



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Tiimitoiminta työyhteisössä

---

Holmström, Anni

Kostiainen, Heini

2012 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Tiimitoiminta työyhteisössä

Anni Holmström  
Heini Kostainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2012

Anni Holmström  
Heini Kostiainen

### Tiimitoiminta työyhteisössä

Vuosi 2012 Sivumäärä 142

---

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimit ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin ja ne pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimityöskentelyä käytetään, koska tiimien avulla kyetään paremmin vastaamaan yritysmaailman nopeasti muuttuviin tarpeisiin ja olosuhteisiin. Hyvä tiimi pystyy toimimaan tehokkaammin ja tuottavammin kuin sen jäsenet yhteensä yksilöinä. Tiimien johtamisessa korostuvat valmentava johtajuus, vastuun ja valtuuksien jakautuminen koko tiimin kesken ja se, että johtaja on lähellä johdettaviaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin erään suuren organisaatorakennettaan madaltaneen yrityksen eri yksiköiden tiimitoimintaa. Yksiköiden tiimitoimintaa tarkastellaan kuuden työn teoreettiseen viitekehykseen valitun osa-alueen näkökulmasta. Näkökulmat ovat valmentava johtaminen, vuorovaikutus, osaamisen kehittyminen, sitoutuminen ja palkitseminen, tavoitteellisuus sekä pelisäännöt ja roolit.

Tutkimus tehtiin kohdeorganisaation kolmen yksikön henkilöstölle. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin lähettämällä monivalintaväittämiä ja avoimia kysymyksiä sisältävä kyselylomake yksiköiden työntekijöille ja tekemällä teemahaastattelut yksiköiden johtajille. Sekä kyselyn että haastattelujen runko johdettiin opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä. Kysely toteutettiin käyttämällä Laurean E-lomaketta. Siihen vastasi 22 henkilöä, kun kohdejoukko oli kooltaan yhteensä 33 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin näin 67.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja antaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, toimivatko tutkittavat yksiköt aidosti tiimeinä ja mitkä ovat niiden valmiudet toimivan tiimityöskentelyn aikaansaamiseksi. Kaikissa tutkituissa yksiköissä tiimitoimintaa tukevia asioita olivat mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, sitoutuminen ja työtovereilta oppiminen. Keskeisimmiksi kehittämistavoitteiksi nousivat kaikissa kolmessa yksikössä tavoitteiden kirkastaminen ja kilpailuasetelman muuttaminen yhteistyöksi. Yhdestä yksiköstä tiimitoimintaa tukevia tekijöitä löydettiin selvästi enemmän verrattuna kahteen muuhun yksikköön.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yksiköitä ei voi vielä kutsua todellisiksi tiimeiksi. Kun arvioidaan tiimityöskentelyn tämän hetkistä tilaa, voidaan päätellä, että tiimit ovat vasta kehitysvaiheessa, sillä kaikki tiimitoiminnassa vaadittavat perusominaisuudet eivät toteudu. Kaikissa yksiköissä on potentiaalia hyvän tiimitoiminnan aikaansaamiseksi ja jo nykytilassaan niissä havaittiin useita tiimityöskentelyä puoltavia seikkoja. Kehitystä täytyy kuitenkin tapahtua, ennen kuin yksiköt täyttävät kaikki toimivan tiimityöskentelyn edellytykset.

Asiasanat: tiimi, tiimityö, tiimitoiminta, tiimien johtaminen, tiimiorganisaatio

Anni Holmström  
Heini Kostiainen

### Teamwork in Work Community

Year	2012	Pages	142
------	------	-------	-----

---

A Team is a small group of people where each member contributes their individual skills to the team. Teams are committed to a common goal, performance targets and procedures that hold the team commonly responsible for their achievement. Teamwork is used since teams enable companies to better adhere to rapidly changing needs and situations in the business world. A good team can function more efficiently and productively than its members would do collectively as individuals.

In this thesis, teamwork in a company which has simplified its organizational structure was researched. Separate departments' teamwork was observed from the perspective of six chosen categories. The categories are Coaching Management, interaction, skill development, commitment and rewarding, target orientation, and roles and rules of the game.

The research was conducted on the personnel of three separate departments in the target organization. The used research methods were both qualifying and quantifying methods. The research data was collected by sending each employee a questionnaire that included both multiple choice and open-ended questions. In addition, individual interviews were held with the department heads. The questionnaire was made by using Laurea's E-form and it was sent to the respondents via e-mail. The questionnaire was completed by 22 respondents. The sample size was 33 respondents and the response rate was 67 percent.

The goal of the thesis was to determine and give the target organization information on whether the researched departments genuinely function as a team and, furthermore, what preparation was needed to allow the teamwork function properly. In all researched departments the aspects that contributed to teamwork were commitment, learning from team mates and opportunities for individual skill development. Several points for improvement were found, but perhaps the most integral points were the problems with goal setting and reaching the set goals. Pivotal room for improvement was found in all three departments to convert the competition setting into a cohesive teamwork setting. In one particular department factors that supported teamwork were more readily found when compared to the two other departments.

The result of the research shows that departments cannot be called "teams" by its definition. When evaluating the current state of the teamwork of the researched departments it can be concluded that the teams are still in their development phase, since all the requirements of true teamwork are yet to be materialized. All departments have potential to develop their teamwork to a good level. Even at its present state the departments showed several matters advocated to a functioning teamwork. However, progress must take place before the departments fulfill the criteria of teamwork.

Keywords: team, teamwork, team management, team organization

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	8
1.2	Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajausta.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	9
2	Tiimiorganisaatio.....	9
2.1	Matala organisaatorakenne .....	10
2.2	Ryhmän ja tiimin ero .....	12
2.3	Tiimiityksen toteuttaminen ja tiimisopimus .....	13
2.4	Tiimin suorituskäyrä .....	16
2.5	Yksilö tiimissä.....	17
2.6	Tiimityöskentelyn esteet ja konfliktit .....	19
3	Tuloksekas tiimi .....	20
3.1	Roolit ja pelisäännöt .....	20
3.2	Belbinin tiimiroolit.....	22
3.3	Tiimitaidot .....	25
3.4	Tiimissä oppiminen .....	26
3.5	Työmotivaatio ja sitoutuminen .....	27
3.6	Työssä jaksaminen .....	28
3.7	Tiimien ja ryhmien palkitseminen .....	29
4	Tiimin johtaminen .....	31
4.1	Tiiminvetäjä.....	33
4.2	Valmentava johtajuus .....	34
4.3	Syväjohtaminen.....	35
4.4	Asiantuntijuuden johtaminen .....	36
5	Tutkimus tiimitoiminnasta .....	37
5.1	Kuvaus kohdeorganisaatiosta.....	37
5.2	Lomakekysely .....	38
5.3	Teemahaastattelu.....	39
5.4	Eliittihaastattelu .....	40
5.5	Luotettavuus ja pätevyys .....	41
5.6	Reaktiivisuus .....	42
5.7	Etiikka ja luottamuksellisuus.....	42
5.8	Tutkimuksen toteutus .....	43
5.8.1	Kyselyn toteuttaminen .....	43
5.8.2	Teemahaastattelujen vaiheet.....	45
6	Tutkimustulokset.....	47
6.1	Kyselyn tulokset .....	48

6.1.1	Vuorovaikutus ja kommunikointi .....	51
6.1.2	Sitoutuminen .....	58
6.1.3	Johtaminen .....	62
6.1.4	Vastuu ja valta .....	66
6.1.5	Tavoitteellisuus .....	68
6.1.6	Palkitseminen .....	73
6.1.7	Osaaminen .....	80
6.1.8	Pelisäännöt .....	85
6.2	Haastattelujen tulokset .....	87
6.2.1	Vuorovaikutus ja kommunikointi .....	88
6.2.2	Sitoutuminen .....	89
6.2.3	Valmentava johtajuus .....	89
6.2.4	Päätösvallan jakautuminen .....	90
6.2.5	Tavoitteellisuus .....	91
6.2.6	Palkitseminen .....	91
6.2.7	Osaaminen .....	92
6.2.8	Pelisäännöt .....	93
7	Johtopäätökset .....	93
7.1	Kyselyn johtopäätökset .....	94
7.1.1	Yksikkö 1 .....	94
7.1.2	Yksikkö 2 .....	97
7.1.3	Yksikkö 3 .....	99
7.2	Kysely -ja haastattelutulosten vertailu .....	102
7.3	Keskeiset kehityskohdat .....	103
8	Tutkimusprosessin ja tulosten arviointi .....	105
	Lähteet .....	107
	Kuvat .....	109
	Kuviot .....	110
	Taulukot .....	112
	Kaaviot .....	114
	Liitteet .....	115

## 1 Johdanto

Tiimitoimintaa tarvitaan yhteiskunnan muuttuvissa olosuhteissa, koska sen avulla voidaan helpommin kohdata ympäristön ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Tiimiorganisaatiot ja madallettu organisaatorakenne ovat muodostuneet organisaatiomuotojen kehittymisen myötä. Tiimi ei ole sama asia kuin työryhmä tai yhteistyötä tekevä ryhmä yksilöitä. Useissa työpaikkailmoituksissa edellytetään työnhakijalta erityisesti yhteistyökykyä ja niissä saatetaan etsiä uutta jäsentä jo olemassa olevaan tiimiin. Tiimin johtamisessa korostuu perinteisen hierarkkisen organisaation ja korkeimmilla organisaatiotasolla tehtävien päätösten sijaan valmentava johtajuus, vuorovaikutus, ongelmien ratkaiseminen, vastuun jakaminen ja yhteinen päätöksenteko tiimin sisällä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan erään suuren eurooppalaisen organisaatorakennettaan maldaltaneen yrityksen tiimitoimintaa. Luottamussyistä tutkimuskohteen nimeä ei tuoda julki, vaan työssä puhutaan jatkossa kohdeorganisaatiosta tai kohdeyrityksestä. Opinnäytetyössä selvitetään tiimitoiminnan luonnetta kohdeorganisaatiossa kolmen yksikön henkilöstölle ja esimiehille tehdyn kysely- ja haastattelumateriaalin pohjalta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, toimivatko tutkimukseen valitut yksiköt tiimien tavoin ja millaisena työntekijät ja johtajat kokevat tiimityöskentelyn. Tiimityöskentely on laaja tutkimusaihe, joten työhön on valittu kiinnostavimmat ja tärkeimmät tiimitoimintaan liittyvät aiheet, joiden valossa tiimityöskentelyä tarkastellaan. Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajausta -otsikon alla on kerrottu tarkemmin tutkimuksessa esiintyvistä näkökulmista ja niiden valinnasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, toimivatko tutkimuksen kohteiksi valitut yksiköt eli tiimit aidosti tiimeinä ja mitkä ovat niiden valmiudet toimivan tiimityöskentelyn aikaansaamiseksi. Tiimien johtaminen ja siihen liittyvä valmentava johtajuus ovat työssä tärkeässä roolissa, minkä vuoksi esimiesnäkökulma on pyritty tuomaan selvästi esille johtajahaastatteluja apuna käyttäen. Työn lopussa on tutkimusaineistosta tehtyjen johtopäätökset -luvussa esitetty kehitysehdotuksia siihen, kuinka tiimitoimintaa voisi parantaa yksiköissä.

### 1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, toimivatko tutkimuksen kohteiksi valitut yksiköt tiimin tavoin ja mitkä ovat niiden valmiudet toimivaan tiimityöskentelyyn. Tietoa pyritään saamaan kuudella tutkimuskysymyksellä:

- 1) Miten vuorovaikutus toimii tutkittavissa yksiköissä?
- 2) Mikä rooli valmentavalla johtajuudella on yksiköissä?
- 3) Miten osaamisen kehittyminen on huomioitu yksiköissä?
- 4) Kuinka sitoutuneita työntekijät ovat yksiköissä ja kuinka hyvin palkitseminen toimii?
- 5) Millaiset tavoitteet yksiköissä on? ja
- 6) Millaisia pelisääntöjä ja rooleja yksiköissä esiintyy?

### 1.2 Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kuudesta tiimitoiminnan kannalta tärkeästä aihealueesta, jotka ovat valmentava johtaminen, vuorovaikutus, osaamisen kehittyminen, sitoutuminen ja palkitseminen, tavoitteet sekä pelisäännöt ja roolit (Kuva 1). Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään näitä aiheita ja kohdeyritykselle tehtävää tutkimusta varten viitekehystä käytetään pohjana tutkimusteemoille ja johtopäätöksille.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys.



Aihe on rajattu koskemaan tiimitoimintaa valituista näkökulmista. Teoreettiseen viitekehykseen sisältyy monta laajaa ja kiinnostavaa aihepiiriä. Niiden merkitystä tarkastellaan tässä työssä tiimitoiminnan perspektiivistä, eikä niihin syvennytä käsitteinä perinpohjaisesti. Tutkittavan organisaation osalta työ on rajattu koskemaan pientä organisaation osaa Suomessa. Kohdeorganisaatio toimii kansainvälisesti ja sen Suomen organisaatiossa on monia erilaisia toimintoja. Tutkimukseen valitut yksiköt toimivat kaikki Helsingissä ja tekevät keskenään samanlaista työtä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Kohdeyritykselle tehtävä tutkimus on kokonaistutkimus ja se kohdistuu kolmeen yksikköön kohdeorganisaatiossa. Se toteutetaan käyttämällä tutkimusmenetelminä sekä kvantitatiivista eli määrällistä että kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimusaineisto kerätään lähettämällä yksiköiden työntekijöille kyselylomake ja tekemällä teemahaastattelut kaikkien kolmen yksikön johtajille. Kyselylomake sisältää tiimityöskentelyyn liittyviä väittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Johtajille tehtävät haastattelut litteroidaan. Sekä lomakekyselyn että haastattelujen runko rakennetaan kahdeksan teeman pohjalta. Teemat on johdettu työn teoreettisesta viitekehyksestä.

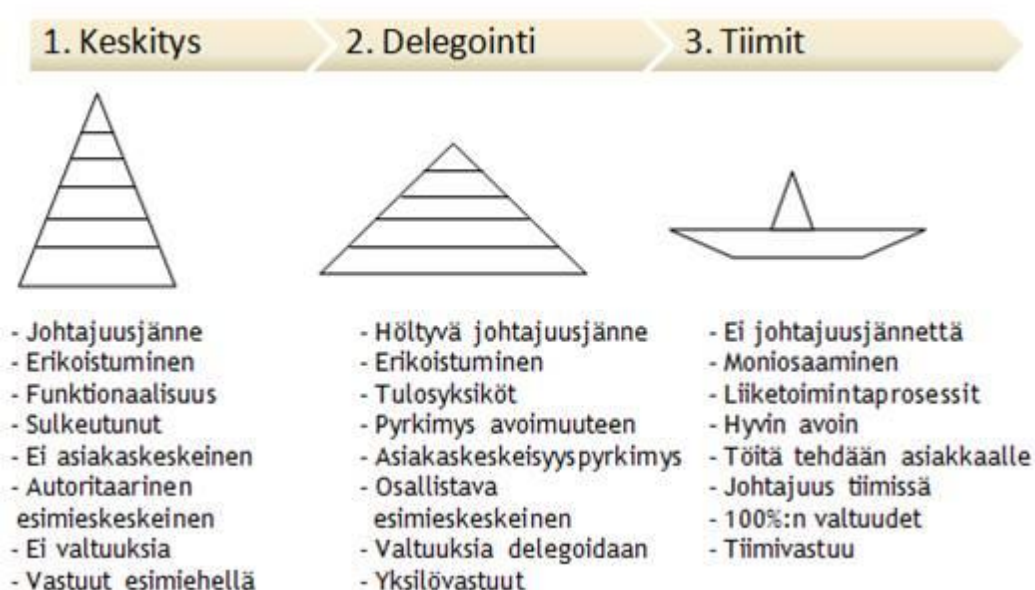
## 2 Tiimiorganisaatio

Tiimiorganisaatio on eräs vaihe organisaatioiden rakenteiden historiassa ja pitkässä kehityskaaressa. Kehittyminen tiimiorganisaatioiksi on tapahtunut organisaatorakenteiden muutoksilla, joissa on tultu keskittämisen, delegoinnin ja erilaisten johtajuussukupolvien kautta malliin ja joustaviin organisaatorakenteisiin. Organisaatioiden kehityskulkua tarkasteltaessa tärkeitä kehityskohtia ovat olleet esimerkiksi muuttuva johtajuusjänne sekä muutokset organisaation jäsenten vastuussa, valtuuksissa ja osaamisessa. Johtajuussukupolvista vasta viimeisin vie organisaatiot tietoaikakaudelle, jossa kuljetaan kohti osaamisverkostoja. Perinteisissä organisaatioissa vallan jakautuminen aseman perusteella on johtanut käsitykseen siitä, että mitä korkeammassa asemassa organisaatiossa ihminen on, sitä tärkeämpi hän on organisaatiolle. Tiimiorganisaatiossa valta liitetään osaamiseen, jolloin sekä tiimit että laajemmatkin verkostot on rakennettu osaamispohjaisesti ja ne pyrkivät kehittymään entistä erinomaisemmiksi osaamiskeskuksiksi. Hierarkkisissa organisaatioissa ongelmat ratkaistaan ja päätökset tehdään ylemmillä organisaatiotasoilla. Tiimiorganisaatiossa valtaosa tärkeistä ratkaisuksista tehdään samalla organisaatiotasolla, tiimien sisällä ja välillä. (Skyttä 2005, 10-19.)

## 2.1 Matala organisaatiorakenne

Koko 1990-luvun ajan oli meneillään organisaatioiden rakenteita voimakkaasti keventävä kehitys. Verkosto-organisaatiot yleistyvät sisäisten verkostojen lisäksi eri organisaatioiden välille rakennettavina verkostoina. Entistä laajempi itseohjautuvuuden hyödyntäminen vähentää useiden johtamistasojen tarvetta ja tiimit pystyvät vastaamaan niihin haasteisiin, joita rakenteiden keventyminen asettaa toimintatavalle. 1990-luvulta lähtien on tultu kohti moniosaamista, kun perinteisesti työelämässä on käytetty hyvin kapeita osaamisen lohkoja. Perinteiset työskentelytavat eivät ole välttämättä tarjonneet aitoja motivoitumisen mahdollisuuksia, minkä vuoksi madaltuvissa rakenteissa on kuljettu kohti osallistavaa johtamistapaa ja lisätty vaikutusmahdollisuuksia ja delegointia. (Skyttä 2005, 11-12.)

Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) on Skyttän kuvaus organisaatioiden kehityskulusta, jossa on kuljettu keskitysvaiheesta delegointivaiheeseen ja lopulta tiimit -vaiheeseen. Keskitysvaiheen organisaatio oli pyramidiorganisaatio, jossa korostui muun muassa asiakaskeskeisyyden puuttuminen, erikoistuminen ja esimiehellä olevat vastuut ja valtuudet. Delegointivaiheen organisaatiossa on pyrkimys asiakaskeskeisyyteen, valtuuksia delegoidaan ja ollaan tultu esimiesvastuusta yksilövastuuseen. Tiimivaiheessa organisaatiossa korostuu se, että työtä tehdään aidosti asiakkaalle, osaamispohja on niin laaja, että mikään ydinosaaminen ei ole vain yhden henkilön varassa ja organisaatioilmapiiri pyritään saamaan hyvin avoimeksi. Tiimiorganisaatiossa johtajuus on tiimillä ja kullekin prosessille määritellään omistaja, joka johtaa ja ohjaa omaa prosessiaan muodostamalla niin monta itseohjautuvaa tiimiä kuin on järkevää. (Skyttä 2005, 12-14.)



Kuva 2: Organisaatioiden kehityskulkuja (Skyttä 2005, 13.).

Autoritaarinen ja esimieskeskeinen pyramidiorganisaatio, jossa vastuut ja valtuudet ovat ai-noastaan esimiehellä, ei ole asiakaskeinen. Organisaatiot ovat jo pitkään opetelleet mitä asiakaskeisyys tarkoittaa. Vähitellen on opittu, että organisaation toiminnan suunta pitää lähteä asiakkaasta ja tämän tarpeista, jolloin asiakasrajapinnassa toimivien ihmisten merkitys korostuu entisestään. Tiimirakenteella viritetään organisaation koko henkilöstö ohjautumaan asiakkaista. Pyramidiorganisaatioissa asiakas ei ole tärkein vaikuttaja, vaan häviää aina orga-nisaation järjestelmille joutuen palloteltavaksi osastolta ja ihmiseltä toiselle. (Skyttä 2005, 11, 14.)

Tiimiorganisaatioksi voidaan kutsua organisaatiota, jossa keskeisenä suorittavina yksiköinä ovat tiimit. Tiimiorganisaatioon siirtyminen tarkoittaa ennen kaikkea horisontaalisten kytken-töjen lisäämistä. Tiimien avulla pyritään saavuttamaan strategisia tavoitteita, esimerkiksi pa-rantamaan oppimista ja laatua, pienentämään kustannuksia, nopeuttamaan prosesseja ja luomaan innovaatioille hyvä kasvualusta. Tiimiorganisaatioon siirtyminen ei käytännössä ole aivan yksinkertainen prosessi. Yhteisöllisyyteen ja jakamiseen siirtyminen on työyhteisöille vaikeaa ja pahimmillaan yrityksissä on jouduttu luopumaan tiimiorganisaatioon siirtymisestä siinä vaiheessa, kun muutoksivut ovat pahimmillaan. Perinteisemmissä hierarkkisissa organi-saatioissa organisaation toimintojen välinen yhteys ei ole yhtä mahdollinen kuin tiimiorgani-saatioissa. Tiimeissä osaaminen ja tieto siirtyvät henkilöltä toiselle ja yrityksen sisällä tehok-kaasti. Eräs tärkeä edellytys tiimiorganisaatioon siirtymiselle on organisaation valmius muu-tokseen. Muuttuminen tiimiorganisaatioksi koskettaa kaikkea toimintaa ja jokaista organisa-aation jäsentä, joten ympäristön tulee olla vastaanottavainen. Perinteisen kaltainen organisa-aatorakenne on joka tapauksessa muuttumassa jollain tavalla, sillä tiedonkäsittely on kehitty-nyt ja tieto ei ole enää pelkästään organisaation johdon hallussa. Työntekijöiden koulutusta-son nousu ja nykyinen informaatioteknologia mahdollistavat sen, että monipuolista tietoa voi-daan tuottaa missä tahansa ja päätöksenteolle riittävä tieto on mahdollista organisoida kaikil-la hierarkian tasoilla. Tiimiorganisaatioon siirtymisen edellytykset ovat siis kehittyneet muun kehityksen mukana. (Viitala 2003, 118-120.)

Tiimit eivät ratkaise kaikkia ongelmia tai tarpeita eivätkä paranna jokaisen ryhmän tulosta. Väärin käytettynä ne voivat olla tuhlausta ja aiheuttaa hajaannusta. Usein tiimit kuitenkin yltävät parempiin suorituksiin kuin yksilöt tai ryhmät. Jotta tiimi pystyisi hyviin suorituksiin, sen tulisi käyttää aikaa yhteisestä päämäärästä, yhteisestä toimintamallista ja yhteisistä ta-voitteista sopimiseen. Ryhmistä ei kehkeydy tiimejä kehottamalla. Vaikka käynnistettäisiin kymmeniä tiimejä, se ei välttämättä johda siihen, että organisaatioon muodostuu todellisia tiimejä oikeille paikoille. Tiimi on useiden organisaatioiden pääasiallinen suoritusyksikkö ja yrityksen johto saattaa etsiä tiimeistä ratkaisua organisaation suorituskykyongelmiin. Tiimeissä

useiden ihmisten tiedot, kokemukset ja taidot sulautuvat toisiinsa. (Katzenbach & Smith 1998, 37-40.)

## 2.2 Ryhmän ja tiimin ero

Psykologisen määritelmän mukaan ryhmä koostuu ihmisistä, jotka ovat psykologisesti tietoisia toisistaan, ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja tuntevat olevansa ryhmä. Psykologisen ryhmän olennaiset piirteet liittyvät ryhmän jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, joka voi olla kasvokkaista, videoneuvottelua tai sähköpostin käyttöön perustuvaa. Vuorovaikutuksen ei välttämättä tarvitse olla sanallista, mutta keskeistä on, että ryhmän jäsenillä on käynnissä merkityksellinen vuorovaikutus. Jokainen psykologisen ryhmän jäsen on tietoinen muista ryhmän jäsenistä ja tietää näiden lukumäärän. (Pennington 2005, 8.)

Tiimi määritellään eri teorieoksissa hieman eri tavoin. Pirnes (1994, 17) kirjoittaa, että tiimit voivat rakentua organisaatiotasoin, prosessivaiheiden mukaan, vaiheita ja tasoja yhdistäviksi sekä näiden erilaisiksi yhdistelmiksi. Ne voivat olla esimerkiksi johtoryhmiä, suoritusryhmiä tai asiantuntijaryhmiä. Toiminnallisesti ne voivat olla erillisiä saarekkeita tai muodostaa ketjun tai yhteistoimintaverkoston. Katzenbach ja Smith (1998, 59) määrittelevät tiimin seuraavasti: ”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.”

Tiimi voidaan määritellä kiinteäksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteisesti sovittu päämäärä, jossa jokaisella yksilöllä on oma merkittävä osaamisensa ja työroolinsa. Nämä täydentävät toisten tiimin jäsenten osaamista ja rooleja siten, että päämäärään pyritään yhteisvastuullisesti vastuunkannon, riippuvuuden, keskinäisen avunannon ja yhteistyön voimin yhdessä sovitujen pelisääntöjen ohjatessa työskentelyä. Tiimin jäsenten välillä vallitsee suurempi riippuvuus kuin ryhmän jäsenten välillä ja näin ollen tiimi tarvitsee yhteistyökykyisiä ihmisiä. Työskentelyprosessiin tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska tiimeille toimiva prosessi on onnistuneen työskentelyn edellytys. Tehokkaan tiimin jäseniltä vaaditaan osallistumista, yhteistyötä, sitoutumista sekä toistensa tukemista enemmän kuin tavallisen työryhmän jäseniltä. Tiimin jäsenten työpanos on kiinteässä yhteydessä tiimin työskentelyyn ja päämääriin. Jäsenet eivät välttämättä vietä paljon aikaa yhdessä saumattomasti työskentelevissä tiimeissä, eikä heidän ole välttämätöntä tehdä työtä fyysisesti samassa paikassa, mutta heidän työskentelynsä on koordinoitua. (Heikkilä 2002, 16-19.)

Ryhmämäisen organisaation toiminta perustuu ominaisuuksiltaan erilaisten ryhmien käyttöön, joita voidaan käyttää joustavasti organisaation tarpeiden mukaisesti. Kahdesta tai useammasta keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa olevasta yksilöstä muodostuu työryhmä, joka tekee tietoisesti yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi eroaa perinteisestä

työryhmästä esimerkiksi siten, että sen jäseniltä ei edellytetä välttämättä monitaitoisuutta, vaan toisiaan täydentävyyttä. Nykyaikaisissa töissä tehtäväkenttä saattaa olla niin laaja, ettei yksittäinen ihminen pysty sitä yksin hallitsemaan, vaan siihen tarvitaan tiimiä. (Hakonen, Hulkko & Vartiainen 1998, 8-9.)

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on Katzenbachin ja Smithin näkemys työryhmäratkaisun ja tiimiratkaisun eroavaisuuksista. Työryhmät voivat auttaa jäseniään suoriutumaan hyvin yksilöllisistä tehtävistään, mutta todellisen tiimin suoritustulokset ovat lähes aina työryhmän tuloksia parempia. (Katzenbach & Smith 1998, 236.) Taulukosta nähdään, että tiimissä korostuu yhteisjohtajuus työryhmän vahvan johtaja-aseman sijasta. Yksilövastuun ohella tärkeää tiimissä on yhteisvastuu ja tiimillä on organisaation laajemman päämäärän lisäksi oma päämääränsä.

Työryhmä	Tiimi
Vahva, määrätietoinen johtaja	Yhteisjohtajuus
Yksilövastuu	Yksilövastuu ja yhteisvastuu
Ryhmän päämäärä on sama kuin organisaation laajempi päämäärä	Tiimillä on oma päämääränsä
Yksilölliset työtulokset	Kollektiiviset työtulokset
Tehokkaita kokouksia	Rohkaisee avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen ongelmanratkaisuun kokouksissa
Tehokkuus mitataan epäsuorasti sen mukaan, miten ryhmä vaikuttaa muihin (esim. liiketoiminnan taloudelliseen tulokseen)	Tehokkuus mitataan suoraan arvioimalla kollektiivisiä työtuloksia
Keskustelee, päättää ja delegoi	Keskustelee, päättää ja tekee todellisen työn yhdessä

Taulukko 1: Työryhmän ja tiimin väliset erot (Katzenbach & Smith 1998, 235).

### 2.3 Tiimiytyksen toteuttaminen ja tiimisopimus

Tiimiytyspäätös on usein pitkällisen suunnittelun ja punnitsemisen tulos ja se koskettaa koko organisaatiota. Tiimiytys tuo mukanaan toimintakulttuurin muutoksen ja sitä tulisi johtaa määrätietoisesti alusta alkaen, sillä selkeän johtamisen puute hajottaa helposti tavoitteet ja hidastaa prosessia. (Skyttä 2005, 154-158.)

Tiimityöskentelyn tärkein vaihe on tiimin rakentaminen, sillä huippusuoritukset edellyttävät hyvin rakennettuja tiimejä. Onnistuminen tiimin rakentamisessa vaatii paljon aikaa, paneutumista ja henkisiä voimavaroja niin työorganisaatiolta kuin tiimin jäseniltäkin. Aloittavalla tiimillä tulee olla aktiivinen johtaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on mahdollistaa tiimin työntekijöiden työskentely ja auttaa työntekijöitä ja tiimiä eteenpäin. Tiimin johtajalle tulee tarjota tiimin johtamisen kannalta tärkeää koulutusta, kuten ihmisten johtamisen koulutusta ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Tiimiä rakennettaessa tulisi johtajaksi valita henkilö, joka todella uskoo tehokkaan tiimityön voimaan. Tiimin johtajan tulee olla henkilö, jolla on tiimityöskentelyn vaatimat taidot ja tiedot, sekä vahva usko tiimityön tarjoamiin etuihin. (Heikkilä 2002, 35-41.)

Tiimin jäsenet tulisi valita päämäärätietoisesti ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tulisi kiinnittää huomiota, sillä tiimeissä hyödynnetään ihmisten erilaisuutta. Tiimin jäseniä valittaessa tarkoituksena on etsiä erilaisia ihmisiä, jotka yhdessä työskennellessään täydentävät toistensa osaamista ja asiantuntemusta. Usein tiimit rakennetaan yrityksen olemassa olevista työntekijöistä. Puhtaalta pöydältä aloittaminen ja aivan uusien ihmisten rekrytoiminen uutta toimintaa harjoittavaan tiimiin on harvinaista. (Heikkilä 2002, 43-44.)

Tiimityöskentelyyn siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi, joka voi olla suurikin haaste niille, jotka eivät aiemmin ole tehneet yhteistyötä. Työskentely tiimeissä edellyttää uusien valmiuksien ja taitojen omaksumista ja melko usein myös omien arvojen ja asenteiden tarkastamista. Tiimityöskentelyä rakennetaan valitettavan usein konkreettisten, määriteltävien ja mitattavien asioiden kautta. Tiimi määrätään ulkoapäin, sille asetetaan tavoitteet ja luetaan pelisäännöt ja sitten siltä odotetaan itseohjautuvaa työtettä. Tällöin tiimityöhön siirtyminen kärsii opastuksen ja ohjauksen puutteesta. Toki vastuualue ja avaintehävät on määriteltävä, mutta tämä on vasta teoreettinen lähtökohta tiimityöskentelylle. (Spiik 1999, 31-33.)

Sopimusten avulla voidaan kehittää ja arvioida työtä ja työyhteisöä ja ne ovat merkityksellisiä työyhteisön toimivuuden ja tavoitteellisuuden kannalta. Kun yksilö ja tiimi tiedostavat oman työnsä menestystekijät ja sitoutuvat niiden huomioimiseen käytännön työssä, on tiimillä mahdollisuus toimia mahdollisimman tehokkaasti. Työyhteisön toimivuuden kannalta sopimukset ovat tärkeä tuki, sillä ne antavat suunnan toiminnalle ja mahdollistavat vahvuuksien tehokkaan käytön. Useimmiten sopimukset työyhteisössä syntyvät suullisesti tai kirjallisesti, mutta ne voivat syntyä huomaamatta. Huomaamatta tehtyjen sopimusten hankaluus on siinä, että käsitys sopimuksen syntymisestä saattaa eri osapuolten välillä poiketa toisistaan. Tällöin sopimuksen mukainen toiminta saa erilaisia tulkintoja. (Kauppinen & Oikarinen 2002, 64.)

Tiimit perustuvat yleensä sopimukseen yhteistyöstä; toistensa kanssa ainoastaan satunnaisesti kohtaavat yksilöt eivät voi väittää organisoituneensa tiimiksi. Tiimin toiminnalle tulisi luoda yhteinen sopimus joka voidaan viedä käytännön toiminnan tasolle kunkin tiimin jäsenen omaan toimintaan. Näin tiimi voi toimia samansuuntaisesti ja sille voi muodostua yhteinen näkemys toiminnan tarkoituksesta. (Kauppinen & Oikarinen 2002, 68-70.) Tehokkaalla tiimillä on yhteinen sopimus suoritustuloksista, menetelmistä, henkilökohtaisesta kasvusta, yhteisestä mielekkästä päämäärästä, suoritustavoitteista, toiminnallisista tavoitteista, yhteisistä pelisääntöistä, yhteisvastuusta, henkilökohtaisesta vastuusta, teknisistä taidoista ja vuorovaikutustaidoista. (Kauppinen & Oikarinen 2002, 96.)

Tiimillä tulee olla yhteinen sopimus sen toiminnasta syntyvistä lopputuloksista, joita varten tiimi ylipäättään on olemassa. Kunkin tiimin jäsenen oma tehtävä on osa tätä yhteisesti sovitua kokonaisuutta. Yksittäisen tiimin jäsenen oman työn sopimus pitää voida kuvata osaksi koko tiimin toimintaa, jotta tavoitteet saavutetaan. Myös tavoitteiden saavuttamiseksi käytettävät menetelmät tulisi kirjata tiimisopimukseen. Tehokkaasti toimivan tiimin sopimuksessa otetaan huomioon yksilöiden henkilökohtainen kasvu, sillä jokaisen tiimin jäsenen tulisi voida kehittyä paljon nopeammin kuin yksin työskennellessään. Työtä ohjaava sopimus antaa mahdollisuuden keskittyä asioihin, jotka ovat merkittäviä työn tekemisen kannalta. Ymmärrettävä sopimus koko tiimin olemassa olosta tuo yksilölle sen tuen, mitä henkilökohtainen kehittyminen osana moniosaamiseen perustuvaa tiimirakennetta voi parhaimmillaan merkitä. (Kauppinen & Oikarinen 2002, 96-97.)

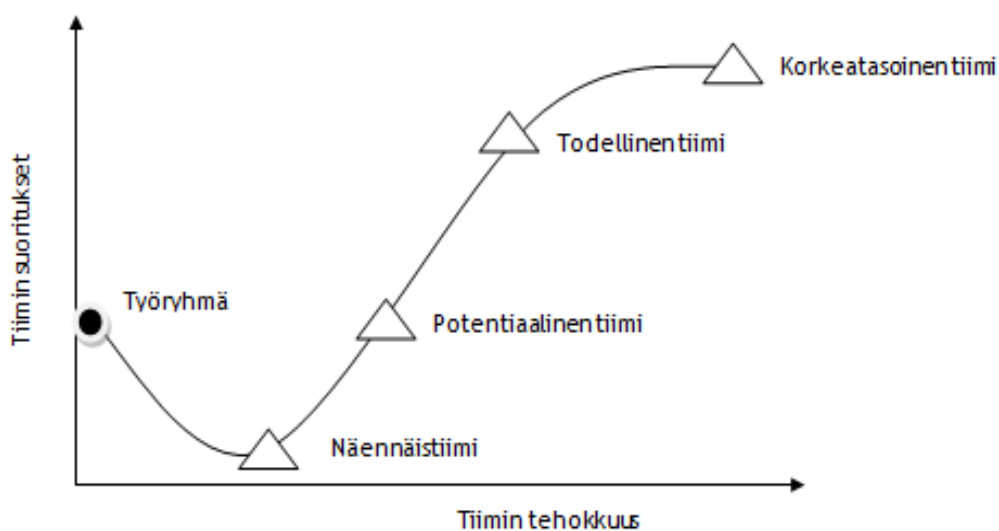
Yhteinen mielekäs päämäärä antaa pyrkimyksille suunnan. Tiimillä pitäisi olla tarkka ja mielekäs yhteisesti sovittu päämäärä, jonka jokainen tiimin jäsen hyväksyy yksilötasolla. Konkreettiset suoritustavoitteet auttavat tiimiä pitämään mielessä tulosten saavuttamisen. Suoritustavoitteet tulisi kirjata ja niiden pitäisi olla jollain tavoin mitattavissa. Kokonaistavoitteiden lisäksi tiimillä tulee olla mitattavia välitavoitteita, joiden avulla saadaan onnistumisen kokemuksia matkalla kohti kokonaistavoitteita. Toiminnalliset tavoitteet tiimisopimuksessa määrittelevät sen, miten tiimin ja tiimin jäsenten toimintaa tulisi kehittää, jotta suoritustavoitteet saavutettaisiin. Toiminnallisilla tavoitteilla vaikutetaan siihen sopimusympäristöön, missä ihminen tekee työtään. (Kauppinen & Oikarinen 2002, 97-98.)

Yhteisten pelisääntöjen kirjaaminen tiimisopimukseen auttaa tiimiä kehittämään työtään ja saavuttamaan tavoitteet. Tiimin tulisi kehittää itselleen kaikkien hyväksymät toimintatavat, joissa huomioidaan taloudelliset, hallinnolliset ja ennen kaikkea sosiaaliset näkökohdat. Tiimitasolla voidaan sopia esimerkiksi työnjaosta, aikatauluista ja niistä kiinni pitämisestä, kommunikointitavoista, taitojen kehittämisestä ja siitä, kuinka päätöksiä ja toimintamalleja muutetaan. Jotta tällainen sopiminen olisi mahdollista, kunkin tiimin jäsenen on oltava valmis ja vastuullinen pohtimaan tiimitason sopimusten yhteydessä sitä, mitä yhteiseen päämäärään

sitoutuminen merkitsee henkilötasolla ja mitä se kultakin vaatii. Yhteisvastuu ja sen kirjaaminen tiimisopimukseen helpottaa tiimin syntymistä - ryhmästä muodostuu helpommin tiimi, kun se pystyy kantamaan vastuun itsestään. Tiimin yhteisvastuussa on kyse lupauksista, jotka tukevat sitoutumista ja luottamusta. Lupaukset konkretisoituvat jäsenten omaa toimintaa ja tiimin toimintaa ohjaavina sopimuksina. Sopimusympäristön hyväksyminen merkitsee sitoutumista rehelliseen ja avoimeen vuorovaikutukseen ja vastuutta jokaista tiimin jäsentä ylläpitämään aktiivista vuorovaikutusta. (Kauppinen & Oikarinen 2002, 98-99.)

#### 2.4 Tiimin suorituskäyrä

Tiimin suorituskäyrän (Kuva 3) avulla voidaan havainnollistaa, että minkä tahansa ihmisryhmän onnistuminen suorituksessa riippuu siitä, minkä perusnäkemys se omaksuu ja kuinka tehokkaasti tätä näkemystä toteutetaan. Tiimeistä poiketen työryhmät perustavat suorituksensa hyvien yksilösuoritusten summaan. Ryhmät eivät tavoittele yhteistä työtulosta, joka vaatii yhteistä ponnistelua. Mikäli valitaan tiimivaihtoehto työryhmän sijaan, sitoudutaan samalla yhteisiin työtuloksiin, päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin. Ryhmä ihmisiä, jotka kutsuvat itseään tiimiksi, mutta eivät ota yhteisiä riskejä, ovat parhaimmillaankin vain näennäistiimi. (Katzenbach & Smith 1998, 101.)



Kuva 3: Tiimin suorituskäyrä (Katzenbach & Smith 1998, 101).

Työryhmän jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa lähinnä tiedonjakamista, näkökantojen ja menettelytapojen vaihtamista ja päätöksen tekemistä varten. Tällä yhteistyöllä autetaan jokaista työryhmän jäsentä suoriutumaan oman vastualueensa tehtävistä, mutta tämänkaltaisen yhteistyön ohella ei ole lisäsuorustavoitteita tai yhteisiä tuloksia, jotka vaatisivat tii-



miratkaisua tai yhteisvastuuta. Valettiimillä taas saattaa olla merkittävä lisäsuoritusten tarve tai -mahdollisuus, mutta se ei panosta kollektiivisiin suorituksiin eikä pyri saamaan niitä aikaan. Yhteiset tavoitteet eivät valettiimiä kiinnosta, vaikka sitä saatetaankin kutsua tiimiksi. Valettiimit ovat suoritusmielessä kaikkein heikoimpia ryhmiä, sillä niiden sisäinen vuorovaikutus vie resursseja jäsenten yksilösuorituksista antamatta mitään hyötyä sen vastineeksi. Potentiaalisella tiimillä on merkittävää lisäsuoritusten tarvetta ja se yrittää todella parantaa suoritustaan. Yhteisvastuu ei kuitenkaan ole vielä jäsenille itsestäänselvyys, joten suorituksen parantamiseksi sen tarvitsee yleensä selkiyttää päämääräänsä ja tavoitteitansa tai noudattaa yhteistä toimintamallia tiukemmin. Organisaatioissa on yleensä runsaasti tällaisia potentiaalisia tiimejä. Todellinen tiimi koostuu joukosta ihmisiä, jotka ovat kaikki yhtä sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin saavutuksista. Todelliset tiimit ovat yritykselle tärkein suoritusyksikkö. (Katzenbach & Smith 1993, 107.)

Toisinaan muodostuu tiimejä, jotka suoriutuvat tehtävistään paremmin kuin muut samanlaisessa tilanteessa olevat tiimit. Hyvien tiimien taustalla on taidon, päämäärän, tavoitteiden, toimintamallin ja yhteisvastuun lisäksi voimakas sitoutuminen. Varsinkin muihin tiimin jäseniin sitoutuminen auttaa tiimiä saavuttamaan hyviä suorituksia. Hyvässä tiimissä jokainen tiimin jäsen auttaa aidosti toisia saavuttamaan henkilökohtaiset ja ammatilliset tavoitteet. Hyvässä tiimissä työntekijät luottavat toisiinsa, kunnioittavat toisiaan ja antavat oman työpanoksensa toisten hyväksi. (Katzenbach & Smith 1993, 81-82.)

Keskinäinen sitoutuminen saa aikaan useita piirteitä, jotka erottavat tehokkaat tiimit muista. Jäsenten ollessa sitoutuneita toisiinsa, tiimin päämäärät muuttuvat yhä jalommiksi ja työskentelytavat tehokkaiksi. Tehokkaat tiimit ovat sisäistäneet täysin sen ajatuksen, että jos joku tiimin jäsen epäonnistuu, koko tiimi epäonnistuu. Jäsenten vastuu toistensa henkilökohtaisesta kasvusta auttaa hyviä tiimejä kehittämään vaihdettavissa olevia taitoja. Vaihdettavat taidot kasvattavat tiimin joustavuutta. Hyvässä tiimeissä esiintyy lisäksi yhteisjohtajuutta ja tiimissä on hyvä työskentelyhenki. Huipputiimejä on kuitenkin harvassa. Vahvaa henkilökohtaista sitoutumista on vaikeaa saada aikaan ja pitää yllä, eikä ole olemassa varmoja menettelytapoja, joiden noudattaminen takaisi huipputiimin muodostumisen. Hyvin toimivan tiimin jäsenet sisäistävät tiimin perusasiat hyvin vahvasti. Kun syvä sitoutuminen toisiin ja yhteiseen asiaan yhdistetään yhteisjohtajuuteen ja jaettavissa oleviin taitoihin, huipputiimeistä tulee täysin omavaraisia. (Katzenbach & Smith 1993, 82-97.)

## 2.5 Yksilö tiimissä

Jotta tiimi saavuttaisi tavoitteensa ja huipputiimin tason, yksilön tulee kehittää itseään tiimille tärkeillä alueilla. Yksilö voi vastavuoroisesti saada tiimin jäsenenä sellaista hyötyä ja lisäarvoa, mikä ei ennen tiimissä työskentelyä ollut mahdollista. Jotta yksilö onnistuisi tiimin

jäsenenä, tulee hänen varmistaa omalta kohdaltaan motivaatio ja kommunikaatio, asenteet, kyvyt ja taidot sekä osallistuminen. Tiimin jäsenen on panostettava aidosti asiakaslähtöiseen ajatteluun, tiimin johtamiseen osallistumiseen, oman osaamisen ylläpitämiseen ja tasaveroiseen vuorovaikutukseen sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Lisäksi tiimin jäsen hoitaa omat vastuunsa määrätietoisesti ja tinkimättömästi, auttaa ja pyytää apua, sitoutuu tiimin menestymiseen, ottaa vastuuta tiimin ilmapiiristä ja kehittää tiimin työskentelyä. (Skyttä 2005, 148-149.)

Jotta tiimi voi siirtyä yksilövastuusta yhteisvastuuseen, sen tärkein tehtävä on keskinäisen luottamuksen ja riippuvuuden aikaansaaminen. Todellisten tiimin jäsenten on luotettava toisiinsa siinä määrin kuin on kysymys tiimin toimintamallista, päämäärästä ja suoritustavoitteista. Luottamus ja riippuvuus täytyy ansaita ja niitä on osoitettava toistuvasti, mikäli tarkoitus on saada aikaan käyttäytymisen muutoksia. Tiimisuorituksiin pääseminen vaatii siis useimmilta ihmisiltä sekä asenteiden että normaalin käyttäytymisen muutoksia. Yksilöiden persoonat, asenteet ja odotukset sekä toiminnalliset erot ovat ilmeisimpiä ristiriitojen lähteitä. Rehellinen ja avoin kommunikointi auttavat ristiriitojen kohtaamisessa. (Katzenbach & Smith 1998, 125-127.)

Toimiessaan tiimin jäsenenä yksilö voi saada yleisiä motivaatiota lisääviä tekijöitä, kuten oman vastualueen ja toimintavapauden. Yksilön motivaatiota lisäävät myös mahdollisuus osaamiseen laajenemiseen ja kehittymiseen. Tiimissä on mahdollisuus saada omat ideansa heti käsittelyyn ja saada palautetta osaamisestaan. Tiimiltä voi saada tukea ja tiimissä on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin päätöksiin. Panostaessaan tasaveroiseen vuorovaikutukseen omalta osaltaan, tiimiläinen saa sitä muilta osakseen. (Skyttä 2005, 150.)

Skytän mukaan (2005, 151-152) tiimin menestystekijät pohjautuvat siihen, että tiimiin tarvitaan erilaisia ihmisiä ja persoonallisuuksia. Vaikka yksi on pohdiskelija, toinen käytännön toteuttaja ja kolmas analyttikko, jäsenten tulisi osata toimia hyvin yhteen. Tiimityön onnistumiseksi ja oman hyvinvoinnin takaamiseksi yksilön tulisi kiinnittää huomiota erityisesti positii-visen työskentelyasenteen ylläpitämiseen, muiden kuuntelemiseen, kykyyn sietää kritiikkiä ja taitoon ilmaista itseään. Yksilön menestystekijöitä tiimin jäsenenä ovat lisäksi kyky sietää epävarmuutta, hahmottaa kokonaisuuksia ja luottaa muihin ihmisiin. Menestymiseen tarvitaan lisäksi ammattiosaamista ja halua kehittää omaa osaamistaan, koska tiimit ovat erinomaisia osaamisen keskuksia.

Sudenkuopat, joihin yksilö voi kaatua tiimityössä, ovat samankaltaisia kuin yleensäkin yksilöllä yhteistyötilanteessa. Tiimityössä nousevat esille erityisesti itsekeskeisyys, asioihin tarttumattomuus, itsensä likoon laittamattomuus, joustamattomuus, oman tarkastelukulman kielteisyys sekä vastuunoton varovainen ja vähäinen taso. Tiimissä yksilöllisyys tulee sallia ja sitä tulee kunnioittaa, mutta toiminnalle on sovittava pelisäännöt ja jokaisen tulee kiinnittää jatkuvasti

huomiota tiimin tilaan sekä toimintaan. Tiimissä työskentelyn on oltava kurinalaista ja yksilötasolla täytyy ponnistella jatkuvasti tiimin kehittämiseksi. (Skyttä 2005, 152.)

## 2.6 Tiimityöskentelyn esteet ja konfliktit

Heikkilä (2002, 341) sanoo: ”Perinteisesti yhteistyötä tekevissä työyhteisöissä konflikti määritellään kahden tai useamman ihmisen väliseksi erimielisyydeksi, joka johtaa epäluottamukseen ja kommunikaatiovaikeuksiin ja hankaloittaa yhteistyötä.” Konfliktit heikentävät tiimityöskentelyä, sillä avoin kommunikointi, luottamuksen rakentaminen ja yhdessä tekeminen ovat tiimin elinehtoja.

Esteiden kohtaaminen on tavallista tiimeille ja ne kuuluvat tiimien arkipäivään. Niitä on monenlaisia ja ne voivat haitata tiimin toimintaa ja heikentää sen suoritusta. Toisaalta esteiden yli pääseminen ja ongelmien ratkaiseminen voivat vahvistaa tiimiä. Tiimit ovat suoritusyksiköinä sekä yksilöitä että organisaatioryhmittymiä joustavampia ja luovempia suoritusesteiden voittamisessa. Hyvin muodostettu ja saumattomasti toimiva tiimi sopeutuu haasteisiin ja on hyvä voittamaan esteitä. (Katzenbach & Smith 1993, 168-169.)

Jumiutuneessa tiimissä on havaittavissa yleensä innostuksen ja energisyyden vähenemistä, sekä avuttomuuden tai tarkoituksettomuuden tunteita. Jumiutuneesta tiimistä voidaan tunnistaa myös haluttomuutta, riidan haastamista sekä epäluuloisuutta ja kyynisyyttä. Kun tiimi on ongelmassa, ihmisiä syytetään näiden selkien takana, työntekijät järjestävät tapaamisia, joilla ei ole tulostavoitteita ja syitä epäonnistumisille haetaan tiimin ulkopuolelta. Huonoimmassa tapauksessa ongelmassa olevat tiimit lopettavat tiimisuoritusten tavoittelemisen ja ihmisten moraalit kärsii. Mikäli tiimin päämäärä ja suoritustavoitteet eivät ole haasteellisia, tiimin jäsenet eivät ehkä näe lainkaan syytä työskennellä tiiminä. (Katzenbach & Smith 1993, 169-170.)

Jumiutuneen tiimin ongelmat liittyvät yleisesti ihmisten välisiin suhteisiin. Tavallisesti jumiutumisen yritetään ratkaista vaihtamalla vetäjä tai tiimin jäsen, hajottamalla tiimi tai järjestämällä koulutusta. Keinojen vaikutusta tehostetaan usein siten, että kiinnitetään huomiota suorituksiin. Hankalassa tilanteessa tulisi keskittää huomio tiimisuoritusten perustekijöihin, kuten päämäärään, toimintamalliin ja välittömiin suoritushaasteisiin. (Katzenbach & Smith 1993, 170-172.)

Aina kun tiimi ylittää esteen, se vahvistuu. Hankaluudet opettavat tiimejä työskentelemään tehokkaammin yhdessä ja ne kehittävät siinä sivussa yksilöllisiä ja kollektiivisia taitoja. Potentiaalisille tiimeille on kehittävää kohdata vaikeuksia ja ylittää niitä yhdessä, mutta taistelu saattaa jopa turmella tiimin itseluottamuksen ja tuhota tiimin. Kun tiimi on todella jumissa ja

ihmisten välillä on jännitteitä, alkavat ihmiset suhtautua varauksellisesti tiiminä etenemiseen. Myös perusasioihin palaaminen ja luottamuksen lisääminen hankaloituvat. Jumiutuneella tiimillä on usein samaan aikaan useita esteitä, kuten taitovajauksia, sitoutumisen puutetta, hämartyntä suunnantaju tai ulkopuolisten ilmaisemaa välinpitämättömyyttä tai vihamielisyyttä. Ongelmia ei välttämättä voida käsitellä yksi kerrallaan ja samanaikaisesti tulisikin vahvistaa suuntaa ja sitoutumista, paikata taitovajetta ja vastata ulkopuolisiin paineisiin ja ennen kaikkea keskittyä suorituksiin. Ongelmat voivat antaa tiimille paljon arvokastakin - päämääriä voidaan muokata, suoritustavoitteita laajentaa ja toimintaan voidaan ottaa uusia taitoja ja näkökulmia. Lyhytaikainen suorituskyky saattaa heiketä, mutta pitkällä aikavälillä hyödyt korvaavat haitat edellyttäen, että suorituskeskeisyydestä ei tingitä. (Katzenbach & Smith 1993, 186-189.)

Tiimeissä esiintyvät ongelmat ovat erilaisia, mutta on olemassa yleisohjeita, jotka sopivat useimpien ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmien ratkaisemisessa keskustelu ja huomio tulisi kohdistaa rooleihin, motivaatioon, tavoitteisiin, stressiin, kulttuuriin, haasteellisiin ihmisiin ja ihmisten välisiin konflikteihin. Koska ongelmat johtuvat usein ihmisten välisistä konflikteista, niiden ratkaisussa käytetään yleisesti tiimivalmennusta, jonka aihealueet käsittelevät ihmistuntemusta ja erilaisten ihmisten hyväksymistä. Ongelmia saattaa syntyä silloinkin, kun tiimi unohtaa olemassaolonsa tarkoituksen. Tällöin hyvä henki ja ilmapiiri menevät kaiken edelle ja unohdetaan se perusasia, että tiimit ovat ensisijaisesti olemassa työn tekemistä varten. (Skyttä 1999, 101-104.)

### 3 Tuloksekas tiimi

Tässä luvussa käsitellään asioita, jotka ovat keskeisiä tuloksekkaan tiimityöskentelyn kannalta. Pelisäännöistä nostetaan esille etenkin vuorovaikutuksen pelisäännöt ja tiimin roolirakennetta havainnollistetaan Belbinin tiimiroolien avulla. Osaamisen näkökulmasta tarkastellaan tiimitaitoja ja tiimissä oppimista. Luvun lopussa puhutaan lyhyesti motivaatiosta, sitoutumisesta ja työssä jaksamisesta sekä tiimien palkitsemisesta.

#### 3.1 Roolit ja pelisäännöt

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenille syntyy toistensa käyttäytymiseen liittyviä odotuksia. Ryhmään muodostuu aina roolirakenne, joka sisältää sekä virallisia että epävirallisia rooleja. Virallinen rooli on esimerkiksi johtajan rooli: kun johtaja eroaa, on hänen tilalleen ryhmään valittava uusi johtaja. Epävirallinen rooli taas syntyy jonkin ryhmän jäsenen käyttäytymisen ja toisten ryhmän jäsenten odotusten perusteella tätä käyttäytymistä kohtaan. (Helkama, Liebkind & Myllyniemi 2005, 268-269.)

Ryhmän roolit voidaan määritellä siis tiettyyn asemaan liittyviksi normeiksi. Esimerkiksi virallinen johtajan rooli voidaan määritellä joukoksi normeja, jotka koskevat johtajan asemaa. Normi ymmärretään usein käyttäytymiseen kohdistuvana odotuksena. Olipa kyseessä virallinen tai epävirallinen rooli, ryhmään muodostuu aina roolirakenne, jonka avulla voidaan antaa merkitys puheelle ryhmän saumattomasta yhteistyöstä. Kun yhteistyö sujuu, ryhmän tai organisaation roolit ovat yhteensopivia. Ryhmässä on lisäksi kaikkia jäseniä koskevia normeja, jotka voivat olennaisesti säädellä ryhmätyön tuloksellisuutta. Normi voi olla sääntö, jonka noudattamatta jättämisestä seuraa rangaistus ryhmän jäsenille. Vaikka normista poikkeaminen olisi yhdelle yksilölle houkuttelevaa, se olisi koko ryhmälle epäedullista tai uhkaksi ryhmän olemassaoloa. Normien muodostumisen taustalla on usein koordinaation tarve. Tällöin jäsenille on samantekevää, kuinka jokin ryhmätyön järjestelyä koskeva ongelma ratkaistaan, kunhan se vain ratkaistaan yhtenäisellä työn sujuvuuden turvaavalla tavalla. Normien kehittäminen kuuluu osaltaan johtamiseen. (Helkama ym. 2005, 269-271.)

Ryhmään tai työyhteisöön syntyy virallisten ja kirjoitettujen sääntöjen lisäksi kanssakäymisen epäviralliset ja kirjoittamattomat pelisäännöt, jotka tarkoittavat yhdessä sovittuja periaatteita ja toimintatapoja, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Virallisten sopimusten rinnalle on tullut tarve muodostaa reilun yhteistyön sekä hyvän vuorovaikutuksen pelisäännöt. Toisten näkökulmien kuulemisen, avoimen vuoropuhelun ja yhdessä sopimisen kautta yksilöiden on mahdollista kohdata toisensa ja sopia siitä, mitä ollaan tekemässä ja millä tavalla toisten kanssa toimitaan yhdessä arvostavasti ja rakentavasti. Organisaatioiden muutokset, kehittämisen odotukset ja toimintaympäristön muuttuminen luovat paineita vuorovaikutuksen pelisääntöjen sopimiseksi työyhteisöissä. Käsitys johtajuudesta on muuttunut kohti vastuuta jakavaa ja valmentavaa johtamistapaa, jota kutsutaan esimerkiksi valmentavaksi tai ratkaisukeskeiseksi johtamiseksi. Johtamistavan muutokset merkitsevät yhä enemmän parempien toimintatapojen hakemista yhdessä sopien ja keskustellen sekä kommunikointitaitojen parempaa hallitsemista. (Ahola, Furman & Hirvihuhta 2004, 7-8.)

Ahola ym. (2004, 9-13) ovat eritelleet hyvän vuorovaikutuksen pelisäännöt työn ilon pelisäännöiksi, kiperien tilanteiden pelisäännöiksi, jatkuvan onnistumisen pelisäännöiksi sekä työyhteisön toipumisen pelisäännöiksi myrskyn jälkeen. Johtamisen ja esimiestyön pelisäännöt kuvataan vuorovaikutuksen johtamisen pelisääntöinä, joita voi kehittää niin esimiesten koulutuksissa ja kehittämistilaisuuksissa kuin yhdessä koko työyhteisön voimin. Työn ilon pelisäännöt liittyvät työpaikan hyvän hengen ylläpitämiseen, jossa tärkeää on se, että kaikki työyhteisön jäsenet viihtyvät työssään ja kokevat työn iloa. Keskeisimmät seikat työn ilon tunteen kokemisessa ovat tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan, onnistumisen ilon kokeminen, hauskuus ja kokemus siitä, että omasta henkisestä hyvinvoinnista välitetään ja pidetään huolta.

Kiperien tilanteiden pelisäännöt liittyvät sellaisiin usein ilmeneviin tilanteisiin, jotka useimmat työyhteisön jäsenistä kokevat hankaliksi tai työpaikan hyvää henkeä uhkaaviksi. Näitä ovat esimerkiksi ongelmien puheeksi ottaminen ja niistä yhdessä keskusteleminen, kritiikin antaminen ja vastaanottaminen, vastoinkäymisten kohtaaminen sekä loukkausten sopiminen. (Ahola ym. 2004, 37.)

Jatkuvan onnistumisen pelisäännöt ovat sopimuksia siitä, kuinka työn sisältöön liittyvissä kysymyksissä toimitaan ja minkälaisin periaattein toimintaa kehitetään. Näillä pelisäännöillä on yhteys vuorovaikutukseen, mutta lisäksi ne liittyvät siihen, millaisin keinoin tavoitteet työssä saavutetaan ja millä keinoin työyhteisö pidetään valmiina uusia haasteita varten. Jotta valmius uusiin haasteisiin säilytettäisiin, on haasteen luomisessa tärkeää se, että organisaatiolla on yhteys suurempaan päämäärään tai haasteeseen, jolloin tekemisen rutinoituminen vältettäisiin. On siis syytä konkretisoida haaste selkeästi ja tehdä siitä sellainen, jonka eteen tulee ponnistella ja joka lisää tekemisen tuntua. Haaste voi olla esimerkiksi jonkin palvelun nostaminen uudelle tasolle, asiakastyytyväisyyden parantaminen, markkinaosuuden kasvattaminen tai organisaation toiminnan kehittäminen. Haasteen tulee olla sellainen, että se luo mielikuvia ja saa työyhteisön jäsenet ponnistelemaan tavoitteen saavuttamiseksi. Onnistumisen takaamiseksi työyhteisön on hyvä olla mukana kehittälemässä haastetta esimiesten avatessa näkökulmia uuteen osallistaen kuitenkin jäsenet täydentämään epäselvää kuvaa tulevaisuudesta omilla näkökannoillaan. (Ahola ym. 2004, 73-75.)

Työyhteisön toipumisen pelisäännöt myrskyn jälkeen kuvaavat tilanteita, joissa muutoksesta johtuen työyhteisö kohtaa voimakkaan muutoksen, usein kerta toisensa jälkeen. Monesti näiden muutosten seuraukset ovat ainakin osaltaan negatiivisia, kuten henkilöstön irtisanomiset tai lomautukset organisaation toiminnan supistamisesta johtuen. Olipa myrskyisän prosessin nimi saneeraus, toiminnan tehostaminen henkilöstöä vähentämällä tai sopeuttaminen, jättää se jälkensä työyhteisön jäsenten vuorovaikutukseen ja koko organisaation toimintaan. Vuorovaikutuksen pelisäännöt haittaavat tuloksellisuutta, mikäli prosessia ei hoideta kunnolla. Esimiehen tehtävänä on määritellä tapahtumien merkitys työyhteisön kanssa uudestaan työskentelyn onnistumisen takaamiseksi. (Ahola ym. 2004, 101.)

### 3.2 Belbinin tiimiroolit

Tiimi, joka näyttää paperilla hyvältä saattaa tuottaa pettymyksen käytännössä. Yksi pieni enakoimaton tekijä voi pilata muuten lupaavan kuvion. Tiimin avainhenkilön henkilökohtainen kiinnostuksen puute voi vaarantaa yhteiset ponnistukset: yhden jäsenen puuttuminen voi pakkottaa uudelleenjakoon, joka ei pääty hyvään tulokseen. Hyvin muodostetulla tiimillä on riittävästi taitoja ja sietokykyä toipuakseen vastoinkäymisistä ja päätyäkseen vähintään säädylliseen tulokseen. (Belbin 1981, 89-90.)

Belbin erottaa tiimien rakentamisessa kaksi käsitettä: Työroolin ja tiimiroolin. Työrooli tarkoittaa työn edellyttämiä vaatimuksia koostuen niistä tiedoista ja taidoista, joita työn tekemisessä tarvitaan. Työroolissa on oman alansa koulutettu ammattilainen, jonka tekniset taidot ja tiedot ovat perusta sille, millaiseen työrooliin tämä soveltuu tiimin jäsenenä. Tiimirooli taas viittaa siihen, kuinka ihminen käyttäytyy ryhmän jäsenenä ja omana persoonallisuutenaan, kuinka hän toimii ja työskentelee tiimin kanssa sekä omalla persoonallisella tyyllillään tukee tiimin tavoitteita. Tiimiroolissa ihmisen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suurin merkitys. (Heikkilä 2002, 62-63.)

Belbin on havainnut tiimin toimintaa ja muodostamista koskevissa tutkimuksissaan, että tiimirooleja tarvitaan yhdeksän. Kyseinen Belbinin tiimiroolijako on osoittautunut laajasti käytetyksi työvälineeksi tiimejä rakennettaessa. Yhdeksän tiimirooliaan Belbin on nimennyt keksijäksi (plant), resurssien kartoittajaksi (resource investigator), koordinaattoriksi (co-ordinator) tai puheenjohtajaksi (chairman), muokkaajaksi (shaper), tarkkailevaksi arvioijaksi (monitor evaluator), tiimityöskentelijäksi (teamworker), toimeenpanijaksi (implementer), viimeistelijäksi (completer) ja spesialistiksi (specialist). (Heikkilä 2002, 67-68.)

Belbinin rooleista keksijät määritellään yleisesti älykkäiksi, omaperäisiksi ajattelijoina. He kylvävät siemenen ideasta, jota muut tiimin jäsenet vaalivat ja kasvattavat saadakseen sen tuottamaan hedelmää. Keksijät ovat ideapankkeja, joiden parhaat puolet näkyvät uusien ideoiden tuottamisessa sekä ongelmanratkaisussa. He nauttivat itsenäisestä työskentelystä ja vaikka loistavatkin ideanikkareina, he eivät ole hyviä panemaan ideoitaan toimeen käytännössä nopean kiinnostuksen menettämisen vuoksi. Jos monta keksijää sijoitetaan samaan tiimiin, tiimistä tulee tuottamaton, koska keksijät saattavat helposti sivuuttaa toisten tiimin jäsenten ideat ja ajatukset olettaen muiden muuntautuvan oman näkemyksensä mukaisesti. Resurssien kartoittajat ovat keksijöiden tavoin luovia ihmisiä, mutta eivät synnytä samaan tahtiin uusia ideoita, vaan jäsentävät mieluummin toisten jäsenten raakoja ideoita ja kehittävät niitä eteenpäin. Resurssien kartoittajat ovat suosittuja jäseniä tiimissä, hyviä neuvottelijoita ja diplomaatteja vaikuttaen optimistisellä luonteellaan tiimiin kannustavasti. He estävät jäseniä hidastelemasta ja velttoilemasta sekä kangistumasta vanhoihin kaavoihinsa. Resurssien kartoittajien mielenkiinto herpaantuu kehujen puutteessa ja sitten, kun projekti on jo päässyt hyvin käyntiin ja odottaa jälkihoitoa. Koordinaattorin rooliin lukeutuvat jäsenet pyrkivät kurinalaisesti, hillitysti ja itseensä luottaen kohti yhteistä päämäärää. Koordinaattorit nauttivat tiimin luottamusta, delegoivat taitavasti asioita ja tehtäviä, kommunikoivat sujuvasti ja omaavat yleensä luontaisen auktoriteetin. He pystyvät kokoamaan toimivaksi kokonaisuudeksi tiimin, joka on täynnä toisilleen vastakkaisia taitoja ja erilaisia persoonallisuuksia. Kuten resurssien kartoittajat, koordinaattorit ovat hyviä tiimin motivoijia sekä yhteydenpitäjiä tiimiläisten välillä tehden sen kuitenkin eri tavalla. (Heikkilä 2002, 68-75.)

Tiimirooliltaan muokkaajat ovat persoonallisuuksia, jotka pursuavat hermostunutta energiaa, ovat impulsiivisia, kärsimättömiä, ulospäin suuntautuneita ja ärtyisän hermostuneita. He ovat saavutusorientoituneita, nauttivat haasteiden asettamisesta ja vaativat muitakin tiimin jäseniä toimimaan tulosten eteen. Muokkaajien pakottava muutosvoima saa asioita tapahtumaan ja heidän päätehtävänsä onkin auttaa tiimin pyrkimyksiä kanavoimalla niitä oikeaksi katsomiinsa suuntiin. He epäilevät yleensä omaa kyvykkyyttään ja toimintaansa, mutta näyttävät ulospäin hyvin itseensä luottavilta. He eivät yleensä välttele epäsuosittujen päätösten tekemistä tai avointa välienselvittelyä. Kuten koordinaattorit, muokkaajat ovat vahvoja tiimin johtajahahmoja, mutta näiden kahden roolin tyyli on hyvin erilainen. Tarkkailevien arvioijien rooliin taas kuuluu älykkyys, harkitseva varovaisuus ja sisäänpäin kääntyneisyys. Tarkkailevat arvioijat tekevät erittäin harvoin huonoja päätöksiä, koska he punnitsevat asiat huolella sekä arvioivat ja tuomitsevat niiden edut ja heikkoudet. Heidän vahvuutensa on toimia tiimissä selkeinä, kiihkottomina ja puolueettomina ideoiden arvioitsijoina ja he yleensä näkevät, mikäli suunnitelmassa on aukkoja tai virheitä. He ilmaisevat mielipiteensä karkeasti ja suorakaisesti, ovat jokseenkin tunteettoman oloisia ja vaikeasti motivoitavia. Vastakohtana tarkkailevien arvioijien kylmyydelle tiimityöskentelijät ovat sosiaalisia, diplomaattisia, hyviä kuuntelijoita, lojaaleja ja luonteeltaan lempeitä persoonia. Tiimityöskentelijät eivät etsi uudesta ideasta virheitä vaan rakentavat sen pohjalta. He parantavat avoimuudellaan muiden jäsenten välistä kommunikaatiota ja vähentävät kahakoita. He eivät ole dynaamisia tai kilpailuhenkisiä persoonia, mutta hyvin toisia motivoivia ja erittäin tärkeitä tiimille kriisi- ja stressitilanteissa. (Heikkilä 2002, 76-82.)

Toimeenpanija -roolin tiimiläiset ovat organisointitaitoja ja maalaisjärkeä omaavia raa'an työn tekijöitä. He ovat toimissaan systemaattisia, velvollisuudentuntoisia ja käyttäytymistään helposti ennustettavia. Parhaita puolia toimeenpanijoissa tiimin kannalta on se, että he tekevät työnsä tyytyväisenä huolimatta siitä pitävätkö he tehtävästä vai eivät. Toimeenpanijat kokevat muutoksen epämiellyttävänä ja ovat parhaimmillaan esimerkiksi aikataulujen tai graafisten kuvaajien laatimisessa. He toteuttavat sovitut suunnitelmat tehokkaasti ja systemaattisesti. Viimeistelijät ovat nimensä mukaisesti omantunnontarkkoja yksityiskohtien tarkistajia. Viimeistelijät huolehtivat aikarajoista eivätkä siedä huolimattontaa työskentelyä. He ovat huolestuneen ja levottoman oloisia ja työskentelevät perinpohjaisesti ja järjestelmällisesti. Sekä toimeenpanijat että viimeistelijät ovat tiimin varsinaisia tekijöitä. Belbinin rooleista viimeinen, spesialisti, on omistautunut erikoistaidoille ja -tiedoille. Spesialistit eivät juuri osoita mielenkiintoa muita ihmisiä kohtaan, mutta heillä on voimaa ja päättäväisyyttä kasvaa kapean erikoisalansa täysin tunteviksi asiantuntijoiksi. Spesialistit ovat avainpelaajia tiimeissä, joiden toiminta perustuu erikoisosaamiselle tai -tiedolle. Tällaisissa tiimeissä he voivat olla hyviä johtajia, koska tuntevat alansa perinpohjaisesti. (Heikkilä 2002, 84-89.)



On epätodennäköistä, että tiimissä olisi juuri yhdeksän henkeä tai että tiimin jäsenet edustaisivat Belbinin tiimiroolijaon mukaisia erilaisia rooleja. Useimmat ihmiset löytävät itsessään piirteitä eri rooleista, mutta jokaiselle pyritään kuitenkin löytämään päärooli eli se, joka kaikista vahvimmin on edustettuna omassa persoonassa. Tämän lisäksi ihmisellä voi olla yksi tai useampia sivurooleja. Tiimien kokoaminen ei koskaan tapahdu sellaisissa olosuhteissa, joissa eri tiimirooleja voitaisiin yhdistellä vapaasti, vaan tiimissä joudutaan tekemään kompromisseja ja pyrkiä samalla parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan kokoonpanoon. (Salomäki, 2002, 39-40.)

### 3.3 Tiimitaidot

Tiimin jäsenet ovat jatkuvasti niin sanotussa valokeilassa eikä vetäytyminen ole mahdollista. Aiemmin, kun työ on ollut lokeroituneempaa, on ihmisillä ollut mahdollisuus vetäytyä helpommin omiin oloihinsa. Kun ilmapiiri niin työyhteisössä kuin tiimissä on avoin, tiimillä on mahdollisuus tuottaa erinomaisia tuloksia. Tiimin haasteena on kehittyä heijastavasta kuuntelusta tulkitsevaan kuunteluun, keskustelusta vuoropuheluun ja osallistuvasta avoimuudesta pohdiskelemaan avoimuuteen. Johtajuus viedään suurelta osin tiimin sisälle ja tiimi tarvitsee riittävästi taitoja järjestääkseen ja hoitaakseen palaverinsa itse. Tiimin ongelmanratkaisutaitojen on tärkeää olla itsenäisellä tasolla ja tiimin on ymmärrettävä, kuinka ideoiva ja luova ilmapiiri rakennetaan. (Skyttä 2005, 121.)

Tiimitaidot voidaan jakaa vuorovaikutusasetelmaan, vuorovaikutuksen avoimuuteen, vastuunottoon ja sen kehittämiseen, palaverointiin sekä ongelmanratkaisuun liittyviin taitoihin. Tiimivuorovaikutuksen tapa vaatii erilaisia taitoja kuin perinteinen vuorovaikutus, koska tiimissä suuri osa asioista hoidetaan yhdessä ja moniosaamisen kehittyminen tuo lisää vuorovaikutustilanteita. Tiimivuorovaikutuksessa tärkeitä ovat tunteiden ilmaisemisen taidot, avun antaminen ja vastaanottaminen, kyky pyytää ja antaa anteeksi, taito ymmärtää ja arvostaa erilaisuutta sekä taito kohdata ristiriitatilanteita. Kun organisaatiot ovat kehittyneet esimiesvastuusta yksilövastuujähteluun, tiimiorganisaatiossa vastuunkannon perusyksikkö on tiimi, jonka on tarkoitus kantaa vastuu koko toiminnastaan ja jakaa vastuu edelleen yksilötasolle. (Skyttä 2005, 122-137.)

Katzenbach ja Smith jakavat tiimiläisten toisiaan täydentävät taidot tekniseen tai toiminnalliseen asiantuntemukseen, ongelmanratkaisu ja -päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Tiimi tarvitsee vähimmäismäärän erilaisia taitoja - etenkin teknisiä ja toiminnallisia - päästäkseen alkuun. Tiimi ei myöskään voi päästä päämääräänsä, ellei se kehitä kaikkia tarvitsemiaan taitoja. Päämäärä ja suoritustavoitteet liittyvät toisiinsa, sillä tiimin lähiajan suoritustavoitteiden tulee olla suoraan sidoksissa sen kokonaispäämäärään. Ellei näin ole, tiimin jäsenet loitontuvat toisistaan, hämmentyvät ja suoritusten taso heikkenee. Yhteisen päämää-

rän muokkaamisessa johdon asettamat suuntaviivat auttavat tiimiä pääsemään alkuun, koska suuntaviivoista voi päätellä yrityksen suoritusvaatimusten tason. Tiimin yhteinen toimintamalli tarkoittaa yhtenäisiä työskentelytapoja, joilla tiimi pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Toimintamallin määrittämiseen tulisi käyttää aikaa yhtä paljon kuin päämäärän etsimiseen. Tiimin sisällä voi muodostua merkittäviä sosiaalisia johtotehtäviä ja tehokkaissa tiimeissä onkin aina jäseniä, jotka omaksuvat itselleen näitä tehtäviä. Nämä jäsenet kyseenalaistavat asioita, esittävät tulkintoja, muistuttavat tärkeistä asioista ja tarjoavat tukeaan sitä tarvitseville. Sosiaaliset johtamistehtävät edistävät tiimin menestykselle välttämättömiä rakentavia ristiriitoja sekä keskinäistä luottamusta. Tiimin määritelmässä viimeisenä mainittu yhteisvastuu tarkoittaa sitä, että ryhmän tulee tuntea itsestään vastuuta tiiminä, ennen kuin siitä muodostuu oikea tiimi. Yhteisvastuu muodostuu vilpittömistä lupauksista itselle ja muille. Nämä lupaukset tukevat tiimityölle tärkeitä sitoutumista ja luottamusta. Ryhmät, jotka eivät koe olevansa yhteisvastuussa suorituksistaan, eivät ole asettaneet itselleen yhteistä päämäärää tai toimintamallia, joka pitäisi ne tiiminä. (Katzenbach & Smith 1998, 62-76.)

### 3.4 Tiimissä oppiminen

Yritysten menestyminen perustuu tulevaisuudessa enemmän niiden kykyyn soveltaa ja tuottaa uutta tietoa tehokkaasti. Tämän ajatuksen mukaan ne yritykset, jotka eivät kykene kehittymään oppiviksi organisaatioiksi, ovat vaarassa menettää kilpailussa asemiaan. Tiimimäinen organisaatio palvelee henkilöstön tietotaidon kehittymistä ja hyväksikäyttöä. Yhdeksi organisaation johdon tärkeimmäksi tehtäväksi katsotaan sellaisen ympäristön luominen, joka tukee uuden tietämyksen luomista ja ryhmien toimintaa. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 44-47.)

Tämän päivän johtamisteoriat korostavat sitä, että työntekijät pyrkivät kehittymään ympäristön tarjotessa siihen tukea, haasteita ja mahdollisuuksia. Ihmiset haluavat kehittää osaamistaan omien kykyjensä edellyttämällä tavalla. Toimiva oppimiskulttuuri edellyttää sitä, että hierarkkiset rakenteet korvataan tasa-arvoa korostavilla verkostoilla ja tiimeillä. (Ruohotie 1998, 141.)

Tiimit voivat kehittyä tavanomaista työryhmää tehokkaammiksi ja tiimejä käytetäänkin juuri siitä syystä, että ne ovat tehokas keino toteuttaa tavoitteita. Ihanteellisinta oppimisen lisääntymisen kannalta on, kun tiimit muodostetaan toisiaan täydentävien taitojen perusteella. Monitaitoisten tiimien vahvuus on se, että ne pystyvät ratkaisemaan tehokkaasti ongelmia ja tekemään päätöksiä - tällöin myös yksilöiden taidot kehittyvät. (Järvinen ym. 2000, 107-108.)

Koska päätöksenteko tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla, myös oppimisen pitää tapahtua tiimissä, joka on oppivan organisaation perusyksikkö. Yhdessä tiimissä tapahtuva oppiminen siirtyy jäsenten mukana muihin tiimeihin. Oppivalla tiimillä on kiinteä yhteys ja yhteisten tavoit-

teiden lisäksi tiimiä pitää koossa tiimihenki. Tiimin oppimisen edellytyksenä on se, että tiimin jäsenet löytävät yhteisen kielen, kyvyn keskustella ja kommunikoida sekä keinot käsitellä konflikteja. Tiimin oppiminen on myös kiinni siitä, kuinka hyvin tiimiläiset tuntevat toisensa ja osaavat jakaa osaamisensa. Tiimin osaaminen ei ole sama asia kuin sen jäsenten osaamisen summa, eikä tiimin oppiminen tarkoita pelkästään yksilön taitojen kehittämistä. Tiimin osaaminen riippuu pikemminkin siitä, kuinka hyvin tiimin jäsenten osaaminen kyetään yhdistämään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin vetäjä vastaa yleensä siitä, että tiimillä on oikeaan aikaan oikeaa oppia ja muita tarvittavia resursseja. Tiimin vetäjän tehtävä on myös edistää oppimisen ohjaamista ja osaamisen jakamista tiimin sisällä. (Ojala 2002, 185.)

### 3.5 Työmotivaatio ja sitoutuminen

Nykyiset organisaatiot perustuvat osaamiseen ja innovatiivisuuteen ihmisten sitoutumisen sekä omaehtoisen työskentelyn ollessa avainasemassa. Työn sisältö eli se, kuinka hyvin henkilö on sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen merkittäviksi haasteiksi ja kuinka hyvin hän kokee työnsä itselleen sopivaksi, vaikuttaa keskeisesti yksilön työmotivaatioon. Yhtä merkittävää on kokemus onnistumisesta, menestymisestä ja kehittymisestä pyrkimyksessä kohti työprosessiin liittyviä päämääriä. (Juuti 2006, 66.)

Yksilö on sisäisesti motivoitunut, kun hän tekee työtä työn itsensä ja sen haasteellisuuden vuoksi. Ulkoisesti motivoitunut yksilö reagoi ulkoa tuleviin vaikutteisiin, kuten taloudellisiin kannustimiin tai erottamisen uhkaan. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että suurin osa yksilön toiminnasta on sisäisesti motivoitunutta, mutta silti ulkoisilla, kannustavilla tekijöillä sekä sisäisillä, palkitsevilla tekijöillä on eri vaikutus motivaatioon. Odotusarvoteorian mukaan ihminen on ulkoisesti motivoitunut ja laskelmoiva, tuottoja ja panoksia vertaileva olento: yksilö uskoo tai odottaa tietynlaisen käyttäytymisen johtavan tiettyihin palkkioihin. Osaamisperusteiset palkitsemiskeinotkin voidaan nähdä siinä valossa, että ihminen kehittää itseään ainoastaan tullakseen sen seurauksena taloudellisesti palkituksi. Sisäinen motivaatio perustuu esimerkiksi siihen, että mitä kiinnostavampana ihminen pitää työtehtäviään, sitä korkeampi on hänen sisäinen työmotivaationsa suoriutua niistä hyvin. Myös osallistumismahdollisuudet, mahdollisuudet vaikuttaa työpaikan asioissa sekä esimiesten ja alaisten väliset keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja lojaalisuuteen perustuvat suhteet vahvistavat sisäistä työmotivaatiota. Liiallinen kannustimien käyttö saattaa tukahduttaa sisäisen työmotivaation, koska sitä ei tietoisesti tueta tai sille ei anneta tilaa kehittyä. Motivoinnissa on siis käytettävä sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatitekijöitä sopivassa suhteessa. (Hakonen ym. 1998, 18-20.)

Huipputiimit erottuvat sitoutumisensa ansiosta. Tiimissä, jossa jäsenet ovat sitoutuneet toisiinsa, jokainen tiimin työntekijä auttaa aidosti toisiaan henkilökohtaisten ja ammatillisten tavoitteiden saavuttamisessa. Keskinäinen sitoutuminen saa aikaan sen, että tiimin päämäärät

muuttuvat jalommiksi ja työskentelytavat tehokkaammiksi. Huipputiimin jäsenet ovat sisäistäneet täysin ajatuksen, että jos yksi tiimin jäsen epäonnistuu, koko tiimi epäonnistuu. Tiimin jäsenet huolehtivat toistensa henkilökohtaisesta kasvusta, mikä auttaa huipputiimejä kehittämään päällekkäisiä ja vaihdettavissa olevia taitoja. (Katzenbach & Smith 1998, 81-82.) Yksilötasolla sitoutuminen tarkoittaa itsensä likoon laittamista ja oman osaamisen ja voimavarojen virittämistä asioiden edistämiseksi. Aito henkilökohtainen sitoutuminen saavutetaan ainoastaan kun yksilöllä on rajoittamaton mahdollisuus päättää asioista omalta kohdaltaan. (Skyttä 2005, 47.)

Tehokkaan tiimityöskentelyn edellytyksenä on vahvasti tiimiin sitoutuneet jäsenet. Vasta tiimiin sitoutuneet työntekijät voivat yhdessä tuottaa paljon merkittävää synergiaa. Sitoutumista edistää tiimin työntekijöiden päätösvalta omasta työskentelystään. Tiimin toiminta on heikompaa ja vähemmän vakuuttavaa, mikäli sitoutuminen tiimin visioon, tavoitteisiin, tehtävään ja periaatteisiin on heikko. Sitoutunut tiimi uskoo aidosti siihen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa, vaikka ne alkuun kuulostaisivatkin mahdottomilta. (Heikkilä 2002, 42.)

Todella sitoutunut tiimi on mitä tuottavin suoritusyksikkö, kunhan sillä on olemassa selkeät tulokset, joista tiimi on yhdessä vastuussa ja yrityksen suorituspäämäärä todella vaatii määrättyjen tulosten saavuttamista. (Katzenbach & Smith 1998, 51-52.) Toimivan tiimin täytyy olla sitoutunut päämäärään, joka on merkityksellinen jokaiselle tiimin jäsenelle. Päämäärä ja tavoitteet määrittävät tiimin suunnan ja ne auttavat jokaista tiimin jäsentä ymmärtämään, että jokaisen täytyy ponnistella, jotta tavoitteet saavutetaan. Merkityksellinen päämäärä vahvistaa ja terävöittää tiimin fokusta ja sitoutumista ajan mittaan. Tiimin täytyykin säännöllisesti muokata päämäärää, jotta se olisi tarkoituksenmukainen. (Katzenbach 1998, 45.)

### 3.6 Työssä jaksaminen

Yksilön työssä jaksamisen edellytyksiä ovat työmotivaatio, oma osaaminen ja halu kehittyä. Riittävät psyykkiset ja sosiaaliset valmiudet, kyky organisoida omaa työtä, itseohjautuvuus, tahto vaikuttaa oman työn sisältöön sekä terveys ja stressin hallinta vaikuttavat työssä jaksamiseen positiivisesti. Muista pätevyyksistä ei ole juuri apua, jos ihmiseltä puuttuu motivaatio työnsä tekemiseen. Yksilön tai työyhteisön ongelmat työssä jaksamiseen voivat lähteä liikkeelle niin yksilötasolta kuin työryhmän yhteistoiminnan ongelmista. Yhteisön tai tiimin jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tuloksen heikkeneminen, työntekijän tai työnantajan ongelmat kuten stressi tai organisointiongelmat, yhteiskunnalliset ja kulttuuriset muutokset, työyhteisön ilmapiirin huononeminen ja terveysongelmat, kuten sairauspoissaolot. (Salomäki 2002, 66-69.)

Työhyvinvoinnin lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Vain terve ja hyvinvoiva ihminen kykenee suorituksiin, jotka hyödyttävät niin häntä itseään kuin organisaatiota ja asiakkaitakin. Kun ihminen tekee työtä, jonka hän kokee omakseen, sisäiset motiivit viriävät itsearvoisesti työstä. Päämäärien tulisi olla kaikille työyhteisön jäsenille selvät ja jokaisen olisi voitava toimia tehtävässä, jonka kokee omakseen. Ihmisen mielenkiinnon virittäviä ja pyrkimyksiä ylläpitäviä haasteita tulisi tarjota, jotta yksilö kokee olevansa pätevä ja osaava sekä omissa että muiden silmissä. Työstä saadun mielihyvän lisäksi on tärkeää, että esimies ja muu ympäristö antavat omaan toimintaan liittyvää palautetta. Osuvan palautteen saaminen auttaa yksilöä korjaamaan ja tarkastelemaan työtään uudella tavalla. Myönteisen palautteen saaminen antaa voimavaroja, joiden avulla haasteiden kohtaaminen on helpompaa. Esimiehen velvollisuus on tietää mitä yksilö on tehnyt ja saanut aikaan, jolloin suoritusten huomioiminen on mahdollista. Ryhmänä tai tiiminä työskentely on yksi keino lisätä palautetta työstä. Tiimityön käyttäminen antaa usein kaivattua sosiaalista tukea ja tiimissä erilaisten ihmisten taidot saadaan parhaaseen mahdolliseen käyttöön. (Juuti & Vuorela 2002, 64-70.)

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen on olennaisessa osassa organisaatiossa, jonka menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. Yrityksen tuloksessa näkyy, mikäli työyhteisön jäsenet eivät innostu työstään. Sitoutumista ja innokkuutta ei riitä luomaan rahallisten arvojen korostaminen ja tuloksen vaatiminen. On todennäköistä, että osaavimmat henkilöt jättävät organisaation, mikäli siellä on huono henki. Hyvä ilmapiiri perustuu luottamukseen, avoimuuteen, avuliaisuuteen ja keskinäiseen kunnioitukseen. Mahdollisuus osallistua ongelmien ratkaisemiseen ja työskentelyn kehittämiseen parantaa ihmisen työhön sitoutumista. Omaan työhönsä ja organisaation kehittämiseen sitoutuneet ihmiset ajavat yrityksen etuja ja voivat menestyksellisesti vastata sen kehittymisen haasteeseen. Johdon ja esimiesten tehtävä on antaa jokaiselle ihmiselle sellaisia tehtäviä ja haasteita, joissa tämän parhaat puolet pääsevät oikeuksiinsa ja joissa hän voi jatkuvasti kehittyä. (Juuti & Vuorela 2002, 146-151.)

### 3.7 Tiimien ja ryhmien palkitseminen

Kannustimet ja palkkiot voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin palkintoihin. Aineelliset palkkiot käsittävät yleensä rahapalkan, tulospalkkiot ja muut edut. Aineettoman palkitsemisen muotoja ovat muun muassa työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt, vaikutusmahdollisuudet, kehittymismahdollisuudet sekä työntekijän ja työn arvostus. Palkitsemistapojen ajanmukaisina pitäminen on jatkuvaa toimintaa. Yritysten toimintaympäristön muuttuessa myös palkitsemistapojen tulisi muuttua. Työpaikalla jokaisen pitäisi tuntea palkitsemisen perusteet ja tietää, mistä ja millä perusteilla oma palkka muodostuu. (Hakonen ym. 1998, 35-37.)

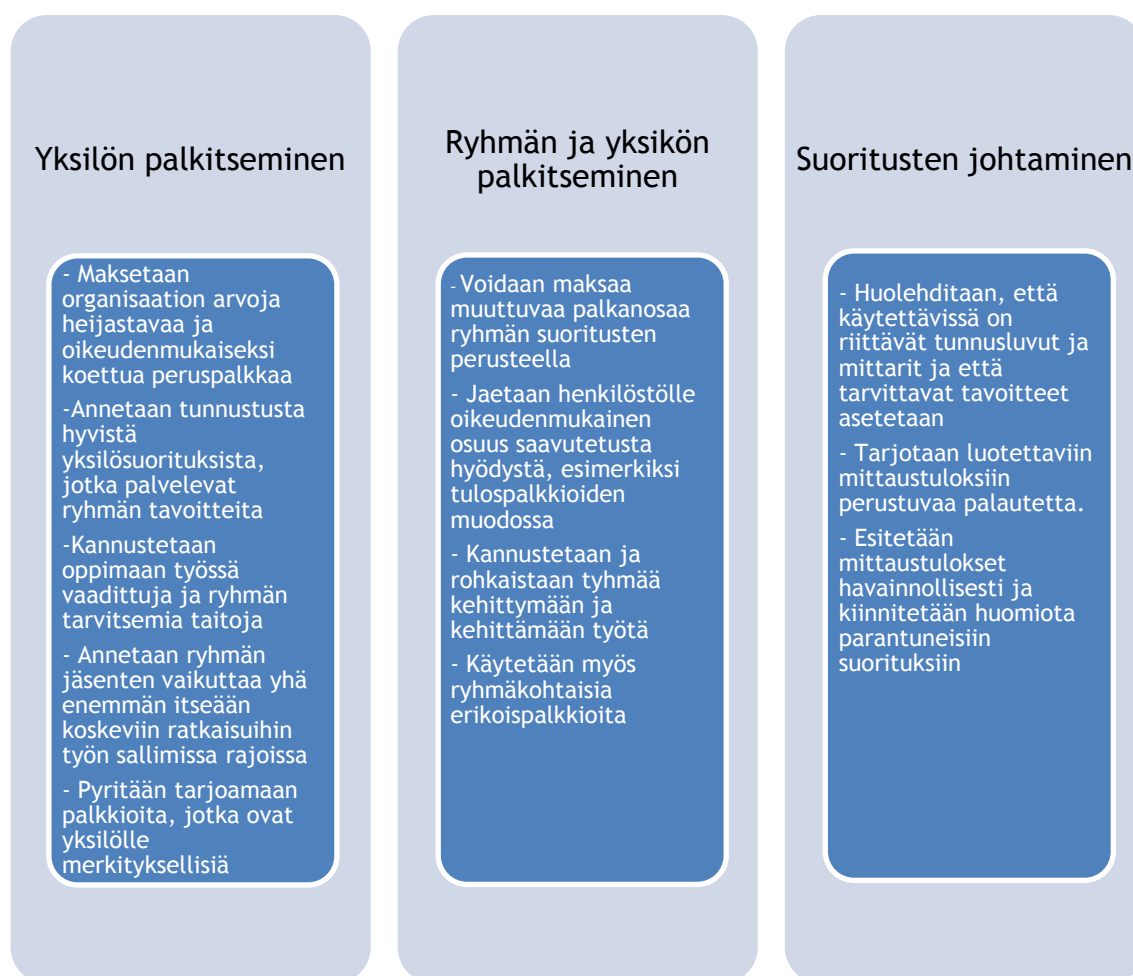
Pysyviä työryhmiä muodostettaessa haasteena on erilaisten ja eri tavoin palkittujen ihmisten palkitseminen johdonmukaisesti. Palkitsemisen tulisi tukea ryhmän muodostumista, mutta ryhmän jäsenten palkkauksessa on usein lähtökohtaeroja, jotka johtuvat koulutus- ja kokemustustasta sekä aiemmin tehdyn työn vaativuudesta. Palkkiokriteerien löytäminen ryhmässä voi olla haasteellista, koska ryhmän osuus yksikön tai organisaation kokonaistuloksen saavuttamisessa saattaa olla vaikea erottaa. Yhteen hiileen puhaltamista tuetaan ryhmäkohtaisilla palkkioilla. (Hakonen ym. 1998, 60-61.)

Ryhmäarvomallin mukaan oikeudenmukaiset menettelytavat päätöksenteossa ja alaisen reilu kohtelu saavat aikaan sitoutumista tiimiin tai ryhmään. Lisäksi ne luovat kuvaa arvostetusta asemasta ryhmän sisällä. Näiden oletetaan johtavan itseluottamuksen lisääntymiseen sekä ryhmän tavoitteita tukevaan käyttäytymiseen. Psykologisen selityksen mukaan ihmiset haluavat mieluummin nähdä itsensä hyvässä kuin huonossa valossa ja käyttävät ryhmää tiedon lähteenä itsestään. Kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta voivat johtaa heikentyneeseen työpanokseen ja sitoutumiseen ja lopulta eroon ryhmästä. Oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat lisäävät organisaatioon tai ryhmään sitoutumisen lisäksi tyytyväisyyttä päätöksentekoon, arvostusta esimieheen sekä halua ponnistella oman yksikön puolesta. (Hakonen ym. 1998, 30-31.)

Yrityksen strategiassa määritellään syyt ryhmän tai tiimin olemassaololle ja näin ollen ryhmän päämäärä sekä tavoitteet ovat alisteisia yhteiselle strategialle. Koska tiimien työ yleensä on tavoitteellista ja päämäärätietoista, antavat tavoitteet palkitsemisen näkökulmasta mahdollisuuden kytkeä ryhmäpalkkiot konkreettisiin asioihin ja antaa palautetta niiden saavuttamisesta. Palkitsemisen voidaan ajatella kokonaisuudessaan toimivan kuin peilin, johon katsomalla ihminen saa palautetta itsestään ja tekemästään työstä. On havaittu, että kun ryhmillä on selkeä yhteinen tehtävä ja siihen liittyvä palkkio, ryhmän suoritus paranee. Mikäli yhteinen tehtävä puuttuu, pelkkä yhteistyöhön kannustava palkkiojärjestelmä ei kuitenkaan lisää yhteistyötä. (Hakonen ym. 1998, 12-20.)

Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat ratkaisevasti toiminnan ohjautumiseen ja ajankäyttöön. Yksilösuorituksista palkittaessa nousee esille yksilösuorittajia, mikä johtaa siihen, että ryhmän potentiaali jää käyttämättä. Mikäli organisaatio on valveutunut, sen palkitsemistavoissa korostuvat tiimien yhteiset saavutukset ja niihin liittyvät arvostuksen osoitukset. Näin ollen myös yhteistyö pitäisi nostaa yhdeksi palkitsemisperusteeksi. Etenkin myyntiorganisaatioissa on perinteisesti palkittu yksilösuorittajia. Yksilölähtöinen palkitsemismalli ei kuitenkaan ole ainoa malli menestyvän myyntityön rakentamisessa. Innostava ryhmäpalkitsemismalli saa parhaimmillaan tiimin puhaltamaan yhteen hiileen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 272.)

Alla olevassa kuvassa (Kuva 4) on yksi esimerkki tiimitoimintaa edistävästä palkitsemisjärjestelmästä. Yksiselitteistä tapaa tiimien palkitsemiseksi ei ole, sillä tiimit ja työt poikkeavat toisistaan. Tiimitoimintaan sopivia palkkaratkaisuja ovat henkilökohtaisen peruspalkan lisäksi maksettava tiimi- tai tulospalkkio. Tulos- tai suorituspalkan lisäksi tiimiä voidaan palkita esimerkiksi tiimin kehittymisen perusteella. Mielenkiintoinen kehittämisen kohde on myös aineeton palkitseminen. Yksilöllisen palkitsemisen perustana tiimissä voivat olla tiimityön kannalta oleelliset taidot. Tiimin toiminnan laadun kehittyminen ja asiakastyytyväisyyden paraneminen ovat nekin palkitsemisen arvoisia asioita. (Hakonen ym. 1998, 63.)



Kuva 4: Ryhmätoimintaa tukeva palkitsemisjärjestelmä (Hakonen ym. 1998, 64.).

#### 4 Tiimin johtaminen

Hyvä ihmisten johtaminen on onnistumisen perusedellytys nykyisissä tiimimäisissä prosessio-organisaatioissa, jotka ovat verkottuneet muiden organisaatioiden kanssa. Johtamisen suunta on muuttunut, kun 1960-luvun jälkeen yritykset ovat olleet jatkuvan muutoksen kohteena. Tänä päivänä puhutaan oppivista organisaatioista, verkosto-organisaatioista, älykkäistä organisaati-

oista ja virtuaaliorganisaatioista. Nykyistä yrityselämää kuvaa muutos, nopealiikkeisyys ja tiilapaisuus globaalin kilpailun asettaessa jatkuvasti yritykset venymiskykynsä rajoille. Globaalin talouden vaatiessa toiminnan kannattavuutta, tehokkuutta ja jatkuvia uusia innovaatioita, on henkilöstön osaamisesta tullut keskeinen strateginen tekijä. Yritykset kilpailevat aineettoman osaamispääoman avulla, jota on vain ihmisillä sekä varastoituneena organisaatiokulttuuriin. Johtajille asetettua uudistamistehtävää ei helpota perinteisen autoritäärisyyden ja johtajuuskeskeisyyden painolasti. Käskyvaltaisesta johtajuudesta on tultu asioiden johtamisen kautta siihen, että kukin yksilö itse on oman työnsä paras asiantuntija. Tällöin ei ole järkevää pyrkiä liiaksi ohjaamaan tai valvomaan yksittäisen henkilön työsuoritusta. Ongelmanratkaisu on asiantuntijan eli kenen tahansa työtään tekevän yksilön sekä asiakkaan yhteinen tuotos. Koska jokainen pyrkii onnistumaan työssään, tarvitaan esimiehen auttavaa ja rakentavaa otetta tukemaan yksilön työsuoritusta. (Juuti & Vuorela 2002, 7-13.)

Tänä päivänä onnistuminen riippuu vuorovaikutuksesta ja osaamisesta. Yhteinen tieto ja uusi kokemus ovat valttia merkiten sitä, että erilaiset ihmiset tulee saada hyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön ratkomaan monimutkaisia ongelmia. Puhuttaessa valmentavasta johtamisesta, valmentamisesta ja valtuuttamisesta, peruseriaatteena on, että esimies onnistuu, kun hänen vastuullansa olevat ihmiset onnistuvat. Vastaavasti esimies epäonnistuu, kun hänen ihmisensä epäonnistuvat. Edellä mainituissa johtamistyyleissä pyritään sekä antamaan voimaa muille ihmisille että saamaan sitä itselle: se valta, mikä annetaan asiantuntemuksen, tietojen ja suhteiden nimissä muille, ei lähde pois itseltä, vaan kasvaa koko työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2002, 13-15.)

Asioiden johtamisen lisäksi esimiehen on kiinnostuttava ihmisten johtamisesta, mihin liittyy motivointi ja sitouttaminen, viestinnän kehittäminen, palautteen antaminen ja lukuisia muita asioita, jotka esimiestyössä voivat helposti jäädä päivittäisen kiireen jalkoihin. (Salminen 2006, 94.)

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin kahta tapaa johtaa tiimejä: valmentavaa johtajuutta ja syväjohtamista. Näissä tavoissa on paljon yhtäläisyyksiä toistensa kanssa ja tutkittavista organisaatioyksiköistä odotetaan löytyvän etenkin valmentavan johtajuuden tunnuspiirteitä. Syväjohtaminen on tuotu esimerkiksi siksi, että siinä korostuu asioiden johtamisen sijasta ennen kaikkea ihmisten johtaminen. Tiiminvetäjän tehtävät on valittu tarkastelun kohteeksi sen takia, että yksiköiden johtajat toimivat myös tiiminvetäjinä, onhan heillä vetovastuu oman yksikkönsä eli tiimin toiminnasta. Luvun lopussa puhutaan lyhyesti asiantuntijuuden johtamisesta, koska kohdeyrityksessä on asiantuntijaorganisaation piirteitä ja asiantuntijuuden johtamisessa voidaan johtamistapana käyttää myös valmentavaa johtajuutta.



#### 4.1 Tiiminvetäjä

Tiiminvetäjät tekevät itse todellista työtä siinä missä kaikki muutkin tiimin jäsenet. Tiiminvetäjän tehtäviin kuuluu kehittää tiimiläisten sitoutumista ja itseluottamusta, selkeyttää päämäärää, vahvistaa kollektiivisia taitoja ja työskentelytapoja, poistaa ulkoisia esteitä ja järjestää jäsenille mahdollisuuksia. Se, miten hyvin tiiminvetäjät onnistuvat tasapainottamaan itse tekemisen ja muilla teettämisen, vaikuttaa aina tiimin suoritukseen. Tiiminvetäjä tietää, että hänellä ei ole kaikkia vastauksia eikä hänen tarvitse tehdä kaikkia tärkeitä päätöksiä yksin. Hän uskoo, että tiimi ei voi menestyä ilman kaikkien jäsenten yhteistä panosta eikä ego ei ole hänen päällimmäisenä huolenaiheenaan. Vaikka tiimi tarvitseeikin valvontaa ja esimiehen päätöksentekoa, edellyttää tiimisuorituksiin pääseminen lopulta sitä, että tiimi tekee päätökset, on vallassa ja sankari. Näin ei pääse tapahtumaan, jos vetäjä tekee päätökset yksin ja sanoo aina viimeisen sanan tehtävistä tai toimenpiteistä. (Katzenbach & Smith 1998, 147-149.)

Tiiminvetäjän on annettava tiimille päätöksentekovaltuuksia vain siinä määrin, kun tiimi on valmis niitä hyväksymään. Kaiken päätöksenteon siirtäminen tiimille ei siis sekään ole oikea ratkaisu. Tiiminvetäjän työn ydin on löytää tasapaino ohjaamisen ja valvonnasta luopumisen, vaikeiden päätösten ja päätöksenteon muille jättämisen sekä vaikeiden asioiden tekemisen ja niiden muille jättämisen välillä. Tämä vaikea tasapainotustehtävä on jokaisella tiimillä ja tiiminvetäjällä erilainen, koska kaikissa tiimeissä on omat ainutlaatuiset piirteensä. Kurinalaisuuden puute ja liian vähäinen suuntaviivojen ja neuvojen antaminen tukahduttaa tiimin osaamisen, luovuuden ja aloitteellisuuden, mutta saman tekee myös liika käskeminen. (Katzenbach & Smith 1998, 149.)

Mikäli ryhmä pystyy suoriutumaan tehtävistään tehokkaana työryhmänä maksimoimalla kunkin yksittäisen jäsenen työpanoksen, vetäjä voi yleensä turvautua delegointi- ja päätöksentekotapoihin, joita hyvään johtamiseen perinteisesti katsotaan kuuluvan. Vetäjä ei voi odottaa vain hyvän johtamisen riittävän, mikäli suoritukseen pääseminen edellyttää tiimiratkaisua. Vetäjien on siis valittava johtamistapansa suoritushaasteen perusteella. Tiiminvetäjän on kaikessa tekemisessään osoitettava uskoa tiimin päämäärään ja niihin yksilöihin, jotka yhdessä ja erikseen muodostavat tiimin. Tiimin suoritukseen vaikuttaa uskomattoman vahvasti vetäjän usko tiimiin. Olennaisinta on tiiminvetäjän usko ihmisiinsä ja päämääräänsä sen sijaan, että hän tarvitsisi laajan koulutuksen tai erityisiä johtamisominaisuuksia. Tärkeitä tiiminvetäjän toiminnan edellytyksiä ovat esimerkiksi tiimin jäsenten sitoutumisen ja itseluottamuksen kasvattaminen sekä päämäärän ja tavoitteiden mielekkäinä ja relevantteina säilyttäminen. Tiiminvetäjän tehtäviin kuuluu myös tiimin työskentelyä heikentävien esteiden raivaaminen, taitovarannon kasvattaminen ja todellisen työn tekeminen. (Katzenbach & Smith 1998, 155-162.)

## 4.2 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Se on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi perustuen luottamukseen ja kuuluen kaikille ryhmän jäsenille. Valmentava johtaja tukee johdettaviensa kasvua yksilöinä ja ammattilaisina varustaen heitä pitkän aikavälin menestymiseen. Valmentava johtaja ei varsinaisesti kehittä johdettaviaan, vaan vaikuttaa toisiin myönteisesti haluten nähdä, kuinka he kehittyvät. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-15.)

Valmentava johtajuus koostuu viidestä osasta: tavasta suhtautua toisiin, keinoista, joilla saavutetaan tavoitteet, ryhmäkeskeisyydestä, luottamuksen tärkeydestä ja olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille. Valmentava johtaja suhtautuu johdettaviinsa tasavertaisesti ja inhimillisesti ja tukee persoonallista ja ammatillista kasvua. Valmentavan johtajuuden katsotaan kuuluvan kaikille työyhteisön jäsenille ja se voi olla joko virallista tai epävirallista. Esimiesasemassa olevan henkilön on mahdollista johtaa virallisesti, mutta valmentava johtajuus voi tulla esille myös missä tahansa ryhmätilanteessa. Tiimityössä jokainen, joka haluaa kantaa vastuuta tiimin menestyksestä, tekee kaikkensa tiimin tavoitteiden saavuttamisen eteen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43-45.)

Valmentava johtaminen edellyttää luovuutta tukevaa johtamiskulttuuria, jolloin yksilön ja ryhmän potentiaalin täysi hyödyntäminen mahdollistuu. Luovuutta täytyy arvostaa, mikäli halutaan luoda uudenlaista, yhteistä oppimista korostavaa kulttuuria. Tiimissä oppiminen tapahtuu tehokkaimmin hyvässä vuorovaikutuksessa, jolloin valmentava johtaja auttaa työntekijää löytämään oman innostuksensa oppimiseen. Paras kehitys saavutetaan työntekijöiden ollessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämänkaltaisen oppiminen vie hetkellisesti enemmän aikaa, sillä saman asian osaava yksilö voi tehdä sen tehokkaammin yksin. Yksin tekemisessä on kuitenkin se puute, että suurin osa kehittymismahdollisuuksista jää käyttämättä, jolloin tiimin ja organisaation osaaminen ei kehity. Tietotaito ei kasva, mikäli palautteen antaminen on vain itsearviointin varassa. Valmentava johtamiskulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266-267.)

Ryhmään kuuluminen on palkitseva kokemus ja kun ihminen saa tunnustusta ja kannustavaa palautetta, saadaan voimavarat hyvin käyttöön. Itsensä ylittäminen on energisoivaa ja ryhmän muutkin jäsenet saavat siitä virtaa. Valmentavassa kulttuurissa arvostetaan yhdessä tekemistä ja yksilöt saavat tukea ja onnistumiset nostetaan esille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268-269.)

### 4.3 Syväjohtaminen

Syväjohtamisessa korostuvat ne asiat, jotka ovat hyvän tiimitoiminnan kannalta tärkeitä. Vuorovaikutustaitojen ja kokonaisvaltaisen osaamisen kehittäminen, ihmisten johtaminen, mahdollisuuksien luominen alaisille, alaisten itsetunnon vahvistaminen tavoitteiden saavuttamiseksi, erilaisten persoonien salliminen ja korostaminen sekä yhteiset selkeät tavoitteet ovat syväjohtamisen ydin.

Yhteiskunnan muutoksen myötä ihmiset ymmärtävät entistä selkeämmin itsensä ja oman osaamisensa arvon. Kilpailu osaavasta henkilöstöstä käy kiivaammaksi ja työntekijöiden osaamisen kehittyessä myös johtamiselta odotetaan enemmän; osaava henkilö suhtautuu kriittisemmin kohtaamaansa johtamiskulttuuriin. Osaamisen avulla pyritään tuottamaan onnistumisia ja menestystä ja tämä on mahdollista ainoastaan hyvin johdetussa organisaatiossa. Onnistuminen ihmisten johtamisessa vaatii esimieheltä aikaa alaisille ja resursseja esimiehen omalle oppimiselle ja kehittymiselle. Syväjohtamisen kantavana ajatuksena on johtajan kehittyminen, jatkuva oppiminen ja kasvaminen johtajana. Se yhdistää erilaisia hyväksi havaittuja johtamiskäytäntöjä. Syväjohtaminen on johtamismalli, joka korostaa ihmisten eikä asioiden johtamista ja sen tarkoituksena on parantaa vuorovaikutustaitoja. Syväjohtaminen vaatii johtajalta nöyrää asennetta, sitoutumista ja itsensä likoon laittamista. (Nissinen 2006, 19-20.)

Nissinen tarkastelee johtajuuden olennaisinta tunnuspiirrettä kysymällä, mikä erottaa asiantuntijan ja johtajan toisistaan. Asiantuntija vastaa lähinnä asioista, kun taas johtajalla on vastuu myös muista ihmisistä ja heidän tuloksistaan. Johtajuuden erottaa muista toiminnan muodoista nimenomaan vastuu ja valta suhteessa muihin ihmisiin. On tärkeää muistaa, että johtajallakin on kehittymistarpeita. Tulevaisuudessa toimitaan entistä enemmän verkostoina ja johtamista ei tue enää perinteisen hierarkkisen organisaation tukema muodollinen valta-asema. Toiminnan yhdistävänä tekijänä on nimenomaan yhteinen tavoite, joka täytyy ensin saada selkiytettyä. Monipuolisessa toimintaympäristössä hyvän vuorovaikutuksen merkitys on ratkaiseva asia onnistumisen kannalta. (Nissinen 2006, 21-22.)

Kaikkien muiden johtamismallien lailla myös syväjohtaminen on silta teorian ja käytännön välillä. Todellinen hyväksi johtajaksi oppiminen lähtee johtajasta itsestään ja tahdosta kehittyä johtajana ja oppia uusia asioita. Oikea asenne on eräs syväjohtamisen keskeisistä haasteista. Toimintaympäristön nopean muutoksen myötä nopeasti oppivat johtajat ja organisaatiot menestyvät varmimmin. Syväjohtaminen luo painopisteen johtajana kehittymiseen ja liittää sen ihmisten johtamiseen. Syväjohtamisen näkökulmasta oppimisen osaaminen on johtamisosaamisen perusta ja johtajana menestyminen vaatii jatkuvaa oppimista. Syväjohtamisen kulmakivinä ovat älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, luottamuksen raken-

taminen ja inspiroiva tapa motivoida. Syväjohtaminen on siis tiivistelmä tavoittelemisen arvoisesta johtamiskäyttäytymisestä. (Nissinen 2006, 24-33.)

#### 4.4 Asiantuntijuuden johtaminen

Asiantuntijayrityksille on ominaista se, että yritys työskentelee jonkinlaisen edistyneen tiedon kanssa. Asiantuntijayrityksissä myydään ja tarjotaan asiakkaiden tarpeisiin sovitettuja palveluja ja niissä on hyvin koulutettu henkilöstö, joka työskentelee ongelmanratkaisun parissa. Asiantuntijayrityksen työntekijöillä on teoreettisen tiedon lisäksi paljon kokemuspohjaista tietoa. Jokaisessa asiantuntijayrityksessä ja -organisaatiossa on sellaisia piirteitä, jotka eivät puhtaasti vastaa määritelmää asiantuntijayrityksestä. Niin kauan kuin rutiinitoimenpiteet eivät ole asiakkaille toimitettavassa tuotannossa vallitsevia, voi yritys katsoa olevansa asiantuntijayritys. (Sveiby 1990, 40-42.)

Useimmat yritykset ovat ainakin osittain asiantuntijayrityksiä. Asiantuntija-aloilla on hyväksyttävä se, että hyvien tulosten aikaansaamiseksi tarvitaan usein monen henkilön asiantuntevista. (Sipilä 1996, 19-22.) Asiantuntijan tärkeimpiä tunnusmerkkejä ovat tehtävätietämys ja ongelmanratkaisutaito. Asiantuntijat ovat joustavia, tilanneherkkiä ja sopeutuvaisia uusiin tilanteisiin. Asiantuntijat ovat usein hyvin koulutettuja tai he ovat kokemuksen opettamia kokonaistilanteiden hallitsijoita. Asiantuntijoihin liitetään usein kyky hallita monimutkaisia tilanteita ja ratkaista ongelmia oman tietämyksen, vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin avulla. Asiantuntijuus rakentuu vähitellen oppimalla yhdistämään tietoa ja kyvystä hallita tietoa monipuolisesti, sekä havaita toimintavaihtoehtoja. Asiantuntijatyön edellytyksenä on jatkuva tiedon jalostaminen ja kyky tarkastella ongelmia eri näkökulmista niiden seuraamukset huomioon ottaen. (Eteläpelto, Kirjonen & Remes 1997, 14-26.)

Asiantuntijajohtamisen keinoja voidaan käyttää yrityksessä riippumatta siitä, onko se puhdas asiantuntijayritys tai ei. Asiantuntijayrityksessä johtamistapana käytetään usein valmentavaa johtamista, jolloin valmentaja on johtaja, joka luo puitteet onnistumiselle, luo strategian ja patistaa joukkueen kentälle. Työntekijöiden onnistuessa palkinto ei tule johtajalle, vaan suorituksen tehneelle tiimille. Valmentavan johtajan tulee seurata tiimin työntekijöitä ja olla aidosti kiinnostunut heistä ihmisinä. Tavoitejohtaminen soveltuu mainiosti asiantuntijaorganisaatioon, sillä se yhdistää tuloshakuisuuden, vapauden, luovuuden ja systemaattisen toiminnan. Esimiehen tehtävä on valmentaa ja auttaa tiimiläisiä saavuttamaan tavoitteet. (Sipilä 1996, 94-95.)

## 5 Tutkimus tiimitoiminnasta

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteina ovat kohdeyrityksen Suomen organisaation kolme yksiköä. Yksiköt toimivat Helsingissä ja tekevät keskenään samanlaista työtä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin kolmelle esimiehelle eli jokaisen yksikön johtajalle, ja lomakekyselyin tiimien muulle henkilöstölle. Kyselyn kohdejoukko on kooltaan 33 henkilöä. Toisella opinnäytetyön tekijällä on aiempi yhteys kohdeorganisaatioon, minkä vuoksi kaikista yksiköistä ja niiden toimintamalleista tiedettiin ennen tutkimuksen aloittamista. Kun organisaatio oli tuttu, suostumus työn tekemiseksi oli helppo saada.

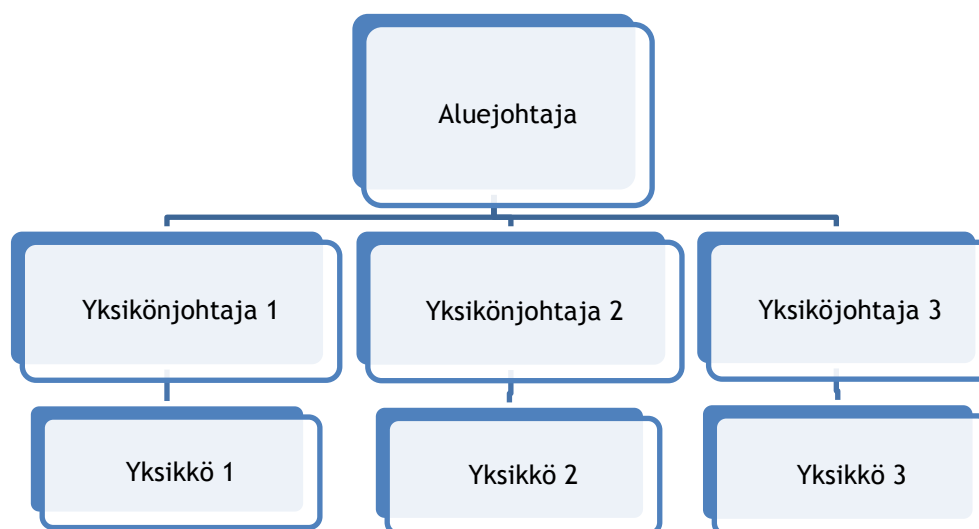
Tutkimuksen hypoteesit eli lähtöoletukset ovat seuraavat:

- 1) Tutkittavien yksiköiden henkilöstö toimii todellisen tiimin tavoin.
- 2) Yksiköiden johtajat ovat omaksuneet tiimijohtamisen tunnuspiirteitä.

Nämä väitteet sisältävät tutkimusongelmaa koskevat ennakoivat selitykset, jotka on valittu kohdeorganisaatiosta ennalta tiedettyjen asioiden ja opinnäytetyön alussa esitettyjen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Saaduista tutkimustuloksista pyritään löytämään tukea lähtöoletuksille ja mikäli tukea ei löydetä, asetetut hypoteesit kumotaan. Tutkimuskysymykset toimivat pohjana tutkimuksen toteutukselle ja niihin haetaan vastaukset kyselyn ja haastatteluiden avulla.

### 5.1 Kuvaus kohdeorganisaatiosta

Seuraavassa kaaviossa (Kaavio 1) esitetään tutkimuksen kohteena oleva kohdeorganisaation osa. Aluejohtaja vastaa kaikista yksiköistä omalla alueellaan. Yksiköillä on omat johtajat, joiden alaisuudessa työskentelee keskimäärin 11 henkilöä. Henkilömäärä jakautuu kolmen tutkittavan yksikön kesken seuraavasti: yksikössä 1 työskentelee kolmetoista henkilöä, yksikössä 2 seitsemän henkilöä ja yksikössä 3 kolmetoista henkilöä. Yksiköissä toimii yksikön johtajan kanssa pääasiassa asiakasvastuullisia toimihenkilöitä sekä lisäksi harjoittelijoita, asiantuntijoita ja asiakasvastuullisia tukevaa taustatyötä tekeviä toimihenkilöitä. Yksiköiden eli tiimien voidaan katsoa täyttävän asiantuntijatiimin tunnuspiirteet, sillä tiimin jäsenten osaamistaso on korkea ja jäsenten työhön liittyy analysointia, ongelmanratkaisua ja yksilöllisen palvelukonaisuuden suunnittelua asiakkaille.



Kaavio 1: Organisaatiokaavio.

Johtamisporrasta ja organisaatiota on madallettu yli vuosi sitten. Yksikön johtaja toimii entistä enemmän myynnin johtajana ja valmentavana esimiehenä, ja tämän mahdollistaa aiempaa pienempi tiimikoko. Muutos johtajuudessa valmentajana ja myynnin johtajana näkyy tavoitteissa, joita ovat esimerkiksi entistä säännöllisemmät myyntiä ohjaavat keskustelut, asiakkaiden tapaaminen yhdessä esimiehen kanssa sekä myynnin seuranta, valmentaminen ja ”coachaus”. Tiimeillä on yhteiset tulostavoitteet, jotka voivat tehtävästä riippuen sisältää myös henkilökohtaisia tulostavoitteita. Kaikkien tutkimuksen kohteena olleiden yksiköiden johtajat ovat siirtyneet nykyisen yksikkönsä johtajaksi vuosien 2010 ja 2011 vaihteessa. He ovat sitä ennen toimineet johtotehtävissä useita vuosia, joten kenellekään heistä johtaminen ja esimiestyö eivät ole uusia asioita.

## 5.2 Lomakekysely

Kysely on tapa kerätä aineistoa. Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu, eli kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyssä vastaaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen. Kyselylomaketta käytetään, kun halutaan saada tietoa henkilöä koskevista asioista, kuten mielipiteistä, käyttäytymisestä, asenteesta tai ominaisuuksista. Kysely on hyvä tapa kerätä aineistoa, kun tutkittavia on useita ja he ovat hajallaan. Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sen tehokkuutta, koska kyselylomake voidaan lähettää suu- ralle määrälle ihmisiä samanaikaisesti ja sen tuottama aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. Haittapuolia kyselytutkimuksessa ovat esimerkiksi se, ettei voida varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tut-

kimukseen tai se, kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Kaikki vastaajat eivät välttämättä ole pyrkineet vastaamaan kysymyksiin rehellisesti ja huolellisesti ja väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Vilka 2007, 27-28.)

Määrällisessä tutkimuksessa tulisi aina tietää mitä tutkitaan, jotta tiedetään mitä mitataan. Kyselylomake tulee laatia huolella ja tutkijan täytyy määritellä käsitteet sellaisiksi, että ne ovat mitattavissa. Jokaisen tutkimukseen vastaajan on ymmärrettävä kysymykset ja käsitteet samalla tavalla. Muussa tapauksessa tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyyttä kärsii. Kyselyn laatimisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että käsitteiden ja vaikeasti ymmärrettävien asioiden sijaan tutkija käyttäisi arkikieltä, joka on helposti ymmärrettävissä. (Vilka 2007, 36-38.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin yhtenä tutkimusmenetelmänä lomakekyselyä, jonka vaiheet on kuvattu luvun lopussa.

### 5.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka sallii haastateltavalle enemmän vapauksia kuin strukturoitu haastattelu, jossa tutkija antaa yleensä vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot. Teemahaastattelussa tutkija määrää kysymykset, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Teemahaastattelu on hyvin käytettynä erittäin tehokas tutkimusmenetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua kuitenkin kontrolloimatta sitä täysin. Ihmiset on suhteellisen helppo saada suostumaan haastatteluun, koska heille koitua vaiva on pieni verrattuna esimerkiksi havainnointitutkimukseen. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 104-105.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä täydentää hyvin muita menetelmiä. Se on usein ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Teemahaastattelu on erittäin yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto, koska se muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan monesti tarinoivista vastauksista. Haastattelussa on aina riski hajanaisille ja huonosti esitetyille kysymyksille tai tarkentaville jatkokysymyksille ja keskeinen haastattelua ohjaava instrumentti onkin haastattelurunko. Haastattelurungolla on kaksi keskeistä funktiota: ensiksi se antaa hahmon haastattelulle ja varmistaa, että tutkija esittää suunnitellut tarpeelliset kysymykset ja toiseksi se varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Kokematon tutkija voi helposti haluta esittää paljon kysymyksiä unohtusten välttämiseksi, jolloin lopputulos voi olla se, että hän ei tule esittäneeksi olennaisia kysymyksiä. Kysymysten tehtävä on tuottaa sellainen informaatio, joka on mahdollista myöhemmin työn edetessä tulkita teorian avulla. Teemahaastattelun kysymykset ovat yleensä avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin. Tyypillisessä rungossa on vain muutama pääkysymys, joiden alle tehdään muistin tueksi lisähuomioita. Yleensä teemahaastattelu etenee kolmessa päälohkossa, joista ensimmäinen on ”lämmittelykysymys”. Toinen lohko si-

sältää 7-8 sisällöllistä kysymystä ja viimeinen lohko tyypillisesti lopettelukysymyksiä. (Alasuutari ym. 2005, 106-110.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun kohteiksi valittiin tutkittavien yksiköiden johtajat, koska johtajilta haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen näkemys yksikön tiimitoiminnasta sekä tiimin johtamisen keinoista avoimien kysymysten avulla. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi sen takia, että haluttiin säilyttää mahdollisuus tehdä johtajille tarpeen tullen täydentäviä kysymyksiä ja jättää haastattelun muoto ja yksityiskohdat vapaiksi. Haastattelun teemat ja alustava kysymysrunko oli muodostettu valmiiksi. Haastattelu päätettiin tehdä kolmelle johtajalle siksi, että vapaamuotoisesta teemahaastattelusta syntyvä aineisto on laaja ja haastattelun pohjarunkoa ja kysymyksiä täsmennettiin hankkeen edetessä. Haastattelurunko koostui kahdeksasta teemasta, joille kaikille oli tehty yksi pääkysymys ja lisäkysymyksiä käytettäväksi tilanteen mukaan. Haastattelu alkoi lämmittelykysymyksillä ja päättyi lopetuskysymykseen (Alasuutari ym. 2005, 110.) ”Unohtuiko jotain olennaista tai haluatko vielä täydentää vastauksiasi?”.

#### 5.4 Eliittihaastattelu

Eliiteillä tarkoitetaan tavallisesti esimerkiksi politiikan, hallinnon ja talouselämän päätöksentekijöitä. Käsitteen tärkeys liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa perustuu siihen, että liiketaloustieteelliset tutkimukset kohdistetaan usein päätöksentekoon tai sitä muokkaaviin ihmisiin. Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa kohdataan monesti ihmisiä, joita ei tiukan kriteerin mukaisesti luokitella eliitin jäseniksi, mutta jotka tyypillisesti kuitenkin tekevät ja muokkaavat päätöksiä. Tästä syystä kirjallisuuteen vakiintunutta termiä ”eliitti” käytetään kuvaamaan tyypillisiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen haasteita. Eliittejä haastateltaessa tulee ottaa huomioon asioita, joihin ei ”tavallisia” ihmisiä haastateltaessa tarvitse juurikaan keskittyä. Erot koskevat muun muassa haastatteluun valmistautumista, yhteydenottoa, haastattelu-tilannetta ja haastattelun tulkintaa. (Alasuutari ym. 2005, 112-113.)

Eliitit voivat sijaita organisaation suojamuurien takana. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät suojamuurit liittyvät mahdollisesti yrityksen tutkimusta koskeviin periaatteisiin ja linjauksiin tutkimukseen osallistumisesta. Suojamuurien määrä lisääntyy kun organisaatiohierarkiassa edetään ylemmäs tai kun lähestytään yrityksen ydinosaa. (Alasuutari ym. 2005, 113-115.) Tässä tutkimuksessa haastatteluluvan saaminen oli vaivatonta. On kuitenkin mahdotonta tietää, kuinka yksiköiden johtajia on ohjeistettu puhumaan tai käyttäytymään tutkimustilanteessa.

Eliittihaastattelun tekemisessä on tärkeää valmistella kysymykset huolellisesti, sillä eliiteiltä ei kannata kysyä itsestäänselvyyksiä ja liian helppoja, vastaajan koulutustasoa ja tietämystä



aliarvioivia kysymyksiä. Tutkijan on osoitettava perehtyneisyyttä vastaajan asemaa ja työtehtävää kohtaan. (Alasuutari ym. 2005, 118-120.) Tässä tutkimuksessa valmisteltiin riittävän haastavia kysymyksiä ensimmäiseen haastatteluun ja kysymykset tarkentuivat tutkimuksen edetessä, jolloin haastattelutkin syvenivät. Haastatteluissa pyrittiin myös viestittämään, että kyseessä on vakavasti otettava työtapahtuma, jottei haastattelutilanne olisi liian kepeä ja jottei haastateltava ottaisi tilanteessa ohjia omiin käsiinsä.

Johtajien teemahaastatteluita suunniteltaessa haastateltavat päätettiin nimetä eliitiksi. Vaikka heitä ei tiukan kriteerin mukaan luokiteltaisi eliitin jäseniksi, he kuitenkin tekevät ja muokkaavat päätöksiä yksiköidensä toimintaan liittyen. Haastattelututkimuksessa yhtenä haasteena oli se, että haastateltavat ovat kokeneempia kuin haastattelijat, mistä syystä haastattelujen suunnitteluun panostettiin tutkijoiden parhaan kyvyn mukaan ja haastattelussa pyrittiin kysymään tarpeeksi haastavia kysymyksiä.

## 5.5 Luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli mittaustulosten tulee olla toistettavissa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on mahdollista käyttää erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja ja luotettavuus voidaan todeta monella eri tavalla. Kun esimerkiksi samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulosta pitää luotettavana. Samoin silloin, kun kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tutkimuksen todeta olevan reliabeli. Erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla on mahdollista arvioida mittareiden luotettavuutta, on kehitetty kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Laadullisen, esimerkiksi haastattelututkimuksen, luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2007, 226-227.)

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä, mikäli tutkija käsittelee tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti. Kyselylomakkeiden kysymyksiin vastanneet henkilöt ovat saattaneet käsittää monet kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Tutkimusmenetelmät ja mittarit eivät siis aina vastaa sitä, mitä tutkijan on alun perin ollut tarkoitus tutkia tai mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Tässä työssä luotettavuus ja pätevyys huomioitiin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa monin eri tavoin. Ennen haastattelujen toteuttamista sovittiin siitä, kumpi esittää haastattelukysymykset ja kumpi tarkkailee tilannetta, jotta pysytään oikeassa asiassa. Lomakekyselyä suunniteltaessa varauduttiin siihen, että vastaajille lähetetään muistutusviestit kerran tai kaksi, jotta kato eli vastaamattomuus saadaan mahdollisimman vähäiseksi. Kyselylomake testattiin testi-

ryhmällä ennen sen lähettämistä todelliselle kohdejoukolla. Teemahaastatteluissa kasvun idealla haluttiin tehdä tutkimus pätevämmäksi siten, että jokaisen haastattelun jälkeen kysymyksistä pyrittiin korjaamaan entistä täsmällisemmiksi.

## 5.6 Reaktiivisuus

Reaktiivisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija vaikuttaa tutkittaviin henkilöihin siten, että nämä muuttavat käyttäytymistään. Käyttäytymisen muutos johtuu siitä, että tutkittavat tietävät olevansa tutkittavina. Tällöin voi olla kyseessä vakava metodinen ongelma. Mikäli reaktiivisuuden värittämästä tutkimusaineistosta tekee johtopäätöksiä, ne voivat olla virheellisiä. Mikäli tutkija esittää tutkimusprojektin tavoitteet tutkittaville, voivat tutkittavat alkaa käyttäytyä tutkijan tavoitteiden mukaan. Pahimmassa tapauksessa tutkija tutkii itse luomaansa maailmaa. Reaktiivisuus ilmiönä on kyettävä tunnistamaan, jotta sitä pystytään hallitsemaan. Reaktiivisuus on mukana lähes kaikessa laadullisessa tutkimuksessa, mutta ongelmaksi muodostuvat lähes ainoastaan sen vakavat muodot. (Alasuutari ym. 2005, 52-54.)

Reaktiivisuudessa kannattaa erottaa kaksi lajia, pienyhteisöjen ja yksilöiden reaktiivisuus ja yritysten tutkimiseen liittyvä reaktiivisuus, jota voidaan myös kutsua luottamuksellisuudeksi. Yritystutkimuksessa tulee ottaa yksilöiden ja pienyhteisön reaktiivisuuden lisäksi huomioon muun muassa yrityssalaisuudet ja -strategiat ja viestintä- ja protokollakysymykset, jotka on hyvä selvittää virheiden välttämiseksi. (Alasuutari ym. 2005, 55.)

Reaktiivisuuden hallitsemiskeinot vaihtelevat jonkin verran, mutta muutama yleissääntö on olemassa. Ensinnäkin valmistelu kannattaa tehdä yritystutkimuksessa huolella. Kun tutkija tietää asioista, häntä on vaikeampi huijata. Erilaisiin eettisyyteen ja luottamuksellisuuteen liittyviin asioihin tulee suhtautua vakavuudella ja yritystä tutkittaessa kannattaa miettiä lähestymistavat ja -säännöt. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on yritys, johon on luottamukselliset välit. Tutkijan kannattaa myös miettiä millaisena tutkijana esittäytyy ja tiedottaa tutkimuksesta rehellisesti, jotta epäluulot vähenisivät ja luottamus heräisi. (Alasuutari ym. 2005, 56-57.) Haastatteluja ja kyselylomaketta tehdessä korostettiin sitä, että yksilönsuoja säilyy ja että vastauksia ei voida yhdistää tiettyyn henkilöön. Tutkijat ja opinnäytetyön arvioijat kirjoittivat salassapitosopimuksen ja jo tutkimuksen alkuvaiheessa sovittiin, että tulokset raportoidaan siten, että yrityksen nimeä ei mainita.

## 5.7 Etiikka ja luottamuksellisuus

Laadullinen tutkimus antaa tyypillisesti paljon tietoa pienestä tapausmäärästä tai yhdestä tapauksesta. Tutkimuskohde on useassa tapauksessa helposti tunnistettavissa tai tutkimuksen kohteen voi vähintäänkin paikantaa kohtuullisen vähällä vaivalla. Tästä juontuu kaksi pulmaa.

Ensinnäkin tutkimus voi vahingoittaa ihmisiä psyykkisesti tai sosiaalisesti ja yritystutkimuksen tapauksessa vahingot voivat perustua siihen, mitä vaikkapa kilpailija tekee saatuaan tietoa käsiinsä. Toinen ongelma on se, että ihmiset ja yritykset tietävät, että tutkimuksesta voi olla heille haittaa. Tällöin he saattavat vääristää asioita tai eivät välttämättä suostu tutkittaviksi. Näitä ongelmia pyritään ennakoimaan ja hallitsemaan harkitsemalla eettisyyttä ja luottamuksellisuutta jo ennen tutkimuksen tekemistä. (Alasuutari ym. 2005, 278-279.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusetiikan kannalta eräs tärkeä alue on tutkimusraportti. Tutkimuksen raportointi tehtiin siten, että raportista jätettiin pois tutkittavan yrityksen tunnistamista helpottavia yksityiskohtia ja tietoja. Opinnäytetyössä ei käsitellä nimellä yritystä, tutkittavien yksiköiden osoitteita tai sen henkilöstöä. Vaikka ajateltiin, että työn tutkimusosiossa ei selviä yrityksen imagoa tai sen henkilöstöä vahingoittavia asioita, kunnioitettiin yrityksen toivetta pysyä nimettömänä. Litteroitua haastatteluaineistoa ja lomakekyselyn avointen kysymysten vastauksia ei julkaista opinnäytetyössä.

## 5.8 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin viikkoina 47-50 vuonna 2011. Näiden neljän viikon aikana tehtiin kolme johtajahaastattelua ja lähetettiin kyselylomake yksiköiden muulle henkilöstölle. Seuraavaksi on kuvattu sekä lomakekyselyn että teemahaastattelujen yksityiskohtainen työstäminen ja toteuttaminen.

### 5.8.1 Kyselyn toteuttaminen

Kyselylomake lähetettiin kolmen yksikön henkilöstölle esimies poislukien. Kyselylomakkeen saaneiden joukko oli yhteensä 33 henkilöä. Tiedonhankintavälineenä käytettiin Laurean E-lomaketta. Saatekirje (Liite 1) ja kyselylomake (Liite 2) lähetettiin kohdejoukolle sähköpostitse ja saatekirjeessä oli suora linkki kyselyyn. Kyselylomake sisälsi sekä asenteita mittaavia monivalintaväittämiä että avoimia kysymyksiä. Monivalintaväittämät toteutettiin käyttämällä neliportaista Likert-asteikkoa, jonka väittämät mittaavat samanmielisyyttä esitettyyn väittämään nähden. Likertin asteikosta jätettiin pois vaihtoehto ”en osaa sanoa” tai ”ei samaa eikä eri mieltä”, koska ihmisillä on taipumus tutkimuksissa valita helposti tällainen vastausvaihtoehto, mikäli se on mahdollista. Vastaaja saattaa valita ”En osaa sanoa” -vaihtoehdon esimerkiksi siksi, että hän ei viitsi vastaustilanteessa syventyä pohtimaan vastausvaihtoehtoja tai siksi, että hän ei halua muodostaa omaa mielipidettä väittämästä. (Vilka 2007, 109.)

Kyselylomakkeen teemat johdettiin työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Lomakkeessa teemoja oli kahdeksan, koska johtamiseen liittyvät valta ja vastuu eriteltiin omaksi teemakseen. Myös sitoutuminen ja pelisäännöt jaettiin kahdeksi eri teemaksi. Kysymyksiä oli yhteen-

sä 54 kappaletta, joista taustatietoja kartoitettavia kysymyksiä oli kolme kappaletta, monivalintaväittämiä oli 43 kappaletta ja avoimia kysymyksiä kahdeksan kappaletta. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä kohdejoukko, lomaketta testattiin lähettämällä kysely viidelle henkilölle, jotka eivät työskentele kohdeyrityksessä. Kyselyn testaaminen onnistui hyvin ja kaikilta vastaajilta saatiin palautetta. Testikyselyyn vastanneiden henkilöiden antaman palautteen mukaan kysymykset ja väittämät olivat selkeitä ja ymmärrettäviä. Testikyselyn avulla varmistettiin, että vastaajien henkilöllisyys pysyy salassa ja vastaukset tallennettiin E-lomakejärjestelmään siten, ettei vastaajia ole mahdollista tunnistaa. Testin tarkoituksena oli myös varmistaa järjestelmän toimivuus sekä testata vastaamiseen kuluva aikaa.

Tässä opinnäytetyössä kyselymuotona käytettiin verkkokyselyä, jossa tutkittaville lähetettiin linkki e-lomakkeeseen sähköpostin välityksellä. Menettely valittiin sen nopeuden ja vaivattomuuden vuoksi, vaikka tiedettiin, että ongelmaksi voi muodostua kato eli vastaamattomuus (Hirsjärvi ym. 2007, 191.) Lomake lähetettiin 33 ihmisen erityisryhmälle eli tietylle ammattikunnalle kohdeorganisaatiossa, minkä takia kadon ei odotettu olevan yhtä suuri kuin isolle yleisölle lähetetyssä tutkimuksessa usein on vaarana. Tutkimuksen ajateltiin olevan tutkimusjoukon kannalta tärkeä ja kiinnostava, minkä toivottiin innostavan vastaamaan paremmin kuin valikoimattomalle joukko lähetetty kysely. Kysely lähetettiin viikolla 48 marraskuussa 2011. Vastausaikaa annettiin kahdeksan päivää ja kysely lähetettiin vastaanottajien työ sähköpostiin keskiviikkopäivänä. Vastaamatta jättäneitä muistutettiin lähettämällä uusi viesti kuudentena vastauspäivänä. Yksiköstä 1 ensimmäiset vastaukset saatiin vasta muistutusviestin jälkeen. Kyselyn sulkeuduttua vastausprosentti oli noin 50, ja tämän takia kysely päätettiin avata vielä puoleksitoista vuorokaudeksi. Vastaajille lähetettiin uusi muistutusviesti ja lopulliseksi vastausprosentiksi saatiin näin 67. Ennen kyselyn lähettämistä yksiköiden johtajat kehottivat henkilöstöä vastaamaan kyselyyn.

E-lomakkeelle tallennetut vastaukset saatiin suoraan siirrettyä havaintomatriisiin, jolloin virheet tietojen tallentamisessa vältettiin. Tämä vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen positiivisesti, sillä virheettömästi tallennettu aineisto on laadukas ja tulokset ovat tarkempia. Havaintomatriisista laskettiin tutkimustulokset. Saadusta aineistosta muodostettiin frekvenssitaulukot, jotka esittävät muuttujien arvojen frekvenssijakaumat. Jakaumista muodostettiin pylväsdiagrammit, joiden avulla tuotettiin nopeasti luettavaa, selkeästi esitettyä ja hyvän yleiskuvan antavaa tietoa tuloksista. Excelin avulla ristiintaulukoitiin väittämien vastaukset, joissa oli eniten hajontaa tai erimielisyyttä. Ristiintaulukoinnin avulla pyrittiin selvittämään, onko taustamuuttujilla, kuten yksiköllä tai iällä, merkitystä tulosten kannalta. Taulukot osoittavat, miten vastaukset ovat jakautuneet yksiköittäin tai ikäryhmittäin. Ristiintaulukoinnin avulla saatua yksikkökohtaista tietoa voitiin verrata johtajien haastatteluista saatuihin tuloksiin. Taulukoiden avulla kysymysten analysointi oli vaivattomampaa ja raportointi selkeämpää ja luotettavampaa. Tuloksin pohdittiin tuloksia valittua teoreettista viitekehystä vasten.

### 5.8.2 Teemahaastattelujen vaiheet

Haastatteluja tehtiin kolme, jokaisen yksikön johtajalle erikseen (Liitteet 3-5). Kaikissa haastatteluissa käytettiin pohjana valmiiksi tehtyä teemahaastattelun runkoa, joka sisälsi yhden avainkysymyksen jokaisesta teemasta. Haastattelun teemat olivat samat kuin kyselylomakkeen teemat, mutta kysymykset eivät olleet kaikissa haastatteluissa täysin samoja. Avainkysymysten lisäksi jokaisen pääkysymyksen alla oli tarkentavia lisäkysymyksiä, joiden avulla saatiin pääkysymysten vastauksiin tarkennuksia. Haastattelututkimuksesta tehtiin siten kasvava, että jokaisen haastattelun jälkeen haastattelurungon kysymykset arvioitiin uudestaan sen pohjalta, millaisia vastauksia oli saatu. Jos jokin kysymys ei antanut riittävästi tietoa, pyrittiin kysymyksenasettelua muuttamaan tai parantamaan. Joitain kysymyksiä poistettiin kokonaan ja osa kysymyksistä lisättiin toiseen ja kolmanteen haastatteluun täysin uusina. Ensimmäisen haastattelun tuloksia litteroitaessa ja analysoitaessa huomattiin eniten puutteita ja näitä pyrittiin korjaamaan seuraaviin haastatteluihin. Yhtään tuloksia heikentävää tai yksiköiden vertailukelpoisuutta vähentävää kysymystä ei poistettu.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin viikolla 47. Ensimmäisessä haastattelussa edettiin valmiin rungon mukaan, jossa jokaisella kahdeksalla teemalla oli yksi pääkysymys ja muutamia tarkentavia kysymyksiä, joita pyrittiin muokkaamaan keskustelutilanteessa haastateltavan vastauksista riippuen (Liite 3). Toinen haastattelu toteutettiin viikolla 49. Toisen haastattelun (Liite 4) pohjarunkoon tehtiin seuraavia muutoksia ensimmäisen haastattelun pohjalta:

- 1) Ensimmäisen haastattelun lopussa esitetyt kysymykset siirrettiin alkuun, jotta vältettiin teemojen johdattelevuus vastaamiseen. Esimerkiksi kysymykset ”Mitkä seikat tekevät tiimistäsi tiimin?” ja ”Onko yritys mielestäsi tiimiorganisaatio?” vasta kyselyn lopussa olisivat saataneet johdatella haastateltavaa vastaamaan jo keskustelussa esille tulleiden aiheiden pohjalta sen sijaan, että vastaaja olisi vastannut täysin omin sanoin ja omien ajatustensa pohjalta.
- 2) Valmentava johtajuus-temaan lisättiin kysymyksiä ensimmäisessä haastattelussa esille tulleista esimiesten koulutuksista ja esimiehen ja alaisen yhteisistä asiakastapaamisista. Näistä haluttiin saada enemmän tietoa siksi, että ne ovat tärkeä osa työnteon arkea ja niissä korostuu valmentajuus, ryhmätyö ja palautteen antaminen.
- 3) Päätösvallan jakautuminen-temasta muutettiin pääkysymys, koska ensimmäisessä haastattelussa selvisi, että työn luonteesta johtuen esimiehet eivät juuri voi delegoida tehtäviään alaisille. Delegointia koskeva kysymys pidettiin edelleen rungossa mukana, mutta pääkysymys muutettiin koskemaan yksikön päätöksentekoa.
- 4) Vuorovaikutus ja kommunikointi -teeman pääkysymyksestä poistettiin sana avoin, koska se oli haastattelijoiden oma oletus.
- 5) Osaamisen teemaan lisättiin kysymykset itseohjautuvuudesta ja tiimin vahvuuksista.

6) Palkitsemisen teemaan lisättiin kysymykset siitä, kuinka palkitsemista voisi parantaa ja kuka siitä päättää.

7) Sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen lisättiin kysymys ”Miten sitoutuminen ja motivaatio näkyvät tiimiläisistäsi ulospäin?”. Tämä kysymys todettiin kuitenkin toimimattomaksi sen ”itsestäänselvyyden” vuoksi.

Kolmas haastattelu toteutettiin viikolla 50. Kolmatta haastattelua varten pohjarunkoon ei tehty suuria muutoksia (Liite 5). Sitoutumisen ja työtyytyväisyyden teemasta poistettiin edellä toimimattomaksi todettu kysymys. Valmentavan johtamisen teemaan lisättiin kysymys siitä, kuinka esimies voisi mielestään parantaa omaa johtamistaan? Kyselylomakkeen vastaukset oli ennen kolmatta haastattelua saatu yksiköiden henkilöstöltä ja vaikka niitä ei oltu vielä analysoitu, huomattiin että vastaajilla oli monia mielipiteitä ja ehdotuksia kysymykseen: ”Mitä asioita esimiehesi voisi mielestäsi tehdä paremmin?”. Kyselytulosten pohjalta lisättiin kolmannen haastatteluun vielä kysymys siitä, kokeeko esimies asetettujen tavoitteiden olevan saavutettavissa. Tätä kysymystä ei kysytty kahdessa ensimmäisessä haastattelussa, mutta kyselylomakkeen vastauksista ilmeni, että työntekijät ovat tästä enimmäkseen eri mieltä. Muut kysymykset pidettiin ennallaan, koska toisesta haastattelusta saatu aineisto oli tutkijoiden mielestä kattava ja monipuolinen. Toisessa haastattelussa keskustelu pääsi ajoittain pomppimaan teemasta toiseen haastattelijoiden tarkkaamattomuuden vuoksi. Tämä aiheutti sen, että vaikka aineistoa saatiin riittävästi, oli sekä litterointi että analysointi työläämpi toteuttaa. Haastattelijoiden virheeksi todettiin toisessa haastattelussa myös se, että teemojen pääkysymyksiä esitettäessä seliteltiin kysymyksiä liikaa ja esitettiin kerralla monta kysymystä. Kolmannen haastatteluun valmistautuessa päätettiin siksi pitäytyä paremmin tehdyssä pohjarungossa ja esittää kysymykset jämpimmin ja johdonmukaisemmin.

Esimiesten haastattelu suoritettiin tandemhaastatteluna. Tandemhaastattelua käytetään eliittihaastatteluissa yleisesti, sillä sen edut voivat olla merkittäviä. Etukäteisvalmistelua voitiin jakaa, kysymykset mietittiin tarkemmin ja haastattelun kulku pystyttiin suunnittelemaan paremmin. Haastattelun aikana toinen keskittyi kysymään ja toinen varmistamaan tekniikkaa ja tarkkailemaan sitä, että tärkeimmät asiat saatiin kysytyä ja keskustelu pidettyä raiteillaan. Etuna oli lisäksi haastattelujen jälkityöstäminen: kaksi ihmistä pystyi yhdessä kriittisemmin pohtimaan, missä onnistuttiin ja missä ei. Haastattelun yhdessä muistelemisen ja analysoimisen oli vaivattomampaa.

Yksiköiden johtajien haastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen. Litterointi tehtiin, jotta kyettiin muodostamaan hyvä kokonaiskuva kysymysten toimivuudesta. Vaikka litterointi on työläs ja aikaa kuluttava vaihe, päätettiin se tehdä sillä aineisto haluttiin saada mahdollisimman helposti käytettävään ja analysoitavaan muotoon. Vähänkin suuremman haastatteluaineiston käsitteleminen ainoastaan nauhoilta on käytännössä mahdotonta, koska nauhojen

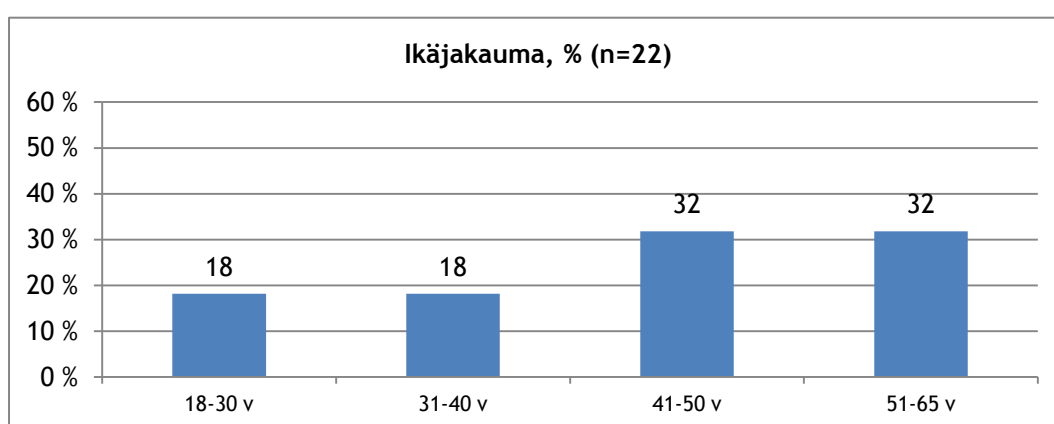
jatkuva kuuntelu kuluttaa paljon aikaa ja hankaloittaa aineiston hahmottamista. Alasuutari ym. (2005, 317-321) sanovat: Litteraation tarkkuuteen on syytä kiinnittää erityistä huomiota; mitä tarkemmin aineisto on litteroitu, sitä luotettavamman ja kattavamman kuvan haastatteluista saa. Keskeinen haastatteluaineisto litteroitiin sanantarkasti tekstimuotoisiksi tiedostoiksi. Sanantarkka litterointi riittää lähes kaikkeen tutkimukseen ja sanantarkasti litteroidusta aineistosta on mielekästä ottaa tekstiin suoria lainauksia. Tarkimmat litteraatiotekniikat, joissa huomioidaan esimerkiksi haastateltavan eleet, ilmeet ja tauot puheessa, rajattiin pois.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tiimitoimintaa kohdeorganisaation eri yksiköissä. Sekä henkilöstölle lähetetyssä lomakekyselyssä että yksiköiden johtajille tehdyissä haastatteluissa kysymykset oli ryhmitelty kahdeksan teeman alle. Nämä teemat ovat vuorovaikutus ja kommunikointi, johtaminen, vastuu ja valta, osaaminen, palkitseminen, sitoutuminen, tavoitteellisuus sekä pelisäännöt. Teemat johdettiin teoreettisen viitekehyksen kuudesta näkökulmasta. Niitä tuli yhteensä kahdeksan, koska vastuun ja vallan ulottuvuudesta luotiin oma teema, vaikka se liittyykin johtajuuteen. Myös sitoutumisesta ja palkitsemisesta muodostettiin omat teemat. Tutkimustulokset käsitellään seuraavassa järjestyksessä: ensin kyselyn tulokset ja sen jälkeen haastatteluiden tulokset, molemmat teema-alueittain ja samassa järjestyksessä.

## 6.1 Kyselyn tulokset

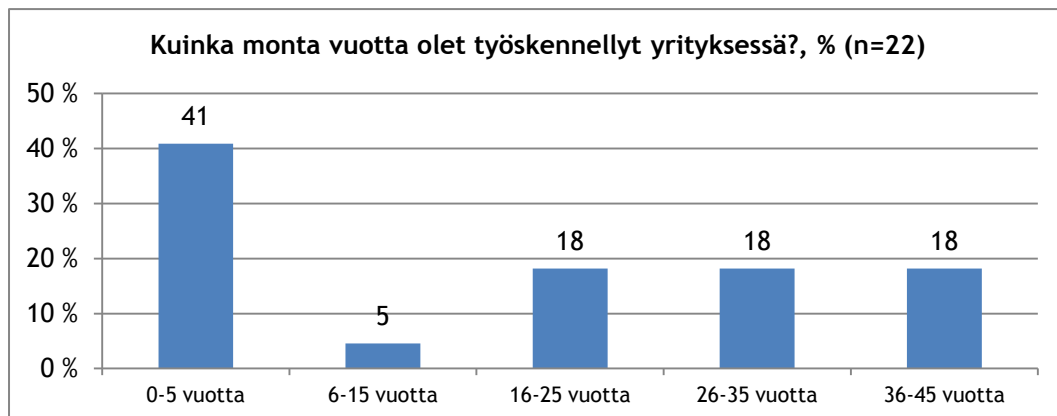
Kyselytuloksia esittävät pylväsdiagrammikuviot on luotu kyselylomakkeen tulosten frekvenssi-jakaumien pohjalta (Liite 6). Alla olevasta kuvioista (Kuvio 1) selviää kyselyyn vastanneiden henkilöiden ikäjakauma. Kyselylomakkeessa (Liite 2) on ikäkysymyksen kohdalla vastausvaihtoehto ”Yli 65 vuotta”, mutta koska kukaan vastaajista ei kuulu tähän ikäryhmään, tätä vaihtoehtoa ei ole esitetty kuviossa. Vastaajista kolmasosa sijoittuu ikäryhmään 41-50, samoin kuin ikäryhmään 51-65. Viimeinen kolmannes vastaajista on jakautunut tasaisesti ikäryhmiin 18-30 sekä 31-40.



Kuvio 1: Ikäjakauma, %.

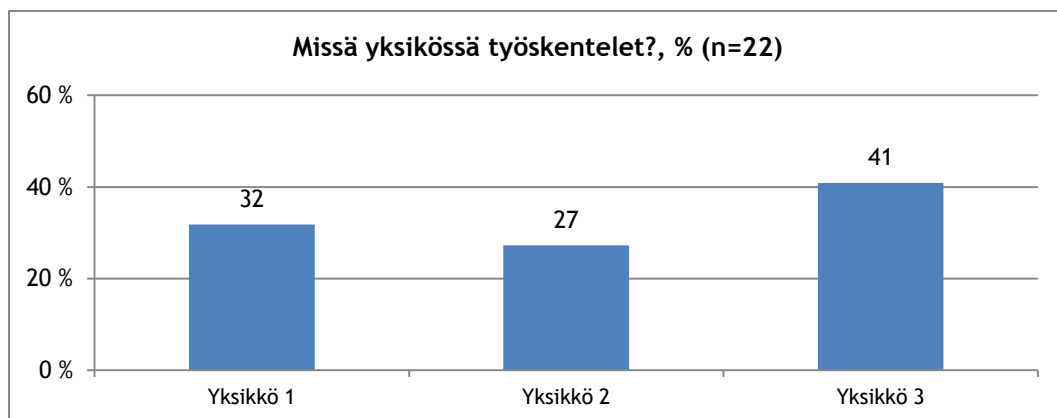
Tutkimukseen vastasi yhteensä 22 henkilöä. Määrä on 67 % kohdejoukosta, jossa on 33 henkilöä. Tutkimukseen vastanneet ovat työskennelleet yrityksessä keskimäärin 19 vuotta. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) nähdään vastaajien työkokemusvuodet kohdeyrityksessä. Suurin osa vastanneista (41 %) on työskennellyt yrityksessä 0-5 vuotta. Seuraavassa luokassa, eli 6-15 vuotta työskennelleissä, on 5 % vastaajista. Loput vastaukset jakautuvat tasaisesti muihin kolmeen luokkaan. Vastaajat merkitsivät kyselylomakkeelle työskentelyvuotensa kokonaisluokkina, eikä työvuosista oltu tehty valmista luokittelua kuten ikävuosista. Havainnollisen kuvion aikaansaamiseksi työvuosiluokittelu tehtiin jälkikäteen.





Kuvio 2: Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä, %.

Seuraavasta kuvioista (Kuvio 3) selviää kyselylomakkeeseen vastanneiden jakautuminen kohdeyrityksen kolmeen tutkimusyksikköön. 22 vastaajasta 32 % työskentelee yksikössä 1, 27 % yksikössä 2 ja 41 % yksikössä 3.



Kuvio 3: Missä yksikössä työskentelet, %.

Yksikkökohtaiset vastausprosentit on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 4). Yksikön 1 kolmestatoista työntekijästä kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä (vastausprosentti 54), yksikön 2 seitsemästä työntekijästä kuusi (vastausprosentti 86) ja yksikön 3 kolmestatoista työntekijästä yhdeksän henkilöä (vastausprosentti 69). Tiimin kokoon suhteutettuna vastauksia saatiin eniten yksiköstä 2.



Kuvio 4: Vastausprosentti yksiköittäin, %.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu tarkemmin, millainen on vastaajien ikäjakauma yksiköissä (Taulukko 2). Yksikössä 1 on eniten yli 40 -vuotiaita työntekijöitä (72 %). Yksikön 3 vastaajissa on eniten alle 40 -vuotiaita.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Ikä	18-30 vuotta	14,3 %	16,7 %	22,2 %	18,2 %
	31-40 vuotta	14,3 %	16,7 %	22,2 %	18,2 %
	41-50 vuotta	28,6 %	16,7 %	44,4 %	31,8 %
	51-65 vuotta	42,9 %	50,0 %	11,1 %	31,8 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 2: Ikä (tulokset yksiköittäin), %.

Ikäjakauman lisäksi haluttiin tarkastella työvuosien jakaumaa kussakin yksikössä. Ristiintaulukointia käyttämällä nähdään, että yksikössä 1 on eniten työvuosia ja yksikössä 3 vähiten työvuosia organisaatiossa omaavia henkilöitä (Taulukko 3). Tulos on hyvin tasapainossa edellisessä taulukossa esitetyn yksiköiden ikäjakauman kanssa, koska nuorilla työntekijöillä odotetusti on vähiten työvuosia takanaan ja vanhimilla eniten.

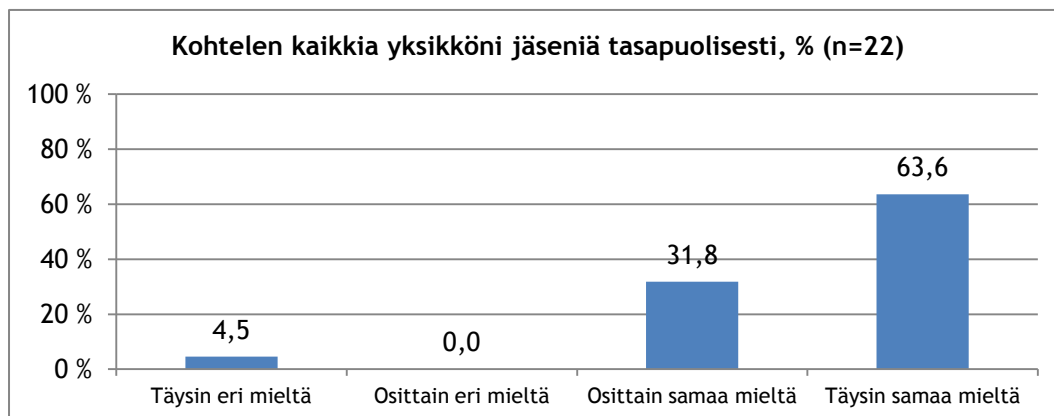
		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä	0-5 vuotta	28,6 %	33,3 %	55,6 %	39,2 %
	6-15 vuotta	0,0 %	16,7 %	0,0 %	5,6 %
	16-25 vuotta	28,6 %	16,7 %	11,1 %	18,8 %
	26-35 vuotta	0,0 %	16,7 %	33,3 %	16,7 %
	36-45 vuotta	42,9 %	16,7 %	0,0 %	19,8 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

Taulukko 3: Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä (tulokset yksiköittäin), %.

#### 6.1.1 Vuorovaikutus ja kommunikointi

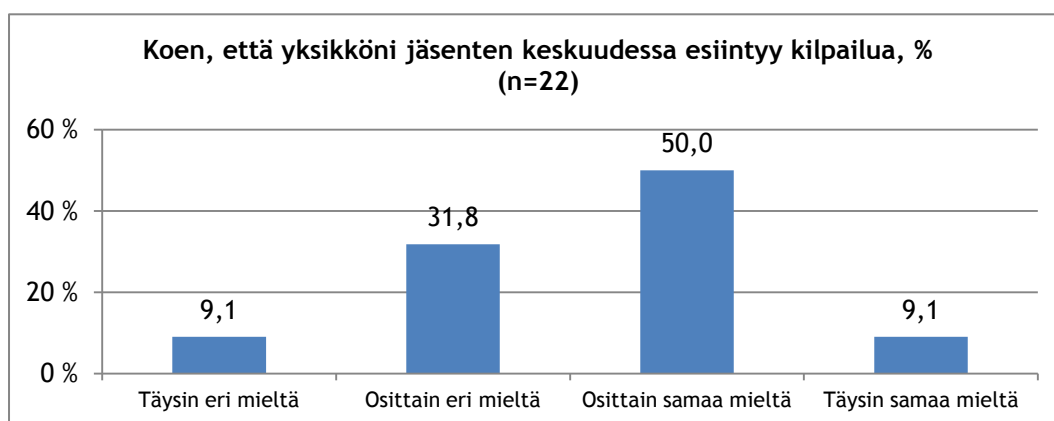
Jokaisesta kyselylomakkeen väittämästä on luotu kuviot havainnollistamaan tutkimustuloksia. Väittämien vastausvaihtoehdot kuvioissa vasemmalta oikealle ovat: 1) Täysin eri mieltä, 2) Osittain eri mieltä, 3) Osittain samaa mieltä, 4) Täysin samaa mieltä. Mitä korkeammat pylväät kuvion oikeassa laidassa ovat, sitä samanmielisempiä vastaajat ovat väittämien kanssa. Tulokset on analysoitu jakamalla tulokset kahteen luokkaan: vaikka vastausvaihtoehdot olivat neljä, on väittämien vastaukset luettu joko samanmielisiksi tai erimielisiksi.

Alla olevaan kuvioon on esitetty tulokset väittämästä ”Kohtelen kaikkia yksikköni jäseniä tasapuolisesti”. Väittämän kanssa on samaa mieltä selvä enemmistö (95 %) ja eri mieltä 5 % vastaajista (Kuvio 5).



Kuvio 5: Kohtelen kaikkia yksikköni jäseniä tasapuolisesti, %.

Väittämän ”Koen, että yksikköni jäsenten keskuudessa esiintyy kilpailua” kanssa samaa mieltä on 59 % ja eri mieltä 41 % vastaajista (Kuvio 6). Vastaukset ovat jakaantuneet kaikkien vastausvaihtojen välille niin, että täysin samaa mieltä on 9 %, osittain samaa mieltä 50 %, osittain eri mieltä 32 % ja täysin eri mieltä 9 % vastaajista.



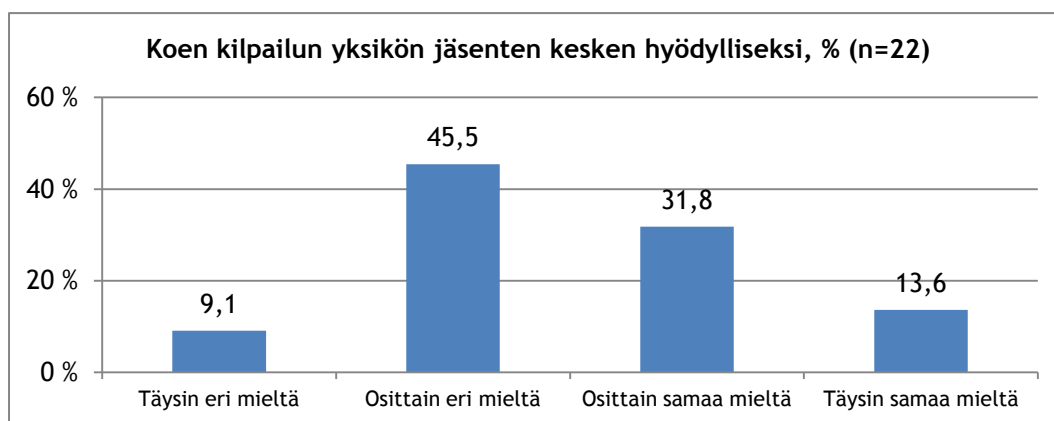
Kuvio 6: Koen, että yksikköni jäsenten keskuudessa esiintyy kilpailua, %.

Alla olevassa taulukossa väittämää ”Koen, että yksikköni jäsenten keskuudessa esiintyy kilpailua” on analysoitu yksiköittäin (Taulukko 4). Ristiintaulukoinnissa on vaakatasossa esitetty eri muuttujat, tässä tapauksessa eri yksiköt. Pystyriivillä on esitetty väittämä sekä vastausvaihtoehdot. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan havaita, että yksikössä 3 työskentelevistä vastaajista 56 % on eri mieltä väittämän kanssa. Yksikössä 1 erimielisiä väittämän kanssa on 29 % ja yksikössä 2 kolmannes vastaajista.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen, että yksikköni jäsenten välillä esiintyy kilpailua	Täysin eri mieltä	14,3 %	0,0 %	11,1 %	9,1 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	33,3 %	44,4 %	31,8 %
	Osittain samaa mieltä	57,1 %	50,0 %	44,4 %	50,0 %
	Täysin samaa mieltä	14,3 %	16,7 %	0,0 %	9,1 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 4: Koen, että yksikköni jäsenten välillä esiintyy kilpailua (tulokset yksiköittäin), %.

Väittämän ”Koen kilpailun yksikön jäsenten kesken hyödylliseksi” kanssa samanmielisiä on 45 % ja erimielisiä 55 % vastaajista (Kuvio 7). Vastaukset ovat taas jakaantuneet kaikkien väittämävaihtoehtojen välille, kuten edellisessä väittämässä.



Kuvio 7: Koen kilpailun yksikön jäsenten kesken hyödylliseksi, %.

Taulukosta 5 selviää, että 78 % vastaajista on eri mieltä väittämän ”Koen kilpailun yksikköni jäsenten kesken hyödylliseksi” kanssa yksikössä 3. Väittämän kanssa eri mieltä on 29 % yksikön 1 vastaajista ja puolet yksikön 2 vastaajista. Yksikön 3 vastaajissa on eniten erimielisiä myös väittämän ”Koen, että yksikköni jäsenten keskuudessa esiintyy kilpailua” kanssa verrattuna kahden muun yksikön vastaajiin. Yksikössä 3 kilpailu jäsenten välillä koetaan vähiten hyödylliseksi verrattuna kahteen muuhun yksikköön.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen kilpailun yksikköni jäsenten kesken hyödylliseksi	Täysin eri mieltä	14,3 %	0,0 %	11,1 %	9,1 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	50,0 %	66,7 %	45,5 %
	Osittain samaa mieltä	57,1 %	16,7 %	22,2 %	31,8 %
	Täysin samaa mieltä	14,3 %	33,3 %	0,0 %	13,6 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

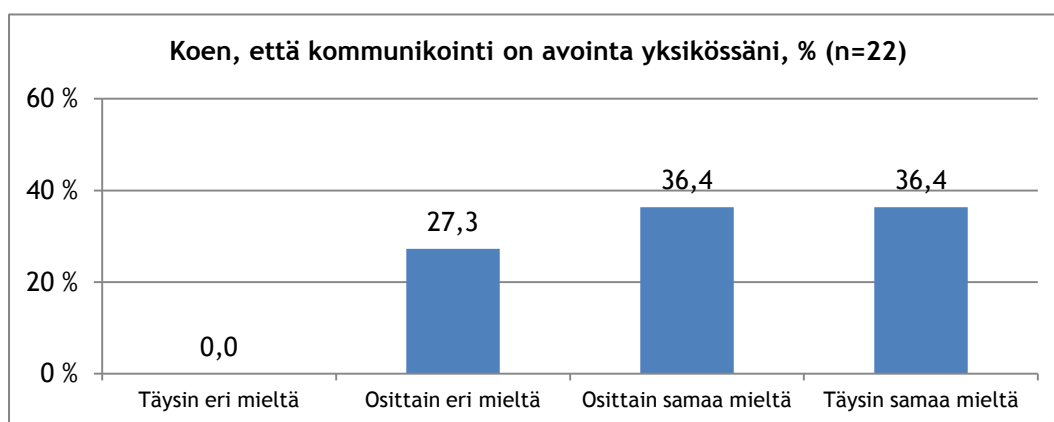
Taulukko 5: Koen kilpailun yksikköni jäsenten kesken hyödylliseksi (tulokset yksiköittäin), %.

Väittämän ”Koen kilpailun yksikköni jäsenten kesken hyödylliseksi” ristiintaulukointi iän mukaan osoittaa, että 18-30 -vuotiaiden ikäluokasta kolme neljäsosaa on eri mieltä väittämän kanssa. 51-65 -vuotiaista 43 % on erimielisiä väittämän kanssa. Nuoret siis kokevat kilpailun yksikön sisällä vähemmän hyödylliseksi kuin vanhemmat työntekijät (Taulukko 6).

		Ikä				
		18-30	31-40	41-50	51-65	Yhteensä
Koen kilpailun yksikön jäsenten kesken hyödylliseksi	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	14,3 %	14,3 %	9,1 %
	Osittain eri mieltä	75,0 %	50,0 %	57,1 %	14,3 %	45,5 %
	Osittain samaa mieltä	0,0 %	25,0 %	28,6 %	57,1 %	31,8 %
	Täysin samaa mieltä	25,0 %	25,0 %	0,0 %	14,3 %	13,6 %
	Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Taulukko 6: Koen kilpailun yksikön jäsenten kesken hyödylliseksi (tulokset iän mukaan), %.

73 % vastaajista on joko täysin tai osittain samaa mieltä väittämästä ”Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni” (Kuvio 8). Osittain eri mieltä on 27 % vastaajista.



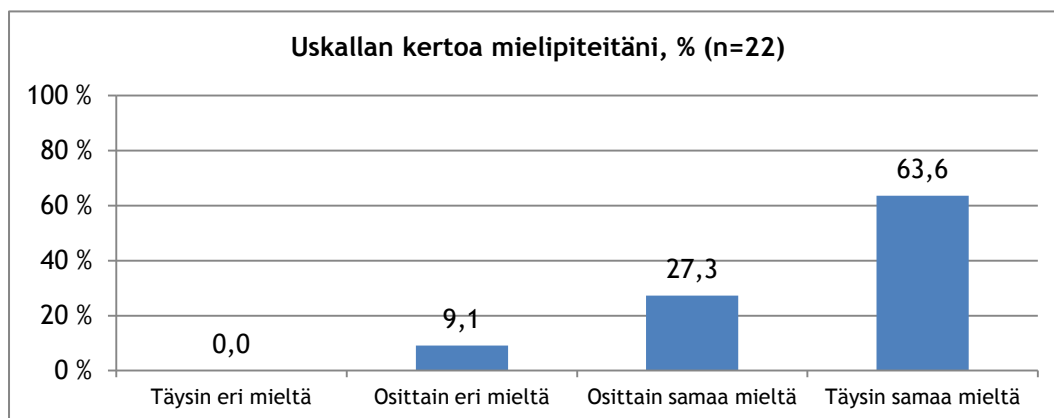
Kuvio 8: Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni, %.

Ristiintaulukointi osoittaa, että suurin samanmielisyyys väittämästä ”Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni” on yksikössä 1, jossa samanmielisiä väittämän kanssa on 86 % vastaajista (Taulukko 7). Sekä yksikössä 2 että yksikössä 3 väittämästä on samaa mieltä 67 % vastaajista. Yksikössä 1 on eniten vastaajia, jotka ovat täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni	Täysin eri mieltä	0 %	0 %	0 %	0 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	33,3 %	33,3 %	27,3 %
	Osittain samaa mieltä	28,6 %	16,7 %	55,6 %	36,4 %
	Täysin samaa mieltä	57,1 %	50,0 %	11,1 %	36,4 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

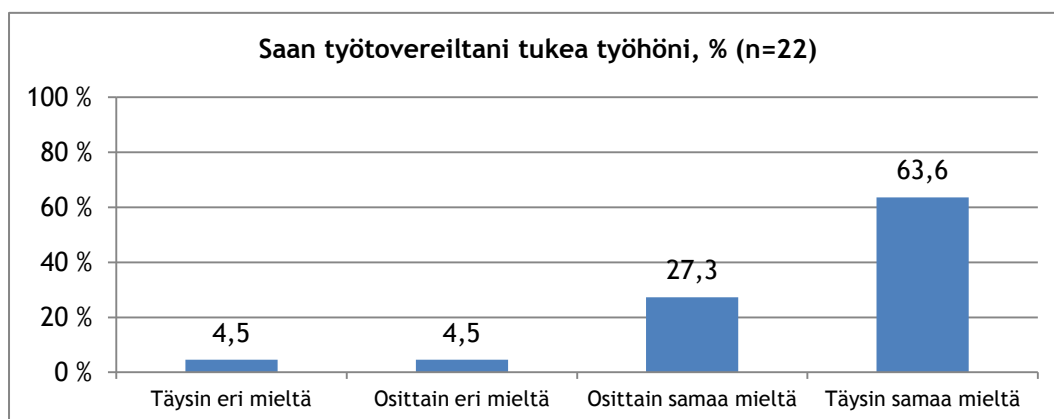
Taulukko 7: Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni (tulokset yksiköittäin), %.

Väittämän ”Uskallan kertoa mielipiteitäni” kanssa samaa mieltä on 91 % (Kuvio 9). Täysin eri mieltä ei väittämstä ole kukaan vastanneista samoin kuin edellisestä väittämstä ”Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni” (Kuvio 8). Osittain eri mieltä kuvion 9 väittämstä on 9 % vastaajista.



Kuvio 9: Uskallan kertoa mielipiteitäni, %.

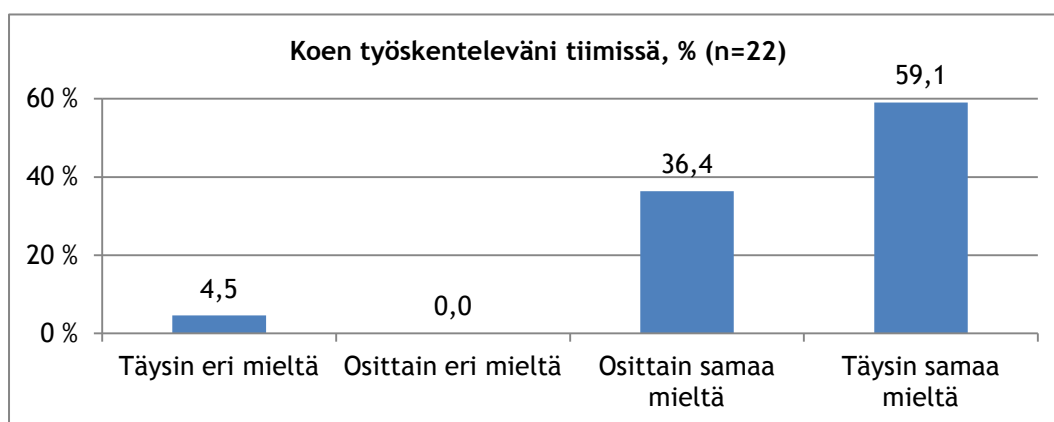
Suurin osa vastaajista (91 %) on väittämstä ”Saan työtovereiltani tukea työhöni” samaa mieltä (Kuvio 10).



Kuvio 10: Saan työtovereiltani tukea työhöni, %.



Väittämästä ”Koen työskenteleväni tiimissä” samaa mieltä ovat lähes kaikki vastanneista (Kuvio 11).

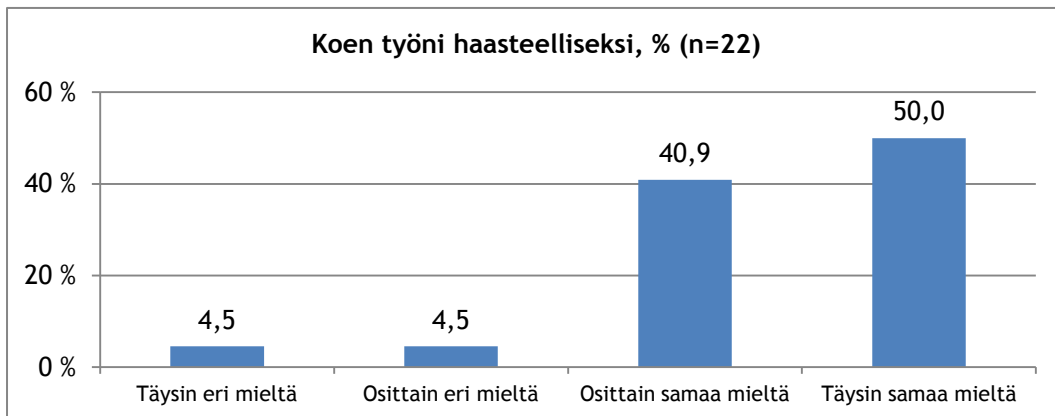


Kuvio 11: Koen työskenteleväni tiimissä, %.

Vuorovaikutus ja kommunikointi -teemassa oli monivalintaväittämien jälkeen avoin kysymys ”Millaisen roolin olet omaksunut yksikössäsi?”. Kysymykseen vastasi 11 henkilöä. Vastajat luonnehtivat rooliaan muun muassa seuraavasti: ”puurtaja”, ”positiivisen energian luoja ja tietopankki, innovaattori”, ”yritän parhaani mukaan piristää ilmapiiriä ja tuoda mukaan uusia ajatuksia”, ”autan muita” ja ”konfliktien välttämistä; osaltani hyvän hengen ja yhteistyön ylläpitäjä”. Kaksi vastaajaa toi vastauksessaan esille roolinsa tiimin jäsenenä: ”teen itsenäistä työtä, mutta olen yksi tiimin jäsen” ja ”tasavertainen tiimin jäsen”. Kyselylomakkeen kysymykset ja saatekirjeessä esitelty tutkimuksen aihe ovat saattaneet vaikuttaa vastaajiin ja mahdollisesti johdatella heitä vastaamaan tiimiaiheen mukaisesti. Kahdesta vastauksesta ilmenee tasavertaisuuden ulottuvuus: edellä esitetyn tasavertainen tiimin jäsen -vastauksen lisäksi yksi vastaajista kuvailee olevansa tasavertainen työkaveri. Yhteistyöstä puhuu kaksi vastaajaa: toinen sanoo tekevänsä yhteistyötä kaikkien kanssa, toisten kanssa kuitenkin vähemmän ja toisten kanssa enemmän ja tiiviimmin ja toinen sanoo olevansa ”osaltani yhteistyön ylläpitäjä”. Osa vastauksista kuvaa työrooleja ja osa tiimirooleja. Tässä työssä ensisijainen kiinnostuksen kohde on tiimirooleissa ja näitä kuvastavat esimerkiksi vastaukset ”yhteishengen ylläpitäjä” ja ”positiivisen energian luoja”. Koska vastauksia kysymykseen rooleista saatiin melko vähän, ei niistä voida tehdä tarkkoja päätelmiä siitä, onko tiimin roolirakenne tarpeeksi monipuolinen onnistuneen tiimitoiminnan aikaansaamiseksi.

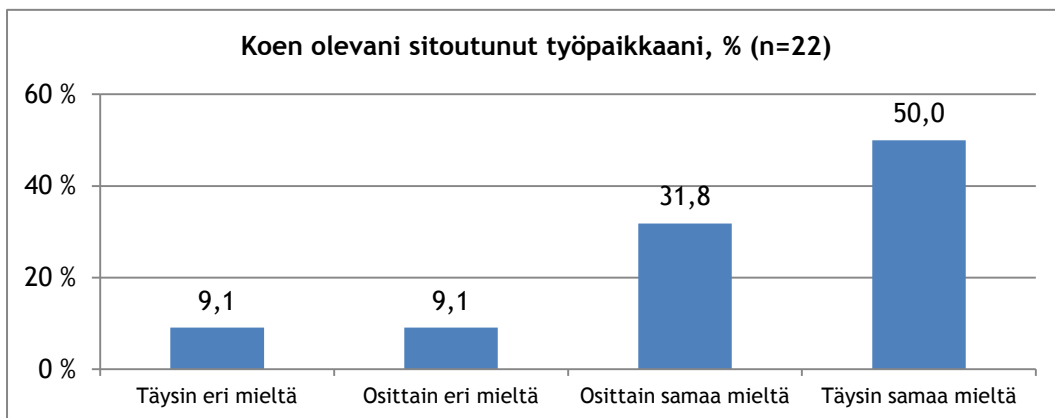
### 6.1.2 Sitoutuminen

Vastaajista 91 % kokee työnsä haasteelliseksi (Kuvio 12).



Kuvio 12: Koen työni haasteelliseksi, %.

82 % kaikista vastaajista on samanmielisiä väittämän ”Koen olevani sitoutunut työpaikkaani” kanssa (Kuvio 13). Täysin samaa mieltä väittämästä on puolet vastaajista. 18 % on joko osittain tai täysin eri mieltä.



Kuvio 13: Koen olevani sitoutunut työpaikkaani, %.

Taulukosta 8 selviää, että yksikössä 1 on 86 % vastaajista täysin samaa mieltä väittämästä ”Koen olevani sitoutunut työpaikkaani”. Täysin eri mieltä väittämästä on yksikön 3 vastaajista 22 %. Yksiköissä 1 ja 2 väittämästä on osittain eri mieltä alle viidesosa vastaajista, mutta kukaan yksiköiden 1 ja 2 vastaajista ei ole väittämästä täysin eri mieltä.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen olevani sitoutunut työpaikkaani	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	22,2 %	9,1 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	16,7 %	0,0 %	9,1 %
	Osittain samaa mieltä	0,0 %	50,0 %	44,4 %	31,8 %
	Täysin samaa mieltä	85,7 %	33,3 %	33,3 %	50,0 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

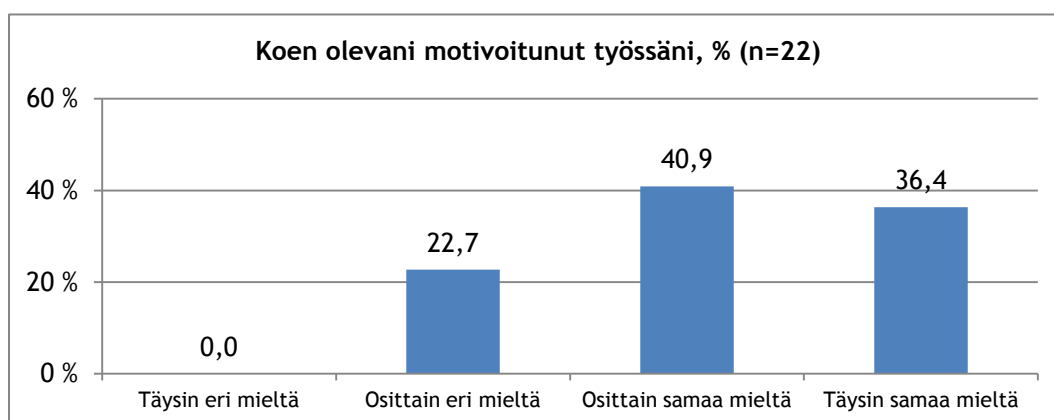
Taulukko 8: Koen olevani sitoutunut työpaikkaani (tulokset yksiköittäin), %.

Ristiintaulukointi paljastaa, että iän ollessa taustamuuttujana väittämästä ”Koen olevani sitoutunut työpaikkaani” eri mieltä on puolet 18-30-vuotiaista ja 29 % 41-50-vuotiaista (Taulukko 9). Ikäluokissa 31-40 ja 51-65 kaikki vastaajat ovat samanmielisiä väittämän kanssa. Ikäluokassa 51-65 on eniten vastaajia (71 %), jotka ovat täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

		Ikä				
		18-30	31-40	41-50	51-65	Yhteensä
Koen olevani sitoutunut työpaikkaani	Täysin eri mieltä	25,0 %	0,0 %	14,3 %	0,0 %	9,1 %
	Osittain eri mieltä	25,0 %	0,0 %	14,3 %	0,0 %	9,1 %
	Osittain samaa mieltä	25,0 %	50,0 %	28,6 %	28,6 %	31,8 %
	Täysin samaa mieltä	25,0 %	50,0 %	42,9 %	71,4 %	50,0 %
	Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Taulukko 9: Koen olevani sitoutunut työpaikkaani (tulokset iän mukaan), %.

Väittämästä ”Koen olevani motivoitunut työssäni” samaa mieltä on 77 % vastaajista (Kuvio 14). Osittain eri mieltä on 23 %.



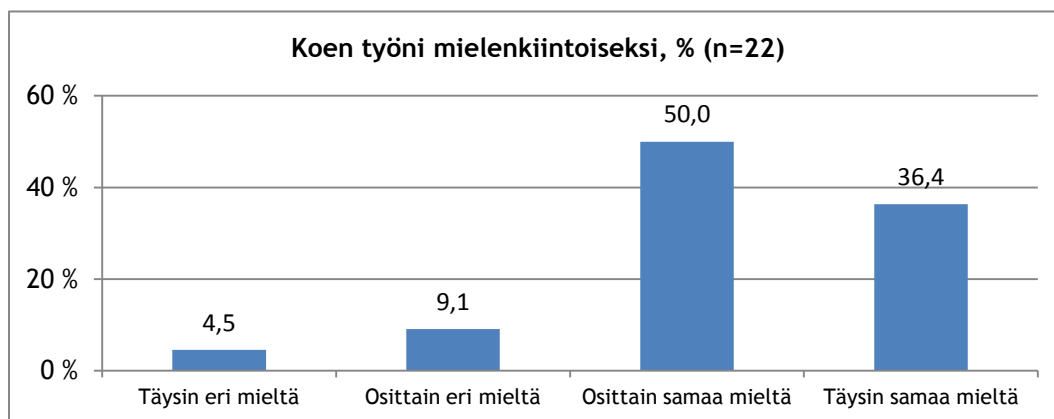
Kuvio 14: Koen olevani motivoitunut työssäni, %.

Väittämän ”Koen olevani motivoitunut työssäni” tarkempi tarkastelu ristiintaulukoinnin avulla osoittaa, että 18-30 -vuotiaista 50 % on eri mieltä väittämän kanssa (Taulukko 10). 51-65 -vuotiaista kaikki kokevat olevansa motivoituneita työssään. Sitoutuminen ja motivaatio liittyvät vahvasti toisiinsa ja tämän osoittaa tutkimustuloksissakin se, että sekä väittämässä työhön sitoutumisesta että väittämässä työmotivaatiosta ikäluokituksen nuorin luokka on eniten erimielinen molempien väittämien kanssa. 18-30 -vuotiaiden vastauksissa molemmissa väittämässä erimielisyyttä kuvaava prosenttiosuus on 50 %.

		Ikä				Yhteensä
		18-30	31-40	41-50	51-65	
Koen olevani motivoitunut työssäni	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Osittain eri mieltä	50,0 %	25,0 %	28,6 %	0,0 %	22,7 %
	Osittain samaa mieltä	25,0 %	50,0 %	42,9 %	42,9 %	40,9 %
	Täysin samaa mieltä	25,0 %	25,0 %	28,6 %	57,1 %	36,4 %
	Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

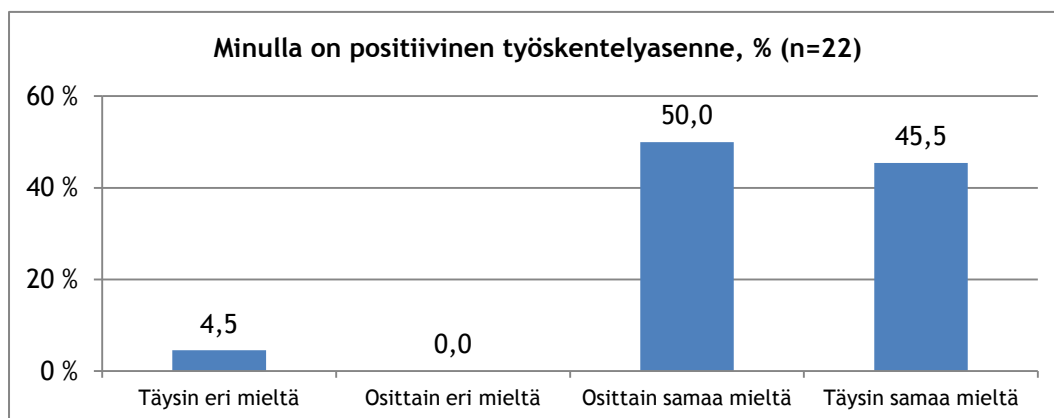
Taulukko 10: Koen olevani motivoitunut työssäni (tulokset iän mukaan), %.

86 % vastaajista kokee työnsä mielenkiintoiseksi (Kuvio 15). 14 % vastaajista on eri mieltä väittämästä ”Koen työni mielenkiintoiseksi”.



Kuvio 15: Koen työni mielenkiintoiseksi, %.

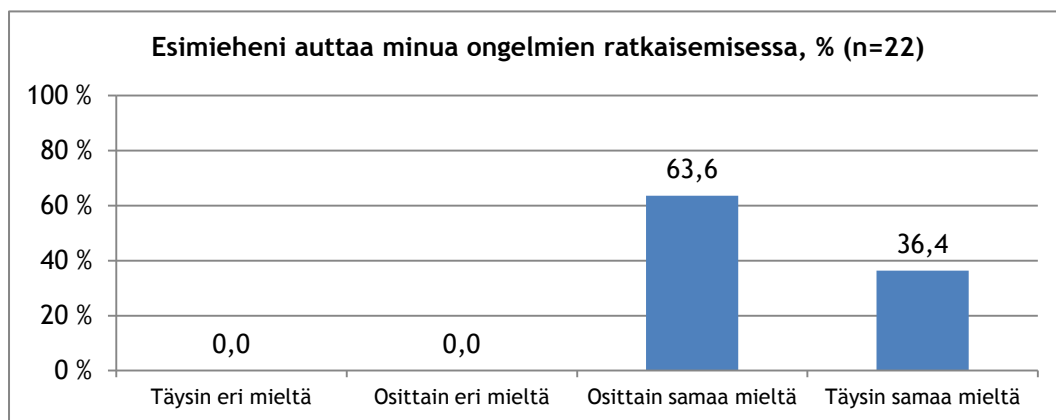
Väittämän ”Minulla on positiivinen työskentelyasenne” kanssa samaa mieltä on 96 % vastaajista (Kuvio 16).



Kuvio 16: Minulla on positiivinen työskentelyasenne, %.

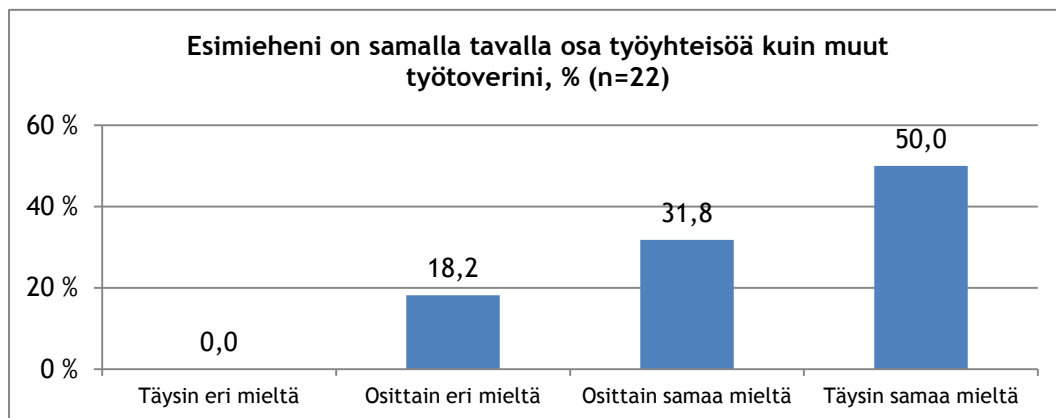
### 6.1.3 Johtaminen

Kaikki vastaajat ovat väittämistä ”Esimieheni auttaa minua ongelmien ratkaisemisessa” osittain tai täysin samaa mieltä (Kuvio 17).



Kuvio 17: Esimieheni auttaa minua ongelmien ratkaisemisessa, %.

18 % on osittain eri mieltä väittämistä ”Esimieheni on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverini (Kuvio 18). Loput vastaajista ovat väittämistä samaa mieltä.



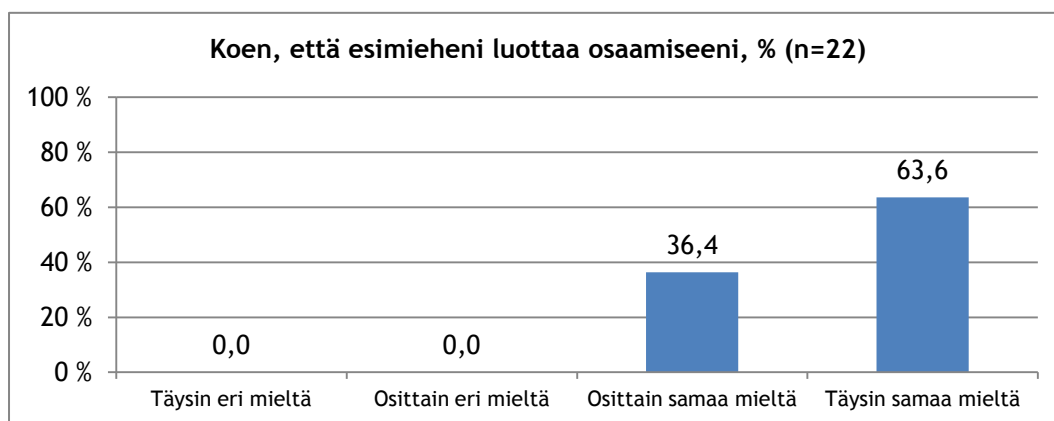
Kuvio 18: Esimieheni on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverini, %.

Tarkempi tarkastelu ristiintaulukoinnin avulla osoittaa, että eniten erimielisiä väittämistä ”Esimieheni on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverini” on yksikössä 2 (Taulukko 11). Alle kuudesosa vastaajista on eri mieltä väittämän kanssa yksiköissä 1 ja 3, kun yksikössä 2 kolmasosa on väittämystä eri mieltä. Yksikön 2 johtaja oli ainoa, joka johtajahaastattelussa vastasi kieltävästi kysymykseen ”Koenko olevasi tiimin päivittäisessä työssä mukana?”

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Esimieheni on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverini	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	33,3 %	11,1 %	18,2 %
	Osittain samaa mieltä	28,6 %	33,3 %	33,3 %	31,8 %
	Täysin samaa mieltä	57,1 %	33,3 %	55,6 %	50,0 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

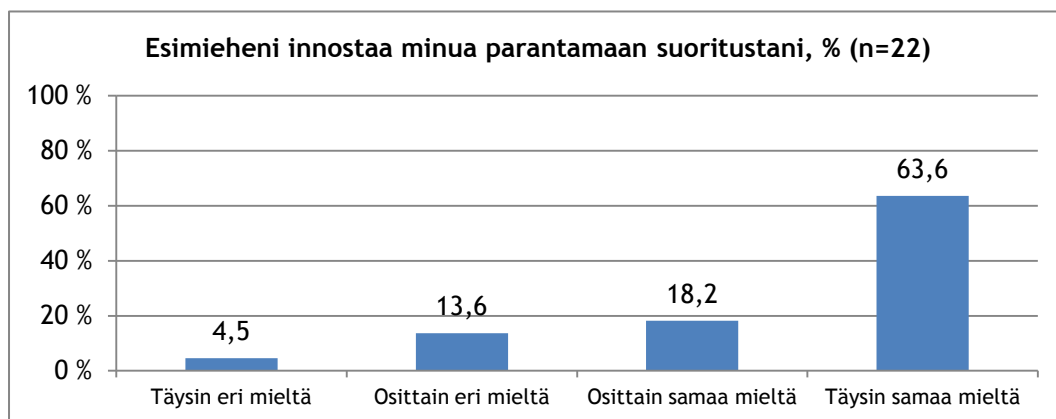
Taulukko 11: Esimieheni on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverini (tulokset yksiköittäin), %.

Kaikki vastaajat ovat samaa mieltä väittämystä ”Koen, että esimieheni luottaa osaamiseeni” (Kuvio 19).



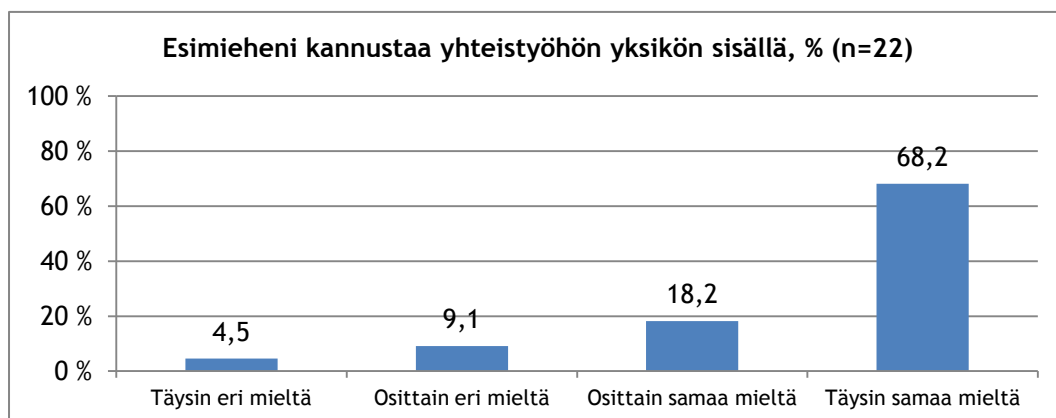
Kuvio 19: Koen, että esimieheni luottaa osaamiseeni, %.

Selkeä enemmistö vastaajista on samaa mieltä väittämän ”Esimieheni innostaa minua parantamaan suoritustani” kanssa (Kuvio 20). Eri mieltä väittämästä on 18 %.



Kuvio 20: Esimieheni innostaa minua parantamaan suoritustani, %.

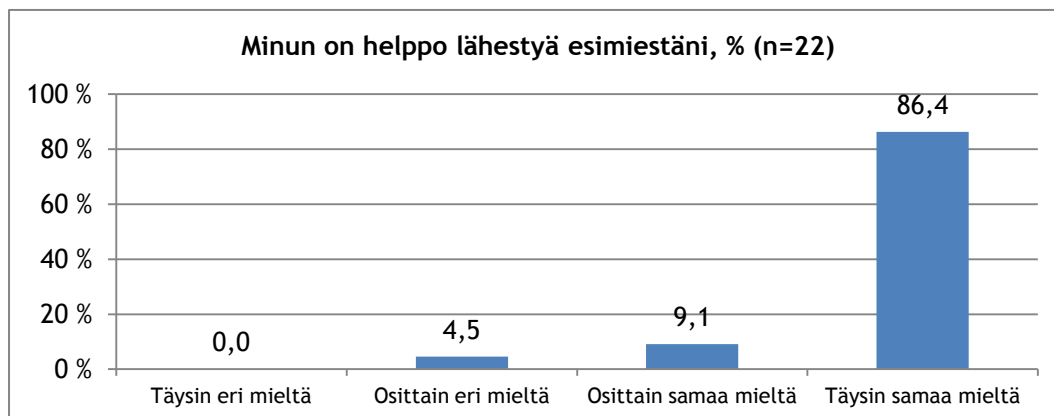
Suurin osa vastaajista on samaa mieltä myös väittämästä ”Esimieheni kannustaa yhteistyöhön yksikön sisällä” (Kuvio 21). 14 % on eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 21: Esimieheni kannustaa yhteistyöhön yksikön sisällä, %.

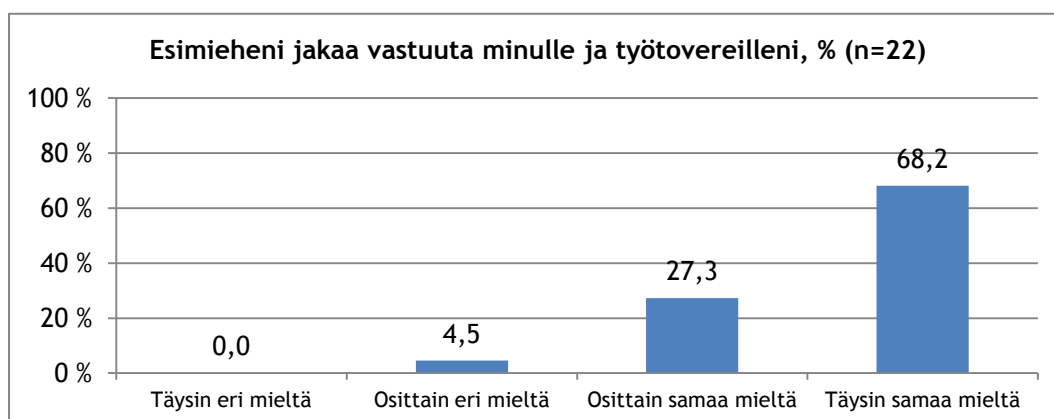


Lähes kaikki vastaajat ovat samanmielisiä väittämästä ”Minun on helppo lähestyä esimiestäni” (Kuvio 22). 86 % vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 5 % on osittain eri mieltä.



Kuvio 22: Minun on helppo lähestyä esimiestäni, %.

Väittämän ”Esimieheni jakaa vastuuta minulle ja työtovereilleni” kanssa samaa mieltä on 96 %. (Kuvio 23) Väittämässä esiintyy samaan aikaan kaksi väitettä, joten vastausten tulkinta voi olla ongelmallista sen vuoksi, ettei tiedetä ovatko vastaajat vastanneet kysymykseen vain omasta vai myös työtovereiden näkökulmasta. Joka tapauksessa vastaajat kokevat esimiehen jakavan vastuuta alaisilleen.



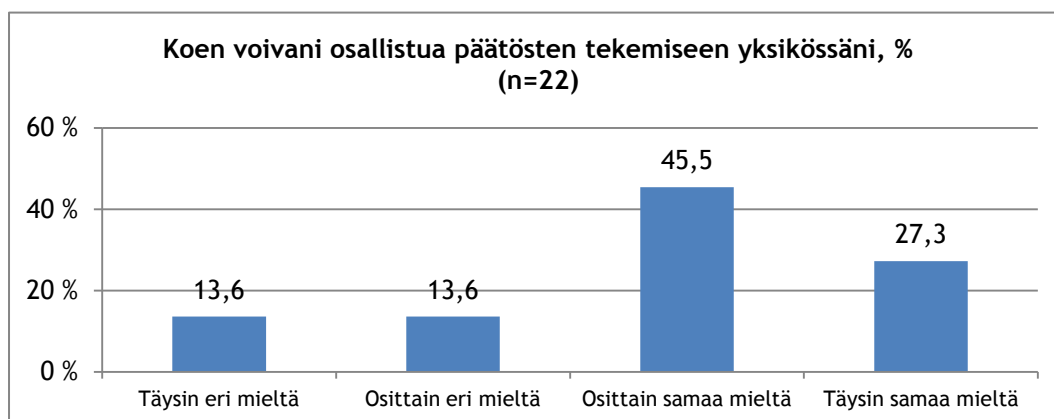
Kuvio 23: Esimieheni jakaa vastuuta minulle ja työtovereilleni, %.

Johtaminen-teemassa avoimena kysymyksenä oli kysymys ”Mitä asioita esimiehesi voisi mielestäsi tehdä paremmin?”. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä kymmenen henkilöä. Kolme vastaajaa toi ehdotuksissaan esille esimiehen läsnäolon: ”hän voisi olla enemmänkin mukana tiimini toiminnassa eikä olla niin etäinen”, ja hän voisi olla ”enemmän kentällä” ja ”enemmän läsnä ja kuunnella”. Kahdessa vastauksessa otettiin kantaa ideoiden toteuttamiseen:

”ideoitujen asioiden eteenpäin vieminen ja konkreettinen toteuttaminen usein jää” ja sovitut tehtävät ”jäivät joskus toteutumatta”. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että esimies voisi kehittää ajankäyttöään: hän voisi aikatauluttaa paremmin ja tiivistää aamupalavereita, jolloin aikaa jäisi muille päivän töille paremmin. Aikaa toivottiin myös itselle: esimies voisi ”järjestää selkeämmin aikaa minulle”. Lisäksi esimieheltä toivottiin ”enemmän avoimuutta” yksikön muutokseen liittyvissä asioissa sekä empaattisuutta ja ongelmatilanteissa auttamista.

#### 6.1.4 Vastuu ja valta

Tiimiteoriassa tiimin yhteinen päätöksenteko ja esimiehen tehtävien delegoiminen alaisille on oleellista toimivan tiimityön kannalta. Väittämän ”Koen voivani osallistua päätösten tekemiseen yksikössäni” kanssa samanmielisiä on 73 % vastaajista (Kuvio 24). Loput 27 % on joko osittain tai täysin eri mieltä.



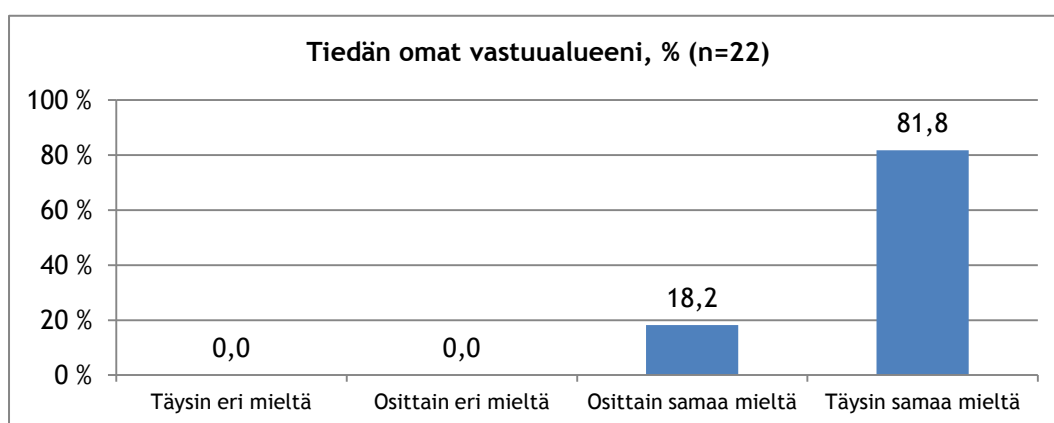
Kuvio 24: Koen voivani osallistua päätösten tekemiseen yksikössäni, %.

Ristiintaulukointi paljastaa, että yksikössä 3 ollaan väittämistä ”Koen voivani osallistua päätöksen tekemiseen yksikössäni” eniten erimielisiä verrattuna kahteen muuhun yksikköön (Taulukko 12). Yksikössä 3 eri mieltä väittämän kanssa on 44 %, kun yksikössä 1 erimielisiä on 41 % ja yksikössä 2 17 %. Väittämän tulosten tulkintaa voidaan kuitenkin pitää osittain hankalana, koska päätösten tekemistä ei ole erikseen täsmennetty ja vastaajat ovat voineet käsittää sen tarkoittavan erilaisia asioita.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen voivani osallistua päätöksen tekemiseen yksikössäni	Täysin eri mieltä	14,3 %	16,7 %	11,1 %	13,6 %
	Osittain eri mieltä	0,0 %	0,0 %	33,3 %	13,6 %
	Osittain samaa mieltä	14,3 %	83,3 %	44,4 %	45,5 %
	Täysin samaa mieltä	71,4 %	0,0 %	11,1 %	27,3 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 12: Koen voivani osallistua päätöksen tekemiseen yksikössäni (tulokset yksiköittäin), %.

Kuvion 25 mukaan kaikki vastaajat tietävät omat vastualueensa yksikössään. Väittämän ”Tiedän omat vastualueeni” kanssa täysin samaa mieltä on 82 % ja osittain samaa mieltä on 18 % vastaajista.



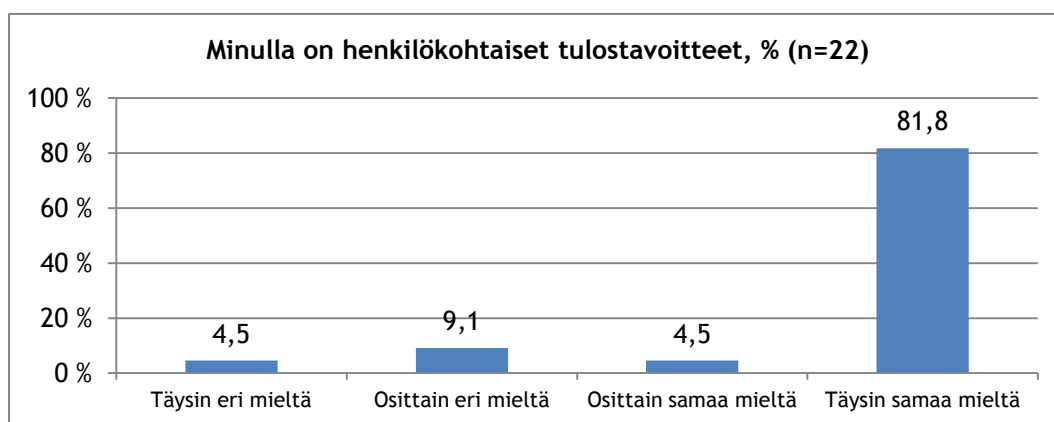
Kuvio 25: Tiedän omat vastualueeni, %.

Teemaan vastuu ja valta liittyen vastaajille esitettiin avoin kysymys ”Kerro miten yksikössäsi päätetään yhteisistä, työhön liittyvistä, asioista.”. Tähän vastasi kaikista kyselyyn vastanneis-

ta kymmenen henkilöä. Yksi vastaajista ei ollut ymmärtänyt kysymystä ollenkaan ja vastasi kysymysmerkeillä. Kolme yhdeksästä vastasi päätösten tulevan ylhäältä: ”Päätökset tulevat useimmiten ylhäältä. Yksikössä voidaan päättää asioista kuten yhteiset illanistujaiset”, ”Voimme vaikuttaa vaan pieniin asioihin, mutta loppu sanellaan ylhäältä” ja ”Pääsääntöisesti yhdessä päätämme, mutta hyvin paljon ylhäältä käsin käsketään myös”. Kuusi vastaajista sanoi päätöksenteon tapahtuvan tiimissä ”keskustelemalla”, ”yhteisesti tai vähintään enemmistöllä kokouksessa”, ”tiimipalaverissa” ja ”yhdessä päättäen”.

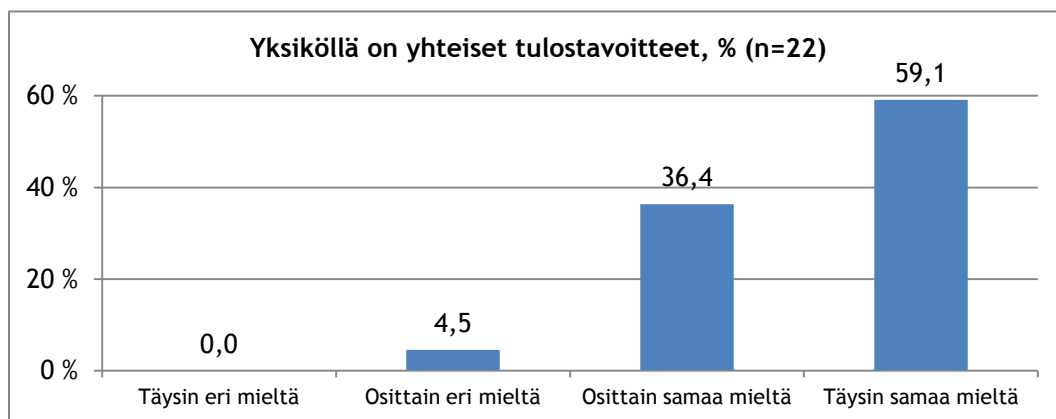
#### 6.1.5 Tavoitteellisuus

Tavoitteellisuus-teemaan liittyvä väittämä ”Minulla on henkilökohtaiset tulostavoitteet” on epäselvä ja sitä olisi pitänyt lomakekyselyssä mitata kyllä -ei -asteikolla eikä monivalintaväittämänä (Kuvio 26). Kyselylomakkeen vastaanottaneissa yksiköissä työskentelee sekä asiakasvastuullisia henkilöitä, joilla on henkilökohtaiset tulostavoitteet että avustavia tukitoimintoja hoitavia työntekijöitä. Väittämän erimielisyys -ja samanmielisyyssosuudet eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa todellisuudesta. 86 % vastaajista on sitä mieltä, että heillä on henkilökohtaiset tulostavoitteet. On toki mahdollista, että luku kertoo totuuden, koska asiakasvastuullisia on yksiköissä selvä enemmistö.



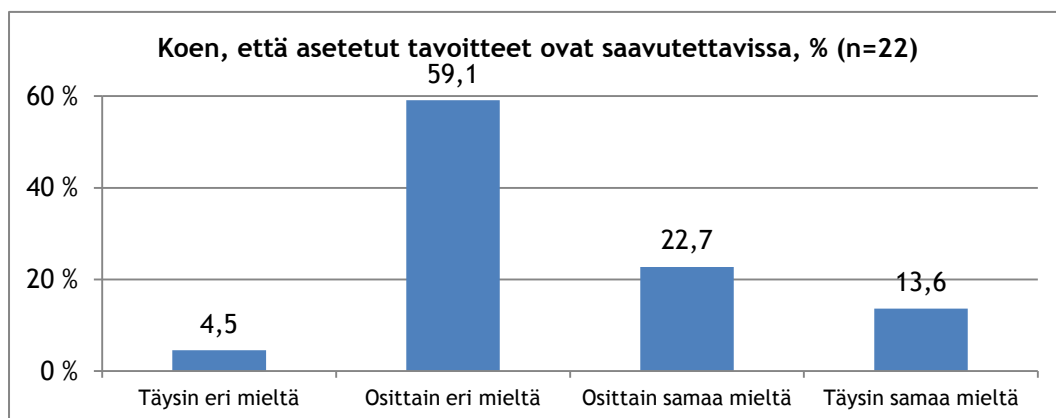
Kuvio 26: Minulla on henkilökohtaiset tulostavoitteet, %.

Väittämän ”Yksiköllä on yhteiset tulostavoitteet” kanssa on samaa mieltä lähes kaikki eli 95 % vastaajista (Kuvio 27).



Kuvio 27: Yksiköllä on yhteiset tulostavoitteet, %.

Yli puolet eli 64 % on eri mieltä väittämästä ”Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa” (Kuvio 28). Suurin osa vastanneista on väittämästä osittain eri mieltä.



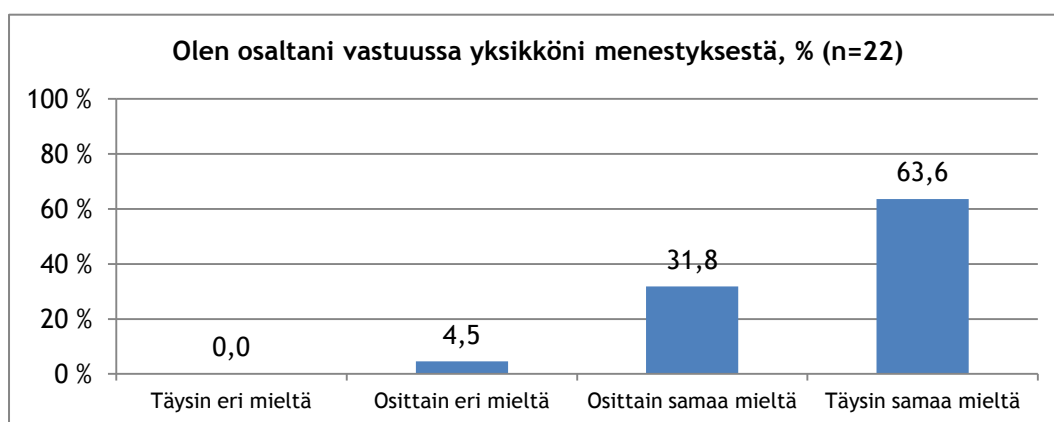
Kuvio 28: Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa, %.

Alla oleva ristiintaulukointi osoittaa, että väittämästä ”Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa” on täysin samaa mieltä 29 % yksikön 1 vastaajista (Taulukko 13). Eniten erimielisiä on yksikössä 3, jossa 78 % vastaajista on joko osittain tai täysin eri mieltä väittämästä. Vähiten erimielisiä on yksikössä 2, jossa puolet vastaajista on osittain eri mieltä väittämän kanssa, mutta kuitenkin vain 17 % täysin samaa mieltä. Se, että yksikössä 1 on eniten täysin samaa mieltä olevia vastauksia, on yhteneväinen johtajahaastatteluista saatujen tulosten kanssa. Yksikön 1 johtaja oli ainoa johtajista, joka sanoi, että asetetut tavoitteet on saavutettu kuluneen vuoden 2011 aikana ja yksikkö on ollut säännöllisesti johdossa alueen välisissä tulovertailuissa.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	11,1 %	4,5 %
	Osittain eri mieltä	57,1 %	50,0 %	66,7 %	59,1 %
	Osittain samaa mieltä	14,3 %	33,3 %	22,2 %	22,7 %
	Täysin samaa mieltä	28,6 %	16,7 %	0,0 %	13,6 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

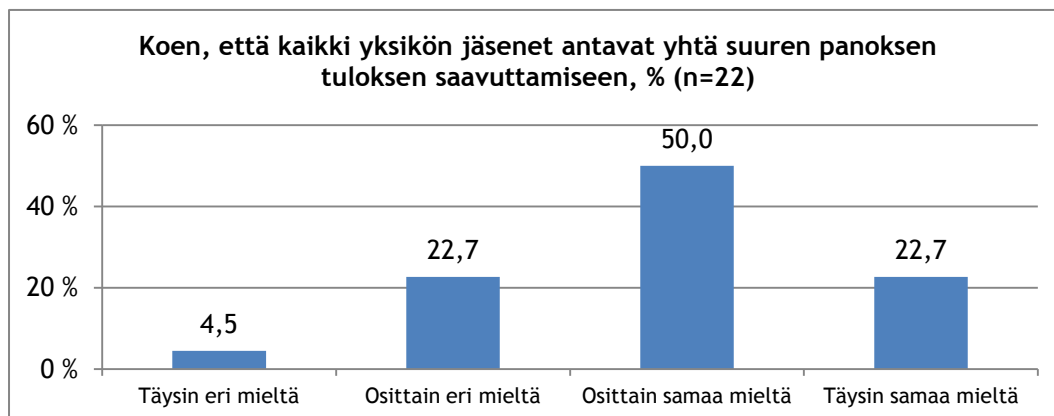
Taulukko 13: Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa (tulokset yksiköittäin), %.

Lähes kaikki vastanneista kokee olevansa vastuussa oman yksikkönsä menestyksestä. Kuvio 29 osoittaa, että 95 % vastaajista on samaa mieltä väittämän ”Olen osaltani vastuussa yksikköni menestyksestä” kanssa.



Kuvio 29: Olen osaltani vastuussa yksikköni menestyksestä, %.

Väittämässä ”Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen” vastaukset ovat jakaantuneet kaikkien väittämävaihtoehtojen välille (Kuvio 30). 73 % vastaajista on samaa mieltä väittämän kanssa ja 27 % eri mieltä.



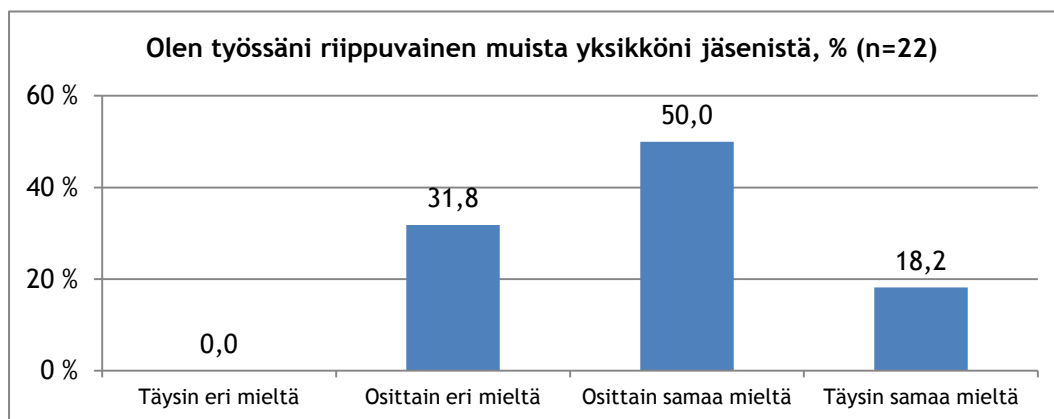
Kuvio 30: Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen, %.

Ristiintaulukoinnin avulla voidaan havaita, että väittämän ”Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen” kanssa vähiten erimielisiä (14 %) on yksikössä 1 (Taulukko 14). Sekä yksikössä 1 että yksikössä 2 erimielisiä on kolmasosa vastaajista. Yksikössä 2 on eniten (33 %) vastaajia, jotka ovat väittämästä täysin samaa mieltä.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen	Täysin eri mieltä	14,3 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %
	Osittain eri mieltä	0,0 %	33,3 %	33,3 %	22,7 %
	Osittain samaa mieltä	71,4 %	33,3 %	44,4 %	50,0 %
	Täysin samaa mieltä	14,3 %	33,3 %	22,2 %	22,7 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 14: Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen (tulokset yksiköittäin), %.

32 % vastaajista on eri mieltä väittämästä ”Olen työssäni riippuvainen muista yksikköni jäsenistä” (Kuvio 31). Puolet vastaajista on osittain samaa mieltä ja 18 % täysin samaa mieltä.



Kuvio 31: Olen työssäni riippuvainen muista yksikköni jäsenistä, %.

Väittämän ”Olen työssäni riippuvainen muista yksikköni jäsenistä” tarkastelu taustamuuttujien avulla osoittaa, että yksikössä 2 ollaan eniten erimielisiä väittämän kanssa, koska puolet vastaajista on osittain eri mieltä väittämästä (Taulukko 15). Toisaalta yksikössä 2 on myös eniten (33 %) täysin samaa mieltä olevia, mutta yksikössä 1 kaiken kaikkiaan 86 % on samamielisiä väittämän kanssa. Kysymyksellä pyrittiin mittaamaan sitä kuinka itsenäistä työ on ja kuinka paljon työntekijä on riippuvainen tiimistään omassa työssään. Oletuksena oli, että tiimiorganisaatiossa riippuvuus työtovereista on suurempi. Tulokseksi saatu erimielisyys väittämän kanssa kuitenkin kuvaa osaltaan riippuvuussuhteen puuttumista. Kysymyksenasettelu voi olla vastaajan näkökulmasta tulkinnallisesti vaikea, koska riippuvuuden voi käsittää monella eri tavalla. Vastausten perusteella eniten tiimityötä kuvaavaa riippuvuutta muusta tiimistä esiintyy yksikössä 1 ja vähiten yksikössä 2.

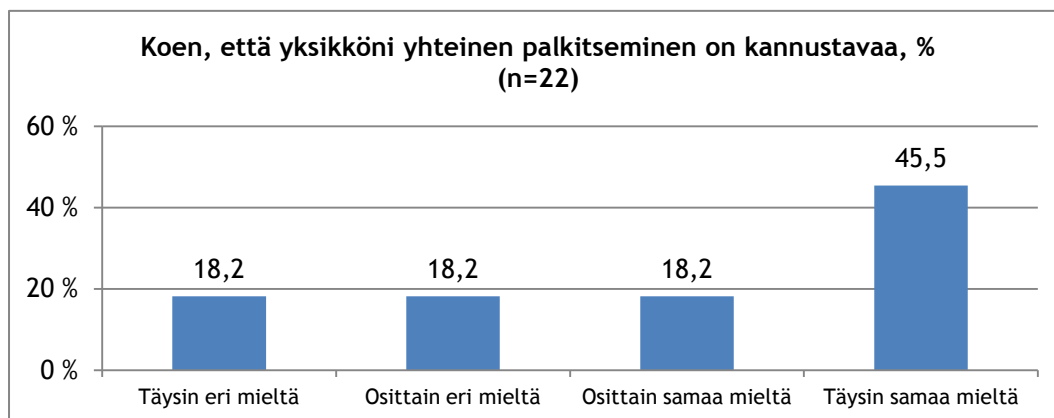
		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Olen työssäni riippuvainen muista yksikköni jäsenistä	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	50,0 %	33,3 %	31,8 %
	Osittain samaa mieltä	71,4 %	16,7 %	55,6 %	50,0 %
	Täysin samaa mieltä	14,3 %	33,3 %	11,1 %	18,2 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 15: Olen työssäni riippuvainen muista yksikköni jäsenistä (tulokset yksiköittäin), %.



### 6.1.6 Palkitseminen

Palkitsemisteeman alla olevista väittämistä saatiin kaikkien väittämävaihtoehtojen välille jakaantuneita vastauksia. Väittämästä ”Koen, että yksikön yhteinen palkitseminen on kannustavaa” samaa mieltä on 64 % ja eri mieltä 36 % vastaajista (Kuvio 32).



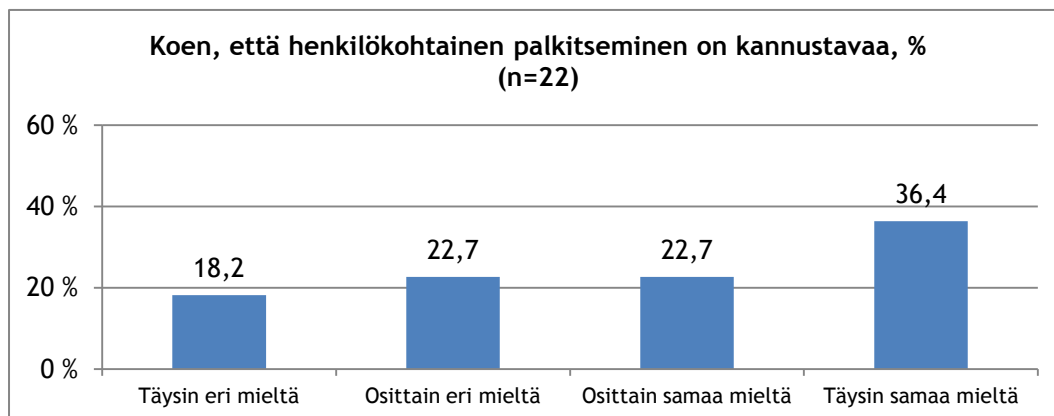
Kuvio 32: Koen, että yksikön yhteinen palkitseminen on kannustavaa, %.

Ristiintaulukoinnin avulla nähdään, että yksikössä 3 ollaan eniten eri mieltä väittämän ”Koen, että yksikköni yhteinen palkitseminen on kannustavaa” kanssa (Taulukko 16). Yksikössä kolme yli puolet (56 %) on eri mieltä väittämästä. Yksikössä 1 kaikki vastaajat ovat samaa mieltä väittämän kanssa poiketen täysin yksiköiden 1 ja 2 vastauksista.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen, että yksikköni yhteinen palkitseminen on kannustavaa	Täysin eri mieltä	0,0 %	16,7 %	33,3 %	18,2 %
	Osittain eri mieltä	0,0 %	33,3 %	22,2 %	18,2 %
	Osittain samaa mieltä	14,3 %	16,7 %	22,2 %	18,2 %
	Täysin samaa mieltä	85,7 %	33,3 %	22,2 %	45,5 %
Yhteensä		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 16: Koen, että yksikköni yhteinen palkitseminen on kannustavaa (tulokset yksiköittäin), %.

Väittämän ”Koen, että henkilökohtainen palkitseminen on kannustavaa” kanssa samaa mieltä on 59 % ja eri mieltä 41 % vastaajista (Kuvio 33). Väittämästä on samanmielisiä vähemmän kuin edellisestä väittämästä ”Koen, että yksikköni yhteinen palkitseminen on kannustavaa”.



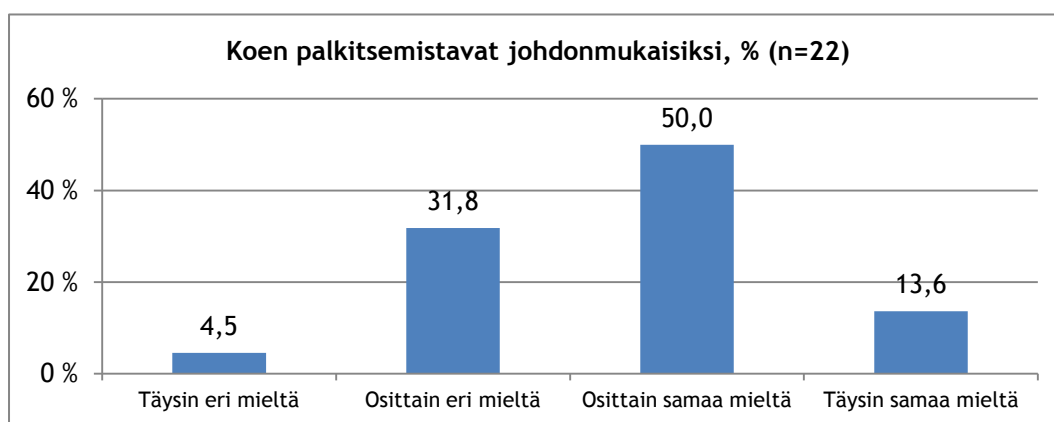
Kuvio 33: Koen, että henkilökohtainen palkitseminen on kannustavaa, %.

Alla oleva taulukko 17 osoittaa, että yksikössä 1 ollaan eniten samaa mieltä henkilökohtaisen palkitsemisen kannustavuudesta kuten edellä esitetystä väittämästä yksikön yhteisestä palkitsemisestakin. Yksikössä 1 samaa mieltä väittämän kanssa on 86 % kun yksikössä 2 vain puolet ja yksikössä 3 alle puolet (44 %) vastaajista.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen, että henkilökohtainen palkitseminen on kannustavaa	Täysin eri mieltä	0,0 %	16,7 %	33,3 %	18,2 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	33,3 %	22,2 %	22,7 %
	Osittain samaa mieltä	42,9 %	16,7 %	11,1 %	22,7 %
	Täysin samaa mieltä	42,9 %	33,3 %	33,3 %	36,4 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 17: Koen, että henkilökohtainen palkitseminen on kannustavaa (tulokset yksiköittäin), %.

Vastaajista 64 % kokee palkitsemistavat johdonmukaisiksi (Kuvio 34). 36 % on eri mieltä väittämstä ”Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi”.



Kuvio 34: Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi, %.

Väittämää ”Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi” taustamuuttujien avulla tarkasteltaessa huomataan, että yksikössä 3 ollaan väittämstä eniten eri mieltä (Taulukko 18). Yksikössä 3 on 56 % vastaajista eri mieltä väittämän kanssa kun yksikössä 1 erimielisyysprosentti vastaajien kesken on 14 % ja yksikössä 2 33 %.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi	Täysin eri mieltä	0,0 %	16,7 %	0,0 %	4,5 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	16,7 %	55,6 %	31,8 %
	Osittain samaa mieltä	42,9 %	66,7 %	44,4 %	50,0 %
	Täysin samaa mieltä	42,9 %	0,0 %	0,0 %	13,6 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

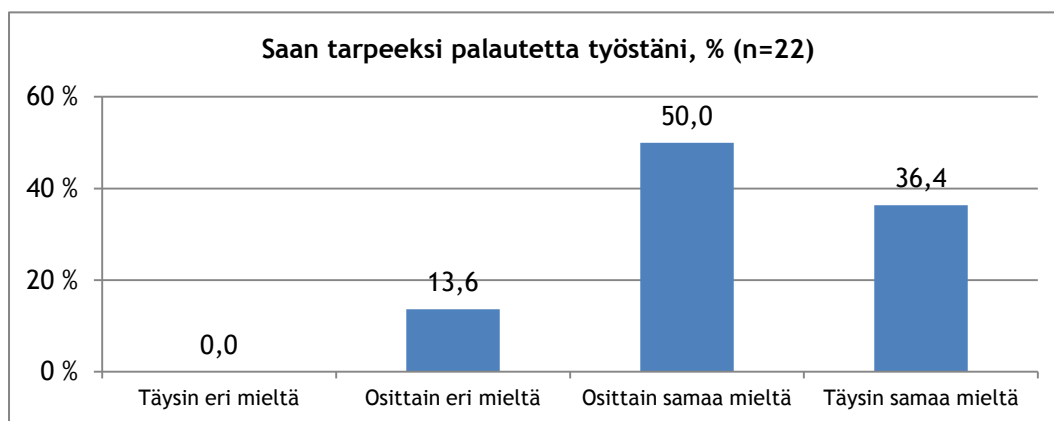
Taulukko 18: Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi (tulokset yksiköittäin), %.

Tarkasteltaessa väittämää ”Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi” vastaajien ikä taustamuuttujana nähdään, että nuorimpaan ikäluokkaan, 18-30 -vuotiaisiin, kuuluvista puolet on eri mieltä väittämän kanssa (Taulukko 19). 31-40 -vuotiaista vain 25 % on erimielisiä ja 51-65 -vuotiaista 29 %.

		Ikä				Yhteensä
		18-30	31-40	41-50	51-65	
Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi	Täysin eri mieltä	25,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %
	Osittain eri mieltä	25,0 %	25,0 %	42,9 %	28,6 %	31,8 %
	Osittain samaa mieltä	25,0 %	50,0 %	42,9 %	71,4 %	50,0 %
	Täysin samaa mieltä	25,0 %	25,0 %	14,3 %	0,0 %	13,6 %
	Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Taulukko 19: Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi (tulokset iän mukaan), %.

Enemmistö vastaajista on samanmielisiä väittämästä ”Saan tarpeeksi palautetta työstäni” (Kuvio 35). 14 % on osittain eri mieltä väittämän kanssa.



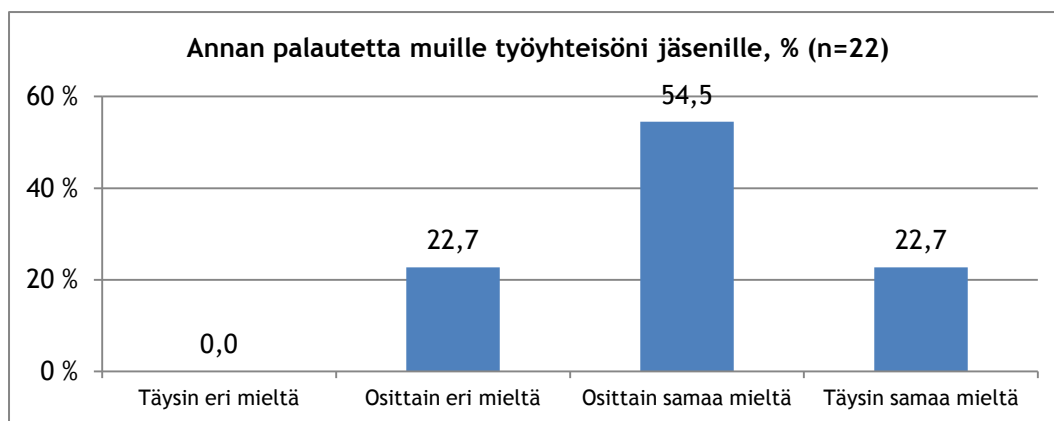
Kuvio 35: Saan tarpeeksi palautetta työstäni, %.

Kun väittämää ”Saan tarpeeksi palautetta työstäni” tarkastellaan yksiköittäin, huomataan, että yksikössä 1 kaikki vastaajat ovat väittämän kanssa samaa mieltä (Taulukko 20). Yksikössä 2 samaa mieltä on 83 % ja yksikössä 3 78 %.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Saan tarpeeksi palautetta työstäni	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Osittain eri mieltä	0,0 %	16,7 %	22,2 %	13,6 %
	Osittain samaa mieltä	42,9 %	50,0 %	55,6 %	50,0 %
	Täysin samaa mieltä	57,1 %	33,3 %	22,2 %	36,4 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 20: Saan tarpeeksi palautetta työstäni (tulokset yksiköittäin), %.

Väittämän ”Annan palautetta muille työyhteisöni jäsenille” kanssa on eri mieltä 23 % vastaajista (Kuvio 36). Väittämä voi olla tulkinnallisesti hankala, koska vastaajat ovat saattaneet ymmärtää sen eri tavoin.



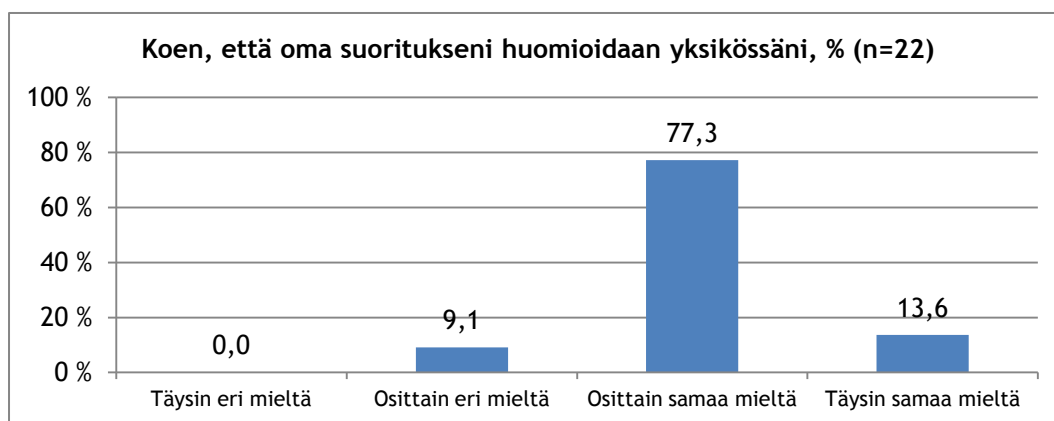
Kuvio 36: Annan palautetta muille työyhteisöni jäsenille, %.

Taulukosta 21 nähdään, että yksikössä 2 puolet vastaajista on eri mieltä väittämän ”Annan palautetta muille työyhteisöni jäsenille” kanssa. Yksikössä 1 erimielisiä ei ole ollenkaan ja yksikössä 3 22 %.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Annan palautetta muille työyhteisöni jäsenille	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Osittain eri mieltä	0,0 %	50,0 %	22,2 %	22,7 %
	Osittain samaa mieltä	85,7 %	33,3 %	44,4 %	54,5 %
	Täysin samaa mieltä	14,3 %	16,7 %	33,3 %	22,7 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 21: Annan palautetta muille työyhteisöni jäsenille (tulokset yksiköittäin) %.

Lähes kaikki vastaajat kokevat, että heidän suorituksensa huomioidaan yksikössä. Väittämästä ”Koen, että oma suoritukseni huomioidaan yksikössäni” on eri mieltä 9 % vastaajista (Kuvio 37).



Kuvio 37: Koen, että oma suoritukseni huomioidaan yksikössäni, %.

14 % vastaajista yksikössä 1 kokee, ettei heidän suoritustaan huomioida omassa yksikössä (Taulukko 22). Yksikössä 2 kukaan vastaajista ei ole eri mieltä väittämän ”Koen, että oma suoritukseni huomioidaan yksikössäni” kanssa. Yksikössä 3 erimielisiä on 11 %. Johtajahaastattelussa yksikön 1 johtaja sanoi, ettei aina koe pystyvänsä jakamaan aikaansa tasapuolisesti kaikille alaisilleen, vaan usein huomiota saa se, joka sitä eniten tarvitsee. Toisten alaisten jääminen vähemmälle huomiolle yksikössä 1 voi olla syynä siihen, että 14 % vastaajista on eri mieltä väittämän kanssa.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Koen, että oma suoritukseni huomioidaan yksikössäni	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	0,0 %	11,1 %	9,1 %
	Osittain samaa mieltä	57,1 %	100,0 %	77,8 %	77,3 %
	Täysin samaa mieltä	28,6 %	0,0 %	11,1 %	13,6 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 22: Koen, että oma suoritukseni huomioidaan yksikössäni (tulokset yksiköittäin), %.

Palkitseminen-teemassa monivalintaväittämien jälkeen esitettiin kaksi avointa kysymystä. Palkitsemisteeman avoimiin kysymyksiin saatiin enemmän vastauksia kuin minkään muun teeman avoimiin kysymyksiin. Ensimmäiseen kysymykseen ”Kerro palkitsemistavoista, joita yksikössäsi käytetään” vastasi 13 henkilöä ja toiseen kysymykseen ”Miten palkitsemista voisi mielestäsi parantaa?” vastasi 11 henkilöä.

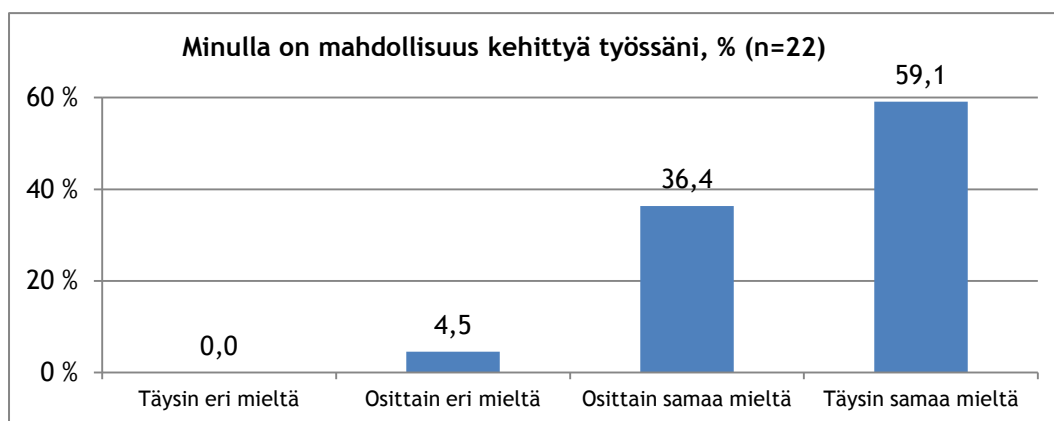
Vastauksissa kysymykseen ”Kerro palkitsemistavoista, joita yksikössäsi käytetään” korostuivat aineelliset, pienehköt esinepalkinnot. 11 vastaajaa mainitsee palkitsemistavoiksi henkilökohtaisen esinepalkinnon, joka voi olla esimerkiksi viinipullo, elokuvalippu tai lahjakortti. Viidesssä vastauksessa tulee esille koko yksikön palkitseminen, kuten yhteinen illanvietto tai ruokailu. Alueellisesti yksikkö voi saada yhteiseen käyttöön tarkoitetun rahallisen palkinnon ollessaan alueen sisäisessä vertailussa kvartaalin voittaja. Yhden vastaajan mielestä ”yhteisiä palkitsemisiltoja tms. ei ole ollut”.

Kysymyksen ”Miten palkitsemista voisi mielestäsi parantaa?” vastauksissa ehdotettiin muun muassa bonus- ja tulospalkkausjärjestelmää. Kuusi vastaajaa ehdotti vastauksissaan provisioita, bonusta tai jonkinasteista tulokseen sidottua palkkausjärjestelmää. Paitsi bonus tai provisio rahallinen korvaus yleisesti mainitaan useassa vastauksessa. Yhden vastaajan mielestä pal-

kitsemiskriteerejä voisi tarkastella siten, että palkitsemisperusteena voisi olla esimerkiksi asiakaspalaute tai kollegan avustaminen myynnin sijasta. Yhden vastaajan mielestä palkka-keskustelussa huomioon tulisi ottaa työntekijän aktiivisuus, työpanos ja asenne. Toisen mielestä ”esimies voisi palkita hyvistä suorituksista tai jaksamisesta esimerkiksi flunssa-aallon aikana”. Palkitsemista voisi parantaa kertomalla tavoitteista ja niiden asettamisesta tarkemmin ja kaikille samanaikaisesti.

#### 6.1.7 Osaaminen

Osaamisen teeman monivalintaväittämien vastausten jakauma on vahvasti kuvien oikealle puolelle eli samanmielisyyttä mittaaviin pylväisiin asettunut. Väittämän ”Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni” kanssa samaa mieltä on 95 % vastaajista (Kuvio 38).



Kuvio 38: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni, %.

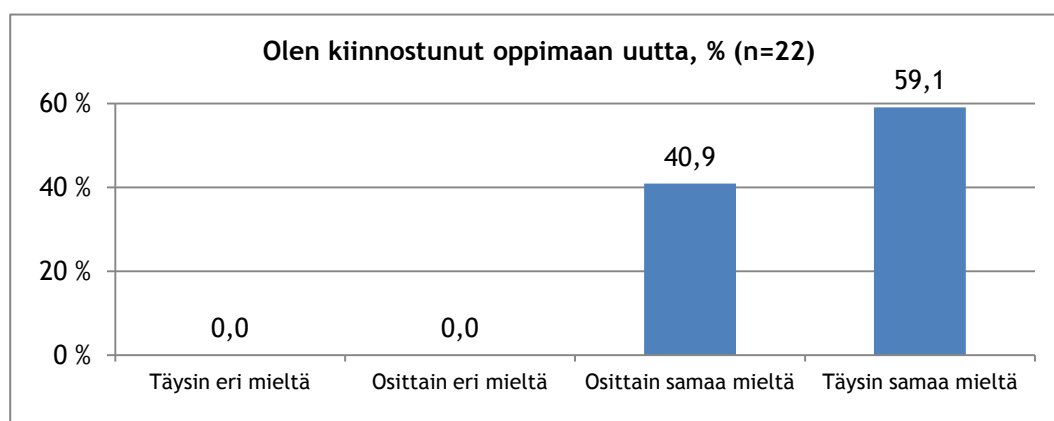


Vertailtaessa väittämän ”Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni” tuloksia yksiköittäin huomataan, että kaikki ovat samaa mieltä yksiköissä 1 ja 2, mutta yksikössä 3 erimielisiä on 11 % (Taulukko 23). Yksikössä 1 on suurin osuus (86 %) vastaajia, jotka ovat väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Osittain eri mieltä	0,0 %	0,0 %	11,1 %	4,5 %
	Osittain samaa mieltä	14,3 %	33,3 %	55,6 %	36,4 %
	Täysin samaa mieltä	85,7 %	66,7 %	33,3 %	59,1 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

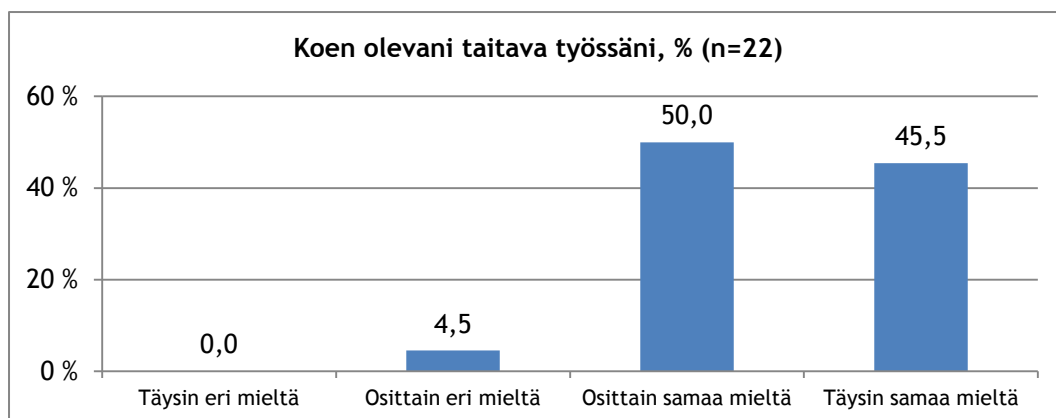
Taulukko 23: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni (tulokset yksiköittäin), %.

Alla olevasta kuviosta 39 nähdään, että kaikki vastaajat ovat samaa mieltä väittämästä ”Olen kiinnostunut oppimaan uutta”.



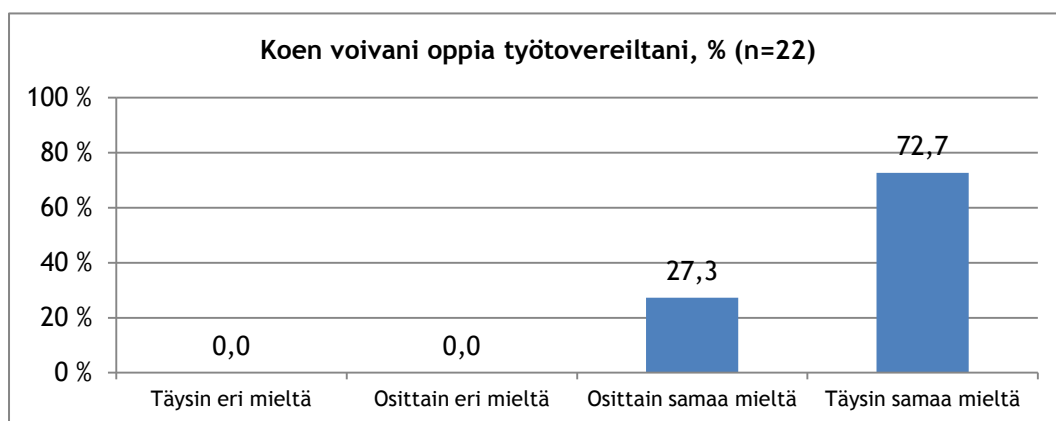
Kuvio 39: Olen kiinnostunut oppimaan uutta, %.

95 % vastaajista on samaa mieltä väittämän ”Koen olevani taitava työssäni” kanssa (Kuvio 40).



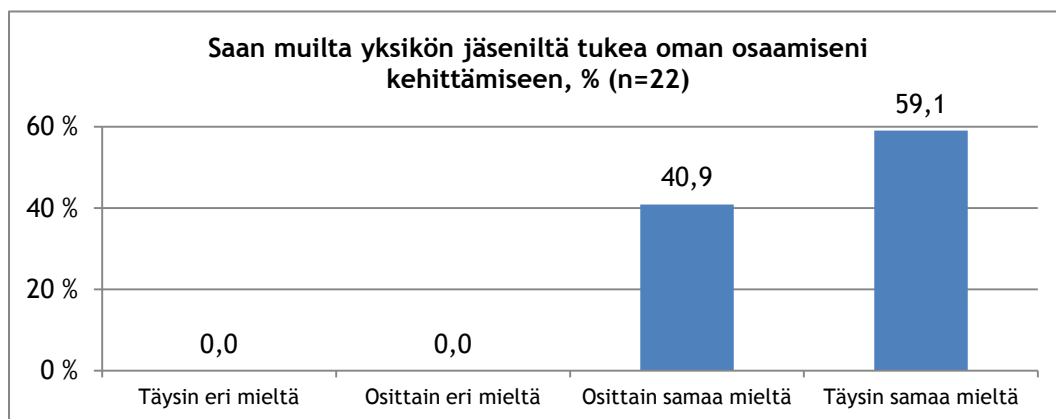
Kuvio 40: Koen olevani taitava työssäni, %.

Kaikki vastaajat ovat samaa mieltä väittämästä ”Koen voivani oppia työtovereiltani” (Kuvio 41).



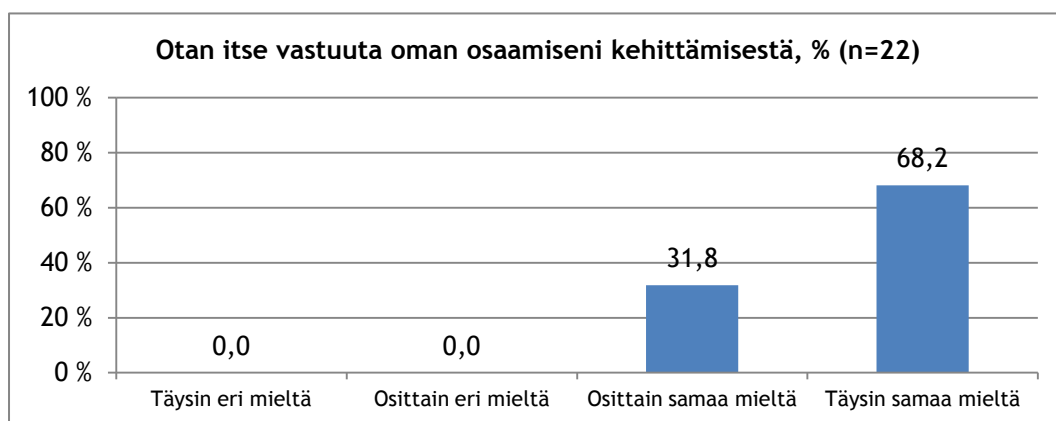
Kuvio 41: Koen voivani oppia työtovereiltani, %.

Kaikki vastaajat kokee saavansa tukea oman osaamisensa kehittämiseen muilta oman yksikön jäseniltä (Kuvio 42).



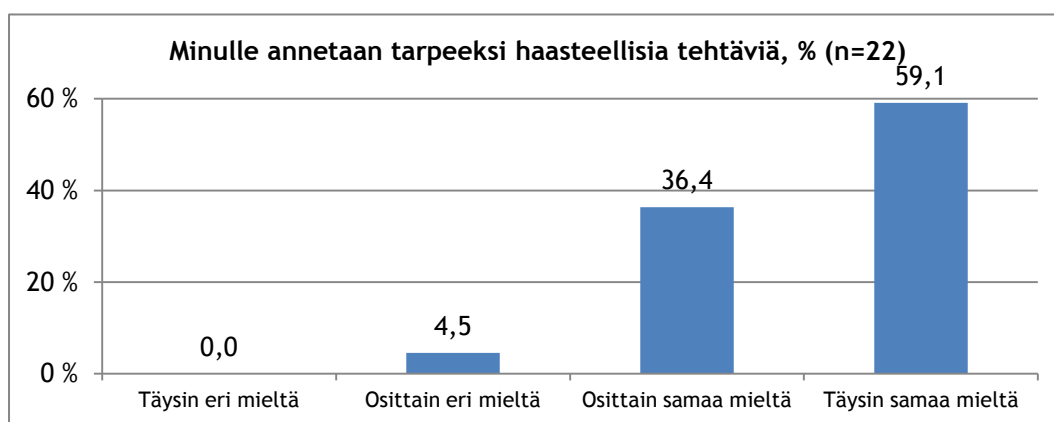
Kuvio 42: Saan muilta yksikön jäseniltä tukea oman osaamiseni kehittämiseen, %.

Kaikki vastaajat ottavat itse vastuuta oman osaamisensa kehittamisestä (Kuvio 43).



Kuvio 43: Otan itse vastuuta oman osaamiseni kehittamisestä, %.

Vain 5 % vastaajista on eri mieltä väittämän ”Minulle annetaan tarpeeksi haasteellisia tehtäviä” kanssa (Kuvio 44). 95 % vastaajista on samaa mieltä väittämän kanssa.



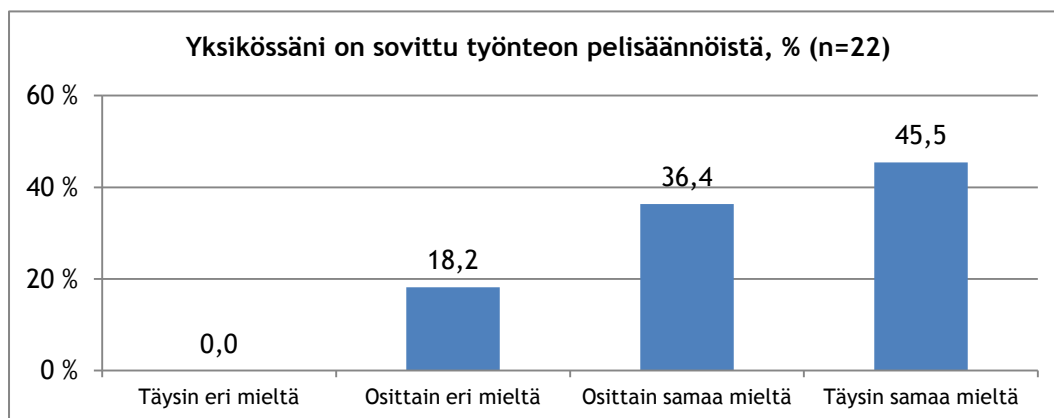
Kuvio 44: Minulle annetaan tarpeeksi haasteellisia tehtäviä, %.

Osaamisen teemassa vastaajilta kysyttiin kaksi avointa kysymystä. Ensimmäiseen kysymykseen ”Minkälaista tukea saat oppimiseen muilta yksikön jäseniltä?” vastasi 11 henkilöä. Seitsemän vastaajaa ottaa vastauksissaan puheeksi toisten auttamisen ja avun saamisen. Kolmessa vastauksessa tulee esille tietojen ja kokemusten jakaminen tiimin sisällä. Yhden mielestä oppimisen tukemisenä ovat asiakastapaamiset, joissa mukana on esimies tai asiantuntija. Kaksi vastaajaa ottaa esille sen, että työtoverit tukevat koulutukseen menoa ja kun osa yksikön jäsenistä käy koulutuksissa saa näiltä oppimisen kannalta tärkeää tietoa.

Toiseen osaamisen teeman avoimeen kysymykseen ”Millä tavoin sinun on mahdollista kehittää osaamistasi?” vastasi myös 11 henkilöä. Seitsemän vastaajan mielestä omaa osaamista on mahdollista kehittää itseopiskelun keinoin ja olemalla itse aktiivinen. Kuusi vastaajaa mainitsee koulutukseen osallistumisen ja neljä vastaajaa yhteisen tiedon jakamisen ja kollegoilta kyselemisen. Yhden vastaajan mielestä paras keino oman osaamisen kehittämiseksi on tehtävien vaihtaminen. Yksi puhuu yhteistapaamisista ja yksi tavoitteiden asettamisesta ja omasta motivaatiosta.

### 6.1.8 Pelisäännöt

82 % vastaajista on samaa mieltä väittämästä ”Yksikössäni on sovittu työnteon pelisäännöistä” (Kuvio 45). 18 % on osittain eri mieltä väittämän kanssa.



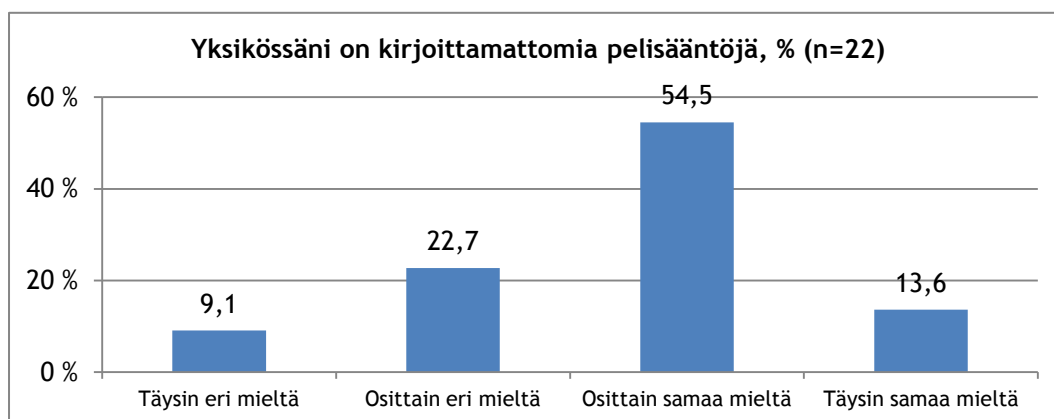
Kuvio 45: Yksikössäni on sovittu työnteon pelisäännöistä, %.

Edellistä väittämää ”Yksikössäni on sovittu työnteon pelisäännöistä” tarkasteltaessa yksiköittäin nähdään, että yksikössä 1 kaikki vastaajat ovat samaa mieltä väittämästä, mutta yksikössä 2 eri mieltä on 17 % ja yksikössä 3 33 % vastaajista (Taulukko 24). Yksiköiden 2 ja 3 johtajat sanoivat johtajahaastatteluissa, että pelisäännöistä tulisi tiimin kesken keskustella enemmän. Yksikön 1 johtajan mielestä pelisäännöistä on keskusteltu riittävästi. Henkilöstöltä saadut vastaukset väittämään voivat kertoa siitä, että pelisäännöistä ei yksiköiden 2 ja 3 jäsenten mielestä ole keskusteltu tarpeeksi.

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Yksikössäni on sovittu työnteon pelisäännöistä	Täysin eri mieltä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Osittain eri mieltä	0,0 %	16,7 %	33,3 %	18,2 %
	Osittain samaa mieltä	14,3 %	50,0 %	44,4 %	36,4 %
	Täysin samaa mieltä	85,7 %	33,3 %	22,2 %	45,5 %
	Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 24: Yksikössäni on sovittu työnteon pelisäännöistä (tulokset yksiköittäin), %.

Väittämä ”Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä” on tulkinnallisesti vaikea, mutta se päätettiin pitää kyselylomakkeessa mukana, koska niin sanotuista epävirallisista pelisääntöistä haluttiin tietoa tutkimukseen (Kuvio 46). ”Kirjoittamattomat pelisääntöt” on mahdollista ymmärtää monella tavalla ja saadut vastaukset ovat jakaantuneet kaikkien väittämävaihtoehtojen välille. Vastausten suuri hajonta voi kuvata todellisuutta, mutta on mahdollista, että moni vastaajista ei ole ymmärtänyt mitä väittämällä tarkoitetaan. Väittämän kanssa samaa mieltä on 68 % ja eri mieltä 32 % vastaajista.



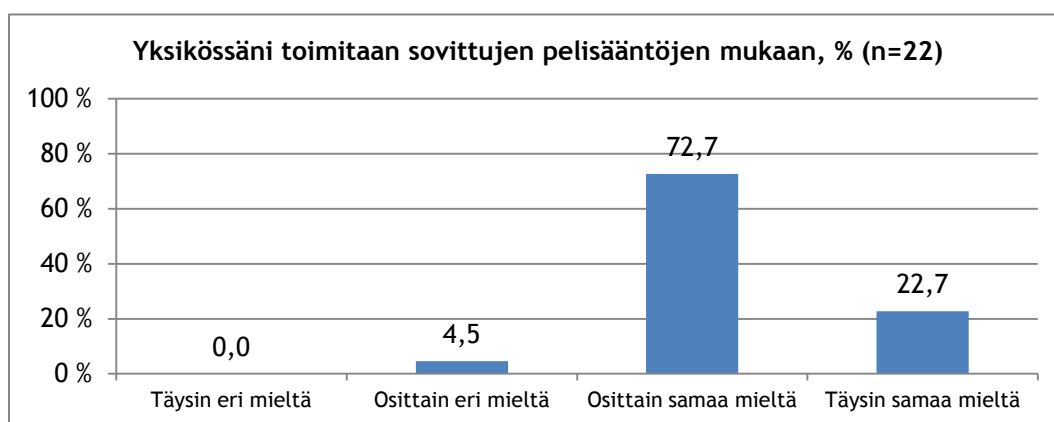
Kuvio 46: Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä, %.

Ristiintaulukoinnin avulla voidaan osoittaa, että väittämän ”Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä” kanssa eri mieltä on 14 % yksikössä 1, 33 % yksikössä 2 ja 44 % yksikössä 3 (Taulukko 25). Suurin erimielisyys väittämän kanssa on siis yksikössä 3, jossa ollaan eniten eri mieltä myös väittämästä ”Yksikössäni on sovittu työnteon pelisääntöistä” (Taulukko 24).

		Missä yksikössä työskentelet?			
		Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yhteensä
Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä	Täysin eri mieltä	0,0 %	16,7 %	11,1 %	9,1 %
	Osittain eri mieltä	14,3 %	16,7 %	33,3 %	22,7 %
	Osittain samaa mieltä	85,7 %	33,3 %	44,4 %	54,5 %
	Täysin samaa mieltä	0,0 %	33,3 %	11,1 %	13,6 %
Yhteensä		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 25: Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä (tulokset yksiköittäin), %.

Kuvio 47 osoittaa, että väittämän ”Yksikössäni toimitaan sovittujen pelisääntöjen mukaan” kanssa samaa mieltä on 95 % kaikista vastaajista.



Kuvio 47: Yksikössäni toimitaan sovittujen pelisääntöjen mukaan, %.

Pelisääntöihin liittyen kyselylomakkeessa esitettiin monivalintaväittämien jälkeen avoin kysymys ”Kerro millaisia pelisääntöjä yksikössäsi on? (Voit kertoa sekä virallisista että kirjoittamattomista pelisäännöistä.)” Tähän kysymykseen vastasi 11 henkilöä. Yhden vastaajan mielestä erikseen sovittuja pelisääntöjä ei yksikössä ole: ”Mielestäni kaikki tekevät niin kuin pitääkin eikä ole mitään kirjoitettuja tai kirjoittamattomia pelisääntöjä.”. Kolme vastaajista kertoo toisten auttamisen ja huomioimisen pelisäännöistä: ”Kaveria autetaan”, ”annetaan työrauha, kunnioitetaan toisen työtä, annetaan apua” ja ”toisten huomioon ottaminen”. Neljässä vastauksessa esitetään työnteon käytännön järjestämisen kannalta olennaisia pelisääntöjä: ”liikaa ihmisiä ei ole lomalla samaan aikaan, kukaan ei ole yksin työpaikalla, ruokajat”, ”tietyt tapaamiset on sovittu etukäteen ja kalenteroitu kalenteriin”, ”aamuvuoroksi sovittu tiistai ja iltavuoroksi keskiviikko”, ”neuvottelutilojen varaus” ja asiakasvastuullisten työtä avustaville ”pitää varata myös kalenteriin aikaa että ehtivät tehdä työt joita heille annetaan”. Yksi vastaaja sanoo: ”jokainen toimii samalla tavalla”.

## 6.2 Haastattelujen tulokset

Kaikkien kolmen johtajan mielestä kohdeorganisaatio on tiimiorganisaatio. Tiimimäisiä piirteitä ovat heidän mielestään yhteinen tavoite ja tahtotaso, yhteiset toimintatavat, joilla tavoitteisiin pyritään, jokaisen työntekijän oma rooli tavoitteiden saavuttamisessa, jokaisen työntekijän sitoutuminen yhteiseen tekemiseen, tiedon jakaminen ja onnistumisten juhliminen yhdessä. Kaksi johtajaa näkee organisaatiossa lisäksi asiantuntijaorganisaation piirteitä; yhden mielestä jokaisella yksiköllä on oma roolinsa ja tehtävänsä, joissa sen tulee olla asiantuntija ja toisen mielestä tähän vaikuttaa se, että erikoisosaamista löytyy koko organisaation palvelutarjoaman osalta.

Organisaation johtamisjännettä on madallettu pääasiassa vuoden 2010 aikana. Samalla yksiköistä on tehty pienempiä niin, että yhden johtajan alaisuudessa voi työskennellä enintään 13 työntekijää. Yksi johtajista näkee organisaatiomuutoksen tarkoituksena sen, että työyhteisöstä tulee tiiviimpi ja sitoutuneempi ja työpaikan yhteishenki sekä ilmapiiri paranevat. Hän uskoo tiimiytymisen tapahtuvan helpommin pienemmässä ryhmässä. Toinen johtaja vastaa kysymykseen organisaation madaltamisen vaikutuksista seuraavasti: ”Omassa johtamisessani se näkyy siitä, että olen tietysti aina ollut lähellä, mutta nykyään olen vielä lähempänä ihmisten tekemistä ja tiedän mitkä ovat minun tekijöideni heikkoudet ja vahvuudet. Ja missä niitä voi auttaa, mihin ne tarvitsee apua ja toisaalta miten niiden osaamista voi käyttää muidenkin hyödyksi.”

### 6.2.1 Vuorovaikutus ja kommunikointi

Yksikön 3 johtaja kokee kommunikoinnin kannalta haastavaksi sen, miten koko tiimin saa yhteen, kun jokaisella on yksilölliset työajat. Yhteisiä asioita käsitellään tiimipalaverissa ja johtaja ainakin omalta osaltaan pyrkii avoimeen kommunikointiin. Asioista pitää hänen mielestään pystyä puhumaan yhdessä, sillä kun työntekijät tekevät itsenäistä työtä, ei mitään tapahdu ilman avointa keskustelua. Johtaja pyrkii ryhmätöiden ja parikeskustelujen avulla saamaan jokaisen työntekijän äänen kuulumaan, koska ”Helposti käy niin, että vahvat vaan tuovat niitä asioita ja siellä voisi olla hyviä ideoita muillakin”. Yksikön 3 johtaja toivoo enemmän keskustelua ja yrittää omalla esimerkillään tuoda avoimen keskustelun mallia työntekijöiden toimintaan. Avoimen kommunikaation esteeksi johtaja 3 kokee vahvojen persoonien vahvat mielipiteet ja toisten kuuntelun puuttumisen lisäksi työntekijöiden itsenäisen työn, jolloin keskusteluhetkiä ei synny.

Yksikön 1 johtaja kokee tiiminsä kommunikaation avoimeksi. Johtaja mainitsee, että välillä osa työntekijöistä esittää asiat todella suorasti ja kertoo mieltävänsä, kestävätkö kaikki sen. Johtaja rohkaisee jokaista puhumaan avoimesti ja pyrkii ottamaan erilaiset persoonat huomioon keskustelussa. Toisinaan hän kysyy: ”Oletko saanut sanottua sen, mitä olet halunnut?” ja toisinaan hän sanoo tasapuolisuuden varmistamiseksi keskusteluun osallistuvalla: ”Sun vuoro on ohi tällä kertaa”. Ilmapiiriä hän luonnehtii terveeksi. Ongelmiakin on, mutta kuitenkin työntekijät viihtyvät johtajan mukaan yhdessä eikä ketään jätetä yksin.

Yksikön 2 johtaja pyrkii saamaan ihmisiä puhumaan kyselemällä. Hän ei pidä siitä, että esimies suoltaa asioita valmiina työntekijöille, vaikka sortuukin siihen itse joskus. ”Pitäisi aina haastaa ihmiset puhumaan ja miettimään niitä asioita”, hän sanoo. Ongelmista pystytään johtajan mielestä keskustelemaan saman pöydän ääressä avoimesti ja kiihtymättä. ”Vaikka olen ollut erilaisissa tiimeissä, niin täällä on suorastaan helppo keskustella”, hän sanoo ja arvelee



sen johtuvan muun muassa tiimin koosta ja työntekijöiden aikuismaisesta suhtautumisesta asioihin. Esimies kokee haastavaksi ideoiden ja mielipiteiden esille saamisen, vaikka yrittääkin kannustaa työntekijöitä siihen.

### 6.2.2 Sitoutuminen

Yksikön 2 johtaja kokee, että tiimin työntekijät ovat hyvin sitoutuneet työhönsä. Sitoutuminen näkyy esimerkiksi tiimin tuloksista ja siitä, että uusien tavoitteiden tullessa tiimiläiset pyrkivät koko ajan parempaan suoritukseen. Yksikön 3 johtaja sanoo tiimissään olevan kaksi polvea: konkarit, jotka ovat hyvin sitoutuneita työpaikkaansa ja nuoret, jotka ovat huonommin sitoutuneita työhönsä. Nuorten sitoutumisen puute on hänen mielestään yleinen ongelma yrityksessä. Myös yksikön 1 johtaja sanoo sitoutumisessa olevan eroja nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä. Sitoutumista heikentää hänen mukaansa odotusten ja tavoitteiden välinen kuilu, jolloin työntekijä ei saa tyydytystä työstään. Yksikön 3 johtaja odottaa saavansa esimieskoulutuksissa neuvoja sitoutumisen vahvistamiseen. Yksikön 2 johtaja keskittyy tekemään oikeita asioita ja lopettamaan liiallisen yrittämisen.

Tiimiläisten motivaatiota kasvattavat johtajan 3 mielestä selkeät tavoitteet, onnistumisen ilo, palautteen antaminen ja se, että työntekijä pääsee kehittymään omassa työssään. Yksikön 1 johtaja motivoi kiinnittämällä huomiota työpaikan hyvään ilmapiiriin, kertaamalla tavoitteita, arvostamalla työntekijöitään ammattilaisina ja valamalla uskoa työntekijöihinsä: ”jokaisella on mahdollisuus päästä tavoitteisiin, kun pistää itsensä peliin”. Työssä jaksamiseen yksikön 2 johtaja kokee voivansa vaikuttaa omalla positiivisella asenteella. Yksiköiden 1 ja 3 johtajat pyrkivät parantamaan alaistensa työssä jaksamista kohtuullistamalla työaikoja ja huolehtimalla työn organisoinnista jonkun työntekijän sairastuessa. Omasta jaksamisestaan kukin johtaja huolehtii tasapainottamalla työn ja vapaa-ajan parhaansa mukaan.

### 6.2.3 Valmentava johtajuus

Alueen yksiköiden johtajille järjestetään esimieskokouksia säännöllisesti. Näissä kokouksissa tehdään johtajan 2 mukaan ryhmätöitä ja harjoitellaan valmentavaa esimiestyötä samalla metodilla, jota on tarkoitus käyttää alaisten kanssa päivittäisessä työssä. Organisaation maldamisen myötä muutos johtajuudessa näkyy hänen mielestään siinä, että ”johdetaan läheltä ja ollaan tekemisen pinnassa enemmän kiinni.” Kysymykseen ”Missä näet oman paikkasi tiimissä?” johtaja 2 vastaa selkeästi, että hänen tehtävänsä on johtaa työtä ja valvoa, että mennään oikeaan suuntaan ja tehdään asioita oikealla tavalla. Yksikön 3 johtaja kokee olevansa yksi tiimiläisistä ja yksikön 1 johtaja ei ole mielestään tiimistä ulkona. 3 yksikön johtajan mielestä valmentamista täytyisi harjoitella enemmän esimiesten koulutuksissa. Hän kertoo kaipaavansa avoimempaa vuorovaikutusta esimiesten kesken, koska kaikki esimiehet kui-

tenkin painivat samojen asioiden kanssa yksiköstä riippumatta. Yksikön 1 johtaja on samoilla linjoilla ja kokee voivansa oppia kollegoiltaan.

#### 6.2.4 Päätösvallan jakautuminen

Kaikissa kolmessa haastattelussa tuli esille, että paljon tavoitteita ja ohjeita jalkautetaan yksiköihin ylemmiltä organisaation tasolta. Yrityksen palveluiden luonne on sellainen, että tietyt työvälineet ja tuotteet ovat erittäin tarkasti määriteltyjä ja niissä ei yksiköillä ole varaa sooloilla. Tapa tehdä asioita tavoitteiden saavuttamiseksi sen sijaan pohditaan esimiesten mukaan aidosti tiimeissä. ”Jos puhutaan jostain tekemisestä, niin päätös tulee ylhäältä ja sitten me mietitään täällä, että milloin meille sopii. Kyllä tuntuu, että se mistä pitää saada päättää, niin me saadaan päättää”, sanoo yksikön 1 johtaja. Yksikön 3 johtaja mainitsee painopisteiden ja isojen linjauksien tulevan ylhäältä, mutta se miten jokin asia tehdään tai saavutetaan, tulee tiimin itse pohtia. 2 yksikön johtaja on samaa mieltä muiden kanssa ja sanoo yrityksessä olevan paljon asioita, jotka tulevat ylhäältä johdettuna: ”Sitten vaan mieltii, että miten sen toteuttaa”.

Kaikilla esimiehillä on omasta mielestään hyvin vähän sellaisia käytännön töitä, joita he kokevat voivansa delegoida alaisilleen. Yksikön 3 johtajan mielestä tiimipalaverissa tulisi tuoda asioita esiin tiimin aloitteesta ja tämän hän katsoo olevan delegointia. Yksikön 2 johtaja sanoo: ”Minä en halua olla siellä se, joka pitää powerpointeja vaan haluan, että mahdollisimman paljon tulee tiimiltä”. Yksikön 2 johtaja on sitä mieltä, että kaikki asiakaspinnassa oleva työ menee automaattisesti alaisille ja valmentamista hän ei voi delegoida. ”Se on minun työ ja minun pitää se osata hoitaa. Loppujen lopuksi minulla on aika vähän delegeoitavaa. Minusta jako on ihan selkeä”, hän sanoo.

Jokaisessa haastattelussa pyydettiin johtajaa kertomaan tilanteista, joissa joku tiimin jäsen ”ottaa johtajuuden”. Yksikään johtajista ei tunnistanut tiiminsä työntekijöissä vahvaa johtajatyyppejä. Yksikön 2 johtaja sanoo, että pienissä käytännön asioissa tulee joiltain työntekijöiltä ehdotuksia, miten asioita voisi hoitaa. Yksikön 1 johtaja tunnistaa tiimissään vahvoja mielipidevaikuttajia, mutta johtajuutta ei kukaan hänen mielestään ota. Yksikön 3 johtaja sanoo suoraan toivovansa tiimiltään enemmän osallistumista yhteiseen päätöksentekoon. Kukin johtaja näkee kehittämistarpeita tiimin työntekijöiden osallistumisessa päätöksentekoon ja yrittää haastaa työntekijöitä pohtimaan yhteisiä asioita. Yksikön 2 johtaja pyrkii kysymään työntekijöiltään keinoja asioiden toteuttamiseen. Yksikön 3 johtaja sanoo: ”Osa ihmisistä on täälläkin sellaisia, että ne vaan haluaa tehdä työtä osallistumatta, mikä ei minun mielestäni toimi tänä päivänä. Kyllä meidän minun mielestäni pitää vähän mieltii”. Yksikön 1 johtajan mielestä tiimin itseohjautuvuutta pitäisi kehittää: ”Tietyissä asioissa pitäisi pärjätä ilman, että esimies on paikalla”, hän sanoo.

### 6.2.5 Tavoitteellisuus

Kaikki johtajat mainitsevat tiimiensä tavoitteiksi tulostavoitteet ja tekemisen tavoitteet. Johtajista kaksi puhuu lisäksi laatutavoitteista mainiten esimerkiksi asiakastytyväisyystavoitteen ja sen, kuinka annettuja työkaluja käytetään. Tavoitteita seurataan päivittäin toiminnanohjauksessa ja viikoittain tiimipalavereissa. Johtaja 1 : ”Minun mielestäni seuranta lähtee siitä, että jokainen henkilö on tietoinen tavoitteistaan ja siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten hän siinä pystyy onnistumaan. Johtaja 2 sanoo: ”Tiimillä tietysti on tavoitteena hoitaa omaa asiakaskuntaa hyvin ja tuloksekkaasti.”

Tiimien tavoitteet annetaan ylemmältä taholta ja yksiköiden johtajien tehtävänä on miettiä yhdessä tiimien kanssa, miten tavoitteet saavutetaan. Yksikön 1 johtaja kertoo tavoitteiden olevan haastavia, mutta saavutettavissa. Siihen kuinka yksikön 3 johtaja kokee voivansa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen hän vastaa: ” Minun tehtäväni on ensinnäkin tsemjata ja siten auttaa löytämään keinoja ja ratkaisuja. Henkilökohtaisella tasolla tehtäväni on valmentaa, katsoa kehittymistä ja sitä, mitä ihminen tarvitsee avuksi päästäkseen tavoitteisiinsa. Ja tietysti hakea ideoita.” Johtaja 1 uskoo voivansa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen varmistamalla, että ”jokaisella on tiedossa, mitä heiltä odotetaan; mikä on se ydintehtävä ja mitkä ovat ne asiat, joihin keskittymällä on mahdollista onnistua ja päästä tavoitteisiin.” Johtaja 2 uskoo voivansa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen olemalla parempi esimies. Johtajan 3 mielestä välitavoitteiden asettaminen yhdessä tiimin kanssa auttaa saavuttamaan kokonaistavoitteen. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää osallistaa tiimi keinojen miettimiseen. Yksikön 3 johtaja summaa: ”Vaikka tavoitteet tulevat ylhäältä, keinot mietitään tiimissä”.

### 6.2.6 Palkitseminen

Kukin johtaja kokee palkitsemisen haasteelliseksi. Palkitsemisesta puhuttaessa esiin nousevat sanat mystinen, huono, rajallinen, epäselvä ja lapsenkengissä. Kaiken kaikkiaan palkitsemisessä on kehitettävää jokaisen haastatellun mielestä. Johtaja 2 kertoo: ”Yleensäkin alaisilta tulee sanomista kaikille esimiehille, etteivät ne palkitse riittävästi”. Johtaja 3 sanoo palkitsemisesta puhuttaessa: ”Se onkin haaste, koska meillä on aika vähän työvälineitä siihen”. Johtaja 1 sanoo: ”Se, että olen onnistunut ja päässyt tavoitteeseen, on minulle jo palkinto, mutta näinhän se ei tietysti kaikilla ole”.

Kaikki johtajat palkitsevat työntekijöitään huomioimalla hyvän suorituksen esimerkiksi kukiilla, elokuvalipuilla, yhteisellä ruokailulla tai viinipullolla. Jokainen haastateltu mainitsee palkitsemiskeinoksi aineettoman palkitsemisen, kuten palautteen antamisen tai kiittämisen. Johtaja 3 sanoo: ”Toivoisin, että mulla olisi jotain kättä pidempää”. Jokainen sanoo hankalaksi

asiaksi myös sen, että työntekijät odottavat palkitsemista, vaikei oltaisi päästy tavoitteisiin. Yksiköitä palkitaan onnistumisesta alueellisesti. ”Tietyistä onnistumisista saa tietyn rahamäärän käyttöön tiimin kanssa. Sehän me mietitään yhdessä, mitä me halutaan tehdä sillä rahalla”, sanoo 3 yksikön johtaja.

Palkitsemisen parantamiseen johtajilla ei ole konkreettisia ehdotuksia. Yksikön 2 johtaja kuuli mielellään työntekijöiltään ideoita palkitsemisen parantamiseksi. Yksikön 3 johtaja sanoo suoraan palkitsemistapojen määräytyvän ylempää, eikä koe voivansa kovin paljon vaikuttaa palkitsemiseen. Palkitsemisen täytyisi hänen mielestään tulla hyvän tuloksen saavuttamisen lisäksi esimerkiksi henkilölle, joka luo hyvää ilmapiiriä. Yksikön 1 johtaja mainitsee palkitsemissäntöjen määräytyvän ylempää, eikä koe voivansa vaikuttaa siihen kovin paljon. Hän mainitsee palkitsemistapojen olevan epäselviä alan yrityksissä. Yksikön 1 johtaja on sitä mieltä, että hänen alaisensa eivät ole tyytyväisiä palkitsemiseen.

Tiimin onnistuessa johtajat kertovat, että heitä ei palkita erikseen. ”Eihän se ole tuohesta minunkaan suu, voisihan sitä joskus vähän paremmin palkita”, sanoo yksikön 2 johtaja kysyttäessä, kuinka hänet palkitaan tiimin hyvästä suorituksesta. Yksikön 3 johtaja mainitsee palkitsevimman asian olevan tiimin hyvä onnistuminen. Myös palkkakeskustelussa tiimin onnistuminen otetaan huomioon.

#### 6.2.7 Osaaminen

Yksikön 2 johtaja kertoo työntekijöiden käyvän valmennuksissa, mutta on sitä mieltä, että osaamisen pitäisi kehittyä pääsääntöisesti työssä oppimisen kautta. Tiimipalaverissa keskustellaan uusista käytännön asioista ja hän uskoo nuorempien oppivan niissä uutta. Yhteistapaamiset kokeneemman työntekijän kanssa ovat tärkeä oppimisen väline kokemattomammalle työntekijälle. Yhteistapaamisten tarkoituksena on johtajan mukaan parantaa asiakaskohtauksia ja monistaa onnistumisia. Omaan osaamistaan johtaja kehittää kahden viikon välein järjestettävässä esimieskoulutuksessa ja opiskelemalla itsenäisesti uusia asioita. Kehittämistarpeita omassa osaamisessaan johtajalla on johtamisen taidossa ja palautteen antamisessa.

Yksikön 3 johtaja varmistaa oman tiiminsä työntekijöiden osaamisen järjestämällä opintopii-rejä ja tuomalla eri alojen asiantuntijoita puhumaan työntekijöille työhön liittyvistä asioista. Hän mainitsee yhteistapaamiset yhdeksi hyväksi keinoksi löytää kehitettäviä asioita ja varmistaa osaaminen. ”Pyrin aika paljon itse valmentamaan, mutta jos en osaa, otan asiantuntijat mukaan”, hän sanoo. Johtaja 3 kokee voivansa kehittyä valmennuksissa ja lukemalla alan kirjallisuutta. Oman esimiehen palaute ja kollegoiden kanssa sparraaminen tuovat uusia ajatuksia ja ideoita. Alaisiltaan johtaja pyytää palautetta: ”Minä uskon, että ne uskaltaa sanoa ihan rehellisesti, mutta vielä rehellisemminkin voisi sanoa”.

Yksikön 1 johtaja varmistaa alaistensa osaamisen käymällä kehityskeskusteluita ja järjestämällä yhteistapaamisia. Oman tiimensä vahvuudeksi hän näkee sen, että tiimin työntekijät ovat melko kokeneita ja työvuosia on paljon. Omaan osaamistaan hän kehittää lukemalla alan kirjallisuutta, seuraamalla omia työntekijöitään ja valmentamalla organisaatiossa muitakin kuin omia alaisiaan.

#### 6.2.8 Pelisäännöt

Kukin haastateltu kertoo tiimissään olevan pelisääntöjä, jotka koskevat perusasioita, kuten työaikoja, lomiam, sairauspoissaolojen ilmoittamista ja muita käytännön asioita. Johtajat eivät koe tarvetta puuttua perusasioihin, sillä työntekijät ovat kokeneita, aikuisia ihmisiä, jotka osaavat perusasiat sujuvasti. Yksikön 2 johtaja kuitenkin mainitsee, että joitain työhön liittyviä pelisääntöjä tulisi kerrata, sillä ne eivät ole kaikille selviä ja niistä ei olla keskusteltu riittävästi. Yksikössä 3 on luotu pelisääntöjä työtovereiden kohtelemisesta, muiden ihmisten kunnioittamisesta ja yhteistyöstä. Yksikön 3 johtajan mielestä pelisäännöt ovat hänen tiimissään selkeitä, mutta hän sanoo: ”pelisäännöt ovat siitä jänniä, että niitä täytyy aina välillä kerrata ja niistä täytyy välillä sanoa myös henkilökohtaisesti jollekin.” Yksikön 1 johtaja sanoo pelisääntöjen olevan selkeitä ja yhdessä sovittuja, eikä maininnut pelisääntöjä koskevia kehitystarpeita.

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulosten pohjalta tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä pyrkien linkittämään ne tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Ensin käsitellään kyselyn johtopäätökset yksiköittäin. Tämän jälkeen verrataan haastatteluista tehtyjä havaintoja kyselyn johtopäätöksiin. Lopussa esitetään yhteenvetona kaikkia yksiköitä koskevat yhteiset ja tärkeimmät kehityskohdat ja ehdotukset siihen, kuinka ongelmia voisi lähteä purkamaan käytännössä.

Tutkimuksen alussa asetettiin kaksi hypoteesia:

- 1) Tutkittavien yksiköiden henkilöstö toimii todellisen tiimin tavoin.
- 2) Yksiköiden johtajat ovat omaksuneet tiimijohtamisen tunnuspiirteitä.

Ensimmäiselle hypoteesille saatiin tukea, vaikka kaikista yksiköistä löydettiin myös kehityskohtia tiimitoiminnan kannalta. Tiimijohtamisen tunnuspiirteeksi katsottiin tässä työssä erityisesti valmentava johtajuus, koska tätä termiä käytetään yleisesti kohdeorganisaatiossa ja koska valmentava johtamistapa liitetään kirjallisuudessa tiimityöhön. Tiimin johtamiseen liitettiin myös vastuun, vallan ja valtuuksien jakautuminen, sillä tiimiorganisaatiossa vastuunkannon perusyksikkö on tiimi. Tiimin voidaan katsoa muodostuvan ihmisistä, joille annetaan

riittävät valtuudet oman vastualueensa itsenäiseen hoitoon. Teemahaastatteluista sekä kyselystä tehtyjen johtopäätösten perusteella toiselle hypoteesille ”Yksiköiden johtajat ovat omaksuneet tiimijohtamisen tunnuspiirteitä” löydettiin myös jonkin verran tukea.

## 7.1 Kyselyn johtopäätökset

Kun kyselytuloksia tarkasteltiin yksiköittäin, niissä huomattiin selkeitä eroja. Tuloksista tehtyjen johtopäätösten pohjalta on luotu jokaiselle tutkimusyksikölle kehittämisehdotuksia havainnollistavat kuvat. Kuvissa esitetään kyselytulosten perusteella lyhyesti seikat, jotka yksiköissä jo toimivat tiimityöskentelyn näkökulmasta ja seikat, joihin tulisi kiinnittää huomiota toimivan tiimityöskentelyn aikaansaamiseksi. Kaikki väittämät lomakekyselyssä on muotoiltu myönteisiksi ja ne mittaavat vastaajan samanmielisyyttä väitteen kanssa. Tiimityöskentelyn kannalta toimivaksi esitetään aiheet, joista vähintään kaksi kolmasosaa vastaajista on samaa mieltä. Kehittämiskohdiksi taas on nostettu aiheet, joista vähintään kolmannes vastaajista on eri mieltä. Jaottelua valittaessa päätettiin, että kolmanneksen erimielisyys vastauksien joukossa on riittävän suuri siihen, että kehittämistoimiin yksikössä on tarpeellista ryhtyä.

### 7.1.1 Yksikkö 1

Yksikön 1 tutkimustulosten perusteella löydettiin eniten toimivaa tiimityöskentelyä puoltavia näkökohtia. Yksikön kolmestatoista työntekijästä kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä vastausprosentin ollen näin 54. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, koska yli puolet vastasi, mutta tuloksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon se, että tulokset eivät edusta koko yksikön henkilöstön mielipidettä.

Seuraavassa kuvassa (Kuva 5) on lueteltu kuvan vasemmassa sarakkeessa yksikössä 1 toimivaa tiimityöskentelyä tukevat näkökulmat. Kommunikointi on yksikössä avointa ja jäsenet uskaltaavat kertoa mielipiteitään. 14 % vastaajista on osittain sitä mieltä, että kommunikointi ei ole avointa. Koska enemmistö kokee kommunikoinnin avoimeksi, ei yksikössä ole tarvetta kiireellisille toimenpiteille asian vuoksi. Toimivan vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi olisi toki tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet pitävät kommunikointia muiden kanssa avoimena ja helppona. Sitoutuminen on yksikössä 1 hyvällä tasolla, koska 86 % vastaajista toteaa olevansa sitoutunut työpaikkaansa. Saman verran vastaajista kokee esimiehen olevan samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverit. Tämä kertoo siitä, että esimies ei ole täysin ulkona tiimistä, mikä on tärkeää tiimiorganisaatiossa ja toimivan tiimityön kannalta.



Kuva 5: Toimivaa ja kehitettävää tiimityöskentelyssä, yksikkö 1.

Vaikka johtajahaastattelussa ilmeni, että paljon päätöksiä jalkautetaan yksikköön ylemmiltä organisaatiotasoilta ja yksiköt eivät voi tehdä kaikkia päätöksiä itsenäisesti, kokee yksikön 1 työntekijöistä 86 % voivansa osallistua päätösten tekemiseen. Tämä kertoo siitä, että yksikössä koetaan yhteinen päätöksenteko mahdolliseksi ainakin jäsenille tärkeissä asioissa. Vastajista selvä enemmistö, 86 %, kokee, että kaikki jäsenet antavat yhtäläisen panoksen tuloksen saavuttamiseen. Vastaavasti 86 % on työssään riippuvainen muista yksikkönsä jäsenistä. Yhteis-

nen panos ja riippuvuus toisista kertovat siitä, että jäsenet puhaltavat yhteen hiileen ja tarvitsevat toisiaan.

Yksikössä 1 ollaan sitä mieltä, että yhteinen palkitseminen on kannustavaa. Yksikössä on eniten vastaajia, jotka kokevat myös henkilökohtaisen palkitsemisen kannustavaksi: vain alle kuudesosa on sitä mieltä, että henkilökohtainen palkitseminen ei ole kannustavaa. Suurin osa työntekijöistä, 86 %, piti palkitsemista johdonmukaisena. Kaikki vastaajat kokevat saavansa palautetta työstään ja antavansa palautetta muille työyhteisön jäsenille. Näiden perusteella voidaan todeta, että palkitsemisessa on onnistuttu yksikössä 1.

Oppivan organisaation näkökulmasta osaamiseen ja sen kehittymiseen liittyvät alueet ovat erinomaisella tasolla yksikössä 1. Kaikki vastaajat kokevat, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. Kaikki ottavat itse vastuuta oman osaamisensa kehittämistä ja kokevat saavansa tähän tukea muiltakin yksikön jäseniltä. Jokainen on kiinnostunut oppimaan uutta ja kokee voivansa oppia työtovereiltaan. Tiimimäisessä organisaatiossa palvellaan henkilöstön tietotaidon kehittymistä ja yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä on sellaisen ympäristön luominen, joka tukee uuden tietämyksen luomista ja ryhmien toimintaa organisaation sisällä.

Kaikki yksikön 1 vastaajat ovat sitä mieltä, että yksikössä on sovittu työnteon pelisäännöistä ja kokevat, että sovittujen pelisääntöjen mukaan toimitaan. Tiimitoiminnan kannalta on tärkeää, että tiimi itse saa mahdollisuuden miettiä omien sisäisten pelisääntöjensä sisällön sekä ratkaisut niihin yhdessä. Se, että vastaajien mielestä työnteon pelisäännöistä on sovittu viittaa siihen, että pelisääntöjä ei ole tarpeen kehittää ellei ongelmia ilmene.

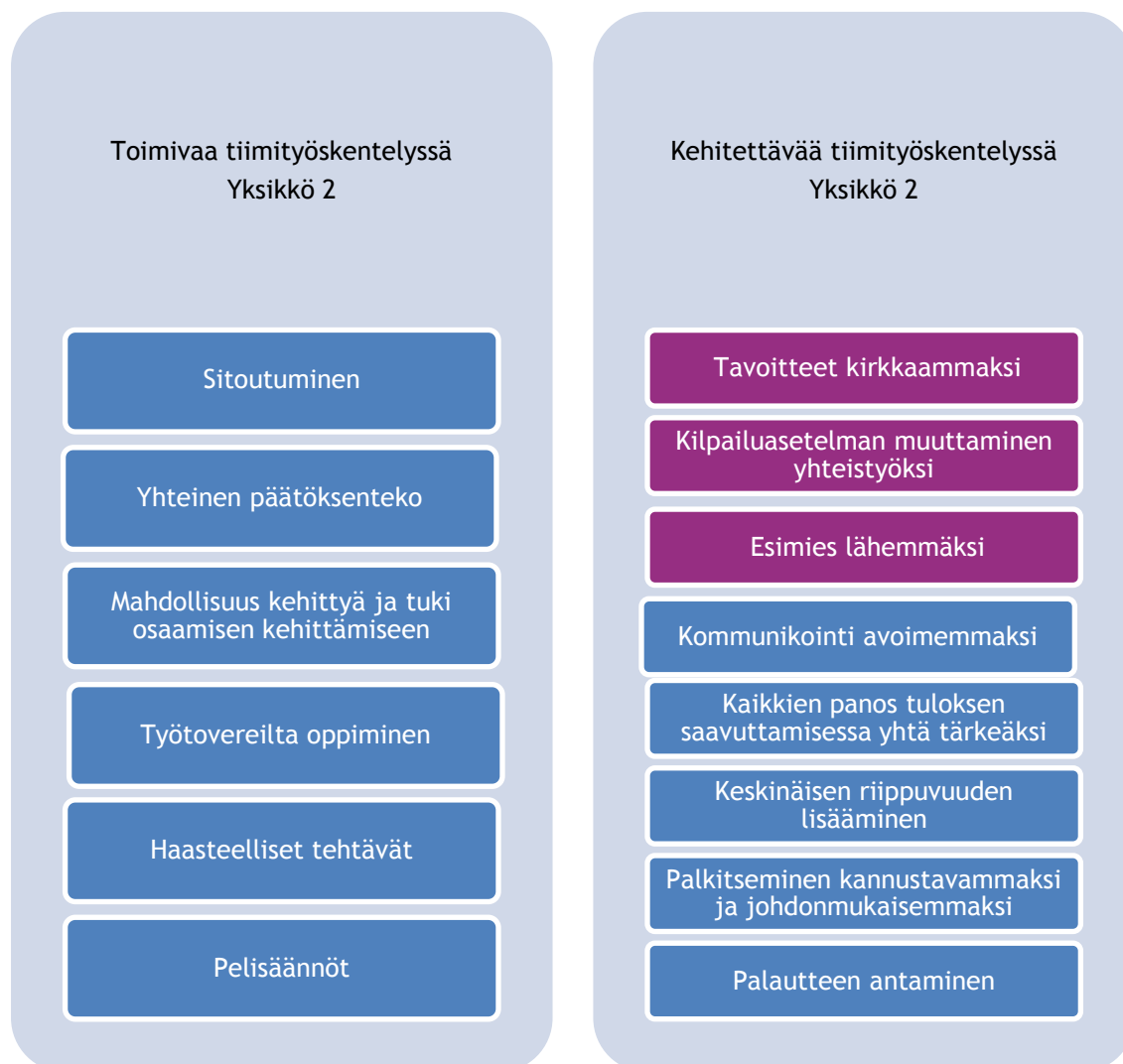
Kuvan oikeanpuoleisessa sarakkeessa on esitetty yksikön 1 kehittämiskohdat tiimityöskentelyn parantamiseksi. Yksikön 1 kehittämiskohtia ovat tavoitteiden kirkastaminen ja jäsenten välisen kilpailuasetelman muuttaminen yhteistyöksi. Vastaajista 71 % on sitä mieltä, että yksikön jäsenten välillä esiintyy kilpailua ja 29 % ei koe tätä kilpailua hyödylliseksi. Tervehenkinen kilpailu voi kannustaa kilpailuhenkisiä yksilöitä parempiin suorituksiin, mutta tiimitoiminnassa epäterve kilpailuasetelma tiimin jäsenten kesken saattaa hämärtää yhteisen tavoitteen ja keinot sen saavuttamiseksi. Yksikössä tulisi henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi korostaa enemmän tiimin yhteistä tavoitetta ja keskittyä pyrkimään tähän yhteistyön keinoin. Kilpailuasetelma kytkeytyy läheisesti yksikön 1 toiseen kehittämiskohtaan: tavoitteiden selkiyttämiseen. 57 % vastaajista kokee, että asetetut tavoitteet eivät ole saavutettavissa. Verrattuna kahteen muuhun yksikköön yksikössä 1 on eniten niitä, jotka ovat täysin samaa mieltä väittämästä ”Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa”. Työhön sitoutumisen, motivaation ja jaksamisen kannalta on erittäin tärkeää, että yksilö tai työyhteisö kokee mahdolliseksi saavuttaa asetetut tavoitteet. Tähän tulisi kiinnittää erityistä huomiota yksikössä.



### 7.1.2 Yksikkö 2

Tulokset osoittavat, että yksiköstä 2 löytyy enemmän tiimitoiminnan kehittämiskohtia kuin yksiköstä 1. Yksikön 2 seitsemästä työntekijästä kyselyyn vastasi kuusi henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 86. Tätä voidaan pitää erittäin hyvänä vastausprosenttina ja vaikka yksi kyselyyn saanut henkilö jättikin vastaamatta, voidaan saatuja tuloksia pitää luotettavina.

Seuraavasta kuvasta (Kuva 6) nähdään, että yksikössä 2 on kyselytulosten perusteella kuusi tiimityöskentelyn osa-aluetta kunnossa: sitoutuminen, yhteinen päätöksenteko, kehittymisen mahdollisuus, työtovereilta oppiminen, haasteelliset tehtävät ja pelisäännöt. Vastaajista enemmistö (83 %) kokee olevansa sitoutunut työpaikkaansa. 83 % on sitä mieltä, että voi osallistua päätösten tekemiseen yksikössään. Kuten yksikössä 1, ovat yksikössä 2 osaamiseen ja sen kehittymiseen liittyvät asiat erinomaisella tasolla. Kaikki vastaajat kokevat työssä kehittymisen mahdolliseksi ja saavat tähän tukea muilta tiimin jäseniltä, ovat kiinnostuneita oppimaan uutta ja voivat oppia työtovereiltaan. Vastaajien mielestä heille annetaan tarpeeksi haasteellisia tehtäviä ja he ottavat itse vastuuta oman osaamisensa kehittymisestä. 83 % on sitä mieltä, että yksikössä on sovittu työnteon pelisäännöistä ja enemmistön mielestä sovittuja pelisääntöjä noudatetaan. Nämä toimivaa tiimityöskentelyä tukevat asiat tulisi yksikössä 2 pyrkiä jatkossakin säilyttämään hyvällä tasolla, jotta voidaan keskittyä tutkimustuloksista löytyneiden kehityskohtien työstämiseen.



Kuva 6: Toimivaa ja kehitettävää tiimityöskentelyssä, yksikkö 2.

Koska yksiköstä 2 löytyi kahdeksan kehitettävää asiaa tiimityöskentelyn näkökulmasta, on kehityskohdista korostettu kuvassa violetilla värillä kolme tärkeintä. Kuten yksikössä 1, nousi myös yksikössä 2 kehittämiskohdiksi kilpailuasetelman muuttaminen ja tavoitteiden kirkaaminen. Yksikön 2 vastaajista kolmasosa kokee, että jäsenten välillä esiintyy kilpailua ja vain puolet pitää kilpailua jäsenten välillä hyödyllisenä. Puolet vastaajista on sitä mieltä, että asetetut tavoitteet eivät ole saavutettavissa. Yksikössä 2 on kuitenkin eniten vastaajia, verrattuna kahteen muuhun yksikköön, jotka kokevat asetettujen tavoitteiden olevan saavutettavissa. Koska 50 % on sitä mieltä, että tavoitteet eivät ole saavutettavissa, tulisi tavoitteet kirkaata kuten yksikössä 1. Erottuen muista tutkimusyksiköistä yksikön 2 vastaajista kolmasosa on sitä mieltä, että esimies ei ole samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverit. Tiimimäisessä organisaatiossa on oleellista, että esimies on lähellä johdettaviaan; niin sanotusti sisällä tiimissä. Tähän asiaan tulisi yksikössä kiinnittää huomiota.

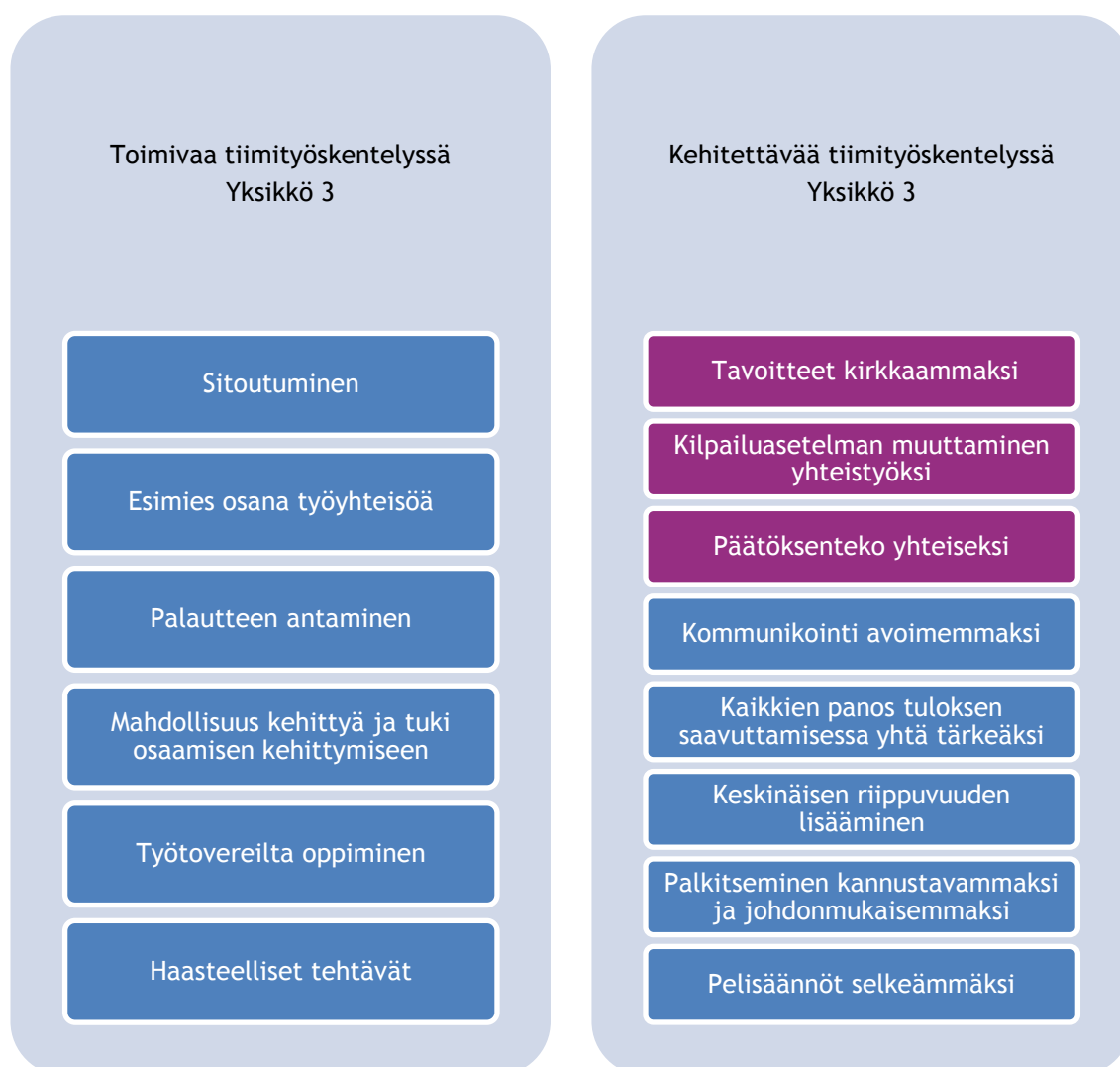
Yksikön 2 vastaajista kolmasosa on sitä mieltä, että kommunikointi ei ole avointa. Tiimitoiminta menestyy parhaiten avoimessa ilmapiirissä, minkä vuoksi yksikössä olisi tärkeää panostaa vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin avoimuuteen. Omien mielipiteiden ja kannanottojen kertominen sekä muiden mielipiteiden ja kannanottojen kuuntelu ja vastaanottaminen auttavat lisäämään avoimuutta. Vastaajista kolmasosa on eri mieltä väittämästä ”Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen”. Vain puolet kokee olevansa työssään riippuvaisia muista yksikön jäsenistä. Nämä saattavat kertoa siitä, että työtä pidetään melko itsenäisenä eikä toisia välttämättä tarvita omassa työssä onnistumiseen. Tiimityössä tärkeää on kuitenkin yhteen hiileen puhaltaminen ja tietynlainen riippuvuussuhde toisiin tiimiläisiin. Toimiakseen todellisen tiimin tavoin yksikön 2 tulisi painottaa jokaisen jäsenen panoksen merkitystä yhteisen tavoitteen saavuttamisessa ja positiivista riippuvuutta toisista, jolloin voidaan hyödyntää enemmän toisten osaamista ja keventää näin omaa työtaakkaa.

Sekä yhteisen että henkilökohtaisen palkitsemisen kokee yksikössä 2 kannustavaksi puolet vastaajista. Kolmasosan mielestä palkitsemistavat eivät ole johdonmukaisia. Palautetta työstään kokee saavansa enemmistö (78 %), mutta vain puolet antaa itse palautetta muille yksikkönsä jäsenille. Kaikki vastaajat ovat samaa mieltä siitä, että heidän suorituksensa huomioidaan. Palkitsemista tulisi kehittää yksikössä 2, koska sillä on vaikutusta esimerkiksi henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen. Kun aineettomaksi palkitsemiseksi luetaan myös palautteen saaminen ja suoritusten huomioiminen, voidaan näiden katsoa olevan melko hyvällä tasolla vastausten perusteella. Tiimityössä tärkeää on keskinäinen vuorovaikutus ja tähän liittyvä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Koska vain puolet vastaajista antaa itse palautetta muille, tulisi tähän asiaan kiinnittää huomiota yksikössä 2.

### 7.1.3 Yksikkö 3

Yksikön 3 vastausten perusteella löydettiin yhtä paljon kehittämiskohtia kuin yksikössä 2, suurelta osin jopa samoissa asioissa. Kolmentoista ihmisen joukosta vastasi kyselyyn yhdeksän henkilöä. Vastausprosentti on näin 69, joka on parempi kuin yksikössä 1, mutta huonompi kuin yksikössä 2. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä ja saatuja tuloksia melko luotettavina. Vastauksia tarkasteltaessa tulee kuitenkin huomioida se, että koko yksikön 3 henkilöstö ei vastannut kyselyyn.

Alla olevassa kuvassa (Kuva 7) on eritelty yksikön 3 vahvuuksia ja kehittämiskohtia tiimityöskentelyn kannalta.



Kuva 7: Toimivaa ja kehitettävää tiimityöskentelyssä, yksikkö 3.

Yksikössä 3 sitoutumisen taso on melko hyvä, mutta kuitenkin huonompi kuin yksiköissä 1 ja 2. Yksikön 3 vastaajista 78 % kokee olevansa sitoutunut työpaikkaansa. Esimies on lähimpänä muuta tiimiä yksikössä 3, koska vain kymmenesosa vastaajista on sitä mieltä, että esimies ei ole osa työyhteisöä samalla tavalla kuin muut työtoverit. Palautteen antaminen on hyvällä tasolla yksikössä 3, sillä 78 % vastaajista kokee saavansa palautetta työstään ja saman verran vastaajista antaa palautetta muille työyhteisönsä jäsenille. Vain kymmenesosa vastaajista kokee, että omaa suoritusta ei huomioida yksikössä. Kuten yksiköissä 1 ja 2, osaamisen kehittämisen ja oppimisen ulottuvuus on erinomaisella tasolla myös yksikössä 3. 11 % vastaajista kokee, että omassa työssä kehittymisen mahdollisuutta ei ole, mutta kaikki vastaajat ovat

kiinnostuneita oppimaan uutta ja kokevat saavansa työtovereiltaan tukea osaamisensa kehittämiseen. Vastaajat kokevat saavansa suorittaa tarpeeksi haastavia tehtäviä.

Kuvassa 7 on violetilla värillä korostettu kolme tärkeintä kehittämiskohtaa yksikössä 3. Nämä ovat tavoitteiden kirkastaminen, kilpailuasetelman muuttaminen yhteistyöksi sekä yhteisen päätöksenteon lisääminen. Yksikön 3 henkilöstöstä alle kolmasosa kokee asetettujen tavoitteiden olevan saavutettavissa. Tavoitteista tulisi tehdä kirkaammat ja luoda työntekijöille keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä on ensisijassa esimiehen tehtävä ja vaikka johtaja kertoikin siitä, että yksikössä mietitään yhdessä välitavoitteita suuremmille tavoitekokonaisuuksille, pitäisi tavoitteista keskustella tiimin sisällä vielä enemmän. 44 % vastaajista on sitä mieltä, että yksikön jäsenten välillä esiintyy kilpailua ja vain 22 % kokee kilpailun hyödylliseksi. Yksiköissä 1 ja 2 kilpailun koki hyödylliseksi suurempi osa vastaajista, mutta kuten näissä kahdessa yksikössä, tulisi myös yksikössä 3 panostaa keskinäisen kilpailuasetelman sijasta yhteistyöhön ja yhteisten tavoitteiden korostamiseen. Yksikössä 3 tulisi kehittää päätöksentekoa yhteiseksi, koska lähes puolet vastaajista ei koe voivansa osallistua päätösten tekemiseen yksikössään.

Kolmasosa vastaajista yksikössä 3 on eri mieltä siitä, että kommunikointi on avointa yksikössä. Kuten yksikössä 2, tulisi tähän asiaan kiinnittää erityistä huomiota yksikössä 3, jotta tiimitoiminnan kannalta tärkeät avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus voivat syntyä.

Kolmannes työntekijöistä on sitä mieltä, että kaikki yksikön jäsenet eivät anna yhtä suurta panosta tuloksen saavuttamiseksi. Tiimitoiminnassa tärkeää on yhteistyö ja avoin ilmapiiri, joten kaikkien panoksella on merkitystä hyvän lopputuloksen kannalta. Koska suurella osalla työntekijöistä on henkilökohtaiset tulostavoitteet, pitäisi tiimissä tehdä entistä selvemäksi se, että koko työyhteisöllä on yksi yhteinen tavoite, josta henkilökohtaiset tavoitteet muodostuvat. Yhteisen tavoitteen täsmentäminen auttaisi tiimiä saavuttamaan yhteistyön, jossa kaikilla jäsenillä on oma osuutensa onnistumisen saavuttamisessa. Kolmannes vastaajista kokee, ettei ole riippuvainen muista yksikön jäsenistä. Erimielisten lukumäärä on riittävän suuri siihen, että yksikössä olisi oleellista huomioida positiivisen riippuvuussuhteen muodostaminen.

Yli puolet eli 56 % vastaajista on yksikössä 3 sitä mieltä, että yhteinen ja henkilökohtainen palkitseminen ei ole kannustavaa. 56 % kokee, että palkitsemistavat eivät ole johdonmukaisia. Palkitsemisen kehittämiseen olisi erittäin oleellista kiinnittää huomiota yksikössä. Sen epäjohdonmukaisuus voi johtaa kokemukseen epäoikeudenmukaisuudesta ja palkitsemisella yleensä voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Palkitsemisessa on tärkeää, että palkittava tietää mistä häntä palkitaan, joten yksikössä olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, että palkitseminen on johdonmukaista. Kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että yksikössä ei ole sovittu työnteon pelisäännöistä. Pelisäännöistä tulisi keskustella, jotta ne olisivat selvät kaikille ja tiimityöllä olisi selkeät raamit, joiden puitteissa toimia.

## 7.2 Kysely -ja haastattelutulosten vertailu

Kyselyn ja johtajahaastattelujen tuloksista löydettiin joitain koko tutkimusjoukkoa koskevia yhteneväisiä mielipiteitä. Osa yhteneväisyyksistä on yksikkökohtaisia. Kaikkien johtajien mielestä kohdeyritys on tiimiorganisaatio; samoin selvä enemmistö kyselyn vastaajista kokee työskentelevänsä tiimissä. Kuten kyselyn tuloksista ilmeni, lähes kaikki vastaajat ovat osaamisen teemaan liittyvistä väittämistä samaa mieltä. Johtajatkin kertoivat osaamisen kehittymisen ja oppimisen ulottuvuuden olevan hyvällä tasolla organisaatiossa. Yksiköiden nuorin ikäluokka on vähiten sitoutunut työpaikkaansa. Kaikki johtajat kokivat, että nuorten sitoutuminen on yleinen ongelma yrityksessä, etenkin johtajat 1 ja 3 sanoivat näkevänsä selvän eron nuoremman ja vanhemman polven välillä. Pelisäännöistä on yksikössä 1 sovittu työntekijöiden mielestä ja johtajakin totesi niiden olevan selkeitä. Yksikössä 3 johtajan mielestä pelisäännöt ovat selkeitä, joskin niitä täytyy kerrata. Kertaamistarpeen puolesta puhuvat yksikön 3 työntekijöiden vastaukset, sillä kolmasosan mielestä yksikössä ei ole sovittu työnteon pelisäännöistä.

Yksiköiden johtajien ja työntekijöiden mielipiteet yhteisestä päätöksenteosta kohtasivat pääosin. Yksiköiden 1 ja 2 johtajat kokevat, että tiimissä mietitään yhdessä keinoja esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiselle ja asioiden toteuttamiselle. Molempien yksiköiden työntekijöistä enemmistö kokee voivansa osallistua päätöksentekoon yksikössään. Yksikössä 3 lähes puolet ei koe voivansa osallistua päätösten tekemiseen. Yksikön 3 johtaja sanoi, että tiimissä pohditaan keinoja yhdessä, mutta samalla hän toivoi enemmän osallistumista ja aktiivisuutta tiimiläisiltään. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyen yksikön 1 johtaja sanoi, että he ovat monta kertaa olleet johdossa alueellisissa vertailuissa ja tavoitteisiin on päästy kuluneen vuoden aikana. Yksikössä 1 on eniten henkilöitä, jotka ovat täysin samaa mieltä siitä, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa. Tulos on yhteneväinen yksikön 1 johtajahaastattelusta saatujen tulosten kanssa.

Yksiköiden johtajien ja henkilöstön näkemykset eroavat toisistaan eniten kommunikoinnissa ja palkitsemisessa. Nämä erot ovat yksikkökohtaisia, koska kysely -ja haastatteluaineistoa verrattaessa ei löydetty kaikkia kolmea yksikköä koskevia yhteisiä eroavaisuuksia tutkimustuloksissa. Yksikössä 1 työntekijät ja johtaja kokevat kommunikaation avoimeksi. Yksikössä 2 kolmasosa on eri mieltä väittämän ”Koen, että kommunikaatio on avointa yksikössäni” kanssa, kun taas johtajan mielestä yksikössä on suorastaan helppo keskustella. Yksikössä 3 johtajan ja työntekijöiden mielipiteet kohtasivat. Kolmasosa ei koe kommunikaatiota avoimeksi ja johtajakin toivoo enemmän keskustelua yksikköönsä. Kaikki johtajat kokivat tiimien palkitsemisen haastavaksi. Johtajat tiedostavat ongelman, mutta heillä ei ole mielestään tarpeeksi välineitä palkitsemisen kehittämiseksi. Kuten kyselyn vastauksista huomattiin, yksikössä 1 koetaan niin

yhteinen kuin henkilökohtainen palkitseminen kannustavaksi. Tämä poikkesi yksikön 1 johtajan näkemyksestä, koska johtaja sanoi, että henkilöstö ei ole tyytyväinen palkitsemiseen.

### 7.3 Keskeiset kehityskohdat

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimivatko tutkimuksen kohteiksi valitut yksiköt tiimin tavoin ja mitkä ovat niiden valmiudet toimivaan tiimityöskentelyyn. Kun arvioidaan tiimityöskentelyä tällä hetkellä kaikissa kolmessa yksikössä yhteensä ja erikseen, voidaan todeta, että yksiköt ovat vielä kehittymässä tiimeiksi, sillä kaikki tiimityössä vaadittavat perusominaisuudet eivät toteudu. Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että yksikkö 1 toimii jo nyt eniten todellisen tiimin tavoin ja kehittämiskohtia on suhteellisen vähän. Yksiköistä 2 ja 3 löytyy enemmän kehitettävää. Kaikkien kolmen yksikön yhteisinä ja tärkeimpinä kehittämiskohtina ovat tavoitteiden kirkastaminen ja kilpailuasetelman muuttaminen yhteistyöksi.

Johtajahaastatteluissa tuli ilmi, että yksiköillä on sekä tulostavoitteet että tekemisen tavoitteet. Yksiköillä on yhteiset tavoitteet, jotka jaetaan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi pääosin asiakasvastuullisille. Tavoitteiden toteutumista seurataan jokaisessa yksikössä päivittäisissä toiminnanohjauksissa ja viikoittain tiimipalaverissa. Tiimissä voi hyvin olla sekä henkilökohtaiset että yhteiset tavoitteet, eikä niiden tarvitse sulkea toisiaan pois. Yksikön 3 johtaja oli ainoa, joka kertoi haastattelussa siitä, kuinka he tiimissä pilkkovat kokonaistavoitteita osatavoitteiksi, jotta niiden hahmottaminen esimerkiksi vuositasolla olisi helpompaa ja tavoitteet näin paremmin saavutettavissa. Välitavoitteiden asettaminen on keino, jota kannattaisi kokeilla myös yksiköissä 1 ja 2.

Kohdeorganisaatio toimii tulossuuntautuneesti. Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että organisaatiossa on vahva tavoitejohtamisen kulttuuri, jossa johto nimeää organisaation tavoitteet ja määrittelee niiden pohjalta yksiköiden ja yksilöiden päävastuualueet tulostavoitteiden muodossa. Johtajahaastatteluiden vastausten perusteella yksiköiden johtajat jalkauttavat korkeammalta organisaatiosta tulevat tavoitteet tiimitasolle. Koska yksiköiden työntekijöistä selvä enemmistö kokee, että asetetut tavoitteet eivät ole saavutettavissa, tulisi organisaatiossa kiireellisesti ottaa käyttöön keinoja tavoitteiden kirkastamiseksi. Tiimiltä tulee vaatia tuloksia, tiimille täytyy kertoa tavoitteet ja tavoitteen pitää olla kirkas jokaiselle tiimin jäsenelle. Hyvin suorittavalla tiimillä on jopa järäpäistä uskoa siihen, että tavoitteet ovat saavutettavissa, kuulostivatpa ne kuinka haastavilta tahansa.

Tavoitteiden kirkastamiseksi yksiköt voitaisiin osallistaa tavoitteiden asettamiseen omista lähtökohdistaan, vaikka iso linja tavoitteille johdetaankin yrityksen strategiasta. Se, että yksiköt saisivat itse vaikuttaa omien tekemisen tavoitteiden ja tulostavoitteiden määrittelyyn motivoisi niiden henkilöstöä enemmän, kuin pelkät ylhäältä johdetut tavoitteet. Tiimit voisivat

yhdessä ja yksilötasolla ottaa kantaa asetettuihin tavoitteisiin ja ideoita tavoitteita omista lähtökohdistaan. Tällaisen osallistamisen ei tarvitse johtaa siihen, että tavoitetaso laskee. Kun tiimin jäsenet yhdessä lähtevät työstämään ja ideoimaan omia tavoitteitaan, niistä voi lopulta tulla yhtä kunnianhimoiset tai jopa korkeammat kuin organisaatiotasolla määritellyt tavoitteet.

Toinen jokaiselle yksikölle suunnattu kehitysehdotus koskee kilpailuasetelmaa. Yli puolet kaikista vastaajista ei koe kilpailua yksikön jäsenten välillä hyödylliseksi. Epäterve kilpailu saattaa vaikuttaa kielteisesti tiimityöskentelyyn heikentämällä kommunikointia ja tiedon jakamista. Epäterve tai haitallinen kilpailu voi saada työntekijät keskittymään toistensa kamppailmiseen sen sijaan, että he tukisivat toisiaan. On selvää, että tiimi, jossa esiintyy haitallista kilpailua, ei voi pärjätä kilpailussa sellaista tiimiä vastaan, jonka työntekijät eivät kilpaile keskenään toistensa kustannuksella.

Kilpailu ei ole pelkästään negatiivinen asia tiimin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kilpailussa tulisi keskittyä siihen, kuinka kilpailun positiiviset puolet kyettäisiin ottamaan käyttöön ja miten huonot puolet voitaisiin välttää. Sen sijaan, että yksiköissä kilpaillaan muiden yksikön jäsenten kanssa, tulisi yksiköiden kilpailla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin tai muihin yksiköihin. Kilpailulle täytyisi luoda selkeät pelisäännöt ja yksiköissä tulisi keskustella siitä, mikä on hyödyllistä ja mikä haitallista kilpailua. Yksiköissä kannattaisi ottaa puheeksi, kuinka työntekijät kokevat tilanteen ja mitä he voisivat tehdä, jotta yhteistyö sujuisi paremmin. Yksiköissä voitaisiin kilpailla esimerkiksi siitä, kuka pystyy parhaiten tukemaan muita ja vahvistamaan muiden työpanosta. Tiimityön tulisi ensi sijassa rakentua yhteisten tavoitteiden ympärille, sillä yhteiset tavoitteet kannustavat yhteistyöhön. Mitä enemmän työntekijät kokevat kilpailevansa muita tiimejä vastaan, sitä vahvemmaksi keskinäinen luottamus muodostuu ja tiimin sisäinen epäterve kilpailu vähenee.

Yksikössä 2 kilpailuasetelman ja tavoitteiden kirkastamisen jälkeen kolmanneksi kehittämistavoitteeksi nostettiin se, että esimiehen tulisi olla lähempänä työyhteisöä. Yksikön vastaajista kolmasosa ei koe esimiehen olevan samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverit. Esimiehen kannattaisi miettiä valmentavan johtajuuden näkökulmasta keinoja, joilla hän pääsisi lähemmäksi yksikön työntekijöitä. Keinoja ovat esimerkiksi työntekijöiden aito kuuntelu ja kohtaaminen. Myös kuulumisten kysyminen, kiinnostuksen osoittaminen ja osallistuminen työntekijöiden arkeen lähentää esimiestä työntekijöiden kanssa.

Yksikössä 3 nostettiin kolmanneksi tärkeimmäksi kehityskohdaksi yhteinen päätöksenteko. Lähes puolet yksikön työntekijöistä ei koe voivansa osallistua päätösten tekemiseen yksikössään. Yksikössä kannattaisi kehittää tätä aluetta, sillä työntekijöiden saadessa osallistua yhteiseen päätöksentekoon, he kiinnittyvät tiiviimmin työyhteisöönsä. Työntekijöiden on helpompaa



hyväksyä yhteisesti tehdyt päätökset ja päätöksiin saadaan erilaisia näkökulmia. Tiimisuori-  
tuksiin pääsemistä auttaa se, että tiimi saa tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Mahdolli-  
suus osallistua tavoitteiden asettamiseen saattaisi lisätä yksikön jäsenten kokemusta päätös-  
vallasta. Tavoitteiden asettamiseen liittyvän kehitysehdotuksen lisäksi johtajan kannattaisi  
ottaa yhteinen päätöksenteko puheeksi ja kysyä, mihin asioihin yksikkö toivoisi voivansa vai-  
kuttaa. Saatujen vastausten perusteella johtaja voisi harkintansa mukaan delegoida päätök-  
sentekoa enemmän työntekijöille.

## 8 Tutkimusprosessin ja tulosten arviointi

Opinnäytetyössä tuotettiin ajankohtaista tietoa tutkittavien yksiköiden tiimitoiminnan tilasta  
ja ehdotettiin keinoja, joilla tiimityöskentelyä voidaan kehittää toimivammaksi. Valittuun  
teoreettiseen viitekehykseen tukeuduttiin kyselyn suunnittelussa, toteutuksessa ja johtopää-  
tösten tekemisessä. Opinnäytetyön onnistunein osio on tutkimus, jonka suunnittelu tehtiin  
huolella ja siitä saatiin kattava niin lomakekyselyn kuin teemahaastatteluiden osalta. Kerätty  
tutkimusaineisto on suuri: haastatteluista litteroitiin 35 sivun verran tekstiä ja lomakekyselys-  
tä syntynyt materiaali on laaja.

Tutkimus oli kokonaistutkimus, jossa perusjoukon koko on kohtuullisen kokoinen ja rajattu,  
koska tutkittiin pieniä, melko itsenäisesti toimivia yksiköitä. Tutkimuksen alussa määriteltiin  
tutkimusongelma selkeästi ja perusjoukko valittiin perustellusti. Nämä toimenpiteet lisäsivät  
tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Kysymyksistä pyrittiin saamaan mahdollisimman konk-  
reettisia, jotta ne olisivat vastaajille helposti ymmärrettäviä. Tulokset ja johtopäätökset esi-  
tettiin erikseen, jotta teksti olisi lukijan näkökulmasta mahdollisimman helppolukuista ja joh-  
donmukaista.

Tulosten analysoinnin objektiivisuutta ja tasapuolisuutta lisäsi se, että tutkijoita oli kaksi.  
Haastattelutilanteissa kahden tutkijan käyttäminen mahdollisti sen, että keskustelu pysyi pa-  
remmin raiteillaan ja haastattelussa saatiin selville asiat, jotka haluttiinkin selvittää. Haas-  
tattelutulosten ja kyselylomakkeesta saatujen tulosten tulkinta tehtiin siten, että kumpikin  
tutkija esitti ensin omat tulkintansa, minkä jälkeen niitä vertailtiin ja niistä keskusteltiin yh-  
dessä. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä lisää se, että tutkimuksen vaiheiden tarkan  
raportoinnin ansiosta tutkimus on toistettavissa. Tutkimus on pätevä myös siksi, että tuloksis-  
sa ja johtopäätöksissä on vastattu työn alussa esitettyihin tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin.  
Lomakekyselyn vastausprosentti oli 67, jota voidaan pitää hyvänä. Hyvästä vastausprosentista  
huolimatta tutkimusta ei voida pitää täysin luotettavana, koska kaikki työntekijät eivät vas-  
tanneet kyselyyn. Kyselylomakkeen monivalintaväittämiin ei ollut mahdollista jättää vastaa-  
matta, mutta avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista. Palkitsemisen teemassa  
avoimeen kysymykseen vastasi parhaimmillaan 59 % (13 henkilöä) vastaajista ja huonoimmil-

laan muiden avointen kysymysten vastausprosentti oli 45 (kymmenen henkilöä). Suurimpaan osaan avoimista kysymyksistä vastasi puolet (11 henkilöä) vastaajista. Puuttuvissa vastauksissa samat henkilöt ovat jättäneet systemaattisesti vastaamatta kysymyksiin. On mahdollista, että nämä henkilöt ovat pitäneet kyselylomaketta liian pitkänä tai eivät ole täysin ymmärtäneet kysymyksiä. Puuttuvat vastaukset avoimissa kysymyksissä vaikuttavat tutkimustulosten analysoinnin luotettavuuteen.

Kyselylomaketta jälkikäteen tarkasteltaessa löydettiin asioita, joista olisi ollut mielenkiintoista saada enemmän tietoa. Joitain väittämiä tai kysymyksiä olisi voitu tarkentaa enemmän, jolloin niiden tulkinta olisi ollut helpompaa ja tulokset luotettavampia. Tulkinnallisesti hankalista väittämistä johtopäätösten tekeminen ei ole täysin luotettavaa, joskin ne antavat viitteitä yleisestä mielipiteestä. Esimerkiksi väittämä ”Olen työssäni riippuvainen muista yksikköni jäsenistä” voidaan tulkita monella tapaa, sillä riippuvuus käsitteenä ei ole täysin yksiselitteinen. Kyselylomakkeessa oli avoin kysymys ”Millaisen roolin olet omaksunut yksikössäsi?”. Kysymyksellä haluttiin saada tietoa yksiköissä esiintyvistä tiimirooleista. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin melko vähän (11 kappaletta), joten rooleista ei voitu tehdä vastausten perusteella johtopäätöksiä. Myös väittämä ”Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä” voi olla tulkinnallisesti hankala, sillä raja kirjoitettujen ja kirjoittamattomien pelisääntöjen välillä on työelämässä häilyvä. Karkea jako epävirallisten ja virallisten pelisääntöjen välillä voidaan tehdä esimerkiksi siten, että virallisiksi pelisäännöiksi lasketaan työn organisoinnin kannalta välttämättömät asiat, kuten vastuualueet, loma -ajoista sopiminen ja poissa olevien henkilöiden työn sijaistaminen. Epävirallisia pelisääntöjä taas ovat esimerkiksi vuorovaikutukseen ja reiluun yhteistyöhön liittyvät pelisäännöt. Moni vastaaja saattaa pitää esimerkiksi lounas -ja kahvitauoista sopimista, toisten kunnioittamista ja työrauhan antamista virallisina pelisääntöinä vaikka ne tiimiteorian pohjalta olisivat ennemmin luokiteltavissa epävirallisiin sääntöihin. Vaikka vastaajista moni oli sitä mieltä, että yksikössä ei ole kirjoittamattomia pelisääntöjä, voidaan avointen kysymysten vastauksista päätellä, että yksiköissä esiintyy virallisten pelisääntöjen ohella epävirallisia pelisääntöjä.

Kohdeorganisaatiossa ei tietojemme mukaan ole tutkittu tiimitoimintaa aikaisemmin. Tutkimustulokset antavat kohtuullisen luotettavan kuvan tiimityöskentelyn toimivuudesta yksiköissä. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää tutkimustuloksia arvioidessaan organisaation madaltamisen sekä tiimiyyttämisen onnistumista. Tutkimuksen kohteena olevat yksiköt ja niiden johtajat pystyvät tutkimustulosten ja kehitysehdotusten perusteella tarkastelemaan ja parantamaan omaa tiimityöskentelyään. Yksiköiden johtajat ovat ilmaisseet kiinnostuksensa saatuja tutkimustuloksia kohtaan ja ne lähetetään johtajille työn valmistuttua. Tutkimusta voidaan hyödyntää vertailumielessä muissakin tiimiyyttämispäätöksen vastikään tehneissä yrityksissä.

## Lähteet

- Ahola, T., Furman, B. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.
- Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Belbin, R. M. 1981. Management Teams. Why they succeed or fail. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eteläpelto, A., Kirjonen, J. & Remes, P. 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Hakonen, N., Hulkko, K. & Vartiainen, M. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit - Avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Helkama, K., Liebkind, K. & Myllyniemi, R. 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 3.-6. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Katzenbach, J. 1998. Teams at the TOP. Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Suomentaja Tillman, M. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Kauppinen, P. & Oikarinen, M. 2002. Sopimusjohtaminen - Työyhteisön sopimukset työn johtamisen välineeksi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell.
- Pennington, D. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologiaa. Suomentaja Ahokas, M. Helsinki: Tammer-Paino.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Oitmäki: Aavaranta.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan Kirjapaino.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. 3. painos. Helsinki: Innotiimi.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Sveiby, K. E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita Prima.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

## Kuvat

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys. ....	8
Kuva 2: Organisaatioiden kehityskulkuja (Skyttä 2005, 13.). ....	10
Kuva 3: Tiimin suorituskäyrä (Katzenbach & Smith 1998, 101.). ....	16
Kuva 4: Ryhmätoimintaa tukeva palkitsemisjärjestelmä (Hakonen ym. 1998, 64.). .	31
Kuva 5: Toimivaa ja kehitettävää tiimityöskentelyssä, yksikkö 1. ....	95
Kuva 6: Toimivaa ja kehitettävää tiimityöskentelyssä, yksikkö 2. ....	98
Kuva 7: Toimivaa ja kehitettävää tiimityöskentelyssä, yksikkö 3. ....	100

## Kuviot

Kuvio 1: Ikäjakauma, % .....	48
Kuvio 2: Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä, % .....	49
Kuvio 3: Missä yksikössä työskentelet, % .....	49
Kuvio 4: Vastausprosentti yksiköittäin, % .....	50
Kuvio 5: Kohtelen kaikkia yksikköni jäseniä tasapuolisesti, % .....	52
Kuvio 6: Koen, että yksikköni jäsenten keskuudessa esiintyy kilpailua, % .....	52
Kuvio 7: Koen kilpailun yksikön jäsenten kesken hyödylliseksi, % .....	53
Kuvio 8: Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni, % .....	55
Kuvio 9: Uskallan kertoa mielipiteitäni, % .....	56
Kuvio 10: Saan työtovereiltani tukea työhöni, % .....	56
Kuvio 11: Koen työskenteleväni tiimissä, % .....	57
Kuvio 12: Koen työni haasteelliseksi, % .....	58
Kuvio 13: Koen olevani sitoutunut työpaikkaani, % .....	58
Kuvio 14: Koen olevani motivoitunut työssäni, % .....	60
Kuvio 15: Koen työni mielenkiintoiseksi, % .....	61
Kuvio 16: Minulla on positiivinen työskentelyasenne, % .....	61
Kuvio 17: Esimieheni auttaa minua ongelmien ratkaisemisessa, % .....	62
Kuvio 18: Esimieheni on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverini, % ..	62
Kuvio 19: Koen, että esimieheni luottaa osaamiseeni, % .....	63
Kuvio 20: Esimieheni innostaa minua parantamaan suoritustani, % .....	64
Kuvio 21: Esimieheni kannustaa yhteistyöhön yksikön sisällä, % .....	64
Kuvio 22: Minun on helppo lähestyä esimiestäni, % .....	65
Kuvio 23: Esimieheni jakaa vastuuta minulle ja työtovereilleni, % .....	65
Kuvio 24: Koen voivani osallistua päätösten tekemiseen yksikössäni, % .....	66
Kuvio 25: Tiedän omat vastualueeni, % .....	67
Kuvio 26: Minulla on henkilökohtaiset tulostavoitteet, % .....	68
Kuvio 27: Yksiköllä on yhteiset tulostavoitteet, % .....	69
Kuvio 28: Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa, % .....	69
Kuvio 29: Olen osaltani vastuussa yksikköni menestyksestä, % .....	70
Kuvio 30: Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen, % .....	71
Kuvio 31: Olen työssäni riippuvainen muista yksikköni jäsenistä, % .....	72
Kuvio 32: Koen, että yksikön yhteinen palkitseminen on kannustavaa, % .....	73
Kuvio 33: Koen, että henkilökohtainen palkitseminen on kannustavaa, % .....	74
Kuvio 34: Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi, % .....	75
Kuvio 35: Saan tarpeeksi palautetta työstäni, % .....	76
Kuvio 36: Annan palautetta muille työyhteisöni jäsenille, % .....	77

Kuvio 37: Koen, että oma suoritukseni huomioidaan yksikössäni, % .....	78
Kuvio 38: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni, %.....	80
Kuvio 39: Olen kiinnostunut oppimaan uutta, % .....	81
Kuvio 40: Koen olevani taitava työssäni, % .....	82
Kuvio 41: Koen voivani oppia työtovereiltani, % .....	82
Kuvio 42: Saan muilta yksikön jäseniltä tukea oman osaamiseni kehittämiseen, %..	83
Kuvio 43: Otan itse vastuuta oman osaamiseni kehittamisestä, % .....	83
Kuvio 44: Minulle annetaan tarpeeksi haasteellisia tehtäviä, % .....	84
Kuvio 45: Yksikössäni on sovittu työnteon pelisäännöistä, % .....	85
Kuvio 46: Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä, % .....	86
Kuvio 47: Yksikössäni toimitaan sovittujen pelisääntöjen mukaan, % .....	87

## Taulukot

Taulukko 1: Työryhmän ja tiimin väliset erot (Katzenbach & Smith 1998, 235.). ....	13
Taulukko 2: Ikä (tulokset yksiköittäin), %.	50
Taulukko 3: Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä (tulokset yksiköittäin), %.	51
Taulukko 4: Koen, että yksikköni jäsenten välillä esiintyy kilpailua (tulokset yksiköittäin), %.	53
Taulukko 5: Koen kilpailun yksikköni jäsenten kesken hyödylliseksi (tulokset yksiköittäin), %.	54
Taulukko 6: Koen kilpailun yksikön jäsenten kesken hyödylliseksi (tulokset iän mukaan), %.	54
Taulukko 7: Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni (tulokset yksiköittäin), %.	55
Taulukko 8: Koen olevani sitoutunut työpaikkaani (tulokset yksiköittäin), %.	59
Taulukko 9: Koen olevani sitoutunut työpaikkaani (tulokset iän mukaan), %.	59
Taulukko 10: Koen olevani motivoitunut työssäni (tulokset iän mukaan), %.	60
Taulukko 11: Esimieheni on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverini (tulokset yksiköittäin), %.	63
Taulukko 12: Koen voivani osallistua päätöksen tekemiseen yksikössäni (tulokset yksiköittäin), %.	67
Taulukko 13: Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa (tulokset yksiköittäin), %.	70
Taulukko 14: Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen (tulokset yksiköittäin), %.	71
Taulukko 15: Olen työssäni riippuvainen muista yksikköni jäsenistä (tulokset yksiköittäin), %.	72
Taulukko 16: Koen, että yksikköni yhteinen palkitseminen on kannustavaa (tulokset yksiköittäin), %.	73
Taulukko 17: Koen, että henkilökohtainen palkitseminen on kannustavaa (tulokset yksiköittäin), %.	74
Taulukko 18: Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi (tulokset yksiköittäin), %.	75
Taulukko 19: Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi (tulokset iän mukaan), %.	76
Taulukko 20: Saan tarpeeksi palautetta työstäni (tulokset yksiköittäin), %.	77
Taulukko 21: Annan palautetta muille työyhteisöni jäsenille (tulokset yksiköittäin) %.	78
Taulukko 22: Koen, että oma suoritukseni huomioidaan yksikössäni (tulokset yksiköittäin), %.	79
Taulukko 23: Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni (tulokset yksiköittäin), %.	81



Taulukko 24: Yksikössäni on sovittu työnteon pelisäännöistä (tulokset yksiköittäin), %. .....	85
Taulukko 25: Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä (tulokset yksiköittäin), %. .....	86

## Kaaviot

Kaavio 1: Organisaatiokaavio. ....	38
------------------------------------	----

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje kyselylomakkeen vastaanottajille .....	116
Liite 2. Kyselylomake .....	117
Liite 3. Haastattelurunko 1 .....	122
Liite 4. Haastattelurunko 2 .....	124
Liite 5. Haastattelurunko 3 .....	126
Liite 6. Frekvenssijakaumat.....	128

Liite 1. Saatekirje kyselylomakkeen vastaanottajille

Hyvä vastaanottaja,

Keräämme oheisella kyselylomakkeella tietoa opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on tutkia tiimitoimintaa organisaationne eri yksiköissä. Tutkimusta varten lähetämme kyselylomakkeen kolmen yksikön henkilöstölle. Vastauksesi antaa meille tärkeää tietoa siitä, miten tiimityö toimii yksikössäsi ja kuinka tärkeänä työyhteisösi sen kokee.

Tiimityötä tarkastellaan kysymyksissä kahdeksan valitun teeman näkökulmasta. Näitä teemoja ovat vuorovaikutus, vastuu ja valta, osaaminen, palkitseminen, johtaminen, sitoutuminen, tavoitteellisuus sekä pelisäännöt. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja tutkimustulokset käsitellään ja raportoidaan siten, että vastauksia ei ole mahdollista yhdistää vastaajan henkilöllisyyteen.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia ja vastausaikaa on kahdeksan päivää, 7.12.2011 Klo: 18.00 saakka.

Pääset kyselyyn tästä [LINKISTÄ](#):

Kiitämme vastauksistasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Heini Kostiainen  
puh. xxx  
heini.kostiainen@xxx  
Laurea-ammattikorkeakoulu

Anni Holmström  
puh. xxx  
holmstrom.anni@xxx  
Laurea-ammattikorkeakoulu

## Liite 2. Kyselylomake

## 1. Ikä

 18-30 31-40 41-50 51-65 Yli 65

## 2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä? (Merkitse vain täydet vuodet.)

## 3. Missä yksikössä työskentelet?

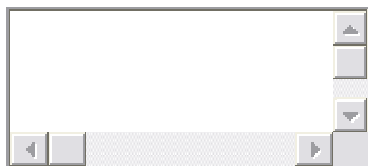
 Yksikkö 1 Yksikkö 2 Yksikkö 3

Ota kantaa seuraaviin työn sisältöä mittaaviin väittämiin. Vastaathan myös avoimiin kysymyksiin.

**Vuorovaikutus ja kommunikointi**

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
4. Kohtelen kaikkia yksikköni jäseniä tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Koen, että yksikköni jäsenten keskuudessa esiintyy kilpailua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Koen kilpailun yksikön jäsenten kesken hyödylliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Uskallan kertoa mielipiteitäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Saan työtovereiltani tukea työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Koen työskenteleväni tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Millaisen roolin olet omaksunut yksikössäsi?



### Sitoutuminen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
12. Koen työni haasteelliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Koen olevani sitoutunut työpaikkaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Koen olevani motivoitunut työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Koen työni mielenkiintoiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Minulla on positiivinen työskentelyasenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Johtaminen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
17. Esimieheni auttaa minua ongelmien ratkaisemisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Esimieheni on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työtoverini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Koen, että esimieheni luottaa osaamiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Esimieheni innostaa minua parantamaan suoritustani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Esimieheni kannustaa yhteistyöhön yksikön sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Minun on helppo lähestyä esimiestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Esimieheni jakaa vastuuta minulle ja työtovereilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Mitä asioita esimiehesi voisi mielestäsi tehdä paremmin?

#### Vastuu ja valta

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
25. Koen voivani osallistua päätösten tekemiseen yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Tiedän omat vastualueeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Kerro miten yksikössäsi päätetään yhteisistä, työhön liittyvistä, asioista?

#### Tavoitteellisuus

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
28. Minulla on henkilökohtaiset tulostavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Yksikölläni on yhteiset tulostavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Olen osaltani vastuussa yksikköni menestyksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Olen työssäni riippuvainen muista yksiköni jäsenistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Palkitseminen**

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
34. Koen, että yksikön yhteinen palkitseminen on kannustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Koen, että henkilökohtainen palkitseminen on kannustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Koen palkitsemistavat johdonmuokaisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Saan tarpeeksi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Annan palautetta muille työyhteisöni jäsenille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Koen, että oma suoritukseni huomioidaan yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Kerro palkitsemistavoista, joita yksikössäsi käytetään?

41. Miten palkitsemista voisi mielestäsi parantaa?

**Osaaminen**

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
42. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Olen kiinnostunut oppimaan uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Koen olevani taitava työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Koen voivani oppia työtovereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



46. Saan muilta yksikön jäseniltä tukea oman osaamiseni kehittämiseen
47. Otan itse vastuuta oman osaamiseni kehittämisestä
48. Minulle annetaan tarpeeksi haasteellisia tehtäviä

49. Minkälaista tukea saat oppimiseen muilta yksikön jäseniltä?

50. Millä tavoin sinun on mahdollista kehittää osaamistasi?

### Pelissäännöt

- |   | Täysin eri mieltä     | Osittain eri mieltä   | Osittain samaa mieltä | Täysin samaa mieltä   |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 51. Yksikössäni on sovittu työnteon pelisäännöistä <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 52. Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 53. Yksikössäni toimitaan sovittujen pelisääntöjen mukaan <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 54. Kerro millaisia pelisääntöjä yksikössäsi on? (Voit kertoa sekä virallisista että kirjoittamattomista pelisäännöistä.) |                       |                       |                       |                       |

### Liite 3. Haastattelurunko 1

#### Tavoitteellisuus

##### 1. Kerro tiimin tavoitteista

- Millaisia tavoitteita tiimeille on asetettu?
- Miten tavoitteita seurataan?
- Miten tavoitteista sovitaan (kuka niistä ensi kädessä päättää)?
- Miten koet voivasi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen?

#### Valmentava johtajuus

##### 2. Minkälaisia välineitä saat tiimien johtamisen tueksi? Minkälaisia välineitä toivoisit saavasi?

- Kuinka innostat tiimiläisiäsi?
- Minkälaista on tiimin johtaminen?
- Miten tiimit on rakennettu?
- Millä tavalla osoitat luottamusta työntekijöitä kohtaan?
- Miten näet oman paikkasi tiimissä?

#### Päätösvallan jakautuminen

##### 3. Miten delegoit töitä alaisillesi? Millaisia asioita delegoit, millaisia et?

- Millaisissa tilanteissa joudut puuttumaan tiimin päätöksentekoon?
- Kerro tilanteista jossa joku tiimin jäsenistä ottaa vastuun, on erityisen aktiivinen ja ratkaisee ongelmia (ottaa ”johtajuuden”)?

#### Pelissäännöt

##### 4. Millaiset pelissäännöt tiimeillä on?

- Miten huolehdit pelissääntöjen toteutumisesta/noudattamisesta?
- Ovatko pelissäännöt selviä?
- Onko pelissäännöistä keskusteltu riittävästi?

#### Vuorovaikutus ja kommunikointi

##### 5. Kerro tavasta, jolla luot pohjan avoimelle keskustelulle ja vuorovaikutukselle yksikössäsi?

- Minkälaisia esteitä tiimisi kohtaa?
- Miten ongelmat ratkaistaan?
- Millaisia yhteistyötä estäviä asioita esiintyy tiimissäsi?
- Miten viestit tiimiläisille hankalista asioista?
- Miten edistät henkilöstön aloitteellisuutta ja uusien ideoiden esiin tuomista?

### **Osaaminen**

6. Miten varmistat osaamisen kehittymisen tiimissä/yksilötasolla?

- Millaisissa asioissa tiimi tai yksilö yleisimmin kaipaa apuasi ja tukeasi?
- Miten koet voivasi kehittyä johtajana?
- Millaista osaamista uusi rakenne (madallettu organisaatio) edellyttää sinulta?
- Kuinka varmistat oman osaamisesi kehittymisen?
- Palkitseminen
- Millä tavoin palkitset tiimiäsi hyvästä suorituksesta?
- Miten sinut palkitaan tiimin onnistumisesta?
- Miten palkitsemista voisi mielestäsi parantaa?

### **Sitoutuminen**

7. Koetko, että sinulla työhönsä sitoutunut henkilöstö?

- Millä keinoin motivoit tiimiläisiäsi?
- Miten huolehdit työviihtyvyydestä ja työssä jaksamisesta?

### **Lisäkysymykset**

8. Mitkä seikat tekevät tiimistäsi tiimin?

- Onko yritys mielestäsi tiimiorganisaatio? Perustele.
- Onko yritys mielestäsi asiantuntijaorganisaatio? Perustele.
- Koetko johtavasi tiimiä?

## Liite 4. Haastattelurunko 2

### Aloituskysymykset

- Kerro millaista porukkaa johdat?
- Onko yritys mielestäsi tiimiorganisaatio? Perustele.
- Mitkä seikat tekevät tiimistäsi tiimin?
- Onko yritys mielestäsi asiantuntijaorganisaatio? Perustele.
- Koetko johtavasi tiimiä?
- Miten organisaation madaltaminen näkyy päivittäisessä työssä? (Pienemmät tiimikoot, tiedonkulku, johtaja lähempänä, hierarkkisuus -> reagoit nopeus?)

### Tavoitteellisuus

#### 1. Kerro tiimin tavoitteista

- Millaisia tavoitteita tiimeille on asetettu?
- Miten tavoitteita seurataan?
- Miten tavoitteista sovitaan (kuka niistä ensi kädessä päättää)?
- Miten koet voivasi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen?

### Valmentava johtajuus

#### 2. Minkälaisia välineitä saat tiimien johtamisen tueksi? Minkälaisia välineitä toivoisit saavasi?

- Miten toteutat valmentavaa johtamista käytännössä?
- Mitä hyötyjä yhteistapaamisissa ja esimiesfoorumissa?
- Auttavatko esimiesfoorumin ryhmätyöt tiimin johtamisessa? Miten?
- Kuinka innostat tiimiläisiäsi?
- Millä tavalla osoitat luottamusta työntekijöitä kohtaan? Miten sinuun luotetaan?
- Missä on oma paikkasi tiimissä? (Teetkö suorittavaa työtä?)

### Päätösvallan jakautuminen

#### 3. Kuka tekee yksikön toimintaa ja työskentelyä koskevat päätökset?

- Millaisissa tilanteissa työntekijöillä on päätösvaltaa?
- Miten delegoit töitä alaisillesi? Millaisia asioita delegoit, millaisia et?
- Kerro tilanteista jossa joku tiimin jäsenistä ottaa vastuun, on erityisen aktiivinen tai ratkaisee ongelmia (ottaa ”johtajuuden”)?

### Pelissäännöt

#### 4. Millaiset pelissäännöt tiimeillä on?

- Miten huolehdit pelissäntöjen toteutumisesta/noudattamisesta?
- Miten pelissäännöistä pitäisi mielestäsi sopia?

- Ovatko pelisäännöt selviä?
- Onko pelisäännöistä keskusteltu riittävästi?

#### **Vuorovaikutus ja kommunikointi**

5. Kerro tavasta, jolla teillä keskustellaan ja kommunikoidaan asioista?

- Miten vaikutat kommunikointiin tai haastat tiimiläisiäsi keskusteluun?
- Miten edistät henkilöstön aloitteellisuutta ja uusien ideoiden esiin tuomista?
- Millaisia rooleja tiimiläisesi ovat omaksuneet?
- Minkälaisia esteitä tiimisi kohtaa? (Yhteistyön esteitä?)
- Miten ongelmat ratkaistaan?
- Miten viestit tiimiläisille hankalista asioista?

#### **Osaaminen**

6. Miten varmistat osaamisen kehittymisen tiimissä/yksilötasolla?

- Millaisissa asioissa tiimi tai yksilö yleisimmin kaipaa apuasi ja tukeasi?
- Millaiset vahvuudet korostuvat tiimissäsi/tiimiläisissäsi?
- Onko työntekijöiden oppiminen enimmäkseen itseohjautuvaa vai ”pakotettua”?
- Miten koet voivasi kehittyä johtajana?
- Millaista osaamista uusi rakenne (madallettu organisaatio) edellyttää sinulta?
- Kuinka varmistat oman osaamisesi kehittymisen?

#### **Palkitseminen**

7. Millä tavoin palkitset tiimiäsi hyvästä suorituksesta?

- Kuka palkitsemisesta päättää?
- Oletko tyytyväinen palkitsemisen välineisiin, joita käytössäsi on?
- Miten sinut palkitaan tiimin onnistumisesta?
- Miten palkitsemista voisi mielestäsi parantaa?
- Keskustellaanko palkitsemisesta mielestäsi tarpeeksi?

#### **Sitoutuminen**

8. Koetko, että sinulla työhönsä sitoutunut henkilöstö?

- Millä keinoin motivoit tiimiläisiäsi?
- Miten sitoutuminen ja motivaatio näkyy tiimiläisistäsi ulospäin?
- Miten huolehdit työviihtyvyydestä ja työssä jaksamisesta? (Omasta ja tiimin)

## Liite 5. Haastattelurunko 3

### Aloituskysymykset

- Kerro millaista porukkaa johdat?
- Onko yritys mielestäsi tiimiorganisaatio? Perustele.
- Mitkä seikat tekevät tiimistäsi tiimin?
- Onko yritys mielestäsi asiantuntijaorganisaatio? Perustele.
- Koetko johtavasi tiimiä?
- Miten organisaation madaltaminen näkyy päivittäisessä työssä? (Pienemmät tiimikoot, tiedonkulku, johtaja lähempänä, hierarkkisuus -> reagoit nopeus?)

### Tavoitteellisuus

#### 1. Kerro tiimin tavoitteista

- Millaisia tavoitteita tiimeille on asetettu?
- Koetko, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa?
- Miten tavoitteita seurataan?
- Miten tavoitteista sovitaan (kuka niistä ensi kädessä päättää)?
- Miten koet voivasi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen?

### Valmentava johtajuus

#### 2. Minkälaisia välineitä saat tiimien johtamisen tueksi? Minkälaisia välineitä toivoisit saavasi?

- Miten toteutat valmentavaa johtamista käytännössä?
- Mitä hyötyjä yhteistapaamisissa ja esimiesfoorumissa?
- Auttavatko esimiesfoorumien ryhmätyöt tiimin johtamisessa? Miten?
- Mitä asioita voisit mielestäsi tehdä paremmin?
- Kuinka innostat tiimiläisiäsi?
- Millä tavalla osoitat luottamusta työntekijöitä kohtaan? Miten sinuun luotetaan?
- Missä on oma paikkasi tiimissä? (Teetkö suorittavaa työtä?)

### Päätösvallan jakautuminen

#### 3. Kuka tekee yksikön toimintaa ja työskentelyä koskevat päätökset?

- Millaisissa tilanteissa työntekijöillä on päätösvaltaa?
- Miten delegoit töitä alaisillesi? Millaisia asioita delegoit, millaisia et?
- Kerro tilanteista jossa joku tiimin jäsenistä ottaa vastuun, on erityisen aktiivinen tai ratkaisee ongelmia (ottaa ”johtajuuden”)?

### **Pelissäännöt**

4. Millaiset pelissäännöt tiimeillä on?

- Miten huolehdit pelisääntöjen toteutumisesta/noudattamisesta?
- Miten pelisäännöistä pitäisi mielestäsi sopia?
- Ovatko pelisäännöt selviä?
- Onko pelisäännöistä keskusteltu riittävästi?

### **Vuorovaikutus ja kommunikointi**

5. Kerro tavasta, jolla teillä keskustellaan ja kommunikoidaan asioista?

- Miten vaikutat kommunikointiin tai haastat tiimiläisiäsi keskusteluun?
- Miten edistät henkilöstön aloitteellisuutta ja uusien ideoiden esiin tuomista?
- Millaisia rooleja tiimiläisesi ovat omaksuneet?
- Minkälaisia esteitä tiimisi kohtaa? (Yhteistyön esteitä?)
- Miten ongelmat ratkaistaan?
- Miten viestit tiimiläisille hankalista asioista?

### **Osaaminen**

6. Miten varmistat osaamisen kehittymisen tiimissä/yksilötasolla?

- Millaisissa asioissa tiimi tai yksilö yleisimmin kaipaa apuasi ja tukeasi?
- Millaiset vahvuudet korostuvat tiimissäsi/tiimiläisissäsi?
- Onko työntekijöiden oppiminen enimmäkseen itseohjautuvaa vai ”pakotettua”?
- Miten koet voivasi kehittyä johtajana?
- Millaista osaamista uusi rakenne (madallettu organisaatio) edellyttää sinulta?
- Kuinka varmistat oman osaamisesi kehittymisen?

### **Palkitseminen**

7. Millä tavoin palkitset tiimiäsi hyvästä suorituksesta?

- Kuka palkitsemisesta päättää?
- Oletko tyytyväinen palkitsemisen välineisiin, joita käytössäsi on?
- Miten sinut palkitaan tiimin onnistumisesta?
- Miten palkitsemista voisi mielestäsi parantaa?
- Keskustellaanko palkitsemisesta mielestäsi tarpeeksi?

### **Sitoutuminen**

8. Koetko, että sinulla työhönsä sitoutunut henkilöstö?

- Millä keinoin motivoit tiimiläisiäsi?
- Miten huolehdit työviihtyvyydestä ja työssä jaksamisesta? (Omasta ja tiimin)

## Liite 6. Frekvenssijakaumat

Vuorovaikutus ja kommunikointi		
Kohtelen kaikkia yksikköni jäseniä tasapuolisesti		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	7	31,8 %
Täysin samaa mieltä	14	63,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Vuorovaikutus ja kommunikointi		
Koen, että yksikköni jäsenten keskuudessa esiintyy kilpailua		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	2	9,1 %
Osittain eri mieltä	7	31,8 %
Osittain samaa mieltä	11	50,0 %
Täysin samaa mieltä	2	9,1 %
Yhteensä	22	100,0 %

Vuorovaikutus ja kommunikointi		
Koen kilpailun yksikön jäsenten kesken hyödylliseksi		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	2	9,1 %
Osittain eri mieltä	10	45,5 %
Osittain samaa mieltä	7	31,8 %
Täysin samaa mieltä	3	13,6 %
Yhteensä	22	100,0 %



Vuorovaikutus ja kommunikointi		
Koen, että kommunikointi on avointa yksikössäni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	6	27,3 %
Osittain samaa mieltä	8	36,4 %
Täysin samaa mieltä	8	36,4 %
Yhteensä	22	100,0 %

Vuorovaikutus ja kommunikointi		
Uskallan kertoa mielipiteitäni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	2	9,1 %
Osittain samaa mieltä	6	27,3 %
Täysin samaa mieltä	14	63,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Vuorovaikutus ja kommunikointi		
Saan työtovereiltani tukea työhöni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	6	27,3 %
Täysin samaa mieltä	14	63,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Vuorovaikutus ja kommunikointi		
Koen työskenteleväni tiimissä		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	8	36,4 %
Täysin samaa mieltä	13	59,1 %
Yhteensä	22	100,0 %

Sitoutuminen ja työtyytyväisyys		
Koen työni haasteelliseksi		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	9	40,9 %
Täysin samaa mieltä	11	50,0 %
Yhteensä	22	100,0 %

Sitoutuminen ja työtyytyväisyys		
Koen olevani sitoutunut työpaikkaani		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	2	9,1 %
Osittain eri mieltä	2	9,1 %
Osittain samaa mieltä	7	31,8 %
Täysin samaa mieltä	11	50,0 %
Yhteensä	22	100,0 %

Sitoutuminen ja työtyytyväisyys		
Koen olevani motivoitunut työssäni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	5	22,7 %
Osittain samaa mieltä	9	40,9 %
Täysin samaa mieltä	8	36,4 %
Yhteensä	22	100,0 %

Sitoutuminen ja työtyytyväisyys		
Koen työni mielenkiintoiseksi		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	2	9,1 %
Osittain samaa mieltä	11	50,0 %
Täysin samaa mieltä	8	36,4 %
Yhteensä	22	100,0 %

Sitoutuminen ja työtyytyväisyys		
Minulla on positiivinen työskentelyasenne		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	11	50,0 %
Täysin samaa mieltä	10	45,5 %
Yhteensä	22	100,0 %

Johtaminen		
Esimieheni auttaa minua ongelmien ratkaisemisessa		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	14	63,6 %
Täysin samaa mieltä	8	36,4 %
Yhteensä	22	100,0 %

Johtaminen		
Esimieheni on samalla tavalla osa työyhteisöä kuin muut työkaverini		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	4	18,2 %
Osittain samaa mieltä	7	31,8 %
Täysin samaa mieltä	11	50,0 %
Yhteensä	22	100,0 %

Johtaminen		
Koen, että esimieheni luottaa osaamiseeni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	8	36,4 %
Täysin samaa mieltä	14	63,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Johtaminen		
Esimieheni innostaa minua parantamaan suoritustani		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	3	13,6 %
Osittain samaa mieltä	4	18,2 %
Täysin samaa mieltä	14	63,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Johtaminen		
Esimieheni kannustaa yhteistyöhön yksikön sisällä		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	2	9,1 %
Osittain samaa mieltä	4	18,2 %
Täysin samaa mieltä	15	68,2 %
Yhteensä	22	100,0 %

Johtaminen		
Minun on helppo lähestyä esimiestäni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	2	9,1 %
Täysin samaa mieltä	19	86,4 %
Yhteensä	22	100,0 %

Johtaminen		
Esimieheni jakaa vastuuta minulle ja työtovereilleni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	6	27,3 %
Täysin samaa mieltä	15	68,2 %
Yhteensä	22	100,0 %

Vastuu ja valta		
Koen voivani osallistua päätösten tekemiseen yksikössäni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	3	13,6 %
Osittain eri mieltä	3	13,6 %
Osittain samaa mieltä	10	45,5 %
Täysin samaa mieltä	6	27,3 %
Yhteensä	22	100,0 %

Vastuu ja valta		
Tiedän omat vastualueeni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	4	18,2 %
Täysin samaa mieltä	18	81,8 %
Yhteensä	22	100,0 %

Tavoitteellisuus		
Minulla on henkilökohtaiset tulostavoitteet		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	2	9,1 %
Osittain samaa mieltä	1	4,5 %
Täysin samaa mieltä	18	81,8 %
Yhteensä	22	100,0 %

Tavoitteellisuus		
Yksiköllä on yhteiset tulostavoitteet		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	8	36,4 %
Täysin samaa mieltä	13	59,1 %
Yhteensä	22	100,0 %

Tavoitteellisuus		
Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	13	59,1 %
Osittain samaa mieltä	5	22,7 %
Täysin samaa mieltä	3	13,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Tavoitteellisuus		
Olen osaltani vastuussa yksikköni menestyksestä		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	7	31,8 %
Täysin samaa mieltä	14	63,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Tavoitteellisuus		
Koen, että kaikki yksikön jäsenet antavat yhtä suuren panoksen tuloksen saavuttamiseen		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	5	22,7 %
Osittain samaa mieltä	11	50,0 %
Täysin samaa mieltä	5	22,7 %
Yhteensä	22	100,0 %

Tavoitteellisuus		
Olen työssäni riippuvainen muista yksikköni jäsenistä		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	7	31,8 %
Osittain samaa mieltä	11	50,0 %
Täysin samaa mieltä	4	18,2 %
Yhteensä	22	100,0 %



Palkitseminen		
Koen, että yksikön yhteinen palkitseminen on kannustavaa		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	4	18,2 %
Osittain eri mieltä	4	18,2 %
Osittain samaa mieltä	4	18,2 %
Täysin samaa mieltä	10	45,5 %
Yhteensä	22	100,0 %

Palkitseminen		
Koen, että henkilökohtainen palkitseminen on kannustavaa		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	4	18,2 %
Osittain eri mieltä	5	22,7 %
Osittain samaa mieltä	5	22,7 %
Täysin samaa mieltä	8	36,4 %
Yhteensä	22	100,0 %

Palkitseminen		
Koen palkitsemistavat johdonmukaisiksi		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	1	4,5 %
Osittain eri mieltä	7	31,8 %
Osittain samaa mieltä	11	50,0 %
Täysin samaa mieltä	3	13,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Palkitseminen		
Saan tarpeeksi palautetta työstäni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	3	13,6 %
Osittain samaa mieltä	11	50,0 %
Täysin samaa mieltä	8	36,4 %
Yhteensä	22	100,0 %

Palkitseminen		
Annan palautetta muille työyhteisöni jäsenille		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	5	22,7 %
Osittain samaa mieltä	12	54,5 %
Täysin samaa mieltä	5	22,7 %
Yhteensä	22	100,0 %

Palkitseminen		
Koen, että oma suoritukseni huomioidaan yksikössäni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	2	9,1 %
Osittain samaa mieltä	17	77,3 %
Täysin samaa mieltä	3	13,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Osaaminen		
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	8	36,4 %
Täysin samaa mieltä	13	59,1 %
Yhteensä	22	100,0 %

Osaaminen		
Olen kiinnostunut oppimaan uutta		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	9	40,9 %
Täysin samaa mieltä	13	59,1 %
Yhteensä	22	100,0 %

Osaaminen		
Koen olevani taitava työssäni		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	11	50,0 %
Täysin samaa mieltä	10	45,5 %
Yhteensä	22	100,0 %

Osaaminen		
Koen voivani oppia työtovereiltani		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	6	27,3 %
Täysin samaa mieltä	16	72,7 %
Yhteensä	22	100,0 %

Osaaminen		
Saan muilta yksikön jäseniltä tukea oman osaamiseni kehittämiseen		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	9	40,9 %
Täysin samaa mieltä	13	59,1 %
Yhteensä	22	100,0 %

Osaaminen		
Otan itse vastuuta oman osaamiseni kehittämisestä		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	0	0,0 %
Osittain samaa mieltä	7	31,8 %
Täysin samaa mieltä	15	68,2 %
Yhteensä	22	100,0 %

Osaaminen		
Minulle annetaan tarpeeksi haasteellisia tehtäviä		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	8	36,4 %
Täysin samaa mieltä	13	59,1 %
Yhteensä	22	100,0 %

Pelisäännöt		
Yksikössäni on sovittu työnteon pelisäännöistä		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	4	18,2 %
Osittain samaa mieltä	8	36,4 %
Täysin samaa mieltä	10	45,5 %
Yhteensä	22	100,0 %

Pelisäännöt		
Yksikössäni on kirjoittamattomia pelisääntöjä		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	2	9,1 %
Osittain eri mieltä	5	22,7 %
Osittain samaa mieltä	12	54,5 %
Täysin samaa mieltä	3	13,6 %
Yhteensä	22	100,0 %

Pelisäännöt		
Yksikössäni toimitaan sovittujen pelisääntöjen mukaan		
	Kpl	%
Täysin eri mieltä	0	0,0 %
Osittain eri mieltä	1	4,5 %
Osittain samaa mieltä	16	72,7 %
Täysin samaa mieltä	5	22,7 %
Yhteensä	22	100,0 %