Tietopohja ja tutkimusmenetelmät

Tiimityöstä on tehty kattavasti tutkimuksia ja tiimityöskentelystä löytyy kirjallisuutta paljon. Tämän opinnäytetyön runko rakentuu Kristiina Heikkilän *Tiimit – avain uuden luomiseen* (2002) kirjan pohjalta.

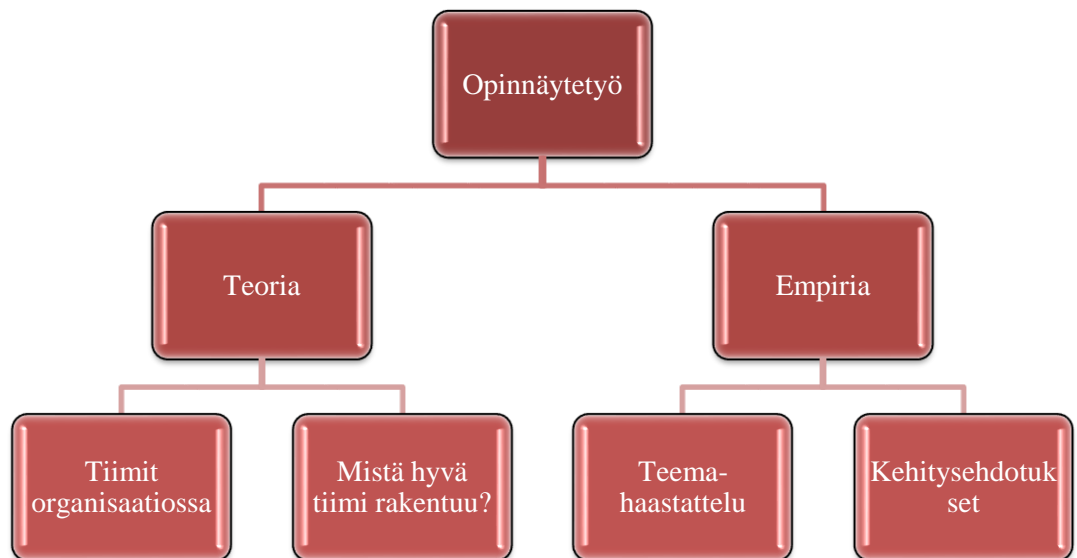
Omien löytöjeni mukaan tiimityöskentelyä on viime aikoina tutkittu paljon sosiaalialalla. Milla Mäki (2014) on tutkinut työntekijöiden sitouttamista tiimityömalliin omassa opinnäytetyössään. Tutkimuksessa selvitettiin OP-Pohjolan assistenttien sitoutumista tiimityöskentelyyn.

Tiimityöskentelystä pienorganisaatioissa ei löytynyt tutkimuksia, tästä syystä lähes kaikki lähteeni käsittelevät tiimityöskentelyä henkilöstömäärältään suuremmissa organisaatioissa. Näissä organisaatioissa tiimien koot ovat  $\pm 7$  henkilöä, joka on ns. ihanne tiimin koko. Kohdeyrityksen myyntitiimeissä on molemmissa kolme henkeä, joten teoriapohjaa täytyy soveltaa ja tulkita yritykselle sopivaksi.

Kvalitatiivinen tutkimus tiimien toimimisesta kohdeyrityksessä toteutettiin keväällä 2015. Tutkimus on laadullinen ja se toteutetaan teemahaastatteluna.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osasta: teoreettisesta ja empiirisestä (kuvio 1). Teoriaosuuden ensimmäinen luku käsittelee tiimityötä organisaatiossa, mitä tiimityö vaatii organisaatiolta, milloin tiimiytys on kannattavaa ja mitä hyötyä siitä on. Toinen teoriaosuus kertoo mitä asioita tiimin tulisi tehdä saavuttaakseen parhaat mahdolliset tulokset. Empiirinen osuus sisältää yritysesittelyn, itse tutkimuksen, tutkimusmenetelmän, toteutuksen ja tutkimustulokset. Työn viimeinen luku kokoaa yhteen johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne



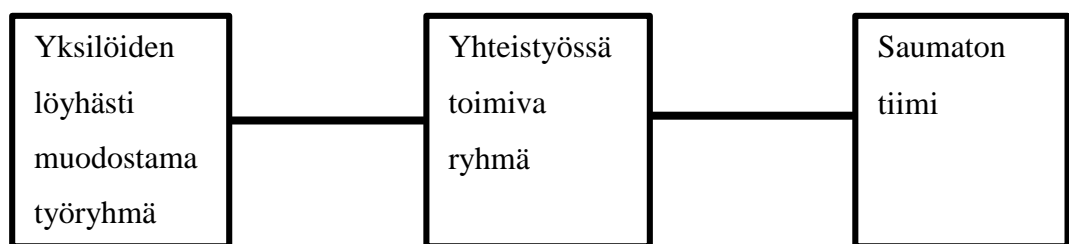
## 2 TIIMIT ORGANISAATIOSSA

Luvussa selvitetään miksi tiimityö on yleistynyt työmuotona ja mitä vaaditaan yritykseltä, joka harkitsee tiimiytämistä. Tiimityön vaatimuksia ja etuja hahmotetaan osittain vertaamalla tiimityötä ryhmätyöhön. Luvun lopussa pureudutaan ongelmiin, joita yritykset kohtaavat tiimiytämisen prosessin aikana.

### 2.1 Tiimi vai ryhmä?

Tiimi-käsitteen määrittely on tärkeää. Lähinnä siksi, että se voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Tässä opinnäytetyössä käytetään Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) määritelmää tiimille: ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

Ryhmä ja tiimi käsitteitä saatetaan käyttää synonyymeinä, vaikka niillä on enemmän eroavuuksia, kuin yhtäläisyyksiä. Shaw'n (1981) määritelmä ryhmälle: ”kahden tai useamman yksilön muodostama joukko, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja jolla on yhteiset tavoitteet.” (Heikkilä 2002, 16.)



KUVIO 2. Ryhmä-tiimi-jatkumo (Heikkilä 2002, 17.)

Heikkilä (2002, 17) selvittää käsitteiden eroa ryhmä-tiimijatkumolla (kuvio 2). Kuvan vasen laita kuvaa työryhmää. Tämän ryhmän jäsenet eivät työskentele yhdessä, heidän ei tarvitse tulla keskenään toimeen eikä heidän tarvitse tehdä ryhmäpäätöksiä. Ryhmä on muodostettu esimerkiksi vain hallinnollisista syistä.

Jatkumon keskimmäinen on yhteistyössä toimiva ryhmä. Mitä enemmän ryhmä tekee yhteistyötä, sitä voimakkaammin se sijoittuu oikealle kuviossa, kun taas vähemmän yhteistyötä tekevä ryhmä sijoittuu vasempaan laitaan. Kuvion oikeassa laidassa esiintyvä saumaton tiimi, tarkoittaa tiivistä ryhmää yksilöitä, joiden työskentely on tehokkaimmillaan tiimissä. Tiimin jäsenet työskentelevät tiiviisti yhdessä, kommunikoivat avoimesti keskenään ja ratkovat omatoimisesti tiimin sisäiset riitatilanteet ja jännitteet (Heikkilä 2002, 18.)

Tiimin määrittely sen ominaisuuksien perusteella on ongelmallista. Mikäli kaikkien tiimille määriteltyjen ominaisuuksien tulisi täytyä, ennen kuin kyseessä olisi ”oikea” tiimi, niin sellaista ei olisikaan. Toisaalta taas, jos määriteltyistä ominaisuuksista yhden toteutuminen riittäisi, olisi ”oikeita” tiimejä joka puolella. Tiimimääritelmät ovat joko liian yleisiä tai liian rajoittuneita oikeasti määrittelemään, tai erottamaan niin sanotun aidon tiimityön. Autonomisista tiimeistä puhutaan eniten, mutta niitä löytyy kuitenkin todella vähän. Ainoastaan tilapäiset projektitiimit saavat valita tiimin vetäjänsä, tavoitteensa ja työtapansa. Fröbel ja Machingtonin (2005) mukaan vain 3 % brittiläisistä tiimeistä toimii autonomisesti. Muissa tiimeissä toiminta on usein jollain tapaa kontrolloitua ja ohjattua tiimin ulkopuolisen tahon toimesta. (Kuitunen 2007, 55–56.)

### 2.1.1 Kommunikaatio tiimissä ja ryhmässä

Ryhmän ja tiimin jäseniltä vaaditaan eri asioita. Tiimissä toimivat tekevät paljon yhteistyötä, sitoutuvat tiimin toimintaan ja tukevat toinen toisiaan tiimin sisällä. Ryhmässä työskenteleviltä näitä asioita ei automaattisesti odoteta. Tiimin sisällä jäsenillä on turvallista avata keskustelu henkilökohtaisemmistakin asioista, jotka vaikuttavat työn suorittamiseen. Kommunikaation määrä ja laatu onkin tärkeimpiä eroja tiimin ja ryhmän välillä. Laadukkaan kommunikaation tarve on huomattavasti suurempi tiimissä, koska tiimin jäsenten tulee pystyä muodostamaan yhteisiä

päätöksiä, jakamaan informaatiota sekä muodostamaan syvempiä suhteita toisiinsa. (Heikkilä 2002, 18.)

### 2.1.2 Tiimin työskentelyprosessi verrattuna ryhmään

Yhteinen toimintamalli ja työskentelytapa ovat tiimille sen onnistumisen kannalta ehdoton edellytys, ryhmälle nämä asiat ovat tärkeitä, mutta eivät välttämättömiä. Tiimin työskentelytavat eivät tule esimiehiltä, tai muilta ulkopuolisilta tahoilta, vaan tiimi pohtii ja päättää itse omat tapansa tehdä töitä yhdessä. Sovittavia asioita ovat mm. kuka tekee mitäkin, miten aikataulut laaditaan ja miten niissä pysytään, sekä miten tiimi tekee päätöksiä. Mitä suurempi riippuvuus tiimin jäsenillä on toisiinsa, sitä varmemmin he haluavat työskentelyprosessinsa toimivan. (Heikkilä 2002, 19.)

Kun tiimillä on yhteinen päämäärä ja yhteiset toimintatavat, tiimi ottaa vastuuta omista suorituksistaan. Yhteisvastuu onkin tärkeimpiä eroja tiimin ja ryhmän välillä. Ryhmässä jokaisella jäsenellä on vastuu ainoastaan omasta suorituksestaan. Tiimin yhteinen vastuu varmistaa jokaisen jäsenen sitoutumisen tiimin toimintaan, sekä lisää luottamusta tiimin jäsenten välille. (Katzenbach & Smith 1993, 75.)

### 2.1.3 Jäsenten väliset suhteet

Ryhmällä ja tiimillä on selkeä ero jäsenten välisissä suhteissa. Tiiviisti tiimissä työskentelevien tulee tuntea toisensa mahdollisimman hyvin. Asiat jotka vaikuttavat yksilön työskentelyyn tiimissä tavalla tai toisella, pitäisi pystyä jakamaan oman tiimin kesken. Työryhmässä työskentelevien ei tarvitse tuntea toisiaan sen syvämmästä, koska yleensä työn onnistuminen ei sitä edellytä. Tiimin jäsenten läheiset suhteet edistävät tiimin toimeen tulemistä. Silloin, kun vaikeista asioista voidaan keskustella yhdessä, niin informaatio kiertää, ongelmat ratkaistaan vaivattomammin ja toisia tiimin jäseniä tuetaan. Tiimiläisten tuntiessa toistensa heikkoudet ja vahvuudet heidän ymmärrys ja luottamus toisiinsa kasvaa entisestään. (Heikkilä 2002, 20.)

Taulukossa 1 näkyvät eroavaisuudet tavallisen työryhmän ja todellisen tiimin välillä. Tiimin suurimmat erot ryhmään verrattuna ovat yhteinen vastuunkanto, yhdessä sovittujen asioiden tekeminen yhdessä ja avoimuus tiimin sisällä. Lisäksi tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja. (Heikkilä 2000, 24.)

TAULUKKO 1. Työryhmän ja tiimin erot (Heikkilä 2002, 24.)

<b>Työryhmä</b>	<b>Tiimi</b>
Voimakas ja tuloksiin keskittynyt johtaja	Johtajuusroolien jakaminen tilanteen mukaan
Jokainen yksilö on itse vastuussa työstään	Yksilöllinen ja tiimin jäsenten kantama keskinäinen vastuu
Ryhmän tehtävä ja tarkoitus on sama kuin ryhmää laajemman organisaation	Tiimillä on oma erityinen tarkoituksensa ja tehtävänsä, jonka tiimi itse luo
Yksilölliset työn tulokset	Kollektiiviset työn tulokset
Kokoukset ja palaverit ovat tehokkaita	Rohkaisee kokouksissaan ja palavereissaan jäseniään avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen ongelmanratkaisuun
Mittaa tehokkuuttaan epäsuorasti vaikutuksellaan toisiin (esim. rahallisesti laskettavalla tuottavuudella)	Mittaa toimintaansa suoraan arvioimalla kollektiivisia työn tuloksia ja omaa toimintaa
Keskustelee, päättää ja delegoi	Keskustelee, päättää ja tekee todellista työtä yhdessä

## 2.2 Tiimityön edut

Nykypäivän vaativat olosuhteet liikemaailmassa ajavat yrityksiä tekemään koko ajan parempaa tulosta vähemmällä henkilöstömäärällä. Laadun pitää pysyä samana tai mielellään hieman parempana, mutta kustannusten nousuun ei ole varaa. Onnistunut tiimityöskentely voi olla ratkaisu näissä tilanteissa. Toisaalta organisaation tiimiyttäminen väkisin saattaa vain pahentaa vallitsevaa tilannetta. (Heikkilä 2002, 13–14.)

Tiimit pystyvät uskomattomiin asioihin, kunhan he vain tekevät yhteistyötä. Yksilö saattaa pärjätä jossain asiassa tiimiä paremmin sen yhden kerran, mutta pidemmälle vietyinä tiimityöskentely on tehokkaampi tapa toimia kuin yksilötyöskentely. Tätä väittämää tukevat lukuisat tutkimukset. Tiimityö vaihtoehtona, tulevaisinkin vastaan nykyajan liikemaailmassa, jossa innovaatiot eivät ole enää mitään luksusta, vaan edellytyksiä yrityksen pystyessä pysymiselle. (Baron 2013 xi.)

Tiimityöskentelyyn siirtyminen vaatii yritykseltä suurta panostusta. Yleisimmät ongelmat löytyvät yrityksen sisäisestä kommunikaatio- ja johtamiskulttuurista. Yrityksen johtamis- ja toimintakulttuurin pitää mahdollistaa avoimet keskustelut niin esimiehen ja alaisen välillä, kuin samalla palkkatasolla työskentelevien välillä. Tiimityö on parhaillaan silloin, kun tiimin jäsenten erilaisuutta ja erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja käytetään tehokkaasti hyväksi tiimin työskentelyssä. (Heikkilä 2002, 14.)

Heikkilä (2002, 16) kuvailee tiimityöskentelyn voimaa seuraavasti: ”Ihmiset, joilla on yhteinen päämäärä ja suunta ja halu yhteisölliseen osallistumiseen, pääsevät päämääräänsä nopeammin ja helpommin, koska he matkustavat yhdessä toisiinsa luottaen ja toisiaan tukien.”

Työtehtävä määrittää sen, kannattaako käyttää ryhmää vai tiimiä. Tavallisen työryhmän käyttäminen on viisaampaa silloin, kun käytettävissä oleva aika on kortilla ja vaadittavat tulokset eivät ole normaalia kummempia. Tiimin rakentaminen vie huomattavasti enemmän aikaa, varsinkin jos haluaa, että tiimi tulee toimimaan suuremmista ongelmista. Tiimin täytyy kuitenkin muodostaa yhteiset toimintatavat, määrittää päätöksentekoprosessit ja ennen kaikkia tiimin jäsenten tulee tutustua toinen toisiinsa. (Heikkilä 2002, 25.)

Nykyaikaisen ympäristömme vaatimukset suosivat tiimien käyttämistä. Tiimit soveltuvat muutostilanteisiin ja niiden avulla yritykset selviävät koko ajan muuttuvasta maailmasta. Kun määrä ei enää riitä ja tarvitaan innovatiivisuutta ja laatua kansainvälisellä tasolla, tiimityö on hyvä vaihtoehto. Kilpailukyvyyn säilyttäminen ja muutoksessa mukana pysyminen vaatii yhdessä tekemistä ja vain harva selviää siitä yksin. (Heikkilä 2002, 26.)

Mikäli tiimeistä ei ole hyötyä tuottavuuden parantamisessa, voivat ne lisätä esimerkiksi työtyytyväisyyttä, osaamista, innovatiivisuutta sekä työntekijöiden keskinäistä toimeen tulemistä työpaikalla. (Kuitunen 2007, 56, 60.)

### 2.3 Tiimityypit

Skytän (2000, 58–60) mukaan tiimien perustyyppiä on kolme. Jokainen aloittava tiimi osuu johonkin näistä kolmesta kategoriasta. Tiimeihin siirtyvän organisaation toiminnan perusluonne vaikuttaa siihen, mikä tiimityypeistä jää vallitsevaksi.

Tiimityypit:

#### 1) Pysyvät tiimit

Tiimin vastuualue on olemassa toistaiseksi. Tiimin perustehtävä pysyy muuttumattomana niin kauan, kunnes organisaatiossa tapahtuu suurempia muutoksia. Suuri osa tiimeistä yleisesti on pysyviä tiimejä.

#### 2) Projektitiimit

Yritysten toimintatapa voi hyvin olla projektiluonteinen, jolloin projektitiimien kokoaminen on luonnollista, esim. rakennusalan yrityksissä. Projektitiimin toimintaa helpottaa, jos osalla tiimin jäsenistä on jo ennestään käsitystä tiimityön perusteista ja toiminnasta. Projektitiimin täytyy hitsaantua nopeasti yhtenäiseksi tiimiksi, rajallisen ajan takia.

#### 3) AD hoc – tiimit

Nämä ovat tilapäistiimejä, jotka perustetaan lyhyiden ja rajallisten kokonaisuuksien läpivientiä varten. AD hoc -tiimi ei yleensä ole tiimin jäsenelle perus- tai koti tiimi. AD hoc -tiimit tuovat lisäarvoa organisaatiolle, mikäli tiimin jäsenillä on tiimityöskentelyn perustaidot hallussa.

### 2.4 Tiimiytymisen edellytyksiä

Ennen tiimiytymiseen siirtymistä, työorganisaation tulee hallita seuraavat asiat:

- Tiimin vastuulle sopivan kokonaisvaltaisen tehtävän olemassaolo
- Johtajakeskeisyyden väheneminen ja jaetun johtajuuden käyttö
- Yhteissuoritusten korostaminen yksilösuoritusten sijaan

- Jäsenten yhteisvastuullisuus toiminnassa ja tulosten saavuttamisessa
- Jäsenten valmius ymmärtää tiimimäisen toiminnan erityispiirteet (Laine 2013.)

Tiimin jäsenten erilaiset osaamisalueet tulee liittää onnistuneesti yhteen, siten että jokaisen vahvuudet pääsevät kukoistamaan tiimin sisällä. Lisäksi tiimin jäseniltä vaaditaan ihmisten erilaisuuden sietämistä, mikäli tiimi halutaan saada toimimaan. (Tiimit organisaatiossa 2013.)

Tiimin koko täytyy suunnitella huolella, koska se on tärkeimpiä elementtejä tiimin toiminnan kannalta. Tiimin tulisi olla sen verran iso, että tiimityön kaikki hyvät puolet pääsisivät esiin. Tiimi ei kuitenkaan saa olla liian iso, muuten tiimiin saattaa muodostua alatiimejä ja kuppikuntia. Sen tulisi olla sen kokoinen, että tiedon ja näkemyksien vaihto olisi luonnollista ja tiimin kaikilla jäsenillä olisi siihen mahdollisuus. Ihanteellinen tiimin koko on n. 7 jäsentä. Alle viiden hengen ryhmällä tiimityön hedelmällisyys ei pääse kukoistamaan. Yli 12 hengen ryhmällä kommunikointi ja työskentelyprosessit alkavat hajoamaan. (Krüger 2002, 31–32.)

## 2.5 Tiimin rakentamisen kompastuskivet

Tiimin rakentaminen on tärkein vaihe tiimityöskentelyyn siirtyessä. Tiimin rakentaminen vaatii yritykseltä paneutumista, paljon aikaa ja henkisiä voimavaroja. Heikkilän (2002, 36–37) mukaan tiimikulttuurin syntymistä työorganisaatiossa esittävät mm.:

- Yrityksen johtajalla on liian kova kontrolli työntekijöihin ja työtehtäviin.
- Yrityksen johtaja hylkää tiimissä syntyneet ideat järjestelmällisesti.
- Liian konservatiivinen yrityskulttuuri, jossa työntekijät tekevät itselle tuttuja työrooleja, eivätkä haasta itseään.
- Työntekijä on epävarma roolistaan tiimissä.
- Enemmän puhetta kuin kuuntelemista
- Avoimuuden puute tai tiimin asioista juoruaminen väärissä foorumeissa

Guzzon ja Dicksonin (1996) mukaan tärkein syy tiimien toimimattomuuteen on organisaation muuttumattomuus tiimiytämisen jälkeen. Yksilötyöhön rakennetut

johtamisjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät ja jopa alistava johtamistapa jatkuu tiimien perustamisen jälkeen. Johdon yksipuolinen ratkaisu tiimityöhön siirtymisestä ainoastaan tehokkuuden takia, voi aiheuttaa epäluottamusta työntekijöiden keskuudessa (Knights & McCabe 2000, Kuitusen 2007, 60 mukaan). Hätäisesti johdon määräyksestä pystytetyt tiimit ovat huomattavasti tehottomampia verrattain yhteistoiminnallisesti koottuihin tiimeihin. Tiimin työ- ja toimintatapojen uudelleen suunnittelu on elin ehto tiimin toimimiselle ja se tuleekin suorittaa ajan kanssa heti tiimin kokoamisen jälkeen. (Kuitunen 2007, 59–60)

Krüger (2002, 8-9) on yhtä mieltä Heikkilän (2000, 36–37) kanssa tiimityön haasteista, mutta hän haluaa korostaa tiimin sisäistä kunnioitusta tiimiä ja tiimin jäseniä kohtaan. Tiimin jäsenten tulee olla ajoissa tiimin palaverissa ja tehdä tiimille annetut tehtävät sovitusti.

Harvardin yliopiston psykologian professori J. Richard Hackmanin (2005) mukaan tutkimustulokset tiimityön onnistumisista ovat yleensä ääripäistä – on onnistuttu joko erittäin hyvin tai epäonnistuttu täydellisesti. Monet tutkimukset osoittavat tärkeimmäksi tekijäksi tiimin onnistumiselle tiimin johtamisen. Tiimin suorituksesta vastuussa olevat johtajat jakaantuvat kahteen ryhmään: toiset jatkavat perinteistä johtamistyyliä kertoen tiimille mitä tehdään ja miten. Toinen puolikas jätetään täysin taka-alalle, eikä ota kantaa tiimin toimintaan. (Billington 2005, 39–40.)

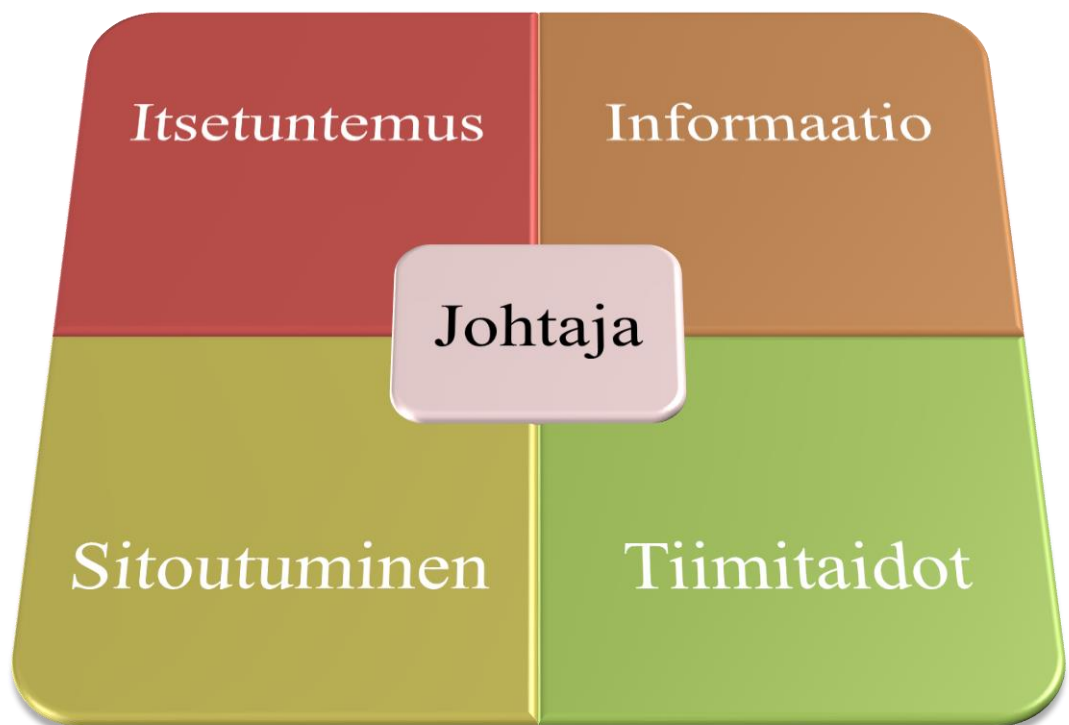


### 3 TOIMIVA TIIMI

Tässä luvussa kerrotaan, miten saadaan aikaiseksi toimiva tiimi. Alkuun käsitellään tärkeimmät ominaisuudet tiimille. Tämän jälkeen siirrytään vastuunottoon ja itseohjautuvuuteen tiimissä, josta siirrytään tiimihengen merkitykseen tiimissä ja luovassa ongelmanratkaisussa. Lopuksi kerrotaan tiimin palkitsemisesta.

#### 3.1 Hyvän tiimin rakennusaineokset

Heikkilän (2002, 40–43) mielestä hyvän tiimin rakennusaineokset syntyvät näistä viidestä kohdasta: johtaja, itsetuntemus, informaatio, sitoutuminen ja tiimitaidot (kuvio 3).



KUVIO 3. Tiimin rakennusaineokset

### *Johtaja*

Tiimin vetäjältä, johtajalta vaaditaan paljon. Tärkeimpänä näistä ovat vuorovaikutustaidot, luotto itseensä ja oman tiimin onnistumiseen. Aiempi kokemus tiimin johtamisesta ei myöskään ole pahitteeksi, mutta ilman aiempaa kokemusta voi myös pärjätä. Työorganisaatiossa tapahtuva muutos tiimiyttämisen yhteydessä aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä. Tämän vuoksi tiimin johtajalla tulee olla vankka usko tiimityöhön ja tiimityön voimaan. (Heikkilä 2002, 41.)

Tiimin vetäjän tai tiimin ulkopuolisen esimiehen on ymmärrettävä tiimin jäsenten yksilöllisen huomioimisen tärkeys. Vaikka tiimi epäonnistuisi, tulee esimiehen huomioida jokaisen yksilön työpanos ja antaa siitä kiitosta. Tämän voi tehdä epävirallisesti tai virallisesti – pääasia, että tekee. Ihmiset arvostavat enemmän julkisia kiitoksen osoituksia ja sitä, että kiitos tulee hieman etukäteen kuin myöhässä. (Baron 2013, 11.)

Vaikka tiimillä olisikin selkeä johtaja tiimin sisällä, niin tiimin ulkopuolinen esimies on myös vastuussa tiimin ohjaamisesta ja hallitsemisesta. Biolosin (2005, 61–64) mukaan menestyvissä ja luovissa tiimeissä seuraavat kuusi tärkeää tekijää tiimin esimiehet hoitavat hyvin: Osoittavat luottamusta tiimiään kohtaan, varmistavat, että tiimin jäsenet keskustelelevat avoimesti toistensa kanssa sekä, että kaikilla jäsenillä on tarpeeksi vastuuta. He antavat tiimille tarvittavat resurssit ja varmistavat, että tiimin jäsenille on jokaisella tarpeeksi haastava työ. He muistavat tarkkailla tiimin painetasoa.

### *Itsetuntemus*

Itsetuntemusta vaaditaan niin tiimin johtajalta, kuin muilta tiimin jäseniltä. Hyvällä itsetuntemuksella varustettu yksilö pystyy valitsemaan oman roolinsa tiimissä ja edesauttaa tiimityön onnistumista. Tiimin johtajan tulee tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoutensa, jotta hän pystyy kasvamaan johtajana. (Heikkilä 2002, 41.)

### *Informaatio*

Tieto on voimaa ja valtaa. Avoin ja rehellinen informaation kulku tiimin jäsenten välillä edistää sitoutumista ja luo turvallisen työskentelyilmapiirin. Mikäli tiimin rakentamisen työkaluna käytetään esim. persoonallisuustestejä tiimin jäsenille, on kaikkien osapuolten kannalta tärkeää, että tulokset tuodaan julki. (Heikkilä 2002, 42.)

### *Sitoutuminen*

Jokaisen tiimin jäsenen tulee sitoutua tiimin toimintaan. Heikkilän (2002, 42) mukaan ”sitouttamista edistää, jos tiimin kaikki jäsenet saavat olla mukana päättämässä yhteisestä työskentelystään ja muuttamassa sitä tarpeen tullen.” Tiimin tarkoitus häviää, jos tiimin jäsenet eivät ole sitoutuneita. Tällöin saman asian ajaa tavallinen työryhmä tai yksilötyöskentely.

### *Tiimitaidot*

Yksi tärkeimpiä tiimitaitoja ovat vuorovaikutustaidot. Niiden pohjana ovat vastuullinen asennoituminen, avoimuus, toisen arvostaminen ja erilaisuuden hyväksyminen. Keskeisiä vuorovaikutustaitoja ovat suostuttelu- ja muut sosiaaliset vaikuttamistaidot. Kuuntelu-, kysely- ja mielipiteen ilmaisuntaidot, sekä kyky sietää epävarmuutta ja ennakoimattomuutta ovat oleellisia asioita hyvää vuorovaikutusta rakennettaessa. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 82.)

Jokaisen tiimin jäsenen tulee harjoitella omia vuorovaikutustaitojaan. Sen lisäksi, että osaa esittää hyviä kysymyksiä, jotka auttavat eteenpäin täytyy myös muistaa osata kuunnella. Tiimin tulee harjoitella omat ideointitekniikkansa, jotta ongelmanratkaisustakin tulisi yhteinen asia. (Heikkilä 2002, 43)

Oikeanlainen kommunikaatio on yksi tärkeimmistä taidoista tiimin jäsenellä.

Yleensä jokaisella on jotain parannettavaa omassa kommunikoinnissaan. Rytikan-gas (2011, 70) esittelee tiimin kommunikaation perustaksi seitsemän K:n periaatteen:

- KESKITY – täysillä, ei poikkeuksia
- KUUNTELE – tuplasti niin paljon kuin puhut
- KERRO – älä oleta, että ihmiset tietävät mitä ajattelet tai suunnittelet, vaan kerro se heille
- KYSY – mikäli et tiedä
- KUNNIOITA – toista, toisen oikeutta omaan mielipiteeseen
- KANNUSTA – auta toista onnistumaan
- KIITÄ.

Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 70) muistuttavat, että jokaisen osuus vuorovaikutuksessa on vain 50 %. Vaikka itse tekisi parhaansa, toinen osapuoli on vastuussa omasta vuorovaikutuksestaan. Parempaan vuorovaikutukseen ja sitä kautta suhteeseen, voi kuitenkin jokainen vaikuttaa omalta osaltaan.

Billington (2005, 32–35) nimeää kolme perusedellytystä tehokkaalle tiimille: sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Hänen mukaansa tehokkaat ja toimivat tiimit eivät välttämättä omaa ystävällistä työilmapiiriä vaan muistuttavat enemmän taistelukenttää. Kyvykkäät tiimin jäsenet hyväksyvät ristiriitatilanteet synergian hintana. Näissä tiimeissä jäsenet laittavat hyvät ideansa vastakkain löytääkseen täydellisen ratkaisun ja kompromisseihin ei tyydytä.

### 3.1.1 Tiimiroolit ja tiimisopimus

Heikkilä (2002, 62) kuvailee tiimiroolin seuraavasti: ”Tiimirooli viittaa siihen, miten yksilö ryhmän jäsenenä ja persoonallisuutena käyttäytyy, miten hän omalla persoonallisella tyylillään tukee tiimin tavoitteita ja miten hän työskentelee ja toimii muiden tiimin jäsenten kanssa.”

Omat tiimiroolijakonsa on määrittänyt moni tiimitutkija. Yksi niistä on Belbinin tiimiroolijako, joka on laajasti käytetty tiimivalmentajien keskuudessa. Belbin on määrittänyt yhdeksän tiimiroolia: Kasvi, resurssien kartoittaja, koordinaattori, muokkaaja, tarkkaileva arvioija, tiimityöskentelijä, toimeenpanija, viimeistelijä ja spesialisti. (Heikkilä 2002, 66–91.)

Tiimirooli jaolla pyritään rakentamaan tasapainoinen tiimi. Tiimin jäsenten ei tarvitse olla tasapainossa, mutta tiimin pitää. Tasapainoisessa tiimissä jäsenten heikkoudet eivät korostu toisin, kuin heidän vahvuudet. (Heikkilä 2002, 66.)

Tiimisopimuksella tarkoitetaan tiimin ja sen esimiehen välistä sopimusta tiimin toiminnasta ja tarkoituksesta. Tiimisopimus on tärkeä työkalu tiimityön aloittamisessa, koska sillä pyritään saamaan eri osapuolet ymmärtämään ja sitoutumaan heti alusta alkaen tiimin toimintaan. Se auttaa tiimiä kasvamaan kiinteämmäksi ja parantamaan keskinäistä yhteistyötään. Lisäksi se on tärkeä apuväline tiimin esimiehelle, koska sen avulla esimies pystyy johtamaan ja ohjaamaan tiimin toimintaa. (Skyttä 2000, 91–92.)

Skyttä (2000, 92) esittää esimerkin tiimisopimuksen rakenteesta:

1. Sopijoiden nimeäminen
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

Tärkein ja haastavin kohta näistä on tiimin tavoitteiden ja mittareiden määrittely. Se vie myös eniten aikaa ja vaivaa. Tämä on myös yksi niistä kohdista, mikä todennäköisesti muokkaantuu, kun tiimisopimuksen sisältöä tarkastellaan myöhemmin. Tavoitteet tulisi määrittää mahdollisimman tarkasti siten, että ne ohjaavat tiimin kokonaisvaltaista toimintaa. (Skyttä 2000, 92–93.)

### 3.1.2 Tiimipalaverit

Tiimien itseohjautuvuuteen kuuluu myös tiimin sisäisten palaverien säännöllinen pitäminen. Skytän (2000, 141–142) mukaan tiimin jäsenten tulisi hallita kolme erityyppistä palaverimuotoa. Ensimmäisessä ”vakiopalaverissa” sama sisältö tois-

tuu ja palaveri on säännöllinen. Palaveri on yleensä tulosten seuranta tai informaation jakamista varten. Vakiopalaverit eivät saa muuttua tiimin hupihetkeksi, jolloin aikaa valuu hukkaan. Mikäli käsiteltäviä asioita ei ole, edetään esityslisten mukaisesti palaveri loppuun tehokkaasti.

Joskus palaveri voidaan pitää pohtien vain yhtä ongelmaa, ns. ”ongelmanratkaisupalaveri”. Palaveri voidaan käydä läpi nopeasti ja ilman mm. esityslistoja. Tarkoituksena on saada yhteen ongelmaan hyvä ratkaisu. Palaverin läpiviennin kannalta on tärkeää, että palaveri rakenne on kaikille ennalta tuttu ja selkeä. (Skyttä 2000, 143.)

Kolmas palaverityyppi on prosessipalaveri. Tiimissä voi olla kehittelyn alla yhteisiä asioita. Prosessipalaverin tarkoituksena on viedä näitä yhteisiä asioita hieman eteenpäin kohti tavoitetta. Prosessipalavereja voi olla sovituin väliajoin tai sitten niitä pidetään tarpeen tullen. Prosessipalaverit ovat edellytys tiimin kehityksessä. (Skyttä 2000, 143.)

Tiimin jäsenten roolitus palaverissa tulee muistaa alusta lähtien. Roolit, joita käytetään palavereissa, sovitaan yhteisesti tiimin sisällä. Tärkeimpänä roolina on palaverin puheenjohtaja/vetäjä. Tämä ei ole sama henkilö joka kerta, vaan olisi hyvä jos jokainen tiimin jäsen pystyisi vetämään palaverin läpi puheenjohtajana. Toinen vaihtuva rooli on muistiontekijä. Muistio tulisi toimittaa viikon sisällä palaverista tiimin jäsenille luettavaksi. Kolmas rooli on ajankäytön tarkkailija. Tämän tehtävä on pitää silmällä kelloa ja huomauttaa, jos harhaudutaan liian pitkäksi aikaa jonkin aiheen pariin. (Skyttä 2000, 143.)

### 3.1.3 Tehokas tiiminjäsen

Tiimin jäsenen tulee tutkia omaa toimintaansa, asennettaan ja käyttäytymistään muuta tiimiä, esimiestä ja organisaatiota kohtaan, mikäli hän haluaa olla mukana rakentamassa toimivaa tiimiä. (Wheelan 2013, 69)

Wheelan (2013, 69–72) esittää vääriä toimintatapoja, jotka toistuvat tiimin jäsenten toiminnassa uudestaan ja uudestaan. Yksi näistä on muiden syyttäminen tiimin ongelmista.

Ihmisen taipumukselle syyttää muita ongelmistaan löytyy oma terminsä sosiaalipsykologiasta: perusarviointivirhe- tai vinouma (Avoim yliopisto 2010). Termi tarkoittaa, että henkilö arvioi toisen ihmisen ominaisuuksia puhtaasti tämän käyttäytymisen perusteella, ottamatta huomioon tilannetekijöitä (Moran, Jolly & Mitchell 2014, 2). Esim. henkilö A arvioi että henkilö B on laiska ja saamaton, koska ei tehnyt työtehtävää, jonka deadline oli eilen, ottamatta huomioon että tilannetekijät saattoivat heikentää B:n toimintamahdollisuuksia (esim. B:n äiti kuoli, jonka seuraksena hän suree, eikä voi keskittyä tehtävään).

Tiimin jäsenten syyttäessä toisiaan tiimi ei kehity. Toisten syyttäminen on kierre, jota tiimin jäsenet eivät välttämättä itse edes huomaa. Tiimin jäsenet ovat jokainen luoneet jo oman tapansa toimia: kun tiimi kohtaa ongelmia niistä syytetään muita. Tästä kierteestä pois pääseminen vaatii yleensä ulkopuolisen apua. Tiimivalmentajat ja konsultit ovat yksi vaihtoehto. Toinen vaihtoehto on, että tiimin esimies istuu alas tiimin kanssa ja puhuu ääneen asiasta. Todennäköisesti tiimin jäsenet eivät tunne tätä sosiaalipsykologian termiä, joten asian esille nostaminen voi avata heidän silmiään omaa toimintaansa kohtaan. Tämä saattaa parhaassa tapauksessa katkaista jatkuvan syyttelyn kierteen ja antaa tiimityölle positiiviseen nosteen. (Wheelan 2013, 70–71)

### 3.2 Tiimin vastuunotto ja itseohjautuvuus

Tiimin jäsenten on tärkeää ymmärtää oman vastuun kantamisen tärkeys, osana tiimiksi kasvamisprosessia. Vastuunottaminen on tärkeimpiä asioita tiimityön onnistumisessa. Tiimin jäsenten vastuuseen vaikuttaa tiimin asettamat omat tavoitteet. Tiimisopimukseen yhdessä kirjatut tavoitteet edistävät sitoutumista tiimiin, joka taas edistää vastuunkantamista tiimissä. Tiimin sisältä löytyy yleensä paljon verkkeita ja selityksiä siihen, miksi heidän ei tulisi kantaa vastuuta toiminnoistaan. (Skyttä 2000, 137.)

Skytän (2000, 139–140) mukaan tiimin vastuunottamiseen auttavia asioita ovat mm.:

- 1) Johdon riittävä tuki tiimille jo alkuvaiheessa
- 2) Pienempien kokonaisuuksien toteuttaminen alussa ja vastuun ottaminen vähitellen
- 3) Tiimin keskinäisten tavoitteiden tarkka määrittely
- 4) Virheiden ja epäonnistumisien sieto; toimintaan liittyy aina virheitä ja ilman niitä mikään ei kehity
- 5) Selkeä ymmärrys rooleista, vastuusta ja päätöksenteosta
- 6) Vastuunoton hyväksyminen tiimin jäsenten keskuudessa
- 7) Valtuudet kuntoon: jos tiimeillä ei ole valtuuksia tehdä haluamiaan asioita on heillä myös vaikeuksia kantaa näistä asioista täysi vastuu.
- 8) Muutostarpeen konkretisointi: jos käsitys tarvittavasta muutoksesta on selkeä, on tiimin jäsenet yleensä halukkaampia kohtaamaan muutos ja kantamaan vastuuta omasta osastaan muutoksessa

Itseohjautuvaa tiimiä rakennettaessa lähtökohtana on, että tiimille annetaan kokonaisvastuu suoritettavasta tehtävästä. Tiimin jäsenten tulee saada valita omat tavoitteensa, aikataulunsa ja valita eri tehtäville omat suorittajansa tiimin sisältä. Itseohjautuvassa tiimissä toimiminen vaatii tiimin jäsenten sitoutuneisuutta tiimiin. Jäsenten tulee tietää tiimin tavoitteet ja olla valmiina tekemään töitä niiden eteen. (Heikkilä 2002, 384.)

Itseohjautuvat tiimit korvaavat käytännössä perinteisen johtajan toiminnan. Näin johtajalle jää aikaa valmentamiseen ja opettamiseen, eikä tämän tarvitse enää jaksella määräyksiä ja kontrolloida. Tätä kutsutaan osallistuvaksi johtajuudeksi. Kysyttäessä 43 tiimin ulkopuoliselta esimieheltä, kumpi vaikuttaa itseohjautuvien tiimien suoritukseen enemmän: tiimin johtajan valmennustaidot vai tiimin rakentaminen ja sen toimintaan tukeminen, lähes poikkeuksetta johtajat vastasivat valmentamisen olevan tärkeämpi menestystekijä. (Heikkilä 2002, 385–386.)



### 3.3 Tiimin sisäinen kemia ja tiimihenki

Ristiriitojen käsitteleminen tiimeissä on väistämätöntä. Nykyisissä rasittuneissa yrityksissä, jossa henkilöstöä ei ole paljon, riitatilanteita syntyy ja näiden riitojen ratkaisu ja käsittely on edellytys tiimin yhteistyön jatkumisen kannalta. (Kling 2005, 85.)

Yksilön haasteet tiimityössä on lähes samat kuin yleensä yksilöllä missä tahansa yhteistyötilanteessa. Tässä kuitenkin muutama asia, jotka korostuvat tiimityössä: itsekeskeisyys, asioihin tarttumattomuus, itsensä likoon laittamattomuus, joustamattomuus, oman tarkastelukulman negatiivisuus sekä vastuunoton vähäisyys. (Skyttä 2000, 152.)

Tiimin kannattaa muodostaa heti alussa omat pelisäännöt ongelmien, niiden kohtaamisen ja ratkaisun suhteen. Tämä yhteinen kanta ilmaistaan tiimisopimuksessa. Tiimin ongelma pitää nähdä mahdollisuutena. Siitä voi oppia uutta, luoda uusia menettelytapoja tai kehittää kokonaan uusia ajattelutapoja. Täysin ongelmaton tiimi ei kehity. On ensisijaisen tärkeää, että tiimin jäsen ymmärtää olevansa aina osa ongelmaa sekä sen ratkaisua. Hyvä tiimi kohtaa ongelmat positiivisella asenteella. Mikäli ongelmat eivät ratkea tiimin sisällä, muu henkilöstö yrityksessä on olemassa sitä varten. (Skyttä 2000, 146.)

Heikkilä (2002, 263–264) kokoaa tiimihengen muodostumisen viiteen kohtaan:

- Rohkaiseva ilmapiiri, joka tukee toinen toisiaan.
- Yhteinen koulutus kaikilla tiimin jäsenillä samaan aikaan
- Jaettu vastuu, jokainen vastuussa omasta työstään -> jokainen kokee olevansa tärkeä
- Luottamuksellinen informaatio
- Täysivaltainen jäsenyys kaikille, tiimin jäsenen tulee kokea olevansa tasavertainen tiimin jäsen

Tiimihenkeä voi syödä tiimin jäsenten välinen kitka, jota tosin aina tulee olemaan – ainakin jonkin verran. Toimivassakin tiimissä löytyy yleensä parivaljakko, jonka yhteistyö ei suju. Tätä tilannetta helpottaakseen tiimin ulkoinen esimies tai

tiimin vetäjä voi selventää heille, ettei heiltä odoteta yhteistyö yhtään enempää kuin tarve vaatii. Lisäksi parivaljakon yhteistyön tueksi voi sijoittaa kolmannen tiimin jäsenen pitämään yllä rakentavaa ilmapiiriä. (Heikkilä 2002, 264.)

Luottamus esittää suurta roolia vuorovaikutuksen rakentamisessa. Rakentaminen lähtee tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta käyttäytymisestä. Tärkeää on pitää sanansa ja lupauksensa, toimia johdonmukaisesti ja kantaa vastuunsa. Luottamukseen kuuluu oleellisena osana myös ihmisten välinen rehellisyys. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 70.)

### 3.4 Luova ongelmanratkaisu tiimissä

Tiimin innovatiivisuus ja luovuus on yksi sen parhaista ominaisuuksista. Se on asia, joka ajaa organisaatioita tiimeihin, yksilötyöskentelyn sijaan. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että useimmiten tiimit ovat luovampia ja saavat tuoreempia ideoita, kuin yksilöt. Ainoa heikko puoli tässä ominaisuudessa tiimien osalla on, että se luovuus ei synny automaattisesti. Tätä prosessia täytyy ohjata ja hallita. (Jim Biolos 2005, 60.)

Kantojärvi (2012, 130) esittää oman listauksensa asioista, jotka saattavat heikentää luovuutta silloin, kun tiimi istuu palaverissa:

- Anna pomon puhua ensin. Jos alussa pomo pyytää tuottamaan uusia patentoitavia ideoita, kukaan ei tule sanomaan mitään erityisen radikaalia
- Jokainen puhuu järjestyksessä vuorollaan (=kylmä rinki)
- Paikalla on vain (yhden alan) asiantuntijoita
- Jos aivoriihi tapahtuu aina erikoisissa paikoissa, tai saunaillan yhteydessä, ihmiset tottuvat siihen että luova ajattelu tapahtuu muualla kuin työpaikalla
- Ei hulluttelua, ei hassuja materiaaleja. Ollaan tosissaan ja vakavia kuten missä tahansa muussa palaverissa
- Jokainen osallistuja keskittyy kirjoittamaan kaiken muistiin

Baron (2013, 33) puhuu kysymysten käyttämisen tärkeydestä myyntitiimin ongelmanratkaisupalavereissa. Hän kertoo, että ongelmanratkaisupalavereissa jopa 80

% kysymyksistä esitetään, jonkin muun syyn, kuin oikeasti informaation selvittämisen takia. Niiden kysymysten taustalla voi olla idea tai sitten kysymyksillä halutaan hylätä joku esitetty idea. Hän avaa aihealuetta tarinalla:

*Ensimmäinen esimerkki tulee ongelmanratkaisupalaverista, jossa joku ajatteli, että hotellin hissejä voitaisiin käyttää hätävarusteiden kuljettamiseen evakuoinnin aikana. Mutta sen sijaan, että olisi vain tarjonnut ideaa, tämä yksilö halusi laittaa ensin varpaansa veteen, joten hän esitti kysymyksen (Mikä on hissien kantokapasiteetti?). Kun hän ei saanut haluamaansa vastausta, hän ei tarjonnut ideaa. Myöhemmin hänelle selvisi, että hänen ideansa olisi voinutkin toimia. Vastaus, jonka hän sai, perustui siihen, mikä on hissien kapasiteetti ihmisiä kuljettaessa. Hissien kantokapasiteetti on huomattavasti suurempi, kun niissä kuljetetaan vain tavaroita. (Baron 2013, 33, suomennos kirjoittajan.)*

Baron (2000, 41) esittää matemaattisen funktion, jolla voi mitata onnistumisen todennäköisyyttä tiimin ongelmanratkaisussa:

POS (=probability of success) = (Quality of thinking) x (Climate)

Ajattelun laatu (= Quality of thinking) on harvemmin ongelmana. Jos viisas joukko ihmisiä kokoontuu yhteen selvittämään ongelmaa, ovat ratkaisuun tarvittavat ainekset näiden ihmisten käsillä. Ilmasto (= Climate) sen sijaan muodostuu hyvin usein ongelmaksi. Ilmastolla tarkoitetaan sitä oloa, mikä palaverissa istuvilla on tilanteesta. Esimerkiksi seuraavia asioita: Miten helposti tiimin jäsenet uskalta- vat ehdottaa hullujakin ideoita? Miten halukkaita tiimin jäsenet ovat ottamaan riskejä? Miten paljon tiimin jäsenet kunnioittavat toisiaan?

Ajattelun laatu kuvaa palaverin sisältöä ja vastaa kysymykseen mitä, kun taas ilmasto kuvaa palaverin prosessia ja vastaa siis kysymykseen miten. Jälkimmäiseen, eli prosessiin kiinnitetään yleensä liian vähän huomiota. Huomiota kiinnitetään enemmän sisältöön, eli siihen mikä oli ongelmana, mitä ideoita tuli esille, mitkä olivat johtopäätökset. Prosessiin liittyvät asiat ovat taas mm. kuinka hauskaa tiimin jäsenillä oli palaverin aikana, kuinka he kohtelivat toisiaan, kuinka hyvin kaikki olivat mukana synnyttämässä ideoita ja ratkaisuja. (Baron 2000, 41–42.)

Silvennoisen ja Kauppisen (2006, 83) mukaan luovuus lähtee aidosta dialogista: ”Aito yhteistyö edellyttää dialogin opettelua, jolloin yhteistyö parhaimmillaan tapahtuu ajatusten virrassa, ideoita jalostaen ja kokonaan uutta synnyttäen.” Dialogilla tarkoitetaan kahden tai useamman henkilön välistä avointa vuoropuhelua, jossa laajennetaan yhteistä ymmärrystä ja haetaan eri näkökulmia. Dialogissa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa keskustelun kulkuun ja ilmaista oma mielipiteensä. Tiimin jäsenille on tärkeää, että heille on olemassa foorumi, jossa heidän mielipiteitään ja näkemyksiään kuunnellaan. Se luo turvallisuuden tunnetta ja luottamusta – näistä tunteista syntyy luova ilmapiiri. (Rytikangas 2011, 63.)

### 3.5 Tiimin palkitseminen

Hyötyjen jakosuunnitelmat ja tulospalkkiot (esim. kertabonukset) voivat olla tehokkaita tapoja palkita tiimejä. Tiimin palkitsemisessa on kuitenkin tärkeää ensin määrittää tiimin tavoitteet ja avoimesti puhua palautejärjestelmistä ja mittareista. Tiimien palkitsemisen voi sijoittaa myös koko yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Tällöin välttyään mahdolliselta yrityksen kokonaistulosta heikentävältä keskinäiseltä kilpailulta eri tiimien välillä. (Gary 2005, 151.)

Tiimin työn ollessa projektiluontoista, palkitsemista voi rikastaa välitavoitteilla. Välitavoitteiden määrittely auttaa seuraamaan ja hallitsemaan tiimin toimintaa. Yhdestä välitavoitteesta voi myös palkita, ei välttämättä samalla hetkellä kun tavoite on saavutettu, vaan siinä kohtaa kun projekti on päättynyt. Tällä varmistetaan se, että tiimi jaksaa ja muistaa ponnistella kohti lopullista tavoitetta. (Gary 2005, 155–156.)

Rytikangas (2001, 47) muistuttaa ”porkkanan” käytöstä ”kepin” sijaan, koska suuri osa ihmisistä valitsee näistä porkkanan kepin sijaan. Palkinto hyvästä suorituksesta motivoi enemmän kuin rangaistus huonosta suorituksesta. Pitää kuitenkin muistaa, että eri ihmiset motivoituvat eri asioista ja kaikille raha ei ole tarpeeksi hyvä syy laittaa itsensä täysillä likoon.

## 4 TIIMIYTTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys ja kerrotaan kohdeyrityksen tiimiytämisen prosessin tämänhetkinen tila. Tämän jälkeen esitellään varsinainen tutkimus, tutkimuksen tulokset ja lopputulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten saadaan tiimityö toimimaan pienorganisaatiossa. Lopussa ehdotetaan toimenpiteitä organisaation tiimityön kehittämiseksi.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksen myyntihenkilöstön kahteen pientiin. Tutkimuksessa näihin pientimeihin viitataan kuitenkin vain tiiminä. Myyntihenkilöstöä yrityksen omien tapahtumien myynnissä on kuusi vakituista työntekijää, sekä maksimissaan kolme harjoittelijaa kerrallaan. Molemmat tiimit koostuvat siis kolmesta työntekijästä ja vaihtuvat harjoittelijat saatetaan sijoittaa jompaankumpaan tiimiin.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen pohjatietoja varten haastateltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa. Toimitusjohtajalta kysyttiin tiimityöhön siirtymisen syitä sekä tiimitysprosessin alkuvaiheita.

### 4.1 Yritysesittely ja yrityksen tiimiytämisen prosessin nykytilanne

*Toimeksiantajayritykselle luottamuksellisesti toteutettu*

### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Kohdeyrityksen tiimityöskentelystä suoritettu tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään muuttujia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan perusteellisesti jokainen havaintoyksikkö. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat ympäröivän maailman. Tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallinen työväline on itse tutkija. (Kananen 2008, 25, 26, 27.)

Tutkimuksen perusjoukkoon kuului kuusi työntekijää. Yrityksessä työskentelee myös teknisen toteutuksen tiimi, mutta tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan pääosin myyntityötä tekevään yksikköön. Tutkimuksen tarkoitus oli saada syvällistä tietoa haastateltavien kokemuksista ja ajatuksista liittyen tiimityöhön ja sen toimintaan.

Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelun päivä ja ajankohta yrityksen toimistolla 16.3.2015. Haastattelut ajoittuivat seuraavalle kahdelle päivälle. Yksi haastateltava oli jäänyt edellisen viikonlopun jälkeen ainakin viikon mittaiselle sairauslomalle. Sähköpostikeskustelut hänen kanssaan johtivat lopputulokseen, että hänen haastattelunsa jäisi väliin.

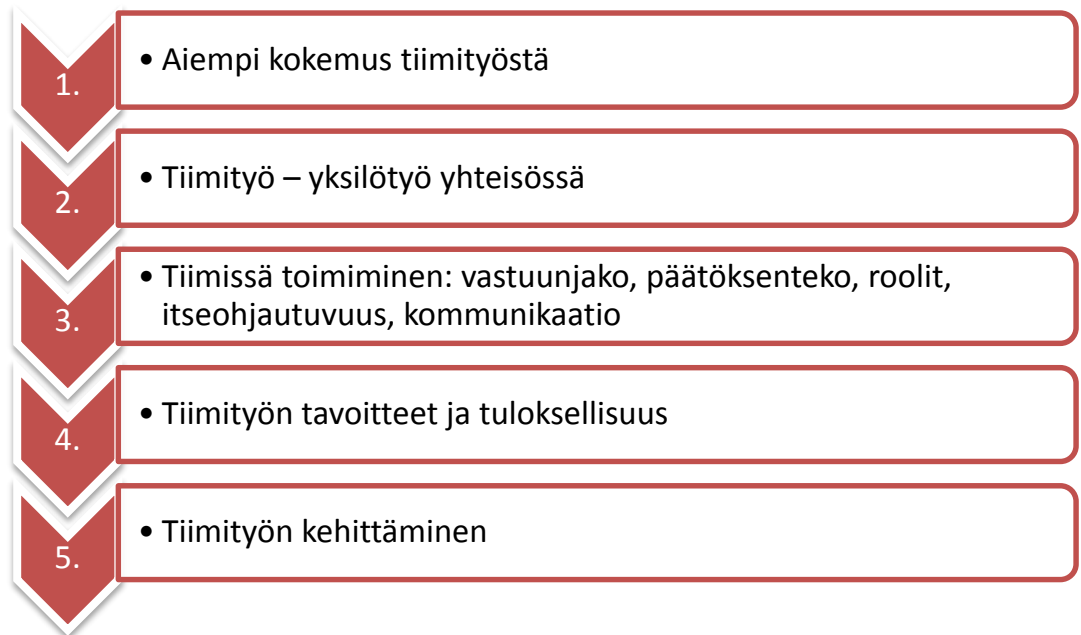
Muutama päivä haastatteluiden jälkeen kaksi haastateltavaa pyysivät vetämään heidän haastattelunsa pois tutkimusaineistosta. Toinen ei kertonut syytä ja toinen heistä epäili suorien lainauksien henkilöityvän häneen.

#### 4.2.1 Teemahaastattelu

Tutkimuksen haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Tällä metodilla korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteesta, jonka heidän kaikkien tiedetään kokeneen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.)

Teemahaastattelu ei etene tarkkojen ja yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan ennalta, väljästi määriteltyjen teemojen avulla. Teemahaastattelu on enemmän keskustelua haastateltavien kanssa. Teemoja voi käydä vapaassa järjestyksessä, eikä teemoja tarvitse käydä läpi jokaisen haastateltavan kanssa samassa laajuudessa. Teemoille voi keksiä apukysymyksiä, jotka auttavat keskustelussa eteenpäin, näitä tosin ei ole pakko kysyä kaikilta haastateltavilta. Teemoista ja mahdollisista apukysymyksistä on kuitenkin tarkoitus keskustella mahdollisimman vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelua varten tehty teemalista ja apukysymykset (liite 1) ohjasivat haastatteluita. Kaikki haastattelut suoritettiin yrityksen toimistolla, jokaisen haastateltavan omassa työhuoneessa. Jokaista haastattelua varten oli varattu yksi tunti.



KUVIO 5. Teemahaastattelun runko.

Haastattelussa käytettiin viittä teemaa (kuvio 5). Ensimmäisessä teemassa pyrittiin hahmottamaan haastateltavien aiempaa kokemusta tiimityöskentelystä, joko kohdeyrityksessä tai aikaisemmissa työpaikoissa.

Toisessa teemassa haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin miten ymmärtävät tiimi- käsitteen ja miten ymmärtävät sen kohdeyrityksessä. Lisäksi haluttiin tietää, mitä haastateltavat ajattelevat muutoksesta tiimityön suuntaan ja miten he näkevät aiemman yksilötyöskentelyn sen rinnalla.

Kolmannessa teemassa pyrittiin selvittämään tiimityöskentelyn nykyistä tilannetta yrityksessä. Haluttiin selvittää miten kukakin tiimin jäsen kokee tiimin sisäiset prosessit, sekä miten he haluisivat näiden prosessien menevän. Haastateltavilta kysyttiin myös tiimin kommunikaatiosta ja tiimiroolien jaosta tiimissä.

Neljännessä teemassa keskityttiin tiimin tavoitteisiin. Kysyttiin mm. mitä haastateltavat ovat mieltä tiimin tavoitteista ja tiimin vastuulla olevien tapahtumien tavoitteista. Teemassa käsiteltiin myös palkitsemisesta tavoitteiden täytyessä.

Viidennessä eli viimeisessä teemassa keskityttiin tulevaisuuteen. Puhuttiin mm. tiimityötä kehittävästä asioista, sekä siitä mikä on kenenkin rooli tiimityön toiminnan kehittämisessä. Viimeinen kysymys käsitteli unelmatilaa jonka haastateltava haluaisi toteutuvan työyhteisössään tiimityön osalta.

#### 4.2.2 Aineiston käsittely

Litteroinnilla tarkoitetaan esim. äänitetyn puheen purkamista tekstimuotoon, helpottaakseen aineiston analyysiä ja hallitsemista. Teemahaastattelussa on mahdollista poimia aineistosta vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat. On kuitenkin varmempaa kirjoittaa haastattelut kokonaisuudessaan puhtaaksi, mahdollisten virheiden välttämiseksi. Rajaukset tekstistä voidaan tehdä myöhemmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Haastattelut purettiin jokainen omaan word-tiedostoon. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin heidän puheensa litteroituna tarkistettavaksi mahdollisten väärinymmärrysten välttämiseksi.

#### 4.3 Tutkimustulokset

*Toimeksiantajayritykselle luottamuksellisesti toteutettu*



## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyö sisältää teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen osion. Opinnäytetyössä toteutetun kvalitatiivisen tutkimuksen tietopohja koostui tiimityöskentelystä yleensä organisaatioissa sekä toimivan tiimin rakenteesta. Ensimmäisessä osuudessa selvitettiin tiimityön etuja ja tiimiyttämisen edellytyksiä yritykseltä. Toisessa osuudessa tutustuttiin siihen, mistä elementeistä toimiva tiimi rakentuu.

Empiirinen osio sisältää tutkimuksen, sen tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Kyseinen kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla keväällä 2015. Tutkimuksen perusjoukosta (6) haastateltiin viittä työntekijää, joiden haastatteluista kolmea saatiin käyttää tutkimuksessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten saadaan tiimityö toimimaan pienorganisaatioissa. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään tiimityöskentelyn nykytila yrityksessä sekä saamaan ideoita sen toiminnan kehittämiseksi.

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että työntekijöiden työtehtävät eivät olleet juurikaan muuttuneet tiimeihin siirtymisen jälkeen. Moni tekee pääosan työstään edelleen yksin. Ongelmana tiimityön käynnistymisessä on ollut ohjeistus sen käytännön toteutuksesta. Työntekijät eivät oikein tienneet miten heidän pitäisi tehdä yhteistyötä. Lisäksi tuntui, että osa työntekijöistä ei kokenut syytä tiimeihin jakautumiselle, heidän mielestään koko organisaatio on se tiimi. Osa taas oli sitä mieltä, että tiimit jaettiin väärin perustein.

Tiimityöskentely pitäisi aloittaa kokonaan alusta, lähtien tiimien rakentamisesta, sekä toimitusjohtajan rooli tulee olla näkyvämpi tiimien toimintamallien rakentamisessa. Tiimien rakentamiselle pitäisi keksiä kaikkien työntekijöiden mielestä järkevät ja yhtenäiset perustelut, jolloin tiimien toimintaan sitouduttaisiin alusta pitäen. Jokaiselle työntekijälle tulisi perustella tiimityöskentelyn tarkoitus siten, että he näkisivät tiimityön hyödyn omalla kohdallaan. Näin luotaisiin uskoa ja luottamusta tiimitoiminnalle.

Työyhteisön tulisi pyrkiä avoimempaan ja luottavaisempaan kommunikaatioon keskenään. Työntekijöiden väliset ennakkoluulot, tuntemukset ja luottamuspuola tuntuvat vaikuttavan liikaa työyhteisön yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

Tiimityöskentelyä kohdeyrityksessä voisi tutkia uudestaan muutaman vuoden kulluttua, kun yritys on toiminut pidempään tiimityöskentelyn parissa ja löytänyt heillä toimivan tiimityöskentelymuodon. Tällöin työntekijöiden kokemuksia tiimityöskentelystä olisi mahdollista selvittää uudestaan. Yrityksestä on lähdössä muutama työntekijä eläkkeelle, joten tiimien rakenteet tulevat väkisinkin muuttamaan muutaman vuoden sisällä.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Baron E. 2013. Innovative Team Selling: how to leverage your resources and make team selling work. New Jersey: Wiley

Biolos, J., Billington, J., Gary, L. & Kling, J. Harvard Business School Publishing Corporation 2005. Toimiva tiimi. Tulostietoinen johtaja –sarja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu; teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän opistopaino.

Kantojärvi P. 2012. Fasilointi luo uutta. Helsinki: Talentum Media Oy

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin + Göös

Dr. Krüger W. 2002. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab

Rytikangas I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Skyttä A. 2000. Tiimiytys ja sen läpivienti. Vantaa: Otava.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Silvennoinen, M & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.

Wheelan S. 2013. Creating effective teams: a guide for members and leaders, 4th edition. Los Angeles: SAGE Publications Inc.

### **Elektroniset lähteet**

Avoin Yliopisto. 2010. Psykologian suomi – englanti – suomi sanakirja [viitattu 5.3.2015]. Saatavissa: <http://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/psykologia/avoinsanasto.htm>

Hirsjärvi & Hurme 2001; Eskola & Suoranta 2000. Teemahaastattelu. Luku 6.3.2 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 19.3.2015]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Kuitunen, M. 2007. Tiimit ilman tiimityötä eli mihin kariutui tiimien suuri lupaus? Elektra-aineisto [viitattu 27.2.2015]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1364481>.

Laine, A. 2013. Tiimit organisaatiossa. Lily [viitattu 25.2.2015]. Saatavissa: <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/tiimit-organisaatiossa>

Mainonnan neuvottelukunta 2014. Lehdistötiedote; Markkinoinnin painopiste siirtyy [viitattu 19.3.2015]. Saatavissa: [http://mainostajat.fi/app/uploads/sites/2/2014/11/markkinointiviestinnan\\_maara\\_2013\\_tiedote.pdf](http://mainostajat.fi/app/uploads/sites/2/2014/11/markkinointiviestinnan_maara_2013_tiedote.pdf)

Moran, J., Jolly, E. & Mitchell J. 2014. Spontaneous Mentalizing Predicts the Fundamental Attribution Error [viitattu 5.3.2015]. Saatavissa: [http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/13457155/jocn\\_a\\_00513.pdf?sequence=1](http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/13457155/jocn_a_00513.pdf?sequence=1)

Mäki M. 2014. Työntekijöiden sitouttaminen tiimityömalliin assistentin työssä: Case OP-Pohjola [viitattu 16.3.2015]. Saatavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70933/Maki\\_Milla.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70933/Maki_Milla.pdf?sequence=1)

Rautiainen, R. 1999. Synti helpottaa omaa oloa, kun muuttuminen tuntuu mahdottomalta. Talentum [viitattu 27.2.2015]. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=240346>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Litterointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 19.3.2015]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)

## LIITTEET

### **Teemat ja apukysymykset**

#### **Aiempi kokemus tiimityöstä**

- Oletko toiminut ennen tiimissä?
- Miten suuri tiimi oli?

#### **Tiimityö ja yksilötyö yhteisössä**

- Miten käsitteenä ymmärrät tiimityön? Mitä se sinun mielestäsi on?
- Mitä tiimityö teidän yrityksessä tarkoittaa?
- Mitä mieltä olet tiimityöstä verrattuna yksilötyöhön?

#### **Tiimissä toimiminen: vastuunjako, päätöksenteko, roolit, itseohjautuvuus, kommunikaatio**

- Miten koet että vastuu jakaantuu tiimissäsi?
- Miten otat vastuuta teoistasi?
- Miten kuvailisit omaa rooliasi tiimissä?
- Miten tiimissäsi tehdään päätöksiä?
- Miten omatoimiseksi kuvailisit tiimiäsi? Miten paljon saat päättää itse tai tiimisi kesken esim. omista työtehtävistäsi ja tavoitteistasi?
- Miten kuvailisit tiimisi keskinäistä kommunikointia?

#### **Tiimityön tavoitteet ja tuloksellisuus**

- Mitä mieltä olet tiimisi tavoitteista?
- Osallistuitko tavoitteiden laadintaan?
- Millä tavoitteita mitataan?
- Miten ajattelet palkitsemisesta tiimissänne? Minkälaista se on?

- Millainen palkitseminen motivoisi sinua tiimityöskentelyssä?

### **Tiimityön kehittäminen**

- Miten esimiehesi voisi tehdä tiimityön toimimiseksi?
- Mitä kollegasi voisivat tehdä tiimityön toimimiseksi?
- Mitä itse voisit tehdä tiimityön toimimiseksi?
- Minkälaisena näet tiimin tulevaisuuden?
- Mitä toivoisit tulevaisuuden tuovan?