

Neea-Roosa Ketola

TIIMIN KEHITTÄMINEN

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMANA

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

Kevät 2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Tiimin kehittäminen työntekijöiden kokemana

Tekijä: Neea-Roosa Ketola

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ_X_ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä:

Vuosi: 2018

Tiivistelmä:

Pro gradu –tutkimukseni tarkoitus on ymmärtää työntekijöiden tiimin kehittämiseen liittyviä kokemuksia sekä niiden syntymistä. Tiimityö on paljon esillä sekä tutkimuksessa että mediassa, mutta muista tiimeihin kiinteästi liittyvistä asioista, kuten tiimin kehittämisestä käydään vähemmän keskustelua. Myös sitouttamisesta käytävä keskustelu on aika vähäistä. Tiimejä tematiikkana on tutkittu ja tutkitaan runsaasti, mutta aihetta käsitellään lähinnä organisaatioiden tai esimiesten kanalta. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys fenomenologia ja kohderyhmä työntekijät tarjoaa vaihtoehdoisen näkökulman tutkimukseen.

Tutkimus kiinnittyy johtamis- ja organisaatiotutkimukseen. Tuon esille työntekijöiden kokemuksia ja niiden syntymistä. Analysoin fenomenologisen analyysimenetelmän ja teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla, minkälaisia kokemuksia tiimin kehittämiseen ja sen osa-alueisiin liittyy ja mistä nämä kokemukset ovat syntyneet. Pyrin erityisesti ymmärtämään kokemuksia sen sijaan, että tarjoan yleistettävää tietoa. Aineistona toimii kuuden työntekijän haastattelut, 3 yksityisen sektorin ja 3 julkisen puolen. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2017 ja maaliskuussa 2018.

Tuloksena esitän kolme tapaa ymmärtää kokemuksia ja niiden syntymistä: positiiviset kokemukset, negatiiviset kokemukset ja neutraalit kokemukset. Näistä jokainen nostaa esiin erilaisia kokemuksia ja niiden syntymistä sekä rakentaa kuvaa siitä, että eri tematiikoihin liittyvät kokemukset linkittyvät toisiinsa ja samat tekijät saattavat synnyttää hyvinkin erilaisia kokemuksia. Näiden lisäksi erotin tuloksena ristiriitaisia kokemuksia. Nämä ristiriitaiset kokemukset vahvistavat kuvaa kokemusten subjektiivisesta luonteesta sekä nostavat esille sen, että samat tekijät saattavat synnyttää ihmisellä yhtä aikaa eri luonteisia kokemuksia. Yhdessä nämä tekijät rakentavat kuvaa siitä minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on, mistä ne ovat syntyneet ja miksi niiden ymmärtäminen on merkityksellistä.

Avainsanat: tiimin kehittäminen, tiimin johtaminen, sitouttaminen, tiimityö, kokemus, fenomenologia

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi_X_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__

(vain Lappia koskevat)

Sisällysluettelo

1. Tutkimuskohteena työntekijöiden kokemukset tiimin kehittämisestä.....	4
1.1 Taustaa	5
1.2 Tutkimuskohde ja tutkimustehtävät	7
1.3 Tutkimuksen rakenne	8
2. Tiimin kehittäminen ja sen osa-alueet	9
2.1 Tiimin kehittäminen.....	10
2.1.1 Tiimin kehittämisen vaiheet	11
2.1.2 Tiimin kehittämisen onnistuminen ja haasteet	14
2.2 Tiimin johtaminen osana tiimin kehittämistä	15
2.2.1 Tiimin kehittämistä tukeva tiimin johtaminen	17
2.2.2 Tiimin johtamisen haasteet	18
2.3.1 Miten sitouttaminen tapahtuu?	20
2.3.2 Sitouttamisen merkitys	22
2.4.1 Miksi kehittää tiimityötä?	23
2.4.2 Tiimityön epäonnistuminen	24
3. Viitekehys: Kokemus tutkimuskohteena.....	26
3.1 Fenomenologia	26
3.2 Eksistentiaalinen fenomenologia	27
3.3 Kokemus	28
3.4 Holistinen ihmiskäsitys	29
4. Tutkimusmenetelmät	31
4.1 Tutkimushenkilöt ja aineistonhankinta	31
4.2 Aineiston analyysi	33
4.3 Tutkijapositio	35
4.4 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuus	36
5. Minkälaisia kokemuksia tiimin kehittämiseen liittyy ja mistä kokemukset ovat syntyneet?.....	38
5.1 Tiimin kehittäminen.....	41
5.1.1 Tiimin kehittämiseen liittyvät positiiviset kokemukset	41
5.1.2 Tiimin kehittämiseen liittyvät negatiiviset kokemukset	42
5.1.3 Yhteenveto	44
5.2 Tiimin johtaminen.....	44
5.2.1 Tiimin johtamiseen liittyvät positiiviset kokemukset	45
5.2.2 Tiimin johtamiseen liittyvät negatiiviset kokemukset	46
5.2.3 Tiimin johtamiseen liittyvät neutraalit kokemukset	47
5.2.4 Yhteenveto	48
5.3 Sitouttaminen	48
5.3.1 Sitouttamiseen liittyvät positiiviset kokemukset	49

5.3.2 Sitouttamiseen liittyvät negatiiviset kokemukset	50
5.3.3 Sitouttamiseen liittyvät neutraalit kokemukset	51
5.3.4 Yhteenveto	52
5.4 Tiimityö	52
5.4.1 Tiimityöhön liittyvät positiiviset kokemukset	52
5.4.2 Tiimityöhön liittyvät negatiiviset kokemukset	53
5.4.3 Yhteenveto	54
5.5 Kokemusten luonne	54
6. Ristiriitaiset kokemukset	57
6.1 Tiimin kehittäminen	57
6.2 Tiimin johtaminen	58
6.3 Sitouttaminen	60
6.4 Yhteenveto	61
7. Yhteenveto	62
7.1 Tulosten tarkastelu	62
7.2 Johtopäätökset	66
7.3 Jatkotutkimus	68
8. Lähteet	70
Liitteet	73

1. Tutkimuskohteena työntekijöiden kokemukset tiimin kehittämisestä

Voit saavuttaa monia suuria asioita, mutta vain silloin kun teet yhteistyötä osaavien käsien kanssa
- Kynätekijä

Työelämän jatkuissa muutoksissa organisaatioiden työskentelymuotoihin on vakiintunut yksi ominaispiirre: tiimityöskentely. Harvalla työntekijällä on mahdollisuus tehdä päätöksiä täysin yksin. Tiimityö ja ratkaisujen yhdessä pohtiminen ovat erottamaton osa modernia työelämää.

Tiimityö on yrityksen menestyksen kannalta välttämätön toimintatapa. Tiimityöskentely muun muassa kehittää organisaatiota ja parantaa näin sen kilpailukykyä. Tiimityöskentelyn on myös nähty parantavan organisaation kykyä vastata eteen tuleviin haasteisiin ja muutoksiin sekä selviytyä niistä. Toisinaan organisaatioissa on kuitenkin haasteena tunnistaa tiimityöskentelyn edut – nähdä mahdollisten negatiivisten puolten ohi ja yli.

Tiimeihin liittyvää keskustelua käydään akateemisessa maailmassa sekä yhteiskunnassa entistä enemmän – lisääntyneen tiimityöskentelyn seurauksena. Aihe ei kuitenkaan ole mitenkään uusi, organisaatioissa herättiin tiimin kehittämiseen ja sen tarpeellisuuteen jo 80- ja 90-luvun taitteessa. Siitä huolimatta, että tiimin kehittämisen tärkeys tiedostetaan ja tunnustetaan, sen merkitystä ei kuitenkaan vielä täysin organisaatioissa ymmärretä. Nykyisen työelämän kannalta on kuitenkin tärkeää, että organisaatiot ymmärtävät tiimin kehittämisen merkityksen ja ottavat sen osaksi organisaation toimintakulttuuria.

Pro gradu -tutkimukseni on fenomenologinen kokemuksen kautta tiimin kehittämistä lähestyvä tutkimus. Tematiikkaa tutkitaan paljon, mutta työntekijöiden kokemusten tutkiminen on silti ajankohtaista ja perusteltua. Tiimityö lisääntyy organisaatioissa jatkuvasti, on siis tärkeää organisaatioiden kannalta selvittää miten tiimit ja niihin asiat näyttäytyvät työntekijöille. Mitkä asiat työntekijöiden kokemusten mukaan organisaatioissa on tiimien osalta hyvin ja mitkä asiat vaativat vielä kehitettävää. Kokemusten nostaminen keskiöön auttaa myös suuntaamaan tulevaa tutkimusta niihin asioihin, joissa organisaatioilla on vielä kehitettävää ja tuottamaan uusia työkaluja organisaatioiden käyttöön.

Pro gradu -tutkimukseni siirtää kiinnostusta organisaation näkökulmasta yksilön kokemuksiin ja niiden syntymiseen. Tiimin kehittämisen ja sen osa-alueiden tutkiminen fenomenologisesti mahdollistaa sen tarkastelun, minkälaisia kokemuksia tiimeihin ja niiden kehittämiseen liittyy ja minkälaisista tekijöistä nämä kokemukset syntyvät. Tutkimukseni on kiinnostunut siitä, minkälaisia

kokemuksia tiimin kehittämiseen ja sen osa-alueisiin liittyy sekä siitä, mistä nämä kokemukset ovat syntyneet. Tavoitteeni ei ole tutkimuksella tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan ymmärtää kokemuksia ja luoda ymmärrystä niiden merkityksellisyydestä.

Tutkimukseni kiinnittyy organisaatio- ja johtamistutkimukseen, erityisesti fenomenologisesti painottuneeseen tutkimukseen. Koska tiimeihin liittyvää tematiikkaa tutkitaan paljon, mutta työntekijöiden kokemukset ovat jääneet marginaaliin, on tutkimukseni tavoitteena nostaa työntekijät ja heidän kokemuksensa keskiöön. Tutkimukseni kontribuutio on siinä, että se tuo paljon tutkittuun tematiikkaan uutta näkökulmaa ja uudenlaista ymmärrystä.

Tutkimukseni tarkastelee tiimin kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta. Aineistona toimii kuuden työntekijän haastattelut. 3 haastateltavista työskentelee yksityisellä sektorilla ja 3 julkisella puolella. Käsittelen aineistoa, ja aihetta yleensä, ymmärtävän tutkimusparadigman kautta. Pyrin siis ymmärtämään muiden kokemuksia tiimin kehittämisestä ja sen osa-alueista ennemmin kuin tulkitsemaan muiden kokemuksia.

1.1 Taustaa

Tiimin kehittämisellä tarkoitetaan niiden tekijöiden ja osa-alueiden kehittämistä, joilla on vaikutusta tiimiin ja sen työskentelyyn. Näitä osa-alueita ovat muun muassa tiimityöskentely, työntekijöiden sitoutuneisuus sekä tiimin johtaminen. Tiimin kehittäminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa suhteita ja kehittää tiimin yhtenäisyyttä. Sen päämääränä on pyrkiä vahvistamaan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja tiimityöskentelyä sekä parantaa tiimin johtamista. (Burke & Barron 2014.)

Tiimin kehittäminen on tärkeää, mutta siihen liittyy muutamia haasteita, jotka on tiedostettava, mikäli tiimin kehittämisen halutaan olevan tehokasta ja onnistunutta. Tiimin kehittämisen merkitys pitää ymmärtää ja siihen tulee suhtautua vakavasti. Tiimin kehittäminen vaatii sitoutumista organisaatiolta, tiimiltä ja tiimin esimieheltä. Monesti organisaatioissa tiimin kehittämiseen suhtaudutaan lyhyenä prosessina, johon riittää muutama vapaa-muotoinen tapahtuma vuodessa. Tiimin kehittämisen tulisi kuitenkin olla jatkuva prosessi, jota pyritään aktiivisesti toteuttamaan. Tässä ongelmana on monilla organisaatioilla resurssien puute. Organisaatioissa tulisikin aktiivisesti pyrkiä kehittämään uudenlaisia tapoja kehittää tiimiä, tapoja, jotka eivät vaadi esimerkiksi suuria rahallisia uhrauksia. (Klein et al. 2009).

Tiimin johtajan vastuulla on huolehtia, että tiimiä pyritään kehittämään aktiivisesti. Esimiehen tulee olla se, joka ehdottaa tiimille erilaisia tiimin kehittämisen keinoja ja pitää yllä ilmapiiriä, jossa aktiivinen tiimin kehittäminen nähdään positiivisena tekijänä. Esimies voi olla myös organisaation ja tiimin välillä se henkilö, joka huolehtii siitä, että organisaatio tarjoaa resursseja tiimin kehittämiseen. Toisaalta esimiehen tulee myös kuunnella tiimiä herkällä korvalla ja ottaa huomioon tiimin jäsenten omat mielipiteet kehittämistarpeista, jotta tiimin kehittäminen ei olisi väkinäistä ja pakotettua. Tiimin kehittämisen onnistumisessa on kuitenkin kyse siitä, että jokainen tiimin jäsen haluaa aktiivisesti pyrkiä kehittämään tiimiä.

Panostaminen pelkkään tiimin kehittämiseen ei kuitenkaan riitä, vaan pitäisi aktiivisesti pyrkiä kehittämään myös siihen liittyviä osa-alueita, tiimin johtamista, sitouttamista sekä tiimityötä. Tämä siitä syystä, että tiimin kehittäminen ei voi onnistua, jos ei kehitetä kaikkea sitä mikä tiimeihin ja niiden toimintaan kiinteästi liittyy.

Sitoutuminen on sitä, että tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa yhteiseen joukkoon. He eivät toimi muista erillään, vaan ovat ensisijaisesti sitoutuneet tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja hylkäävät omat henkilökohtaiset intressinsä (Wellins ym. 1991.) Sitouttamisen kehittämisellä pyritään kehittämään tätä kokemusta yhteenkuuluvuudesta sekä halua olla osa tiimiä ja organisaatiota. Sitouttaminen ei kuitenkaan ole yksinkertainen asia. Sitä pidetäänkin monimutkaisena prosessina, joka voi kehittyä monella tavalla ja, jota ei välttämättä ole helppoa kuvata.

Sitouttamisen lisäksi myös tiimin johtaminen ja tiimityö vaativat monesti kehittämistä. Tiimin johtamisen kehittämisellä pyritään siihen, että tiimin esimies tunnistaisi entistä paremmin tiimin kehittämisen tarpeet. Tiimin johtamisen kehittämisessä tärkeää on pyrkiä kehittämään myös esimiehen valmiuksia henkilöstöjohtamiseen sekä valmiuksia ottaa huomioon yksilöiden vahvuudet ja käyttää niitä hyödyksi tiimin toiminnassa.

Tiimityön kehittäminen on merkityksellistä, jotta tiimityön tarkoitus saadaan täytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Kuten johdannon alussa tuli ilmi, tiimityön kehittäminen osana tiimin kehittämistä on tärkeää myös organisaation näkökulmasta. Tiimityöskentely parantaa organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä. Tiimityön avulla on myös mahdollista uudistaa ja tehostaa organisaation strategiaa. (West 2012, 18.)

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään työntekijöiden kokemuksia tiimeistä, tiimityöstä ja tiimien kehittämisestä. Tarkoituksena on ottaa osaa tematiikasta vallitsevaan akateemiseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun nostamalla työntekijät ja heidän kokemuksensa keskiöön.

1.2 Tutkimuskohde ja tutkimustehtävät

Tutkimuksessani työntekijöiden kokemukset ymmärretään eksistentiaalisen fenomenologian ja holistisen ihmiskäsityksen kautta. Eksistentiaalisen fenomenologian mukaan kokemus sisältää tajuavan subjektin ja hänen tajunnallisen toimintansa sekä objektin, johon tuo tajunnallinen toiminta suuntautuu. Keskeisenä ajatuksena eksistentiaalisessa fenomenologiassa on kokemuksen muotoutumisen ja rakenteen lisäksi elämäntilanteen tarkastelu. Holistinen ihmiskäsitys taas tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää yksilön subjektiivisia kokemuksia, jonakin joka on muodostunut ihmisen kokonaisuuden kautta.

Tutkimukseni tieteellisenä tutkimuskohteena on työntekijöiden kokemukset tiimin kehittämisestä ja sen osa-alueista. Yleisenä tavoitteena ei niinkään ole selvittää, ovatko kokemukset positiivisia vai negatiivisia, vaan tarkastella sitä minkälaisia kokemuksia työntekijöillä tiimin kehittämisestä on ja mistä nämä kokemukset ovat syntyneet.

Tutkimuskysymys on: Minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on tiimin kehittämisestä ja sen osa-alueista?

Tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus seuraavan alakysymyksen avulla:

– Minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on tiimin johtamisesta, sitouttamisesta ja tiimityöstä?

Koska tutkin muiden ihmisten kokemuksia pyrkien ymmärtämään niitä tulkitsemisen sijaan, en kokenut mielekkääksi asettaa aineistolle hypoteeseja tai olettamuksia. Tällä myös osaltaan varmistin sen, että tarkastelin aineistoa mahdollisimman avoimesti ja fenomenologisen periaatteen mukaan sulkeistin oman aiemman tutkimuksen kautta syntyneen esiyymmärryksen ja omat kokemukseni tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kaikkiaan seitsemästä luvusta. Luvussa kaksi kerron ensin tiimin kehittamisestä, mitä sillä tarkoitetaan, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja mikä merkitys tiimin kehittämisellä. Lisäksi avaan tiimin johtamista, sitouttamista sekä tiimityötä.

Luvussa kolme käsitellään teoreettisia valintoja, jotka raamittavat tutkimuksessa tekemiäni valintoja. Luvussa tarkastelen fenomenologiaa ja kokemusta tutkimuskohteena.

Seuraavassa luvussa, eli luvussa neljä, avaan tutkimukseni menetelmällisiä valintoja ja kerron teemahaastatteluin kerätystä aineistosta.

Luvut 5-6 ovat aineiston analyysin pohjalta kirjoittamani tulosluvut. Ensimmäisessä luvussa keskityn vastaamaan tutkimuskysymyksiini ja luvussa 6 tarkastelen tarkemmin eroja, joita aineistosta on havaittavissa.

Luvun 7 yhteenvedossa kerron tiivistetysti tutkimusteni tuloksista, pohdin tutkimuksen tekoa ja sen onnistumista kokonaisuutena, sekä ehdotan tutkimustarpeita aihepiiriä koskevalle tutkimukselle tulevaisuudessa.

2. Tiimin kehittäminen ja sen osa-alueet

”Sinun tulee oppia miten tiimi pidetään kasassa. Sinun pitää nostaa joitakin esiin, ja rauhoitella toisia, kunnes heillä viimein on yhteinen sydämensyke. Silloin sinulla on tiimi”

- *Paul William Bryant*

Tiimillä tarkoitetaan yleensä jotakin kahden tai useamman henkilön muodostamaa ryhmää, jonka toimintaa määrittää sama tavoite, ja jossa yhdistetään ja jaetaan resursseja yhteisen tavoitteen vuoksi. Toisinaan tiimistä saatetaan käyttää myös määritelmää itseohjautuva työryhmä. Monesti tiimit mielletään lyhytaikaisiksi, jotakin tiettyä tehtävää varten kootuiksi asiantuntijaryhmiksi. Kuitenkin muun muassa Barner & Barner (2012) ovat esittäneet, että tätä perinteistä käsitystä tiimeistä tulisi laajentaa. Nykyään tiimejä on kaikkialla ja tiimityöskentelyä hyödynnetään yhä enenevässä määrin työskentelymuotona organisaatioissa. Tiimien koko, kesto ja tehtävät vaihtelevat paljon, jolloin tiimien ei voida enää ajatella olevan vain tietyn tehtävän suorittamista varten.

Tiimin kehittämisellä tarkoitetaan niiden tekijöiden ja osa-alueiden kehittämistä, joilla on vaikutusta tiimiin ja sen työskentelyyn. Näitä osa-alueita ovat muun muassa tiimityöskentely, työntekijöiden sitoutuneisuus sekä tiimin johtaminen. Tiimin kehittäminen voidaan määritellä myös toiminnaksi, jonka tarkoituksena on parantaa suhteita ja kehittää tiimin yhtenäisyyttä. Tiimin kehittämisellä pyritään parantamaan tiimin sisäistä kommunikaatiota sekä lisäämään luottamusta ja luomaan menestyvä tiimi. Kiteytettynä voisi sanoa, että tiimin kehittämisen päämääränä on vahvistaa tiimityötä ja työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä parantaa tiimin johtamista. (Burke & Barron 2014.) Tiimin kehittämiseen alettiin kiinnittää huomiota 80-luvun lopussa ja 90-luvun alussa. Samalla alettiin kiinnittää huomiota siihen mikä vaikutus esimiestyöskentelyllä ja työntekijöiden sitoutuneisuudella on organisaatioon ja tiimityöskentelyyn. Tarve tiimin kehittämiselle tunnistettiin, ja tunnistetaan edelleen, monissa organisaatioissa, mutta tiimin kehittämistä ja sen merkitystä ei ole siitä huolimatta täysin ymmärretty. Tiimin kehittämistä saatetaan pitää pikaisena prosessina, jota varten palkataan joku ulkopuolinen asiantuntija. Tiimin kehittäminen tulisi kuitenkin nähdä jatkuvana prosessina, jossa työntekijöillä ja esimiehellä on merkittävä rooli. (Barner & Barner 2012; Burke & Barron 2014.)

Seuraavaksi avaan tarkemmin tiimin kehittämistä sekä siihen liittyviä osa-alueita: mitä niillä tarkoitetaan ja miten ne kytkeytyvät osaksi tiimin kehittämistä.

2.1 Tiimin kehittäminen

Tiimin kehittäminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa suhteita ja kehittää tiimin yhtenäisyyttä. Sen päämääränä on vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja tiimityöskentelyä sekä parantaa tiimin johtamista. Tiimin kehittäminen voidaan nähdä myös metodina joka (a) auttaa kehittämään tiimin tehokkuutta, (b) täyttää tiimin jäsenten tarpeet ja (c) parantaa työilmapiiriä. Fenomenologian näkökulmasta ajateltuna tiimin kehittämällä pyritään parantamaan niitä kokemuksia, joita tiimin jäsenillä tiimeistä on. Voidaan myös ajatella, että tiimin kehittämällä pyritään vaikuttamaan siihen, että jatkossa työntekijöille tiimeistä syntyvät kokemukset olisivat pääasiassa positiivisia.

Tiimin kehittäminen on dynaaminen prosessi, jossa tiimin jäsenten väliset suhteet kietoutuvat yhteen ja muuttuvat tiimin kehittyessä. Jotta tiimin kehittäminen olisi tehokasta tai ylipäänsä mahdollista, ja siitä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, tulee sekä tiimin esimiehen että tiimin jäsenten tiedostaa tiimin kehittämisen luonne ja suhteiden jatkuva eläminen. Tästä syystä myös tiimin kehittämiseen liittyvä tutkimus on tärkeää ja merkityksellistä. (Beauchamp et al. 2017; Burke & Barron 2014.)

Tiimin kehittäminen saatetaan helposti sekoittaa tiimin kehittämiseen, kehitysvaiheet ovatkin lähes samat molemmissa. Selkein ero tiimin kehittämisen ja tiimin kehittymisen välillä on kuitenkin se, että tiimin kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii tukea koko organisaatiolta eikä se tapahdu pelkästään tiimityöskentelyn ohella. Tiimin kehittymistä tapahtuu myös työskentelyn ulkopuolella muun muassa organisaation järjestämissä tapahtumissa, joissa tiimin jäsenten väliset suhteet pääsevät muokkautumaan ja vahvistumaan.

Tiimin kehittämiseen alettiin kiinnittää kunnolla huomiota jo 80- ja 90-luvun taitteessa. Vaikka tiimin kehittämisen tärkeys ehkä tiedostetaan, sen merkitystä ei kuitenkaan täysin ymmärretä ja tiimin kehittämisen tarpeeseen aletaan yleensä kiinnittää huomiota vasta siinä vaiheessa, kun tiimissä ilmenee ongelmia.

Nykyisen työelämän kannalta tiimin kehittämisen ymmärtäminen on hyvin tärkeää, koska organisaatioissa hyödynnetään yhä enenevässä määrin tiimejä ja tiimityöskentelyä työskentelymuotona. Työskentelymuotona tiimit ovat tehokkaita ja tuottavat organisaatioille hyötyä. Tiimissä työskentely muun muassa parantaa yksittäisen työntekijän suorituksia ja kehittää oppimista tehden organisaatiosta tehokkaamman ja kilpailukykyisemmän. Tiimityöskentelyn on myös todettu parantavan organisaation kulttuuria ja kommunikaatiota sekä lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Cummings & Worley 2009; Harley 2001; Salas et al. 2005.) Jotta

tiimityöskentelystä ja tiimistä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, on organisaatioissa syytä kiinnittää huomiota tiimin kehittämiseen ja panostaa siihen.

Fenomenologisesta näkökulmasta tarkasteltaessa voidaan ajatella, että tiimiä kehittäessä on edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tärkeää ymmärtää myös kokemusten luonne ja niiden vaikutus tiimin kehittämiseen. Kokemukset ovat aina sekä situationaalisia että yksilöhistoriallisia (Koivisto 2012, 120). Tästä syystä kokemukset tiimin kehittämisestä saattavat olla hyvinkin erilaisia. Myös kokemukset siitä, minkälaista tiimin kehittämistä tiimi tarvitsee saattavat vaihdella hyvinkin paljon. Esimiehen ja tiimin jäsenten itse, on otettava nämä tekijät huomioon, kun tiimiä lähdetään kehittämään ja pyrkiä kehittämisessä kuuntelemaan koko tiimiä.

2.1.1 Tiimin kehittämisen vaiheet

Tiimin kehittämiseen on olemassa erilaisia malleja ja lähestymistapoja, muun muassa Beerin 1976 kehittämä neliportainen malli. Beerin 1976 kehittämässä mallissa tiimin kehittämiseen on neljä lähestymistapaa: (1) tavoitteen asettaminen, (2) ongelmanratkaisumalli, (3) ihmissuhdemalli sekä (4) roolien selventäminen.

Tavoitteen asettamisessa tärkeintä on tehdä tiimille selväksi mikä sen tavoite ja päämäärä on, miksi työskennellään tiiminä. Koko tiimille asetetun tavoitteen lisäksi tavoitteita voidaan asettaa myös tiimin yksittäisille jäsenille.

Tiimin kehittämisen kannalta haasteena tavoitteen asettamisessa on luoda organisaatioon tiimiystävällinen ilmapiiri. Tiimiystävällisellä ilmapiirillä tarkoitetaan sitä, että organisaation kulttuuri ja resurssit tukevat tiimityöskentelyä ja mahdollistavat tiimin tavoitteeseen pääsyn. Toinen tiimin kehittämisen haaste liittyy työntekijöiden motivointiin ja tiimiin sitouttamiseen. Ainoastaan motivoituneet ja sitoutuneet tiimin jäsenet voivat saavuttaa tiimille asetetun tavoitteen.

Ongelmanratkaisumallissa fokuksena on miettiä ongelmia, joita tiimi saattaa kohdata. Kartoittamalla etukäteen ongelmat joita tiimi saattaa kohdata ja miettimällä keinot ongelmista selviämiseen, varmistetaan tiimin toimintakelpoisuus kaikissa tilanteissa.

Tavoitteena ongelmanratkaisumallissa on, että tiimi yhtenäisenä joukkona kehittää ongelmiin mahdollisimman tehokkaita ja rakentavia ratkaisuja. Ongelmien ratkaisu yhdessä kehittää tiimin toimintatapoja sekä vahvistaa jäsenten välisiä suhteita.

Ihmissuhdemallissa huomio kiinnittyy tiimin ilmapiiriin ja jäsenten väliseen kommunikaatioon. Tavoitteena ihmissuhdemallissa on kehittää ja vahvistaa tiimin jäsenten välisiä suhteita. Tätä kautta on mahdollista parantaa samalla tiimityöskentelyä ja tiimin tehokkuutta.

Tiimin toiminnan kannalta tiimin kehittämisessä on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota tiimin jäsenten välisiin suhteisiin. Hyvistä suhteista kertovat muun muassa seuraavat seikat: kunnioitus, apu, ohjaus, tuki ja luottamus. Muista tiimin jäsenistä pidetään huolta kaikissa tilanteissa.

Roolien selventämisen mallissa fokuksena on tiimin yhtenäisyyden kehittäminen. Painotus on tiimin yksikkömäisyyden ja yhteisen tavoitteen korostamisessa. Jokaiselle tiimin jäsenelle pyritään osoittamaan hänen roolinsa tiimissä ja merkityksensä tiimille.

Tavoitteena roolien selventämisessä ja läpikäymisessä, on vahvistaa sitoutuneisuutta ja auttaa ymmärtämään muiden tiimin jäsenten merkitys tiimille ja itselle. Roolien selventämisen avulla tiimin on mahdollista kehittää keskinäistä kommunikaatiota ja näin parantaa edelleen tiimin toimivuutta ja tehokkuutta.

Beerin (1976) mukaan edellä käsitellyistä malleista tärkein on tavoitteen asettaminen. Tärkeimmän mallin tavoitteen asettamisesta tekee Beerin mukaan se, että tavoite on tärkeä jokaiselle tiimille riippumatta tiimin koosta, tehtävästä tai kestosta. Ilman selkeää tavoitetta mikään tiimi ei pysty toimimaan. Kolmea muuta mallia tiimin kehittämiseen voidaan hyödyntää ja soveltaa tiimin omien tarpeiden mukaan.

Beerin (1976) mallien lisäksi tiimin kehittämisessä voidaan hyödyntää tiimin kehittymisestä tuttuja kehitysvaiheteorioita. Näiden teorioiden hyödyntäminen osana tiimin kehittämistä perustuu siihen, että niillä pyritään samaan lopputulokseen kuin tiimin kehittämisellä – tiimityön ja tiimin jäsenten sitoutuneisuuden parantamiseen ja vahvistamiseen. Parhaiten kehitysvaiheteorioita voidaan hyödyntää osana tiimin kehittämistä, muun muassa TYKY-päivien ja muiden organisaation järjestämien tapahtumien yhteydessä. (Burke & Barron 2014.)

Kehitysvaiheteorioilla tarkoitetaan malleja, joissa tiimin kehittyminen ja kehittäminen tapahtuu vaiheittain. Tunnetuimmat kehitysvaiheteoriat ovat Tuckmanin 1960-luvulla kehittämä neliportainen malli ja Katzenbach & Smithin 1990-luvulla kehittämä viisiportainen malli.

Tuckmanin (1960) mallin neljä vaihetta ovat (1) muodostumisvaihe (engl. forming), (2) kuohuntavaihe (engl. storming), (3) normiutumisasihe (engl. norming) ja (4) yhteistyö vaihe (engl. performing).

Muodostumisvaiheessa tiimin sisällä on epävarmuutta rooleista ja vastuualueista. Tiimi on muodostumisvaiheessa joko silloin, kun muodostetaan kokonaan uutta tiimiä tai kun tiimiin tulee uusi jäsen. Tiimin esimiehen rooli on tässä vaiheessa merkittävä, hänen tehtävänsä on pyrkiä kehittämään

tiimiä niin, että työntekijöistä oikeasti muodostuu tiimi eikä kyseessä ole pelkkä joukko yksittäisiä työntekijöitä. Fokuksena tässä vaiheessa tulee olla nimenomaan tiimin kehittäminen eikä esimerkiksi tiimin tavoite, jotta tiimistä tulee toimiva.

Kuohuntavaiheessa tiimin jäsenet alkavat työskennellä yhdessä, tutustuvat toisiinsa, työhönsä ja tiimin tavoitteeseen. Tiimin jäsenet tulevat varmemmiksi omasta roolistaan osana tiimiä ja oman työnsä merkityksestä tiimille. Omia mielipiteitä ja näkökulmia parhaasta tavasta työskennellä ja päästä tavoitteeseen aletaan esittää rohkeammin. Yleensä tässä vaiheessa tiimissä alkaa syntyä ristiriitoja, joiden selvittämiseksi tarvitaan ongelmanratkaisumalleja. Vaihe on tiimin kehittämisen kannalta tärkeä, koska rakentava ongelmanratkaisu auttaa kehittämään tiimin rakennetta ja yhtenäisyyttä. tiimissä syntyy helposti ristiriitoja ja tiimi tarvitsee niistä selvitäkseen ongelmanratkaisumalleja.

Normiutumisvaiheessa sitoutuminen tiimiin vahvistuu ja tiimin yhteistyö paranee. Tiimin jäsenet ovat halukkaita työskentelemään yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Tiimin jäsenet ovat yhtä mieltä tehokkaista työskentelytavoista ja tiimin säännöistä. Kunnioitus ja luottamus muita tiimin jäseniä kohtaan kasvaa. Tiimin kehittämisen kannalta tässä vaiheessa on tärkeää vahvistaa jäsenten välistä luottamusta, jotta muiden vahvuuksia opitaan hyödyntämään ja erilaiset työskentelytavat hyväksytään.

Yhteistyövaiheessa kaikki tietävät tiimin tavoitteen ja jokaiselle on selvää omat ja muiden roolit tiimissä. Tiimi toimii täydellä potentiaalilla ja jokainen tiimin jäsen on motivoitunut työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Tiimin yhteistyötä, tehokkuutta ja tiimin jäsenten sitoutuneisuutta pitää pyrkiä tässä vaiheessa vahvistamaan ja kehittämään entisestään. (Burke & Barron 2014; Tuckman 1965.)

Tuckmanin (1960) kehitysteorian lisäksi tiimin kehittämisessä voidaan hyödyntää Katzenbach & Smithin 1998 kehittämää viisiportaista mallia. Mallin vaiheet ovat (1) työryhmävaihe, (2) näennäistiimivaihe, (3) potentiaalisen tiimin vaihe sekä (4) todellisen tiimin vaihe ja (5) huipputiimi. Mallin vaiheiden sisällöt ja tarkoitus ovat lähes identtiset Tuckmanin (1960) mallin kanssa, joten niitä ei tässä tutkimuksessa esitellä sen tarkemmin.

Tiimin kehittämisen mallien hyödyntäminen osana tiimin kehittämistä vaatii, että tiimin esimies tuntee vaiheet ja osaa soveltaa niitä käytäntöön. Lisäksi se vaatii työntekijöiden kuuntelua ja kehittämisideoiden toteuttamista, koska tiimin jäsenet itse tietävät parhaiten mitä tiimin ja tiimityön kehittäminen milloinkin vaativat.

Mallien tehokkaassa hyödyntämisessä myös fenomenologinen ymmärrys nousee keskiöön. Tiimin kehittämisen mallit peräänkuuluttavat muun muassa motivaatiota, sitoutuneisuutta, tiimin ilmapiiriä ja tiimin jäsenten välistä kommunikaatiota. Yksittäisen tiimin jäsenen kokemuksilla tiimeistä ja niissä työskentelystä on vaikutusta muun muassa siihen, miten motivoitunut tai sitoutunut hän on tiimissä työskentelyyn ja minkälaista ilmapiiriä hän omalla toiminnallaan tiimiin luo. Ymmärtämällä sekä koko tiimin että yksittäisten jäsenten kokemuksia pystytään näitä tiimin kehittämisen malleja hyödyntämään niiden täydellä potentiaalilla.

2.1.2 Tiimin kehittämisen onnistuminen ja haasteet

Monissa organisaatioissa tunnistetaan tarve tiimin kehittämiseksi ja sitä halutaan, silti monet organisaatiot epäonnistuvat siinä. Syynä on muun muassa se, ettei ymmärretä mitä tiimin kehittäminen oikeasti on, miten sitä pitäisi toteuttaa ja miten sen toteuttaminen onnistuu. Monissa organisaatioissa haasteena nähdään muun muassa se, että tiimin kehittämisen tulee olla jatkuvaa jolloin se vaatii aikaa ja resursseja. Tämä haaste olisi kuitenkin hyvä saada ratkaistua jollain tavalla, esimerkiksi ottamalla tiimin kehittäminen osaksi organisaation arvoja ja strategiaa. Klein et al. (2009) esittelevät tutkimuksessaan kolme motivaatiota oppia ymmärtämään tiimien kehittämistä syvemmin. Kolme motivaatiota, jotka auttavat ymmärtämään miksi tiimin kehittämisen tulisi olla osa organisaation arvoja ja strategiaa. Ensimmäinen motivaattori on tiimien lisääntynyt käyttö työskentelymuotona organisaatioissa. Toinen motivaattori kytkeytyy suoraan tiimien käyttöön työskentelymuotona. On tärkeää oppia ymmärtämään mikä arvo tiimeillä organisaatioille on ja miksi niihin kannattaisi panostaa. Kolmanneksi, tiimin kehittämisen on todettu olevan tehokas tapa parantaa koko tiimin suorituksia ja sitä kautta koko organisaation suorituksia ja kilpailukykyä. Tiimin kehittämisen syvälinen ymmärtäminen vaatii kuitenkin sitä, että organisaatioiden lisäksi myös tutkimuksissa yritetään ymmärtää tiimin kehittämistä, prosessia ja tiimin kehittämisen merkitystä työntekijöille entistä paremmin ja laajemmin.

Tiimin kehittäminen vaatii sitoutumista sekä organisaatiolta, tiimin esimieheltä että tiimin jäseniltä. Prosessin dynaaminen ja jatkuva luonne pitää ymmärtää ja tiimin kehittäminen tulee ottaa osaksi tiimin arkea.

Edellä mainittujen lisäksi on olemassa muutamia muita tekijöitä, joilla voidaan selkeästi vaikuttaa tiimin kehittämisen onnistumiseen. Monet tutkimukset ovat osoittaneet oikeiden ihmisten löytämisen

tiimiin olevan yksi ratkaisevimmista tekijöistä tiimin kehittämisen kannalta. Rekrytoitaessa työntekijöitä tiimiin tulee kiinnittää huomiota siihen, että työntekijä sopii jo olemassa olevaan tiimiin sekä suhtautuu tiimityöskentelyyn myönteisesti ja on halukas olemaan osa tiimiä. Tiimit, joiden jäsenet kokevat voimakasta yhteenkuuluvuutta ja ovat sitoutuneet tiimiin, kehittyvät muita tiimejä paremmin ja saavuttavat todennäköisemmin tiimille asetetut tavoitteet. Henkilövalinnat eivät ole pelkästään avain onnistuneeseen tiimin kehittämiseen, vaan yksi tiimin kehittämisen isoimmista haasteista. Henkilövalinnat vaikuttavat muun muassa tiimin ilmapiiriin, suoriutumiseen sekä motivaatioon. Epäonnistuneet henkilövalinnat näkyvät nopeasti tiimin heikkona suoriutumisenä sekä tiimin jäsenten välisinä ristiriitoina. (Levin 2014; Svalestuen et al. 2015.)

Tiimin kehittämisen tärkeyden, resurssien ja henkilövalintojen lisäksi tiimin kehittämiseen liittyy myös muita haasteita. Keskeisimpinä haasteina edellä mainittujen lisäksi pidetään tiimiystävällisen organisaatiokulttuurin luomista, hyvin toimivien tiimien rakentamista ja tiimityöskentelyyn liitettyjä negatiivisia vaikutuksia.

Tiimiystävällisellä organisaatiokulttuurilla viitataan kulttuuriin, jossa tiimityöskentelyyn kannustetaan, siihen löytyy resursseja ja siihen panostetaan. Hyvin toimivan tiimin rakentaminen viittaa oikeisiin henkilövalintoihin ja tiimin tilanteen kannalta sopiviin tiimin kehittämisen tapoihin. Tiimityöskentelyyn liitetyt negatiiviset vaikutukset viittaa siihen, että monissa organisaatioissa tiimityöskentelyn epäonnistumisen riskiä pidetään suurempana kuin siitä saatavia hyötyjä, eikä tiimeihin tästä syystä uskalleta panostaa. (Dyer et al. 2013.)

2.2 Tiimin johtaminen osana tiimin kehittämistä

Tiimin johtaminen on kiinteä osa tiimin toimintaa – tiimi ei voi toimia, jos sillä ei ole johtajaa. Samalla tavalla tiimin johtamisen, eli esimiestoiminnan, kehittäminen on kiinteä osa tiimin kehittämistä. Esimiestyöskentelyä ja sen kehittämistä pidetään merkittävänä osana tiimin kehittämistä. Toimivan tiimin kehittämisen kannalta esimiestyöskentelyyn ja sen kehittämiseen olisi syytä kiinnittää organisaatioissa aiempaa enemmän huomiota. Ilman hyvää ja vahvaa tiimin esimiestä, tiimiä on hankala kehittää. Tiimin esimies on se henkilö, joka ensisijaisesti määrittää tiimin tavoitteen ja asettaa standardit tiimin työskentelylle. Esimiehen tulee myös olla se henkilö, joka motivoi tiimin jäseniä kohti parempia suorituksia. Hänen tulee myös olla se henkilö, joka on halukas tukemaan ja motivoimaan jokaista tiimin jäsentä kehittämisessä. (Dackert et al. 2004; Morgeson 2005.)

Tiimin esimiehen vastuulla on huolehtia, että jokainen tiimin jäsen tietää oman roolinsa tiimissä, omat vastualueensa sekä oman panoksensa merkityksen koko tiimille. Esimiehen tulee myös tiedostaa, että tiimin johtaminen on yksilöiden johtamista ja tiimin kehittäminen on yksilöiden kehittämistä. Hyvän, toimivan ja menestyvän tiimin saavuttaminen vaatii tiimin esimieheltä halua kehittää tiimiä aktiivisesti. Se vaatii myös ymmärrystä siitä, että esimiestyöskentely vaikuttaa suoraan esimiehen ja työntekijän suhteeseen ja luottamukseen, sitä kautta koko tiimiin. (Dackert et al. 2004; Morgeson 2005; Zaccaro 2001.)

Tiimin esimiehen tulee myös ymmärtää, että useiden ihmisten tuominen yhteen tiimiksi ei vielä tarkoita sitä, että työskentely olisi toimivaa ja tuloksellista, vaan se vaatii avukseen hyvää tiimin johtajuutta (Burke & Barron 2014, 229). Työntekijöiden kuuntelu ja pyrkimys ymmärtää heidän kokemuksiaan auttaa ymmärtämään myös sitä, mitä tiimin johtaminen oikeasti pohjimmiltaan on.

Tiimin johtamisessa on erotettavissa kaksi erilaista johtamisen tasoa: tiimin johtaja eli tiimin esimies ja tiimin vetäjä. Tässä tutkielmassa tiimin esimiestä ja tiimin vetäjää ei ole eroteltu toisistaan roolien ja tehtävien samankaltaisuuden vuoksi, vaan käytetään termiä tiimin esimies koskettamaan molempia rooleja.

Tiimin esimies ei ole kiinteä osa tiimiä, vaan ennemminkin ulkopuolinen johtaja jonka tehtävänä on varmistaa tiimin toiminta. Toisin sanoen tiimin esimiehen tehtävänä on huolehtia, että tiimillä on tarvittavat resurssit tiimityöhön ja tavoitteen saavuttamiseen sekä se, että kaikille tiimin jäsenille on selvillä mikä tiimin tavoite on.

Tiimin vetäjä on kiinteä osa tiimiä, mutta toisin kuin muut tiimin jäsenet hän on yhteydessä tiimin ulkopuolisiin esimiehiin ja muihin toimijoihin. Tiimin vetäjän tehtävät limittyvät tiimin esimiehen tehtäviin. Tiimin vetäjän tehtävänä on huolehtia siitä, että tiimi työskentelee yhtenäisenä joukkona yhteisen päämäärän eteen ja tiimin on mahdollista saavuttaa sille asetettu tavoite. Tiimin vetäjä pyrkii myös hyödyntämään tiimistä löytyviä erilaisia kykyjä. Hyödyntäessään näitä tiimin jäseniltä löytyviä kykyjä, tiimin vetäjä samalla kehittää ja vahvistaa kykyjä ja sitä kautta tiimin toimintaa. (Salomäki 2002, 53; Shonk 1994, 134–135; Spiik 2004, 183–184.)

Tiimin esimiehen ja tiimin vetäjän molempien tärkein tehtävä on huolehtia, että tiimin jäsenet tekevät yksilösuorituksia, jotka tukevat koko tiimin toimintaa ja auttavat tiimiä saavuttamaan tavoitteensa. Tiimin johtaminen on kuitenkin kyseessä ennen kaikkea ihmisten johtaminen.

2.2.1 Tiimin kehittämistä tukeva tiimin johtaminen

Esimiestoiminta on johtamisteorioihin reagoimista ja niiden hyödyntämistä erilaisissa tilanteissa. Esimiehen toiminta vaikuttaa siihen, miten tehtävästä suoriudutaan, miten tiimi voi sekä siihen miten yksittäiset tiimin jäsenet voivat. (Burke & Barron 2014, 70.) On kuitenkin olemassa joitain johtamistyyliä ja teorioita, jotka ovat muita parempia mitä tulee tiimin johtamiseen. Monissa tutkimuksissa on todettu transformaalin johtajuuden sekä tehtäväorientoituneen johtajuuden olevan tiimin kannalta parasta johtajuutta.

Transformaalissa johtajuudessa on kyse siitä, että esimies kommunikoi tiimin jäsenten kanssa, motivoi ja kannustaa heitä sekä pyrkii omalla toiminnallaan vaikuttamaan muihin. Transformaalit esimiehet onnistuvat yleensä tarjoamaan tiimille parhaan mahdollisen työskentely ympäristön ja johtamaan tiimiä tehokkaasti kohti tiimin tavoitetta. Johtaessaan tiimiä transformaalit esimiehet pyrkivät kehittämään yksilöiden kykyjä ja samalla koko tiimiä, jotta tiimin toiminta olisi entistä tehokkaampaa.

Tehtäväorientoituneella johtajuudella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa pyritään ennen kaikkea varmistamaan, että tiimillä on kaikki mahdolliset resurssit tehtävästä suoriutumiseen. Tehtäväorientoitunut esimies pyrkii huolehtimaan, että jokainen tiimin jäsen tietää tiimin tavoitteen sekä oman roolinsa ja oman työnsä merkityksen tiimin tavoitteelle ja sen saavuttamiselle. Tehtäväorientoitunut esimies haluaa myös varmistaa, että tiimin jäsenet jakavat yhteisen arvomaailman ja ovat motivoituneita työskentelemään tiiminä. Hän osaa ottaa yksilöt huomioon ja ymmärtää, että jokaisen ihmisen persoonallisuus, taidot, voimavarat ja henkilökohtaiset tavoitteet ovat erilaiset ja niitä pitää osata hyödyntää ja kehittää siinä missä koko tiimiä. Tehtäväorientoitunut esimies pyrkii myös omalla toiminnallaan varmistamaan, että tiimin sisäinen kommunikaatio on kunnossa, tiimin jäsenet tulevat ja motivoivat toisiaan sekä auttavat toisiaan ja koko tiimiä kehittymään. (Burke & Barron 2014, 85–87.)

Molemmat edellä lyhyesti esitellyistä johtamistyyleistä edustavat aktiivista johtajuutta passiivisen sijaan. Aktiivinen johtajuus kannustaa työntekijöitä kohti parempia suorituksia ja auttaa työntekijöitä näkemään omat vahvuutensa. Aktiivista johtamistapaa suosiva esimies toimii myös herkemmin esimerkkinä tiimille ja oman toimintansa kautta pyrkii kehittämään tiimiä. (Barner & Barner 2012; Burke & Barron 2014.)

Tiimin kehittämisen kannalta hyvä esimiestyö voidaan johtamistyylien lisäksi jakaa toimintamallien mukaan. Tiimin johtaminen ja kehittäminen voi perustua motivointiin, kouluttamiseen ja

inspiroimiseen. Motivoinnilla viitataan siihen, että tiimin esimies pyrkii luomaan sitoutuneisuutta, joka vahvistaa tiimin jäsenten välisiä suhteita sekä halua työskennellä yhdessä. Kouluttamisessa tiimin esimiehen fokus on tiimin jäsenten taitojen vahvistaminen ja osaamisen lisääminen. Kouluttamisella pyritään parantamaan tiimin suorituksia. Inspiroinnissa on kyse siitä, että tiimin esimies inspiroi tiimin jäseniä kehittämään aiempaa parempia tapoja toimia, jotta tiimin toiminta olisi aiempaa tehokkaampaa ja suoritukset parempia.

Kaikissa edellä mainituissa toimintamalleissa tiimin esimiehen tärkeimpänä tavoitteena on kehittää tiimiä – saada tiimin jäsenet työskentelemään yhdessä yhtenä porukkana. (Morgeson et al. 2010, 16–19.)

Voidaan ajatella, että tiimin johtamisessa ei ole kyse pelkästään siitä, että esimies pyrkii kehittämään tiimiä ja hyödyntää toiminnassaan tiimin kehittämistä tukevia johtamistyytlejä. Kyse on vahvasti myös siitä, että tiimin johtaja pyrkii aktiivisesti kehittämään myös itseään ja omaa toimintaansa. Oma toimintaansa kehittäessään esimiehen olisi hyvä kiinnittää huomiota työntekijöiden kokemuksiin tiimin johtamisesta ja pyrkiä sekä ymmärtämään niitä että hyödyntämään niitä osana oman toiminnan kehittämistä. Toisaalta tärkeää on myös se, että esimies omaa johtamistapaansa kehittäessä miettii omia kokemuksiaan tiimityöskentelystä ja tiimistä, jota johtaa, jotta oikeanlaista kehitystä tapahtuu.

2.2.2 Tiimin johtamisen haasteet

Tiimin johtamisen isoimmat ja merkittävimmät haasteet liittyvät siihen, miten saada työntekijät luopumaan itsenäisyydestä, miten antaa ja ottaa vastaan palautetta sekä miten organisaatioon luodaan tiimiystävällinen ilmapiiri. Näiden haasteiden tiedostaminen ja niistä selviäminen on osa tiimin johtamisen kehittämistä.

Yksi vaikeimmista tiimin esimiehen tehtävistä on saada yksilöt luopumaan omasta itsenäisyydestään ja sitoutumaan osaksi tiimiä. Monilla työntekijöillä tiimissä työskenteleminen aiheuttaa ensin vastustusta, koska koetaan, että tiimiin liittyessä joutuu luopumaan oman työn ja omien kykyjen arvostuksesta sekä hyödyntämisestä. Tiimin esimiehen tuleekin tässä kohtaa pystyä osoittamaan työntekijälle hänen panoksensa merkitys koko tiimin toiminnan kannalta. Työntekijän tiimiin sitouttamisen kannalta on tärkeää pystyä tässä vaiheessa osoittamaan myös tiimityön merkitys koko organisaatiolle sekä tiimityön hyödyt yksittäiselle työntekijälle.

Toinen tiimin esimiehen kohtaamista haasteita on palautteen anto ja saanti. Palaute on tärkeä asia sekä esimiehelle että tiimille, jotta tiimin kehittämisen parissa tehdään töitä oikeiden asioiden eteen. Palautteen antamisessa ja saamisessa on kuitenkin usein puutteita, jotka monesti johtuvat siitä, että palautetta ei osata antaa rakentavasti, sitä ei osata ottaa vastaan rakentavasti tai ei uskalleta antaa rehellistä palautetta. Palautteen antamiseen ja saamiseen pitäisi kuitenkin panostaa. Palautteen on todettu kehittävän esimiestä kehittämään tiimiä, mutta myös auttavan tiimin jäseniä huomaamaan ne asiat, missä kehittymistä pitäisi tapahtua ja asiat, jotka tiimillä sujuvat hyvin. Palaute auttaa myös yksittäisiä jäseniä tiedostamaan omat kykynsä ja kehittämiskohteensa. Palautteen antaminen tulisikin ottaa osaksi tiimin arkea, jolloin siitä tulee kiinteä osa tiimin kehittämistä ja siitä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. Kolmas merkittävä tiimin esimiehen kohtaama haaste on tiimiystävällisen ilmapiirin luominen organisaatioon. Tiimiystävällisellä ilmapiirillä tarkoitetaan sitä, että organisaation kulttuuri ja resurssit tukevat tiimityöskentelyä ja mahdollistavat tiimin tavoitteeseen pääsyn. (Burke et al 2006; Hackman & Wageman 2005, 18–19; Mannel 2008, 133–134; Marks et al. 2001, 18–19.)

Tiimin johtamisen haasteeksi voidaan laskea myös se, että monet tiimit eivät koskaan saavuta täydellistä potentiaaliaan tai epäonnistuvat tavoitteissaan puutteellisen tiimin johtamisen ja puutteellisen tiimin kehittämisen vuoksi.

Haasteisiin ei kuitenkaan kannattaisi suhtautua pelolla ja nähdä niitä ylivoimaisina tehtävinä – ne pitää nimenomaan nähdä haasteina, haasteina jotka tarjoavat tiimin esimiehelle ja koko tiimille mahdollisuuden kehittyä.

2.3 Sitouttaminen osana tiimin kehittämistä

”Sitoutuminen on sitä, että tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa yhteiseen joukkoon. He eivät toimi muista erillään, vaan ovat ensisijaisesti sitoutuneet tiimin yhteisiin tavoitteeseen ja hylkäävät omat henkilökohtaiset intressinsä.” (Wellins ym. 1991.) Edellä oleva määritelmää tiivistää hyvin sen mistä sitoutuneisuudessa on kysymys. Määritelmässä puhutaan tiimiin sitoutumisesta, mutta sitoutuneisuus voi kohdistua myös organisaatioon tai työhön.

Sitouttamisen ja sitoutumisen perustana on se, että jokainen työntekijä tietää oman roolinsa työyhteisössä ja tietää minkä verran vastuuta omaan rooliin sisältyy. Työntekijän tulee myös tietää ja ymmärtää miten oma toiminta vaikuttaa muiden toimintaan ja siihen, miten hyvin tiimi työskentelee ja toimii. Sitouttaminen ei kuitenkaan ole yksinkertainen asia. Sitoutumista pidetäänkin monimutkaisena prosessina ja siitä mitä se on, miten se kehittyy ja mitä se vaatii, ollaan montaa mieltä. Sitouttamisen prosessista puhuttaessa ollaan yhtä mieltä oikeastaan vain kahdesta asiasta: sitouttaminen on tärkeää organisaation ja tiimin kehittämisen kannalta. Yhtenäisen näkemyksen puute sitouttamisen prosessista on ongelmallinen. Se aiheuttaa sen, ettei organisaatioissa tiedetä miten sitouttamista tulisi toteuttaa toimivasti ja tehokkaasti.

2.3.1 Miten sitouttaminen tapahtuu?

Useimmiten sitoutuneisuutta lähestytään psykologisesta näkökulmasta. Psykologisen näkökulman mukaan työhön sitoutuneisuuden kokemus syntyy siitä, että työntekijä kokee saavansa työstä sisältöä ja merkityksen elämään. Organisaatioon sitoutumisen kokemus taas syntyy siitä, että työntekijä kokee organisaation arvot ja päämäärän omakseen. Psykologisen näkökulman lisäksi sitoutumista voidaan tarkastella emotionaalisesta näkökulmasta. Emotionaalisen näkökulman mukaan sitoutuneisuudessa on kyse työntekijän kokemuksista ja tunteista.

Sitoutumisessa ei kuitenkaan aina ole kyse joko organisaatioon tai työhön sitoutumisesta. Työntekijä saattaa näiden lisäksi tai näiden sijasta kokea olevansa sitoutunut tiimiin, esimieheen, asemaan tai yksikköön. (Chang et al. 2007; Chalfosky & Krishna 2009; Evertsson 2012; Meyer & Herscovitch 2001.)

Morrow (1993) on määritellyt viisi universaalia sitoutumisen muotoa: (1) ahkeruus, (2) uraan sitoutuminen, (3) organisaatioon sitoutuminen, (4) jatkuva sitoutuminen sekä (5) työhön

sitoutuminen. Kaikissa sitoutumisen muodoissa on kyse psykologisesta siteestä tai kokemuksesta, joka sitoo työntekijän organisaatioon. Tärkeimpänä tekijänä Morrow pitää työntekijän identifioitumista organisaation päämääriin ja arvoihin. (Chalofsky & Krishna 2009, 198.)

Morrow (1993) määritelmän lisäksi sitouttamisen tarkastelussa voidaan hyödyntää Meyer & Allen (1984, 1991) määritelmää. Heidän mukaansa sitoutuneisuudelle on olemassa kolme astetta (1) affektiivisuus, (2) jatkuvuus ja (3) normatiivisuus.

Affektiivisuudella viitataan organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyntään sekä haluun nähdä vaivaa organisaation hyväksi. Affektiivisessä sitoutuneisuudessa on siis kyse työntekijän identifioitumisesta organisaatioon. Jatkuvuus viittaa siihen, että työntekijä punnitsee hyötyjä ja haittoja organisaatioon jäämisen ja sieltä lähtemisen välillä. Työntekijän iän, aseman, etenemismahdollisuuksien ja työtyytyväisyyden on todettu vaikuttavan voimakkaasti sitoutuneisuuden jatkuvuuteen.

Normatiivisella sitoutuneisuudella viitataan työntekijän subjektiiviseen kokemukseen omasta sitoutuneisuudesta organisaatioon. Normatiivinen sitoutuneisuus viittaa myös työntekijän kokemaan velvollisuuteen organisaatiota kohtaan. (Amadam et al. 2015, 165; Bahrami et al. 2016, 97.)

Morrow (1993) ja Mayer & Allen (1984, 1991) määritelmissä yhteneväistä on organisaation suuri rooli sitoutuneisuuden kokemuksessa sekä organisaation arvojen merkitys työntekijälle. Määritelmät tukevat hyvin yleistä käsitystä siitä, että organisaation arvoilla ja kulttuurilla on suuri merkitys sitoutuneisuuden kehitykselle sekä sille, miten sitoutuneisuus työntekijöille näyttäytyy.

Organisatoristen tekijöiden lisäksi sosiaalisilla suhteilla, esimerkiksi tiimillä, on suuri vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Joissain tapauksissa tiimillä saattaa olla jopa suurempi vaikutus työntekijän kokemaan sitoutuneisuuteen kuin organisatorisilla tekijöillä, koska tiimi vaikuttaa työntekijään organisatorisia tekijöitä enemmän.

Organisaatioiden sitouttaessa työntekijöitä, sosiaalisiin suhteisiin ja sitoutuneisuuden kokemuksen subjektiiviseen luonteeseen on syytä kiinnittää huomiota. Työntekijää ei pitäisi pakottaa sitoutumaan organisaatioon, vaan pitäisi pyrkiä vahvistamaan niitä sitoutuneisuuden tunteita ja kokemuksia, joita työntekijällä jo on. (Nazir 2005, 40; Simosi 2012.)

Organisatoristen tekijöiden ja sosiaalisten suhteiden ohella myös yksilön arvostuksella on vaikutusta sitoutuneisuuden kokemukseen. Yksilön kykyjen arvostusta pidetään tärkeänä. On myös todettu, että työntekijät, joille tarjotaan vastuuta sekä mahdollisuus osoittaa omat kykynsä ja mahdollisuus kehittyä työssään, kokevat muita vahvempaa sitoutuneisuutta. (Gebler 2012, 117–135.)

2.3.2 Sitouttamisen merkitys

Sitouttamiseen panostaminen on organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta tärkeää. Jotta organisaatiot pystyvät vastaamaan alati muuttuviin markkinoihin ja tarpeisiin, ne tarvitsevat työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet tiimiin ja valmiita panostamaan organisaatioon. Sitouttamista ei kuitenkaan pitäisi lähestyä pelkästään organisaation näkökulmasta, vaan pitäisi tarkastella myös sitä, mikä merkitys sitouttamisella on tiimille ja yksittäiselle tiimin jäsenelle. Sitouttamisen tulisikin olla kiinteä osa tiimin kehittämistä. (Amdam et al. 2015, 164–168; Gebler 2012.)

Työntekijöiden sitoutuneisuus tiimiin vaikuttaa monien tutkimusten mukaan muun muassa siihen, miten tiimit selviytyvät eteen tulevista ongelmista. Tiimit, joiden jäsenet kokevat vahvaa sitoutuneisuutta, selviävät ongelmista todennäköisemmin kuin tiimit joiden jäsenet eivät ole sitoutuneet. Ongelmanratkaisukeinot ovat sitoutuneilla tiimeillä rakentavat ja tiimiä kehittävät. Ongelmiin suhtautumisen on myös nähty olevan muita tiimejä parempaa. Ongelmat nähdään tiimiä kehittävinä haasteina, ei pelkkinä ongelmina. (Burke & Barron 2014; Gebler 2012; Klein et al. 2009.)

Sitouttamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että tiimin esimies pystyy luomaan työympäristön, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja. Työntekijöiden arvostamisella viitataan siihen, että huomataan työntekijöiden organisaatiolle ja tiimille antama panos sekä luotetaan siihen, että työntekijät selviytyvät työstään ja osaavat tehdä organisaation kannalta oikeita päätöksiä. (Gebler 2012.) Huolimatta siitä, että sitoutuneisuudella on suuri merkitys organisaatiolle, tiimille ja tiimin kehittämiseksi, siinä ei missään nimessä pitäisi olla kyse pakosta. Sitouttamiseen pitää toki panostaa ja siihen pitää pyrkiä, mutta samalla tulee muistaa, että sitoutuneisuus on jotakin mitä työntekijät itse haluavat ja mihin he vapaaehtoisesti pyrkivät. Työntekijät haluavat tuntea olonsa hyväksi organisaatiossa ja osana tiimiä. He haluavat kokea oman työnsä merkityksellisenä, uskoa organisaation arvoihin ja toimintaan sekä tiedostaa ja kokea oman roolinsa tärkeyden osana tiimin toimintaa. (Gebler 2012, 117–135.)

2.4 Tiimityö osana tiimin kehittämistä

Tiimityö on kykyä työskennellä ryhmänä tai tiiminä yhteisen päämäärän eteen, vaikka päämäärä olisi välillä hieman epäselvä (Viscuso 2015, 114). Tiimityön kehittämistä tarvitaan, jotta tiimityön tarkoitus saadaan täytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Tiimityön kehittäminen osana tiimin kehittämistä on tärkeää myös organisaation näkökulmasta. Tiimityöskentely parantaa organisaation

tehokkuutta ja kilpailukykyä. Tiimityön avulla on myös mahdollista uudistaa ja tehostaa organisaation strategiaa. (West 2012, 18.)

Tiimin näkökulmasta tarkasteltuna tiimityö tarjoaa mahdollisuuden kehittää koko tiimiä ja sen toimintaa sekä tiimin yhteisöllisyyttä. Tiimityön hyödyntäminen on myös tehokas tapa parantaa työntekijöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä organisaation työilmapiiriä.

2.4.1 Miksi kehittää tiimityötä?

Tiimityön täyden potentiaalin hyödyntäminen organisaation käyttöön vaatii tiimityön aktiivista kehittämistä osana tiimin kehittämistä. Parhaimmillaan onnistunut tiimityö kehittää koko organisaatiota ja vie sitä eteenpäin.

Nykykeskustelussa tiimityö nähdään yhtenä tapana oppia sekä kehittää työntekijöiden suorituksia. Tiimityön suorituksia kehittävällä ominaisuudella viitataan siihen, että tiimissä työskentely motivoi tiimin jäseniä suoriutumaan omista tehtävistä entistä paremmin. Motivaatio suoriutua paremmin motivoi hyödyntämään omia kykyjä entistä tehokkaammin sekä kehittämään niitä. Parhaimmillaan yksittäisen jäsenen suoritusten kehittyminen kehittää koko tiimiä. Vaikka tiimityö jo itsessään motivoi parempiin suorituksiin ja kehittää tiimin jäseniä tarjoamalla mahdollisuuden uusien asioiden ja näkökulmien oppimiseen, on tiimityön kokemuksilla siitä huolimatta vaikutusta motivaatioon. Huonot kokemukset tiimissä työskentelystä todennäköisesti vähentävät tiimin jäsenen motivaatiota antaa tiimille kaikkensa ja panostaa tiimityöskentelyyn. Hyvät kokemukset taas todennäköisesti motivoivat panostamaan vielä aiempaa enemmän.

Tiimityön kehittämiseen panostaminen on merkityksellistä tiimin toiminnan kannalta. Kehittämällä tiimityötä on mahdollista kehittää tiimiä kohti yhteistyöhön perustuvaa tiimityötä. Yhteistyöhön perustuvalla tiimityöllä sekä tiimin jäsenet että organisaatio saavat tiimityöskentelystä parhaat mahdolliset hyödyt. Yhteistyöhön perustuvan tiimityön tunnistaa siihen kuuluvasta kuudesta elementistä: hyvä työilmapiiri, yhteenkuuluvuus, avoin kommunikaatio sekä muutoksiin mukautuminen, tiimin jäsenten tuki ja jaettu oppiminen. (Bendaly & Bendaly 2012, 11–13.) Hyvä työilmapiiri tiimissä viittaa siihen, miten tiimin jäsenet kokevat tiimissä työskentelyn, esimerkiksi

tiimin sisäisten suhteiden osalta. Mikäli työilmapiirissä on puutteita, tiimin jäsenet eivät täysin luota toisiinsa eikä tiimityö ole tehokasta ja sujuvaa.

Yhteenkuuluvuus viittaa tiimin jäsenten välisiin suhteisiin ja kykyyn työskennellä yhtenäisesti saman päämäärän eteen, siihen mitä tiimi haluaa saavuttaa ja miten se saavuttaa sen. Yhteenkuuluvuus viittaa myös tiimin jäsenten kokemaan sitoutuneisuuteen tiimiä kohtaan. Avoimella kommunikaatiolla tarkoitetaan tiimin ilmapiiriä, joka antaa mahdollisuuden kommunikoida avoimesti tiimin jäsenten kesken. Se antaa mahdollisuuden avoimesti keskustella kehittämisideoista ja mahdollisuuden ilmaista oma mielipide tiimin tavoista työskennellä. Muutoksiin mukautuminen viittaa tiimin kykyyn kohdata muutoksia ja selviytyä niistä yhdessä. Tiimin jäsenten tuki tarkoittaa yksittäisen tiimin jäsenen panosta tiimin menestyksen eteen ja omien velvollisuuksien täyttämistä. Yksittäisen tiimin jäsenen velvollisuuksia ovat muun muassa muiden tiimin jäsenten informoiminen, muiden tukeminen ja auttaminen tehtävien suorittamisessa. Jaettu oppiminen viittaa tiedon jakamiseen, omien kykyjen kehittämiseen sekä muiden tiimin jäsenten kehittymisen tukemiseen.

2.4.2 Tiimityön epäonnistuminen

Osa tiimin ja tiimityön kehittämistä on ymmärtää ja tiedostaa syyt, joiden vuoksi tiimityö yleisimmin epäonnistuu ja pyrkiä kehittämään näitä tekijöitä positiiviseen suuntaan. Tiimityön epäonnistumiselle on löydetty kuusi yleistä syytä: huono kommunikaatio, selkeän päämäärän puuttuminen, vastuun pakoilu sekä selvittämättömät konfliktit, valtaongelmat ja selkeän identiteetin puute. (Viscuso 2015, 180–184.)

Huono kommunikaatio heikentää tiimin kykyä toimia. Tiimit eivät yksinkertaisesti voi toimia ilman vahvaa kommunikaatiota. Vahva kommunikaatio auttaa tiimiä työskentelemään yhdessä ja asettaa tiimityölle selkeät säännöt. Kommunikaatiolla vahvistetaan tiimin olemassaoloa. Ilman selkeää päämäärää tiimin olemassaoloa on hankala perustella. Selkeän päämäärän asettamisella pyritään auttamaan tiimiä hahmottamaan miksi se on olemassa ja miksi tiimityötä tehdään. Vastuun pakoilulla viitataan siihen, että yksittäinen tiimin jäsen pakoilee omaa vastuutaan. Tiimityön on mahdotonta onnistua, jos jäsenet eivät tunnista omaa vastuutaan ja ole valmiita tekemään töitä sen eteen. Selvittämättömät konfliktit aiheuttavat tiimityön ja tiimin epäonnistumisen. Rakentavalla konfliktien selvittämisellä on kuitenkin mahdollista vahvistaa ja kehittää tiimiä sekä tiimityötä. Valtaongelmat viittaavat siihen, että yksittäinen tiimin jäsen pyrkii omilla ehdotuksillaan ja toimintatavoillaan jyräämään muut tiimin jäsenet. Tiimityötä tehdessä on tärkeää ymmärtää, että toimintatavat ovat erilaisia ja kaikkien ehdotuksia tulee kuunnella ja arvostaa.

Selkeän identiteetin puuttuessa tiimi ei ymmärrä miksi se on olemassa ja miksi tiimityötä tehdään. Hyvin toimivalla, vahvalla tiimillä on selkeä identiteetti, tiimin jäsenet ymmärtävät miksi tiimi on olemassa ja miksi tiimityö on tärkeää. Tiimityön epäonnistumiselle on siis olemassa selkeät ja yksinkertaiset syyt. Näiden syiden tunnistaminen ja tiedostaminen, sekä niihin puuttuminen tiimin kehittämisen ja tiimityön kehittämisen avulla mahdollistaa toimivan ja tuloksellisen tiimityön tekemisen.

Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen fenomenologiaan, ja siihen mitä kokemus oikeastaan on.

3 Viitekehys: Kokemus tutkimuskohteena

Tutkimukseni teoreettisena viitekehysenä on fenomenologia, tarkemmin eksistentiaalinen fenomenologia. Eksistentiaalinen fenomenologia toimii minulla näkökulmana yksilöiden todellisuuteen ja kokemuksiin. Olen myös muodostanut tutkimuksessani olevan ihmiskäsityksen eksistentiaalisen fenomenologian pohjalta. Eksistentiaalinen fenomenologia valikoitui tutkimukseni teoreettiseksi viitekehyykseksi, koska se sopii ihmisen ainutlaatuisen kokemuksen ja elämysmaailman tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Huolimatta siitä, että fenomenologia on tutkimuksessa metodi, sitä ei kuitenkaan pidä pitää pelkkänä metodina, vaan se tulee nähdä myös asennoitumisena todellisuuteen.

Seuraavassa tarkastelen fenomenologia, eksistentiaalista fenomenologiaa sekä kokemusta ja holistista ihmiskäsitystä tarkemmin.

3.1 Fenomenologia

Fenomenologia yksinkertaisesti määriteltynä tarkoittaa filosofiaa, jonka kiinnostus on ilmiöiden elämyksellisyyden tutkimuksessa. Fenomenologia erityistieteenä on kokemuksen järjestelmällistä tutkimusta, jossa pyritään tutkimaan ihmisen maailmankuvan reaalisisältöjä. Tiedonlähteenä fenomenologisessa tutkimuksessa käytetään yksittäisten ihmisten arkielämän kokemuksia, jotka ovat aina sekä situationaalisia että yksilöhistoriallisia. Näitä situationaalisia kokemuksia fenomenologia pyrkii kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään mahdollisimman tarkasti. (Koivisto 2012, 120; Rauhala 1993.) Fenomenologinen tutkimustapa sallii tutkimuksen kohteen säilyttävän sen oman sisällön ja kontekstisidonnaisuuden, jolloin se mahdollistaa subjektiivisten kokemusten tarkastelun ja tulkitsemisen ilman turhia yleistyksiä.

Fenomenologiassa on olemassa kaksi pääsuuntausta: Husserlin fenomenologia ja Heideggerin eksistenssi fenomenologia.

Husserlin fenomenologia on niin sanottua puhdasta fenomenologiaa, josta käytetään myös nimitystä deskriptiivinen fenomenologia. Husserlin deskriptiivinen fenomenologia pyrkii kuvaamaan ihmisen kokemusten merkitysten olennaisia sisältöjä. Tällä deskriptiivisellä fenomenologiallaan Husserl tavoitteli absoluuttista, kaikkien erityistieteiden perustana olevaa tietoa. Yksi keskeisistä pyrkimyksistä Husserlin fenomenologiassa oli tutkia tietoisuuden kohteeseen suuntautuvan luonteen

perusrakennetta, joka on luonteeltaan merkitysrakenne. Deskriptiivinen fenomenologia on siis kiinnostunut niistä tavoista, joilla tietoisuus jäsentää ulkomaailmaa ja pyrkii käsitteellistämään rakenteita, joiden avulla tietoisuus jäsentää kokemusta. Tarkemmin sanottuna Husserlin fenomenologiassa tutkitaan siis tajunnassa muodostuvia kokemuksia ja niihin liittyviä merkityssuhteita. (Koivisto 2012, 120; Perttula 1995.)

Heideggerin eksistenssi filosofia, josta käytetään myös nimitystä hermeneuttinen fenomenologia, on kiinnostunut inhimillisestä olemassaolosta. Heidegger painotti hermeneuttisessa fenomenologiassaan ihmisen sisäisen maailman tutkimisen tulkinnallisuutta ja moninaisuutta. Husserlista poiketen Heidegger siis painotti ihmisen olemassaoloa suhteessa maailmaan, joka on aina yksilökohtainen. Kiinnostus on ihmisen ainutlaatuisuudessa suhteessa maailmaan ja hänen elämäntilanteisuudessaan. (Koivisto 2012, 120.)

3.2 Eksistentiaalinen fenomenologia

Eksistentiaalinen fenomenologia on muodostunut kahdesta edellä käsitellystä fenomenologian pääsuuntauksesta: Husserlin deskriptiivisestä fenomenologiasta ja Heideggerin eksistenssistä filosofiasta. Eksistentiaalisessa fenomenologiassa tiedon ja totuuden lähtökohtana nähdään olevan ihmisen alkuperäinen ja yksilöllinen kokemus. Eksistentiaalisen fenomenologian mukaan kokemus sisältää tajuavan subjektin ja hänen tajunnallisen toimintansa sekä objektin, johon tuo tajunnallinen toiminta suuntautuu. Keskeisenä ajatuksena eksistentiaalisessa fenomenologiassa on kokemuksen muotoutumisen ja rakenteen lisäksi elämäntilanteen tarkastelu. Perttulan näkemyksen mukaan elämäntilanne koostuu neljästä eri ulottuvuudesta: (1) kehollisesta, (2) elämänmuodollisesta sekä (3) aineellisesta ja (4) ideaalista. Kehollinen (1) ulottuvuus muodostuu ihmisen fyysisestä kehosta. Elämänmuodollinen (2) ulottuvuus rakentuu ihmisten välisestä kanssakäymisestä ja siihen kuuluvista tavoista ja säännöistä. Aineellinen (3) ulottuvuus muodostuu aistein havaittavasta maailmasta. Ideaalinen (4) muodostuu tajunnassa ja vaatii ihmisen henkisen yleistävän olemassaoloa, eli ihminen muodostaa uusia kokemuksia jo olemassa olevien kokemusten kautta. (Perttula 1995.)

Eksistentiaalinen fenomenologia korostaa yksilökohtaisuutta eikä eksistentiaalisfenomenologisella lähestymistavalla tuotetussa tutkimuksessa pyritä tekemään liiallisia yleistyksiä merkityksistä, joita kokemukset tuottavat. Rauhalan mukaan eksistentiaalisfenomenologinen tutkimus pyrkii tuottamaan kolmenlaista tietoa: essentiaalista, persoonallista tai käsitteellistä yleistä tietoa. Essentiaalisella

yleisellä tiedolla Rauhala tarkoittaa tietoa, joka liittyy olemassaolon yleiseen perustaan. Persoonallisella yleisellä tiedolla Rauhala viittaa tietoon yhden ihmisen elämästä, eli tietoon joka on tutkijan käsitteellistämää tietoa yksilön kokemuksista ja niihin liittyvistä merkityksistä. Käsitteellisesti yleisellä tiedolla Rauhala tarkoittaa tietoa, joka on yhden tai useamman ihmisen merkitysverkostoihin liittyvää tietoa. (Perttula 1995.) Eksistentiaalisen fenomenologian pyrkimyksenä voidaan siis katsoa olevan yksilöllisten kokemusten ja niiden tuottamien merkitysten ymmärtäminen ja kuvaaminen.

3.3 Kokemus

Kokemus määritellään yleisesti koetuksi tapaukseksi tai elämykseksi. Se on kokoelma merkityksiä, jotka ovat osittain jaettavissa. Se on merkityssuhde eli merkityksiä antava suhteemme todellisuuteen. Kokemukseen kuuluu aina kohde sekä kohteen ymmärtäminen: tästä muodostuu kokemuksen merkityssuhde. Nämä merkityssuhteet muodostuvat arkipäivän asioissa. Esimerkiksi nähdessäni lampun ymmärrän sen lampuksi. Olen tajuava subjekti, jonka tajunnallinen toiminta suuntautuu esineeseen.

Kokemus tutkimuskohteena on erityinen, koska se on meille välittömästi läsnä oleva subjektiivinen realiteetti, joka on aina omakohtainen, subjektiivinen, aikaan ja paikkaan sidottu. Kokemus on siis aina jonkun ”minun” eikä kukaan toinen voi sitä koskaan täysin ymmärtää. Kokemusta tutkittaessa ei koskaan tutkita pelkästään itse kokemusta, vaan myös sitä mistä kokemus on. Kokemuksen tutkimuksessa kuitenkin ajatellaan, että tutkija ja tutkittava kuuluvat samaan koetun todellisuuden piiriin. Kokemuksen tutkimus tapahtuu koetun alueella sekä tutkittavana eli aineiston tuottajana että tutkijana eli aineiston analysoijana. (Perttula 1995, 2014 73–90.)

Kokemus on tajunnallista merkityksenantoa todellisuudelle, elämyksellinen tila, joka voidaan luokitella kuuteen eri lajiin. Nämä lajit ovat (1) tunne, (2) tahot, (3) tieto sekä (4) usko, (5) intuitio ja (6) epätavallinen kokemus. Kokemuksen eri lajit voivat ilmetä emotionaalisina, kognitiivisina, uskonnollisina tai toiminnallisina tajunnallisina merkityksinä. Rauhalan mukaan kokemus muodostuu ihmisen elämyksellisestä tilasta, jonka taustalla on vuorovaikutus ja elämäntilanne. Kokemus on tajunnan sisältöjä maailmankuvasta ja tajunta on kokemisen kokonaisuus. Ihminen situationaalisena olentona on aina suhteessa sekä reaaliseen että ideaaliseen todellisuuteen ja

muodostaa tästä todellisuudesta ainutkertaisia merkityskokonaisuuksia. Näitä subjektiivisia kokemuksia tutkija pyrkii tulkitsemaan oman teoreettisen viitekehänsä kautta. (Rauhala 1993; Suorsa 2011, 174–175) Kokemuksellista ihmistä tutkittaessa on lähtökohtana aina ihmisen persoona, eli ihminen maailmassa olevana ja siihen kietoutuneena sekä sen ehdoilla realisoituvana. Keskeistä on siis nähdä ihminen kokonaisuutena. (Rauhala 1993.)

Kokemuksen tutkimuksen hankaluus piilee siinä, että tutkimuskohteena on toisen elävä kokemus, tutkijalle näyttäytyvä aihe on heidän kuvauksensa siitä. Tutkijan pitää siis mieltää itsensä samanlaiseksi kokevaksi olennoksi kuin tutkittavat ihmiset. Jotta tämä on mahdollista, tulee tutkijan tietoisesti tunnistaa tutkittavaan ilmiöön etukäteen liittämääns merkityssuhteita ja pyrittävä siirtämään ne syrjään tutkimuksen ajaksi.

3.4 Holistinen ihmiskäsitys

Ihmiskäsitys voidaan määritellä monella tapaa, mutta useimmiten sen katsotaan sisältävän perusolettamuksia ihmisestä sekä käsityksen ihmisihanteesta. Toisin sanoen ihmiskäsitys tarkoittaa yleistä perusasettelua ihmiseen, ja sävyttää yksilöllisiä ihmissuhteitamme. Rauhalan (1983) mukaan ihmiskäsitys voidaan empiirisen tutkimuksen kannalta luonnehtia siten, että sillä tarkoitetaan kaikkia niitä edellyttämiä ja olettamisia, joita tutkijalla on kun hän lähtee tutkimaan ihmistä käsittelevää ilmiötä.

Tutkimukseni taustalla on Rauhalan holistinen ihmiskäsitys, josta toisinaan käytetään myös nimitystä eksistentiaalisen fenomenologian ihmiskäsitys. Rauhala kehitti holistisen ihmiskäsityksensä Husserlin fenomenologian ja Heideggerin eksistenssin filosofian pohjalta. Holistinen ihmiskäsitys näkee ihmisen kokonaisuutena ja sen avulla voidaan filosofisesti ymmärtää ihmisen moniulotteisuus. Rauhalan näkemyksen mukaan ihminen ei ole tasalaatuinen, vaan on olemassa kolmessa eri olemassaolon muodossa. Holistinen ihmiskäsitys perustuu ontologiseen analyysiin, jonka mukaan ihmisen olemassaolon tapa on jaettu kolmeen osaan tai muotoon. Nämä olemassaolon muodot ovat kehollisuus, situationaalisuus ja tajunnallisuus.

Kehollisuus olemassaolon muotona sisältää orgaanisen tapahtumisen. Orgaaninen tapahtuminen tarkoittaa ihmisen elintoimintoja. Elämä on orgaanisen olemassaolon olemus ja kehollisuuden piirissä tapahtuvat orgaaniset prosessit ovat ihmisen kokonaisuuden kannalta mielekkäitä.

Situaatio eli elämäntilanne on se osa maailmaa, johon yksilö joutuu suhteeseen, ja josta hänen identiteettinsä muodostuu. Situaatio on aina ainutkertainen. Situationaalisuudella olemassaolon muotona tarkoitetaan ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuteen oman elämäntilanteensa kautta ja mukaisesti. Osa situaatioon liittyvistä komponenteista määräytyy ihmiselle kohtalomaisesti, näihin komponentteihin – kuten vanhemmat, kansallisuus ja rotu – ihminen ei ole voinut itse millään tavalla vaikuttaa. Osaan situaation komponenteista ihminen voi itse vaikuttaa valinnoillaan. Hän voi esimerkiksi valita oman ammattinsa ja asuinpaikkansa. Situationaalisuuden merkitys osana ihmisen olemassaoloa tulee esille identiteetin muodostuksessa.

Tajunnallisuus olemassaolon muotona viittaa inhimillisen kokemuksen kokonaisuuteen. Elämys ja mieli ovat tajunnallisen tapahtumisen perusyksiköjä. Mieli on merkityksen antaja ja se ilmenee aina jossakin tajunnan tilassa eli elämyksessä. Tajunnallisuudessa merkityssuhteet jäsentyvät jatkuvasti uudelleen esimerkiksi uusien elämysten myötä. Merkityssuhteella tarkoitetaan sitä, että ymmärrämme jonkin objektin, ilmiön tai asian joksikin objektiksi, ilmiöksi tai asiaksi. Tajunnallinen tapahtuminen on siis historiaansa jatkuvasti kartuttavaa merkityssuhteiden organisoitumista. Holistisuuden idea edellyttää, että ihmistä tarkastellaan ja yritetään ymmärtää kehollisuuden, situationaalisuuden ja tajunnallisuuden kokonaisuudessa. Tätä kokonaisuutta kutsutaan situationaaliseksi säätöpiiriksi. Nimitystä situationaalinen säätöpiiri käytetään silloin, kun halutaan ilmaista eri olemassaolon muotojen dynaamista suhdetta. Holistisen kokonaisuuden osapuolet edellyttävät toisensa ollakseen itse olemassa omassa funktiossaan. Eri osapuolet – kehollisuus, situationaalisuus ja tajunnallisuus – ovat toisilleen olemassaolon ehtoja ja toteutumia. (Rauhala 1983.)

Holistinen ihmiskäsitys siis tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ihmistä kokonaisuutena ilman, että mikään olemassaolon muoto esittäytyisi muita tärkeämpänä. Se tarjoaa samalla mahdollisuuden ymmärtää ilmiöitä, kuten yksilön subjektiivisia kokemuksia, jonakin joka on muodostunut ihmisen kokonaisuuden kautta ja jonka syntymiseen on vaikuttanut kaikki kolme ihmisen olemassaolon muotoa.

4. Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kerron tarkemmin tutkimuksen tieteenfilosofisista perusteista, aineiston hankinnan toteuttamisesta sekä fenomenologisesta tutkimusotteesta. Lisäksi avaan aineiston analyysin prosessia, kirjoitan auki oman tutkijapositioni sekä tarkastelen tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

4.1 Tutkimushenkilöt ja aineistonhankinta

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia tiimin kehittämisestä. Mielestäni tällöin ainoa mahdollinen tapa aineistonhankintaan oli haastattelu. Robson (1995) on todennut: ”Kun tukitaan ihmistä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat voivat kertoa itseään koskevia asioita.” Myös Kvalen (1996) ja Peräkylä (2008) ovat samoilla linjoilla. Peräkylän (2008) mukaan useimmat kvalitatiiviset tutkimukset pohjautuvat haastatteluihin, koska silloin voidaan parhaiten saavuttaa ihmisen subjektiivinen kokemus. Kvalen (1996) mukaan laadullinen tutkimushaastattelu pyrkii ymmärtämään maailmaa tutkittavien näkökulmasta ja tuomaan esille ihmisten kokemuksia. Hirsjärvi & Hurme (2001) ovat kuvanneet tarkasti haastatteluun liittyviä etuja. Ensinnäkin haastattelun etuna on se, että ihminen pystytään näkemään tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle annetaan mahdollisuus tuoda itse esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, jolloin ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova aktiivinen osapuoli. Toiseksi haastattelun avulla on mahdollista syventää ja selventää jo olemassa olevia tietoja. Kolmanneksi haastattelu tarjoaa mahdollisuuden tarkastella myös arkoja ja vaikeita aiheita, joiden tarkastelu muilla menetelmillä saattaa olla hankalaa.

Haastattelumenetelmiä ovat muun muassa lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Teknisesti näiden eri haastattelumenetelmien erot perustuvat haastattelun pohjana olevan kyselyn ha tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. Haastattelumenetelmissä on eroa myös siinä, minkälainen suhde niillä on tutkittavaan ilmiöön ja sitä kuvaavaan teoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001.) Lehtomaa (2008) käyttää suorittamastaan haastattelusta termiä fenomenologinen haastattelu. Menetelmä olisi varmasti ollut osuva myös tähän tutkimukseen, koska lähestyn tutkimusongelmaa eksistentiaalistisen fenomenologian kautta ja kokemuksen tutkimuksessa käytän osittain fenomenologista menetelmää. Koin kuitenkin, että oman tutkimukseni kannalta puolistrukturoitu teemahaastattelu on parempi tiedonhankintatapa. Perustelen haastattelumenetelmän valintaa seuraavasti: Teemahaastattelu luokitellaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelun teemat

ovat kaikille samat, mutta kysymykset ja niiden järjestys voi vaihdella haastatteluissa. Haastattelu siis kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelussa keskustellaan. Teemahaastattelun etuna on se, että se ottaa huomioon ihmisten tulkintojen ja asioille antamien merkitysten keskeisyyden. Toisekseen se myös tarjoaa mahdollisuuden tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.) Fenomenologisessa haastattelussa on Lehtomaan (2008) mukaan tärkeää, että haastattelu on mahdollisimman avoin eikä haastattelun aiheita ole rajattu liian tarkasti. Oman tutkimukseni kannalta teemahaastattelun suoma mahdollisuus tehdä haastattelu tiettyjen teemojen mukaan ja mahdollisuus käyttää etukäteen mietittyjä kysymyksiä olivat suuri etu fenomenologiseen haastatteluun nähden, ja syy miksi päädyin teemahaastatteluun.

Aloitin haastattelut koehaastattelulla johon pyysin tuttavaani, jolla oli kokemusta tiimissä työskentelystä. Koehaastattelulla sain varmistettua haastattelurungon toimivuuden ja sen, minkä verran haastatteluihin oli syytä varata aikaa. Koehaastattelusta saatua materiaalia ei käytetty osana tutkimusta. Näin haastateltavien määräksi tuli 6 henkilöä, joista naisia 1 ja miehiä 5. Kvalen (1996) sopiva määrä haastateltavia on 5 - 25 henkilöä riippuen käytettävästä ajasta ja resursseista. Eskolan & Suorannan (1998) taas ovat sitä mieltä, että haastateltavia tarvitaan juuri sen verran kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. Itse en tehnyt ennen tutkimuksen toteutusta päätöstä haastateltavien määrästä, vaan määrä valikoitui sen mukaan kuinka monta haastateltavaa suostui mukaan tutkimukseen. Haastateltavien löytäminen ei ollut ongelmaton – päinvastoin, olin yhteydessä moneen paikkaan ennen haastateltavien saamista. Kolme haastateltavistani työskentelee yksityisellä sektorilla ja kolme työskentelee julkisella puolella. Haastateltavat olivat iältään 25 – 40 vuotiaita. Haastatteluista ensimmäiset toteutin marraskuussa 2017 ja loput tein maaliskuussa 2018. Haastattelut pidettiin paikassa, joka tuntui luontevimmalta haastateltavista. He saivat itse ehdottaa heille sopivaa haastattelupaikkaa Perttula (1995, 68) on sanonut, että tutkimushaastattelu on vuorovaikutuksellinen tilanne kahden ihmisen välillä. Tätä periaatetta pyrin noudattamaan tekemällä haastattelutilanteesta mahdollisimman luontevan ja rennon, siitä huolimatta, että minulla oli valmiit, etukäteen mietityt kysymykset. Teemahaastattelu antaa hyvin tilaa muokata haastattelua tarpeen vaatiessa, näin tein myös itse. Muokkasin kysymysten järjestystä haastattelutilanteessa sekä esitin lisäkysymyksiä haastateltavien vastausten mukaan, päästäkseni syvemmälle joihinkin aiheisiin. Osa valmiista kysymyksistä myös tippui pois, riippuen siitä mistä haastateltavat puhuivat ja minkälaisia vastauksia kysymyksiin annettiin.

Nauhoitin jokaisen haastattelun nauhurilla haastateltavilta luvan kysytyäni. Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 6 tuntia ja 12 minuuttia. Pisin haastattelu oli kestoaltaan tunti viisi minuuttia ja lyhin haastattelu oli kestoaltaan 23 minuuttia. Haastattelut litteroin sanatarkasti. En kuitenkaan katsonut tarpeelliseksi merkitä muistiin nonverbaalisia muotoja, kuten painoituksia. Kuitenkin pidemmät tauot puheessa ja naurut merkitsin. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 55 sivua tiiviisti A4-muotoon kirjoitettuna.

4.2 Aineiston analyysi

Päädyin hyödyntämään tutkimuksessani sekä fenomenologista aineistonanalyysimenetelmää että teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Näiden kahden aineistonanalyysimenetelmän yhdistäminen palveli omaa aineistoani ja tutkimustani parhaiten.

Fenomenologinen aineistonanalyysimenetelmä perustuu Amadeo Giorgin viisi vaiheiseen menetelmään, jonka tavoitteena on saavuttaa tutkittavan ilmiön olemus mahdollisimman hyvin. Analyysimenetelmään kuuluvat seuraavat viisi vaihetta: (1) Kokonaiskuvan luominen tutkimusaineistosta, (2) merkityksen sisältävien yksiköiden erottaminen, (3) merkityksen sisältävän yksikön muuttaminen tutkijan kielelle, tarkoittaa sanan merkitystä tutkijalle, keskeisenä piirteenä on ilmiön kuvaaminen selkeällä ja ymmärrettävällä yleiskielellä. (4) yksilökohtaisen merkitysrakenteen muodostaminen ja (5) yleisen merkitysrakenteen muodostaminen. (Perttula 1995.)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineistoon tutustutaan avoimesti ja pyritään saamaan aikaan kokonaisnäkemys. Tutkija pyrkii eläytymään tutkittavan kokemukseen. Analyysin toisessa vaiheessa tutkimusaineistosta erotetaan merkityksen sisältäviä yksiköitä. Nämä yksiköt ilmaisevat tutkittavan ilmiön kannalta olennaisen merkityksen. Analyysin kolmannessa vaiheessa jokainen merkityksen sisältävä yksikkö käännetään tutkijan kielelle. Tämä tarkoittaa sitä, että kunkin yksikön perään kirjoitetaan tutkijan oma käänнос siten, että tietyn merkityksen sisältävän yksikön ja siitä tehtävän käänноksen yhteys on selvästi nähtävillä. Analyysin neljännessä vaiheessa käännettyistä yksiköistä muodostetaan merkitysverkosto. Käännetyt merkityksen sisältävät yksiköt asetetaan sisällöllisesti yhteen. Analyysin viidennessä ja viimeisessä vaiheessa siirrytään yksilökohtaisista merkitysverkostoista yleiseen merkitysverkostoon. Yleisen merkitysverkoston tulee sisältää yksityiskohtaisissa merkitysverkostoissa esiin nousseet tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset sisällöt.

Merkityksiä käsitellään tässä vaiheessa siis yleisellä tasolla. Yleisen yhteys yksilökohtaiseen tulee kuitenkin pyrkiä säilyttämään. (Perttula 1995.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin menetelmiä on kolme: aineistolähtöinen analyysi, teoriasidonnainen analyysi sekä teorialähtöinen analyysi. Näiden kolmen analyysimenetelmän erot liittyvät tutkittavaa ilmiötä kuvaavaan teorian vaikutukseen aineiston hankinnassa, analyysissa sekä raportoinnissa. Teoriasidonnaisessa analyysissä on olemassa tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan suoraan pohjautu teoriaan. Menetelmässä analyysiyksiköt valitaan suoraan aineistosta aineistolähtöisen analyysin tapaan, mutta teoriasidonnaisessa menetelmässä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia etenemään. Teoriasidonnaisessa menetelmässä aikaisemman tiedon vaikutus näkyy analyysissa, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa vaan uusia ajatuksia esiin tuovaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Tutkimuksessani fenomenologinen metodini jakaantui kolmeen osaan eli kokemuksen kuvaukseen, analyysiin ja tulkintaan. En siis käyttänyt omassa analyysissäni fenomenologisen aineistonanalyysimenetelmän kaikkia viittä vaihetta, vaan lyhensin menetelmän kolmeen vaiheeseen. Perttulan (2000, 429) mukaan fenomenologisen metodin muokkaaminen tutkittavaan ilmiöön sopivaksi on tutkijalle enemmän velvoite kuin lupa. Tästä syystä uskalsin muokata metodia niin, että hyödynsin siitä vain kolme ensimmäistä vaihetta ja täydensin näitä vaihteita hyödyntämällä teoriasidonnaisen sisällönanalyysin menetelmää. Kokemusten kuvauksessa hyödynsin vielä lisäksi Rauhalan situationaalista säätöpiiriä.

Aloitin analyysiprosessin lukemalla haastattelut läpi ja kirjoittamalla ylös ensimmäisiä huomioitani aineistosta. Tämän jälkeen luin jokaisen haastattelun yksitellen läpi alleviivaten tekstistä kaikki kokemukset ja niiden syntymiseen vaikuttavat tekijät. Kun olin saanut käytyä tähän tapaan kaikki kuusi haastattelua läpi, keräsin kokemukset ja niiden syntymiseen vaikuttaneet tekijät yhteen teemoittain. Tämän jälkeen luokittelin kokemukset kolmeen luokkaan: positiiviset, negatiiviset ja neutraalit kokemukset. Luokat syntyivät suoraan aineistossa olevien kokemusten pohjalta. Osa kokemuksista päätyi luokkaan neutraalit kokemukset, niistä ei pystynyt suoraan kertomaan ovatko kokemukset positiivisia vai negatiivisia. Fenomenologisen aineistonanalyysin periaatteen mukaan

aineiston turhaa tulkintaa pitäisi välttää (Perttula 1995), tästä syystä en halunnut luokitella kokemuksia positiivisiksi tai negatiivisiksi, jos se ei niistä suoraan näkynyt ja loin kategorian neutraalit kokemukset. Kokemusten auki kirjoittamisen jälkeen jäsensin kokemukset vielä Rauhalan situationaalisen säätöpiirin mukaan kehollisiin, tajunnallisiin ja situationaalisiin kokemuksiin. Analyysistä tekemäni taulukot on esitelty tarkemmin tulosluvussa 5.

4.3 Tutkijapositio

Tutkijapositionilla tarkoitetaan tutkijan subjektin suhdetta tutkimusongelmaan, aineistoon ja menetelmiin. Valitsemani teoreettinen viitekehys vaikuttaa omaan tutkijapositioni samoin kuin henkilökohtainen kiinnostukseni aihetta kohtaan. Eksistentiaalinen fenomenologia pyrkii aina ymmärtämään ja tulkitsemaan yksittäisen ihmisen subjektiivisia kokemuksia. Tutkija ei kuitenkaan koskaan reflektiossaan pääse oman elämäntilanteellisuutensa ulkopuolelle. Hän ei siis toisen ihmisen kokemuksia tulkitessaan ja ymmärtäessään voi täysin unohtaa omia kokemuksiaan. Tutkijan oma subjektiivinen kokemus aiheesta vaikuttaa aina jollain tasolla tulkintoihin joita hän tutkittavasta ilmiöstä tekee sekä kokemusten merkityksellisyyden arviointiin. (Perttula 1995.) Giorgi (2000) on todennut, että toisen kokemaan ilmiöön ei koskaan päästä kokonaan sisälle, mutta tutkijan tulee silti pyrkiä kuvailemaan tutkittava ilmiö mahdollisimman tarkasti tutkittavien näkökulmasta. Omien subjektiivisten kokemusteni lisäksi tutkijapositioni vaikuttaa siis se, miten hyvin pääsen tutkittavien kokemuksiin sisälle.

Tutkijapositioni vaikuttaa myös oma esiymmärrykseni tutkimastani aiheesta. Perttula (1995) nostaa esille, että fenomenologisen tutkimuksen kannalta on tärkeää tiedostaa oma esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, jotta tunnistaa sen mahdolliset vaikutukset aineiston analyysiin. Tutkija ei voi olla koskaan täysin neutraali, vaan hänen täytyy tiedostaa omat ennakko-oletuksensa, jotka saattavat vaikuttaa tutkittavan ilmiön tulkintaan. Tulkinta ja ymmärtäminen ovat riippuvaisia tutkijan esiymmärryksestä, joka on rakentunut tutkijan omien elämäkokemusten kautta. Oma esiymmärrykseni on kehittynyt omien kokemusten, koulutuksen sekä aikaisemman tutkimuksen kautta. Analyysin kannalta on tärkeää tiedostaa, miten oma esiymmärrykseni tutkimastani ilmiöstä voi vaikuttaa tutkimuksen kokemusten kuvaukseen ja tulkintaan. Analysoidessani joudun siis miettimään onko kuvaamani asia todella toisen kokemaa vai oma tulkintani toisen kertomasta.

4.4 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusetiikan voidaan tarkemmin ymmärtää pitävän sisällään kaikki ne moraaliset valinnat ja päätökset, joita tutkimusprosessin aikana tehdään. Tutkimuksen eettisen pohdinnan tulisi olla mukana koko tutkimuksen ajan. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tutkimuksen teossa takaa tutkimuksen luotettavuuden. Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan ohjeiden mukaisesti hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen, eli rehtiedonhankintamenetelmiä ja kunnioittaa muiden tekemää työtä. (Kuula 2013, 11–12.) Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa mainitaan tärkeimpinä eettisinä periaatteina informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2001.) Omassa tutkimuksessani erityisesti haastattelun eettiset näkökannat ja niiden huomioon ottaminen olivat ensiarvoisen tärkeitä. Haastatteluissa täytyy varmistaa haastateltavien osallistuminen vapaaehtoisesti, pitää haastateltavien kommentit ja käyttäytyminen luottamuksellisena, suojeltava haastateltavia vaikeuksilta ja varmistaa molemminpuolinen luottamus haastateltavan ja tutkijan välillä. (Silverman 2006, 323.) Hirsjärvi & Hurme (2008, 20) ovat jäsentäneet tutkimusprosessiin liittyvät eettiset ratkaisut seuraavasti: tarkoitus, suunnitelma, haastattelu, litterointi ja analyysi sekä raportointi.

Tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite oli tutkimushenkilöille alusta asti selvä. Kerroin haastateltaville, että tutkimus on opintojeni lopputyö, jonka tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia tiimin kehittämiseen liittyen.

Suunnitelma. Suunnitelman eettisellä sisällöllä tarkoitetaan haastateltavien suostumusta, luottamuksellisuutta sekä mahdollisia tutkimuksesta tutkimushenkilöille aiheutuvia seurauksia. Kaikki tutkimushenkilöt antoivat suostumuksensa haastatteluun sekä haastatteluaineiston käyttöön tutkimuksessa. Kerroin haastateltaville, että heidän henkilöllisyytensä ei tule näkyviin tutkimusraportissa. Tämän varmistin koodaamalla jokaisen haastateltavan kirjainsarjalla.

Haastattelu. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman luonnollinen ja rento. Haastateltavat saivat itse valita paikan, jossa haastattelu tehtiin. Suurin osa haastatteluista tehtiin kahvilassa. Uskon, että haastattelupaikalla oli suuri merkitys siihen, että haastattelutilanteet olivat rentoja ja tuntuivat luontevilta.

Litterointi ja analyysi. Litteroin jokaisen haastattelun sanasta sanaan juuri niin kuin ne haastattelussa sanottiin. Jätin litteroinnista pois nonverbaalit merkitykset, kuten painotukset, mutta merkitsin pitkät tauot ja naurut. Litterointivaiheessa kehitin kaikille haastateltaville kirjainsarjan, jolla koodasin haastattelut. Käytin samoja koodeja tulosten raportoinnissa.

Raportointi. Tutkijan velvollisuutena on esittää tietoa, joka on niin varmaa kuin mahdollista. Tutkimushenkilöillä oli mahdollisuus saada lopullinen työ luettavakseen niin halutessaan. Pelkkää analyysia en halunnut heille kuitenkaan lähettää, jotta muiden tutkimushenkilöiden tunnistamiselta pystyttiin välttymään. Lopullisessa työssä tunnistamisvaaraa ei enää kuitenkaan ollut, joten sen uskalsin tutkimushenkilöille lähettää. Tutkimushenkilöstä kukaan ei halunnut tutkimusta luettavakseen ennen sen julkaisua. Neljä tutkimushenkilöä toivoivat saavansa lukea valmiin työn.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta kuvataan uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden kriteereillä. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on kuitenkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, ei vain tutkimuksen tuloksia. Fenomenologisessa tutkimuksessa luotettavuuden voi kuitenkin ajatella olevan osittain suhteellista – muiden ihmisten kokemusten uskottavuutta on vaikea todentaa ja kokemuksia on myös hankala vahvistaa. Luotettavuus syntyykin siitä, että tutkija perustelee tekemiään valintoja kertoen lukijalle miksi on tehnyt valintansa niin kuin on tehnyt. (Eskola & Salmela 2008.) Olen pyrkinyt kuvaamaan ja perustelevaan tutkimuksessani tekemiäni valintoja mahdollisimman hyvin.

5. Minkälaisia kokemuksia tiimin kehittämiseen liittyy ja mistä kokemukset ovat syntyneet?

Tässä luvussa käyn läpi aineiston tuloksia. Pysin vastaamaan tutkimuskysymyksiini, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on tiimin kehittämisestä ja sen osa-alueista sekä mistä nämä kokemukset ovat syntyneet.

Tulen käymään kokemukset läpi teema kerrallaan, jotta tulosten käsittely on selkeämpää. Olen jakanut jokaisessa teemassa kokemukset kolmeen luokkaan: positiiviset kokemukset, negatiiviset (kehittämistä vaativat) kokemukset sekä neutraalit kokemukset. Vaikka käytän käsitettä negatiiviset kokemukset, tarkoitukseni ei ole leimata kokemuksia puhtaasti negatiivisiksi. Kyseessä ei välttämättä ole puhtaasti negatiivisista kokemuksista, vaan ne saattavat olla enemmänkin kehittämistarpeita herättäviä kokemuksia. Koska kaikki tähän luokkaan kuuluvat kokemukset eivät kuitenkaan ilmaise kehittämistarvetta, päädyin selkeyden vuoksi nimittämään näitä kokemuksia negatiivisiksi. Jaottelun tarkoituksena ei suinkaan ole yleistää kokemuksia, vaan ennemminkin selkeyttää aineiston käsittelyä ja auttaa ymmärtämään tuloksia kokonaisvaltaisemmin. Jaottelusta huolimatta olen pyrkinyt säilyttämään kokemusten oman sisällön mahdollisimman tarkasti.

Jako positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin perustuu siihen, miten asia on aineistossa ilmaistu ja minkälainen tunne minulle lukijana ja tutkijana kokemuksesta on herännyt. Jako neutraaleihin kokemuksiin perustuu siihen, että halusin fenomenologisen aineistonanalyysimenetelmän periaatteen mukaan välttää turhaa aineiston tulkintaa. Jaotteluun vaikuttaa myös oma käsitykseni kokemuksesta. Miellän kokemuksen subjektiiviseksi, mutta koen, että toisen ihmisen kokemusta on mahdollista ymmärtää, kun sitä käsittelee itselle heränneiden tunteiden ja näkemysten kautta. Tarkastelen kokemuksia siis ymmärtävän tutkimusparadigman kautta. Koska jaottelu perustuu minulle tutkijana heränneisiin tunteisiin ja näkemyksiin, saattaisi joku toinen päätyä jaottelemaan kokemukset eri tavalla.

Ennen varsinaisten tulosten läpikäymistä käyn läpi analyysin vaiheet tarkemmin, jotta lukija saa tarkemman kuvan siitä, miten analyysi on toteutettu.

Taulukko 1. Yksityiskohtaisten merkitysverkkojen muodostaminen (Vrt, Kunnari 2011, 94.)

Vaihe	Tehtävä	Tarkoitus	Tulos
Vaihe 1	Haastatteluaineiston avoin lukeminen	Kokonaiskuva aineistosta	Ensimmäiset huomiot aineistosta
Vaihe 2	Sisältöalueiden hahmottaminen	Aineiston jäsentäminen alustavasti	Aineisto jäsenyi neljään teemaan
Vaihe 3	Merkitysyksiköiden hahmottaminen	Erötetään aineistosta kokemukset teemoittain ja niiden syntyminen	Merkitysyksiköittäin etenevä aineisto (positiiviset, negatiiviset, neutraalit)
Vaihe 4	Kokemusten luonteen hahmottaminen	Erötetään aineistosta keholliset, situationaaliset ja tajunnalliset kokemukset	Taulukko kokemusten luonteesta ja niiden painottumisesta

Vaihe 1: Haastatteluaineiston avoin lukeminen

Aloitin tutkimusaineistoon tutustumisen, kun litteroin aineiston sanatarkasti kirjoitettuun muotoon. Kuten mainitsin jo luvussa neljä, en kirjannut ylös nonverbaalista viestintää, paitsi naurahdukset ja pitemmät tauot puheessa. Mielestäni nonverbaalin viestinnän tulkitseminen ei ollut tutkimukseni kannalta merkityksellistä, tästä syystä se jätettiin kirjaamatta.

Litteroituani kaikki kuusi haastattelua aloitin aineistoon tutustumisen uudelleen. Luin kaikki haastattelut läpi muodostaen kokonaiskuvan aineistosta ja tehden samalla ensimmäisiä huomioitani aineistosta. Kiinnitin huomiota muun muassa siihen olivatko kokemukset positiivisia, negatiivisia vai siltä väliltä, esiintyikö aineistossa selkeitä ristiriitoja ja minkälaiset kokemukset toistuivat aineistosta ja teemasta toiseen.

Vaihe 2: Sisältöalueiden hahmottaminen

Sisältöalueiden tehtävänä on aineiston jäsentäminen alustavasti. Sisältöalueet hahmottuivat minulla jo haastatteluiden tekovaiheessa. Haastattelut etenivät neljän teeman mukaan, joista muodostuivat luontevasti sisältöalueet analyysissa. Nämä neljä sisältöaluetta ovat tiimin kehittäminen, tiimin johtaminen, sitouttaminen ja tiimityö. Tarkemmin aineisto jakautui kahteen pääosaan, minkälaisia kokemuksia haastateltavilla oli ja mistä nämä kokemukset olivat syntyneet.

Vaihe 3: Merkitysyksiköiden hahmottaminen

Tässä vaiheessa poimin aineistosta kokemuksia teemoittain ja tarkastelin mistä nämä kokemukset ovat syntyneet. Tässä vaiheessa esitin aineistolleni tutkimuskysymykset ja etsin vastaukset niihin. Tarkempi aineiston tarkastelu paljasti sen, minkä olin huomannut jo ensimmäisessä aineiston analyysivaiheessa, kokemukset oli jaoteltavissa kolmeen eri luokkaan, positiiviset, negatiiviset ja neutraalit kokemukset.

Tämä vaihe eroaa itselläni eniten perinteisestä fenomenologisen aineistonanalyysin menetelmästä. Hyödynsin tässä vaiheessa apuna teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Kokemuksilleni antamat luokat eivät ole varsinaisia merkitysyksiköitä, mutta päädyin kuitenkin käyttämään niistä nimitystä merkitysyksiköt. Kuten toin esille jo aiemmin, Perttulan (200) mukaan tutkija voi muokata fenomenologista menetelmää omaan tutkimukseen sopivaksi ja päätin hyödyntää tutkijan vapautta menetelmän tässä vaiheessa. Pysin kuitenkin välttämään kokemusten tulkintaa ja tein jaottelun luokkiin puhtaasti sen perusteella minkälaisina kokemukset aineistossa näyttäytyivät. Tämän kolmannen vaiheen pohjalta kirjoitin tulokset.

Vaihe 4. Kokemusten luonteen hahmottaminen

Analyysin neljännessä vaiheessa kävin aineiston ja siitä kirjoittamani tulokset läpi uudelleen. Tarkoituksena oli hahmottaa kokemusten luonne eli erottaa aineistosta keholliset, situationaaliset ja tajunnalliset kokemukset Rauhalan situationaalista säätöpiiriä hyödyntämällä. Kirjoitin lyhyesti tuloksiin kokemusten luonteen auki sekä tein vielä selvyyden vuoksi kokemusten luonteesta taulukon, mistä näkyy numeerisesti kokemusten painottuminen. Taulukkoon on laskettu kaikki kokemukset yksittäin. Taulukko löytyy tämän luvun lopusta sivulta 56.

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi tutkimuksen tuloksia neljän teeman kautta. Nämä teemat ovat, kuten jo aiemmin on tullut ilmi, tiimin kehittäminen, tiimin johtaminen sekä sitouttaminen ja tiimityö. Luvun lopussa käyn analyysin vaihe 4 mukaisesti läpi kokemusten luonnetta avaten kokemuksia situationaalisen säätöpiirin avulla.

5.1 Tiimin kehittäminen

Tiimin kehittämiseen liittyy paljon kokemuksia, niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Negatiiviset kokemukset ilmaisevat lähinnä puutteita, joita tiimin kehittämisessä on koettu. Tiimin kehittämisessä on vain kaksi luokkaa, positiiviset ja negatiiviset kokemukset. Aineistossa jako näihin kahteen luokkaan oli selkeä, eikä neutraaleja kokemuksia ollut havaittavissa.

Tiimin kehittämistä pidetään hyvän ilmapiirin luomisena tiimiin ja työyhteisöön. Tiimin kehittämisellä on vahva positiivinen vaikutus tiimiin ja tiimityölle. Sen koetaan rikkovan rajoja ja yhdistävän työntekijöitä. Onnistuakseen tiimin kehittämisen koettiin vaativan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin – avoimessa ilmapiirissä ihmiset uskaltavat nostaa esiin ideoita ja mielipiteitä. Tiimin kehittämiseen liittyy paljon haasteita. Monesti tiimin kehittäminen on hyvin muodollista. Käydään muodollisia keskusteluja, jotka perustuvat mittauksiin siitä, miten työyhteisössä voitaisiin voida paremmin.

5.1.1 Tiimin kehittämiseen liittyvät positiiviset kokemukset

Tiimin kehittämisen kokemuksia kuvailtiin hyviksi, opettaviksi ja tiimiä yhdistäviksi. Nämä kokemukset ovat syntyneet erilaisten koulutusten ja Tyky-päivien sekä yhteisten illanviettojen kautta.

”Saunaillat, se on aika hyvä tai sitten nii joku tommonen mikä yhittää vapaa-ajallakin sitten.” #HAM

”Joo on meillä Tyky-päiviä kyllä.” #HEM

Koulutukset koettiin arvokkaana tiimin kehittämisen välineenä, koska ne auttavat oman osaamisen kehittämisessä ja sitä kautta koko tiimin osaamista kehittävinä. Osaamisen koettiin siis leviävän tiimin sisällä. Koulutukset myös auttavat näkemään niitä tekijöitä, mitä pitää vielä kehittää.

”Jos on niinku järjestetty töissä esimerkiksi firman puolesta jotain koulutusta, jotka on mun mielest hyviä, koska sieltä saa ite lisää innostusta ja hyviä vinkkejä, mitä sitten voi jakaa kavereille.”

#HCM

Tyky-päivien ja yhteisten illanviettojen merkitys koettiin hyvin tärkeäksi. Yhteinen toiminta tutustuttaa tiimin jäseniä toisiinsa ja auttaa tunnistamaan minkälaisen tyyppien kanssa

työskennellään. Haastateltavat kokivat myös, että yhteisen toiminnan avulla oppii hahmottamaan ja tunnistamaan muiden vahvuuksia ja heikkouksia, joita on sitten mahdollista hyödyntää työskentelyssä.

”Kun tunnetaan toistemme luonteenpiirteet ja substanssit, ni se on niinku, lisää kyllä työn mukavuutta merkittävästi.” #HEM

”Ainahan se, et sä koet ihmiset tutummaksi, ni se helpottaa sitä asioiden käsittelyä ja asioiden esille nostamista.” #HFN

”Mun mielestä sitä ei sovi vähätellä sitä merkitystä, mikä on sitten jollain yhteisellä illanvietolla.” #HFN

Haastateltavat kokivat, että tuki tiimeille ja sitä kautta tiimin kehittämiseksi on vahva. Tämä ilmeni muun muassa siten, että esimiehet ja organisaatio tarjoavat mahdollisuuksia koulutuksiin, joilla voi kehittää omaa osaamistaan ja sitä kautta omaa tiimiä.

”Kollegiaalista tiimityötä syntyy ihan niinku arjessa ihan esimiesten tuella.” #HFM

”Et sil tavalla kyllä meidän organisaatio tukee tällä hetkellä tosi vahvasti niinku tiimityön tekemistä.” #HFM

”Tosiaan kaikki tuki tiimityöhön on parantunu mun mielestä nyt näitten koulutusten muodossa.” #HFM

5.1.2 Tiimin kehittämiseen liittyvät negatiiviset kokemukset

Tuki tiimeille ja tiimin kehittämiseksi saattaa olla vahva, mutta tiimin kehittämisessä on silti paljon puutteita. Kaikki haastateltavat kokivat, että panostusta tiimin kehittämiseksi pitäisi olla enemmän. Nykyinen organisaatioiden ja esimiesten panostus koettiin liian vähäiseksi.

”Joo ilman muuta. Meilläkin koko ajan tiimityö eri muodoissaan lisääntyy. Sitä pitäis ehdottomasti nykyistä enemmän kehittää.” #HEM

”Siihen pitäis enemmän pyrkiä kyllä” #HFN

”Pitäis panostaa enemmän” #HDM

”Joo, tai siis kyllä niinku nyt, nyt huomasin, ku päästiin tohon koulutukseen, ni se niinku varmasti auttaa kehittään sitä.” #HCM

”Kukaan ei oikeen tiedä mitä hältä ootetaan, miten pitäis toimia, niin totta kai se on mun mielestä tosi tärkeitä.” #HCM

”Joo.” #HBM

”Siis kyllä joo totta kai pitäis.” #HAM

Tämä puute ilmeni muun muassa siten, että haastateltavilla ei juurikaan ollut kokemusta tiimin kehittamisestä tai siitä, että tiimiä pyrittäisiin jollakin tavalla viemään eteenpäin. Palavereissa tiimeistä ja niiden kehittamisestä kyllä puhutaan, mutta keskiössä on pääasiassa työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen, eikä niinkään tiimin toimintaan tai kehittämiseen liittyvät asiat. Palaverit saattavat monesti myös olla hyvin työpainotteisia ja tavoitehakuksia. Haastateltavat kokivat, että ollaan liian substanssissa eikä pyritä juurikaan miettimään tiimiä tai tiimityötä. Tiimin kehittäminen jää siis palavereissa hyvin marginaaliin.

” Ööö, no siit mul ei ihan hirveesti oo minkäänlaista syvempää, syvempää kokemusta” #HBM

”No täällä ehkä vähemmän. Ei oo kauheesti kehitytty ehkä siinä, et oltais viety, on se sitten yksikköä tai tiimiä eteenpäin.” #HDM

”Ne on aika muodollisia ja sit ehkä semmoset vapaamuotoiset ja erilaiset ratkasut sen työyhteisön tai tiimin kehittämiseks sitten kyllä loistaa poissaolollaan.” #HDM

”Varmaan on ollut jotain tälläsiä, et on yritetty miettiä niinku sekä jokasen henkilökohtast vointia, sitä kehittää jollain tavalla, tai sitten on ollu jotain tämmösiä tiimityöskentelyjuttuja. Mut ei nyt, en nyt varsinaisesti sanois, et olisin missään tämmösissä ollu.” #HFM

Tiimin kehittämiseen tarvitaan huomattavasti nykyistä enemmän ja parempia työkaluja. Nämä kokemukset ovat syntyneet muun muassa siitä, että haastateltavat kokivat tarpeelliseksi kiinnittää enemmän huomiota ihmisten yhdistämiseen ja työyhteisön yhteisöllisyyden parantamiseen, koska tiimityö lisääntyy koko ajan. Haastateltavat kokivat myös, että vapaa-ajan jutut ovat monesti hyvin homogeenisia, paikalle tulee vain niitä, jotka aidosti haluavat kehittää tiimiä. Tapahtumiin osallistuminen on kuitenkin tärkeää kaikille, jotta tiimin kehittämistä oikeasti tapahtuisi.

Haastateltavat kokivat, että entistä paremmat tiimin kehittämisen työkalut auttaisivat myös tunnistamaan paremmin yksilöiden vahvuuksia ja hyödyntämään. Tällä hetkellä ollaan liian kiinni omassa substanssissa eikä tunnisteta tiimiin liittyviä etuja.

”Esimerkiks tiimimuotosesti tehdään tai ohjausryhmissä tai jossain tämmösessä projektiryhmässä, ni ei siellä oo mitään ylimäärästä, et kaikki on vaan sitä perustyötä, et mitään ylimäärästä ei kyllä sit oo. Et niinku siinä mielessä eväät tiimin tai projektitiimin tämmöseen yhteisöllisyyttä lisäävä toiminta on aika pientä.” #HDM

5.1.3 Yhteenveto

Tiimin kehittämiseen liittyy paljon positiivisia kokemuksia, jotka kytkeytyvät lähinnä tiimin jäsenten yhdistämiseen ja yhteisöllisyyden parantamiseen.

Tiimin kehittämisessä on kuitenkin selkeästi puutteita ja siihen pitäisi organisaatioissa kiinnittää huomiota huomattavasti nykyistä enemmän. Tällä hetkellä tiimin kehittäminen on hyvin muodollista, siihen liittyvät asiat nostetaan esiin palaverissa ja niissäkin asian käsittely on hyvin marginaalissa. Tiimin kehittämistä pidetään organisaatioissa lähinnä vain työntekijöiden hyvinvoinnin parantamisena. Kuitenkin työntekijöille tiimin kehittäminen näyttää nimenomaan tiimin jäsenten yhdistämisenä. Suurin haaste tiimin kehittämisessä tuntuu olevan organisaatioiden resurssipula, ei ole olemassa tarpeeksi tehokkaita työkaluja tiimin kehittämiseen.

” Kyl niinku muodollisesti käydään keskustelua ja keskustelun kautta yritetään tarkentaa sitä mitä ollaan tekemässä ja miten voitais niinku voida paremmin henkisesti.” #HDM

5.2 Tiimin johtaminen

Toisin kuin tiimin kehittämisessä, tiimin johtamisessa oli positiivisten ja negatiivisten kokemusten lisäksi erotettavissa neutraaleja kokemuksia. Tiimin johtamisessa tärkeää on se minkälainen esimies tiimiä johtaa. Hyvälle esimiehelle on löydettävissä monenlaisia ominaisuuksia, nämä ominaisuudet näyttävät hyvänä tiimin johtamisena. Hyvä esimies on muun muassa osoittanut aktiivisuutta ja

jämäkkyyttä tiimiä johtaessaan. Monelle haastateltavista tämän hetkinen esimies on näyttäytynyt varsin positiivisena, esimies on antanut tukea alaisilleen ja ollut valmis kuuntelemaan heitä. Pelkästään se minkälainen esimies on, ei vielä kuitenkaan riitä, vaan esimiehen pitää myös hallita tiettyjä taitoja, kuten henkilöstöjohtaminen.

5.2.1 Tiimin johtamiseen liittyvät positiiviset kokemukset

Haastateltavien kokemuksen mukaan hyvä esimies kuuntelee, ymmärtää, kunnioittaa alaisia. Hyvä esimies myös tunnistaa alaisissaan erilaisia luonteenpiirteitä ja vahvuuksia sekä osaa hyödyntää niitä tiimin työskentelyssä. Nämä kokemukset siitä minkälainen hyvä tiimin johtaja on, ovat syntyneet siitä, että esimies on osannut huomioida yksilöitä sekä tunnistaa ja hyödyntää heidän vahvuuksiaan. Vahvuuksien huomioiminen liittyy muun muassa siihen, että esimies on tiedostanut tiimissä olevan hyvin erilaisia ihmisiä johdettavana ja tiimissä on siitä huolimatta saatu asiat toimimaan hyvin.

”Tunnistaa alaisistaan niitä, ne vahvuudet ja käytännössä pelaa niillä. Et korostetaan niitä vahvuuksia, mi niitten kautta syntyy paljon hyvää.” #HDM

”Vaana kyllä se nimenomaan se esimies on sitä työntekijää varten.” #HAM

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi haastateltavien kokemukseen siitä, minkälainen hyvä esimies on, on vaikuttanut se, että esimiehen on koettu motivoivan tiimiä ja haluavan aidosti kehittää sitä, esimerkiksi tuoden esille kehittämiskohteita ja tukemalla tiimin toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

”Hyvin eteenpäin pyrkivä --- se niinku tavallaan tukee mun omassa työssäni sitä, et mä en tarjoa niinku välttämättä vuosikymmeniä vanhoja ratkasuja, vaan pyrin löytämään uusia juttuja.” #HEM

”Onhan se nyt sen esimiehen vastuulla ehdottaa, et mentäiskö tekemään tätä ja lähdeäiskö kehittämään tätä asiaa ja tuoda niitä vaihtoehtoja aktiivisesti.” #HFN

”Esimiehen pitää näyttää sitä punasta lankaa, et tota tarvitaan ja tähän päin pitäis lähteä.” #HDM

Osa haastateltavista koki, että esimiehellä on merkittävä vaikutus sekä omaan henkilökohtaiseen työsuoritukseen että tiimin suoritukseen. Vaikutus näkyy siinä, että esimies omalla toiminnallaan ja esimerkillään motivoi yksilöitä ja tiimiä parempiin suorituksiin.

”Onhan se nyt selvä, että hyvä esimies pystyy vaikuttamaan omalla panoksellaan siihen, et siit tiimistä saadaan kaikki mahdollinen irti, ei sitä voi kiistää.” #HFN

”No kyllähän jos esimies hoitaa omat hommansa, ni kyllähän sitä pitää iteki iteki omat hommat hoitaa.” #HAM

”Kyl se vaikuttaa joo, ei sitä voi kiistää millään tavalla. Et se on se merkittävin tekijä motivointiin tai motivaatioon tehdä jotain.” #HDM

5.2.2 Tiimin johtamiseen liittyvät negatiiviset kokemukset

Suurimmalle osalle haastateltavista tämän hetkinen esimies näyttäytyi varsin positiivisena, silti tiimin johtamisesta oli löydettävissä kehittämiskohteita.

Haastateltavat kokivat, että esimies ei välttämättä panosta tiimin kehittämiseen riittävästi. Kokemukset ovat syntyneet siitä, että esimies ei reagoi alaisilta tuleviin kehittämisehdotuksiin mitenkään. Esimies ei myöskään itse ilmaise halua tai tarvetta tiimin kehittämiseksi. Haastateltavat kokivat, että tällaisessa tilanteessa myös työntekijöiden oma aktiivisuus tiimin kehittämisen suhteen laskee, esimiehelle ei haluta esittää kehittämisideoita, jos niihin ei saada minkään näköistä vastakaikua.

”Ei riittävästi siinä mielessä, et enemmänkin vois varmaan tietty aina panostaa, mut semmonen perustaso pitäis olla jotenkin niinku aina selvä. Et enemmän vois varmaan tehdä monin keinoin, sekä työn että sitten yhteisön näkökulmasta.” #HDM

”Omat kokemukset on sitä, et ehkä ihan sanota sitä mitä on mielessä. Et omat ehdotukset ei oo ehkä menny läpi, ni on turhautumisen kautta jääny semmonen päälle et en mä sit seuraavallakaan kerralla ehdota mitään.” #HDM

Henkilöstöjohtamisessa koettiin olevan paljon kehitettävää. Esimiehen pitäisi oppia paremmin tunnistamaan erilaisia toimintatapoja tiimin sisällä ja antaa mahdollisuus jokaisen tiimin jäsenen hyödyntää omia henkilökohtaisia vahvuuksiaan tiimityöskentelyssä.

” Pitäis vielä paremmin tunnistaa tavallaan se tiimityön vahvuudet.” #HEM

Esimiehillä näyttäytyi työntekijöiden näkökulmasta olevan puutteita myös ohjeistuksissa ja tiimin jäsenten roolien hahmottamisessa. Huonot ohjeistukset ja epäselvät roolit eivät motivoi tiimiä. Ne muodostavat työntekijöille myös kokemuksen siitä, että esimiehellä itsellään ei ole oma toimenkuva ja tehtävät täysin hallussa.

”Et jos annetaan joku toimeksianto ni mikä on minkäkin tiimiläisen rooli tai panosodotus siihen asiaan, ni tämmönen on ehkä vähän epäselvä aina välillä.” #HDM

5.2.3 Tiimin johtamiseen liittyvät neutraalit kokemukset

Haastateltavat kokivat, että tiimin johtajan tulee näyttää aktiivista otetta tiimin kehittämiseen. Esimiehen tulee viime kädessä olla se joka kantaa vastuun tiimin kehittämisestä. Esimiehen pitää olla se henkilö, joka näyttää mihin suuntaan tiimin tulee kehittyä.

”No viikkopalaveris aina käydään, kertoo niinku ihan tarkkaan mitkä on tavoitteet, minkä takii tehään ja miten ite vois tehdä paremmin ja sitä kautta motivoidaan meitä ja kehittää koko porukkaa.” #HBM

Esimiehen pitää ottaa tiimin johtamiseen innovatiivinen ja asioita kehittämään pyrkivä ote. Haastateltavat kokivat, että tiimissä on vaikea toimia, jos esimiehellä ei ole halua kehittää asioita eteenpäin.

”Pitäis olla sillä tavalla eteenpäin pyrkivä, se on hankala olla tiimissä tai työryhmässä tekemässä jotain uutta asiaa, jos esimiehen signaali on se, että ei tässä maailma kuitenkaan muutu mihinkään, et se tavallaan pitää olla esimiestenkin viesti se, että ollaan kehittämisen tiellä.” #HEM

Haaste, mutta toisaalta myös varsin positiivinen puoli, tiimin johtamisessa haastateltavien kokemuksen mukaan liittyi siihen, että tiimissä ei välttämättä ole perinteistä esimies-alaisuhdetta. Ohjeita ja työtehtäviä voi tulla myös muilta esimiehiltä kuin omalta tiimin johtajalta. Lisäksi kokemukseen vaikuttaa se, että esimies ei välttämättä näyttäyty tiimin johtajana, vaan hän on ennemminkin osa tiimiä.

”Se ei oo sillä tavalla mikään esimies-alaisuhde, ku me ollaan aika sillai samalla tasolla. Hän ei halua olla teille (tiimille) mikään johtaja, vaan me ollaan ennemminkin tiimi.” #HFN

5.2.4 Yhteenveto

Tiimin johtamisen kokemuksissa oli selkeästi nähtävissä miten positiiviset ja negatiiviset kokemukset, varsinkin niiden syntymiseen vaikuttavat tekijät, limittyvät keskenään. Siitä mistä syntyy positiivinen kokemus voi samaan aikaan syntyä myös negatiivinen kokemus. Tällaisia kokemuksia olivat muun muassa esimiehen rooli tiimin kehittämisessä. Yhtä aikaa koettiin, että esimiehellä pitää olla halua kehittää tiimiä ja esimies pyrkii aktiivisesti kehittämään tiimiä. Toisaalta samaan aikaan koettiin, että esimies ei välttämättä tarpeeksi tuo esille halua kehittää tiimiä eikä ehkä pidä sitä kovinkaan tärkeänä osana tiimin toimintaa.

Tiimin johtamisen kokemukset nivoutuvat selkeästi yhteen tiimin kehittämisen kokemusten kanssa. Paljon pohdittiin kokemuksia esimiehistä juuri tiimin kehittämisen ja siihen liittyvien kokemusten kautta.

Kaiken kaikkiaan haastateltavien kokemukset tiimin johtamisesta olivat kuitenkin varsin positiivisia.

5.3 Sitouttaminen

Työnteko näyttäytyy organisaatioissa varsin miellyttävänä asiana. Tämän johdosta myös sitoutuneisuus on yleisesti varsin hyvä. Aineistosta ei ollut löydettävissä yhtään puutteellista sitoutuneisuuden kokemusta. Kuitenkaan pelkästään omat kokemukset ja tuntemukset omasta työstä eivät riitä sitouttamaan, myös työnantajalla on oma roolinsa siinä. Haastateltavat kokivat, että työnantajan kannustus sitoutumiseen vaikuttaa siihen, miten oman sitoutuneisuuden kokee. Mitä paremmin työnantaja kannustaa sitoutumiseen, esimerkiksi mahdollistamalla oman osaamisen

kehittämisen tai osoittamalla haluavansa työntekijöiden tekevän pitkän työuran, sitä korkeampi työntekijän sitoutuneisuus on. Samat tekijät vaikuttavat siihen, miten organisaatioon, tiimiin ja työhön sitoutuminen koetaan ja miten sitoutuneisuus syntyy.

5.3.1 Sitouttamiseen liittyvät positiiviset kokemukset

Haastateltavat kokivat oman ja työkavereiden sitoutuneisuuden varsin hyväksi ja positiivisessa valossa. Kokemukset sitoutuneisuudesta syntyivät siitä, että ihmiset antavat ja haluavat antaa organisaatiolle, työlle ja tiimille kaikkensa. Tiimiin sitoutuminen näkyi muun muassa siinä, että haastateltavat kokivat olevansa tiimimyönteisiä ja pyrkivät miettimään asioita tiimin kannalta. Työnteko näyttäytyi organisaatioissa miellyttävänä asiana ja oma työ halutaan tehdä mahdollisimman hyvin. Työhön suhtauduttiin positiivisesti.

”Et urapolkuja pyritään tarjoamaan eteenpäin, et jossain kohdassa tulee jotain työtehtävä tai nimike muutoksia.” #HDM.

”Näyttäytyy mulle hyvin miellyttävänä asiana töiden teko ja työssä viihtymistä ja töiden tekoo parantavana asiana, et ihmiset on tavallaan hyvin pitkällä aikajänteellä sitoutunu siihen, mitä ne täällä tekee.” #HEM

”Jos kouluarvosanoilla ni erinomainen. Et tuota kyllä mä nään, et meillä homma toimii.” #HAM

”No se on, ku on tietty homma asetettu, ni siihen sit sitoutuu tekee sen mihin on lähteny mukaan. Ja niin, on lähteny mukaan ja täysin sitoutuneena.” #HBM

”No mie pyrin antaa sataprosenttia, et oon niinku ihan täysillä mukana ja paljon mietin työajan ulkopuolellakin työasioita.” #HCM

”Koen olevani aika sitoutunut työhöni, en kato kauheesti tunteja mitä tekee tai paikkaa ja aikaa mitä tekee.” #HDM

Omaan henkilökohtaiseen sitoutuneisuuden kokemukseen vaikuttivat muun muassa se, että tykkää omasta työstään sekä ammattiyhteisyys. Myös työtehtävien vaihtelevuudella ja mahdollisuudella kehittää omaa osaamista sekä edetä uralla vaikuttavat merkittävästi siihen, että oma sitoutuneisuus koetaan hyväksi.

”Kyllä kai sitä vois sanoa, et on sitoutunu, ku kuitenkin tossa opiskelujen ohella on jo yli vuojen jatkanu. Että sillain, että tykkään kuitenkin työstäni, miksi sitten, totta kai kyllähän se työporukkakin tekkee siitä sen miksi.” #HAM

”Oon saanu täydentää min koulutusta tai niinku mun osaamista täällä. Mul on alusta saakka ollu semmonen olo, et kaupunki haluaa pitää mut täällä pitkään.” #HEM

”Mie tykkään työstä, eli mie koen sen jotenkin mielekkääksi. Mie tykkään työstäni pääsääntöisesti oikeesti tosi paljon ni se on yks mikä sitouttaa mut” #HCM

5.3.2 Sitouttamiseen liittyvät negatiiviset kokemukset

Sitoutuneisuus näyttäytyi yleisesti hyvänä, silti organisaatioissa on vielä puutteita sitouttamisessa. Haastateltavat kokivat, että organisaatioissa pitäisi panostaa sitouttamiseen vielä nykyistä enemmän. Tämä näkyi muun muassa siinä, että haastateltavat kokivat organisaatiossa saatavan vielä parempaa tulosta aikaiseksi, jos sitouttamiseen kiinnitettäisiin paremmin huomiota. Tällä hetkellä organisaatioiden harjoittama sitouttaminen näyttäytyi haastateltaville staattisena, sitouttamista ei pidetä osana organisaation kulttuuria. Organisaatioissa pitäisi haastateltavien kokemusten mukaan kehittää muitakin sitouttamisen keinoja kuin pelkät pikkujoulut, koska työntekijöiden sitoutuneisuus on organisaation kannalta merkittävä asia.

”No tällä hetkellä mun mielestä ehkä vähän turhan heikosti.” #HCM

”Se on ehkä pikkujoulut ja muutaman kerran vuodessa joku työpaikkakokous tai kehittämispäivä, en koe et kauheesti muuten olis sitoutettu. Semmonen staattinen, se ei oo niinku toimintakulttuuri.--- Et niinku paljon on potentiaalia suurempaankin, et tavallaan paljon enemmänkin voitais sit saada niinku aikasemmaks.” #HDM

Yksi selkeä puute organisaatiolla sitouttamisen suhteen oli haastateltavien kokemusten mukaan vaihtelevuus sitouttamisessa organisaation sisällä. Tämä kokemus syntyi siitä, että toisille tarjotaan enemmän mahdollisuuksia muun muassa koulutuksiin ja järjestetään enemmän yhteistä työajan ulkopuolista toimintaa. Panostus sitouttamiseen on erilaista saman organisaation sisällä.

”Se on varmaan tosi erilaista. Tyky-päivät ja muut, ni nehän on mun mielest jollain tavalla sitä sitouttamista, ni niitäkin varmaan toteutetaan tosi vaihtelevasti.” #HFN

5.3.3 Sitouttamiseen liittyvät neutraalit kokemukset

Haastateltavien kokemuksen mukaan muiden sitoutuneisuudella voi olla vaikutusta omaan sitoutuneisuuteen. Itse ei välttämättä halua sitoutua, jos kokee, että muutkaan eivät ole sitoutuneita. Muiden sitoutuneisuus ei kuitenkaan ole määrittävä tekijä siinä sitoutuuko itse vai ei, muut tekijät vaikuttavat enemmän.

”Ei jaksakaan sitoutua asiaan joka ei toimi, jos siel ois joku joka vetäis ihan eri suuntaan, ni eihän se, eihän se itteekään sitouttais hommaan.” #HBM

Tiimiin sitoutumisessa tavoitteet saattavat olla merkittävämmässä asemassa kuin tiimin jäsenet ja yhteisöllisyys.

*”Tavoitteet on ehkä se avainasia sitoutumisessa. Se on ehkä ainoa mikä mut sitouttaa tiimiin.”
#HEM*

Sitouttaminen koettiin osittain vaikeaksi asiaksi. Kokemus vaikeudesta syntyi siitä, että organisaation keinoja ja panostusta on vaikea kuvailla. Toisaalta sitouttaminen on kuitenkin onnistunutta, koska työntekijät vaikuttavat olevan sitoutuneita ja työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä.

”En kyllä osaa sanoa, toi on paha. Ois heleppo vastata jos ois hirveä vaihtuvuus työntekijöissä ja muuta.” #HAM

”En tiedä miten se tehdään, mut meillä se näyttää onnistuvan yllätävän hyvin, ihmiset sitoutuu pitkiin työuriin kaupungille.” #HEM

”En mä oikein tiedä mitään sitouttamisen keinoja oikeen. Tää on kyllä jotenkin jännä johtopäätelmä, et en tiedä miten sitoutetaan meillä, mut kaikki on kuitenkin sitoutuneita, joo jännä havaita. Mikä on tää sitouttamisen keino, mitä mäkään en oo tunnistanu vaikka olen sitoutunu.”

#HEM

5.3.4 Yhteenveto

Sitoutuneisuus koettiin korkeaksi. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa muun muassa se, minkä verran itsestään haluaa antaa organisaatiolle, työlle ja tiimille. Toisaalta sitoutuneisuuteen vaikuttaa myös oma ammattitilpeys ja halu tehdä oma työnsä hyvin. Tiimiin sitoutumisessa tavoitteet saattavat olla itse tiimiä tärkeämpiä. Organisaation sisällä saattaa olla suurta vaihtelevuutta sitouttamisessa. Sitouttamiseen panostaminen on tärkeää, vaikei siihen voi toisaalta pakottaakaan.

5.4 Tiimityö

Tiimityö on hyvä työskentelemismuoto ja erilaisten ihmisten kanssa työskentely on hienoa. Mahdollisuus tehdä tiimityötä parantaa mielikuvaa työnantajasta. Tiimityö lisääntyy organisaatioissa koko ajan, on tärkeää, että organisaatiossa ollaan valmiita tukemaan tiimityön tekemistä. Organisaation kulttuurin pitää olla avoin tiimityölle. Tiimityöhön liittyvät kokemukset jakautuivat positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin. Kokemuksista ei yksikään sopinut neutraalin kokemuksen luokkaan.

5.4.1 Tiimityöhön liittyvät positiiviset kokemukset

Tiimityö koettiin hyvänä, hauskana ja osaamista levittävänä työskentelymuotona. Tiimissä työskennellessä kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa, kehittää ja kehittyä. Tiimissä työskentely on tiimin jäseniä lähentävää yhdessä tekemistä, työkavereita oppii tuntemaan ja aina on saatavilla apua. Tiimissä työskennellessä jokainen tiimin jäsen tuo omaa osaamistaan ja jotakin uutta työskentelyyn. Parhaimmillaan tiimityöskentelyn koettiin opettavan uusia asioita ja tuovan uusia näkökulmia asioihin.

”No omakohtasesti tiimityöskentely on helppoa.” #HAM

”Ja kyllähän se hauskaa oli,, kivempi se oli porukassa tehdä ko yksin.” #HCM

*”Tykkään tiimityöskentelystä, en oo kokenu olevani oikeen koskaan missään huonossa tiimissä.”
#HFN*

”Hienoo työskennellä erilaisten ihmisten kanssa, et jokasel on jokin oma osaamisalue ja kaikki pystyy tuomaan jotain omaa uutta siihen, --- mun mielestä se on mielenkiintoista.” #HFN

”Musta on aina hauska olla tiimityössä.” #HEM

”Kyl mä koen, et tiimeissä tehdään hyvää duunia tällä hetkellä meillä.” #HEM

”Kyl kai se osaaminen niinku leviää, et kun tosiaan saman pöydän ympärillä on oman alansa osaajia.” #HEM

5.4.2 Tiimityöhön liittyvät negatiiviset kokemukset

Tiimityöhön panostamista pidetään tarpeellisena ja haastateltavat kokivat, että siihen pitäisi panostaa aiempaa enemmän. Haastateltavat kokivat, että yhteistä ohjelmaa pitäisi olla enemmän myös vapaa-ajalla. Yhteinen ohjelma tutustuttaa työntekijöitä toisiinsa, lisää yhteisöllisyyttä ja parantaa tiimihenkeä.

Tällä hetkellä tiimit on monesti määrämuotoisia, jonkin tietyn asian suorittamista varten tehtyä eikä tiimityö näy välttämättä muuta kuin kalenterivarauksissa. Suoritukset olisivat kuitenkin haastateltavien kokemuksen mukaan entistä parempia, jos tiimityöhön panostettaisiin aiempaa enemmän.

”Jos olis yhteisöllisempi se porukka, joka tekee sitten töitä, ni kyllä mä koen, et kaikki joustot ja muut tämmöset sujuis paljon helpommin. Et se auttais ihan älyttömästi siinä työn tekemisessä, et se on edellytys sille, että se työyhteisö vois parantaa omaa työsuoritustaan ni sen täytyy ymmärtää, että se on yksikkö ja siellä tullaan hyvin toimeen.” #HDM

”Mun mielestä ei sovi vähätellä sitä merkitystä mikä on sitten jollain yhteisellä illanvietolla.”

#HFN

Haastateltavat kokivat, että tiimityöhön liittyy aina kehittämiskohteita ja työkaluja tiimityön kehittämiseen pitäisi olla huomattavasti enemmän. Haastateltavat kokivat, että tiimin sisäistä kommunikaatiota ja viestintää pitää aina kehittää. Myös parempi yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen vaatii kehittämistä. Haastateltavat kokivat myös, että tiimeissä pitäisi ymmärtää entistä paremmin, että tiimityö epäonnistuu jos työskentely ei ole innovatiivista tai tiimissä ei kommunikoida tehokkaasti.

”Ollaan niin siellä substanssissa, et siin ei ehkä riittävästi niinku mietitä sitä tiimityötä ja tiimityön tekemistä itsessään” #HFM

”Pitäis olla nimenomaan siihen enemmän työkaluja, että myös se tiimityö olis laadukasta ja olis aina tavallaan tunnistettua se, että kun tehdään tiimityötä se on tiimityötä ja siihen liittyy tiettyjä niinku asioita.” #HFM

”Siis ainahan ainahan voi olla niinku tiimin sisäistä viestintää vielä enemmän. Se on vähän huono jos joku asia jää yhdelle henkilölle tietoon joka vaikuttaa kaikkeen tai niinko kaikkiin, ni se tiedonjakaminen, semmonen, et sitä voi aina parantaa.” #HAM

Pelkkä tiimityön kehittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan pitää olla myös enemmän työkaluja tiimityön henkilöstöjohtamiseen. Haastateltavat kokivat, että tiimityön johtamisessa asiajohtaminen on helposti suuremmassa roolissa kuin henkilöstöjohtaminen. Haastateltavat kokivat myös, että tiimityön johtamisessa ei aina ymmärretä henkilökemioiden merkitystä tiimityön onnistumiselle. Tiimin jäsenten on tultava keskenään toimeen, jotta tiimityöskentely sujuu ja tiimissä pystytään tekemään hyvää työtä.

”Et ehkä se (henkilöstöjohtaminen) on semmonen mitä niinku työkaluna aina peräänkuuluttaa, et ei saa niinku unohtaa sitä puolta.” #HDM

5.4.3 Yhteenveto

Tiimityöhön liittyy paljon kehittämiskohteita, mutta positiiviset kokemukset painavat selkeästi enemmän. Tiimityö koettiin hyvänä työskentelymotona, joka näyttäytyi hauskana ja opettavana.

Tiimityön kokemukset nivoutuivat vahvasti yhteen tiimin kehittämisen ja tiimin johtamisen kokemusten kanssa.

5.5 Kokemusten luonne

Situationaalisen säätöpiirin kautta tarkasteltuna enemmistö tiimin kehittämiseen liittyvistä kokemuksista ovat situationaalisia. Haastateltavat kuvasivat tämän hetkisiä kokemuksiaan ja nykyisessä työpaikassa syntyneitä kokemuksia. Tämän hetkisiä tiimin kehittämiseen liittyviä kokemuksia ei verrattu aiempiin tiimin kehittämisen kokemuksiin pohtimalla esimerkiksi, miten asiat

toteutettiin aiemmassa työpaikassa. Miellän kokemukset situationaalisiksi juuri siitä syystä, että kokemuksia ei kuvattu aiempiin kokemuksiin verraten.

Situationaalisuudella olemassaolon muotona tarkoitetaan ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuteen oman elämäntilanteen kautta ja mukaisesti. Se on siis se osa maailmaan, johon yksilö on suhteessa ja josta hänen identiteettinsä muodostuu.

Tiimin kehittämiseen liittyy myös muutamia kehollisia kokemuksia. Nämä keholliset kokemukset liittyvät ja ovat syntyneet konkreettisten tiimin kehittämiseen liittyvien tapahtumien kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteiset illanvietot ja Tyky-päivät. Kehollisuus olemassaolon muotona sisältää orgaanisen tapahtumisen. Orgaaninen tapahtuminen tarkoittaa ihmisen elintoimintoja. Elämä on orgaanisen olemassaolon olemus ja kehollisuuden piirissä tapahtuvat orgaaniset prosessit ovat ihmisen kokonaisuuden kannalta mielekkäitä.

Tiimin johtamiseen liittyvät kokemukset olivat pääasiassa situationaalisia. Haastateltavat pohtivat ja nostivat esiin nykyisten esimiesten tapoja toimia ja heihin liittyviä kokemuksia. Jonkin verran oli havaittavissa myös tajunnallisia kokemuksia. Haastateltavat pohtivat esimiehiin liittyviä kokemuksia muun muassa sitä kautta miltä nykyisen esimiehen toiminta näyttäytyy entisen esimiehen toiminnan valossa ja minkälaisia esimiehiä vuosien varrella on ollut. Tajunnallisuus viittaa inhimillisen kokemuksen kokonaisuuteen. Tajunnallisuudessa merkityssuhteet jäsentyvät jatkuvasti uudelleen uusien kokemusten myötä. Tajunnallinen tapahtuma on siis historiaansa jatkuvasti kasvattavaa merkityssuhteiden organisoitumista. Toisin sanoen vanhat kokemukset vaikuttavat nykyisiin kokemuksiin ja niiden syntymiseen.

Sitouttamisen kokemukset ovat vahvasti situationaalisia. Omaan sitoutuneisuuteen vaikuttaa kokemukset omasta työstä, kokemukset organisaatiosta sekä kokemukset tiimistä tai tiimityöstä. Sitoutuneisuutta ei peilata esimerkiksi siihen, minkälaisena oman sitoutuneisuuden on kokenut aiemmassa työpaikassa.

Tiimityöhön liittyvät kokemukset ovat situationaalisen säätöpiirin näkökulmasta tarkasteltuina kaikkia kolmea muotoa, kehollisia, situationaalisia ja tajunnallisia. Tiimityö on konkreettista tekemistä, mikä tekee siitä kehollisen kokemuksen. Myös osan kehittämiskokemuksista voidaan ajatella olla kehollisia, kuten kommunikaatio, koska se tapahtuu aina kehollisesti ihmisten välillä.

Situationaalisia kokemukset ovat siinä mielessä, että tiimityötä ja sen kehittämistä pohditaan sen kautta, minkälaisena tiimityö näyttäytyy itselle. Tajunnallisia kokemukset ovat siinä mielessä, että aiemmat kokemukset luovat käsityksen siitä, milloin tiimityö on onnistunutta ja milloin se taas epäonnistuu, eli mikä tämän hetkisessä tiimityössä toimii ja mikä vaatii kehittämistä.

Taulukko 2. Kokemusten luonteen painottuminen teemoittain (Vrt, Kunnari 2011.)

Kokemuksen luonteen painottuminen/teema	Tiimin kehittäminen	Tiimin johtaminen	Sitouttaminen	Tiimityö
Kehollinen	4	0	2	3
Situationaalinen	16	16	14	7
Tajunnallinen	3	16	7	12

6. Ristiriitaiset kokemukset

Tässä osiossa nostan esille keskenään ristiriitaisia kokemuksia. Ristiriitaisilla kokemuksilla tarkoitan toisistaan täysin poikkeavia kokemuksia. Syitä näille ristiriidoille ei tarkemmin pohdita, vaan kokemukset vain nostetaan esille, kerrotaan mistä ne ovat syntyneet ja mistä ne kertovat..

6.1 Tiimin kehittäminen

Tiimin kehittämisessä ristiriitaiset, tai ehkä ennemminkin eriävät kokemukset liittyvät siihen minkälaisena työntekijöiden rooli tiimin kehittämisessä koetaan ja minkälaisena se näyttäytyy.

Osa haastateltavista koki, että työntekijöiden rooli tiimin kehittämisessä on merkittävä. Koettiin, että tiimin kehittäminen pitää lähteä työntekijöistä itsestään. Työntekijöiden pitää olla niitä, jotka ilmaisevat tarpeen ja halun tiimin kehittämiselle.

”No siis sieltähän ne ideat ja kehittämis, et sieltä ruohonjuuritasoltahan ne kaikki lähtee. Et niinku sillailla, työntekijät on aktiivisia tiimin kehittäjiä.” #HAM

”No perus, et antaa omii huomioita, et mitä niinku tai mikä tuntuu iteltä siltä et tätä pitäis kehittää, ni ottaa se vaan puheeks” #HBM

Osa haastateltavista taas koki, että työntekijöiden rooli tiimin kehittäjinä on aika vähäinen. Työntekijöillä ei välttämättä juurikaan ole mahdollisuuksia kehittää tiimiä. Esimies ei reagoi työntekijöiden kehittämisideoihin tai esimies ei ilmaise itse halua tiimin kehittämiseen, jolloin työntekijät ei välttämättä koe, että tiimin kehittämistä pidetään merkittävänä asiana tai, että siihen kannattaisi itse panostaa.

Haastateltavat kokivat myös, että esimiehellä on suurin vastuu kehittää tiimiä, tiimin jäsenten rooli on lähinnä vain reagoida esimiehen ehdotuksiin.

”Ollaan vielä liian asiantuntijoita, eikä oikeen ajatella sitä tiimityötä tiimityön näkökulmasta.” #HEM

”No taas muodollisesti löytyy paikkoja, et esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta. en muista et ois kauheesti tullu tällöisiä heittoja, et miten parannettais meidän työyhteisön tai tiimin tekemistä, et

ne on aika vähissä, et kyl ne aika työpainoitteisia on ne tiimipalaveritkin. --- Ehkä siin on pientä väsymystä, et joku on joskus kokeillu ja todennu et ei tää menny eteenpäin.” #HDM

6.2 Tiimin johtaminen

Tiimin johtamisessa eriäviä kokemuksia oli selkeästi eniten. Eriävät kokemukset liittyivät siihen, minkälainen rooli esimiehellä on tiimin toiminnan kannalta, minkälaisena esimiehen panostus tiimin kehittämiseen koettiin sekä siihen, miten esimiehen koettiin tunnistavan ja hyödyntävän yksilöiden vahvuuksia. Mielenkiintoista eriävissä kokemuksissa oli se, että samalla ihmisellä saattoi olla keskenään eriäviä tai ristiriitaisia kokemuksia asioista.

Osa haastateltavista koki, että esimiehen rooli tiimin toiminnan kannalta ei ole merkittävä. Tiimi selviytyy aina, vaikka esimies ei omalla toiminnallaan tiimiä juuri tukisikaan tai motivoisi.

”Hyvät tiimit ei välttämättä vaadi mitään johtamista, tiimi keskenään tunnistaa tavoitteet ja jakaa tehtävät ja asiat menee maaliin ilman sen kummempaa johtamista.” #HEM

”Niinkin on tapahtunu kyllä, et todetaan, et ohjeistukset tai toimeksannot tai oli mitä oli, mut tehdään nyt taa asia kuitenkin nyt hyvin. Et tämmöstäkin tapahtuu, mut kyl tiimi aina selviytyy, koska siin on jo useempi yksilö ja tota siin ehkä tietyl taval semmonen porukkahenkikin kasvaa, jos tulee vähän semmonen tota kriisitilanne päälle, ni silloin yleensä onnistutaan tekeen yhteistyötä”

#HDM

Osa haastateltavista taas koki, että esimies vaikuttaa omalla panoksellaan tiimin toimintaan merkittävästi. Esimies motivoi tiimiä ja yksilöitä parempiin suorituksiin. Haastateltavat kokivat, että ilman esimiehen tukea, tiimin jäsenet eivät välttämättä anna tiimille niin hyvää panosta kuin mihin he pystyisivät oikeasti. Esimiehen siis pitää omalla toiminnallaan ja esimerkillään kehottaa tiimin jäseniä panostamaan tiimiin.

”Tiimi on yhtä hyvä ku esimies ylleensä, et totta kai sitten aina, tai yhtä huono ku esimies, että tuota sehän on vaan se niinku työtaso mitä esimies tekee, asettaa ne standardit tavallisellekin työntekijälle vai voiko puhua tavallinen työntekijä... työntekijälle.” #HAM

”Ei, jos siin ois just esimies joka on siinä tai myymäläpäällikkö joka olis siinä ja neppailis peukaloita ja vaatis meiltä hirveet tulosta eikä ite tekis ni eihän se nyt, kyl siel olis aika semmonen tiukka ilmapiiri, et se homma sillä toimis ei se lähtis sillä.” #HBM

”Kyllä se hyvällä tavalla vaikuttaa pitää siinä olla aina aina sitten myöskin joku ylempänä joka sanelee tietyt reunaehdot meille.” #HCM

Osa haastateltavista koki esimiehen olevan aktiivinen tiimin kehittäjä. Esimies osoittaa omalla toiminnallaan halua kehittää tiimiä ja sen yksittäisiä jäseniä. Esimies on itse eteenpäin pyrkivä ja kannustaa myös tiimiä olemaan innovatiivinen. Toisille asia taas näyttäytyi niin, että tiimin esimies ei tarpeeksi panosta tiimin kehittämiseen.

”No on se vielä ehkä aika paljon sitä, hyvin tavote hakusta vaan, että nyt on tehtävä tehdään. Se pitäis vielä paremmin tunnistaa tavallaan se tiimityön vahvuudet ja, et se koko ajan lisääntyy. Siihen pitäis paremmin ehkä hakee sitten niinku toimintatapoja” #HEM.

”Ei riittävästi siinä mielessä, et enemmänkin vois varmaan tietty aina panostaa, mut semmonen perustaso pitäis olla jotenkin niinku aina selvä. --- esimiehen pitää näyttää sitä punasta lankaa, et tota tarvitaan ja tähän päin pitäis lähtee.” #HDM

”Mun mielest esimiehen pitäis myös, jos sieltä ryhmästä ei tule mitään tämmösiä, ni onhan se nyt sen esimiehen vastuulla ehdottaa, et mentäiskö tekemään tätä ja lähdeittäiskö kehittämään tätä asiaa ja tuoda niitä vaihtoehtoja aktiivisesti.” #HFN

”Et semmosta aktiivisempaa otetta pitäis nähdä ehkä sieltä esimiestasolta.” #HDM

Tiimin johtajan tai esimiehen koettiin tunnistavan ja hyödyntävän yksilöiden vahvuuksia osana tiimityötä ja vahvuuksia pohditaan jo siinä vaiheessa, kun tiimiä rakennetaan.

”Ni jos toisesta kaverista huokuu myyntihenkisyys ja toisesta ei millään tapaa, et se on semmonen et ei hän oikeen tykkää myydä tai kokee sen jotenkin itelle vieraaksi ja toinen kaveri taas on semmonen et totta kai hän lähtee joka kuukausi tavoitteleen sitä parhaan myyjän paikkaa ni siin on jo nälkää ja sit jos se on vielä muutenkin sopiva siihen paikkaan ni ennemmin se saa sen paikan entä semmonen muuten muuten niinku pätevä mut sit taas puuttuu semmonen nälkä ja ei ehkä oo semmonen niin asiakaspalvelulähtöinen.” #HCM.

Osa haastateltavista taas koki, että esimies ei osaa tunnistaa ja hyödyntää tiimin jäsenten vahvuuksia osana tiimityöskentelyä. Haastateltavat kokivat, että paremmalla vahvuuksien tunnistamisella tiimityö sujuisi entistä paremmin ja tiimin tulokset olisivat parempia.

”Ehkä siihen haluais vähän jotain lisäosaamista esimiehelle, että sen lisäksi, että meillä jokasella on oma osaaminen mitä me tarjotaan, ni ehkä voi olla erilasia tapoja toimia ja ne pitäis osata valjastaa paremmin sen tiimin käyttöön ja huomioida siinä tiimityöskentelyn prosessissa.” #HEM

6.3 Sitouttaminen

Sitouttamisessa eriävät kokemukset näkyvät siinä, koettiinko sitouttamisen organisaatioissa olevan riittävää vai koettiinko, että siihen pitäisi panostaa enemmän.

Osalle haastateltavista panostus näyttäytyi riittävänä. Kokemus oli syntynyt siitä, että kaikki ovat sitoutuneita eikä työntekijöissä ole juurikaan vaihtelevuutta.

”En kyllä ossaa sanoa, toi on paha. Ois heleppo vastata jos ois hirveä vaihtuvuus työntekijöissä ja muuta, mutta ku kuitenkin suhteellisen pysyvä kaikkialla, tai minkälaisen kuvan on saanu.” #HAM

”No ei kyl ei tuu se ei tuu mieleen et pitäis (panostaa enemmän) en oo huomannu et pitäis.” #HBM

”Ainakin se toimii. Mun ympärillä olevat ihmiset, niissä on hirveen pieni se vaihtuvuus ja hyvä sitoutuneisuus, että jotenkin se tehdään hyvin, en mä tiedä miten se tehdään näkymättömissä, mut jotenkin me sitoudutaan vahvasti.” #HEM

Osa haastateltavista taas koki, että panostusta sitouttamiseen pitäisi olla enemmän. Kokemukset olivat syntyneet siitä, että sitouttamisen keinoja ei juurikaan tunnisteta tai keinoja näyttäytyy olevan hyvin vähän, esimerkiksi pikkujoulut. Sitouttaminen saattoi myös näyttäytyä hyvin staattisena eikä se ole osa organisaatiokulttuuria. Organisaation sisällä sitouttamisessa on vaihtelevuutta, ja koettiin, että asiaan pitäisi saada muutosta esimerkiksi uusia sitouttamisen keinoja kehittämällä.

”No tällä hetkellä ehkä mun mielestä vähän turhan heikosti.” #HCM

”Joo ehdottomasti. Niinku sanoinkin, niin työ tulee tehtyä pääasiassa hyvällä tyylillä ja ajallaan, mutta koen samalla, että niinku paljon on potentiaalia sit suurempaankin, et tavallaan paljon

enemmänkin voitais sit saada niinku aikasemmaks. --- Jotenkin luotan siihen, että jos sitä olis tulokset paranis kyllä sit sitä mukaa.” #HDM

”Se on varmaan tosi erilaista.--- varmaan toteutetaan tosi vaihtelevasti. Et varmasti se on asia, jossa kaupungin pitäis parantaa, pitäis keksiä muita tapoja sitouttaa ihmisiä, kun ehkä mitä nyt on. Voisko niinku laajemmin tehdä semmosia juttuja, mitkä eivät välttämättä oo taloudellisesti raskaita tapoja toteuttaa sitouttamista. Voisko olla jotain muuta, ni sitä pitäis kyllä mieltii vielä.” #HFN

6.4 Yhteenveto

Eriävät kokemukset osoittavat hyvin kokemusten subjektiivisen luonteen. Samassa organisaatiossa ja samassa tiimissä työskentelevät ihmiset saattavat kokea asiat hyvin eri tavalla. Toisen kokemuksen mukaan asioissa ei ole kehitettävää ja toinen taas kokee, että asioissa olisi vielä parantamisen varaa.

Toisaalta saman ihmisen kokemukset asioista saattavat olla ristiriitaiset, Ihminen saattaa yhtä aikaa kokea esimerkiksi, että esimies on aktiivinen tiimin kehittäjä, mutta esimies ei panosta tarpeeksi tiimin kehittämiseen. Yksilön ristiriitaiset kokemukset syntyivät joissakin tapauksissa siitä, että asioita tarkasteltiin sekä oman tiimin että koko organisaation kannalta. Omassa tiimissä asiat saattavat olla eri tavalla kuin koko organisaatiossa, jolloin syntyy kahdenlaisia kokemuksia siitä, miten asiat todellisuudessa ovat.

Eriäviä ja ristiriitaisia kokemuksia tarkasteltaessa kokemukset näyttäytyvät situationaalisina ja tajunnallisina.

7. Yhteenveto

Tässä osiossa tarkastellaan kahdessa edellisessä luvussa (luvut 5 ja 6) käsitellyjä tuloksia, pohditaan tuloksia, tutkimuksen tekoa ja tulevaisuudessa tehtävää tutkimusta sekä mietitään, mikä merkitys tutkimuksesta saaduilla tuloksilla on eli vastataan kysymykseen so what.

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan luvuissa 5 ja 6 olevia tuloksia. Tulokset esitellään lyhyesti ja niitä peilataan aiempiin tutkimuksiin tematiikoista. Luvussa myös nostetaan lopuksi esille niitä asioita, jotka aineistossa toistuivat tematiikasta toiseen. Tuloksia pohditaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tiimin kehittämisestä oli paljon kokemuksia, mutta puutteita tuntui esiintyvän reilusti. Kokemusten perusteella tavat ja toimet tiimin kehittämiseksi eivät ole rakentavia. Toki myös positiivisia kokemuksia esiintyi. Aineiston perusteella tiimin kehittäminen on pääasiassa hyvän ilmapiirin luomista tiimin ja työyhteisöön, ja toimintaa jolla on vahva positiivinen vaikutus koko tiimiin ja sen toimintaan. Toimivan tiimin kehittämisen koettiin vaativan työyhteisöön avoimen ilmapiirin, ilmapiirin jossa muihin luotetaan ja muita kunnioitetaan.

Nämä kokemukset ovat yhteneväisiä monen virallisen tiimin kehittämisen määritelmän kanssa. Muun muassa Beauchamp et al. (2017) ja Burke & Barron (2014) ovat tutkimuksissaan määritelleet tiimin kehittämisen olevan toimintaa, jonka päätarkoituksena on parantaa tiimin jäsenten välisiä suhteita ja sitä kautta tiimin yhteisöllisyyttä. Myös tiimin kehittämisen mallit, kuten esimerkiksi Beerin 1976 kehittänyt neliportainen tiimin kehittämisen malli, pyrkivät samaan lopputulokseen, eli parantamaan tiimissä vallitsevia suhteita ja rakentamaan entistä parempaa ja vahvempaa yhteisöllisyyttä.

Haastateltavien esiin nostama avoin ilmapiiri on yksi tiimin kehittämiseen liittyvistä merkittävimmistä haasteista. Muun muassa Levin (2014), Svalestuen et al. (2015) ja Dyer et al. (2013) ovat tutkimuksissaan nostaneet esiin tiimissä ja organisaatiossa vallitsevan ilmapiirin sekä sen merkityksen tiimille ja tiimin kehittämiseksi. Tutkimuksissa painotetaan sitä, että organisaatiossa ja tiimissä vallitsevaan ilmapiiriin pitää kiinnittää huomiota, jotta olosuhteet ovat tiimin toiminnalle suotuisat. Tiimin kehittämisessä pitää kiinnittää huomiota myös ilmapiirin kehittämiseen.

Aineistosta nousi esiin monia tiimin kehittämiseen liittyviä puutteita. Suurimpana puutteena oli selkeästi se, että tiimin kehittämiseen ei organisaatioissa juurikaan panosteta. Panostamisen puute näkyi muun muassa siinä, että tiimin kehittäminen on lähinnä mittauksiin perustuvaa muodollista keskustelua. Suurimpana tekijänä panostuksen puutteessa koettiin olevan resurssien vähäisyys.

Myös monissa aiemmissa tutkimuksissa, esimerkiksi Klein et al. (2009), on huomattu tämä sama tiimin kehittämiseen liittyvä haaste. Tutkimusten mukaan monissa organisaatioissa tiimin kehittäminen tyssää siihen, ettei organisaatiossa ole aikaa ja resursseja kehittää tiimejä. Haasteen ratkaisemista pidetään kuitenkin tärkeänä asiana, ja se oli nähtävissä myös aineistosta. Panostuksen ja resurssien vähyys näkyy aineistossa muun muassa siten, että organisaatioissa ei juurikaan järjestetä TYKY-päiviä. Kuitenkin TYKY-päivät ja muut organisaation järjestämät vapaamuotoiset tapahtumat ovat tilanteita, joissa esimerkiksi kehitysvaihteteorioita voidaan hyödyntää parhaiten. (Burke & Barron 2014.)

Aineistosta nousi esiin kokemus siitä, että tiimin johtajalla pitää olla aktiivinen ote tiimin kehittämiseen. Myös monista tiimin johtamisen tutkimuksista oli löydettävissä sama piirre. Tiimin johtajan, eli tiimin esimiehen, nähdään olevan henkilö, jonka vastuulla on tiimin tavoitteen ja työskentelyn määrittäminen. Tiimin esimiehen tulee myös olla se henkilö, joka osoittaa tiimin jäsenille tiimin kehittämisen tarpeen, hänen tulee siis olla itse halukas kehittämään tiimiä. (Dackert et al. 2004; Morgeson 2005.) Tutkimusten mukaan tässä painottuu tiimin jäsenten kuuntelu ja heidän mielipiteidensä huomioon ottaminen. Myös aineistossa oli nähtävissä, että alaisten kuuntelu, kunnioitus ja arvostaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia esimiestyöskentelyssä ja tiimin johtamisessa. Haasteena tiimin johtamisessa aineiston mukaan oli se, että tiimin esimies ei pidä tiimin kehittämistä merkityksellisenä eikä juurikaan panosta siihen. Puute ilmeni esimerkiksi siten, että esimies ei tarttunut tiimin jäsenten ehdottamiin tiimin kehittämisen ideoihin tai suhtautui nuivasti tiimin kehittämiseen ylipäänsä. Aiemmissa tutkimuksissa tällaista haastetta ei ole tunnistettu. Kuitenkin haaste on merkittävä, koska ilman tiimin johtajan halua kehittää tiimiä ja aktiivista pyrkimystä tiimin kehittämiseen, tiimin kehittämistä ei tapahdu ollenkaan.

Aineistosta oli nähtävissä, että työntekijöiden sitoutuneisuus on varsin korkea. Työntekijät ovat hyvin sitoutuneita sekä organisaatioon, työhön että tiimiin. Työnteko näyttäytyy organisaatioissa varsin miellyttävänä asiana. Tämän johdosta myös sitoutuneisuus on yleisesti varsin hyvä. Tutkimuksissa ei ole juurikaan käsitelty sitä, minkälaisena työntekijät oman tai muiden sitoutuneisuuden kokevat.

Tematiikkaa on käsitelty lähinnä siitä näkökulmasta, mitä sitouttaminen on ja miten se tapahtuu. Tutkimuksissa on kuitenkin nähtävissä organisaation merkittävä rooli työntekijöiden sitoutuneisuudelle. Myös aineistosta on nähtävissä, että työnantajalla on merkitystä sitoutuneisuuden kokemukseen. Työnantaja yksistään ei kuitenkaan vaikuta siihen, miten sitoutuneisuus koetaan, vaan se on monen tekijän summa. (Nazir 2005; Simosi 2012.) Nämä tekijät on nostettu tarkemmin esiin luvuissa 2 ja 5.

Suurimpana haasteena sitouttamisessa oli aineiston perusteella sen monimutkaisuus ja vaihtelevuus. Organisaation käyttämiä sitouttamisen keinoja ei tunnusteta eikä niitä osata määritellä. Organisaation sisällä saattaa myös olla suurta vaihtelevuutta siinä, miten sitouttamista toteutetaan ja miten siihen panostetaan. Sama haaste on todettu myös monissa muissa tutkimuksissa. Sitouttamisen suurimpana ongelmana pidetään sitä, että sille ei ole olemassa yhtä yhteneväistä määritelmää ja sitoutuneisuuden muodostuminen on monimutkainen ja vielä osin epäselvä prosessi. Tämä aiheuttaa sen, että ei ole olemassa mitään yhteneväistä mallia tai selkeitä keinoja, joiden avulla organisaatiot voisivat sitouttamista toteuttaa. (Chang et al. 2007; Chalfosky & Krishna 2009; Evertsson 2012; Meyer & Herscovitch 2001.)

Tiimityötä pidettiin hyvänä työskentelymuotona ja organisaatioiden tuki tiimityölle koettiin tärkeäksi ja parempia työkaluja tiimityön kehittämiseen peräänkuulutettiin. Tarve tuelle nousee esiin jatkuvasti, kun tiimityö lisääntyy yhä enenevässä määrin. West (2012) on tutkimuksessaan todennut tiimityön kehittämisen olevan tarpeellista, jotta tiimi saa täytettyä mahdollisimman tehokkaasti tarkoituksensa. Hän on myös todennut, että tiimityön kehittäminen osana tiimin kehittämistä on tärkeää myös organisaation näkökulmasta. West (2012) nostaa siis tutkimuksessaan esille samoja seikkoja, joita on nähtävissä aineistossa. Tiimityön kehittämistä tarvitaan, jotta tiimityön tarkoitus saadaan täytettyä mahdollisimman tehokkaasti.

Panostaminen, tai lähinnä panostamisen puute, nousi esiin myös tiimityön kohdalla. Tiimityöhön panostamista pidetään tärkeänä tiimityön lisääntyessä jatkuvasti, mutta kuitenkin koetaan, että siihen ei silti panosteta vielä riittävästi. Panostamisen puute näkyy muun muassa puutteellisena kommunikaationa ja viestintänä sekä esimiehen ja tiimin välillä että tiimin jäsenten kesken. Kommunikaation puute onkin yksi merkittävimmistä tekijöistä, joiden vuoksi tiimityö epäonnistuu. Huono kommunikaatio heikentää merkittävästi tiimin kykyä toimia. Tiimi ei yksinkertaisesti pysty toimimaan kunnolla ilman vahvaa kommunikaatiota sekä tiimin sisällä että tiimin ja esimiehen välillä. Vahva kommunikaatio auttaa tiimiä työskentelemään yhdessä ja asettaa tiimityölle selkeät säännöt. Kommunikaatio on myös se tekijä, jolla vahvistetaan tiimin olemassaoloa.

Aineisto osoitti selkeästi miten kokemukset tiimin kehittämisestä, tiimin johtamisesta, sitouttamisesta ja tiimityöstä nivoutuvat yhteen. Kokemukset yhdestä tematiikasta vaikuttavat kokemuksiin toisesta tematiikasta. Tiimin johtamisen kehittämisen, sitouttamisen kehittämisen ja tiimityön kehittämisen merkitys tiimin kehittämiselle ja osana tiimin kehittämistä on siis selkeästi havaittavissa. Aineistosta oli nähtävissä muutamia kokemuksia, jotka toistuivat tematiikasta toiseen. Tällaisia tematiikasta toiseen toistuvia kokemuksia olivat panostamisen puute, tiimiä yhdistävän ja yhteisöllisyyttä lisäävän toiminnan puute, tarpeeksi tehokkaiden ja toimivien kehittämisen työkalujen puute, henkilöstöjohtamisen heikkous sekä resurssien vähyys. Kokemusten toistumista oli havaittavissa kaikissa tematiikoissa, mutta selkeimmin toistuvia kokemuksia oli tiimin kehittämisessä ja tiimityössä.

Osa toistuvista kokemuksista toistui saman tematiikan sisällä positiivisissa ja negatiivisissa kokemuksissa. Tällaisia kokemuksia olivat esimerkiksi kokemus siitä, että tiimityölle on selkeä tuki, mutta tiimityön kehittämiseen ei panosteta tarpeeksi, tiimin johtaja on aktiivinen tiimin kehittäjä, mutta tiimin johtaja ei panosta tiimin kehittämiseen tarpeeksi. Samanlaista asioiden toistuvuutta oli jossain määrin havaittavissa myös aiemmissa tutkimuksissa, asia ei kuitenkaan tullut yhtä selkeästi esiin. Syy tähän voi olla esimerkiksi siinä, että tutkimuksessa ei ole aiemmin juurikaan keskitytty ihmisten kokemuksiin näistä tematiikoista.

Tutkimuksen tulokset tuottivat osittain tuloksia, joita on käsitelty myös aiemmissa tutkimuksissa. Tutkimus kuitenkin täydentää aiempaa tutkimusta nostoen esille työntekijöiden kokemuksia. Toisin kuin aiempi tutkimus, tämä tutkimus käsitteli tematiikkoja kokonaisuutena ja työntekijöiden kokemusten kautta. Yleensä tiimin kehittämiseen ja sen osa-alueisiin liittyvää tutkimusta tehdään organisaatioiden tai esimiesten näkökulmasta ja tutkimukset keskittyvät yleensä vain yhteen tematiikkaan. Tämän tutkimuksen aineisto kuitenkin nosti hyvin esille, miten tematiikat ja niihin liittyvät kokemukset linkittyvät toisiinsa. Tuloksissa esiintyvät ristiriitaiset kokemukset nostavat hyvin esille kokemusten subjektiivisen luonteen sekä elämäntilanteen vaikutuksen kokemuksiin. Ne myös tukevat käsitystä siitä, että tiimin kehittämistä, tiimin johtamista, sitouttamista ja tiimityötä ei voi erottaa toisistaan, vaan niitä pitäisi tutkia yhdessä huomioiden niiden vaikutus toisiinsa. Toisaalta ristiriitaiset kokemukset muistuttavat siitä, että kokemukset ovat monimutkaisia ja niiden pohjalta ei voi luoda yleistävää tietoa.

Peilasin haastateltavien kokemuksia situationaaliseen säätöpiiriin. Jälkeenpäin tämä ratkaisu herätti minussa tutkijana ristiriitaisia ajatuksia ja kysymyksiä.

Aineistosta pystyi selvästi erottamaan mistä kokemukset ovat syntyneet, jonka kautta pystyin heijastamaan kokemuksia situationaaliseen säätöpiiriin. Voinko kuitenkin varmaksi sanoa mistä kokemukset ovat oikeasti syntyneet? Onko minulla tutkijana lupa olettaa, että kokemukset ovat syntyneet puhtaasti tämän hetkisestä tilanteesta ja ovat siksi esimerkiksi situationaalisia? Haastateltavat eivät kuitenkaan kaikissa tilanteissa tuoneet selkeästi esiin vertaavansa tämän hetkistä tilannetta esimerkiksi aiempaan tilanteeseen ja muodostavansa tämän hetkistä tilannetta koskevan kokemuksensa sen pohjalta. Päädyin tekemään tässä tutkimuksessa sen ratkaisun, että voin olettaa näin. Mielestäni on silti tärkeää pohtia ratkaisun oikeellisuutta ja nostaa omat ajatukseni ratkaisuun liittyen esille.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimukseni kontribuoi tiimin kehittämisen, tiimin johtamisen, sitouttamisen ja tiimityön keskusteluihin. Osaltaan tutkimuksen kontribuoi myös fenomenologiseen keskusteluun. Tutkimukseni liittyy osaksi tiimejä käsittelevää johtamis- ja organisaatiotutkimusta ja näin ollen vahvistaa tiimien ja niihin liittyvän tutkimuksen merkitystä alallamme. Aiempi tiimeihin liittyvä johtamis- ja organisaatiotutkimus on käsitelty lähinnä tiimien kehittymistä ja niiden johtamista sekä tiimityötä (esim. Morgeson et al. 2010; Svalestuen et al. 2015.). Nämä tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet joko esimiestyöhön tai käsitelleet tematiikkaa yleisellä tasolla, kokemukset, erityisesti työntekijöiden, ovat jääneet aika marginaaliin tutkimuksissa. Tutkimukseni nostaa keskiöön työntekijöiden kokemukset, tuoden näin uutta näkökulmaa paljon tutkittuun tematiikkaan. Vaikka tematiikkaa on tutkittu paljon, asioissa on vielä selvästi kehitettävää. Aihetta on siis mielekästä tutkia edelleen. Tutkimukseni auttaa osaltaan suuntaamaan tutkimusta käytännönläheisempään suuntaan. Tämä on tärkeää, jotta organisaatiot pystyvät entistä paremmin hyödyntämään tutkimuksia ja niiden tuloksia osana organisaation toimintaa. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tutkimukseni tuo esille sen, minkälaisia kehittämistarpeita on ja missä tai miten nämä kehittämistarpeet ilmenevät. Tutkimus nostaa esille myös niitä asioita, mitkä toimivat työntekijöiden kokemuksen mukaan hyvin. Tutkimukseni nostaa esille myös sen, että tiimin kehittäminen ja sen osa-alueiden kehittäminen on yhdessä tekemistä, se on koko tiimin ja koko organisaation asia. Kehittämistä ei voida tehdä vain ylhäältä alas tai alhaalta ylös, vaan sen tulee tapahtua tiimin ja organisaation sisällä, kaikilla tasoilla.

Lisäksi tutkimukseni nostaa esille sen, että kokemukset kehittämisen tarpeesta ovat hyvin konkreettisia ja ne näkyvät nimenomaan tiimin jäsenten arjessa. Siksi tutkimusta on tärkeää tehdä kaikilla tasoilla ja tutkimusten on tärkeää tarjota organisaatioille käytännön vinkkejä kehittämiseen ja tiimissä toimimiseen.

Tutkimukseni kontribuoi johtamis- ja organisaatiotutkimuksen tiimikeskusteluun ymmärtämällä tiimin kehittämisen olevan kokonaisuus, johon vaikuttaa moni tekijä, ja ottamalla tarkasteluun työntekijöiden kokemukset tematiikasta. Osoitan tutkimuksessani, että tiimin kehittämistä pitää tutkia kokonaisuutena ja työntekijöiden kokemuksilla on suuri merkitys tiimin kehittämisen toteuttamiselle. Tästä voidaan vetää johtopäätös, jonka mukaan organisaatioiden pitäisi tiimejä kehittäessään ottaa huomioon työntekijöiden kokemukset eikä tukeutua pelkästään malleihin ja teorioihin tiimin kehittämisestä.

Tutkimukseni vahvistaa tiimin kehittämisen fenomenologista tutkimusperinnettä, tai oikeammin nostaa esille tarvetta tämän tyyppiseen tutkimukseen.

Tiimin kehittämisen fenomenologisella tutkimuksella pyrin ymmärtämään sitä, minkälaisia kokemuksia tiimin kehittämiseen ja sen osa-alueisiin liittyy sekä sitä, mistä nämä kokemukset syntyvät. Tutkimukseni rikastuttaa tiimeihin liittyvää tutkimusta tuottamalla empiiristä tutkimusta tiimeihin liittyvistä, erityisesti tiimin kehittämiseen liittyvistä, kokemuksista. Empiiriselle tutkimukselle tematiikasta on tunnistettu tarve, koska monen tematiikkaan liittyvän asian ymmärrys on vielä sekä tutkimuksessa että organisaatioissa puutteellista (Barner & Barner 2012; Burke & Barron 2014; Chang et al. 2007).

Tutkimukseni kasvattaa ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista tiimin kehittämiseen liittyen sekä ymmärrystä näiden kokemusten merkityksestä osana tiimin kehittämisestä. Lisäksi tutkimukseni kasvattaa ymmärrystä siitä, että tiimin kehittäminen ja sen osa-alueet tosiaan linkittyvät vahvasti toisiinsa, eikä niitä siitä syystä ole aina mielekästä tutkia erillään toisistaan.

Tutkimukseni teoreettinen kontribuutio tulee erityisesti siitä, että tutkin työntekijöiden kokemuksia, joita ei ole juurikaan tutkittu tematiikkaan liittyen, ainakaan johtamis- ja organisaatiotutkimuksen parissa. Osoitan tutkimuksessani, että kokemusten tutkimus on kuitenkin tarpeellista ja mielekästä. Päädyin tutkimukseni aineiston analyysissä jäsentämään kokemukset positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin ja tarkastelemaan kokemuksia tämän jäsenyyksen pohjalta. Tekemäni jäsentelyn sijaan analyysissä olisi voinut myös keskittyä tarkastelemaan syvemmin mitkä asiat koettiin positiivisiksi ja mitkä negatiivisiksi. Tällaisella jaottelulla analyysi saattaisi olla nykyistä syvällisempää ja analyysi

saattaisi mahdollisesti tuoda asiaan vielä uutta ja erilaista näkökulmaa. Analyysin rakennetta ja kokemusten jäsentelyä voikin pohtia jatkotutkimuksen näkökulmasta. Voisiko nyt tekemääni tutkimusta jalostaa niin, että tarkastelisin aineistoa siitä näkökulmasta mitkä asiat koettiin positiivisiksi ja mitkä negatiivisiksi? Toki myös nyt tekemässäni analyysissa on nähtävissä mitkä asiat koettiin positiivisiksi ja mitkä negatiivisiksi, mutta niitä ei ole käsitelty tästä näkökulmasta kovinkaan syvällisesti tai monipuolisesti.

Päädyn kuitenkin nyt tässä tutkimuksessa jäsentämään kokemukset positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin ja tarkastelemaan niitä tästä näkökulmasta. Syy ratkaisuun oli se, että koin sen tekevän aineiston analyysistä selkeän ja nostavan esiin kaikki aineistossa olleet kokemukset. Jaottelu oli myös selkeästi havaittavissa aineistosta, kuten mainitsin analyysiluvussa 5. Olen tyytyväinen tekemääni ratkaisuun aineiston analyysin suhteen, vaikka aineistoa olisi ollut mahdollista jäsentellä myös toisella tavalla.

7.3 Jatkotutkimus

Vaikka tiimit ovat yhä enemmän esillä mediassa ja niihin liittyvää tutkimusta tehdään paljon, riittää sen parissa vielä paljon tutkittavaa. Näen, että fenomenologinen viitekehys avaa uusia väyliä ja mahdollisuuksia tiimeihin liittyvään tutkimukseen. Se mahdollistaa muun muassa kokemusten nostamisen keskiöön ja niiden merkityksen syvemmän ymmärtämisen.

Tutkimukseni eräs kehittämishaaste on vielä syvempi kokemusten ymmärtäminen. Tämä haaste liittyy erityisesti kokemusten luokitteluun sekä niiden luonteen ymmärtämiseen; syventämällä kokemusten ymmärtämistä voisi tutkimuksen anti olla entistä suurempi. Tutkimuksen avulla voisi silloin olla mahdollista kehittää työkaluja tiimin ja tiimityön kehittämiseen. Toisaalta tämä voisi onnistua kohdentamalla tutkimuksen fokus nimenomaan kokemuksiin niistä työkaluista, joita organisaatioilla tällä hetkellä on käytössä ja pyrkimällä näiden tulosten pohjalta kehittämään uusia työkaluja.

Jatkotutkimuksellisia vaihtoehtoja on monia. Aineiston perusteella tiimin kehittämiseen, tiimityön kehittämiseen ja sitouttamiseen tarvittaisiin uusia työkaluja. Jatkossa voisi tehdä tutkimusta, joka keskittyisi kokemuksiin nykyisistä työkaluista ja kehittämään niiden pohjalta uusia työkaluja. Aiempi tutkimus tunnistaa tarpeen sitouttamisen paremmalle tutkimukselle. Sama tarve nousi esiin aineistosta. Organisaation sitouttamisen keinot eivät ole helposti hahmotettavia ja sitouttamisessa

saattaa olla organisaation sisällä suurtakin vaihtelua. Sitouttamista pitäisi tutkia enemmän, tutkimus voisi auttaa organisaatioita kehittämään sitouttamisen keinoja tehden niistä selkeämmin hahmotettavia ja koko organisaation kattavia. Tiimin kehittämisessä ja sen osa-alueissa on aineiston perusteella paljon puutteita. Lisää tutkimusta tematiikasta tarvitaan, jotta näitä puutteita pystytään kehittämään.

8. Lähteet

- Amdan, S., Rahman, R.A., Shahid, S.A., Abu Bakar, S., Khir, M.M. & Demong, N.A.R. (2016). Office Environment and Organisational Commitment. *Procedia Economics and Finance* 37, 164 – 169.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M-s., Montazer-alfaraj, M. & Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health Res Perspect* 7(2), 96-100. <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Barner, R., & Barner, C.P. (2012). Building Better Teams : 70 Tools and Techniques for Strengthening Performance Within and Across Teams. *Center for Creative Leadership*
- Beauchamp, M.R., McEwan, D. & Waldhauser, K.J. (2017). Team building: conceptual, methodological, and applied considerations. *Current Opinion in Psychology*, 16:114–117.
- Beer, M. (1976). The technology of organization development. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 937-994. Chicago, IL: Rand McNally.
- Bendaly, L., & Bendaly, N. (2012) Improving Healthcare Team Performance : The 7 Requirements for Excellence in Patient Care. *John Wiley & Sons, Incorporated.*
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. H. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly* 17, 288–307.
- Burke, R., & Barron, S. (2014). Project Management Leadership : Building Creative Teams. *John Wiley & Sons, Incorporated.*
- Chang, H., Chi, N. & Miao, M. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (2), 352–368
- Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources* 11 (2) 189-203
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change* (9th ed.). Cincinnati, OH: South -Western College Publishing.
- Dackert, I., Loov, L.-A., & Martensson, M. (2004). Leadership and the climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25: 301-318.
- Dyer, W.G., Dyer, J.H. & Gibb, W. (2013.) Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance. *John Wiley & Sons, Incorporated.*
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Evertsson, M. (2012). The importance of work: Changing work commitment following the transition to motherhood. *Acta Sociologica* 56(2) 139-153.

- Gebler, D. (2012). The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance. *John Wiley & Sons, Incorporated*.
- Giorgi, A. (2000). Concerning the Application of Phenomenology to Caring Research. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 14:11-15.
- Hackman, J. & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2): 269–287.
- Harley, B. (2001). Team Membership and the Experience of Work in Britain: an Analysis of the WERS98 Data. *Work, Employment & Society, Vol. 15, No. 4, 721-742*.
- Hills, H. (2007). Team-based learning. *VT, Gower, Burlington*.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Yliopistopaino*. Helsinki.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1998). Tiimit ja tuloksekas yritys. *Weilin & Göös*. Jyväskylä.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E. & Le, H., Burke, C.S., Lyons, R. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research Vol. 40(2), 181-222*
- Koivisto, K. (2012). Koettu hallitsematon minuus – Kokemus psykoosista ja autetuksi tulosta psykiatrisen sairaalahoidon aikana. Fenomenologinen lähestymistapa. Teoksessa Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T. & Merilehto, M., Sandelin, P., Suorsa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus III Teoria, käytäntö, tutkija*. Juvenes Print. Tampere.
- Kuula, A. (2013). Tutkimusetiikkaa. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 3. painos. *Vastapaino*. Tampere.
- Kunnari, A (2011). Liikuntapääoma ja holistinen ihmiskäsitys liikuntaa opettavan työssä. Väitöskirja, Lapin yliopisto.
- Kvale, S. 1996. Interviews. An Introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: Sage.
- Lehtomaa, M. 2008. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus: merkitystulkinta-ymmärtäminen*. Tampere: Juvenes Print.
- Levin, R. P. (2014). A Better Practice. The three essentials for successful team building. *JADA* 145(12) DOI:10.14219/jada.2014.81
- Mannel, R. (2008). Essential Leadership Skills, Part II. *Guest Editorial. J Hum Lact* 24 (2) DOI: 10.1177/0890334408317556
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1993). Commitment to organization and occupations: Extension of a three-component model. *Journal Of Applied Psychology* 78(4):538e51.

- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* (11), 299-326
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90, 497-508.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understand Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, Vol. 36, No.1, 5-39.
- Nazir, A.N. (2005). Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks. *VIKALPA*, Vol. 30, No. 3.
- Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. *Suomen fenomenologinen instituutti*. Tampere.
- Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus*, 31, 428–442.
- Perttula, J. (2014). Fenomenologia aikuisen kehityksessä. Teoksessa Koivisto, K., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. (toim.). *Kokemuksen tutkimus IV Annan kokemukselle mahdollisuuden*. Hansaprint Oy. Vaasa
- Peräkylä, A. (2008). Analyzing talk and text. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.) *Collecting and interpreting qualitative materilas* (3rd ed). Thousand Oaks: Sage
- Rauhala, L. (1983). Ihmiskäsitys ihmistyössä. *Gaudeamus*. Jyväskylä.
- Rauhala, L. (1993). Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. *Tampereen yliopisto*. Tampere.
- Reinardy, S. (2012). Job Security, Satisfaction Influence Work Commitment. *Newspaper Research Journal*, Vol. 33, No.1.
- Salas, E., Sims, D. & Burke, S. (2005). Is there a big five in team work? *Small Group Research* 36(5): 555–559.
- Salomäki, J. (2002). Tiimit ja työhyvinvointi. *Kirjapaino Oy. Helsinki*.
- Sarala, U. & Sarala, A. (1996). Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2. painos. *Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus*. Lahti.
- Shonk, J. H. (1994). Tiimipohjaiset organisaatiot. *Rastor*. Helsinki.
- Simosi, M. (2012). Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management* 13(1) 111-130.
- Spiik, K-M. (2004). Tulokseen tiimityöllä. *Dark Oy, Vantaa*.
- Suorsa, T. (2011). Kokemuksen yksilöllisyys, yhteisyys ja yhteiskunnallisuus. Subjektitieteellisestä kokemustutkimuksesta. Teoksessa Latomaa, T. & Suorsa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus II Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja*. Juvenes Print. Tampere.
- Svalestuen, F., Frøystad, K., Drevland, F. Ahmad, S., Lohne, J. & Lædre, O. Fredrik (2015). Key elements to an effective building design team. *Procedia Computer Science* 64, 838 – 843.

- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. *Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.*
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin* 63.
- Viscuso, F. (2015). Step up Your Teamwork. *PennWell Corporation, Print Pub.*
- Wellins, R., Byham, W. & Wilson, J. (1991). Embowered teams. Creating selfdirected work groups that improve quality, productivity and participation. *Jossey-Bass Publishers. San Francisco.*
- West, M.A. (2012). Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research (edit. 3). *John Wiley & Sons, Incorporated, Print Pub.*
- Zaccaro, S., Heinen. B. & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. Teoksessa Salas, E., Goodwin, G. & Burke, S. (toim.) Team Effectiveness in Complex Organisations: Cross Disciplinary Perspectives and Approaches. *New York: Psychology Press, 83–111.*
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly, 12, 451-483.*

Liitteet

HAASTATTELURUNKO:

- oma ja aiheen esittely
- haastateltavan esittely
 - ikä
 - uran pituus
 - asema

Miten käsität tiimin ja mihin tiimeihin kuulut?

- minkälaisia kokemuksia sinulla on tiimeistä? Tiimityöskentely?
- missä kokemukset ovat tapahtuneet?
- kerro jokin onnistunut tiimityön kokemus?
 - mikä teki kokemuksesta onnistuneen?
- kerro jokin huono kokemus tiimityöstä?
 - mikä teki kokemuksesta huonon?

Tiimin kehittäminen ja tiimityöskentely:

- Miten organisaatiossanne on määritelty tiimi?
- Onko organisaatiossanne epävirallisia tiimejä?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on tiimin kehittämisestä?
- Miten mielestäsi organisaatiossanne tiimejä pitäisi kehittää?
 - näkyykö tiimien kehittäminen jotenkin?
 - mitä keinoja käytetään?
 - panostetaanko tiimien kehittämiseen tarpeeksi?
- Minkälainen työntekijöiden rooli on tiimien kehittämisessä?
- Millä tavoin tiimityöskentely näkyy organisaatiossanne?
- Millä tavoin tiimityöskentelyyn panostetaan?
- Miten tiimityöskentely yrityksessänne mielestäsi sujuu?
- Mitkä ovat oman tiiminne vahvuudet? Entä heikkoudet?
- Minkälaisena koet oman roolisi tiimissä?
- Palkitaanko tiimejä jotenkin?

Minkälaisia kokemuksia sinulla on esimiehistä eri työpaikoista?

- minkälaisia esimiehesi ovat olleet?
- onko joku esimies jäänyt mieleesi erityisesti ja miksi?
- kuinka kauan työskentelit heidän alaisenaan?
- minkälainen nykyisen esimiehen tapa johtaa on?
- minkälaisia työpaikat ovat olleet?
-

Esimieskäytännöt:

- Kuvaile minkälaista hyvä esimiestyö mielestäsi on?
- Miten esimiehen toiminta vaikuttaa omaan työsuoritukseesi?
- Miten esimiehen toiminta mielestäsi vaikuttaa tiimin toimintaan?

Sitouttaminen:

- Miten kuvailisit omaa sitoutumista organisaatioosi ja työhösi?
 - mitkä tekijät saavat sinut sitoutumaan?
- Miten kuvailisit omaa sitoutumista tiimiisi?
 - mitkä tekijät saavat sitoutumaan?
- Miten kuvailisit työkavereidesi sitoutuneisuutta?
- Miten organisaatiossanne panostetaan työntekijöiden sitouttamiseen?
 - onko panostus riittävää?
 - miten sinut saisi sitoutumaan entistä paremmin? mahdollisuus työntekijöiden avata miten kokevat tiimin

Tuleeko mieleen jotain muuta mitä haluaisit kertoa edellä käsitellyistä teemoista?