

Tiimipalaverikäytäntöjen kehittäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta

Emmi Laine

Opinnäytetyö
Syyskuu 2019
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Laine, Emmi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Syyskuu 2019
	Sivumäärä 113	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tiimipalaverikäytäntöjen kehittäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Ojanperä, Riku		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajan esimiehet ja henkilöstö kokevat nykyisen tiimipalaverikäytännön tukevan heidän työtään ja mitä osa-alueita he haluaisivat niissä kehitettävän. Tavoitteena oli tutkia, miten tiimipalaverissa pystytään tehostamaan vuorovaikutusta, luomaan keskustelukulttuuria ja tiimihenkeä sekä miten positiivista palautekulttuuria luodaan ja ylläpidetään. Teorettinen viitekehys keskittyi siihen, miten tiimipalaverien epäviralliset tavoitteet voitaisiin saavuttaa tiimipalaverikäytäntöjä kehittämällä. Teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille vuorovaikutusta aktivoivia menetelmiä tiimipalaverissa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena. Aineistonkeruu toteutettiin sähköisellä verkkokyselyllä, joka tehtiin Webropol-kyselyohjelmalla. Kyselylinkki oli avoinna 1.–18.4.2019, jolloin siihen pystyi vastaamaan toimeksiantajan henkilöstö ja esimiehet. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 46 kappaletta (vastausprosentti 33 %). Analysointi toteutettiin tilastollisena analysointina SPSS-ohjelmalla sekä Excel-taulukkolaskentaohjelmalla.</p> <p>Tutkimuksen kautta tiimipalaverikäytännöissä erottui tiimikohtaisia eroja. Aikatauluongelmat ja kiire nousivat suurimmaksi yksittäiseksi syyksi siihen, että tiimipalaverien toteutus koettiin haastavaksi. Tulosten mukaan tiimeissä oli hyvä tiimihenki ja tiimien tavoitteet tiedettiin hyvin. Tavoitteiden määrittämiseen ei ollut osallistuttu, mutta siihen haluttiin mukaan.</p> <p>Kehitysehdotuksia syntyi tiimipalaverikäytäntöjen yhtenäistämiseen, aikatauluongelmiin, tavoitteiden määrittämiseen, mittaamiseen sekä seuraamiseen, vuorovaikutuksen aktivointiin, yhteistyön kehittämiseen ja palautekulttuurin kehittämiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tiimipalaverikäytännöt, kehittäminen, vuorovaikutus, tiimihenki, palautekulttuuri, yhteistyö		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Laine, Emmi	Type of publication Bachelor's thesis	Date September 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 113	Permission for web publication: x
Title of publication Developing team meeting practices from the perspective of interaction		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ojanperä, Riku		
Assigned by Company X		
Abstract <p>The purpose of the study was to find out how the superiors and staff of the client's company experience the current team meeting practices supporting their work and what areas they would like to see developed. The aim was to explore how team meetings can accelerate interaction, create a discussion culture and team spirit and create and maintain a positive feedback culture. The theoretical framework focused on how the informal goals of the team meetings could be achieved by developing team meeting practices. The theoretical framework included the methods that activate interaction in the team meetings.</p> <p>The study was carried out as a quantitative census study. The data collection was carried out with an electronic online survey conducted with the Webropol survey program. The survey was open 1.–18.4.2019. A total of 46 responses were received (33 % response rate). The analysis was carried out as a statistical analysis with the SPSS software together with the Excel spreadsheet program.</p> <p>Through the survey, team-specific differences in team meeting practices were identified. Scheduling problems and rush were the biggest reason why team meetings were considered challenging. According to the results, the teams had a good team spirit and the goals of the teams were clear. The subjects had not participated in setting the goals but they wanted to be involved in it.</p> <p>Development proposals were made regarding harmonizing the team meeting practices, scheduling issues, setting goals, measuring and monitoring goals, activating interactions and developing the collaboration and feedback culture.</p>		
Keywords/tags (subjects) team meeting practices, development, interaction, team spirit, feedback culture, collaboration		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
2.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	7
2.3	Tutkimusmenetelmä	8
2.4	Tutkimuksen toteutus	10
3	Tiimipalaverit työyhteisössä	14
3.1	Palaverikäytäntöjen arviointi ja kehittäminen	15
3.2	Esimiehen rooli toimivan vuorovaikutuksen mahdollistamisessa	18
3.3	Toimivan ja tehokkaan tiimipalaverin tunnusmerkit	22
3.4	Palautekulttuuri tiimipalaverissa.....	27
4	Vuorovaikutuksen tehostamiskeinoja tiimipalavereissa	31
4.1	Tiimisopimus.....	31
4.2	Aktivoiva asialista	34
4.3	Tuloskortti	38
4.4	Reflektointi ja benchmarking	39
4.5	Tiimin kehityskeskustelut	41
4.6	Aktivoivat menetelmät.....	43
5	Tutkimustulokset.....	45
5.1	Taustamuuttajat.....	46
5.2	Tulokset	49
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	64
6.1	Johtopäätökset	64
6.2	Kehitysehdotukset.....	68

7 Pohdinta.....	73
Lähteet	78
Liitteet	82
Liite 1. Saatekirje Webropol-kyselyyn.....	82
Liite 2. Kysely	83
Liite 3. Tulokset	92

Kuviot

Kuvio 1. Tiimisopimuksen runko	32
Kuvio 2. Tiimipalaverin asialista	35
Kuvio 3. Kommunikaatioleija.....	44
Kuvio 4. Tiimipalaverikäytännöt eri toimipisteissä	51
Kuvio 5. Vuorovaikutus tiimipalaverissa eri toimipisteissä.....	52
Kuvio 6. Tiimin tavoitteiden määrittäminen eri toimipisteissä.....	53
Kuvio 7. Tiimin tavoitteet eri toimipisteissä.....	54
Kuvio 8. Tiimihenki eri toimipisteissä.....	57
Kuvio 9. Esimies yhteistyön edistäjänä	58
Kuvio 10. Tiimien välinen yhteistyö eri toimipisteissä	59
Kuvio 11. Palautteen anto tiimipalaverissa tiimin ja esimiehen välillä.....	60
Kuvio 12. Työntekijöiden ajatuksia palautteesta tiimipalaverissa eri toimipisteissä ..	61
Kuvio 13. Esimiesten ajatuksia palautteesta tiimipalaverissa.....	62
Kuvio 14. Palautteen anto johtoryhmälle	63

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien asema työyhteisössä	47
Taulukko 2. Vastaajien toimipisteen sijainti	47

Taulukko 3. Vastaajien sukupuolijakauma	48
Taulukko 4. Vastaajien työkokemus yrityksen palveluksessa	48
Taulukko 5. Vastaajien ikäjakauma	49
Taulukko 6. Esimiesten työkokemus esimiestehtävistä	49
Taulukko 7. Tiimipalaverien riittävyys verrattuna pitoväleihin	50
Taulukko 8. Tavoitteiden saavuttamisen seuranta tiimeissä	55
Taulukko 9. Tiimillä on käytössä mittareita, joilla tavoitteiden saavuttamista seurataan.....	56

1 Johdanto

Palavereihin kuluu paljon työaika, joten työyhteisöissä on syytä pohtia, miten ne saadaan palvelemaan yhteisiä päämääriä. Tehottomat palaverit tulevat organisaatiolle kalliiksi, minkä vuoksi niitä kannattaa välttää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 128.) Usein heikosti toimivissa tiimeissä ajatellaan, että tiimipalavereihin käytetään liikaa aikaa, vaikka oikea ongelma ei ole aika vaan palaverin sisältö (Keller & Meaney 2017). Oikealla tavalla johdetut ja hyvin toimivat tiimipalaverit vähentävät byrokratiaa ja muodollisuutta. Sen lisäksi ne lisäävät muun muassa sitoutumista, sosiaalisuutta ja yhteisöllisyyttä. (Palaverikäytännöt: palaveritoiminta organisaation kehittäjänä 2000, 3.)

On tärkeä läpivalaista työyhteisön vuorovaikutustilanteet. Yhteiset palaverit ovat erityisen tärkeitä, koska niissä yhteisiä merkityksiä ja todellisuutta luodaan voimakkaimmin. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 111.) Ne ovat muotoutuneet lähes kaikissa organisaatioissa tärkeimmiksi johtamis- ja ohjaustilanteiksi (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 165).

Tiimipalaverit lisäävät luonnollisella tavalla johdon ja alaisten kosketuspintaa mielipiteiden vaihdon ja keskustelun leimaamassa sosiaalisessa ilmapiirissä. Rehellinen ja avoin keskustelukulttuuri on työyhteisön innovatiivisuuden ja kehittymisen arvokkaimpia tekijöitä. (Palaverikäytännöt: palaveritoiminta organisaation kehittäjänä 2000, 14.)

Käytännössä systemaattinen vuorovaikutuskulttuuri on heikentynyt useissa organisaatioissa (Järvinen ym. 2014, 21). Pitkäjänteisen, aktiivisen ja tuloksellisen tiimipalaveritoiminnan ansiosta saavutettavilla yhteisillä kokemuksilla onnistumisesta on tärkeä asema koko yhteisön vahvistajana ja tiimin jäsenten itsetunnon kohottajana ja ylläpitäjänä (Palaverikäytännöt: palaveritoiminta organisaation kehittäjänä 2000, 14). Sitoutuneet tiimit tuottavat myös positiivisempia tuloksia. Esimerkiksi Harterin ja Mannin (2017) mukaan State of the American Workplacen tekemä gallup toi esille,

että sitoutuneessa tiimissä työskentelevät kokevat, että työn tuottavuus, asiakastytyväisyys, myynti ja kannattavuus ovat näissä tiimeissä korkeampaa sekä poissaoloja on vähemmän verrattuna huonommin motivoituneissa tiimeissä työskenteleviin kollegoihin.

Esimiehen tehtävänä on johtaa tiimipalaveria, hänen tehtävänsä ei pitäisi silti rajoitua pelkästään asialistan läpiviemiseen. Esimiehen näkökulmasta tiimipalaverit ovat säännöllisesti toistuva paikka, jossa hänellä on mahdollisuus antaa ja saada palautetta, ylläpitää tavoitteellisuutta, tukea työntekijöitä, luoda ihmisille oppimisen mahdollisuuksia ja vaikuttaa ilmapiiriin. Tiimipalaverit ovat ennen kaikkea yhteistyötä. Parhaimmillaan ne ovat yhteistä kehittelyä, jossa jokaisen näkemykset ja tiedot jalostuvat uusiksi yhteisiksi näkemyksiksi ja tiedoiksi. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 11, 18.) Myös tiimitoiminnan kehittämisessä on esimiehellä ratkaiseva rooli ja tiimipalavereiden vuorovaikutus on pitkälti hänen vastuullaan. Sen lisäksi tiimin palautekulttuuri muovautuu osaltaan esimiehen esimerkistä. Saavuttaakseen tehokkaat tiimipalaverit organisaatioiden pitää keskittyä parantamaan esimiesten kommunikointia tiimipalavereissa ja löytämään parhaat keinot tietäntyyppisten palaverien toteuttamiseen. (Rogelberg 2007.)

Tämän tutkimuksen avulla toimeksiantajaorganisaatio näkee, mitkä asiat tällä hetkellä tukevat tiimipalaverien vuorovaikutusta ja palautekulttuuria ja toisaalta nähdään mahdolliset ongelmakohdat, joiden pohjalta voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Tutkimusta voitaneen soveltaa myös muissa organisaatioissa. Kun löydetään syy-seuraussuhteet, voidaan valita sopivat vuorovaikutuksen tehostamiskeinot. Koska työssä keskitytään tiimipalaverien epävirallisiin tavoitteisiin, ei asiatavoitteisiin, voidaan sen pohjalta tiimipalavereja kehittää myös muissa organisaatioissa.

Työyhteisöissä käytetään erilaisiin kokoontumisiin erilaisia nimityksiä. Näitä voivat olla esimerkiksi kokous, neuvottelu tai palaveri. Kaikille näille termeille mielletään erilaiset luonteet. Tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä palaveri.

Tutkimuksen toimeksiantaja ja tutkimuksen kohde

Tutkimuksen toimeksiantajana on tilitoimistopalveluihin erikoistunut yritys. Sen päätoimipiste sijaitsee Jyväskylässä. Tämän lisäksi sillä on toimipisteitä kuudella eri paikakunnalla Suomessa. Muut toimipisteet ovat liittyneet yritykseen vuosien varrella yrityskauppojen myötä. Henkilöstöä sillä on yli 140 henkilöä ympäri Suomen ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli noin 9 miljoonaa euroa. (Henkilöstöpäällikkö 2019.)

Tämä tutkimus toteutetaan toimeksiantajan työntekijöille ja esimiehille. Tutkimusta tehtäessä heitä on yhteensä 138 henkilöä. Heistä esimiehiä on 20 henkilöä ja työntekijöitä 118 henkilöä. Jyväskylässä tiimejä on yhteensä 8 kappaletta, joissa työntekijöitä on 57 henkilöä. Tiimejä on yhteensä 13 kappaletta, joten viisi tiimiä on muualla kuin Jyväskylässä ja niissä on työntekijöitä yhteensä 61 henkeä. Tiimit ovat kooltaan 6–13 henkisiä. (Mt.)

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmassa käydään läpi ja kuvataan tutkimuksen ongelma ja menetelmät, joilla tutkimusongelma ratkaistaan. Se kertoo, miten tutkimus etenee ja miten sen luotettavuus pyritään varmistamaan. (Tutkimusasetelma n.d.)

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma on tutkittavaan ilmiöön liittyvä ongelma, joka halutaan ratkaista. Ongelman ratkaisulla tavoitellaan asian nykytilan parantamista. Toisaalta tutkimusongelmana voidaan kehittää jotakin asiaa tai pyritään saamaan aikaan muutoksia (Kananen 2011, 23). Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on:

Tiimipalaverikäytäntöjen kehittäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Tutkimusongelman ratkaisemista varten asetetaan tutkimuskysymykset, jotka johdetaan tutkimusongelmasta kuorimalla ilmiö auki. Kun kysymykset määritellään oikein ja niihin hankitaan vastaukset, pystytään niiden avulla ratkaisemaan tutkimusongelma. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai useampi. Miten-kysymys mittaa sidosta tai riippuvuutta. Pitää tietää mistä on kysymys, jotta miten-kysymykseen voitaisiin vastata. Miten-kysymys liittyy mittaamiseen ja mittaaminen edellyttää mittaria. (Kananen 2010, 19.) Sen jälkeen, kun tutkimusongelma on saatu pilkottua tutkimuskysymyksiksi, saadaan tutkimukselle sen runko (Tutkimusasetelma n.d.). Tässä tutkimuksessa kysymyksiä on kolme:

Miten tiimipalavereissa luodaan keskustelukulttuuria?

Miten tiimihenki rakentuu tiimipalavereissa?

Miten tiimipalavereissa luodaan ja ylläpidetään positiivista palautekulttuuria?

2.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esimiehet ja henkilöstö kokevat nykyisen tiimipalaverikäytännön tukevan heidän työtään ja mitä kehityskohteita heidän mielestään niissä on. Tutkimuksessa selvitetään, miten tiimipalavereissa pystytään tehostamaan vuorovaikutusta, luomaan keskustelukulttuuria ja tiimihenkeä sekä miten positiivista palautekulttuuria luodaan ja ylläpidetään.

Palavereissa on asiatavoitteita sekä epävirallisia tavoitteita. Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten tiimipalaverien epäviralliset tavoitteet voitaisiin saavuttaa tiimipalaverikäytäntöjä kehittämällä. Epävirallisia tavoitteita tarkastellaan tässä työssä vuorovaikutuksen tehostamisen kautta. Näitä aihealueita ovat keskustelukulttuurin ja tiimihengen luominen, positiivisen palautekulttuurin luominen ja ylläpito.

Palaverien epävirallisia tavoitteita ovat yhteistyön edistäminen, oppimisen edistäminen, työntekijöiden tukeminen, sitoutumisen mahdollisuuden edistäminen sekä yhteisen tiedon tuottaminen (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 10). Tutkimuksen lopputulos sisältää kehitysehdotuksia, joilla tiimien vuorovaikutusta voidaan viedä eteenpäin toimeksiantajaorganisaatiossa. Kehitysehdotusten avulla voidaan saavuttaa tiimipalaverien epäviralliset tavoitteet.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa tutkittava ilmiö. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää sitä, että ilmiö tunnetaan eli tiedetään, mitkä tekijät vaikuttavat siihen. (Kananen 2011, 12.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiöön sovelletaan teoriaa. Teoriat, jotka selittävät ilmiötä tekevät ilmiön tunnetuksi. Teorian avulla ilmiön muuttujiin liittyviä yksityiskohtaisia kysymyksiä voidaan laatia. (Tutkimusprosessi 2009.)

Yleisesti käytetty kuvaileva tutkimusasetelma on survey. Sen avulla voidaan tutkia muun muassa asiakastyytyvää, työilmapiiriä ja yrityskuvaa. Tyypillisiä piirteitä survey-tutkimukselle ovat se, että ihmisiä käytetään tutkimusyksiköinä ja että tieto kerätään strukturoituja kysymyksiä käyttäen havainnoimalla, haastattelemalla tai kyselylomakkeella. (Tutkimusasetelma n.d.)

Silloin puhutaan pitkittäisasetelmasta, kun mittaukset, jotka liittyvät kuvailevaan tutkimusasetelmaan, voidaan toistaa useana ajankohtana. Numeeristen suureiden avulla kuvataan asioita ja eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia selvitetään. (Mt.) Poikkileikkausasetelmasta puhutaan, kun mittauskertoja on vain yksi. Poikkileikkausasetelma on yleisin määrällisen yhteiskuntatieteen asetelma. (Tutkimusasetelma 2009.)

Tiedonkeruumenetelmät

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksillä, jotka voivat olla valmiilla vastausvaihtoehdoilla varustettuja tai avoimia. Valmiilla vastausvaihtoehdoilla varustettuja kysymyksiä kutsutaan strukturoiduiksi kysymyksiksi, joita ovat vaihtoehdotkysymykset ja asteikkokysymykset. (Kananen 2011, 30–31.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan tutkia suurempaa perusjoukkoa. Koko perusjoukko kannattaa tutkia kokonaistutkimuksella, jos tutkittava joukko on suhteellisen pieni. Kokonaistutkimuksen etuna voidaan nähdä se, että kaikki perusjoukon jäsenet tulee näin huomioitua tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä voi olla esimerkiksi internetkysely. Kyselytutkimusten etuna on, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto kysymällä monia asioita suurelta määrältä ihmisiä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 69–70.) Olemassa oleva tilanne saadaan yleensä kartoitettua kvantitatiivisen tutkimuksen avulla (Tutkimusasetelma n.d.).

Tutkimuksen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmien valinta

Toimeksiantajalle tehtävä tutkimus on kokonaistutkimus, joten se kohdistuu organisaation koko henkilökuntaan. Tutkimus toteutetaan käyttämällä tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään survey-kyselyä, joka toteutetaan internetkyselynä, joka laaditaan Webropol-ohjelmalla. Kokonaistutkimukseen päädyttiin siitä syystä, että perusjoukko oli pieni (n=138). Tutkimus on toteutettu poikkileikkausasetelmalla, eli tutkimus koostuu yhdestä mittauskerrasta. Kysely on kuitenkin laadittu niin, että se voidaan toistaa useana ajankohtana ja vertailla ilmiössä tapahtuneita muutoksia, eli siinä voidaan hyödyntää pitkittäisasetelmaa.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin tälle tutkimukselle siitä syystä, että tutkimuksessa halutaan tutkia kokevatko esimiehet ja henkilöstö tiimipalaverikäytännöt samalla tavalla ja onko niissä paikkakuntakohtaisia eroja. Samalla koko henkilökun-

nalle halutaan antaa mahdollisuus ottaa kantaa heitä koskeviin tiimipalaverikäytäntöihin ja niiden kehittämiseen. Toimeksiantaja on saanut sisäistä palautetta siitä, että tiimipalaverikäytännöt koetaan johdon tiedotuskanavaksi, niin esimiesten kuin tiimin jäsenten toimesta. Kvantitatiivinen kyselytutkimus antaa edellytykset sille, että voidaan tutkia koko henkilökuntaa saman aikaisesti, koska perusjoukko on suhteellisen pieni ja samaan aikaan riittävän suuri kyselytutkimuksen tekoon.

2.4 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä internetkyselylinkki kaikille työntekijöille ja esimiehille. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Se sisälsi tiimipalavereihin liittyviä väittämiä, joissa kysyttiin vastaajien mielipidettä asioihin. Sen runko rakennettiin viiden teeman pohjalta. Teemat liittyivät ilmiöihin, jotka on kuvattu teoreettisessa viitekehityksessä. Kyselytutkimuksen teemoina olivat tiimipalaverikäytännöt, vuorovaikutus, tiimin tavoitteet ja tavoitteiden seuranta, tiimihenki ja palaute.

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä käytetään asteikkoa, jossa ääripäät ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Yleisesti käytössä on 5- ja 7-portainen asteikko. Asteikon jokainen porraskuvitus rakentuu niin, että jokaisen vastausvaihtoehdon etäisyys on yhtä pitkä. Yleensä asteikkoväli on yksi (1). Asteikkojen numerointi kannattaa asetella niin, että suurimman arvon saa positiivisin arvio. Yleensä viimeiseksi vaihtoehdoksi otetaan ”ei kantaa”, jolla halutaan eliminoida vastaukset, jotka eivät ole totuudenmukaisia. (Kananen 2011, 34–35.) Tämän tutkimuksen kyselyssä asteikkona käytettiin 5-portaista asteikkoa ja asteikko oli numeroitu seuraavasti: 5 = täysin samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = ei samaa mieltä, ei eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä ja 0 = ei kantaa asiasta.

Kysymykset olivat suurimmaksi osaksi strukturoituja valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Joukossa oli kaksi (2) avointa kysymystä, joista toinen tuli esiin, mikäli edelliseen kysymykseen vastattiin tietyllä tavalla. Kyseessä on 28. kysymys (liite 2), jossa kysyttiin,

onko tiimissä käytössä mittareita, joilla tiimin tavoitteiden saavuttamista mitataan. Vastausvaihtoehtoina oli ”kyllä”, ”ei”, ”en osaa sanoa” ja ”ei kantaa asiasta”. Mikäli vastaaja vastasi tähän kysymykseen ”kyllä”, kysely eteni kysymykseen 29, joka oli avoin kysymys, jossa vastaaja pystyi kertomaan käytössä olevista mittareista tarkemmin. Muussa tapauksessa vastaaja ohjattiin kysymykseen 30. Toinen avoin kysymys oli kyselyn lopussa (66. kysymys, ks. liite 2), jossa pyydettiin vastaajia kirjaamaan riisuja, ruusuja ja kehitysehdotuksia tiimipalaverikäytäntöihin.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, onko vastaaja esimies vai työntekijä. Tämän vastauksen perusteella kyselyssä tuli esiin tai siitä piilotettiin muutamia osioita. Esimiehiltä kysyttiin, pystyvätkö he mielestään vaikuttamaan tiimipalaverien sisältöön sekä heidän kokemusvuosistaan esimiehenä, näitä ei ollut tarkoituksenmukaista kysyä työntekijöiltä, mutta tutkimuksen kannalta ne olivat olennaisia tietoja. Teeman ”palaute” kohdalla, kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastauksen perusteella valikoitui se, millainen vastaajan saamien kysymysten asettelu oli. Työntekijöiltä haluttiin selvittää esimiesten palautteenantamista työntekijöilleen ja kuinka esimiehet kannustavat heitä antamaan palautetta. Kun taas esimiehiltä haluttiin kysyä heidän omia ajatuksiaan siitä, miten he antavat palautetta ja kannustavat työntekijöitä siihen. Tätä osiota ei pystytty muotoilemaan niin, että se olisi yhtenevä kummallakin osapuolelle. Tällä ratkaisulla tutkimuksessa voitiin vertailla, yhtenevätkö niin esimiesten kuin työntekijöiden kokemukset palautteesta vai eroavatko ne toisistaan ilman, että olisi pitänyt tehdä kaksi erillistä kyselyä eri kohderyhmille.

Kyselyn kysymysten ja rakenteen laatimisessa otettiin huomioon sujuvan kyselyn ja luotettavien tutkimustulosten aikaansaamiseksi muutamia asioita. Kysymysten sanamuotoon pyrittiin kiinnittämään huomiota ja kysymykset laadittiin käyttämällä yksinkertaisia ilmaisuja, jotta jokainen vastaaja ymmärsi kysymykset samalla tavalla. Hyvä kysymys ei johdattele, on lyhyt, yksinkertainen, yksiselitteinen ja selkeä, se sisältää vain yhden kysymyksen ja on yleiskieltä ilman outoja sanoja ja sivistystermejä. Kysymykset on hyvä laatia käyttämällä suppilotekniikkaa. Suppilotekniikassa kysymykset etenevät yleisluontoisesta yksityiseen. (Mts. 37, 40.) Kyselylomakkeen kysymykset

ryhmiteltiin aihepiireittäin ja yhden aihepiirin kysymykset etenivät loogisesti suppilotekniikkaa hyödyntäen. Kuten jo aiemmin todettu, vastaajaa ei pidä pakottaa vastaamaan kysymyksiin, joista hänellä ei ole tietoa. Tämä varmistettiin vastausvaihtoehdolla 0 = ei kantaa asiasta ja sillä, ettei tiettyjä kysymyksiä esitetä, jos vastaaja on aiemmin vastannut tietyllä tavalla.

Kysely päättyi taustamuuttujien selvittämiseen. Joskus voi olla hankala kysyä arkaluonteisia asioita heti kyselyn alussa, joten kyselyn taustamuuttujat on hyvä sijoittaa lomakkeen loppuun. Taustamuuttujilla tarkoitetaan niin sanottuja sosioekonomisia muuttujia, joita ovat esimerkiksi ikä, työkokemus, ammatti ja asuinpaikka. (Mts. 41.) Kaiken kaikkiaan kyselyssä oli kysymyksiä yhteensä 71 kappaletta (liite 2).

Tulosten analysointi

Kyselyn tulokset kirjoitettiin auki käyttäen suoria jakaumia, ristiintaulukointia ja keskiarvolukuja. Tulosten analysointi tehtiin SPSS-tilasto-ohjelmalla, jossa suorat jakaumat ja ristiintaulukoinnit luotiin. Saadut taulukot siirrettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jossa ne saatiin muokattua lopulliseen muotoonsa ja kuviot muotoiltua.

Suora jakauma on yhden muuttujan ominaisuuksien kuvaamisessa käytetty yksinkertaisin tiedon havainnollistamis- ja tiivistämiskeino, niin sanottu yksiolotteinen frekvenssijakauma. Se kertoo aineistossa esiintyvien, kutakin muuttujan ominaisuutta tai arvoa vastaavan lukumäärän. Koska kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään asioita ei pelkillä frekvensseillä ole merkitystä, vaan tulokset esitetään suhteellisina, eli prosenttilukoina, eli havainnollistetaan, mikä on kunkin muuttujan arvon suhteellinen osuus koko aineistosta. (Kananen 2011, 74–75.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ristiintaulukointi on hyvä väline, koska menetelmää käytettäessä ollaan yleensä kiinnostuneita asioiden välisistä riippuvuussuhteista. Ristiintaulukoinnin avulla tarkastellaan kahden muuttujan välistä riippuvuussuhdetta. Kun riippuvuussuhteet löydetään, se mahdollistaa asioihin vaikuttamisen. Täysin on-

gelmatonta ei ristiintaulukointi silti ole, sillä vaikka kahden asian välillä ilmenee riippuvuutta, se ei tarkoita sitä, että niiden välillä vallitsisi syy-seuraussuhde. Tuloksissa muuttujien välinen korrelaatio voi näyttää merkittävältä, mutta silti siihen vaikuttavat tekijät eivät välttämättä riipu toisistaan. (Mts. 77.)

Keskiarvo on havainnollistava tunnusluku, jota voidaan käyttää tulosten esittämisessä. Keskiarvoa laskettaessa tuloksissa ei huomioida 0-arvon saaneita vastauksia. Kun tulosten esittämisen yhteydessä käytetään keskiarvolukuja, on samassa yhteydessä hyvä käyttää myös mediaanilukuja. Mediaani on suuruusjärjestykseen asetetuista muuttujan arvoista keskimäinen. Sen hyöty on siinä, että siihen ei vaikuta muista muuttujan arvoista huomattavasti poikkeavat pienet tai suuret arvot. Tämä vaikuttaa erityisesti silloin, jos havaintojen määrä on pieni. Mikäli keskiarvo ja mediaani ovat toisiaan lähellä jakauma on symmetrinen. Jos ne poikkeavat selvästi toisistaan on mediaani silloin yleensä paremmin jakauman keskikohtaa kuvaava luku. (Keskiluvut 2003.)

Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen

Kyselyn luotettavuus varmistettiin riittävällä perehtymisellä aihepiiriin ennen kyselylomakkeen luonnostelua. Koko tutkimusprosessin korvaamattomin osa kyselytutkimuksessa on lomakkeen suunnittelu, joka saavutetaan aiheeseen perehtymisellä (Postikyselyaineiston kokoaminen 2011). Itse kyselyssä varmistettiin sen luotettavuuden kannalta se, että yksi vastaaja pystyi vastaamaan kyselyyn vain kerran. Vastaajan anonymiteetti varmistettiin sillä, että yhteystietoja ei kerätty ja saatuja vastauksia pääsi katsomaan vasta, kun kyselyyn oli vastannut viisi (5) henkilöä.

Lopullinen lomake kannattaa testata ja antaa se pienen koejoukon vastattavaksi. Tämän perusteella kyselyyn tehdään tarvittavat muutokset. (Mt.) Ennen kyselyn julkaisemista se testattiin hyvin. Sen lisäksi se lähetettiin kolmelle (3) koevastaajalle, joilta tuli muutamia huomioita, joiden avulla kyselyä saatiin toimivammaksi ja sen luotettavuus parani. Kysely toimitettiin myös toimeksiantajan edustajille etukäteen kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi.

Kyselytutkimuksen saatekirjeen sisältöön, ulkoasuun ja kieleen kannattaa kiinnittää huomiota, sen tulee herättää luottamusta ja vastausmotivaatiota (mt). Henkilötietosuojasäätöasetuksen ja toimeksiantajan vaatimuksen johdosta tutkimuksen kyselylinkki huolellisesti laadittuine saatesähköpostineen (liite 1) toimitettiin toimeksiantajan henkilöstöpäällikölle, joka toimitti sen eteenpäin esimiehille, jotka toimittivat sen tiiminjäsenilleen.

Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti kertoo, onko mitattu oikeaa asiaa. Se varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2011, 121–122.) Tämän tutkimuksen validiteetti on varmistettu sillä, että tutkimuksen tekoon on käytetty oikeaa tutkimusmenetelmää ja käytetyt mittarit ovat johdettu teoriasta, siihen ensin huolellisesti perehtyen.

Reliabiliteetti

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin todentaminen on yksinkertaista. Reliabiliteetti varmistetaan sillä, että tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu tarkasti ja tehdyt ratkaisut on perusteltu, jotta se voidaan tarvittaessa toistaa. (Mts. 123.) Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on varmistettu huolellisella dokumentoinnilla ja tehdyt ratkaisut on perusteltu.

3 Tiimipalaverit työyhteisössä

Palavereilla voi olla monenlaisia merkityksiä työyhteisössä päätöksenteon ohella. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 9). Kotimaisten kielten keskus määrittelee palaverin terminä epäviralliseksi ja vapaamuotoiseksi, eikä sille ole määritelty omaa tarkoitusta (Palaveri n.d.). Käsitteenä palaveriin liittyy tiettyä epämuodollisuutta, toisin kuin esimerkiksi käsitteeseen kokous, joka on määrämuotoinen ja

pitkälle säädely (Palaverikäytännöt: palaveritoiminta organisaation kehittäjänä 2000, 3). Palaverin ja kokouksen lisäksi työyhteisöissä yhteisistä kokoontumisista voidaan käyttää nimitystä neuvottelu. Neuvottelussa nimensä mukaisesti neuvotellaan (Neuvottelu n.d.). Kaikille ryhmäkeskustelutilanteille voidaan käyttää termiä palaveri yleisnimityksenä (Ekonen, Koponen, Lämsä, Saarisilta, Hauvala, Haaranen & Salminen 2014, 44).

Ekosen ja muiden (2014, 44) mukaan Juholin (2001) on määritellyt palaverien tarkoituksena olevan sen, että siihen osallistujat tuottavat yhdessä tuloksen osallistujien esittämiin ajatuksiin ja vaihtoehtoihin kehitellen, kritisoiden ja muokaten. Niissä kehitetään toimintaa, ratkaistaan ongelmia, seurataan päätösten toteutumista, palauteetaan strategisesti keskeisiä asioita mieliin, tunnistetaan heikkoja signaaleja, innostutaan, opitaan ja vaihdetaan ajatuksia kollegojen kanssa. Ennen kaikkea palavereissa tehdään yhteistyötä. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 9.)

Palaverit eivät aina herätä innostuksen tunteita, ja niille on yleensä muotoutunut rutiininomainen sisältö ja muodollinen asema (Kuusela 2013, 33). Palaverikäytännöt ovat usein muovautuneet vuosien saatossa ja vain harvoin niitä pysähdytään tarkastelemaan kriittisesti. Palaverikäytännöillä tarkoitetaan joko ääneen lausuttuja tai lausumattomia, suunniteltuja tai suunnittelemattomia käytäntöjä, joiden mukaan palavereja toteutetaan organisaatiossa. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 13, 18.) Useimmiten niistä muotoutuu niin tiivis osa yrityskulttuuria, että niitä noudatetaan ilman erillistä sopimusta (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 128).

3.1 Palaverikäytäntöjen arviointi ja kehittäminen

Palavereihin käytetään paljon työaikaa ja niiden onnistuneeseen läpivientiin liittyy paljon haasteita, tämän vuoksi nykytilan arviointi on kehittämisen edellytys (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 18). Palaverikäytäntöjen olisi hyvä olla

suunnilleen samanlaiset koko organisaatiossa. Ihmiset siirtyvät tiimeistä toisiin ja monet voivat osallistua asiantuntijoina toisten tiimien palaveriin. Osallistujien ja toiminnan kannalta on järkevää ja tehokasta, että pelisäännöt ovat suurin piirtein samanlaisia. (Spiik 2007, 214.)

Ekosen ja muiden (2014, 45) mukaan Juholin (2001) toteaa palaverien toimivuutta voitavan arvioivan kysymällä kehittämissuhteita ja mielipiteitä palaveriin osallistujilta. Näitä voivat olla muun muassa käsiteltävien asioiden tärkeys, palaverien hyödyllisyys, keskustelun monipuolisuus, ilmapiirin luottamuksellisuus ja avoimuus sekä se, onko päätöksenteko selkeää ja seurataanko päätösten toteutumista (mts. 45).

Tiimipalaverikäytäntöjen arviointi ja kehittäminen

Tiimipalaverit kehittävät keskustelukulttuuria ja vuorovaikutusta. Säännöllisesti pidettäessä ne edesauttavat tiedon ja osaamisen jakamista. Parhaimmillaan jokainen tiimipalaveriin osallistuja kokee tulevansa kuulluksi ja voivansa puhua vapaasti ja aidosti omista näkemyksistään. Työyhteisöissä ei pidä tyytyä sellaisiin tiimipalaveriin, jotka ovat muuttuneet rutiiniksi, vaan kehittää niitä antoisiksi ja vaihteleviksi yhdessä. (Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista: keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen n.d., 10–11.)

Hahmotettaessa tiimipalaverien rooli osana kokonaisuutta, määriteltäessä yksittäisen tiimipalaverin tarkoitus ja suunniteltaessa sekä toteuttaessa palaverit hyvin, voidaan kehittyä turhien palaverien pitämisestä kohti merkityksellisiä palavereita (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 10). Aika, joka tiimipalaveriin käytetään, tulisi olla saavutettuihin hyötyihin nähden oikeassa suhteessa, jottei niitä koeta turhiksi (Juholin 2009, 176). Tästä johtuen niissä pitää käsitellä tiimin toiminnan kannalta oleellisia asioita (Spiik 2007, 212). Näin niihin ei mennä kuuntelemaan ja istumaan, vaan ne mielletään tavoitteelliseksi yhteistyöksi (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 10). Voidaan siis sanoa, että tiimipalaverien tehokkuudella ja tuloksellisuudella on suora vaikutus niihin osallistuvien työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (Rasila & Pitkonen 2008, 5).

Nykytilan arviointi on tiimipalaverikäytäntöjen kehittämisen lähtökohtana. Tiimipalaverikäytäntöjä voidaan arvioida monella eri tavalla. Ensisijaisesti on tärkeää pohtia, miten ne tukevat tavoiteltavia asioita. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 21.)

Organisaatiolla on oma strategiansa siitä, mikä on sen päämäärä, eli mitä se tavoittelee ja miten se aikoo päästä tavoitteisiinsa. Yksittäisellä tiimillä on oma roolinsa näiden tavoitteiden saavuttamisessa ja sille asetetaan omat tavoitteet niiden saavuttamiseksi. Paras tapa tehdä strategiasta miellyttävä on viedä se esimiehen toimesta arkisiin tapahtumiin, kuten tiimipalaveriin tai esimerkiksi tiimin kehityskeskusteluihin. Tämä voidaan toteuttaa niin, että esimies poimii strategiasta sisältöjä puheeseensa välttämättä käyttämästä itse strategia-sanaa. Strategia on toimintaa ohjaava tekijä, josta puhumalla saadaan se osaksi tiimin jokapäiväistä tekemistä tavoitteiden muodossa. Ihmiset innostuvat strategiasta, kun he pääsevät yhdessä pohtimaan tiiminä sitä, mitä se heille merkitsee. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 102–109.)

Kun tiimin tavoitteet on asetettu taitavasti strategiaa tukien, ohjaavat ne työntekoa, auttavat kommunikoinnissa ja vähentävät konflikteja. Mitattavissa olevat ja täsmälliset tavoitteet antavat mahdollisuuden iloita onnistumisista ja auttavat kehittymään. Onnistumiset itsessään parantavat tiimihenkeä. Tiimin toiminta ja kehittäminen vaativat tarkkaa seuranta, joka mahdollistaa suorituksen arvioinnin. Ilman tätä ei ole mahdollista antaa kunnollista palautetta. Kun tavoite on asetettu, esimies ohjaa palautteen avulla toimintaa haluamaansa suuntaan. Lopputuloksena tiimi palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta. (Salminen 2017, 59–63.)

Tiimipalaverien epäviralliset tavoitteet

Tiimipalaverissa voidaan asialistalla näkyvien asioiden lisäksi asettaa epävirallisia ja näkymättömiä tavoitteita. Näitä ovat muun muassa yhteistyön ja oppimisen edistäminen, työntekijöiden tukeminen, sitoutumisen mahdollisuuden edistäminen sekä

yhteisen tiedon tuottaminen. On luonnollista, että tiimipalavereissa pyritään tavoittelemaan entistä parempaa vuorovaikutusta. Se ei kuitenkaan ole aina helppoa, vaan osallistujien on opittava sietämään ristiriitoja, kuuntelemaan muita, osallistuttava ja kehittämään asioita yhdessä. Tiimipalaverit itsessään ovat yhteistyötä ja esimies vaikuttaa merkittävästi tämän yhteistyön laatuun. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 48–49.)

Tiimit, jotka toimivat hyvin, noudattavat niin sanotun kaksoistavoitteen periaatetta. Tämä tarkoittaa sitä, että tehokkaasti toimiakseen tiimin on huolehdittava sekä asiataavoitteen että epävirallisten tavoitteiden toteutumisesta. Tiimin tarkoitus ja tehtävä muodostuvat asiataavoitteesta ja epäviralliset tavoitteet paljastavat tiimin kiinteyden ja työilmapiirin. Hyvään lopputulokseen ei riitä kumpikaan näistä tavoitteista yksinään, vaan toiminnan tarkoitus antaa tiimille perustehtävän ja motiivin tiimin vuorovaikutukselle. (Mts. 80.)

3.2 Esimiehen rooli toimivan vuorovaikutuksen mahdollistamisessa

Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista ja sanatonta viestintää, puhumista ja kuuntelemista. Siinä on aina jokin viesti eli sanoma. Vuorovaikutuksessa luodaan ja tulkitaan viestejä ja reagoidaan niihin. Kaikki viestinnän osapuolet ovat sekä viestien lähettäjiä ja vastaanottajia samanaikaisesti. Kasvokkaistilanteissa viestit voivat olla puhetta, sanoja, ilmeitä, eleitä, hiljaisuutta, asentoja, äänenkäyttöä ja asettautumista tilaan. Vastaanotettaessa viestejä se on samaan aikaan niin puheen kuuntelemista kuin sanattomien viestien havaitsemista. (Isotalus & Rajalahti 2017, 12–14.)

Työpaikoilla vuorovaikutus kytkeytyy pääosin työhön liittyvien tietojen ja tehtävien välittämiseen. Ihmiset haluavat yleensä myös palautetta työsuorituksistaan. (Järvinen 2001, 46–47.) Näin ollen esimies on keskeisessä asemassa toimivan vuorovaikutuksen mahdollistamisessa ja hänen on käytettävä oikeuksiaan ja valtaansa viisaasti (Kupias ym. 2011, 120).

Keskustelulla tarkennetaan toimintatapoja ja tavoitteita, suunnitellaan ja toteutetaan muutoksia, haetaan uusia ideoita, arvioidaan onnistumista ja annetaan palautetta. Samaan aikaan rakennetaan yhteisiä näkemyksiä ja ihmissuhteita. Ilman keskustelua ei ole työyhteisöä, yhteisen tavoitteen eteen työskentelevää joukkoa. Ilman keskustelua on vain omine tavoitteineen olevia erillisiä yksilöitä. (Kuusela 2013, 52.)

Jos organisaatiosta puuttuu avoimen ja eteenpäin vievän keskustelun kulttuuri, toimintatapoihin ei ole helppoa saada aikaan muutoksia (Järvinen ym. 2014, 168). Halluttuun lopputulokseen päästään vain silloin, kun tiimin jäsenet haluavat vaikuttaa yhteisiin työskentely- ja arviointitapoihin (Heikkilä 2002, 239).

Tiimissä, joka toimii hyvin, toteutuu positiivinen riippuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että ajatellaan myös muita tiimin jäseniä itsensä lisäksi. Positiivisessa riippuvuudessa nähdään, että yhteistyössä on voimaa. (Aarnikoivu 2008, 67.) Avainsanoja tämän saavuttamiseksi ovat toisten auttaminen, tukeminen ja luottamus (Järvinen ym. 2014, 171). On tärkeä varmistaa, että tiimissä on sellaisia jäseniä, jotka käyttävät aikaa tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja tiimin yhteistyön kehittämiseen (Salminen 2013, 34). Vuorovaikutus, joka on rehellistä ja toista kunnioittavaa, rakentaa luottamuspääomaa. Kun sitä on tarpeeksi, voidaan käsiteltäväksi ottaa myös vaikeita asioita. Tällöin jokaisen osapuolen mielipiteitä kuunnellaan ja tuleville tapahtumille ja tehtäville luodaan yhteinen tavoite. (Jabe 2017, 209.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu työnantajan näkökulmasta edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin ja vastata oman organisaationsa toiminnasta. Esimies reagoi poikkeamiin ja antaa organisaatiolleen suunnan. (Salminen 2017, 49.) Yleisellä tasolla voidaan kiteyttää esimiehen perustehtävän olevan johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja lopputulokseen (Aarnikoivu 2008, 34).

Jotta esimies selviytyisi perustehtävästään, hänen yhtenä tärkeänä tehtävänä on järjestää tiimilleen yhteistä aikaa eli paikkoja vuorovaikutukselle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies varaa keskustelulle aikaa ja tekee kaikkensa, että vuorovaikutus tiimin kesken olisi mahdollisimman helppoa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014,

171.) Tiimipalaverit ovat hyvä foorumi keskustelun mahdollistamisessa. Niiden onnistumisen kannalta ratkaisevaa on se, miten esimies johtaa niitä ja miten hän ymmärtää niiden tarkoituksen. (Järvinen 2001, 77.)

Esimies ohjaa keskustelua tiimipalaverissa kysymyksin, kommentein ja varmistaen, että kaikki osallistuvat (Kuusela 2013, 52). Kaikille osallistujille tulee taata tasavertaiset mahdollisuudet osallistua keskusteluun ja päätöksentekoon (Palaverikäytännöt: palaveritoiminta organisaation kehittäjänä 2000, 6). Jokaisen tiimiläisen on helppo ottaa asioita esille tarpeen mukaan, kun keskustelut ovat säännöllisiä. Siihen ei pidä tuudittautua, että jos tiimissä ei puhuta yhdessä, ei siihen ole tarvetta. Esimiehen tehtävänä on osoittaa olevansa kiinnostunut muiden näkemyksistä, hän tekee aloitteen keskustelulle ja ottaa päätöksenteossa huomioon tiimiläisten näkemykset. (Kuusela 2013, 52.)

Tiimiorganisaatiot rakennetaan usein sillä periaatteella, että esimies mielletään tiimin jäseneksi. Tiimiesimies-nimike on suomalaisissa organisaatioissa yleisesti käytössä. Esimiesasemaan liittyvän johtamisoikeuden ja toisaalta esimiesaseman myötä tulevien vastuiden vuoksi esimiehen työskentely tasaveroisena tiiminjäsenenä on vaikeaa. (Salminen 2017, 144–145.) Esimiehen toiminta, hänen tapansa olla, puhua ja vaikuttaa muihin luovat tietynlaisen ilmapiirin työpaikalle. Epävirallinen jutustelu ihmisten kanssa korostaa esimiehen samanarvoisuutta ja luo työpaikalle epämuodollisen ja lämminhenkisen ilmapiirin, jossa ihmisten on helppo viihtyä sellaisina kuin ovat. (Juuti 2016, 70.)

Luottamus ja luottamuksen rakentaminen

Luottamus on psykologista turvallisuutta ja organisaation näkökulmasta tärkeää sosiaalista pääomaa, joka kuvaa avointa dialogia. Esimiehellä on suuri rooli sen rakentamisessa. Luottamus ja vuorovaikutus edistävät tiedon kulkua, jolloin luodaan yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista sekä yhteisiä merkityksiä. Työpaikoilla luottamus näkyy vastuullisuutena, jolloin jokainen kantaa niin henkilökohtaisen vastuunsa kuin tiimin jäsenen vastuunsa. Luottamus lujittuu avoimuuden lisääntyessä,

syntyy tilaa yhteisöllisyydelle, hyvälle yhteishengelle, tiedon kululle ja organisaation oppimiselle. (Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa n.d.)

Peruselementtejä luottamuksen rakentamisessa ovat yhteiset pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa ja jotka sovitaan yhdessä. Päätökset tehdään aidosti yhdessä ja kunnes päätetään jotain muuta, niissä pysytään. Jotta luottamusta pystytään rakentamaan, tarvitaan dialogia. Dialogi on erilaisten näkemysten jakamista, yhdessä pohittamista ja ajattelemista, yhteisen ymmärryksen ja näkemysten kehittämistä. Siihen kuuluvat osallistuminen, kuuntelu ja läsnäolo. (Mt.)

Tiimihenki ja tiimien välinen yhteistyö

Olennainen osuus tiimihengen luomisessa on esimiehellä (Jabe 2017, 93). Ihmisen perustarpeisiin kuuluu yhteenkuuluvuuden tarve, kokemus siitä, että ollaan osa yhteisöä, jossa välitetään ja arvostetaan ihmisenä sekä ollaan niin sanotusti samassa veneessä (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 17–18). Kun esimies on luonut me-hengen, ihmiset osallistuvat ja keskustelevat aktiivisesti tiimipalavereissa. Tällöin tiimiläiset ottavat myös henkilökohtaista vastuuta tiimin ja yrityksen onnistumisesta eivätkä vain piiloudu tiimin varjoon. (Jabe 2017, 207.) Hyvä tiimihenki kannustaa auttamaan toinen toistaan ja jakamaan tietoa. Toimiva yhteisö tuottaa parempaa tulosta, koska keskinäinen yhteistyö toimii. (Martela ym. 2015, 121.)

Tärkeää tietoa välittyy niin tiimiltä tiimille kuin asiantuntijalta asiantuntijalle. Kolme tärkeää funktiota tiimien välisellä viestinnällä on toinen toisiltaan oppiminen, ajan tasalla pysyminen ja sitä kautta päällekkäisyyksien ja turhan työn välttäminen tai karsiminen. Yhteistyö vaikuttaa työn laatuun ja tehokkuuteen. (Juholin 2009, 174.) Juuri esimies toimii tiedonkulun linkkinä toisiin tiimeihin. Yksi esimiehen tärkeimmistä vastuista on koordinoita tiimien välistä yhteistyötä. (Spiik 2007, 210.)

3.3 Toimivan ja tehokkaan tiimipalaverin tunnusmerkit

Työyhteisöissä sanalla tiimi on usein myönteinen kaiku. Lähityöyhteisöä kutsutaan monien ihmisten toimesta spontaanisti tiimiksi. Se ei vielä tee porukasta tiimiä, vaikka koossa on mukava porukka, jonka kanssa työaikaa vietetään. Eikä se tee tiimiä, vaikka organisaation johto kutsuisi sitä tiimiksi. (Salminen 2013, 23.) Katzenbach ja Smith (1998, 59) ovat määritelleet tiimin seuraavasti: ”Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan.”

Tiimityön ideana on tehtävien hoitaminen, muuttuvien tilanteiden hallitseminen ja toimiminen niissä joustavasti (Spiik 2007, 212). Organisaation näkökulmasta tiimityöllä pyritään parantamaan tiedonkulkua ja tehostamaan toimintaa (Salminen 2013, 29). Se sisältää paljon yhteistä suunnittelua, tiedon jakamista ja hankkimista, ongelmien ratkaisemista, päätösten tekemistä sekä arviointia ja ideointia (Heikkilä 2002, 232). Hyvin toimivalla ja oppivalla tiimillä on yhteinen käsitys sen tavoitteista, toiminnan suunnasta ja pelisäännöistä. Tiimillä on taitoa, halua ja mahdollisuuksia käydä yhteistä vuoropuhelua ja oppia näin toinen toisiltaan. (Kupias ym. 2014, 171.)

Tiimipalaverit on havaittu toimivaksi foorumiksi toteuttaa tiimityöhön sisältyviä tiimin perustehtäviä ja käyttämään tiimin resursseja tehokkaasti ja järkevästi saavuttaakseen yhteiset tavoitteensa (Spiik 2007, 212). Tämän lisäksi tiimipalaverien on todettu lisäävän sitoutumista ja motivaatiota sekä edistävän tiiminjäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteistyötä (Heikkilä 2002, 232–233). Palaverien sisältöä ohjaavat tiimin tavoitteet ja se on usein vakio ja osittain vaihtuva (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 28).

Tiimipalaverilla on aina tietty tarkoitus. Palaveritoiminnan tulee olla tavoitehakuista, tuloksia tuottavaa ja tehokasta. Jos halutaan, että toiminta on tuloksellista, on palaverissa toimittava rehellisesti. Kukaan läsnäolevista ei saa tuntea oloaan petetyksi.

Toisaalta on syytä muistaa, että tiimipalavereissa kohtaavat täysin tasavertaiset ihmiset, mutta riippuen tilanteesta omaavat he erilaisen vastuun. Mikäli rehellisyys- ja tasavertaisuuspyrkimykset eivät ohjaudu palavereissa oikein on vaarana, että yhteishenki purkautuu kielteisenä. Tiimipalavereilla on voimakas yhteishengen leima, koska niissä on koolla ihmisiä, jotka vapautuvat hetkellisesti tavanomaisista rutiinitöistä keskenään, toisenlaisiin työtä koskeviin asioihin. Yhteisöllisyyden tuntua saattavat lisätä palaverin oheistoiminnot. Näitä voivat olla hyviin uutisiin tai poikkeukselliseen suoritukseen liittyvät huomionosoitukset. Tehokasta palaverikulttuuria tukee myös säännöllisyys. Tiimipalaverien ajankohdat on syytä sopia hyvissä ajoin etukäteen, jolloin ajankäyttö priorisoituu niiden mukaan. Säännöllisillä palavereilla on kuitenkin vaarana sortua liikaa rutiineihinsa. Niiden houkuttavuutta voidaan lisätä poikkeamalla vakiorutiineista silloin tällöin yllättävillä esityksillä. (Palaverikäytännöt: palaveritoiminta organisaation kehittäjänä 2000, 10–13.)

Jos tiimipalaverissa keskustelu tuntuu juuttuneen paikoilleen, on esimiehen vietävä sitä eteenpäin hyvillä kysymyksillä. Näitä kysymyksiä ovat kysymykset, jotka auttavat kirkastamaan ajattelua, pohtimaan vaihtoehtoja, arvioimaan seurauksia tai täsmentämään perusteluja. Se, millä tavalla puhutaan, luo keskustelun ja kysymysten hengen, erityisesti esimiehen tunnetila tarttuu muihin. (Kuusela 2013, 52–53.)

Pelkkien ajattelemaan aktivoivien kysymysten esittäminen ei itsessään vielä riitä aikaansaamaan sitä, että osallistujien kesken keskustelusta syntyisi hyvä vuoropuhelu. Esimiehen tehtävänä on pyrkiä luomaan sitä. Vuoropuhelussa luodaan yhteistä näkemystä, se on pyrkimystä ja kiinnostusta eri näkökulmien ymmärtämiseen. Vuoropuhelu on keskustelu, jossa osallistujat kuuntelevat, pyrkivät ymmärtämään ja haluavat löytää yhdessä hyvän ratkaisun. Jos esimies epäonnistuu vuoropuhelun synnyttämisessä, eikä se synny tiimissä luonnostaan, voi pahimmillaan keskustelu jäädä yksipuoliseksi oman kannan todisteluksi, yksinpuheluksi. Yksinpuheluun voi osallistua myös kaksi tai useampi henkilö. Tällöin jokainen puolustaa omaa kantaansa, kuuntelematta muita. (Mts. 55–56.)

Osallistujien asema organisaatiossa vaikuttaa oleellisesti keskusteluun. Tiimin ollessa pieni jakaantuvat puheenvuorot yleensä melko tasaisesti asemasta riippumatta. Kun keskusteluun osallistuu 5–6 henkilöä, hierarkia alkaa vaikuttamaan puheen jakautumiseen jo merkittävästi. Silloin jo neljännes puheajasta käytetään hierarkiassa korkeammalla olevien toimesta, kun hierarkian alempien käyttöön jää ajasta vain muutama prosentti. Mitä enemmän tiimin koko kasvaa, sitä vähemmän jää hierarkian alimmille puhemahdollisuutta ja -aika, jos siitä ei erikseen pidetä huolta. (Mts. 57.) Kun vain pieni osa osallistujista on palaverissa äänessä, palaverien tulokset voivat hävitä piilotettuun kilpailuun ja keskinäiseen nokitteluun. Tiimipalaverissa on kuitenkin paikalla usein runsaasti osallistujia, mutta keskustelut voidaan käydä aina näiden samojen henkilöiden välillä. Varsinkin uusimmat tiimin jäsenet ja nuorimmat jäävät helposti huomiotta. (Järvinen ym. 2014, 167–168.)

Esimies voi auttaa hiljaisempia saamaan suunvuoroa kysymällä heidän mielipiteitään ja huolehtia samalla siitä, että heidän puheenvuorojaan ei keskeytetä eikä jyrätä. Erityisesti ujompien ihmisten puhetta pitää kuunnella keskittyneesti ja kannustaa heitä välikysymyksillä syventämään puhettaan. Tiimin jäsenet, jotka häiritsevät toisten puheita ansaitsevat jämäkkää ohjausta. On esimiehen tehtävä varmistaa, että tiimi toimii tehokkaasti ja sen koko kapasiteetti hyödynnetään. (Salminen 2013, 35.)

Mikäli ongelmatilanteet haittaavat sujuvaa tiimipalaverin läpivientiä kannattaa tällöin huolehtia siitä, että organisaatiossa on käyty tiimipalaverikäytäntöjen sisältö ja siihen liittyvät sovitut asiat huolellisesti läpi (Järvinen ym. 2014, 168). Palaverikäytäntöjen sisältö voidaan kirjata erikseen laadittavaan tiimisopimukseen (Työyhteisötaidot: sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta n.d., 12). Käytäntöjen ollessa selkeästi määritelty, niihin voidaan tarpeen tullen viitata ja palata (Järvinen ym. 2014, 169). Tiimisopimusta ja sen sisältöä käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.

Rento ja avoin ilmapiiri sopii kuvaamaan ihanteellista tiimipalaveria. Kun jokainen osallistuja kokee itsensä tärkeäksi osaksi palaveria, muodostuu hyvä ilmapiiri. Tiimin jäsenen saadessa osakseen arvostusta ja kunnioitusta tiimikavereiltaan, tulee turvalli-

nen ja hyväksytty olo. Ilmapiirin ollessa turvallinen, voi jokainen olla oma rento itsensä. Tällöin myös asiat käsitellään asioina, syntyy uusia ideoita ja niitä viedään eteenpäin yhdessä. Kaikki uskaltavat ja ottavat vastuuta. (Rasila & Pitkonen 2008, 13.) Luottamuksellinen ja turvallinen keskusteluilmapiiri näkyy vahvasti siinä, että ihmiset nostavat esille omia henkilökohtaisia haasteitaan, epävarmuuksiaan ja taitamattomuuttaan. Tästä seuraa se, että muut tarjoavat apuaan ja tukeaan. (Tiililä 2016, 69.) Ilmapiirin ollessa avoin ja luottamuksellinen, jokainen tiiminjäsen rohkeuttaa ilmaista oman mielipiteensä, vaikka olisivat täysin eri mieltä koko muun tiimin kanssa (Salminen 2013, 35).

Tiimipalaverin suunnittelu ja toteutus vuorovaikutuksen näkökulmasta

Lähdettäessä suunnittelemaan tiimipalaveria on ensimmäiseksi mietittävä, miksi juuri tämä tiimipalaveri on tärkeä. Mikä sen tarkoitus on? Mitä sen aikana halutaan saada aikaan? Mitä kiinnostavampien ja tärkeämpien asioiden ympärille tiimipalaveri pystytään rakentamaan, sitä varmemmin itse palaveri on innostava. (Tiililä 2016, 68.)

Tiimipalavereita voidaan tehostaa siten, että sen sisältö ja eteneminen määritellään ja kerrotaan yksityiskohtaisesti, aineisto jaetaan etukäteen osallistujille tutustuttavaksi, osallistujia pyydetään miettimään valmiiksi kysymyksiä ja puheenvuoroja, kiinnitetään huomiota kielenkäyttöön ja viestintätyyliin, pyritään luomaan avoin tunnelma ja pyritään aktivoimaan osallistujia kysymään, sekä aktivoimaan palaveria pienryhmätyöskentelyn avulla. (Juholin 2009, 177.) Kun ihmisillä on aikaa orientoitua ja valmistautua käsiteltäviin aiheisiin, on tiimipalaverin läpivienti tehokkaampaa ja asetetut tavoitteet saavutetaan nopeammin (Tiililä 2016, 68). Valmistautuminen palaveriin tarkoittaa omien ajatusten ja tavoitteiden selventämistä (Rasila & Pitkonen, 8). Kun osallistujilla on aikaa valmistautua palaveriin, vähentää se tarvetta sopia asioista jälkepäin käytäväkeskusteluissa (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 44).

Usein tiimiläiset kokoontuvat ennen tiimipalaverin alkua esimerkiksi palaveritilaan tai kahvihuoneeseen. Tuo yhteinen hetki, jossa jaetaan kuulumisia, parveillaan ja nauretaan, voi auttaa luomaan leppoisan tunnelman myös itse palaveriin. Varsinkin esimiehen olisi hyvä liittyä mukaan tähän hetkeen jakamaan muiden tuntemuksia, jos se on mitenkään mahdollista. (Tiililä 2016, 68.) Esimiehen tulee olla siellä, missä yhteisiä kokemuksia kootaan. Sen päälle pystytään rakentamaan uutta. (Jabe 2017, 276.)

Itse tiimipalaverin aluksi on hyvä muistuttaa vielä sen sisällöstä ja tavoitteista. Hyväksi tavaksi on todettu myös esimiesten tapa toistaa tiimin perustehtävää: miksi olemme olemassa, miksi teemme tätä työtä. Tämä tehdään luonnollisella tavalla matkan varrella ja erityisesti silloin, kun keskustelu alkaa eksyä varsinaisesta aiheesta tai silloin, kun pitää tehdä valintoja. (Tiililä 2016, 69.)

Tiimipalavereissa jaetaan tietoa tiimin jäsenten kesken. Tiedon jakamiseen kuuluu sanallisen tiedon jakamisen lisäksi myös hiljaisen tiedon jakaminen. Siihen voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi käsittelemällä yhdessä ongelmatilanteita, onnistumisia ja erikoisia tapauksia. Kun hyvät toimintatavat tuodaan esiin, saadaan ne leviämään koko työyhteisön yhteisiksi, hyviksi käytännöiksi. (Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista: keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen n.d., 10–11.)

Vuositavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laatiminen tulisi kuulua keskeisesti tiimipalaverikäytäntöjen sisältöön. Siellä pitäisi käydä läpi myös organisaation strategiaa. Tiimipalaverit ovat foorumi, jossa tulisi luoda yhteistä ymmärrystä siitä missä ollaan tällä hetkellä, mihin ollaan menossa, miksi ja miten. Suunnitelmien ja tavoitteiden laadinnan lisäksi tiimipalavereissa pitää myös seurata niiden toteutumista. Tiimipalavereissa on paremmat mahdollisuudet aitoon dialogiin ja syvälliseen keskusteluun kuin esimerkiksi yhteisissä tiedotustilaisuuksissa. Tiimipalavereissa on mahdollista kerätä ja antaa palautetta tukien strategian toteutumista uusien innovaatioiden ja näkökulmien muodossa. Jotta kaikki nämä asiat tulee huomioitua, on ne syytä kirjata palaverin asialistaan. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 32.) Aktivoivaa asialistaa ja tiimipalavereissa käsiteltävien asioiden valintaa vuorovaikutuksen

näkökulmasta käsitellään tarkemmin luvussa 4.2. Kun kaikki nämä osa-alueet on otettu huomioon, vuorovaikutus tiimipalaverissa toimii hyvin ja toiminta kehittyy.

3.4 Palautekulttuuri tiimipalaverissa

Tässä luvussa tarkastellaan palautekulttuurin merkitystä vuorovaikutukseen, koska palautteen antaminen ja vastaanottaminen osaltaan edesauttavat saavuttamaan tiimipalaverien epävirallisia tavoitteita.

Palaute on yksi johtamisen väline, se auttaa havaitsemaan millaisena muut kokevat tai näkevät toimintamme. Sillä on kaksi tavoitetta: auttaa vastaanottajaa kehittymään ja ilmaista sen antajan tunteita. Palautteen vastaanottajalle se on lahja, koska palaute jättää päätösvallan sen saajalle. Palaute liittyy menneisyyteen, se annetaan tässä ja nyt, tarkoituksena vaikuttaa tulevaisuuteen. Toisin sanoen palautteen avulla pyritään vaikuttamaan palautteen vastaanottajan tulevaan käyttäytymiseen. Hyvin annettuna palaute liittyy aina käyttäytymiseen ei persoonaan. Käyttäytymiseen jokainen pystyy vaikuttamaan toisin kuin henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä näkemys on aina mielipide ei palaute. Palaute joko kannustaa tai korjaa. Kannustava palaute kertoo, että vastaanottaja on onnistunut. Korjaava palaute vastaavasti kertoo, että vastaanottaja on epäonnistunut palautteen antajan mielestä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26–27, 157.) Annetun palautteen avulla hyvät käytännöt leviävät helpommin koko työyhteisön käyttöön (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 21).

Palautteen merkitys avoimeen vuorovaikutukseen

Riippuen siitä mitä yritys tavoittelee, on palautteella eri kulttuureissa erilainen rooli. Se voi olla ensisijaisesti toiminnan kehittämisen väline tai keino kohottaa alaisen itsetuntoa. (Kupias ym. 2011, 104.) Myös esimiehille tulee antaa palautetta, vaikka se voidaan usein kokea hankalaksi. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tär-

keä osa-alue esimiesviestinnässä. Käytännön tasolla pitää miettiä, annetaanko henkilökohtaista palautetta kahden kesken vai muiden läsnä ollessa. (Juholin 2009, 164–165.) Toisaalta palaute voi kohdistua koko tiimiin; yhteiseen kehittämiskohteeseen tai kiitosten muodossa hyvin tehtyyn työhön (Kupias ym. 2011, 199). Aina paras ja luotettavimmaksi koettu palaute ei tule esimieheltä, esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa kollegat ja työtoverit voivat olla uskottavampia palautteen antajia. Tästä syystä pitäisi kehittää myös työtovereiden välistä palautetta. (Juholin 2009, 165.)

Palautteen antaminen, joka on oikeasti hyödyllistä, vaatii enemmän huomiota kuin sille on tyypillisesti annettu. Kuten mikä tahansa taito, myös strategisen palautteen antaminen vaatii sitä, että siihen kiinnitetään huomiota ja asioita tehdään tehokkaasti ja samanaikaisesti. (Porter 2017.) Palautetta kannattaa antaa usein, koska ihmiset haluavat tietää ovatko he tehneet asioita oikein vai väärin. Samalla työntekijöitä johdetaan oikein, jos keskijohto ja ylin johto saavat palautetta usein. Tällöin johto kuulee onnistumisistaan päivittäin ja pystyy siirtämään nopeasti hyviä käytäntöjä muihin töihin. Vastaavasti se saa tietoonsa ne asiat, jotka eivät toimi ja se pystyy reagoimaan korjaavasti omaan käytökseensä. Hyvä palautekulttuuri pitää ajan tasalla. Jokainen päätöksentekijä organisaatiossa saa juuri sitä tietoa, mitä tarvitsee onnistuakseen päivittäin, viikoittain ja kuukausittain, nopeasti, tehokkaasti ja halvalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 33.)

Organisaatioissa asetetaan yleensä vuoden ja tilikauden alussa kuluvalle kaudelle osasto-, tiimi- ja yksilökohtaisia tavoitteita. Usein käy kuitenkin niin, että tiimikohtaisista tavoitteista ei keskustella lainkaan tiimeissä. Näin tiimien on vaikea tai jopa mahdoton hahmottaa kokonaiskuvaa tai merkityksen tuntua. Tiimien yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen sekä selkeä roolien jako ja ymmärrys siitä, mitä kukin osaa ja haluaa tehdä, ovat kuitenkin tehokkaan toiminnan, laadukkaiden ideoiden synty-
misen ja tiedon jakamisen edellytyksiä. (Mayor & Risku 2015, 157.)

Palaute on hyödytön, jos vastaanottaja ei luota sen antajaan. Tällöin palaute ei ole uskottava. Palautteen kannalta luottamukseen perustuva kulttuuri tai toimintatapa

on työyhteisöissä tärkeä. Vasta silloin ihmiset ovat valmiita ja avoimia vastaanottamaan palautetta. Parhaimmillaan päästään siihen tilanteeseen, että työyhteisö rakentaa yhteisökulttuuria, jossa palautteella on merkittävä rooli. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26–27, 157.)

Esimiehen vaikutus palautekulttuuriin

Palautekulttuuri voidaan nähdä osana yrityskulttuuria, joka muovautuu aikojen saatossa. Työyhteisön kokemukset ja sen hetkiset tarpeet vaikuttavat siihen, miten esimiehen odotetaan toimivan. Jokainen esimies hioo ja työstää työpaikan normeja toimimalla omalla tavallaan ja vähitellen positiiviseksi koetut toimintatavat hyväksytään osaksi kulttuuria. Osa hyväksytyistä toimintatavoista on voinut muuttua itsestäänselvyyksiksi, niin että niistä on muodostunut perusoletuksia. Nämä perusoletukset voivat olla toimintaa kehittäviä ja ylläpitäviä, mutta myös toimintaa haittaavia. Jos haitallisia perusolettamuksia ei pureta yhdessä, ne pitävät tiedostamattomasti otteessaan työyhteisön jäseniä ja välittyvät perintönä uusille työntekijöille. Yrityskulttuurin osana palautekulttuuri käsittää sen, miten yrityksessä on totuttu pyytämään, vastaanottamaan ja antamaan palautetta ja millaista palautetta pidetään hyvänä. (Kupias ym. 2011, 99, 102–103.)

Esimies toimii keskellä palautekulttuuria. Hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa kulttuurin kehittämiseen ja ylläpitoon, vaikka kulttuuri säätelee ja asettaa rajoitteita toiminnalle. Esimiehen on hyvä ymmärtää syvällisemmin yrityksen palautekulttuuria, jotta hän oivaltaisi, miksi ei aina saavuteta haluttua lopputulosta tietyn toimintamallin käyttöönotossa. Erilaiset työpaikan kokoontumiset, kuten tiimipalaverit, ovat hyviä foorumeita tarkastella palautekulttuuria. (Mts. 103.)

Kaikki ihmiset ottavat palautteen vastaan eri tavoin. Esimiehen on hyvä tarkistaa palautetta antaessaan, että se on ymmärretty oikein. Tämä voidaan varmistaa kysymällä vastaanottajalta esimerkiksi, miten hän ymmärsi palautteen, mitä hän aikoo tehdä seuraavaksi asian suhteen ja mistä hänen mielestään äsken sovittiin. Esimiehen on tärkeä osata ottaa vastaan ja saada palautetta myös omasta johtamisestaan

ja toiminnastaan. Jos palautetta ei saa luontevasti, on sitä muistettava pyytää.

(Mayor & Risku 2015, 162.)

Palautekulttuurin luominen ja ylläpito

Palautekulttuurin tarkastelulle hyviä foorumeita ovat työpaikan erilaiset kokoontumiset. Voi kuitenkin olla niin, ettei tiimipalavereissa ole sopivaa kehua ketään henkilökohtaisesti tai keskusteluihin, jotka liittyvät toiminnan arviointiin, ei saa ketään mukaan. (Kupias ym. 2011, 103.) Tiimille itselleen voidaan antaa palautetta niistä asioista, joihin se pystyy vaikuttamaan yhdessä (Kupias ym. 2014, 179).

Kun puhutaan palautekulttuurista ei ole kyse vain siitä, mitä työntekijöiden ja esimiehen välisessä suhteessa tapahtuu. Tärkeitä mittareita ovat myös työntekijöiden välinen luottamus, yhteistyö ja vastavuoroisuus. Yrityksen kulttuuri säätelee sen, miten palautetta annetaan. Jotta organisaatio voisi oppia ja kehittää osaamista, on palautteen vastaanottaminen ja antaminen sen edellytyksenä. Kun palautetta halutaan lisätä, on edettävä monella eri taholla. Jo olemassa olevia, toimivia rakenteita on hyödynnettävä sekä vaalittava ja hoidettava. Jos kulttuurissa on esteitä rakenteissa, on ne selvitettävä ja otettava puheeksi. Luottamus lisääntyy vähitellen ja samalla palautemahdollisuudet kasvavat. (Kupias ym. 2011, 105–107.)

Usein esimiehet eivät tunne oloaan mukavaksi antaessaan korjaavaa palautetta ja siitä syystä se voi jäädä kokonaan antamatta tai vajaaksi. Korjaava palaute, jos se annetaan asianmukaisesti, parantaa tehokkuutta. On todettu, että ne, jotka kokevat korjaavan palautteen antamisen stressaavaksi ja vaikeaksi ovat merkittävästi haluttomampia vastaanottamaan sitä myös itse. Toisaalta ihmiset kokevat, että korjaava palaute on välttämätöntä heidän urakehityksensä kannalta ja sitä halutaan esimiehiltä. Sen antamisen kyky on kriittinen avain menestyksekkääseen johtamiseen. (Zenger & Folkman 2014.)

Esimiehen rooli esimerkin näyttäjänä on korvaamaton myös palautekulttuurin luomisessa ja ylläpidossa. Esimiehen antaessa ja ottaessa palautetta vastaan toiminnastaan, osoittaen samalla kykyä oppia siitä, rohkaistuvat työntekijät samaan. (Kupias ym. 2011, 104.) Esimiehen kannattaakin rohkaista tiimiläisiä palautteen antamiseen toinen toisilleen. Mitä parempi keskinäinen luottamus ja ilmapiiri tiimissä vallitsee, sitä helpompi palautetta on antaa ja vastaanottaa. (Kupias ym. 2014, 180.) Ja kuten aiemmin todettu, niin luottamus kuin ilmapiiri rakentuvat vuorovaikutuksen avulla.

4 Vuorovaikutuksen tehostamiskeinoja tiimipalavereissa

Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutuksen tehostamiskeinoja tiimipalavereissa. Toimivan vuorovaikutuksen avulla saavutetaan tiimipalavereiden epäviralliset tavoitteet.

4.1 Tiimisopimus

Tärkein esimiehen johtamiseen ja ohjaamiseen suunniteltu apuväline on tiimisopimus. Se luodaan tiimin kanssa yhdessä keskustelemalla ja siihen liitetään tiimin toiminnan sujuvuuden kannalta keskeisiä asioita. Sen tarkoituksena on edistää tiimin kasvamista tiiminä sekä syventää ymmärrystä tiimin tavoitteista ja tarkoituksesta sekä ohjata toimintaa niitä kohti. Tiimisopimus ei nimestään huolimatta ole työnantajan ja työntekijän välinen juridinen sopimus. Se on elävä asiakirja eikä sitä ole tarkoitus saada kerralla valmiiksi, vaan sen sisältöä tarkistetaan aika ajoin ja prosessoidaan rauhassa. (Skyttä 2000, 91–92.)

Tiimin toiminnan kannalta keskeisiä asioita ovat perustehtävä, roolit, tehtävät ja vastuut, tavoitteet, pelisäännöt sekä osaaminen nyt ja kehittymistarpeet. Näistä viidestä perusasiasta voidaan koostaa tiimille tiimisopimus, jota päivitetään sovituin väliajoin tiimin toimesta sen tarpeeseen sopivaksi. (Työyhteisötaidot: sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta n.d., 12.) Kaikilla tiimeillä organisaation sisällä olisi hyvä olla samanlainen

tiimisopimuksen runko. Tästä syystä pitäisi miettiä mitä asiakokonaisuuksia tiimisopimukseen sisällytetään ainakin pääotsikkotasolla. Mukaan otettavat asiat mietitään tarkkaan ja niistä sovitaan yhdessä tiimin kanssa. Näin tiimisopimuksia pystytään vertaamaan keskenään ja tiimien on helppo ymmärtää toisten tiimien sopimusten sisältöjä, mikä on tärkeää tiimien välisen yhteistyön kannalta. (Skyttä 2000, 92; Spiik 2007, 230.)

Tiimisopimukseen sitoutuminen edellyttää sitä, että se tehdään yhdessä tiimin kanssa. Ulkopuolisen tahon sanellessa mitä sopimukseen sisällytetään saattaa sitoutuminen jäädä puutteelliseksi. (Spiik 2007, 230.) Ainakin ensimmäisessä tilaisuudessa, jossa sopimussisältöä suunnitellaan, olisi koko tiimin hyvä olla paikalla (Skyttä 2000, 92). Kuviossa 1 on esitelty hahmotelma mahdollisesta tiimisopimusrungosta, josta organisaatio voi muokata itselleen sopivan.



Kuvio 1. Tiimisopimuksen runko (mukailtu Skyttä 2000, 92)

Tiimisopimuksen sopijaosapuolia ovat esimerkiksi tiimin jäsenet, lähiesimies ja johdonedustaja (Spiik 2007, 231). Tiimin tarkoitus, perustehtävä, on palvella asiakkaita. Tässä sopimusrungon kohdassa selkiytetään asiakkuudet, asiakastarpeet ja -hyödyt.

Joillakin tiimeillä asiakkaat voivat olla sisäisiä asiakkaita, joka ei vähennä asiakasnäkökulman merkitystä, vaan sopimusta tehtäessä on huomioitava niin sisäiset kuin ulkoiset asiakkaat. (Skyttä 2000, 93.)

Sopimuksen tärkein ja samalla vaikein kohta on tiimin tavoitteet ja mittarit. Tavoitteissa olisi tärkeä päästä tarpeeksi tarkkoihin tavoiteasetteluihin, näin ne ohjaavat toimintaa paremmin. (Mts. 93.) Ihminen tarvitsee tavoitteita, että hänen toimintansa olisi vastuullista. Jotta tiedettäisiin, miten asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu, tarvitaan mittareita. Mittareiden ollessa selkeitä ne innostavat ja tuottavat parempia tuloksia. (Spiik 2007, 99–100.)

Asettamalla sellaiset tavoitteet, joita on mahdotonta saavuttaa, tapetaan henkilöstön motivaatio ja positiivisen tekemisen meininki katoaa. Tämä voi johtaa myös henkilöstön vaihtuvuuden kasvamiseen. (Rämö 2018, 54.) Yksi käyttökelpoinen väline tiimin tavoitteiden asettamisessa on tasapainotettu tuloskortti (balanced scorecard). Niissä organisaatioissa, joissa tuloskortti on osana johtamisjärjestelmää kannattaa sitä käyttää myös tiimin tavoitteiden etsinnässä. (Skyttä 2000, 95.) Lisää tuloskortista luvussa 4.3. Kun tiimin tavoitteet ovat selvillä, mietitään, millä mittareilla niitä voidaan mitata.

Tiimin vastuut ja valtuudet voidaan sopia tiimisopimuksessa. Esimiehen tulisi pystyä antamaan tiimilleen tarpeelliset valtuudet ja samalla tiimin tulisi pystyä ottamaan valtuudet vastaan. Valtuuksia voidaan ajatella olevan päätöksenteossa, resurssienkäytössä ja kehittämisessä. Päätöksentekovaltuuksissa voidaan miettiä, mitä asioita tiimi voi päättää itsenäisesti ja mitä sen tarvitsee varmistaa tiimin ulkopuolelta. Resurssienkäyttövaltuuksissa käydään läpi, miten omatoimisesti tiimi voi päättää tärkeimmistä resursseistaan: ihmisistä, rahasta, välineistä ja ajasta. Kehittämisvaltuudet voivat sisältää sen, miten tiimi voi hoitaa itsenäisesti omaa kehittymistään. (Mts. 99–100.)

Seuraavaksi tiimisopimuksessa voidaan käsitellä tiimin osaamisrakenne. Tämä osa-alue mielletään usein tärkeimmäksi kehittämisen paikaksi. Kun tarkastellaan tiimin

kesken omaa ja toisten osaamista voi se olla aluksi arka asia. Liikkeelle on syytä lähteä varovasti, mutta jo pian alkaa niin esimiehelle kuin tiimiläisille hahmottua ne todelliset kriittiset osaamiset, miten niitä on tiimissä ja minkä tasoista osaamista ihmisillä on. (Mts. 104.)

Muihin sovittaviin asioihin voidaan kirjata tiimin pelisäännöt, jotka takaavat työrauhan tiimissä. Pelisäännöissä on hyvä sopia muun muassa palaverikäytännöistä. (Työyhteisötaidot: sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta n.d., 12.) Tiimisopimukseen voi tarpeen mukaan sisällyttää myös tiimin palkitsemisperusteet ja allekirjoitukset. Siitä, onko sopimus mielekästä sinetöidä allekirjoituksin voi olla montaa mieltä. Jos tiimisopimuksen pohtijat ovat työstämisen myötä sitoutuneet siihen voivat allekirjoitukset olla pelkkää kosmetiikkaa. Kun tiimisopimusprosessi on syvälinen ei allekirjoituksia tarvita. Niihin ei myöskään pidä pakottaa. Allekirjoitukset ovat tiimisopimuksessa lähinnä siitä syystä, että kyseessä on nimellisesti sopimus ja sopimukset on yhteiskunnassamme yleensä totuttu allekirjoittamaan. (Skyttä 2000, 92, 107.)

4.2 Aktivoiva asialista

Tiimipalavereissa sovitaan usein edellisellä kerralla siitä, mitä asioita seuraavalla kerralla käsitellään eikä laadita erikseen asialistaa. Olisi kuitenkin suositeltavaa käyttää jonkinlaista etukäteistietoa osallistujille siitä huolimatta. (Rogelberg 2007.) Kun asialista on laadittu ja se on tehty järkevästi, selkeyttää ja tehostaa se tiimipalaverityöskentelyä. Jos käsiteltävät asiat kerrotaan vasta itse palaverissa, monen ajatukset niistä kirkastuvat vasta palaverin jälkeen. (Spiik 2007, 218, 220.)

Osa esimiehen valmistautumista tiimipalaveriin on asialistan laadinta. Myös muiden osallistujien valmistautuminen tehostaa palavereja. Tiimipalaverin onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki osallistujat ymmärtävät samansuuntaisesti sen tarkoituksen ja mitä siinä tavoitellaan. Jos osallistujilla on erilaiset näkemykset näistä asioista he tulevat palaveriin hyvin eri tavoin valmistuneina. Tällöin joudutaan käyttämään ar-

vokasta palaveriaikaa siihen, että käsiteltäviin asioihin löydetään yhteiset näkemykset ja tavoitteet. Palaveriin valmistautuminen on ensisijaisesti sen tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää toimintaa ja itse palaveri yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 44.)

Asialistan käsiteltävät asiat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: tiedotettavat, päätettävät ja keskusteltavat. Kuviossa 2 on esitelty mahdollinen tiimipalaverin asialista.

Tiimipalaverin asialista				
Tiedotettavat				

Päätettävät	Sovittiin vastuu- henkilö	Sovittiin seuraava toimen- pide	Sovittiin aika- taulu ja seuranta	Sovittiin tiedotta- misesta muille

Keskusteltavat

Kuvio 2. Tiimipalaverin asialista (mukailtu Spiik 2007, 219)

Jokainen tiimi voi soveltaa asialistan jakoa omien tarpeidensa mukaan. Esimies laatii palaverin asialistan etukäteen ja kirjaa siihen käsiteltävät asiat. Tämän jälkeen hän toimittaa listan esimerkiksi ilmoitustaululle tai johonkin tiimin tiedotusalueelle. Tällöin kuka tahansa tiimin jäsenistä voi lisätä asioita listalle. Kun lista on kaikkien nähtävillä, syntyy käsiteltävistä asioista etukäteiskeskustelua. Käytännössä tämä tarkoittaa valmistautumista ja kun asia otetaan esille itse palaverissa ovat osallistujien ajatukset pidemmälle mietittyjä. (Spiik 2007, 218, 220.)

Asialistaan on ensimmäiseksi kirjattu tiedotettavat asiat, joista ei erityisemmin keskustella. Jos jokin asia on epäselvä, siihen voidaan pyytää tarkennusta. Mikäli joistakin asioista syntyy enemmän keskustelua, voidaan siirtää asian käsittely kohtaan ”keskusteltavat”. Palaverin alussa esimies voi myös kysyä, mitä tiedotettavia asioita haluttaisiin käsitellä lopussa. Seuraavana asialistalla on päätettävät asiat ja niiden jatkotoimenpiteistä sopiminen. Esimerkissä jatkotoimenpiteiksi on listattu sopiminen vastuuhenkilöstä, sopiminen seuraavasta toimenpiteestä, sopiminen aikataulusta ja seurannasta sekä tiedottamisesta muille. Palaverin lopuksi käydään läpi keskusteltavat asiat, joihin siis myös tiimin jäsenet ovat voineet lisätä omia asioitaan etukäteen. Asioista keskustellaan ja ideoidaan vapaasti ja luovasti. Myös päätöksiä voidaan tehdä. (Mts. 219.)

Palaverin tavoitteellisuutta voidaan lisätä sillä, että jokainen kertoo aluksi lyhyesti siitä, mitä palaverilta odottaa. Kun kierros on tehty esimies selkeyttää palaverin tavoitteet. Sitoutumista taas voidaan lisätä sillä, että jokainen kertoo lopuksi oman käsityksensä siitä, miten palaveri saavutti tavoitteensa. Tämän lisäksi jokainen voi lyhyesti kerrata häntä itseään koskevat toimenpiteet. (Mts. 219.)

Tiimipalavereissa, jotka yleensä ovat epämuodollisia, laaditaan vain harvoin pöytäkirjoja tai muistioita. Usein jokainen tekee omat muistiinpanonsa. Haittana tästä voi olla se, että tällöin jälkeenpäin voi olla useita erilaisia tulkintoja tehdyistä päätöksistä. (Vaahtio 2008, 70.) Kun palaverista laaditaan muistio, kaikki tietävät, mitä on sovittu ja poissaolijat voivat tutustua sovittuihin asioihin. Päätökset voidaan kirjoittaa sa-

maan asialistaan tai vaihtoehtoisesti voidaan pitää erillistä muistiota. Molempia säilytetään yhdessä sovitussa paikassa, josta jokainen tiimiläinen voi sen löytää. (Spiik 2007, 220.)

Mitä asioita tiimipalaveriin?

Joskus tilanne voi olla se, että esimies tai tiimi ei tiedä, mitä asioita voisi käsitellä tiimipalavereissa. Tällöin voidaan pyytää esimerkiksi toisten tiimien palaverien muistiota ja katsoa sieltä, mitä asioita toiset käsittelevät. Vaihtoehtoisesti esimies voi osallistua toisten tiimien palaveriin saaden sieltä virikkeitä oman tiimin palaveriin. Toisaalta voidaan pyytää apua omalta esimieheltä, mikäli sellainen on tai organisaation koulutus- tai henkilöstöosastolta. (Mts. 248.) Tehdään niin sanotusti organisaation sisäistä benchmarkingia (ks. luku 4.4).

Aiheesta voidaan pitää myös ideariihi yhdessä tiimin kanssa. Sen yhteydessä palaveritilan seinille kiinnitetään suuria papereita ja jokaiselle jaetaan tussikynät. Sovitaan, että esimerkiksi 10 minuutin aikana jokainen käy kirjoittamassa papereille asioita, joita voisi tai pitäisi käsitellä tiimipalavereissa. Ideointiajan ollessa käynnissä kaikki liikkuvat koko ajan ja ideoita saa kirjoittaa mihin tahansa paperiin. Ideoita tulee helpommin mieleen, kun näkee mitä muut ovat kirjoittaneet. Joku saattaa kirjoittaa esimerkiksi sanan tiimihenki, seuraava keksii siitä → yhteinen harrastus → vetäjä → teatterimatka → kuntosali ja niin edelleen. Ideoita saa tulla mistä tahansa ja miten paljon tahansa. Tärkeintä on rento ja hauska tunnelma, ideointivaiheessa ei ole rajoja. Ideointivaiheen päättyessä kootaan ajatukset yhteen ja aloitetaan karsiminen. Tällä tavalla löydetään todennäköisesti paljon asioita, joita tiimi voi käsitellä palavereissaan. Joukossa saattaa olla myös itsestäänselvyyksiä, mutta kun tilanteita arvioidaan tarkemmin, on juuri itsestäänselvyyksien takia syntynyt töissä ongelmia. (Mts. 248–249.)

4.3 Tulokortti

Suunniteltaessa palaverikäytäntöjä kannattaa tarkastella organisaation toimintaa kokonaisuutena. Säännöllisesti toteutettaviin palavereihin voidaan kytkeä vuosisuunniteluun nojaten, esimerkiksi tulokortin avulla, organisaation strategia osaksi kaikkien työtä. Palaverit eivät palvele pelkästään päätöksentekoa, vaan niissä voidaan tehdä myös kehitystyötä ja suunnitelmia. Tulokortin avulla tiimin vuorovaikutus paranee ja sen tavoitteet selkeytyvät tiimin jäsenille. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 38.)

Tulokortti tai tasapainotettu tulokortti on Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006) mukaan Suomessa käytetty nimitys Robert S. Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun alussa kehittämästä menestystekijämittaristosta, balanced scorecardista. Mittariston kehittäjät määrittivät sen neljäksi näkökulmaksi talouden, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppimisen kasvun. Mittareiden avulla on tarkoitus seurata, kuinka hyvin yritys kehittyy pitemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. Tulokorttia on 2000-luvun alusta lähtien käytetty yhä enemmän strategisena johtamisjärjestelmänä kuin mittausjärjestelmänä. Tällä tavoin tulokortin avulla muutetaan strategia toiminnaksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17–19.)

Tulokorttia soveltaneet organisaatiot ovat usein muokanneet mittariston näkökulmia omaan toimintaansa paremmin sopiviksi. Niiden organisaatioiden, jotka suunnittelevat tulokortin käyttöönottoa tulisi määrittää itse juuri sille sopivat näkökulmat, eikä ottaa neljää alkuperäistä näkökulmaa valmiiksi annettuina. (Mts. 24.)

Tiimityön mittareiden määrittäminen ja rakentaminen on haasteellista. Aluksi kannattaa määritellä vain muutamia mittareita ja katsoa miten ne toimivat. (Spiik 2007, 101.) Skyttä (2000, 95) toteaa tasapainotetun tulokortin olevan hyvä väline tiimin tavoitteita mietittäessä. Mikäli organisaation johtamisjärjestelmä on rakennettu balanced scorecardin varaan kannattaa sitä hyödyntää myös tiimien tavoitteiden etsintään ja määrittämiseen (mts. 95).

Mittareita määrittäessä yritystason tavoitteet tulee muuntaa tiimitason tavoitteiksi. Paras tapa edetä on pohtia kunkin tiimin roolia osana kokonaisuutta. Muuntaminen ei tarkoita sitä, että johto sanelee tavoitteet, vaan sen tulee kannustaa eritasoilla työskenteleviä ihmisiä löytämään itse ne mittarit, jotka kuvaavat heidän omassa työssään niitä asioita, joiden menestyksellinen hoitaminen auttaa strategian toteuttamista koko yrityksen näkökulmasta. Kun tiimikohtaiset tavoitteet on asetettu, kukin tiimi voi yhdessä miettiä, millä keinoin se tulee saavuttamaan tavoitteensa ja johtaa niistä itselleen mittarit. (Malmi ym. 2006, 78–79.)

Tuloskortti tehdään vuosittaisen toimintasuunnittelun yhteydessä organisaatiolle, yksikölle, tiimille ja yksilölle. Oleellista tuloskorttia laatiessa on se, että johto ja esimiehet laativat sen yhdessä niiden henkilöiden kanssa, joita se koskee. Kun tuloskortti on tehty, seurataan säännöllisesti siinä keskeisiksi määriteltyjen tavoitteiden toteuttamista. Tiimipalaverit ovat hyvä foorumi seurata tiimikohtaista tuloskorttia. Säännöllisesti toistuvien palaverien asialistalle on hyvä laittaa yhdeksi asiaksi tuloskortin seuranta ja mahdolliset toimenpiteet. Tällä tavoin varmistetaan se, että strategisesti keskeisiä asioita käsitellään säännöllisesti. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 36.)

Tuloskortin avulla toimintaa pystytään kohdistamaan oleelliseen ja seuraamaan systemaattisemmin tavoitteiden toteutumista. Se voidaan nähdä myös kommunikaation välineenä, joka luo organisaatioon yhteisen kielen. Kun tuloskortti on otettu käyttöön organisaatioissa niiden strategiat ovat selkeytyneet työntekijöille. Työntekijät ovat myös ymmärtäneet aiempaa paremmin, miten heidän oma työnsä liittyy yrityksen muihin toimintoihin ja mikä on heidän oma roolinsa tavoitteiden saavuttamisen suhteen. (Malmi ym. 2006, 52, 54.)

4.4 Reflektointi ja benchmarking

Reflektointi tarkoittaa tietoista arviointia omasta toiminnasta, kyseenalaistamista ja uusien toiminta- ja ajattelutapojen pohtimista. Sitä voi tehdä joko yksin tai muiden

ihmisten kanssa. Oman tekemisen arviointi tuo esiin niin onnistumisia kuin epäonnistumisia. Nämä kokemukset on hyvä jakaa työyhteisössä. Tästä käytännöstä voidaan tehdä rutiininomainen osa palaveritoimintaa. Helppointa on reflektoida ensin omassa rauhassa toiminnan, esimerkiksi työsuorituksen, jälkeen. (Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista: keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen n.d., 11.) Tämän jälkeen voidaan tuoda tapaus tiimipalaveriin, jossa tilannetta voidaan reflektoida yhdessä tiimin kanssa.

Benchmarking eli vertaisarviointi tai oppiminen parhaista käytännöistä tarkoittaa omien toimintatapojen vertailemistä toisen yrityksen tai oman organisaation sisäisiin tapoihin tehdä asioita. Benchmarkingia voidaan tehdä siis myös organisaation sisällä. Tällöin organisaation eri yksiköt tai osat vertaavat prosessejaan tai toimintaansa keskenään. Näin opitaan toisten hyvistä käytännöistä ja niitä voidaan jakaa laajemmin organisaation sisällä käyttöön. Yleensä toisen toimintatapa ei voida ottaa sellaisenaan käyttöön. Sen avulla voidaan kuitenkin saada uusia ideoita omaan toimintaan tai nähdä konkreettisia puutteita tekemisessä. Benchmarking on hyvä keino vertailla toiminnan organisoimista ja työn tekemisen tapoja. Se on systemaattinen ja tehokas tapa oppia toisilta. Se auttaa oman toiminnan heikkouksien tunnistamista ja laatimaan tavoitteita ja kehitysideoita niiden ja organisaation kehittämiseen. (Mts. 12; Benchmarking n.d.)

Joskus käy niin, että organisaation sisällä ei tieto kulje hyvistä toimintatavoista. Tämä voi johtua siitä, että ei ymmärretä niitä hyötyjä, jotka toiset voisivat saada omista hyvistä ratkaisuista, asiaan ei olla tarpeeksi motivoituneita tai yksiköillä on vajavaiset kontaktit toisiinsa. (Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista: keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen n.d., 12.) Benchmarkingin taustalla on tuttu idea, jossa kaikkien ei tarvitse keksiä pyörää uudelleen, vaan opitaan toisilta ja kehitetään edelleen (Spiik 2007, 226).

4.5 Tiimin kehityskeskustelut

Perinteisten alaisen ja esimiehen välisten kehityskeskustelujen lisäksi organisaatioissa voidaan toteuttaa myös tiimin kehityskeskustelu (Aarnikoivu 2010, 107). Kun organisaatiossa käytetään tiimin kehityskeskusteluja, perinteiset kehityskeskustelut jaetaan kahteen osaan. Toisessa osassa työntekijä ja esimies keskustelevat normaalin kehityskeskustelun tapaan kahden kesken työntekijää koskevista henkilökohtaisista asioista. Näitä asioita ovat muun muassa työaikajärjestelyt, työviihtyvyys ja ammattitaidon kehittäminen. Se, mitä henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun sisältyy, on organisaatiokohtaista. Toisessa osassa käydään tiimin kesken yhteinen kehityskeskustelu. (Valpola 2002, 72.)

Tiimin kehityskeskustelu voidaan järjestää jokaisen yksilötason kehityskeskustelukieroksen jälkeen vuosittain (Aarnikoivu 2010, 107). Kehityskeskustelu voidaan käydä ylimääräisenä tiimipalaverina tai säännöllinen tiimipalaveri voidaan käyttää tiimin kehityskeskustelun järjestämiseen. Tiimin kehityskeskustelussa käydään läpi tavoitteet, tulokset ja kehittämistoimenpiteet yhdessä tiimin kanssa. Tällaisen tiimipalaverin ollessa kyseessä ilmoitetaan siitä aina etukäteen ja muistutetaan sen olevan osa kehityskeskustelua. (Valpola 2002, 72.) Esimiehen harkinnan mukaan tiimin kehityskeskustelua voidaan käyttää myös tilanteessa, jossa tiimin kiinteyttä halutaan kasvattaa tai lujittaa tai esimerkiksi muutosta tukevana toimenpiteenä (Aarnikoivu 2010, 107). Valpolan (2002, 72) mukaan tiimin kehityskeskustelupalaverin suositeltu kesto on kaksi tuntia.

Kehityskeskustelu tuo tiimin toimintaan lisäarvoa vahvistamalla yksilötason keskusteluja ja luomalla tiimitasolla yhteisöllisyyttä ja yhteistä ymmärrystä. Tiimi tiedostaa yhteiset tavoitteet ja sen, että kaikilta tiimin jäseniltä vaaditaan panostusta, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Tiimin kehityskeskustelut ovat foorumi, jolla näitä asioita kirkastetaan. Tämän lisäksi tiimin kehityskeskustelu edistää tulokselliselle työyhteisölle ominaista positiivista riippuvuutta sekä vastuullisuutta. Keskustelutilanteessa luodaan sosiaalista painetta, joka tukee sitä, että jokainen tiimin jäsen hoitaa oman

osuutensa tiimin töistä. Tiimin kehityskeskusteluissa edistetään kannustavan ja avoimen vuorovaikutuksen toteutumista nostamalla esiin niiden merkitys. Parhaimmillaan tiimin kehityskeskustelu haastaa avoimeen ja kannustavaan vuorovaikutukseen konkreettisella esimerkillään. Tiimityötaidot ja muut vuorovaikutustaidot mahdollistavat yhteistyön. Tästä syystä tiimin kehityskeskustelussa nostetaan esille jokaisen velvollisuus sitoutua yhteistyöhön ja kannustavaan, avoimeen ja arvostavaan vuorovaikutukseen. Käydään siis läpi yhteiset pelisäännöt. (Aarnikoivu 2010, 108–110.)

Tiimin kehityskeskustelu voidaan käydä seuraavien teemojen pohjalta:

- tiimin perustehtävä, rooli organisaatiossa ja pääasialliset asiakkaat
- edellytykset ja vaatimukset perustehtävän täyttämiseksi, tiimin menestystekijät
- onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa
 - missä oltiin hyviä?
 - missä on kehittämisen varaa?
- tiimin työtehtävien organisointi ja työnjako
- yhteiset toimintaa ohjaavat pelisäännöt
- tiimin työskentelyilmapiiri ja yhteistyösuhteet
- tiimin erityiset haasteet lähitulevaisuudessa ja niistä johdetut osaamistarpeet
- seuraavan kauden tavoitteiden ja niiden saavuttamisen edellytysten määrittäminen, toiminnan kehittämisen pääkohteet
- palaute esimiehelle: edistääkö esimies toiminnallaan tiimin tavoitteiden toteutumista, esimiehen toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet tiiminäkökulmasta.

(Mts. 109–110.)

4.6 Aktivoivat menetelmät

Aktivoivat menetelmät tehostavat palavereja vaikuttamalla vuorovaikutuksen laatuun. Kulttuureissa, joissa ei aiemmin ole odotettu aktiivista osallistumista tiimipalaverissa voi tätä kykyä yrittää harjaannuttaa esimiehen toimesta näillä menetelmillä. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 49, 66.) Ne ovat hyvä keino käynnistää, ylläpitää ja vahvistaa tiimin vuorovaikutusta (Kupias ym. 2014, 175).

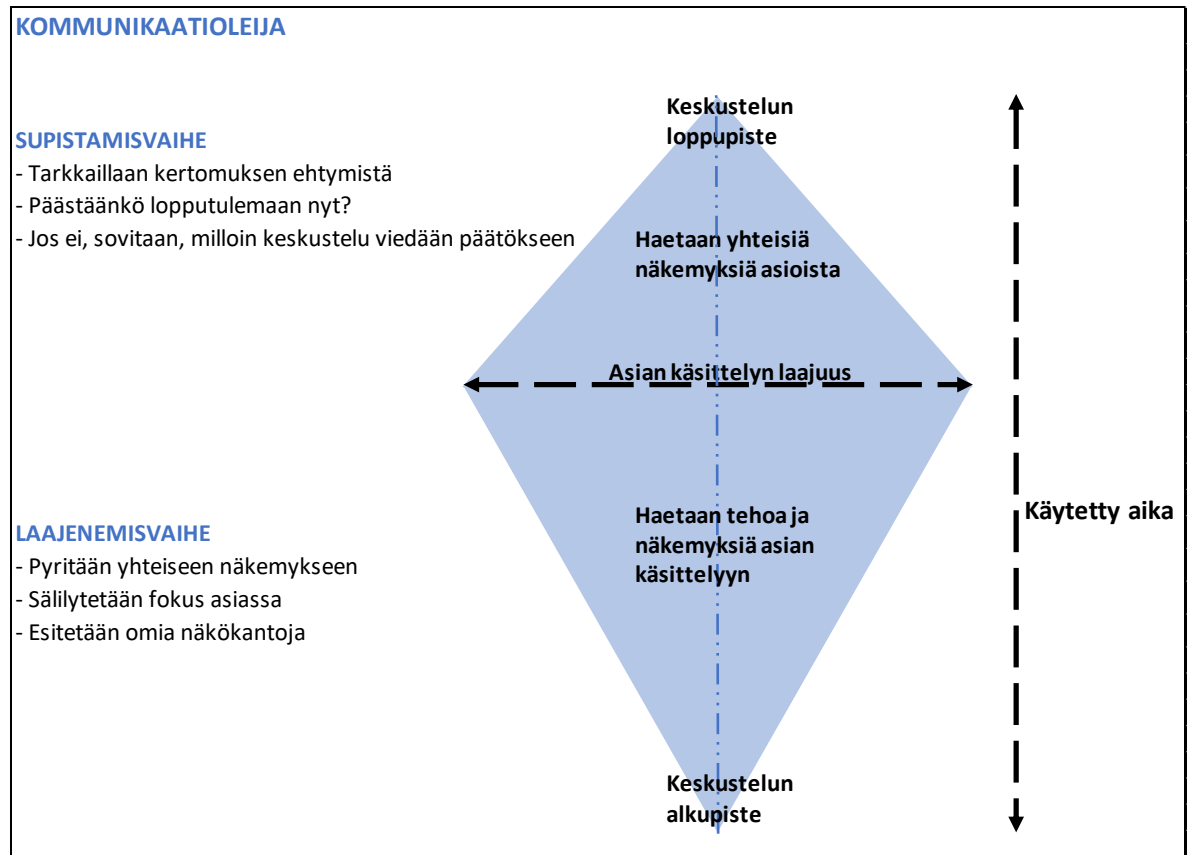
Erilaiset menetelmät auttavat saavuttamaan palaverien erilaisia tavoitteita ja niiden avulla voidaan oppia aktiiviseen, osallistumista kannustavaan palaverikulttuuriin (Työyhteisön tavoitteet: yhdessä tavoitteisiin 2006, 66). Hyvin suunnitellut aktiviteetit auttavat palaveriin osallistujia osallistumaan nopeammin, kasvattavat heidän mielenkiintoaan ja helpottavat tiedon jakamista (Johnston n.d., 22).

Nykyään yhä enenevässä määrin halutaan hyödyntää tiimiläisten osaamista syvällisemmin. Usein parhaita osajia analysoimaan työhön liittyviä tilanteita, löytämään olennaisia ongelmia tai kehittämiskohteita ja tuottamaan laadukkaita ratkaisuja niihin ovat tiimiläiset itse. Yhteisen työskentelyn avulla voidaan jakaa osaamista, jota tiimissä on paljon ja jokaisella sen jäsenellä hieman erilaista. Se myös sitouttaa yhdessä tuotettuihin toimintamalleihin ja ratkaisuihin. (Kupias ym. 2014, 175.) Tässä luvussa esitellään muutama käyttökelpoinen menetelmä vuorovaikutuksen aktivoimiseksi.

Kommunikaatioleija

Kommunikaatioleija (ks. kuvio 3) on käyttökelpoinen niissä tilanteissa, jolloin tiimipalavereja pidetään ilman kunnollista palaveritekniikkaa ja käsitystä siitä, mitä lopputuloksesta halutaan. Ja toisaalta jos vuorovaikutusprosessi palaverissa ei laajenna tietoa asiaan vaikuttavista yksityiskohdista. Kommunikaatioleijan tavoitteena on päästä tilaan, jossa laajennetaan tietoa asiaan vaikuttavista tekijöistä ja tilaan, joka tuottaa

yhteisen näkemyksen siitä, mihin toimenpiteisiin osallistujat sitoutuvat. (Ekonen ym. 2014, 46.)



Kuvio 3. Kommunikaatioleija (mukailtu Ekonen ym. 2014, 48)

Kommunikaatioleijassa palaverin kulku nähdään leijan muotoisena, jossa palaverin alku on leijan alaosassa, mistä lähdetään etenemään kohti palaverin loppua ja leijan yläosaa. Leijan pystyakseli kuvaa käytettyä aikaa ja vaaka-akselin leveys kuvaa sitä, kuinka laajasti käsiteltävää asiaa käsitellään.

Palaverin eteneminen voidaan jakaa kahteen vaiheeseen ja asettaa kummallekin niistä oma päämäärä. Ensimmäinen vaihe on laajenemisvaihe, jolloin palaverin aluksi käydään alustava keskustelu, jossa pyritään löytämään kaikki käsiteltävään asiaan

vaikuttavat tekijät, pyritään löytämään yhteinen näkemys, säilytetään fokus asiassa ja esitetään omia näkökantoja. Toinen vaihe on supistamisvaihe, joka alkaa, kun palaverissa käytävä keskustelu ei tuo enää esiin uusia tekijöitä. Alustavasta keskustelusta tiivistetään olennaiset ja yhteisesti hyväksytyt tekijät. Niiden pohjalta muodostetaan yhteinen kokonaisymmärrys käsiteltävästä asiasta. Mikäli lopputulemaan ei päästä kyseisen palaverin aikana, sovitaan, koska keskustelu viedään päätökseen. Kun päätöksiä syntyy, ne ja niistä seuraavat toimenpiteet perustuvat tällöin yhteisesti hyväksytyihin tilannearvioihin ja sitouttavat osallistujat toimenpiteisiin. (Mts. 47.)

Pariporina

Aina oman mielipiteen esittäminen tai ajatuksen ilmaiseminen julkisesti ei ole helppoa, ei ainakaan kaikille. Pariporina-menetelmän tarkoituksena on virittää keskustelu nopeasti ja turvallisesti mistä aiheesta tahansa. Pariporina, nimensä mukaisesti käydään ensin pareittain. Esimies pyytää tiimiläisiä keskustelemaan esillä olevasta asiasta ja esittämään mielipiteitä parilleen. Kun pari on muodostanut yhteisen mielipiteen asiasta, tai vastaavasti testanneet omaa mielipidettään toisella ihmisellä, saadaan keskustelu helposti käyntiin. Tämän jälkeen esimies voi helposti kysyä keneltä tahansa mistä keskusteltiin, jolloin kynnystä kertoa oma mielipiteensä ei enää ole, koska se on testattu jo parin kanssa. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 68.)

5 Tutkimustulokset

Kyselylinkki oli aktiivinen 1.–18.4.2019. Kahdella ensimmäisellä viikolla vastauksia saatiin yhteensä 31 kappaletta. Huolimatta kyselyn huolellisesta suunnittelusta saattaa käydä niin, että suuri osa henkilöistä, joille kysely on lähetetty, ei syystä tai toisesta halua tai ehdi osallistua tutkimukseen. Normaalisti joudutaan lähettämään muistutusviestejä kyselyyn vastaamisesta, koska ensimmäisen kyselykierroksen vastausmäärä ei nouse tarpeeksi suureksi. (Postikyselyaineiston kokoaminen 2011.) Kun

kyselyn viimeinen viikko lähti käyntiin, muistutettiin esimiehiä ja työntekijöitä vastausajan lähenemisestä loppuaan. Toimeksiantaja hoiti muistuttamisen sisäisen kanavansa kautta yhdessä sovituksi. Viimeisellä viikolla vastauksia saatiin vielä 15 kappaletta, joten lopullinen vastausmäärä oli 46, näin ollen vastausprosentti kyselyyn oli 33 %, kun $n = 138$. Esimiesten osuus vastaajista oli 20 % (9 kappaletta) ja työntekijöiden 80 % (37 kappaletta). Esimiehiä toimeksiantajalla on yhteensä 20 henkilöä ja työntekijöitä 118 henkilöä. Näin ollen kaiken kaikkiaan kysely tavoitti esimiehistä 45 % ja työntekijöistä 31 %.

5.1 Taustamuuttajat

Taustamuuttujilla selvitetään havaintoyksiköiden yleisiä ominaisuuksia, joiden avulla vastaajat voidaan ryhmitellä ja voidaan selvittää, onko ryhmien välillä eroja (Kananen 2010, 90). Taustamuuttajat on kuvattu suorilla jakaumilla, joissa N kertoo vastaajien lukumäärän ja prosentit ryhmän osuuden kaikista vastaajista.

Usein aineiston kerääminen ei onnistu suunnitellusti ja syntyy niin sanottua suunnitelmattomasti puuttuvaa tietoa. Kyselytutkimuksessa vastaaja voi kieltäytyä vastaamasta joihinkin kysymyksiin, mistä aiheutuu osittaiskatkoa. (Postikyselyaineiston kokoaminen 2011.) Taustamuuttujien osalta jouduttiin toteamaan, että joihinkin niistä ei saatu kaikkien vastauksia, tämä hankaloitti osaltaan tulosten tulkintaa ja joitakin vastauksia jäi tämän vuoksi tuloksista kokonaan pois.

Tässä tutkimuksessa taustamuuttujiksi valikoitui vastaajien asema työyhteisössä (työntekijä/esimies), tällä voitiin vertailla sitä, miten eri osapuolet kokevat asioiden toimivan ja voitiin nähdä, eroavatko näkemykset toisistaan. Tämä kysymys esitettiin heti kyselyn aluksi, ja kuten todettu, sen perusteella piilotettiin tai esitettiin eri kysymyksiä. Taulukosta 1 voidaan todeta, että esimiehiä vastasi kyselyyn 9 ja työntekijöitä 37.

Taulukko 1. Vastaajien asema työyhteisössä

	N	%
Esimies	9	20
Työntekijä	37	80
Yhteensä	46	100

Muut taustamuuttajat selvitettiin kyselyn lopussa, mikä voi vaikuttaa siihen, että osaan kysymyksistä ei ole saatu vastausta. Vastaajien toimipisteen sijainti haluttiin tietää, koska näin pystyttiin vertailemaan sitä, miten käytännöt toimivat niin pääkonttorilla Jyväskylässä kuin muun Suomen toimipisteillä. Tutkimuksen alussa todettiin, että toimipisteet ovat lisääntyneet vuosien varrella ja niissä saattaa olla erilaisia käytäntöjä, joista haluttiin ottaa selvää. Tämän muuttujan kohdalla ei valitettavasti voitu kysyä muun Suomen osalta tarkempaa sijaintia, koska tällöin vastaajan anonymiteetti olisi vaarantunut. Pienemmillä toimipisteillä saattaa olla esimerkiksi vain yksi esimies, joten se olisi voinut vaikuttaa myös heidän vastaustensa luotettavuuteen, mikäli paikkakuntaa olisi määriteltä tarkemmin. Taulukosta 2 nähdään, että 60 % vastaajista työskentelee Jyväskylän toimipisteellä ja vastaavasti 40 % muualla.

Taulukko 2. Vastaajien toimipisteen sijainti

	N	%
Jyväskylä	27	60
Muu Suomi	18	40
Yhteensä	45	100

Seuraavaksi selvitettiin vastaajien sukupuoli, jälkepäin ajateltuna tämän olisi voinut jättää naisvaltaisella alalla kokonaan pois. Taulukosta 3 voidaan todeta, että suurin osa kyselyyn vastaajista oli naisia (93 %).

Taulukko 3. Vastaajien sukupuolijakauma

	N	%
Nainen	38	93
Mies	3	7
Yhteensä	41	100

Taulukosta 4 selviää vastaajien työkokemus vuosina yrityksen palveluksessa. Peräti 44 % kaikista vastaajista on työskennellyt yrityksessä 0–1 vuotta, mutta vastaajien keskuudessa on myös pidempiä työuria, niin 2–5 vuotta kuin 6 vuotta tai enemmän saivat vastauksista 28 %. Tästä kysymyksestä saatavan tiedon perusteella voidaan todeta, että vastaajissa on mukana paljon niin aivan uusia työntekijöitä kuin hieman kokeneempia.

Taulukko 4. Vastaajien työkokemus yrityksen palveluksessa

	N	%
0-1 vuotta	19	44
2-5 vuotta	12	28
6 vuotta tai enemmän	12	28
Yhteensä	43	100

Vastaajien ikäjakaumalla haluttiin selvittää, minkä ikäisiä vastaajat ovat ja voisiko toisaalta ikä vaikuttaa siihen, miten tiimipalaverikäytännöt koetaan. Suurin ikäryhmä on 26–35 vuotta (41 %) ja toiseksi suurin 36–45 vuotta (34 %).

Taulukko 5. Vastaajien ikäjakauma

	N	%
18-25 vuotta	1	2
26-35 vuotta	18	41
36-45 vuotta	15	34
46-55 vuotta	8	18
56- vuotta	2	5
Yhteensä	44	100

Esimiehiltä kysyttiin myös heidän kokemusvuosistaan esimiestehtävistä. Taulukosta 6 nähdään, että yrityksen esimiehet ovat varsin kokeneita esimiestyössä. On kuitenkin otettava huomioon se, että esimiehistä vain noin puolet osallistuivat kyselyyn.

Taulukko 6. Esimiesten työkokemus esimiestehtävistä

	N	%
0-1 vuotta	2	22
2-5 vuotta	5	56
6 vuotta tai enemmän	2	22
Yhteensä	9	100

5.2 Tulokset

Kyselytutkimuksen teemoina olivat tiimipalaverikäytännöt, vuorovaikutus, tiimin tavoitteet ja niiden seuranta, tiimihenki ja palaute. Tuloksia analysoitaessa poimittiin kysymysten joukosta mielenkiintoisimmat tulokset teemoittain. Kaikkien kysymysten tulokset löytyvät liitteessä 3. Suurin osa tuloksista on esitetty keskiarvokuvioissa, joiden joukossa on muutama ristiintaulukointi ja yksi suora jakauma. Kaikista keskiarvoista on otettu 0-vastaukset pois (0 = ei kantaa asiasta). Kuvioissa on kerrottu myös vastausten mediaaniluvut.

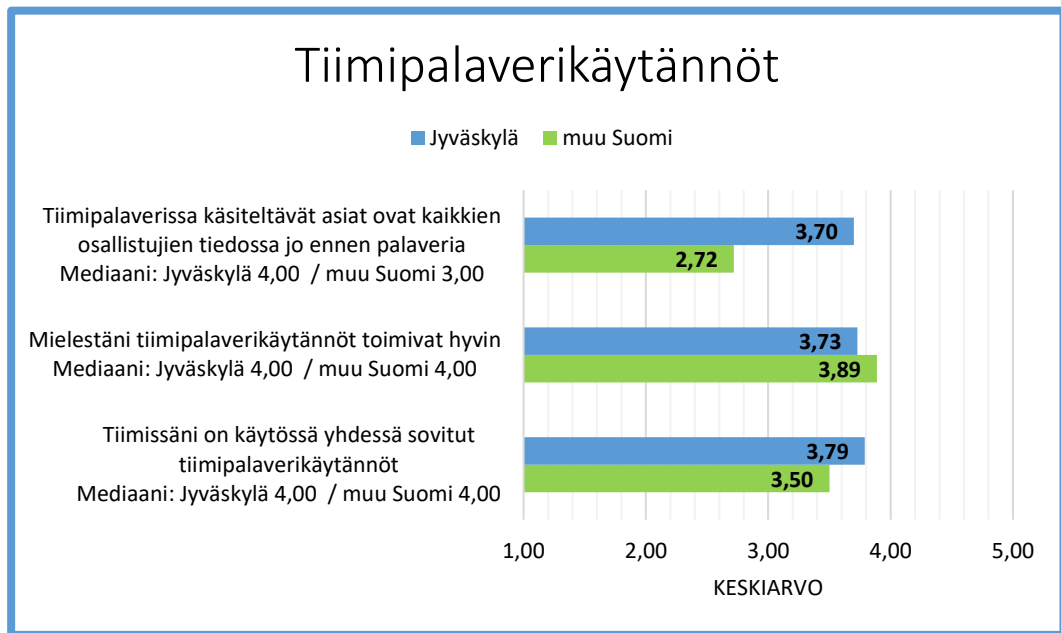
Tuloksia on käsitelty suurimmaksi osaksi paikkakuntaakohtaisesti, mutta myös esimiesten ja työntekijöiden vastauksia on vertailtu keskenään. Vastaajia kyselyyn oli yhteensä 46 henkilöä, joista 9 oli esimiehiä ja 37 työntekijöitä. Jyväskylässä vastaajia oli kaikkiaan 22 kappaletta ja muualla 14 kappaletta. Kaikissa taulukoissa ja kuvioissa on pääsääntöisesti mainittu n-luvut, jotka kertovat kuinka monen vastaajan vastaukset ovat tuloksissa mukana. Mikäli n-luvut puuttuvat kuviosta, ne on kerrottu tekstissä.

Tiimipalaverien määrää pidetään riittävänä kuten taulukosta 7 nähdään. Siinä, kuinka usein palavereja pidetään, löytyy tiimikohtaisia eroja, mutta pitovälit koetaan riittäviksi. Kaksi kertaa kuukaudessa ja kerran kuukaudessa on suosituimmat pitovälit, joisakin tiimeissä niitä pidetään myös kerran viikossa.

Taulukko 7. Tiimipalaverien riittävyys verrattuna pitoväleihin

	2 kertaa kuukaudessa n = 19 %	kerran kuukaudessa n = 18 %	kerran viikossa n = 6 %	muulloin n = 2 %	en osaa sanoa n = 1 %	Kaikki N = 46 %
Täysin samaa mieltä	74	56	100	0	0	65
Jokseenkin samaa mieltä	26	28	0	0	100	24
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0	6	0	50	0	4
Jokseenkin eri mieltä	0	11	0	0	0	4
Täysin eri mieltä	0	0	0	50	0	2
Ei kantaa asiasta	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

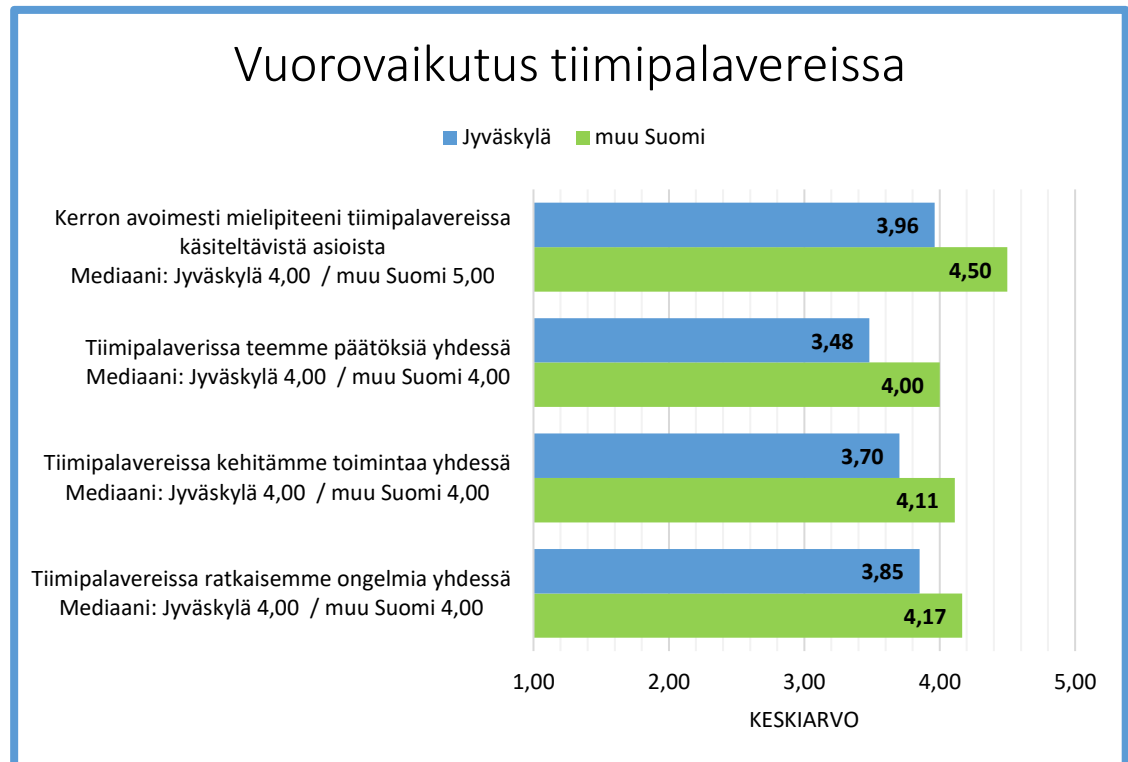
Kuviossa 4 käsitellään teeman ”tiimipalaverikäytännöt” mielenkiintoisimmat tulokset.



Kuvio 4. Tiimipalaverikäytännöt eri toimipisteissä

Kuviosta nähdään, että Jyväskylässä on tiimipalaverissa käsiteltävät asiat kaikkien osallistujien tiedossa paremmin kuin muualla Suomessa (Jyväskylä n=27, muu Suomi n=18). Jyväskylässä vastausten keskiarvo oli 3,70, kun taas muualla Suomessa vain 2,72. Tiimipalaverikäytännöt itsessään koetaan toimivan kohtuullisen hyvin joka puolella, tuloksissa ei ollut merkittäviä eroja eri toimipisteiden välillä. Jyväskylässä vastausten keskiarvo oli 3,73 ja muualla Suomessa hieman parempi, 3,89. Tiimipalaverikäytäntöjen sopimisesta yhdessä ollaan jokseenkin samaa mieltä, eikä eri toimipisteiden välillä ole suuria eroja. Jyväskylässä vastausten keskiarvo oli 3,79, kun muualla Suomessa 3,50. Muun Suomen keskiarvon ja mediaanin välillä on kuitenkin merkittävä hajonta.

Kuvioon 5 on poimittu teeman vuorovaikutus kiinnostavimmat tulokset (Jyväskylä n=27, muu Suomi n=18).

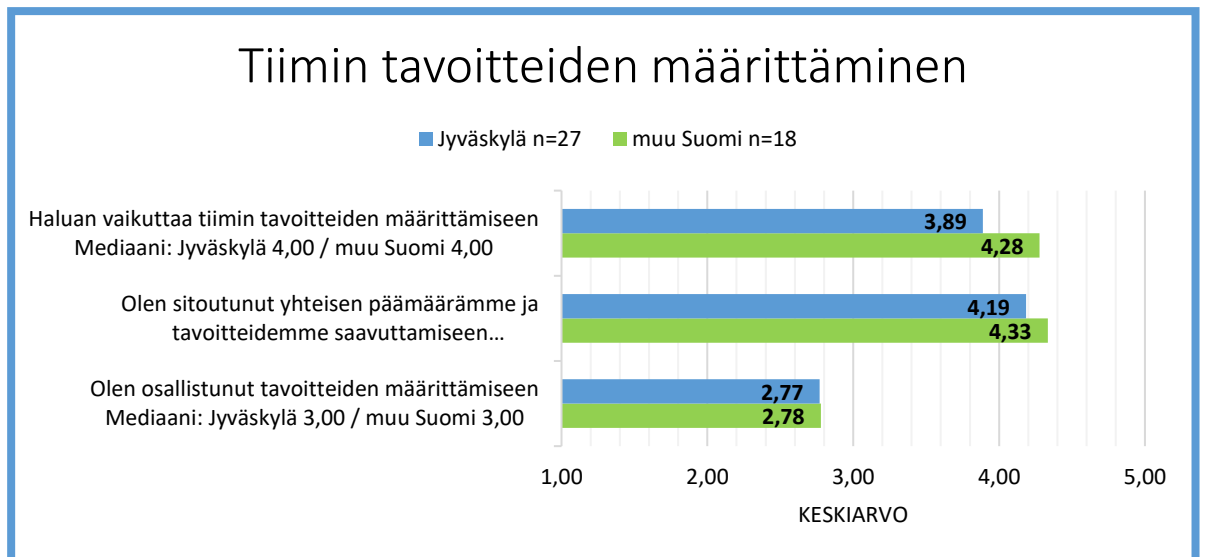


Kuvio 5. Vuorovaikutus tiimipalaverieissa eri toimipisteieissä

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä siitä, kertovatko he mielipiteensä avoimesti tiimipalaverieissa käsiteltävistä asioista muualla Suomessa (keskiarvo 4,50) näyttäisi olevan avoimempaa kuin Jyväskylässä (keskiarvo 3,96). On kuitenkin osaltaan huomioitava, että mediaani muualla Suomessa poikkeaa keskiarvosta huomattavasti. Jyväskylän vastausten mediaani on linjassa keskiarvon kanssa.

Päätöksiä tiimipalavereissa arvioidaan tehtävän yhdessä muualla Suomessa (keskiarvo 4,00) keskiarvallisesti enemmän kuin Jyväskylässä (keskiarvo 3,48). Tämä selviää kuvioista 5. Näiden vastauksien osalta Jyväskylän keskiarvossa ja mediaanissa (4,00) on tosin huomattava poikkeama. Muun Suomen osalta myös toiminnan kehittämistä tiimipalavereissa arvioidaan olevan hieman enemmän kuin Jyväskylässä. Muun Suomen vastausten keskiarvo oli 4,11 ja Jyväskylän 3,70. Myös ongelmien ratkaisu tiimipalavereissa koetaan hieman paremmaksi muualla Suomessa kuin Jyväskylässä. Muun Suomen keskiarvo oli 4,17 ja Jyväskylän 3,85. Kaiken kaikkiaan muissa toimipisteissä näyttäisi näiden tulosten perusteella vuorovaikutuksen toimivan kyseisten osa-alueiden suhteen hieman paremmin kuin Jyväskylässä.

Tiimin tavoitteiden määrittämiseen liittyviin kysymyksiin saatiin mielenkiintoisia vastauksia (ks. kuvio 6).

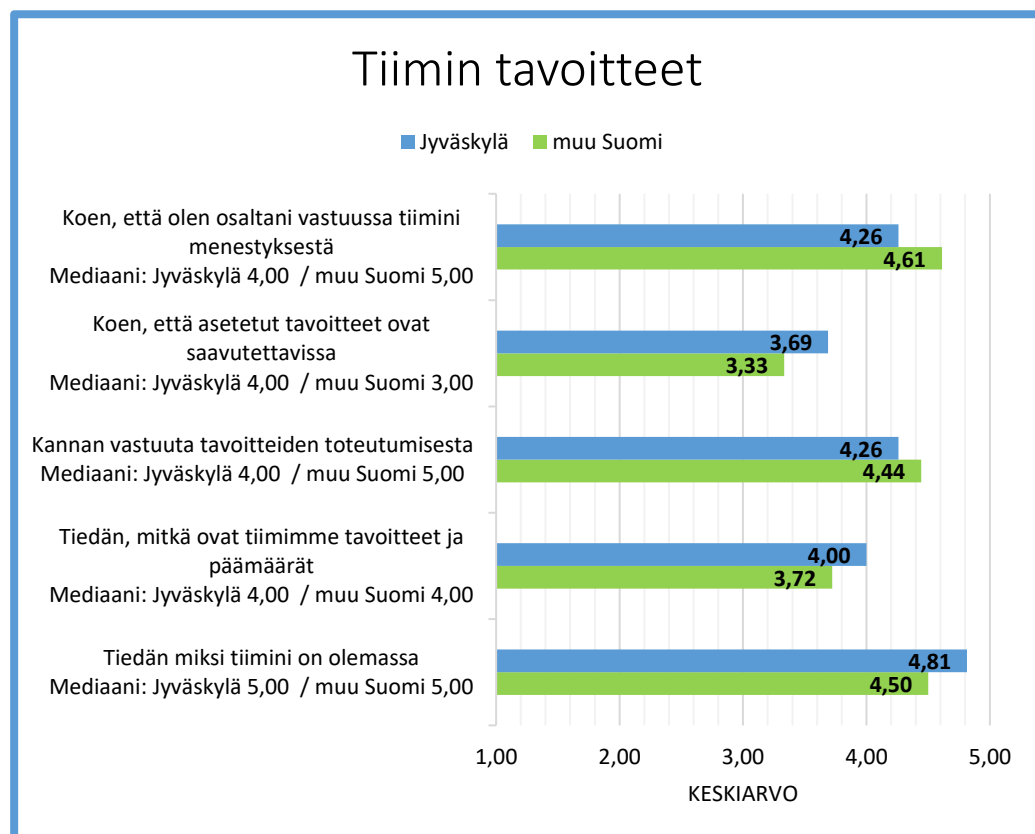


Kuvio 6. Tiimin tavoitteiden määrittäminen eri toimipisteissä

Jyväskylässä vastausten keskiarvo asettui arvoon 2,77 ja muualla 2,78, kun kysyttiin tiimiläisten osallistumista tavoitteiden määrittämiseen. Vähäinen osallistuminen ei

kuitenkaan ole vaikuttanut siihen, kuinka tavoitteisiin ja päämääriin ollaan sitouttu. Jyväskylässä vastausten keskiarvo oli 4,19 ja muualla 4,33, on kuitenkin huomioitava, että muun Suomen vastausten keskiarvon ja mediaanin hajonta on huomattava. Tulosten perusteella tiimit haluaisivat itse osallistua tavoitteidensa määrittämiseen, niin Jyväskylässä (keskiarvo 3,89) kuin muualla Suomessa (keskiarvo 4,28), muualla Suomessa ollaan hieman enemmän halukkaita vaikuttamaan tiimin tavoitteisiin kuin Jyväskylässä.

Tiimin tavoitteista kysyttäessä kuvioon 7 on kerätty aihealueeseen liittyvät, tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmat tulokset (Jyväskylä n=27, muu Suomi n=18).



Kuvio 7. Tiimin tavoitteet eri toimipisteissä

Tämän aihealueen tulosten perusteella on selvää, että tiimit kantavat vastuuta siitä, että tiimi menestyy. Jyväskylässä vastauksien keskiarvo oli 4,26 kun taas muualla Suomessa peräti 4,61. Tiimin tavoitteet ja päämäärät ovat kohtuullisen hyvin vastaajien tiedossa, Jyväskylässä (keskiarvo 4,00) hieman paremmin kuin muualla (keskiarvo 3,72). Vaikka kaikki eivät välttämättä ole tietoisia tiimin tavoitteista, kannetaan niiden saavuttamisesta kuitenkin vastuuta. Jyväskylässä vastausten keskiarvo 4,26 ja muualla 4,44. Toisaalta näyttää siltä, että asetetut tavoitteet eivät ole muun Suomen mielestä niin hyvin saavutettavissa kuin Jyväskylässä. Muun Suomen keskiarvoksi vastauksissa saatiin 3,33 ja Jyväskylässä 3,69. Verrattuna aihealueen muihin vastauksiin, voidaan kuitenkin todeta, että kaikkein huonoiten koetaan, että asetetut tavoitteet olisivat saavutettavissa.

Tavoitteiden saavuttamisen seuranta (ks. taulukko 8) näyttää tulosten perusteella olevan erilaista eri tiimeissä. Kaikista vastaajista yhteensä hieman yli puolet (51 %) oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tavoitteiden saavuttamista seurataan tiimeissä. Vastaajista 26 % oli ei samaa eikä eri mieltä ja yhteensä 23 % jokseenkin tai täysin eri mieltä. Jyväskylässä vastausten hajonta oli suurempaa kuin muualla Suomessa. Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä Jyväskylässä oli 48 % vastaajista, kun taas kaikkiaan eri mieltä olivat 32 % vastaajista. Muualla Suomessa yli puolet vastaajista (56 %) oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tavoitteiden saavuttamista seurataan tiimeissä. Vastaavasti eri mieltä oli yhteensä vain 12 %.

Taulukko 8. Tavoitteiden saavuttamisen seuranta tiimeissä

	Jyväskylä n = 25 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 43 %
Täysin samaa mieltä	12	17	14
Jokseenkin samaa mieltä	36	39	37
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	20	33	26
Jokseenkin eri mieltä	24	6	16
Täysin eri mieltä	8	6	7
Yhteensä	100	100	100

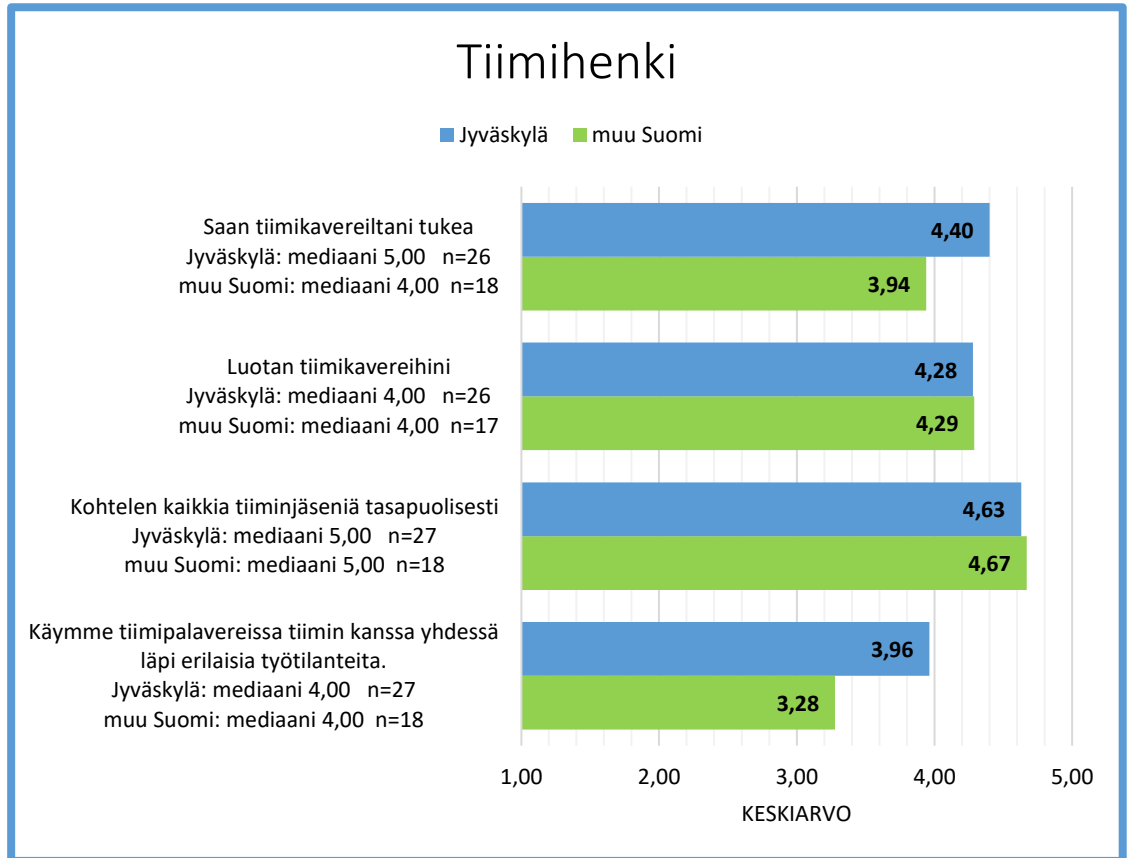
Tavoitteiden mittaamisesta kysyttäessä (taulukko 9) suurin osa (46 %) vastaajista oli sitä mieltä, että tiimillä ei ole käytössä mittareita, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. Peräti 34 % vastaajista ei osannut sanoa mitataanko asetettuja tavoitteita. Vastaavasti vain 20 % oli sitä mieltä, että mittareita on käytössä.

Taulukko 9. Tiimillä on käytössä mittareita, joilla tavoitteiden saavuttamista seurataan

	N	%
Kyllä	8	20
Ei	19	46
En osaa sanoa	14	34
Yhteensä	41	100

Ne, jotka vastasivat ”kyllä” kysymykseen siitä onko tiimillä käytössä mittareita, joilla tavoitteiden saavuttamista seurataan, pääsivät kertomaan, millaisia mittareita heillä on käytössään. Yleisimmin seurataan kannattavuutta; toteutuneita työtunteja ja las-
kutusastetta. Vastauksista ei ollut havaittavissa selkeää ja yhteneväistä mittaristoa, mutta on otettava huomioon, että tähän kysymykseen vastaajia oli ainoastaan 8 henkilöä.

Kuvioon 8 on koottu tutkimuksen kannalta oleelliset tulokset aihealueesta ”tiimihenki”.

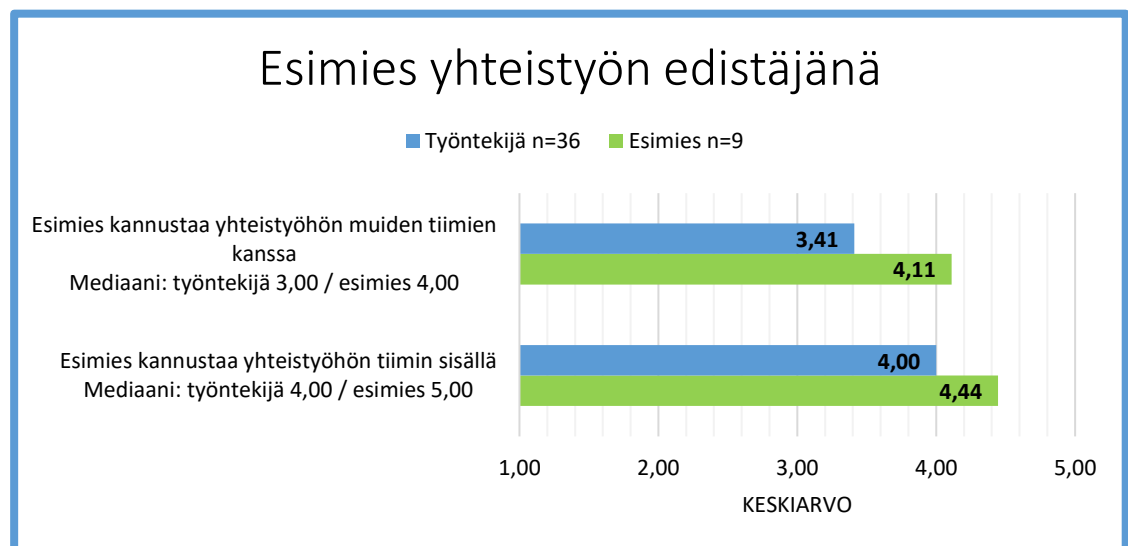


Kuvio 8. Tiimihenki eri toimipisteissä

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimihenki näyttäisi olevan hyvää kaikilla toimipisteillä. Tiimikaverilta saadaan tukea Jyväskylässä 4,40 keskiarvolla, eli suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä siitä. Toisaalta vastausten mediaanin arvo on 5,00, joten hajonta on merkittävä. Myös muualla keskiarvo nousi hyvälle tasolle ollen 3,94. Luottamus tiimikaveriin koetaan hyväksi kaikilla toimipisteillä ja keskiarvillisesti samalla tasolla kaikkialla, Jyväskylässä keskiarvo 4,28, muualla 4,29. Vastaajat kaikilla toimipisteillä olivat sitä mieltä, että he kohtelevat tiimikavereitaan tasapuolisesti.

Myös tämän kysymyksen vastaukset olivat samanlaiset vastausryhmien välillä, Jyväskylässä vastausten keskiarvo asettui arvoon 4,63 ja muualla 4,67. Erilaisia työtilanteita näytettäisiin käyvän läpi hieman enemmän Jyväskylässä kuin muualla. Jyväskylässä keskiarvo asettui arvoon 3,96 kun taas muualla 3,28. Jyväskylän vastausten keskiarvo ja mediaani ovat linjassa, mutta muiden toimipisteiden vastauksissa näiden välillä on huomattava hajonta. Tämän kysymyksen osalta tiimikohtaisia eroja on havaittavissa.

Kuviossa 9 käsitellään tuloksia esimiehestä yhteistyön edistäjänä.

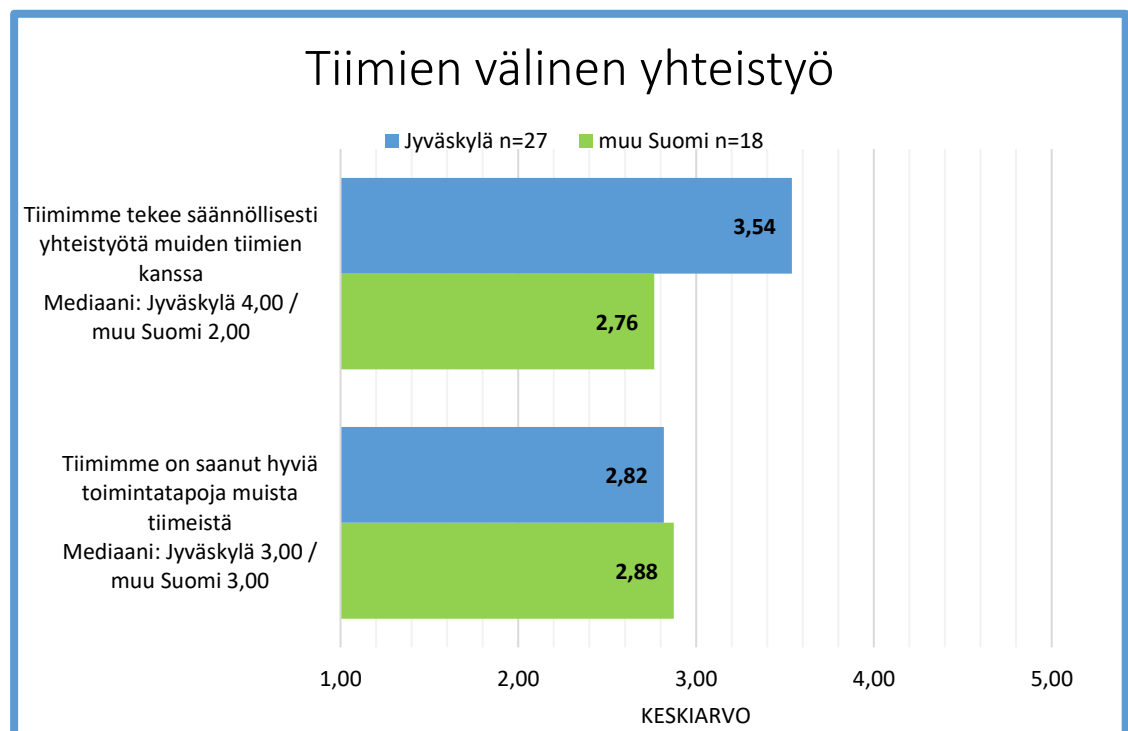


Kuvio 9. Esimies yhteistyön edistäjänä

Työntekijöiltä kysyttiin miten heidän esimiehensä kannustavat yhteistyöhön niin muiden tiimien kanssa kuin oman tiimin sisällä. Vastaavasti esimiehiltä kysyttiin miten he mielestään kannustavat tiimiään yhteistyöhön. Kuvio 9 nähdään, että esimiesten mielestä he kannustavat työntekijöitä yhteistyöhön muiden tiimien kanssa hyvin (keskiarvo 4,11), kun taas työntekijöiden mielestä vähän vähemmän (keskiarvo 3,41). Työntekijöiden vastauksissa mediaanin ja keskiarvon hajonta on merkittävä. Tiimin

sisäiseen yhteistyöhön esimiehet kertovat kannustavansa työntekijöitä erittäin paljon, keskiarvo asettui arvoon 4,44. Työntekijät arvioivat esimiesten kannustuksen hieman pienemmäksi mitä esimiehet itse, keskiarvolla 4,00.

Tiimien välinen yhteistyö näyttäisi tulosten perusteella olevan erilaista eri tiimeissä (ks. kuvio 10).

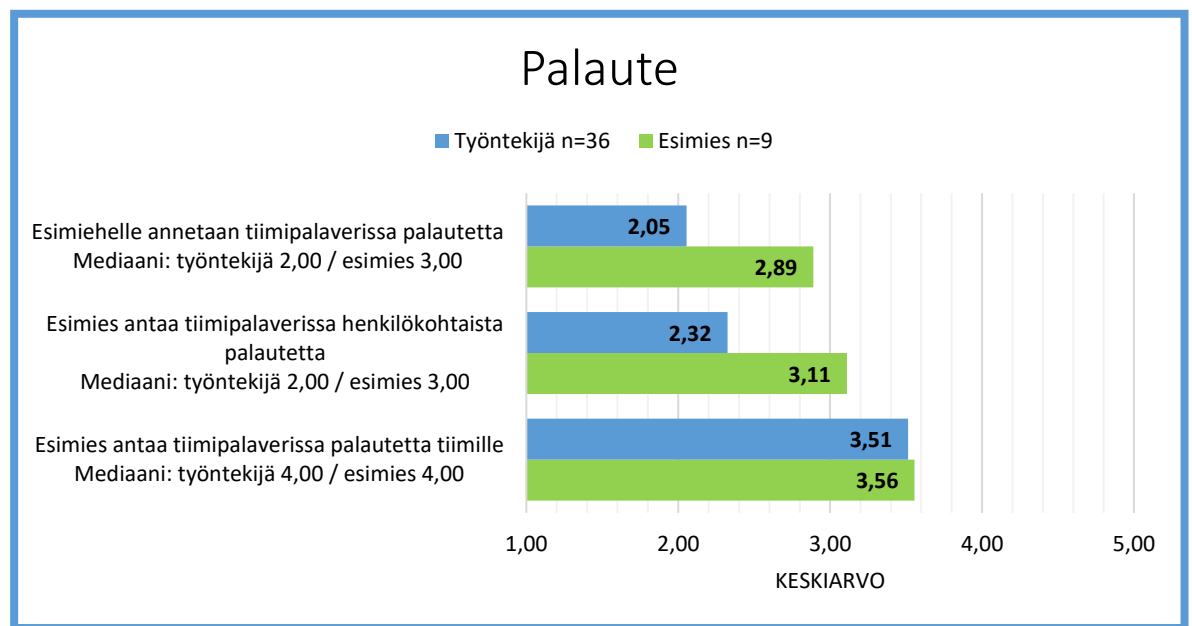


Kuvio 10. Tiimien välinen yhteistyö eri toimipisteissä

Jyväskylässä työskentelevät kertovat, että he tekevät toisten tiimien kanssa yhteistyötä suhteellisen säännöllisesti (keskiarvo 3,54). Vastausten keskiarvo ja mediaani poikkeavat merkittävästi (mediaani 4,00). Vastaavasti muiden toimipisteiden työntekijöiden vastausten keskiarvo on vain 2,76 ja myös tässä mediaani poikkeaa keskiarvosta huomattavasti ollen 2,00. Näin ollen Jyväskylässä on tiimien säännöllinen yhteistyö paljon yleisempää kuin muualla, jossa yhteistyötä muiden tiimien kanssa ei

juuri tehdä. Hyviä toimintatapoja muista tiimeistä on saatu jonkin verran, ei kuitenkaan kovin paljon. Niin Jyväskylässä kuin muualla keskiarvot ovat samankaltaiset, Jyväskylässä 2,82 ja muualla 2,88. Näyttäisi, että tässäkin on tiimikohtaisia eroja.

Kuviossa 11 on kuvattuna, miten tiimin ja esimiehen välillä annetaan palautetta tiimipalavereissa.

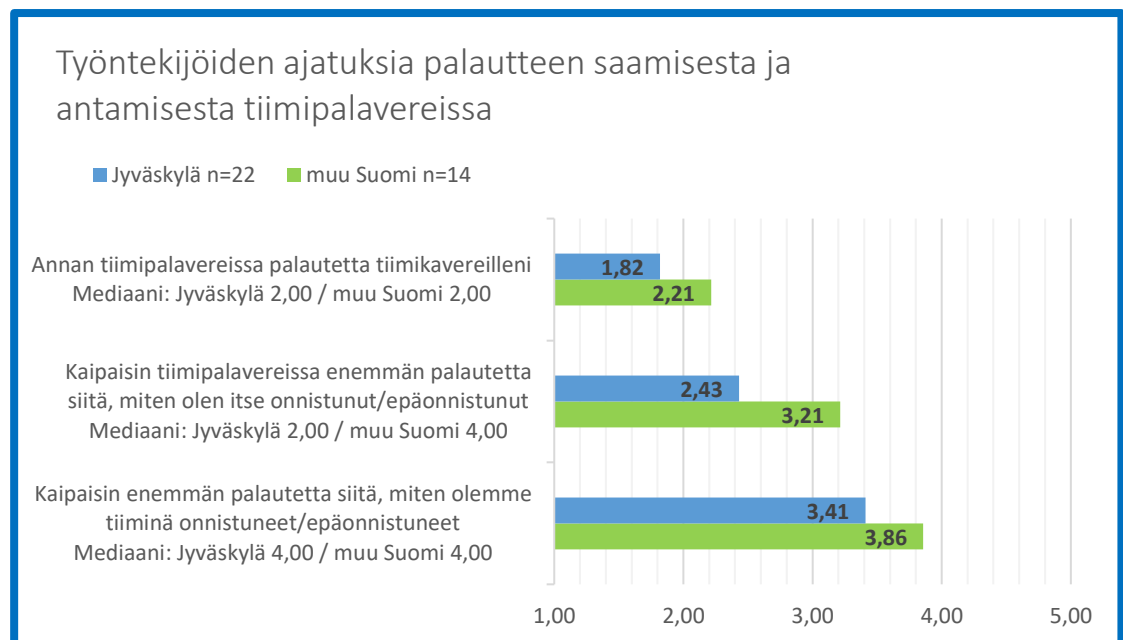


Kuvio 11. Palautteen anto tiimipalavereissa tiimin ja esimiehen välillä

Työntekijöiden mielestä esimiehelle ei juuri anneta tiimipalavereissa palautetta (keskiarvo 2,05), kun taas esimiehet kokevat asian olevan niin ja näin, eli vastausten keskiarvo asettuu neutraaliin, 2,89. Esimiehet kuitenkin kokevat, että he saavat enemmän palautetta kuin mitä työntekijät kokevat antavansa. Heidän mielestään he myös antavat enemmän henkilökohtaista palautetta tiimipalavereissa kuin mitä työntekijät kokevat saavansa. Tämän kysymyksen kohdalla keskiarvot asettuivat samansuuntaisesti kuin edellisessä kysymyksessä. Työntekijöiden vastausten keskiarvo asettui arvoon 2,32 kun taas esimiesten 3,11. Niin esimiesten kuin

työntekijöiden välillä oltiin siitä samaa mieltä, että esimies antaa tiimipalaverissa palautetta koko tiimille hyvin. Vastausten keskiarvo työntekijöillä oli 3,51 ja esimiehillä 3,56, on kuitenkin huomattava, että kumpikin poikkeaa mediaanistaan (4,00).

Työntekijöiden ajatuksia palautteen saamisesta ja antamisesta tiimipalaverissa on kuvattu kuviossa 12. Kyselyyn vastasi yhteensä 37 työntekijää, mutta tähän kysymykseen saatiin vastauksia 36 kappaletta, Jyväskylästä 22 ja muualta 14.

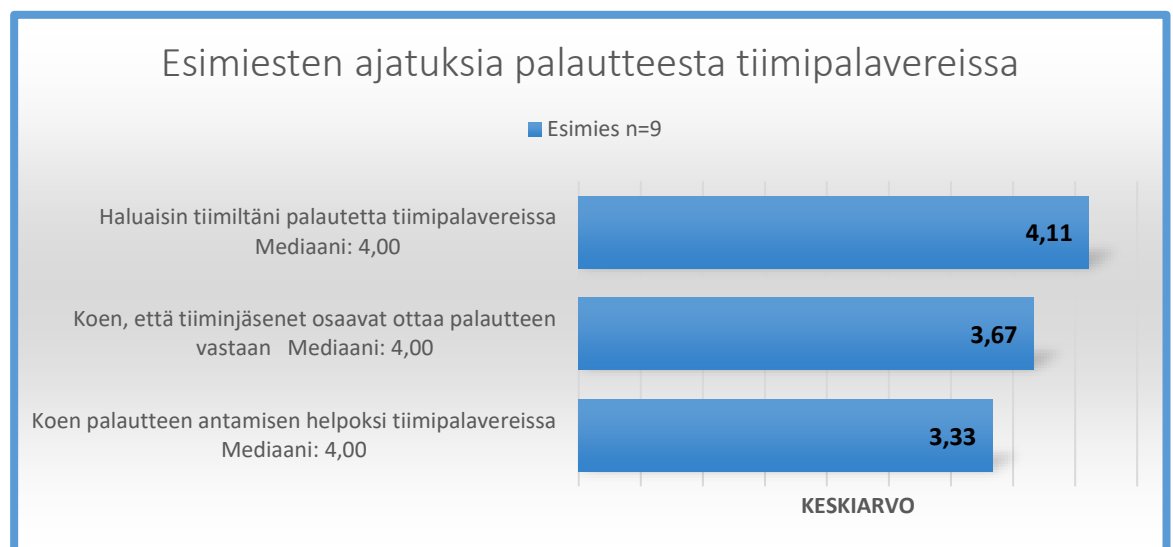


Kuvio 12. Työntekijöiden ajatuksia palautteesta tiimipalaverissa eri toimipisteissä

Tulosten valossa näyttäisi siltä, että tiimipalaverissa tiimin jäsenet antavat tiimikavereilleen palautetta muualla hieman enemmän kuin Jyväskylässä. Keskiarvo asettuu kuitenkin siihen, että tiimipalaverissa ei juurikaan anneta palautetta tiimikavereille, Jyväskylässä 1,82 ja muualla 2,21. Kysymykseen siitä, kaivattaisiinko tiimipalaverissa enemmän palautetta siitä, miten henkilökohtaisesti on onnistuttu

tai epäonnistuttu, esiintyy paikkakuntaakohtaisia eroavaisuuksia. Jyväskylässä tätä kaivataan selkeästi vähemmän kuin muualla. Jyväskylän keskiarvo on 2,43 ja muun Suomen 3,21. Kummankin vastausryhmän mediaani poikkeaa keskiarvosta selkeästi, näin ollen Jyväskylässä ei kaivata lähes ollenkaan (2,00) enemmän henkilökohtaista palautetta, kun taas muualla Suomessa tätä kaivataan melko paljon (4,00). Sen sijaan tiimipalautetta siitä, miten tiimi on onnistunut tai epäonnistunut kaivataan kaikkialla melko paljon.

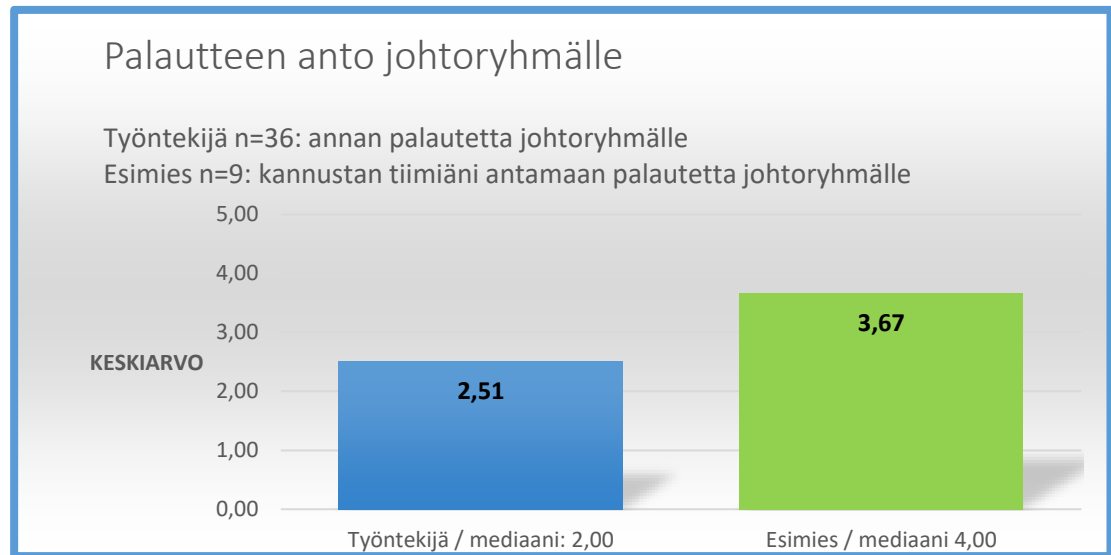
Kuviossa 13 on esimiesten ajatuksia palautteesta tiimipalavereissa. Tuloksia tulkitessa pitää ottaa huomioon, että esimiehistä hieman alle puolet osallistui kyselyyn.



Kuvio 13. Esimiesten ajatuksia palautteesta tiimipalaverissa

Tulosten perusteella esimiehet haluaisivat tiimipalavereissa tiimiltään enemmän palautetta kuin nykyään saavat (keskiarvo 4,11). Palautteen antamisen he kokevat helpoksi (keskiarvo 3,33, mediaani 4,00) ja heidän mielestään myös työntekijät osaavat ottaa annetun palautteen vastaan melko hyvin (keskiarvo 3,67, mediaani 4,00).

Palautteen annosta johtoryhmälle (kuvio 14) näyttää siltä, että vaikka esimiehet ker-
tovat kannustavansa työntekijöitä melko paljon (keskiarvo 3,67, mediaani 4,00) sii-
hen, antavat työntekijät palautetta melko vähän (keskiarvo 2,51, mediaani 2,00).



Kuvio 14. Palautteen anto johtoryhmälle

Kyselyn lopuksi vastaajat saivat kertoa omin sanoin ajatuksiaan ja parannusehdotuk-
siaan tiimipalaverikäytännöistä. Useasta vastauksesta nousi esille aikatauluongelmat.
Kerrottiin, että usein tiimipalaverit jäävät kokonaan pitämättä, kun tulee jotain
muuta kiireellisempää tilalle, yhtä palaveria voidaan siirtää jopa useita kertoja. Tästä
johtuen, kun palaveri saadaan viimein pidettyä, asioita on ehtinyt kertyä niin paljon,
ettei kaikkia ehditä millään käsitellä. Näin ollen niistä käydään läpi vain kiireellisem-
mät, lähinnä nämä käsittävät vain johdolta tulevat tehtävät ja uudistukset. Myös
muissa vastauksissa oltiin sitä mieltä, että tiimipalaverit ovat tiedotusväylä ja info-
tilaisuus ajankohtaisista asioista. Osassa tiimeistä käytännöt silti toimivat, on koettu,
että yhtenäiset käytännöt ja aikataulut ovat helpottaneet tiimipalavereihin valmis-
tautumista ja niiden pitämistä. Toisissa tiimeissä aikataulut ovat esteenä sille, ettei
käytäntöjen muokkaamista ole ehditty aloittaa, vaikka tiimi tietää, mitä haluaa niille

tehdä. Todettiin, että eri tiimeillä on erilaiset käytännöt siitä, miten tietyt ennalta sovitut asiat tehdään.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

6.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä käsitellään kaikkia saatuja tuloksia. Kaikki tulokset löytyvät liitteestä 3. Kuten aiemmin todettu, vain mielenkiintoisimmat on nostettu esiin tutkimuksen varsinaisissa tuloksissa, mutta toimeksiantajan kannalta niitä käsitellään laajemmin tässä luvussa. Tämä mahdollistaa paremman kokonaiskuvan muodostamisen yrityksen tiimipalaverikäytännöistä tällä hetkellä.

Toimeksiantaja on viime vuosina kasvattanut kokoaan. Jossain määrin nopea kasvu ja uusien toimipisteiden mukaantulo näkyy kyselyn tuloksissa erilaisina tiimipalaverikäytäntöinä. Aikatauluongelmat ja kiire tuntuvat olevan suurin yksittäinen syy siihen, että tiimipalavereiden toteutus koetaan haastavaksi. Työntekijöiden keskinäiset suhteet näyttävät olevan kunnossa ja tiimikaveriin luotetaan ja heitä arvostetaan. Tiimien välinen yhteistyö ei ole vielä optimaalisella tasolla, vaan vaikuttaisi siltä, että pääkonttorilla Jyväskylässä tiimit tekevät enemmän yhteistyötä kuin muualla. Tämä on luontevaa, koska Jyväskylässä työskentelee 8 tiimiä, muilla toimipisteillä vain yksi jokaisessa. Vaikka tietotekniikka tänä päivänä mahdollistaa reaaliaikaisen yhteydenpidon pitkienkin matkojen päähän, sitä ei silti osata ehkä hyödyntää tarpeeksi tiimien välisessä yhteistyössä. Tutkimuksen kannalta oli harmillista suhteellisen alhainen vastausprosentti, koska tiimipalaverikäytännöt ovat yrityksen mukaan koettu ongelmalliseksi, mutta tutkimustulokset eivät osoita, että tilanne olisi kovin huono.

Tiimien välillä on eroavaisuuksia siinä, kuinka usein tiimipalavereja pidetään. Näin olen tiimit ovat itse määritelleet sen, kuinka usein heidän tarvitsee niitä pitää. Jostain

syystä osa tiimeistä ei ehdi pitämään tiimipalavereja ollenkaan ja aikatauluongelmat ja kiire aiheuttavat sen, että palavereja pitää siirtää säännöllisesti.

Tiimipalaverikäytännöt toimivat suurimmaksi osaksi yrityksessä hyvin, mutta joissakin tiimeissä myös niissä on parannettavaa. Tiimien välillä on myös eroja siinä, että ovatko käytännöt sovittu yhdessä. Yhdessä sovittuja tiimipalaverikäytäntöjä näyttää olevan vaihtelevasti. Jyväskylässä näyttäisi olevan suurimmalla osalla yhdessä sovitut käytännöt, mutta joiltakin tiimeiltä näyttää nämä puuttuvan, tai niistä ei olla tietoisia. Vastaavasti muualla Suomessa on erilaisia käytäntöjä, osalla on sovittu ja osalla ei. Vastausten hajanaisuus voisi johtua myös siitä, että tiimeihin on tullut paljon uusia jäseniä, jolloin on hypätty mukaan olemassa oleviin palaverikäytäntöihin. Tätä puoltaa se seikka, vastaajista suuri osa oli ollut alle vuoden toimeksiantajan palveluksessa. Huomionarvoista on kuitenkin se, että ne, jotka olivat osallistuneet käytäntöjen määrittämiseen, olivat niihin myös tyytyväisempiä.

Esimiehet pystyvät vaikuttamaan palaverien sisältöön, mutta jo aiemmin mainittu kiire ja palaverien siirtäminen aiheuttaa joissakin tiimeissä sen, että palavereissa pystytään käsittelemään vain kaikkein kiireellisemmät asiat ja yleensä ne ovat johdolta tulleet tiedotettavat asiat ja tehtävät. Tiimipalavereja pidetään tarpeellisina, niissä käsitellään ajankohtaisia ja tiimin toiminnan kannalta oleellisia asioita. Turhia asioita ei palavereissa siis käsitellä, eikä niitä tästä johtuen koeta ajanhukkana.

Tiimipalavereissa koetaan, että osallistujat tulevat kuulluiksi ja niissä kerrotaan avoimesti oma mielipide käsiteltävistä asioista. Näin ollen ne myös mielletään tavoitteelliseksi yhteistyöksi, koetaan, että niissä tehdään päätöksiä yhdessä, kehitetään toimintaa yhdessä ja ratkaistaan ongelmia yhdessä. Tiimipalavereihin luotetaan ja heiltä saadaan tukea. Esimiehet kokevat itsensä tiimin jäseniksi siinä missä muutkin ja myös työntekijät kokevat, että esimiehet ovat samalla tavalla osa tiimiä. Tämän perusteella voisi sanoa, että tiimeissä toteutuu positiivinen riippuvuus ja tiimit toimivat hyvin.

Tiimeissä vallitsee me-henki ja tiimipalavereissa tiimi tuntuu tiimiltä. Kuitenkin koetaan, että vain tietyt henkilöt ovat äänessä, joten aktiivinen osallistuminen ja keskustelu on suhteellisen vähäistä kaikkien toimesta, vaikka mielipiteitä kerrotaan kerrottavan avoimesti. Työntekijöiden mielestä esimiehet osaavat kuitenkin suurimmaksi osaksi luoda keskustelua tiimipalavereissa, mutta yleensä yksin- tai kaksinpuhelu kertoo siitä, että vuoropuhelun synnyttäminen on epäonnistunut, eikä se synny tiimissä luonnostaan. Toisaalta tulokset kertovat myös, että suurimmaksi osaksi kaikki otetaan mukaan keskusteluun. Nämä vastaukset voisivat johtua siitä, että esimies pitää tiimipalavereissa kyselykierroksen, jossa jokainen voi kertoa vuorollaan halutessaan mielipiteensä tai ajatuksensa yleensä. Se, että tiimipalavereissa olisi spontaania dialogia, ei nämä vastaukset tue.

Osallistujien asema ja tiimin koko vaikuttavat keskusteluun. Tiimien koot vaihtelevatkin suuresti organisaatiossa (6–13 henkeä). Uusia jäseniä on tullut paljon tiimeihin, mutta ei kuitenkaan vaikuttaisi siltä, että nuorimmat tai uusimmat tiimin jäsenet olisivat jääneet huomiotta, vaan heidät on otettu hyvin mukaan keskusteluun. Myöskään tiimin jäsenten välistä kilpailua ei esiinny.

Esimiehet kannustavat jonkin verran yhteistyöhön tiimien välillä, huomionarvoista on se, että esimiehet itse kokevat kannustavansa enemmän kuin miten työntekijät sen kokevat. Jyväskylässä tiimien välinen yhteistyö on suurempaa kuin muualla, mistä voi kertoa se, että siellä on enemmän tiimejä ja he ovat kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Koska esimies toimii myös tiedonkulun linkkinä toisiin tiimeihin, on se luonnollisesti helpompaa Jyväskylässä kuin muualla. Yhteistyöhön tiimin sisällä kannustetaan enemmän kuin tiimien välillä, myös näiden vastauksien kohdalla esimiehet kokivat kannustavansa enemmän kuin mitä työntekijöiden mielestä he tekevät. Yhteistyön vähyydestä johtuen myös hyviä toimintatapoja on saatu todella vähän muista tiimeistä.

Jyväskylässä tiimit ovat etukäteen tietoisempia siitä, mitä asioita palavereissa käsitellään, tällöin osallistujat pystyvät valmistautumaan palaveriin selventämällä omia aja-

tuksiaan ja tavoitteitaan käsiteltävistä asioista. Jyväskylän tiimipalavereissa käsitel-
lään hieman enemmän myös erilaisia työtilanteita yhdessä, tämä onnistuu parem-
min, kun tiedetään asioista etukäteen.

Tiimin tavoitteet ovat hyvin tiedossa ja tiedetään, miksi tiimi on olemassa. Tavoittei-
den määrittämiseen ei olla osallistuttu, mutta niihin on silti sitouduttu. Tästä huoli-
matta ei kuitenkaan koeta, että tavoitteet olisivat saavutettavissa. Jyväskylässä usko-
taan paremmin tavoitteiden saavuttamiseen kuin muualla. Puolet vastaajista oli sitä
mieltä, että tavoitteiden saavuttamista seurataan. Huomionarvoista on myös se, että
iso osa oli sitä mieltä, ettei käytössä ole mittareita, joilla niitä seurataan tai ei tiedetty
onko niitä olemassa.

Tiimit saavat hyvin palautetta esimieheltä tiimipalavereissa, mutta samaan aikaan ne
kaipaavat yhtä paljon enemmän palautetta siitä, miten ovat onnistuneet tai epäon-
nistuneet tiiminä. Kysymykseen oli yhdistetty onnistuminen ja epäonnistuminen, joka
saattaa selittää vastausten hajonnan. Koska korjaavaa palautetta on vaikeampi an-
taa, voitaisiin ajatella, että sitä saadaan vähemmän ja kaivattaisiin lisää. Ihmiset ko-
kevat, että korjaava palaute on välttämätöntä heidän urakehityksensä kannalta ja
sitä halutaan esimieheltä (Zenger & Folkman 2014).

Esimiehet kokevat heille annettavan enemmän palautetta tiimiläisten toimesta kuin
tiimiläiset kokevat antavansa. Palautteen annossa on muistettava, että palaute voi
olla myös sanatonta palautetta, esimerkiksi ilmeitä ja eleitä, mitä ei välttämättä miel-
letä annettavaksi palautteeksi, mutta vastaanottaja tulkitsee sen sellaiseksi. Henkilö-
kohtaista palautetta annetaan vähemmän kuin tiimikohtaista palautetta, mikä on
luonnollista tiimipalavereissa. Työntekijät muualla Suomessa kuitenkin toivoisivat
saavansa enemmän henkilökohtaista palautetta tiimipalavereissa, Jyväskylässä tätä
ei kaivata. Esimiehet kokevat palautteenantamisen helpoksi, mutta työntekijät kai-
paisivat ainakin tiimikohtaista palautetta lisää. Myös esimiehet haluavat lisää pa-
lautetta tiimipalavereissa. Työntekijät eivät anna johtoryhmälle palautetta, mutta
esimiehet kannustavat siihen jonkin verran.

Jyväskylässä vastausten hajonta oli useassa kysymyksessä suurta, vastausten joukossa oli paljon neutraaleja vastauksia, ei samaa mieltä, ei eri mieltä. Jyväskylässä on monta tiimiä ja niillä jokaisella oma esimiehensä. Selkeästi on havaittavissa, että tiimikohtaisia eroavaisuuksia löytyy myös Jyväskylässä. Eroavaisuudet voivat johtua tämän lisäksi siitä, että tiimeihin on tullut uusia jäseniä, joille ei välttämättä ole täysin selvää millaiset tiimin palaverikäytännöt ovat.

Jos on saatu palautetta siitä, että tiimipalaverit ovat vain johdon tiedotuskanava, ovatko sellaiset ihmiset jättäneet vastaamatta kyselyyn, koska saatujen tulosten mukaan näin ei olisi, vaikka muutama kommentti joukossa tätä puolsikin. Osa syynä tähän voidaan pitää aikatauluongelmia, kiirettä ja oman työn suunnittelussa olevia puutteita. Toki vastausprosentti olisi voinut olla parempi, jotta voitaisiin varmemmin tehdä johtopäätöksiä.

6.2 Kehitysehdotukset

Tuloksista saatujen johtopäätösten perusteella aivan ensimmäiseksi tiimeissä olisi hyvä kerrata niiden palaverikäytännöt ja mikäli niitä ei ole tai ne ovat puutteellisia, tehdään ja täydennetään ne yhdessä. Tiimissä sen jäsenten halu vaikuttaa yhteisiin työskentely- ja arviointitapoihin tuottaa halutun lopputuloksen organisaation kannalta (Heikkilä 2002, 239). Yhteisten pelisääntöjen yhdessä sopiminen ja noudattaminen auttaa myös ylläpitämään olemassa olevaa luottamusta ja rakentamaan sitä uusien tiimin jäsenten keskuudessa (Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa n.d).

Tiimipalaverien ajankohdat tulee sopia hyvissä ajoin etukäteen ja kartoittaa mihin aikaan päivästä, viikosta ja kuukaudesta olisi hyvä ajankohta. Kun ajankohta on tiedossa, ajankäyttö priorisoituu sen mukaan. Jos tiedetään, että palaveria voidaan aina vain siirtää, kun tulee tärkeämpää, niin silloin se on helppo myös tehdä. Johtopäätösten perusteella näin tapahtuu usein. Tiimeissä voitaisiinkin sopia, mikä on hyvä syy

palaverin siirtämiselle ja mikä ei. Myös ne syyt, jotka ovat johtaneet palaverien siirtämiseen voisi listata, jolloin nähtäisiin, mihin asioihin tiimin toiminnassa pitäisi kiinnittää huomiota, jotta jatkuvat tulipalot saataisiin loppumaan ja kierre katkaistua.

Tiimit voivat laatia oman tiimisopimuksen (ks. luku 4.1), mihin voidaan listata myös ne syyt, jotka ovat hyväksyttäviä tiimipalaverin siirtoon. Koska tiimisopimuksen runko olisi hyvä olla samankaltainen koko organisaatiossa, pitäisi miettiä mitä asiakokonaisuuksia siihen sisällytetään organisaatiotasolla, mutta mukaan otettavat asiat sovi- taan yhdessä tiimin kanssa, joka lisää vuorovaikutusta automaattisesti. Kun runko on samanlainen, tiimisopimuksia pystytään vertaamaan keskenään ja tiimien on helppo ymmärtää toisten tiimien sopimusten sisältöjä, mikä on tärkeää tiimien välisen yhteistyön kannalta. Tiimisopimukseen sitoutuminen edellyttää sitä, että se tehdään yhdessä tiimin kanssa. Ulkopuolisen tahon sanellessa mitä sopimukseen sisällytetään, saattaa sitoutuminen jäädä puutteelliseksi. (Skyttä 2000, 92; Spiik 2007, 230.)

Palaverin sisältöä ohjaavat tiimin tavoitteet, joten tiimin toiminnan kannalta on keskeistä, että se tietää tavoitteensa ja päämääränsä. Tiimeillä olivat niiden tavoitteet tiedossa, mutta niiden määrittämiseen ei ole osallistuttu, eikä ne koettu olevan hel- posti saavutettavissa. Asettamalla sellaiset tavoitteet, joita on mahdotonta saavut- taa, tapetaan henkilöstön motivaatio ja positiivisen tekemisen meininki katoaa. Tämä voi johtaa myös henkilöstön vaihtuvuuden kasvamiseen. (Rämö 2018, 54.) Olennaista oli, että tavoitteiden määrittämiseen haluttaisiin osallistua, ja tiimien pitäisi päästä itse asettamaan omia tavoitteitaan, näin ne koettaisiin olevan saavutettavissa ja sen eteen tehdään enemmän töitä. Jos tavoitteet tuntuvat alusta saakka liian kovilta, ei ihminen anna kaikkeaan, koska heistä tuntuu, ettei tavoitteisiin päästä kuitenkaan. Tällöin voidaan kuitenkin sanoa olevansa sitoutuneita tavoitteisiin, koska vastuulliset ihmiset yleensä ovat, mutta organisaation kannalta ei työntekijöistä saada kaikkein parasta irti. Tavoitteiden asettaminen yhdessä kohentaa tiimihenkeä ja parantaa vuorovaikutusta, kun asioista keskustellaan ja luodaan yhteisiä merkityksiä siitä missä ollaan nyt ja minne ollaan menossa. Kun tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivi- sesti, voidaan antaa siitä myös palautetta puolin ja toisin. Työntekijät pystyvät kerto- maan, mikä aiheuttaa mahdollisesti sen, että tavoitteisiin ei päästä.

Tasapainotettu tuloskortti (ks. luku 4.3) on hyvä väline tiimin tavoitteita mietittäessä ja niiden toteutumista seurattaessa. Sen avulla tiimin vuorovaikutus paranee ja sen tavoitteet selkeytyvät tiimin jäsenille. Tiimin tavoitteita voidaan pohtia muun muassa tiimin kehityskeskustelussa (ks. luku 4.5), joka osaltaan edistää positiivista riippuvuutta, vastuullisuutta, yhteisöllisyyttä ja yhteistä ymmärrystä. Parhaimmillaan tiimin kehityskeskustelu haastaa avoimeen ja kannustavaan vuorovaikutukseen konkreettisesti esimerkiksi (Aarnikoivu 2010, 109).

Tavoitteiden saavuttamista seurataan mittareilla, joiden määrittäminen voi olla vaikeaa. Yritystason tavoitteet tulee tällöin muuntaa tiimitason tavoitteiksi, kuitenkin niin, ettei johto sanele niitä, vaan kannustaa tiimiä löytämään ne itse. (Malmi ym. 2006, 78.) Kun tiimikohtaiset tavoitteet on asetettu, kukin tiimi voi yhdessä miettiä millä keinoin se tulee saavuttamaan tavoitteensa ja johtaa niistä itselleen mittarit. Tiimipalaverissa seurataan tiimikohtaista tuloskorttia ja sen tavoitteiden saavuttamista. Säännöllisesti toistuvien palaverien asialistalle on hyvä laittaa yhdeksi asiaksi tuloskortin seuranta ja mahdolliset toimenpiteet. (Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin 2006, 36.) Mitattavissa olevat ja täsmälliset tavoitteet antavat mahdollisuuden onnistua ja auttavat kehittymään. Ja onnistumiset itsessään parantavat tiimihenkeä. Tiimin toiminnan kehittäminen vaatii aktiivista seurantaa, joka mahdollistaa suorituksen arvioinnin. Ilman mittareita ei pystytä antamaan kunnollista palautetta. (Salminen 2017, 59–63.)

Tiimipalaverin asialista (aktivoiva asialista ks. luku 4.2) on hyvä toimittaa tiimin jäsenille hyvissä ajoin etukäteen. Johtopäätöksissä todettiin, että Jyväskylässä asialista oli hieman paremmin osallistujien tiedossa ennen palaveria, muualla ei niinkään. Asialista olisi hyvä sijoittaa hyvissä ajoin ennen palaveria sellaiseen paikkaan, jossa kuka tahansa tiimiläinen voi lisätä siihen asioita. Niin kuin teoreettisessa viitekehyksessä on todettu, silloin kun käsiteltävät asiat ovat tiedossa ennakkoon, syntyy niistä etukäteskeskustelua, joka on osaltaan valmistautumista itse palaveriin. Osallistujat ovat näin paremmin valmistuneita ja keskustelua syntyy helpommin. Näin asialista aktivoi tiimiä vuoropuheluun.

Joskus esimiehellä voi olla tilanne, ettei hän tiedä tai keksi, mitä asioita hän voisi nostaa tiimipalaveriin, jotta saisi aikaan dialogia. Hyviä keinoja on pyytää toisten tiimien palaverimuistioita ja etsiä sieltä ideoita, tai vastaavasti osallistua toisten tiimien palaverihin, tehdään niin sanotusti organisaation sisäistä benchmarkingia (ks. luku 4.4). Näin opitaan toisten hyvistä käytännöistä ja niitä voidaan jakaa laajemmin organisaation sisällä käyttöön. Benchmarking on hyvä keino vertailla toiminnan organisoimista ja työn tekemisen tapoja, se on systemaattinen ja tehokas tapa oppia toisilta. Toisaalta voidaan pyytää apua omalta esimieheltä, mikäli sellainen on tai organisaation koulutus- tai henkilöstöosastolta (Spiik 2007, 248). Aiheesta voidaan pitää myös ideariihä yhdessä tiimin kanssa (ks. luku 4.2).

Benchmarkingia voisi suositella myös siitä syystä, että tiimit ovat saaneet tulosten mukaan aika vähän hyviä toimintatapoja muista tiimeistä ja jokaisella tiimillä on varmasti asioita, jotka toimivat hyvin. Kun kaikkien tiimien hyvät toimintatavat saadaan yhteen, palaverikäytännöt paranevat. Näin pystytään oppimaan toisilta ja kehittämään toimintaa edelleen. Tiimien voi olla vaikea nimetä itse omia hyviä toimintatapojaan, koska ollaan liian lähellä. Kun tiimipalaverissa on sivullinen tarkkailija tutustumassa palaveritoimintaan, voi tämä poimia asioita omaan tiimiinsä ja antaa palautetta tiimivierailun päätteeksi siitä, mikä toimi hyvin ja mitä toisaalta tehdään omassa tiimissä toisin, ehkä paremmin. Näin saadaan hyviä toimintatapoja tietoisuuteen ja leviämään tiimipalaverihin ja toisaalta palautekulttuuri voimistuu.

Rutiininomaiseksi osaksi palaverikäytäntöä voidaan ottaa myös reflektointi. Sen avulla pystytään oppimaan yhdessä niin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Tulosten mukaan tiimipalavereissa käytiin jonkin verran näitä asioita läpi yhdessä, mutta tiimikohtaisia eroja oli myös havaittavissa. Reflektointia voi tehdä yksin tai yhdessä. Tiimipalavereissa tiimi voi pohtia yhdessä, miten on onnistuttu. Reflektoida voidaan jonkun henkilökohtaista kokemusta tai tiimin kokemusta. Sen avulla saadaan aikaan vuoropuhelua ja opitaan antamaan palautetta, kun toimintaa arvioidaan tietoisesti.

Vaihtelevuutta palavereihin saadaan erilaisilla aktivoivilla menetelmillä ja toteuttamalla jo mainittu ideariihi käsiteltävistä asioista, jotta ei kangistuttaisi rutiineihin ja palaverikäytäntöjä pystyttäisiin kehittämään jatkuvasti lähes huomaamatta. Edellä mainitut keinot tuovat palavereihin vaihtelevuuden lisäksi myös vuorovaikutusta ja sen mukanaan tuomia asioita (esimerkiksi luottamusta ja tiimihenkeä). Lisää aktivoivista menetelmistä luvussa 4.6.

Tuloksien perusteella tiimeillä vallitsee hyvä keskinäinen luottamus ja ilmapiiri, joten sitä helpompi tiimin jäsenten olisi antaa ja vastaanottaa palautetta myös toisiltaan. Esimies on korvaamaton esimerkin näyttäjä. Esimies voi pyytää palautetta aktiivisesti tiimipalavereissa, jakaa sitä esimerkillään tiimiläisille ja kehottaa tiimiläisiä antamaan toisilleen palautetta. Tämä voidaan yksinkertaisesti tehdä niin, että esimies pyytää palaverin lopuksi tiimiläistä kertomaan missä hänen vasemmalla puolellaan istuva tiimikaveri on onnistunut erityisen hyvin viime palaverin jälkeen. Näin kaikki saavat ja antavat palautetta toisilleen. Pikkuhiljaa palaute tulee osaksi arkipäivää ja uskalletaan antaa myös korjaavaa palautetta, tiimipalaverien ulkopuolellakin. Jotta palautekulttuuri kehittyisi ja tulisi osaksi tiimipalaverikäytäntöjä, pitäisi se lisätä omaksi kohdaksi palaverin asialistalle. Myös tiimisopimukseen tiimi voi määritellä sen palautekäytännön.

Tiimeillä on kaikki avaimet siihen, että tiimipalavereissa olisi avoimempaa vuorovaikutusta, pohja on kunnossa, löytyy luottamusta, arvostusta ja ilmapiiri on hyvä. Muokkaamalla tiimipalaverien sisältöä aktivoivammaksi, miettimällä yhdessä tavoitteita ja rikkoen perinteisiä palaverikäytäntöjä lähtemällä vaikka luontoon pitämään palaveria, tämä voidaan saavuttaa. Tapojen muuttaminen vie aikaa, mutta esimiehen vahvalla ja aktiivisella panostuksella toimintamallit saadaan muuttumaan vuorovaikutteisemmaksi. Edellä esiteltyjen keinojen ja toimien avulla tiimipalavereissa pystytään luomaan keskustelukulttuuria, rakentamaan tiimihenkeä sekä luomaan ja ylläpitämään positiivista palautekulttuuria. Näin tiimipalaverien epäviralliset tavoitteet voidaan saavuttaa.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet ja henkilöstö kokevat nykyisen tiimipalaverikäytännön tukevan heidän työtään ja mitä kehityskohteita heidän mielestään niissä on. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten tiimipalavereissa pystytään tehostamaan vuorovaikutusta, luomaan keskustelukulttuuria ja tiimihenkeä sekä miten positiivista palautekulttuuria luodaan ja ylläpidetään.

Tutkimusongelmana oli tiimipalaverikäytäntöjen kehittäminen, jossa olevassa oleviin käytänteisiin etsitään vuorovaikutusta tehostavia uusia käytäntöjä. Tähän löytyi ratkaisu kyselytutkimuksella, jonka kysymykset johdettiin tutkimuskysymyksistä. Tutkimuksessa oli kolme tutkimuskysymystä: miten tiimipalavereissa luodaan keskustelukulttuuria, miten tiimihenki rakentuu tiimipalavereissa sekä miten tiimipalavereissa luodaan ja ylläpidetään positiivista palautekulttuuria? Tutkimuskysymysten avulla tutkimukseen saatiin myös sen runko. Kyselytutkimuksesta saatujen vastausten analysoinnin tuloksena voitiin tehdä johtopäätökset nykytilanteesta ja sen perusteella tehtiin vuorovaikutusta tehostavia kehitysehdotuksia nykyisiin tiimipalaverikäytänteisiin.

Tutkimuksessa saadut tulokset olivat osittain odotettuja. Aikatauluongelmat ja kiire ovat organisaatioiden yleisin ongelma, joka tässäkin tutkimuksessa nousi esille. Toinen merkittävä asia, joka nousi esille, oli se, ettei tiimit pääse itse asettamaan omia tavoitteitaan ja ne koetaan näin olevat tavoittamattomissa. Sen sijaan tiimeillä olisi halua osallistua tavoitteidensa määrittämiseen. Tiimien välinen yhteistyö on myös olematonta. Näihin tuloksiin saatiin hyviä kehitysehdotuksia, jotka tehostavat tiimipalaverien vuorovaikutusta luoden keskustelukulttuuria, rakentaen tiimihenkeä sekä positiivista palautekulttuuria.

Kaiken kaikkiaan on hyvä, että yrityksessä kiinnitetään huomiota tiimipalaverikäytäntöihin ja niiden nykytila on nyt arvioitu, joten niitä päästään kehittämään. Toimeksi-

antajan kannalta tämä tutkimus antoi kuvan tiimipalaverien nykytilasta ja se saa hyviä ehdotuksia ja ideoita siitä, mitä se voisi tehdä tiimipalaverikäytännöilleen. Kehitysehdotukset tuovat myös organisaation esimiehille uusia ideoita siitä, mitä he voivat ottaa omiin tiimipalaverihinsa mukaan. Erityisen tärkeää olisi saada tiimipalaverikäytännöt yhtenäisiksi, koska ne edistävät tehokkuutta ja toiminnan sekä osallistujien kannalta se on järkevintä. Kun kartoitetaan hyvät toimintatavat kaikista tiimeistä, pystytään luomaan toimiva tiimipalaverimallirunko, josta tiimit voivat muokata itselleen sopivan.

Tutkimuksen onnistumista tarkastellessa voidaan todeta, että tutkimusongelma saatiin ratkaistua, joten tutkimuskysymykset tuottivat oikeita vastauksia. Tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset antavat toimeksiantajalle mahdollisuuden kehittää tiimien vuorovaikutusta, tiimihenkeä ja palautekulttuuria organisaatiossa. Näillä keinoilla tiimipalaverien epäviralliset tavoitteet ovat paremmin saavutettavissa. Näitä osa-alueita kehittämällä on positiivisia vaikutuksia koko yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Kannattavuus on kuitenkin se asia, jonka vuoksi jokainen yritys on olemassa.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kyselylinkki oli aktiivinen kolme täyttä työviikkoa. Kahdella ensimmäisellä viikolla vastauksia saatiin yhteensä 31 kappaletta. Huolimatta kyselyn huolellisesta suunnittelusta, saattaa käydä niin, että suuri osa henkilöistä, joille kysely on lähetetty, ei syystä tai toisesta halua tai ehdi osallistua tutkimukseen. Normaalisti joudutaan lähettämään muistutusviestejä kyselyyn vastaamisesta, koska ensimmäisen kyselykierroksen vastausmäärä ei nouse tarpeeksi suureksi. (Postikyselyaineiston koaminen 2011.) Kun kyselyn viimeinen viikko lähti käyntiin, muistutettiin esimiehiä ja työntekijöitä vastausajan lähenemisestä loppuaan. Toimeksiantaja hoiti muistuttamisen sisäisen kanavansa kautta, yhdessä sovitusti. Viimeisellä viikolla vastauksia saatiin vielä 15 kappaletta, joten lopullinen vastausmäärä oli 46, näin ollen vastausprosentti kyselyyn oli 33 %, kun $n = 138$.

Se, mikä on tutkimuksessa riittävä vastausprosentti, riippuu tilanteesta. Yleensä 30–40 %:n vastausmäärällä tutkimus voidaan tehdä, kun taas 20–30 %:n vastausprosentit ovat tilastotieteen kannalta riittämättömät. Pienet vastausmäärät vaikeuttavat tulkintaa ja varsinkin ristiintaulukoinneissa liian pienet n-luvut muodostuvat ongelmaksi. (Kananen 2010, 95; Kananen 2011, 73.) Näin ollen tämän tutkimuksen vastausprosentti (33 %) oli juuri ja juuri riittävä tutkimuksen tekemiseen.

Toimeksiantajan kanssa todettiin, että kyselyn ajankohta, huhtikuu, on heidän toimialallaan kiireistä aikaa, joka saattoi verottaa vastausprosenttia. Tämä tiedostettiin jo aikataulua laadittaessa, mutta tämän tutkimuksen osalta aikataulu oli pakko asettaa niin. Toisekseen toimeksiantajalla oli muutama muu sisäinen kysely samaan aikaan käynnissä, joten tämäkin on voinut verottaa vastauksia tämän tutkimuksen osalta.

Kun kyselytutkimus toteutetaan sähköpostitse lähetettävien vastauslinkkien avulla voi tutkimuksen luotettavuus kärsiä. Näin toimittaessa ei voida olla varmoja siitä, vastaako kyselyyn varmasti oikea henkilö. Toisaalta sähköpostilistalta voi vahingossa tippua sellaisia vastaanottajia, jotka kuuluisivat kyselytutkimuksen piiriin. Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan sillä, että vastauslinkkiin pystyi vastaamaan vain kerran yhdeltä tietokoneelta. Toisaalta tämäkin on kierrettävissä, mutta vaikea kuvitella, että kyseisen tutkimuksen ollessa kyseessä, joku näkisi niin paljon vaivaa turmellakseen luotettavuuden. Tiimipalaverikäytäntöjen hyvien ja huonojen puolien tutkiminen on kaikkien etu ja siitä on apua niin työnantajalle kuin esimiehille ja työntekijöille.

Tutkimuksen yksi alkuperäisistä tarkoituksista oli verrata sitä, kokevatko esimiehet tiimipalaverikäytännöt samoin kuin henkilöstö. Tätä ei voitu kovin luotettavasti vertailla, koska esimiesten osuus vastaajista oli suhteellisen pieni. Saatujen tulosten perusteella näissä ei kuitenkaan ollut huomattavia eroja. Näin ollen päädyttiin tarkastelemaan paikkakuntakohtaisia eroja tiimipalaverikäytännöistä Jyväskylän pääkonttorilla ja muualla Suomessa, koska muut toimipisteet ovat liittyneet toimeksiantajan palvelukseen yrityskauppojen myötä eri ajankohtina. Tämä oli myös yksi ennakkoon

asetetuista tavoitteista. Palaute-osiossa sen sijaan saatiin mielenkiintoista vertailutietoa esimiesten ja henkilöstön kokemuksista.

Huolellisen dokumentaation avulla on pyritty varmistamaan tämän tutkimuksen uskottavuus. Tämän ansiosta se voidaan tarvittaessa toistaa. Tutkimuksen kohde sekä tehdyt valinnat ja ratkaisut on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta niitä voitaisiin verrata samankaltaisiin tutkimuksiin. Määrällisen tutkimusotteen käyttö mahdollistaa sen, että tulokset voivat soveltua myös muiden kuin toimeksiantajan käyttöön. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa myös muissa organisaatioissa, joissa pidetään tiimipalavereja.

Tulosten uskottavuutta parantaa myös se, että tuloksista löydettiin yhteneväisyyksiä teoreettiseen viitekehukseen. Löytyneisiin kehittämiskohteisiin etsittiin ja löydettiin ratkaisut olemassa olevasta tutkimustiedosta.

Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen onnistuttua ja löydettyjen kehitysehdotusten ansiosta voidaan aloittaa niiden käytäntöön paneminen. Organisaatiossa voidaan ehdotusten perusteella pohdita, miten he lähtevät kehittämään tiimipalaverikäytäntöjään. Sopivan ajan kuluttua kyselytutkimus voidaan myös toistaa ja verrata nyt saatuja tuloksia kehitystoimenpiteiden jälkeisiin tuloksiin, onko tapahtunut muutosta toivottuun suuntaan. Hyvä ajankohta kyselylle voisi olla ennen kesälomakautta, kun pahimmat työkiireet ovat helpottaneet. Näin voisi saada enemmän vastauksia. Samalla voisi miettiä jotain arvontapalkintoa, tai tiimikohtaista palkintoa ahkerimmin vastanneille, tämä edellyttäisi sitä, että vastaajalta kerättäisiin enemmän tietoja itsestään, esimerkiksi tiimitunusta.

Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miksi tiimien välinen yhteistyö on niin vähäistä. Jyväskylässä tiimien välillä yhteistyötä tehdään jonkin verran, mutta ei muualla. Eikö yhteistyölle ole tarvetta vai miten se nähdään ja koetaan? Onko hankala

pyytää apua, vaikuttaako kasvottomuus ja välimatka siihen? Työelämässä ollaan enenevässä määrin siirtymässä etätyöskentelyyn, joten yhteistyö verkon välityksellä on siinä merkittävässä roolissa. Toinen asia, mitä voitaisiin tutkia, on se, vaikuttaako tiimin koko sen vuorovaikutukseen. Organisaatiossa on hyvin erikokoisia tiimejä, joten voisi olla mielenkiintoista tutkia sen vaikutuksia. Kolmas mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla selvittää ne syyt, miksi koetaan, ettei tiimille asetetut tavoitteet ole saavutettavissa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.
- Benchmarking. N.d. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 19.3.2019.
<https://www.uef.fi/benchmarking>.
- Ekonen, M., Timonen, J., Koponen, S., Lämsä, A-M., Saarisilta, J., Hauvala, H., Haaranen, M. & Salminen, H. 2014. Uudistava johtaminen: työkaluja pk-yritysten esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden parantamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Harter, J. & Mann, A. 2017. The Right Culture: Not Just About Employee Satisfaction. Workplace 12.4.2017. Viitattu 27.5.2019.
<https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit: Avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Henkilöstöpäällikkö. 2019. Henkilöstöpäällikkö. Yritys X. Sähköpostiviesti 31.5.2019.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Johnston, R. N.d. Facilitating Effective Meetings. Washington: Yliopisto. Viitattu 27.5.2019.
https://www.washington.edu/pso/files/2016/05/facilitating_effective_meetings_materials.pdf.
- Juholin, E. 2009. Communicare! : viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksellinen kehitys. Helsinki: WSOY.
- Keller, S. & Meaney, M. 2017. High-performing teams: A timeless leadership topic. McKinsey Quarterly, 3, 7, 81-87. Viitattu 5.3.2019. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Keskiluvut. 2003. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Päivitetty 31.8.2003. Viitattu 24.5.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html>.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista: keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. N.d. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Liitepankki. Viitattu 19.3.2019. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro.
- Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. N.d. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisu. Viitattu 16.5.2019. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Neuvottelu. N.d. Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 5.8.2019. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>.
- Palaveri. N.d. Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 5.8.2019. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>.

Palaverikäytännöt. 2001. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Espoo: Otavamedia Oy.

Palaverikäytännöt: palaveritoiminta organisaation kehittäjänä. 2000. Helsinki: Laatu keskus.

Porter, J. 2017. How to give feedback people can actually use. Harvard Business Review 27.10.2017. Viitattu 10.5.2019. <https://hbr.org/2017/10/how-to-give-feedback-people-can-actually-use>.

Postikyselyaineiston kokoaminen. 2011. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Päivitetty 9.2.2011. Viitattu 17.5.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html>.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2008. Palaverit paremmiksi. Helsinki: Yrityskirjat.

Rogelberg, S. G. 2007. The science and fiction of meetings. MIT Sloan Management Review. Viitattu 10.5.2019. https://www.researchgate.net/publication/265508855_The_Science_and_Fiction_of_Meetings.

Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista: arjessa. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact Oy.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.

Skyttä, A. 2000. A-Ö: tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Yritystaito.

Spiik, K.-M. 2007. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan: yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.

Tutkimusasetelma. 2009. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Päivitetty 21.12.2009. Viitattu 25.4.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html>.

Tutkimusasetelma. N.d. VirtuaaliAMK. Viitattu 25.4.2019. <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/asete.htm>.

Tutkimusprosessi. 2009. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Päivitetty 18.12.2009. Viitattu 25.4.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>.

Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin. 2006. Toim. T. Surakka. Helsinki: Edita.

Työyhteisötaidot: sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. N.d. Keskinäisen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen verkko-opas. Viitattu 27.2.2019.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>.

Vahtio, E.-L. 2008. Pärjää palaverissa! Helsinki: Edita.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Zenger, J. & Folkman, J. 2014. Your employees want the negative feedback you hate to give. Harvard Business Review 15.1.2014. Viitattu 10.5.2019.
<https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje Webropol-kyselyyn

Hyvä vastaanottaja!

Olen liiketalouden opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Teen organisaatiollenne opinnäytetyötä aiheesta tiimipalaverikäytäntöjen kehittäminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstö ja esimiehet kokevat nykyisen tiimipalaverikäytännön toimivan työn tukena ja miten näitä käytäntöjä voitaisiin mahdollisesti kehittää vuorovaikutuksen, tiimihengen ja positiivisen palautekulttuurin luomisen ja ylläpitämisen näkökulmista.

Toivon, että käyttäisitte pienen hetken työajastanne vastaamalla tähän kyselyyn, koska jokainen vastaus auttaa kehittämään toimintaa ja auttaa minua opinnäytetyöni tekemisessä. Vastaamalla alla olevan linkin kyselyyn pääset antamaan näkemyksesi nykyisistä tiimipalaverikäytännöistä tiimissäsi. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 10-15 minuuttia. Vastaukset käsitellään nimettöminä eikä niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Kerättyä aineistoa hyödynnetään vain opinnäytetyössäni eikä sitä pääse käsittelemään itseni lisäksi kukaan muu.

Mikäli Sinulle herää kysymyksiä opinnäytetyöhöni liittyen, olethan rohkeasti minuun yhteydessä sähköpostitse.

Kysely on auki 1.–18.4.2019.

Linkki kyselyyn:

Kiitos etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Emmi Laine

taloushallinnon, johtamisen ja esimiestyön opiskelija

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Sähköpostiosoite

Liite 2. Kysely

Tiimipalaverikäytäntöjen kehittäminen**1. Olen ***

- esimies
 työntekijä

Tiimipalaverikäytännöt**2. Kuinka usein tiimipalavereja pidetään tiimissäsi?
Valitse sopivin vaihtoehto.**

- 2 kertaa kuukaudessa
 kerran kuukaudessa
 kerran viikossa
 muulloin, milloin? _____
 en osaa sanoa
 ei tietoa asiasta

3. Pystyn vaikuttamaan tiimipalavereiden sisältöön

- täysin samaa mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 ei samaa mieltä, ei eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 täysin eri mieltä
 ei kantaa asiasta

Tiimin tavoitteet ja tavoitteiden seuranta

Ota kantaa seuraaviin väittämiin.
Valitse sopivin vaihtoehto.

5 = täysin samaa mieltä
4 = jokseenkin samaa mieltä
3 = ei eri mieltä, ei samaa mieltä
2 = jokseenkin eri mieltä
1 = täysin eri mieltä
0 = ei kantaa asiasta

	5	4	3	2	1	0
23. Tiedän miksi tiimini on olemassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Tiedän, mitkä ovat tiimimme tavoitteet ja päämäärät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Olen osallistunut tavoitteiden määrittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Olen sitoutunut yhteisen päämäärämme ja tavoitteidemme saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Haluan vaikuttaa tiimin tavoitteiden määrittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Kannan vastuuta tavoitteiden toteutumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Tiimipalavereissa seurataan tavoitteiden saavuttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Koen, että olen osaltani vastuussa tiimini menestyksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Tiimissämme on käytössä mittareita, joilla mitataan tavoitteiden toteutumista

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
- Ei kantaa asiasta

33. Nimeä tai kuvaile mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan tiimissänne

Tiimihenki ja yhteistyö

Valitse väittämiin sopivin vaihtoehto.

34. Käymme tiimipalaverissa tiimin kanssa yhdessä läpi erilaisia työtilanteita. Näitä voivat olla esimerkiksi onnistumiset, epäonnistumiset tai erikoiset tapaukset yms.



täysin
samaa
mieltä



jokseenkin
samaa mieltä



ei samaa
mieltä, ei
eri mieltä



jokseenkin
eri mieltä



täysin eri
mieltä



ei kantaa
asiasta

35. Yleensä tiimipalaverissa keskustelua pitävät yllä tietyt, samat henkilöt.



täysin
samaa
mieltä



jokseenkin
samaa mieltä



ei samaa
mieltä, ei
eri mieltä



jokseenkin
eri mieltä



täysin eri
mieltä



ei kantaa
asiasta

36. Kohtelen kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti.



täysin
samaa
mieltä



jokseenkin
samaa mieltä



ei samaa
mieltä, ei
eri mieltä



jokseenkin
eri mieltä



täysin eri
mieltä



ei kantaa
asiasta

37. Koen, että tiimin jäsenten keskuudessa esiintyy kilpailua

täysin
samaa
mieltäjokseenkin
samaa mieltäei samaa
mieltä, ei
eri mieltäjokseenkin
eri mieltätäysin eri
mieltäei kantaa
asiasta

38. Tiimin jäsenten välinen kilpailu on mielestäni hyödyllistä

täysin
samaa
mieltäjokseenkin
samaa mieltäei samaa
mieltä, ei
eri mieltäjokseenkin
eri mieltätäysin eri
mieltäei kantaa
asiasta

39. Luotan tiimikavereihini

täysin
samaa
mieltäjokseenkin
samaa mieltäei samaa
mieltä, ei
eri mieltäjokseenkin
eri mieltätäysin eri
mieltäei kantaa
asiasta

40. Saan tiimikavereiltani tukea

täysin
samaa
mieltäjokseenkin
samaa mieltäei samaa
mieltä, ei
eri mieltäjokseenkin
eri mieltätäysin eri
mieltäei kantaa
asiasta

41. Tiimimme tekee säännöllisesti yhteistyötä muiden tiimien kanssa

täysin
samaa
mieltäjokseenkin
samaa mieltäei samaa
mieltä, ei
eri mieltäjokseenkin
eri mieltätäysin eri
mieltäei kantaa
asiasta

42. Tiimimme on saanut hyviä toimintatapoja muista tiimeistä

täysin
samaa
mieltäjokseenkin
samaa mieltäei samaa
mieltä, ei
eri mieltä~~jokseenkin~~
en mieltätäysin eri
mieltäei kantaa
asiasta

Palaute

Ota kantaa seuraaviin väittämiin.
Valitse sopivin vaihtoehto.

5 = täysin samaa mieltä
4 = jokseenkin samaa mieltä
3 = ei eri mieltä, ei samaa mieltä
2 = jokseenkin eri mieltä
1 = täysin eri mieltä
0 = ei kantaa asiasta

	5	4	3	2	1	0
56. Annan tiimipalaverissa palautetta tiimilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Annan tiimipalaverissa palautetta yksittäisille tiiminjäsenille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Koen palautteen antamisen helpoksi tiimipalaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Koen, että tiiminjäsenet osaavat ottaa palautteen vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Tiimini antaa minulle palautetta tiimipalaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Haluaisin tiimiltäni palautetta tiimipalaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Kannustan tiimiäni antamaan palautetta johtoryhmälle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Koen olevani osa työyhteisöä, samalla tavalla kuin muut tiimiläiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Kannustan tiimiäni yhteistyöhön tiimin sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Kannustan tiimiäni yhteistyöhön muiden tiimien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

66. Vapaa sana.

Risuja, ruusuja ja kehitysehdotuksia tiimipalaverikäytäntöihin.

Taustatiedot**67. Työskentelen toimipisteellä, joka sijaitsee**

- Jyväskylässä
- muualla Suomessa

68. Olen

- nainen
- mies
- en halua vastata

69. Ikä

- 18-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- 56- vuotta

70. Työkokemus esimiehenä

- 0-1 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6 vuotta tai enemmän

71. Olen ollut Yritys X:n palveluksessa

- 0-1 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6 vuotta tai enemmän

Liite 3. Tulokset

2. Kuinka usein tiimipalavereja pidetään tiimissäsi?

	N = 46 %
2 kertaa kuukaudessa	41
Kerran kuukaudessa	39
Kerran viikossa	13
Muulloin, milloin?	4
En osaa sanoa	2
Yhteensä	100

3. Pystyn vaikuttamaan tiimipalavereiden sisältöön (esimiehet)

	Kaikki N = 9 %
Täysin samaa mieltä	89
Jokseenkin samaa mieltä	0
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	11
Täysin eri mieltä	0
Yhteensä	100

4. Tiimipalavereja pidetään mielestäni tarpeeksi usein

	esimies n = 9 %	työntekijä n = 37 %	Kaikki N = 46 %
Täysin samaa mieltä	78	62	65
Jokseenkin samaa mieltä	11	27	24
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0	5	4
Jokseenkin eri mieltä	0	5	4
Täysin eri mieltä	11	0	2
Yhteensä	100	100	100

5. Tiimipalaverissa käsiteltävät asiat ovat kaikkien osallistujien tiedossa jo ennen palaveria

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	30	6	20
Jokseenkin samaa mieltä	37	17	29
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	15	33	22
Jokseenkin eri mieltä	11	33	20
Täysin eri mieltä	7	11	9
Yhteensä	100	100	100

6. Tiimissäni on käytössä yhdessä sovitut tiimipalaverikäytännöt

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	30	17	24
Jokseenkin samaa mieltä	30	33	31
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	15	39	24
Jokseenkin eri mieltä	11	6	9
Täysin eri mieltä	4	6	4
Ei kantaa asiasta	11	0	7
Yhteensä	100	100	100

7. Mielestäni tiimipalaverikäytännöt toimivat hyvin

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	26	22	24
Jokseenkin samaa mieltä	41	50	44
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11	22	16
Jokseenkin eri mieltä	15	6	11
Täysin eri mieltä	4	0	2
Ei kantaa asiasta	4	0	2
Yhteensä	100	100	100

8. Tiimipalaverit ovat mielestäni tarpeellisia

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	78	72	76
Jokseenkin samaa mieltä	19	17	18
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	4	11	7
Jokseenkin eri mieltä	0	0	0
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

9. Tiimipalaverissa käydään läpi toiminnan kannalta oleellisia asioita

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	52	56	53
Jokseenkin samaa mieltä	41	28	36
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	4	11	7
Jokseenkin eri mieltä	4	6	4
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

10. Tiimipalaverissa käsitellään ajankohtaisia asioita

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	59	61	60
Jokseenkin samaa mieltä	37	28	33
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0	6	2
Jokseenkin eri mieltä	4	6	4
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

11. Minusta tuntuu, että tiimipalaverit ovat ajan tuhlausta

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	0	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	4	6	4
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	4	0	2
Jokseenkin eri mieltä	15	11	13
Täysin eri mieltä	70	72	71
Ei kantaa asiasta	7	11	9
Yhteensä	100	100	100

12. Tiimipalavereissa on rento ja avoin ilmapiiri

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	44	50	47
Jokseenkin samaa mieltä	44	33	40
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0	11	4
Jokseenkin eri mieltä	11	0	7
Täysin eri mieltä	0	6	2
Yhteensä	100	100	100

13. Keskustelemme tiimipalavereissa avoimesti tiiminä

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	41	44	42
Jokseenkin samaa mieltä	37	44	40
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	7	0	4
Jokseenkin eri mieltä	11	6	9
Täysin eri mieltä	4	6	4
Yhteensä	100	100	100

14. Tiimipalaverissa ratkaisemme ongelmia yhdessä

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	33	39	36
Jokseenkin samaa mieltä	37	50	42
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	15	6	11
Jokseenkin eri mieltä	11	0	7
Täysin eri mieltä	4	6	4
Yhteensä	100	100	100

15. Tiimipalaverissa kehitämme toimintaa yhdessä

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	30	39	33
Jokseenkin samaa mieltä	30	44	36
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	26	11	20
Jokseenkin eri mieltä	11	0	7
Täysin eri mieltä	4	6	4
Yhteensä	100	100	100

16. Tiimipalaverissa teemme päätöksiä yhdessä

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	22	39	29
Jokseenkin samaa mieltä	33	39	36
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	19	11	16
Jokseenkin eri mieltä	22	6	16
Täysin eri mieltä	4	6	4
Yhteensä	100	100	100

17. Tiimipalavereissa minulle tulee tunne, että olemme tiimi

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	26	39	31
Jokseenkin samaa mieltä	37	50	42
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	26	0	16
Jokseenkin eri mieltä	11	6	9
Täysin eri mieltä	0	6	2
Yhteensä	100	100	100

18. Minulla on tunne, että minua kuunnellaan

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	33	50	40
Jokseenkin samaa mieltä	44	39	42
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11	6	9
Jokseenkin eri mieltä	11	0	7
Täysin eri mieltä	0	6	2
Yhteensä	100	100	100

19. Minulla on tunne, että mielipidettäni arvostetaan

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	26	50	36
Jokseenkin samaa mieltä	52	39	47
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	15	6	11
Jokseenkin eri mieltä	7	0	4
Täysin eri mieltä	0	6	2
Yhteensä	100	100	100

20. Kerron avoimesti mielipiteeni tiimipalavereissa käsiteltävistä asioista

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	30	61	42
Jokseenkin samaa mieltä	48	33	42
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	15	0	9
Jokseenkin eri mieltä	4	6	4
Täysin eri mieltä	4	0	2
Yhteensä	100	100	100

21. Puhettani ei keskeytetä tiimipalavereissa

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	52	44	49
Jokseenkin samaa mieltä	30	44	36
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11	11	11
Jokseenkin eri mieltä	7	0	4
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

22. Mielestäni jokainen tiimin jäsen otetaan mukaan keskusteluun

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	41	39	40
Jokseenkin samaa mieltä	37	50	42
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	15	11	13
Jokseenkin eri mieltä	7	0	4
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

23. Tiedän miksi tiimini on olemassa

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	81	67	76
Jokseenkin samaa mieltä	19	22	20
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0	6	2
Jokseenkin eri mieltä	0	6	2
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

24. Tiedän mitkä ovat tiimimme tavoitteet ja päämäärät

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	33	33	33
Jokseenkin samaa mieltä	37	22	31
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	19	33	24
Jokseenkin eri mieltä	7	6	7
Täysin eri mieltä	0	6	2
Ei kantaa asiasta	4	0	2
Yhteensä	100	100	100

25. Olen osallistunut tavoitteiden määrittämiseen

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	4	17	9
Jokseenkin samaa mieltä	30	6	20
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	19	39	27
Jokseenkin eri mieltä	30	17	24
Täysin eri mieltä	15	22	18
Ei kantaa asiasta	4	0	2
Yhteensä	100	100	100

26. Olen sitoutunut yhteisen päämäärämme ja tavoitteidemme saavuttamiseen

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	33	56	42
Jokseenkin samaa mieltä	52	28	42
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	15	11	13
Jokseenkin eri mieltä	0	6	2
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

27. Haluan vaikuttaa tiimin tavoitteiden määrittämiseen

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	33	44	38
Jokseenkin samaa mieltä	37	39	38
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	19	17	18
Jokseenkin eri mieltä	7	0	4
Täysin eri mieltä	4	0	2
Yhteensä	100	100	100

28. Kannan vastuuta tavoitteiden toteutumisesta

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	37	61	47
Jokseenkin samaa mieltä	52	28	42
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11	6	9
Jokseenkin eri mieltä	0	6	2
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

29. Koen, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	11	28	18
Jokseenkin samaa mieltä	59	6	38
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	15	44	27
Jokseenkin eri mieltä	7	17	11
Täysin eri mieltä	4	6	4
Ei kantaa asiasta	4	0	2
Yhteensä	100	100	100

30. Tiimipalavereissa seurataan tavoitteiden saavuttamista

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	11	17	13
Jokseenkin samaa mieltä	33	39	36
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	19	33	24
Jokseenkin eri mieltä	22	6	16
Täysin eri mieltä	7	6	7
Ei kantaa asiasta	7	0	4
Yhteensä	100	100	100

31. Koen, että olen osaltani vastuussa tiimini menestyksestä

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	44	72	56
Jokseenkin samaa mieltä	37	17	29
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	19	11	16
Jokseenkin eri mieltä	0	0	0
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

32. Tiimissämme on käytössä mittareita, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan

	N	%
Kyllä	8	17
Ei	19	41
En osaa sanoa	14	30
Ei kantaa asiasta	3	7
Tyhjä	2	4
Yhteensä	46	100

34. Käymme tiimipalavereissa tiimin kanssa yhdessä läpi erilaisia työtilanteita. Näitä voivat olla esimerkiksi onnistumiset, epäonnistumiset tai erikoiset tapaukset yms.

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	37	17	29
Jokseenkin samaa mieltä	41	39	40
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	7	17	11
Jokseenkin eri mieltä	11	11	11
Täysin eri mieltä	4	17	9
Yhteensä	100	100	100

35. Yleensä tiimipalavereissa keskustelua pitävät yllä tietyt, samat henkilöt

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	22	17	20
Jokseenkin samaa mieltä	56	44	51
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11	22	16
Jokseenkin eri mieltä	7	17	11
Täysin eri mieltä	4	0	2
Yhteensä	100	100	100

36. Kohtelen kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	63	67	64
Jokseenkin samaa mieltä	33	28	31
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	4	6	4
Jokseenkin eri mieltä	0	0	0
Täysin eri mieltä	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

37. Koen, että tiimin jäsenten keskuudessa esiintyy kilpailua

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	0	6	2
Jokseenkin samaa mieltä	4	17	9
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	15	11	13
Jokseenkin eri mieltä	41	28	36
Täysin eri mieltä	37	39	38
Ei kantaa asiasta	4	0	2
Yhteensä	100	100	100

38. Tiimin jäsenten välinen kilpailu on mielestäni hyödyllistä

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	0	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	7	17	11
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	26	17	22
Jokseenkin eri mieltä	30	22	27
Täysin eri mieltä	26	39	31
Ei kantaa asiasta	11	6	9
Yhteensä	100	100	100

39. Luotan tiimikavereihini

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	33	33	33
Jokseenkin samaa mieltä	52	56	53
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	4	6	4
Jokseenkin eri mieltä	4	0	2
Täysin eri mieltä	0	0	0
Ei kantaa asiasta	7	6	7
Yhteensä	100	100	100

40. Saan tiimikavereiltani tukea

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	48	33	42
Jokseenkin samaa mieltä	37	50	42
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	4	6	4
Jokseenkin eri mieltä	4	0	2
Täysin eri mieltä	0	11	4
Ei kantaa asiasta	7	0	4
Yhteensä	100	100	100

41. Tiimimme tekee säännöllisesti yhteistyötä muiden tiimien kanssa

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	22	11	18
Jokseenkin samaa mieltä	41	22	33
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11	11	11
Jokseenkin eri mieltä	11	33	20
Täysin eri mieltä	11	17	13
Ei kantaa asiasta	4	6	4
Yhteensä	100	100	100

42. Tiimimme on saanut hyviä toimintatapoja muista tiimeistä

	Jyväskylä n = 27 %	muu Suomi n = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin samaa mieltä	0	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	22	33	27
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	33	22	29
Jokseenkin eri mieltä	15	22	18
Täysin eri mieltä	11	11	11
Ei kantaa asiasta	19	11	16
Yhteensä	100	100	100

43. Esimieheni antaa tiimipalaverissa palautetta tiimille

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	19
Jokseenkin samaa mieltä	43
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	16
Jokseenkin eri mieltä	14
Täysin eri mieltä	8
Yhteensä	100

44. Esimieheni antaa tiimipalaverissa henkilökohtaista palautetta minulle

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	8
Jokseenkin samaa mieltä	11
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	16
Jokseenkin eri mieltä	35
Täysin eri mieltä	30
Yhteensä	100

45. Kaipaisin enemmän palautetta siitä, miten olemme tiiminä onnistuneet/epäonnistuneet

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	22
Jokseenkin samaa mieltä	41
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	24
Jokseenkin eri mieltä	8
Täysin eri mieltä	3
Ei kantaa asiasta	3
Yhteensä	100

46. Kaipaisin tiimipalavereissa enemmän palautetta siitä, miten olen itse onnistunut/epäonnistunut

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	5
Jokseenkin samaa mieltä	30
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	22
Jokseenkin eri mieltä	14
Täysin eri mieltä	27
Ei kantaa asiasta	3
Yhteensä	100

47. Annan tiimipalavereissa palautetta tiimikavereilleni

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	0
Jokseenkin samaa mieltä	5
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	24
Jokseenkin eri mieltä	30
Täysin eri mieltä	41
Yhteensä	100

48. Annan tiimipalavereissa palautetta johtoryhmälle

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	3
Jokseenkin samaa mieltä	32
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	14
Jokseenkin eri mieltä	16
Täysin eri mieltä	35
Yhteensä	100

49. Annan tiimipalavereissa palautetta esimiehelleni

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	0
Jokseenkin samaa mieltä	14
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	22
Jokseenkin eri mieltä	22
Täysin eri mieltä	43
Yhteensä	100

50. Esimieheni osaa luoda myönteistä ilmapiiriä

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	35
Jokseenkin samaa mieltä	43
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11
Jokseenkin eri mieltä	3
Täysin eri mieltä	8
Yhteensä	100

51. Esimieheni kannustaa yhteistyöhön tiimin sisällä

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	41
Jokseenkin samaa mieltä	35
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	14
Jokseenkin eri mieltä	5
Täysin eri mieltä	5
Yhteensä	100

52. Esimieheni kannustaa yhteistyöhön muiden tiimien kanssa

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	24
Jokseenkin samaa mieltä	22
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	24
Jokseenkin eri mieltä	11
Täysin eri mieltä	11
Ei kantaa asiasta	8
Yhteensä	100

53. Esimieheni osaa luoda keskustelua tiimipalaverissa

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	36
Jokseenkin samaa mieltä	31
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	19
Jokseenkin eri mieltä	3
Täysin eri mieltä	11
Yhteensä	100

54. Esimieheni on osa työyhteisöä, samalla tavalla kuin muut työkaverini

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	54
Jokseenkin samaa mieltä	27
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	5
Jokseenkin eri mieltä	3
Täysin eri mieltä	11
Yhteensä	100

55. Esimieheni on kiinnostunut näkemyksistäni ja mielipiteistäni

	työntekijät n = 37 %
Täysin samaa mieltä	38
Jokseenkin samaa mieltä	41
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11
Jokseenkin eri mieltä	5
Täysin eri mieltä	5
Yhteensä	100

56. Annan tiimipalavereissa palautetta tiimilleni

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	11
Jokseenkin samaa mieltä	56
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11
Jokseenkin eri mieltä	22
Täysin eri mieltä	0
Yhteensä	100

57. Annan tiimipalavereissa palautetta yksittäisille tiiminjäsenille

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	0
Jokseenkin samaa mieltä	44
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	33
Jokseenkin eri mieltä	11
Täysin eri mieltä	11
Yhteensä	100

58. Koen palautteen antamisen hel-
poksi tiimipalavereissa

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	11
Jokseenkin samaa mieltä	56
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	22
Täysin eri mieltä	11
Yhteensä	100

59. Koen, että tiiminjäsened osaavat ottaa palautteen vastaan

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	11
Jokseenkin samaa mieltä	56
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	22
Jokseenkin eri mieltä	11
Täysin eri mieltä	0
Yhteensä	100

60. Tiimini antaa minulle palautetta tiimipalavereissa

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	11
Jokseenkin samaa mieltä	11
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	33
Jokseenkin eri mieltä	44
Täysin eri mieltä	0
Yhteensä	100

61. Haluaisin tiimiltäni palautetta tiimipalavereissa

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	44
Jokseenkin samaa mieltä	33
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11
Jokseenkin eri mieltä	11
Täysin eri mieltä	0
Yhteensä	100

62. Kannustan tiimiäni antamaan palautetta johtoryhmälle

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	0
Jokseenkin samaa mieltä	78
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	11
Jokseenkin eri mieltä	11
Täysin eri mieltä	0
Yhteensä	100

63. Koen olevani osa työyhteisöä, samalla tavalla kuin muut tiimiläiset

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	33
Jokseenkin samaa mieltä	56
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	11
Täysin eri mieltä	0
Yhteensä	100

64. Kannustan tiimiäni yhteistyöhön tiimin sisällä

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	44
Jokseenkin samaa mieltä	56
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	0
Täysin eri mieltä	0
Yhteensä	100

65. Kannustan tiimiäni yhteistyöhön
muiden tiimien kanssa

	esimiehet n = 9 %
Täysin samaa mieltä	33
Jokseenkin samaa mieltä	56
Ei samaa mieltä, ei eri mieltä	0
Jokseenkin eri mieltä	11
Täysin eri mieltä	0
Yhteensä	100