

# Tiimijohtajuus

Kirjoittajat: yliopettaja, TKT Tauno Jokinen ja lehtori, TKT Kari-Pekka Heikkinen, Oulun ammattikorkeakoulu

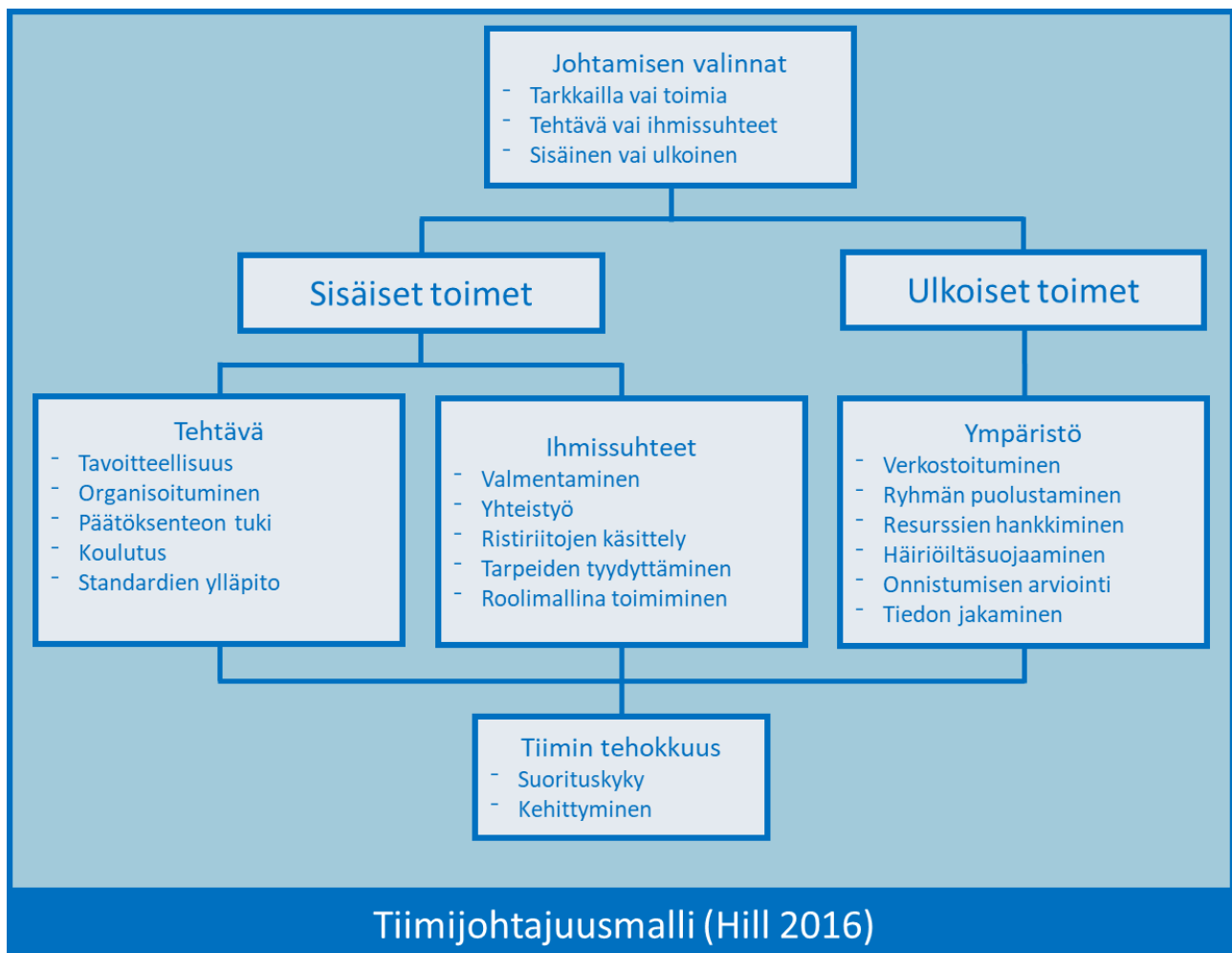
*Nykyaikaisissa organisaatioissa työntekijät ovat usein organisoituneet tiimeiksi, joilla on laaja itsenäinen päätäntävalta oman työnsä organisoimisesta.*

## Tiimit ja Lean

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimillä on yhteinen tehtävä ja yhteisen tekemisen kautta muodostunut tapa tehdä työtä. Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa tehtävänsä toteuttamisesta. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhtenäiseen päämäärään ja yhteisiin tavoitteisiin. (Vrt. Katzenbach & Smith 1993, Zengee et al. 1994.)

Lean-johtamisessa hyödynnetään runsaasti tiimejä ja tiimityötä.

Esimerkiksi tuotantosolun työntekijät muodostavat usein itseohjautuvan tiimin, joka sopii yhdessä keskinäisen työnjakonsa, huolehtii oman työsolunsa virtauksen tasapainottamisesta ja toteuttaa oman tuotantosolunsa työhön liittyvää jatkuvaa parantamista. Yksiköiden väliset kehityshankkeet yleensä organisoidaan tiimimuotoisina projekteina, joissa on jäseniä kahdesta tai useammasta



eri organisaatiosta. Asiantuntijaorganisaatioissa tiimityötä sovelletaan jatkuvasti enemmän. Organisaation perustehtävää toteutetaan usein palvelutiimeissä ja erilaisiin kehitystehtäviin muodostetaan projektitiimejä.

### Tiimiesimies

Tiimiesimies on henkilö, jonka tehtävänä on johtaa yhden tai useamman tiimin toimintaa olematta varsinaisesti näiden tiimien jäsen. Tuotantoympäristössä esimerkiksi työnjohtaja tai valmistuspäällikkö voivat olla tällaisia tiimiesimiehiä. Asiantuntijatyössä tiimiesimiehen tehtävässä voi olla esimerkiksi tuotekehitys- tai markkinointipäällikkö.

### Tiimiorganisaation johtaminen

Perinteinen johtajuusajattelu painottaa esimiehen ja yhden alaisen välistä vuorovaikutusta. Tällöin jokainen alainen on esimiehelle erillinen johdettava. Tiimiorganisaatioissa tiimeillä on laaja itsenäinen päätäntävalta oman työnsä organisoimisesta. Tiimiorganisaation johtamisessa painottuu organisaation johdon kyky tukea tiimien itsenäistä toimintaa siten, että (1) tiimeillä on tarvittava tietämys, osaaminen ja resurssit toteuttaa saamansa tehtävät, (2) tiimien jäsenet pysyvät motivoituneina, (3) tiimi-ilmapiiiri pysyy hyvänä ja tiimien sisäiset ristiriitatilanteet saadaan ratkaistua sekä (4) tiimi toimii tehokkaasti ja saavuttaa tavoitteensa.

### Hillin tiimijohtajuusmalli

Hill (2016) tarkastelee tiimijohtajuutta kolmivaiheisena prosessina:

- (1) mitä ovat esimiehen tehtävät tiimien johtamisessa
- (2) mitä ovat tiimien tarpeet tehtävän toteuttamisen ja tiimin sisäisen vuorovaikutuksen näkökulmista
- (3) miten tehokkaasti tiimi toteuttaa tehtävänsä ja kehittää kyvykkyyttään.

Hillin tiimijohtajuusmallin mukaan esimiehellä on tiimin toimintakyvyn huolehtimisen rinnalla toinen tärkeä tehtävä tarkkailla tiimin toimintaympäristöä, muokata mahdollisuuksien mukaan toimintaympäristöä tiimeille suotuisaksi ja huolehtia,

että tiimit pysyvät tietoisina toimintaympäristön vaatimuksista ja niiden muutoksista. (Hill 2016.)

### Tarkkailla vai toimia?

Hillin tiimijohtajuusmallin mukaan esimiehen toimintoja tulee kehittää mahdollisimman vaikuttaviksi tiimin tehokkuuden näkökulmasta – miten toimenpiteet vaikuttavat tiimin välittömään suoriutskykyyn ja tiimin kehittymiseen pitkällä aikavälillä. Tiimin välitön suora ohjaaminen voi olla edullista lyhyellä aikajänteellä, mutta tiimin selviytyminen haasteista omin voimin kehittää tiimiä enemmän. (Hill 2016.)

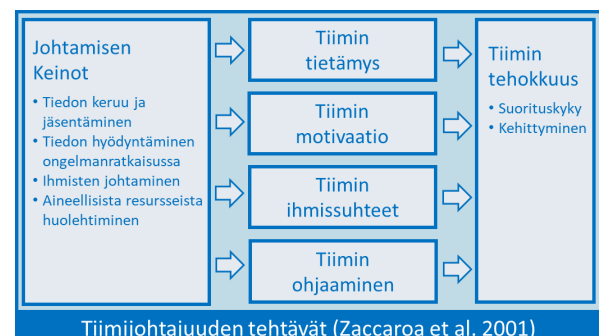
### Tehtävä vai ihmissuhteet?

Mikäli esimies päätyy puuttumaan tiimin tapaan hoitaa tehtäväänsä, on valittava, vahvistetaanko tiimin toimintakykyä ihmisiä tai ihmisten välistä vuorovaikutusta tukemalla vai puututaanko suoraan tiimin tehtävän toteuttamiseen tavoitteiden, organisoitumisen, päätöksenteon tai toimintamallien kehittämisen avulla (Hill 2016).

### Esimies ympäristön tarkkailijana

Tärkeä esimiehen tehtävä on seurata toimintaympäristön tapahtumia. Esimiehellä on syytä olla laaja yhteistyöverkosto sekä oman organisaation sisällä että organisaation ulkopuolella. Yhteistyöverkoston avulla esimies voi viestittää tiimien saavutuksista omassa organisaatiossaan ja edistää tiiminsä jäsenten mahdollisuuksia hoitaa tehtäviään. (Hill 2016.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös ulkoisten resurssien hankkiminen tiimilleen. Resurssit voivat olla esimerkiksi ihmisresursseja, tiloja, laitteita tai informaatiota. Esimiehen aktiivisuus ympäristön tarkkailijana mahdollistaa tiimin jäsenten keskittymisen tiimin omaan tehtävään. (Hill 2016.)



Esimies sekä suojelee tiiminsä jäseniä ulkoisilta häiriöiltä että pitää tiiminsä tietoisena ympärillä tapahtuvista olennaisista muutoksista, jotka vaikuttavat tiimin tehtävän hoitamiseen (Hill 2016).

### Tiimiesimiehen tehtävät

Zaccaroa et al. (2001) ovat julkaisseet laajan katsauksen keinoista, joilla tiimin esimies voi edistää tiimin toimintaan siten, että tiimin tehokkuus paranee. Heidän mallissaan vaikutukset kuvataan johtamisen keinoina, jotka vaikuttavat tiimiin tehokkuutta parantavasti. Mallissa tiimin esimiestä tarkastellaan tiimin ulkoisena vaikuttajana, joka Hillin mallin mukaisesti tukee tiimin kykyä itsenäisesti kehittää omaa kyvykkyyttään, mutta voi tarvittaessa myös luopua tarkkailijan roolista ja tehdä aktiivisia toimia, jotka ovat välttämättömiä tiimin suorituskyvyn ja/tai kehittymisen kannalta.

Zaccaroa et al. (2001) tarkastelevat tiimin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä neljästä näkökulmasta, joita he kutsuvat (1) tietämysprosesseiksi, (2) motivaatioprosesseiksi, (3) ihmissuhdeprosesseiksi ja (4) ohjausprosesseiksi. Kaikilla näillä näkökulmilla on vaikutus tiimityön tehokkuuteen eli tehtävistä suoriutumiseen ja jatkuvaan tiedolliseen ja taidolliseen kehittymiseen.

Tiimityön neljään prosessiin liittyvistä toiminnoista voidaan huolehtia monella eri tavalla. Tiimi voi huolehtia toiminnoista ja niiden kehittämisestä täysin itsenäisesti, tiimissä voi olla nimettyä tiimin jäsen, jolla on erityinen tehtävä toimia tiimin ohjaajana, tai esimies voi ottaa itselleen vastuun toimintojen kehittämisestä. Tiimijohtamisen lähtökohta on kuitenkin, että esimies pyrkii vähitellen siirtämään mahdollisimman suuren osan vastuusta suoraan tiimille. (Zaccaroa et al. 2001.)



### Tiimin tietämysprosessit

Tiimin tietämysprosessien yksi tarkoitus on huolehtia siitä, että tiimin jäsenillä on jaettu ymmärrys

- tiimin tehtävästä ja tavoitteista
- tiimin tehtävän luonteesta, toteutusvaihtoehdoista ja toteutettavasta ratkaisusta
- tiimin tavoista hankkia tietoa
- tiimin jäsenten rooleista, tehtävistä ja kyvykkyyksistä
- tiimin tavasta tehdä työtä ja seurata työn etenemistä.

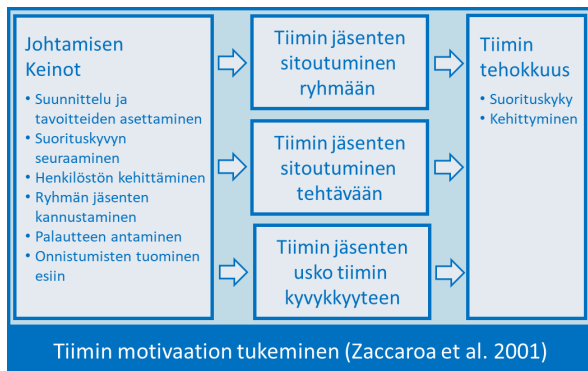
Jaettu ymmärrys tekee tiimin jäsenille mahdolliseksi tunnistaa oma roolinsa ja erityinen tehtävänsä tiimin jäsenenä ja tietää, miten ja milloin hänen tulee kommunikoida muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimin jäsenen tulee myös tietää, miten hänen tulee seurata muiden tiimin jäsenten toimintaa ja auttaa muita tiimin jäseniä, mikäli näiden tehtävät ovat ruuhkautuneet. (Zaccaroa et al. 2001.)

Tärkeä osa tietämysprosessia on myös toimintatavat, joiden avulla arvioidaan tiimin suoriutumista. Tähän liittyy suunnitelmien katselmoiminen ja arviointi sekä onnistumisen jälkiarviointi. Esimiehen merkitys arviointitoimintojen ohjaamisessa ja valvonnassa on suuri. Omalla esimerkillään esimies voi rohkaista kannustavaan ja kehittävään itsekritiikkiin. (Zaccaroa et al. 2001.)

### Esimiehen keinot tukea tietämysprosesseja

Esimiehen keskeinen tehtävä on selvittää tavoitteet, tehtävät ja toimintatavat ensin itselleen ja sen jälkeen selittää ne tiimille – englanninkielisessä tekstissä viitataan käsitteisiin 'sense making' ja 'sense giving'. Tehtävän ja tavoitteiden selvittäminen ja selittäminen on tärkeää tiimiä muodostettaessa sekä myös tehtävän suorittamisen aikana. Tässä tehtävässä korostuu esimiehen rooli ulkoisen todellisuuden seuraajana, tiimin puolustajana omissa organisaatioissaan ja tarvittavien resurssien hankkiminen. Esimiehen tulee huolehtia, että tiimi reagoi asianmukaisesti ulkoisen ympäristön vaatimuksiin ja muutoksiin. Esimiehen tulee huolehtia, että tiimin ongelmanratkaisutavat

ovat toimivia ja tehokkaita, edistää tiimin osaamista, tukea tiimin itsearviointikäytäntöjä ja ylläpitää tiimin motivaatiota. (Zaccaroa et al. 2001.)



### Tiimin motivaatioprosessit

Tiimin motivaatioprosessit liittyvät kolmeen teemaan: (1) tiimin jäsenten sitoutumiseen kuuluu ryhmään, (2) tiimin jäsenten sitoutumiseen tiimin tehtävään ja (3) tiimin jäsenten tiimin kyvykkyyteen (Zaccaroa et al. 2001).

Ryhmään ja sen tehtävään sitoutuminen ja ryhmän ihmissuhteet ovat merkityksellisiä ryhmän kohdatessa ongelmia, jolloin ryhmän menestymisen edellyttää sen jäseniltä voimavarojen suuntaamista ongelman ratkaisemiseen. Yhtenäisessä ryhmässä sen jäsenet asettavat etusijalle ryhmän yhteisen päämäärän. Tilanteessa, jossa jäsenten välillä on ristiriitoja, yksilöt pyrkivät painottamaan itselleen tärkeitä tavoitteita. (Zaccaroa et al. 2001.)

Myös tiimin jäsenten usko tiimin kyvykkyyteen on merkityksellistä erityisesti tiimin kohdatessa haasteita. Luottamus tiimin kyvykkyyteen lisää motivaatiota ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen ja luottamus tiimin kyvykkyyteen ovat myös sidoksissa tiimin normeihin. Tiimit, joiden normistoon sisältyy pyrkimys ponnistella kurinalaisesti tulosten saavuttamiseksi, ovat tehokkaita ja saavuttavat haastaviakin tavoitteita. Tällaisille tiimeille on tunnusomaista, että tiimin jäsenet edellyttävät korkeaa suoritus tasoa kaikilta jäseniltään. (Zaccaroa et al. 2001.)

### Esimiehen keinot tukea motivaatioprosesseja

Motivaation luomisen ensimmäinen edellytys on tiimin tehtävien hyvä suunnittelu ja selkeiden tavoitteiden asettaminen tiimille. Tavoitteiden on syytä olla niin haastavia, että tiimi joutuu aidosti ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden tulee myös olla mielekkäitä, merkityksellisiä ja hyvin perusteltuja. (Zaccaroa et al. 2001.)

Esimiehen on tarkkailtava tiimin suoriutumista ja puututtava mahdollisiin ongelmiin. Esimiehen keinoina voi olla esimerkiksi resurssien hankkiminen tiimin käyttöön tai panostaminen henkilöstön kyvykkyyden kehittämiseen. Motivaation säilymisen kannalta kannustaminen ja palaute ovat luonnollisesti ratkaisevan merkityksellisiä. Onnistumisten seuraaminen ja niiden tuominen esiin on keino vahvistaa tiimin uskoa omaan kyvykkyyteensä. (Zaccaroa et al. 2001.)

### Tiimin ihmissuhdeprosessit

Tiimin tunneilmapiiri ja ihmissuhteet vaikuttavat tiimin tehokkuuteen monella tavalla. Yksi näkökulma on tarkastella tiimin tunneilmapiiriä koko tiimin yhtenäisenä ominaisuutena, jossa tiimin jäsenten tunnekokemukset vahvistavat toisiaan.

Yhtenäinen jaettuun tunteeseen sopeutuva tunnekokemus saattaa saada impulsiivisia ja äärimmäisiä piirteitä, joilla usein on kielteisiä vaikutuksia tiimin harkinta- ja suoriutumiskykyyn. Pahimmillaan tiimin tunneilmapiiri saattaa olla todellisuutta vääristävä ja jopa myrkyllinen. (Zaccaroa et al. 2001.)

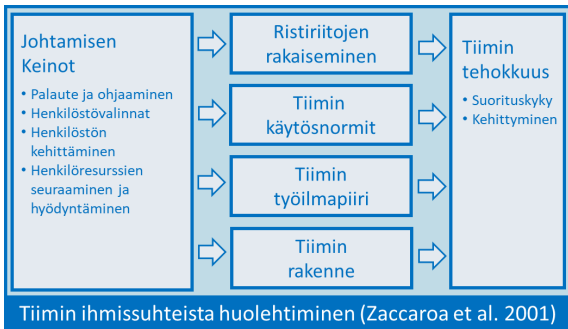
---

*Suomalaisessa keskustelussa käytetään sanontoja 'joukossa tyhmyys tiivistyy' ja 'sisäänpäin lämpivä sauna' kuvaamaan todellisuuskuvaa vääristävää tiimin tunneilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet myötäilevät yhteisenä pitämäänsä.*

---

Tiimin tunneilmapiiri voi olla luonteeltaan myös sillä tavoin yhteistä jaettua kyvykkyyttä, että tiimi kykenee aidosti hyödyntämään jäsentensä tunneilyn vahvuuksia. Yhdellä tiimin jäsenellä voi olla

esimerkiksi muita innostavan tunneälyn taitoa ja toisella jäsenellä voi olla epäonnistumisesta selviytymisessä auttavaa sitkeyden tunneälyvahvuutta. Kirjoittajien omien kokemusten perusteella parhailla tiimeillä on erityinen kyky hyödyntää jäsentensä tunneälyvahvuuksia dynaamisesti tilanteen edellyttämällä tavalla.



Tutkimusten mukaan tiimin tunneilmapiiri voi olla yleisluonteeltaan positiivinen tai negatiivinen. Positiivinen tunneilmapiiri edistää yhteistyötä ja osallistumista, vähentää ristiriitoja ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Vastaavasti negatiivinen tunneilmapiiri lisää ristiriitoja ja heikentää tiimin jäsenten halua työskennellä yhdessä. (Zaccaroa et al. 2001.)

Tiimin tunneilmapiiri vaikuttaa voimakkaasti tiimin yhtenäisyyteen. Sitoutumisella tehtävään on suora positiivinen vaikutus tiimin tehokkuuteen, mutta tiimin sisäisellä yhtenäisyydellä voi olla jopa negatiivinen vaikutus tiimin tehokkuuteen, mikäli tiimin tunneilmapiiri on huono.

Tiimin normeilla on suuri vaikutus tunneilmastoon ja tiimin tehokkuuteen. Tehtävään sitoutuminen ja positiivissävytteinen tunneilmasto edistävät tiimin tehokkuutta, mutta vahvaa negatiivista tunneilmastoa rajoittavat normit ovat tarpeellisia.

Tiimin tehtävään suoranaisesti liittyvä kriittinen kommunikaatio ei kuitenkaan heikennä tiimin tehokkuutta – edellyttäen, että tiimillä on riittävä kyvykyys käsitellä eriäviä mielipiteitä. (Zaccaroa et al. 2001.)

### Esimiehen keinot tukea tiimin tunne- ja ihmishdeprosesseja

Tiimin esimies voi edistää tiimin tunneilmapiiriä huolehtimalla, että tiimillä on selkeät tavoitteet, tehtävät ja roolit sekä yhtenevä käsitys odotetusta

suorituskyvystä. Tiimiesimiehen on syytä varmistua, että tiimin tehtävää ja tavoitteita koskevat erimielisyydet ratkaistaan rakentavasti. (Zaccaroa et al. 2001.)

Tehtävään ja sen suorittamiseen liittyvät ristiriidat pääsääntöisesti edistävät tiimin tehokkuutta, mutta tiimin jäsenten ihmishdekiistoilla on kielteinen vaikutus tiimin toimintakykyyn. Esimiehen on syytä vahvistaa maltillista tunneilmastoa tukevaa käyttäytymisnormistoa ja palautteen ja ohjauksen avulla puuttua tehokkaasti yksilöiden väliin ristiriitoihin sekä tiimin tunneilmapiirin häiriöihin. (Zaccaroa et al. 2001.)

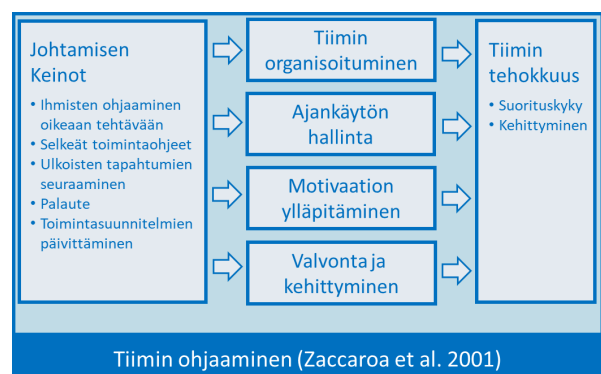
Tiimin henkilöstön rakenteella on vaikutus tiimin tunneilmapiiriin. Tiimiesimiehen on syytä huomioida tiiminjäsenten temperamentit siten, että ne täydentävät ja tukevat toisiaan. (Zaccaroa et al. 2001.)

### Tiimin ohjausprosessit

Tiimin tehtävän suorittamiseen liittyy joukko tiimin toimintaa ohjaavia prosesseja: (1) tiimin organisoituminen, (2) ajankäytön hallinta, (3) motivaation ylläpitäminen ja (4) valvonta ja kehittyminen (Zaccaroa et al. 2001).

**Organisoituminen** – Suoriutuakseen tehtävistään tiimin jäsenten on tunnettava toisensa, toistensa osaaminen ja myös osaamisen puutteet. Lisäksi tiimin jäsenten on perehdyttävä tehtävään liittyvään tietämykseen. Tiimin jäseniin ja tehtävään liittyvän tutustumiseen perustuen tiimi jakaa jäsenilleen tehtävän suorittamiseen liittyvät roolit, tehtävät ja vastuut. (Zaccaroa et al. 2001.)

**Tehtävien ajoittaminen** – Tiimin on luotava itselleen tavoiteaikataulu ja sovitettava tiimin jäsenten



tehtävät kokonaisaikataulua vastaaviksi. Aikataulun toteutumista on seurattava ja poikkeamiin on tarvittaessa reagoitava. (Zaccaroa et al. 2001.)

**Motivaation luominen ja ylläpitäminen** – Tiimin tulee huolehtia, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneet toimimaan tiimin jäsenenä ja toteuttamaan tiimin tehtävää tiimin tavoitteiden mukaisesti. Sitoutuminen tulee luoda tiimin osana tehtävän suunnittelua ja sitä tulee aktiivisesti ylläpitää koko tehtävän suorittamisen ajan. (Zaccaroa et al. 2001.)

**Seuranta ja kehittäminen** – Tiimin tulee seurata tehtävän edistymistä sekä aikataulun että tulosten laadun tavoitteiden mukaisesti. Tiimin tulee myös jatkuvasti huolehtia toimintatapojensa asianmukaisuudesta ja ylläpitää korkean suorituskyvyn edellyttämää toimintatapaa. (Zaccaroa et al. 2001.)

### Esimiehen keinot tukea tiimin ohjausprosesseja

Tiimin esimies voi tukea tiimin ohjausprosesseja ohjaamalla tiimin jäseniä heille sopiviin tehtäviin ja varmistamalla, että tiimin toimintaohjeet ovat selkeitä. Esimiehen tehtävään kuuluu tiimin toimintaympäristön aktiivinen seuraaminen.

Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, esimiehen on huolehdittava, että muutosten vaikutukset huomioidaan tiimin toiminnassa (Zaccaroa et al. 2001).

Esimiehen tehtävä on seurata tiimin suoriutumista ja antaa suoriutumisesta palautetta. Kannustava palaute edistää tiimin motivaatiota ja vahvistaa tiimin uskoa omaan tekemiseensä. Korjaavaa palautetta tarvitaan, mikäli toiminnan suunnittelussa tai toteutuksessa on merkittäviä puutteita. Esimiehen tulee myös tukea tiimin kykyä arvioida itsenäisesti omaa tekemistään. (Zaccaroa et al. 2001.)

### Lähteet

Hill, S., (2016) Team leadership. Teoksessa Northouse (toim) Leadership: Theory and Practice: Second Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi. Sage Publications, Inc.

### Yhteenveto

Organisoituminen tiimeihin kasvaa työelämässä jatkuvasti. Tiimien halutaan mahdollisimman laajasti vastaavan itsenäisesti oman tehtävänsä hoitamisesta. Tämä lisää tiimin jäsenten motivaatiota ja työhyvinvointia. Esimiehen näkökulmasta toimivan tiimiorganisaation johtaminen on myös yksinkertaisempaa kuin jokaisen yksilön johtaminen erikseen. Tiimijohtajuuden malli on tapa tarkastella tiimiesimiehin tehtäviä organisaatiossa, joka hyödyntää organisoitumista työtiimeihin.

Tiimiesimies on yhden tai useamman tiimin esimies, joka ei kuitenkaan ole varsinainen tiimin tai tiimien jäsen. Jollekin tiimin jäsenelle on voitu antaa tehtäväksi tiimin toiminnan ohjaaminen, mutta on myös mahdollista, ettei erillistä ohjausvastuuta ole määritelty yhdellekään tiimin jäsenelle.

Tiimijohtajuusmallissa on esitetty ne prosessit eli toiminnot, jotka tutkimustiedon valossa edistävät tiimin työskentelyn tehokkuutta. Alkutilanteessa tiimiesimiehen tulee huolehtia toimintamallien muodostumisesta, mutta vaiheittain tiimin itsenäinen vastuu prosessien sujuvuudesta kasvaa.

Tiimiesimiehen tehtävä on seurata tiimin suoriutumista ja auttaa tiimiä saavuttamaan itsenäisen toiminnan edellyttämä suorituskyky. Kun tiimi kykenee suoriutumaan itsenäisesti, esimiehen on seurattava suorituskyvyn säilymistä ja tarvittaessa tuettava tiimiä siten, että tiimi kykenee ylläpitämään hyvää suorituskykyä.

Tiimien tukemisen lisäksi esimiehellä on tärkeä tehtävä toimia tiimin ja tiimin toimintaympäristön rajapinnassa varmistuen siitä, että tiimi tai tiimit reagoivat asianmukaisesti toimintaympäristön muutoksiin ja saavat tarvittavan tuen omalta organisaatioltaan.

Katzenbach, R. & Smith, H., (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organizations*. Harvard Business School Press, Boston.

Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. & Marks, M.A., (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

Zenger, J., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C., (1994). *Leading Teams: Mastering the New Role*. Burr Ridge, IRWIN Professional Publishing. 287 s.

