



tumintekijät

TIIMIN KAHDEKSIAN MENESTYSTEKIJÄÄ

OPAS TIIMIN RATKaisevaan MENESTYKSEEN



SISÄLLYS- LUETTELO

Johdanto **1**

Oppaan käyttö **2**

Tiimin kahdeksan ratkaisevaa menestystekijää **3**

Syväskellus menestystekijöihin **6**

Toimintavinkit tiimin johtajalle **14**

Tiimintekijät **16**

TIIMIN MENESTYKSEEN

Käsissäsi on opas menestyksekkäälle tiimille. Sellaiselle tiimille, jossa jokainen unelmoi työskennellä. Jos sellainen on tähän asti tuntunut kaukaiselta haaveelta, niin nyt haluamme kertoa sinulle, että se on realistinen tavoite kaikille. Jokainen tiimi voi olla huipputiimi, kunhan ratkaisevat tiimin kahdeksan menestystekijää© on huolehdittu kuntoon.

Tässä oppaassa tutustumme avainasioihin, jotka muodostavat vankan pohjan huipputiimille. Oli unelmasi sitten kasvattaa syvät juuret alkavalle tiimille tai parantaa jo olemassa olevan tiimin toimintaa, tämä opas tarjoaa viitekehysten sekä konkreettisia ja käytännöllisiä vinkkejä.

Olet siis oikeassa paikassa, jos haluat oppia, miten luodaan ja ylläpidetään tiimiä, jossa jokainen voi kukoistaa ja tiimin saavutukset ovat enemmän kuin osiensa summa.

Valmistaudu tutkimaan ydintekijöitä, jotka hiovat tiimisi yhteen ja auttavat sitä kulkemaan kohti täyttä potentiaalia. Oikeiden menetelmien ja työkalujen avulla tiimin toiminta on mahdollista saada tuottamaan arvoa, jota varten se on alunperinkin laitettu liikkeelle.

Lähdetään yhdessä rakentamaan tiimiä, joka ei ainoastaan toimi, vaan loistaa!

**Petri Paakkari ja
Joel Niittynen**

Tiimintekijät



OPPAAN KÄYTTÖ

Tämä opas on tarkoitettu tiimityön kehittämisen tueksi – käytännön työkaluksi tiimeille, jotka haluavat kehittyä, vahvistaa yhteistyötään ja rakentaa luottamusta. Oppaan ytimessä ovat kahdeksan tiimin menestystekijää©, jotka muodostavat prosessin ja kokonaisuuden, mutta joita voi tarkastella myös yksittäin. Voit tutustua näihin menestystekijöihin lyhyesti heti oppaan ensimmäisessä luvussa.

Jokainen menestystekijä on esitelty omana kokonaisuutenaan: miksi se on tärkeä, miten se näkyy arjessa ja mitä asioita kannattaa pohtia ja sopia yhdessä. Mukana on myös pohdintakysymyksiä, jotka auttavat reflektoimaan omaa toimintaa. Oppaasta löytyy vinkkejä myös tiimin vetäjille, jotka haluavat ohjata tiimiään tietoisesti eteenpäin.

Opas soveltuu kaikille tiimeille toimialasta tai tiimin kehitysvaiheesta riippumatta. Periaatteet eivät ole sidottu tiettyyn toimialaan vaan ovat universaaleja periaatteita, jotka toimivat toimialasta riippumatta. Oppaan tarkoitus on lisätä ymmärrystä tiimin toiminnasta ja vahvistaa sen kykyä toimia yhdessä sekä antaa yleiskuva niistä tekijöistä, jotka ovat toimivan tiimityön taustalla.

Tiimit elävät ja muuttuvat, ja myös menestystekijöiden painopisteet vaihtelevat eri vaiheissa. Juuri siksi oppaan arvo kasvaa ajan myötä: se tarjoaa rakenteen, johon tiimi voi palata uudestaan ja uudestaan kehittämisen tueksi. Opasta lukiessa peilaa omaa tiimiäsi, miten sen kohdalla menestystekijät näyttäytyvät. Mikä toimii ja mikä vaatii yhteistä tarkentamista sekä keskustelua.

Yhdessä löydetty on yhdessä omistettu. Yhteinen omistajuus ja sitoutuminen syntyy vain yhdessä koetun prosessin kautta. **Tiimin 8 menestystekijää©** on mahdollisuus rakentaa tiimistä sellainen, jossa jokainen haluaa olla mukana.



TIIMIN 8

MENESTYSTEKIJÄÄ

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa kokemusta siitä, että tiimissä on turvallista olla oma itsensä: kysyä, ideoida, epäonnistua ja tuoda esiin keskeneräisiä ajatuksia. Ilman pelkoa nolostumisesta, torjutuksi tulemisesta tai rangaistuksesta. Tutkimukset osoittavat, että psykologinen turvallisuus on korkean suorituskyvyn tiimien tärkein ominaisuus. Kun tiimissä vallitsee turvallisuuden tunne, ihmiset jakavat tietoa, antavat palautetta ja uskaltavat tarttua vaikeisiin asioihin.

DIALOGI JA VUOROVAIKUTUS

Dialogi ja vuorovaikutustaidot luovat perustan tiimin toiminnalle. On vaikea kuvitella onnistuvaa tiimitoimintaa ilman hyvää ihmisten välistä vuorovaikutusta. Toimiva vuorovaikutus lähtee rakentumaan, kun ihmiset tiimissä ymmärtävät omaa sekä toisten tapaa vuorovaikuttaa. Mikä on minun vuorovaikutuksessani tyypillistä ja mikä muille on luonteenomaista. Jotta vuorovaikutus olisi rikastavaa, runsauttavaa sekä yhteistyötä rakentavaa on välttämätöntä ymmärtää vuorovaikutuksen yleisiä lainalaisuuksia ja periaatteita. Mitä paremmin ymmärrämme toisiamme, lähtökohtia sekä erilaisuutta sen paremmat lähtökohdat on saada tiimin vuorovaikutus toimimaan.

TIIMIN ROOLIT

Kun tiimin jäsenet tietävät selkeästi, mitä heiltä odotetaan ja mikä heidän vastuunsa on, syntyy turvallinen ja tehokas työskentelyympäristö. Selkeä roolitus vähentää turhia ristiriitoja, ehkäisee päällekkäistä työtä ja vahvistaa luottamusta. Rooli ei ole pelkkä titteli. Se on tehtävä, jossa ihmisen vahvuudet pääsevät käyttöön. On myös tärkeää, että tiimin jäsenet pääsevät työskentelemään sellaisen asioiden parissa, jotka innostavat heitä. Kun jokainen kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja hyödyntävänsä vahvuuksiaan, tiimi toimii sujuvammin ja saavuttaa enemmän yhdessä.

TIIMIN PELISÄÄNNÖT

Tiimin pelisäännöt ovat keskeisiä tiiminä toimimisen kannalta. Hyvin määritellyt yhteiset pelisäännöt selkeyttävät odotuksia, ehkäisevät konflikteja ja tekevät yhteistyöstä mielekäästä. Myös päätöksen teko tehostuu, sitoutuminen yhteiseen työhön syvenee sekä yhdessä tekeminen nostaa tasoaan. Mikäli pelisääntökeskustelua ei ole käyty kunnolla tai asioita on sovittu lennosta, aiheuttaa se usein kitkatekijöitä ja turhautumista yhteiseen työskentelyyn.

KONFLIKTIEN HALLINTA TIIMISSÄ

Hyvä tiimi ei ole sellainen, jossa ei koskaan riidellä, vaan sellainen, jossa osataan riidellä oikein. Ristiriidat ovat luonnollinen osa yhteistyötä ja voivat johtaa parempiin ratkaisuihin, jos ne käsitellään viisaasti. Taitava johtaja voi jopa edistää konfliktin syntymistä. Terve konflikti syntyy avoimuudesta, luottamuksesta ja vilpittömästä halusta ymmärtää toista. Johtajan tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa vaikeistakin asioista voi puhua, rakentavasti ja kunnioittavasti, yhteistä päämäärää kohti.

TIIMIN OHJAUTUVUUS

Kun tiimi tunnistaa eri ohjautuvuuden muotojen merkityksen, se voi jakaa vastuuta tarkoituksenmukaisesti. Millaista johtamista tiimi tarvitsee? Mistä yksilöt ovat vastuussa ja mistä yhdessä ollaan vastuussa ja mistä tiimin johtaja on vastuussa? Tiimin ohjautuvuuden ymmärtäminen auttaa luomaan dynaamisen ja tasapainoisen työskentelytavan. Tämä johtaa tehokkaampaan toimintaan, parempaan päätöksentekoon ja vahvempaan sitoutumiseen, mikä tukee tiimin pitkän aikavälin menestystä.

TIIMIUNELMA

Ilman yhteistä suuntaa tiimin energia voi hajota moneen suuntaan, mutta jaettu unelma kokoaa sen yhteen. Tiimiunelma on yhteisesti rakennettu kuva tulevaisuudesta, joka antaa merkitystä arjen työlle ja lisää sitoutumista. Se syntyy, kun ihmiset uskaltavat unelmoida yhdessä ja sanoittaa sen, mikä heille on tärkeää. Kun tiimi tietää, mihin se on matkalla ja miksi, se kestää paremmin muutoksia, motivoituu syvemmin ja kulkee vahvemmin samaan suuntaan. Unelma onkin enemmän kuin visio tai tavoite. Se innostaa, motivoi ja tuottaa merkityksen tunnetta tiimin jäsenille.

TIIMIN OPPIMINEN

Jotta tiimi voisi tuottaa asiakkailleen parempaa arvoa ja kehittää itselleen mielekkäitä toimintatapoja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan, että siihen on istutettu oppimisen dna. Tämä dna harvoin syntyy itsestään vaan edellyttää, että oppimisen periaatteet on sisäistetty ja tiimi on sopinut yhteisestä oppimisen tavoistaan. Tiimit, joilla on ymmärrys oppimisensa kulmakivistä niin yksilöinä kuin tiiminäkin voivat kohdata tulevaisuuden haasteet rauhallisin mielin. Se osaa aina sopeuttaa omaa toimintaansa, luoda uusia konsepteja ja rakentaa parempaa arvoa asiakkaille, sidosryhmille kuin itselleenkin.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS



Pohdinta:
"Missä tilanteissa
tiimissämme on helppoa
puhua vaikeista asioista
- ja milloin ei?"

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa, että tiimin jäsenet kokevat voivansa esittää ajatuksiaan, kysyä ja myös erehtyä ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Se on keskeinen tekijä tehokkaassa tiimityössä. Tuoreen tutkimustiedon mukaan psykologinen turvallisuus parantaa oppimista, luovuutta ja tiimin tuloksia. Turvallisessa ilmapiirissä ihmiset uskaltavat jakaa ideoita ja antaa palautetta, mikä lisää innovatiivisuutta ja työn laatua.

Viimeaikaiset tutkimukset korostavat psykologisen turvallisuuden merkitystä. Monimuotoisissa tiimeissä turvallinen ilmapiiri kääntää erilaisuuden vahvuudeksi: kun tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus, jäsenet ovat tyytyväisempiä ja tiimi suoriutuu paremmin erilaisuuksista huolimatta. Lisäksi korkea turvallisuuden tunne edistää tiimin oppimista ja kannustaa jäseniä pyytämään palautetta sekä esittämään kehitysehdotuksia. Tämä näkyy parempana työhyvinvointina sekä lisääntyneenä innovatiivisuutena ja sitä kautta parempina tuloksina tiimin työskentelyssä.

Tiimin johtajalla on ratkaiseva rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa. Empaattinen ja inklusiivinen johtaja, joka kuuntelee avoimesti ja arvostaa erilaisia näkemyksiä, vahvistaa psykologista turvallisuutta. Kun tiimiläiset kokevat olonsa turvallisiksi, he uskaltavat tuoda esiin ideoita ja huolia sekä myöntää virheitä ja oppia niistä yhdessä. Ongelmia ei tarvitse peitellä, ja tiimi pystyy uusiutumaan paremmin. Psykologisesti turvallinen tiimi on myös sellainen, johon uusien jäsenten on helppo liittyä. Organisaatiot, joissa on panostettu psykologiseen turvallisuuteen, saavat järjestäen parempia tuloksia työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä mitattaessa.

Käytännössä psykologista turvallisuutta voi vahvistaa arkisilla johtamiskäytännöillä. Esimerkiksi tiimin vetäjä voi palaverissa jakaa esimerkin omasta virheestään ja siitä, mitä oppi. Tämä viestii, ettei virheistä rankaista. Sen jälkeen hän voi kysyä jokaisen jäsenen mielipidettä käsiteltävästä asiasta ja kiittää avoimesta palautteesta. Tällaisella toiminta-tavalla luodaan ilmapiiri, jossa jokaisen panos on arvokas.

"Meidän tiimin johtaja uskaltaa myöntää, kun ei tiedä jotain. Se tekee tosi paljon fiiliksellä. Silloin uskaltaa itsekin kysyä."

- Asiakastiimin jäsen, IT-alalta

DIALOGI JA VUOROVAIKUTUS

Hyvä vuorovaikutus on toimivan tiimityön perusedellytys. Ilman sitä on vaikea kuvitella tiimiä, jossa yhteistyö todella toimii. Dialogin rakentaminen alkaa siitä, että tiimin jäsenet ymmärtävät omaa ja toistensa vuorovaikutustapaa: mikä on minulle luonteenomaista, ja miten muut tiimissä viestivät ja toimivat. Kun ymmärrämme toistemme lähtökohtia ja käyttäytymistyypppejä, syntyy tilaa erilaisuudelle – ja sitä kautta yhteistyölle.



Pohdinta:
Miten hyvin tunnet oman tapasi ja piirteesi vuorovaikuttaa? Miten hyvin tiimisi on tietoinen niistä?

Erilaiset persoonat, taustat ja kokemukset voivat haastaa vuorovaikutusta, mutta samalla ne tuovat tiimiin arvokasta näkökulmien rikkautta. Ilman moninaisuutta tiimi helposti päätyy kapeaan ja yksipuoliseen ajatteluun, joka harvoin palvelee sen parasta. Onkin tärkeää, että vuorovaikutuksen erilaisuudesta ei muodostu kitkaa, vaan yhteinen voimavara. Tämä edellyttää tietoista työtä ja vuorovaikutuksen tekemistä näkyväksi: miltä se tuntuu, miten se koetaan ja millaisia käytännön ilmenemismuotoja sillä on.

Toimiva vuorovaikutus rakentuu tietoisuudesta. Kun tulemme tietoiseksi, voimme valita halutessamme toisin. Jokaisen on hyvä pohtia omia vuorovaikutuksen vahvuuksiaan ja haasteitaan – ja siinä auttaa usein erilaiset peilit, joita vasten voi tarkastella omaa ja tiimin toimintaa. Yksi tällainen peili on esimerkiksi William Isaacsin teoria dialogista. Se auttaa tunnistamaan, miten keskustelu tiimissä rakentuu: onko se rikastavaa dialogia vai yksisuuntaista monologia, jossa korostuu yksittäisten henkilöiden ääni tai se että puolustetaan vain omaa kantaa avoimuuden sijaan.

“Ajattelen, että on hyvä lähtökohta olla kuunteleva ja huomioiva ja uskon nyt paremmin pystyväni käyttämään tätä ominaisuuttani tiimini hyväksi”.

Esihenkilö, kuntaorganisaatio

Paras tapa kehittää vuorovaikutusta on käydä keskustelua itse vuorovaikutuksesta. Kun puhumme siitä, miten puhumme, avaamme tien ymmärrykselle, avoimuudelle ja tunnetason yhteydelle. Juuri tämä yhteys on elintärkeä sille, että tiimi voi kasvaa, kehittyä ja onnistua yhdessä.

TIIMIN ROOLIT



Pohdinta:

“Ovatko tiimisi jäsenten roolit tällä hetkellä niin selkeät, että he tietävät odotukset ilman lisäselvityksiä?”

Tutkimusten mukaan roolien ja vastuiden selkeys on tärkeämpää tiimin menestyksen kannalta, kuin esimerkiksi selkeä visio. Kun jokainen jäsen tietää tarkalleen, mistä on vastuussa, yhteistyö sujuu tehokkaammin ja tuloksellisemmin. Tämä pätee erityisesti tilanteissa, joissa tavoitteet muuttuvat tai ovat epäselviä – selkeät roolit pitävät toiminnan liikkeessä. Selkeys tuo tiimityöskentelyyn varmuutta.

Selvästi määritellyt roolit auttavat vähentämään väärinkäsityksiä, ristiriitoja ja päällekkäistä työtä. Kun jokainen tietää, mitä tekee ja miksi, aikaa ei kulu tehtävien jakamiseen tai epäselvyyksien selvittelyyn. Samalla vältetään epätervettä kilpailua ja parannetaan tiimin keskinäisiä suhteita. On kuitenkin hyvä huolehtia siitä, että tiimillä on syvyyttä (eli päällekkäisiä osaamisalueita ja/tai vahvuuksia) siltä varalta, että joku joutuu jättämään projektin kesken. Tämä antaa joustavuutta ja turvaa koko tiimin suoriutumista. Roolien selkeys parantaa myös tiimin jäsenten sitoutumista ja vastuunottoa yhteisistä tavoitteista.

Hyvän tiimiroolijaon pohjana on ymmärrys jäsenten vahvuuksista. Esimerkiksi valmennuksessa käytämme Patrick Lencionin Working Genius -mallia, joka auttaa tunnistamaan kuusi erilaista ”työn neroutta”. Kun tehtävät jaetaan näiden nerouksien perusteella, ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi ja jaksavat paremmin. Roolin ei tulisi rajoittua vain henkilön titteliin, vaan paremminkin liittyä tiimin jäsenen vahvuuksiinsa ja miten hän voi hyödyntää niitä tiimin vahvistamiseksi. Hyvin mietitty roolitus lisää tuottavuutta, työtyytyväisyyttä ja tuo tiimiin tasapainoa.

Tiimin johtajan tehtävänä on varmistaa, että roolit ovat selkeät, niihin liittyvät odotukset kirjattu ja jokainen ymmärtää, mitä häneltä odotetaan. Samalla tulee huolehtia, että tiimin sisällä on toimiva raportointiketju ja päätöksentekovastuut tukevat työnjakoa. Kun roolitus pohjautuu sekä tehtävän vaatimukseen että jäsenten vahvuuksiin, tiimillä on parhaat edellytykset onnistua ja kasvaa yhdessä.

”Kun tiesin tarkalleen, mikä on minun vastuullani ja mitä muut tekevät, pystyin keskittymään täysillä omaan työhöni. Se poisti epävarmuutta ja lisäsi luottamusta koko tiimissä.”

- Asiantuntijatiimin jäsen

TIIMIN PELISÄÄNNÖT

Tiimin pelisäännöt antavat selkeyttä, sujuvuutta ja suuntaa yhteiseen tekemiseen.

Yhteiset pelisäännöt ovat yksi tiimityön kulmakivistä. Ne eivät ole pelkkiä sääntöjä tai ohjeita, vaan ennen kaikkea tiimin yhdessä määrittelemiä toimintatapoja, jotka auttavat luomaan sujuvaa ja mielekästä arkea. Ilman yhteisiä pelisääntöjä, jokainen toimii omilla pelisäännöillä.



Pohdinta:

Oletko ollut tiimissä, jossa on selkeät pelisäännöt tai tiimissä jossa ne ovat olleet epäselvät? Mikä on kokemuksesi näiden tiimien toiminnasta?

Selkeät pelisäännöt vähentävät väärinymmärryksiä, ehkäisevät turhia konflikteja ja tukevat kaikkien osapuolten sitoutumista yhteiseen työhön.

Hyvin toimivat tiimit tunnistavat pelisääntöjen merkityksen: niiden avulla voidaan ennakoida tilanteita, tehdä päätöksiä sujuvammin ja rakentaa luottamusta tiimin sisällä. Yhteisesti sovitut käytännöt luovat turvallisuutta – kaikki tietävät, mitä toisilta odotetaan ja miten toimitaan eri tilanteissa. Kun säännöt ovat selvät, jää enemmän tilaa luovuudelle, yhteistyölle ja tulokselliselle tekemiselle.

Usein pelisäännöistä kuitenkin puhutaan liian vähän tai ne syntyvät lennosta reagoiden, ei tietoisesti suunnitellen. Tällöin syntyy helposti kitkaa, epäselvyyksiä ja turhautumista. Esimerkiksi erilaiset käsitykset siitä, millä periaatteilla sähköiseen kalenteriin voi toisille laittaa merkintöjä tai milloin on syvän työskentelyn aika ja milloin sosiaalisen vuorovaikutuksen aika voivat aiheuttaa toistuvia ongelmia – vaikka niihin voisi puuttua yhdellä yhteisellä keskustelulla.

Pelisääntökeskustelu teki näkyväksi sen mitä aidosti arvostamme ja pidämme tärkeänä.

Tiiminjäsen, 3.sektori

Pelisääntökeskustelun avulla pääsette yhdessä määrittelemään, mikä teidän tiimissänne on toimivaa, reilua ja toivottavaa.

Kun pelisäännöt on sovittu yhdessä, ne eivät rajoita – vaan vapauttavat teidät keskittymään siihen, mikä on olennaista: onnistumiseen yhdessä.

KONFLIKTIEN HALLINTA



Pohdinta:

“Miten voit varmistaa, että tiimissäsi käydään riittävästi rakentavia, asiaan keskittyviä keskusteluja, jotka haastavat ajattelua mutta vahvistavat yhteistyötä?”

Tiimin sisäiset ristiriidat voivat tuntua epämiellyttäviltä, mutta oikein käsiteltyinä ne voivat olla juuri se polku, joka vie tiimin uudelle tasolle. On tärkeää tunnistaa, että kaikki konfliktit eivät ole haitallisia. Konfliktit voidaan jakaa tehtävä- ja ihmissuhdekonflikteihin. Näistä ensimmäiset voivat synnyttää luovuutta, haastaa ajattelua ja johtaa parempiin ratkaisuihin. Sen sijaan henkilökohtaiset eli ihmissuhdekonfliktit horjuttavat tiimin luottamusta ja tehokkuutta.

Toimiva konfliktien hallinta perustuu vilpittömään ja avoimeen kulttuuriin. Rehellisyys ei tarkoita suoraa loukkaamista, vaan aitoa halua kehittää yhdessä. Taitava johtaja rakentaa ympäristön, jossa eriävät näkemykset nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. Esimerkiksi Pixarin kehittämä Braintrust-malli kannustaa rehelliseen arviointiin ilman puolustelua – juuri tällaisesta kulttuurista syntyy innovatiivisia ratkaisuja. Konflikteja ei siis tarvitse välttää, vaan taitava johtaja hyödyntää niitä tietoisesti.

Konfliktien käsittely vaatii kuitenkin tunteita. Johtajan on hyvä tunnistaa omat reaktionsa ja tarkkailla tiimin tunneilmastoa. Vahva turvallisuuden tunne luo pohjan, jolla konflikteja voidaan käsitellä ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta. Kun johtaja toimii rauhallisesti ja esimerkillisesti myös jännitteiden keskellä, se luo mallin muille ja vahvistaa tiimin kykyä ratkaista erimielisyyksiä rakentavasti. Konfliktien ei tarvitse rikkoa luottamusta – ne voivat syventää sitä, jos ne kohdataan yhdessä ja kunnioittavasti.

Hyvä johtaja ei jätä konflikteja sattuman varaan, vaan luo rakenteet niiden käsittelyyn. Pelisäännöt, aktiivinen kuuntelu ja roolien selkeys ehkäisevät monia ristiriitoja jo ennen niiden syntymistä. Jos konflikti syntyy, johtaja voi ohjata keskustelun takaisin itse asiaan, estäen henkilöitymisen. Lisäksi on tärkeää huomata, milloin tilanne vaatii ulkopuolista apua – joskus neutraali kolmas osapuoli, kuten valmentaja tai HR, voi auttaa purkamaan solmuja rakentavasti.

”En enää pelkää tiimissä syntyviä erimielisyyksiä – tiedän, että niiden kautta syntyy parempia ratkaisuja, kunhan niistä uskalletaan puhua avoimesti.”

- sairaanhoitaja

TIIMIN OHJAUTUVUUS

Tiimin ohjautuvuus – selkeyttä, vastuuta ja tasapainoa. Tiimin ohjautuvuus tarkoittaa sitä, miten tiimi ohjaa omaa toimintaansa, tekee päätöksiä ja jakaa vastuuta. Kun tiimi ymmärtää eri ohjautuvuuden muotojen (itseohjautuvuuden, yhdessäohjautuvuuden ja johdetusti ohjautuvan toiminnan) merkityksen, se voi valita tarkoituksenmukaisimmat tavat toimia erilaisissa tilanteissa.



Pohdinta:
Mikä on vapauden ja ohjauksen suhde tiimissänne?

Kaikki tiimit eivät tarvitse samaa määrää ohjausta, eivätkä kaikki tilanteet vaadi samoja ratkaisuja. Joissain kohdissa tarvitaan selkeää johtamista ja suunnan näyttämistä, toisissa taas yhteistä keskustelua ja yhdessä tekemistä, ja joskus yksilöllillä on paras asiantuntemus tai valmius toimia itsenäisesti. Tärkeintä on, että tiimi tunnistaa ja sanoittaa, millainen ohjautuvuus palvelee parhaiten tiimin etua – ja että siitä on yhteinen ymmärrys.

Ohjautuvuuden pohdinta auttaa selkiyttämään vastuita: mistä yksilöt ovat vastuussa, mistä vastuu kannetaan yhdessä, ja mitä taas kuuluu tiiminvetäjälle tai esihenkilölle. Kun nämä roolit ja vastuut ovat selkeitä, syntyy turhan oletusten varaan rakentuvan toiminnan sijaan sujuvaa ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä.

Tasapainoinen ohjautuvuus tekee tiimistä dynaamisen ja joustavan. Se lisää tehokkuutta, parantaa päätöksentekoa ja vahvistaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Samalla se luo turvallisuutta ja ennakoitavuutta – jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä voi odottaa muilta.

“Oma roolini tiiminjohtajana selkiytyi ja ymmärrämme paremmin tiiminä mistä kukakin on vastuussa.”

Tiiminjohtaja, kaupan alalta

Ohjautuvuuden kehittäminen ei ole kertaluontoinen harjoitus, vaan jatkuvaa yhteisen toimintatavan tarkastelua. Kun tämä prosessi on avoin, tietoinen ja tavoitteellinen, se rakentaa vahvan pohjan tiimin pitkäaikaiselle menestykselle.

TIIMIUNELMA



Pohdinta:
 “Miltä tiimisi yhteinen
 tulevaisuus näyttää kolmen
 vuoden kuluttua?”

Menestyväkin tiimi tarvitsee unelman – yhteisen näkymän tulevaisuudesta, joka antaa merkitystä jokapäiväiselle tekemiselle. Ilman jaettua visiota tiimin fokus alkaa helposti hajota ja yksilölliset tavoitteet voivat ohittaa yhteisen edun. Siksi vision kirkastaminen ei ole vain aloitusvaiheen tehtävä, vaan jatkuva prosessi, johon jokaisen on aika ajoin pysähdyttävä. Tiimiunelma auttaa pitämään yllä motivaatiota, yhteispeliä ja pitkän aikavälin sitoutumista myös silloin, kun arki kuormittaa.

Tiimiunelman rakentaminen vaatii rauhaa ja uskallusta katsoa yhdessä tulevaan. Se ei ole pelkkä strateginen tavoite, vaan tunnetasolla koettu päämäärä: miten haluamme yhdessä vaikuttaa ja kehittyä? Kun jokainen jäsen pääsee jakamaan oman näkemyksensä tulevaisuudesta, syntyy vahva tunne omistajuudesta ja osallisuudesta. Yhteinen tiimiunelma ei synny kiireessä, vaan se tarvitsee aikaa, kuuntelua ja mielikuvituksen aktivointia.

Vision toteuttaminen ei tarkoita, että kaikki olisi ennalta päätetty – päinvastoin. Tiimiunelma antaa suunnan, mutta jättää tilaa luovuudelle ja sopeutumiselle. Sen avulla tiimi voi reagoida muutoksiin ilman, että pohja horjuu. Samalla se tukee päätöksentekoa: kun jokin valinta täytyy tehdä, voidaan peilata sitä siihen, viekö se meitä kohti yhteistä kuvaa tulevasta vai pois siitä. Tämä lisää tiimin resilienssiä ja auttaa säilyttämään toimintakyvyn myös epävarmuuden keskellä.

Johtajan tehtävänä on paitsi mahdollistaa tämä yhteinen kuvittelutyö, myös pitää tiimiunelma elävänä. Se tarkoittaa arjen valintojen peilaamista unelmaan: ohjaavatko päätöksemme meitä kohti sitä? On myös tärkeää päivittää visiota ajan kuluessa – maailma muuttuu, ja tiimin täytyy muuttua sen mukana. Kun yhteinen tulevaisuus on sanoitettu ja jaettu, se toimii kompassina tiimin arjessa ja sitoo ihmiset yhteen myös haastavina aikoina.

”Tiimiunelman sanoittaminen oli käännekohta. Sen jälkeen meillä oli yhteinen suunta, jota kohti jokainen halusi kulkea omalla panoksellaan.”

- markkinointitiimin johtaja

TIIMIN OPPIMINEN

Tiimin oppiminen on tulevaisuuden kilpailuetu ja menestyvän tiimin elinehto. Se ei ole pelkkää koulutusta tai yksittäisiä kehittämispäiviä, vaan tapa ajatella ja toimia arjessa. Tiimi, jonka toimintaan on istutettu oppimisen DNA, pystyy vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, kehittämään omia toimintatapojaan ja rakentamaan mielekästä arkea nopeasti muuttuvassa maailmassa.



Pohdinta:

“Millaisia oppijoita tiimissämme on ja millainen on meidän tiimin oppimisen DNA?”

Oppiva tiimi ei kuitenkaan synny sattumalta. Se vaatii tietoista työtä, yhteistä keskustelua ja jaettuja periaatteita. On tärkeää, että tiimi tunnistaa oman oppimisensa kulmakivet: miten opimme yksilöinä, miten jaamme oppeja toisillemme, miten suhtaudumme virheisiin ja miten muutamme oppimisen toiminnaksi. Vain siten oppimisesta tulee osa tiimin arkea – ei erillinen asia, vaan jatkuva ja luonnollinen prosessi.

Oppiminen ei myöskään ole itsestäänselvyys – siihen liittyy usein myös esteitä ja rajoitteita. Tietoisuus näistä rajoitteista on ensimmäinen askel niiden ylittämiseen. Kun oppimisen esteet ja puitteet tunnistetaan ja niistä puhutaan avoimesti, voidaan luoda olosuhteet, joissa kasvu ja kehittyminen on aidosti mahdollista – kaikille.

Yksi keskeinen kysymys on, onko tiimillä yhteinen oppimisen malli. Onko yhdessä sovittu, miten tuomme uutta ajattelua ja pääomaa tiimiin. Miten pysähdymme arvioimaan tekemistä, miten keräämme palautetta, milloin ja miten otamme aikaa reflektoinnille? Ilman yhteisiä rakenteita ja oppimisen kulttuuria oppiminen jää helposti yksittäisten henkilöiden varaan tai kiireen jalkoihin.

“Olemme tiiminä löytäneet
positiivisen kehittämisen vireen ja
rakentavan dialogin”

Vastaava ohjaaja, kuntaorganisaatio

Tiimit, jotka tunnistavat oman oppimisensa rytmin ja tarpeet, voivat kohdata tulevaisuuden haasteet rauhallisemmin ja luottavaisemmin. Ne eivät jää kiinni vanhoihin malleihin, vaan pystyvät mukautumaan, kokeilemaan uutta ja luomaan parempaa arvoa niin asiakkailleen kuin itselleen. Oppiva tiimi ei ole koskaan valmis – ja juuri siksi sillä on vahvin edellytys kehittyä jatkuvasti.

Aloita tiimin tapaamiset kysymällä jokaiselta tiimisi jäseneltä erikseen: "Mistä tilanteesta ja minkälaisessa mielentilassa tulet tähän hetkeen?" Tee tämä aina ennen kuin alatte käsitellä varsinaisia asioita.

REFLEKTIO

Käytä tiimireflektiota oppimisen tukena. Kysy esim. kuukauden tai projektin päätteeksi 1) mikä meni hyvin 2) mitä voimme tehdä paremmin 3) mitä opimme 4) mitä viemme käytäntöön.

PELISÄÄNNÖT

Tarkastakaa tiimin pelisäännöt tasaisin väliajoin. Käykää ainakin pari kertaa vuodessa keskustelu: "Toimiiko tämä meidän tapa edelleen? Onko syytä muuttaa jotain?"

TURVALLISUUSKIERROS

Kysy viikottain jokaiselta tiimisi jäseneltä: "Onko joku asia, joka mietityttää, mutta jota ei vielä ole sanottu ääneen?" Tämä käytäntö sinun aloitteestasi voi madaltaa kynnystä puhua vaikeistakin asioista.

ROOLIKESKUSTELU

Varaa tiimillesi aikaa roolikeskusteluun. Käy jokaisen työntekijän rooli tiimissä läpi säännöllisesti osana kehityskeskusteluja tai muita kahden kesken käytäviä keskusteluja. Aloita kysymällä: "Innostaako nykyinen työtehtäväsi sinua edelleen? Jos ei, mitä voisimme muuttaa?"

TOIMINTAVINKKEJÄ TIIMIN JOHTAJALLE



KYSY, ÄLÄ OLETA

Anna tiimisi jäsenille rohkeasti valtaa ja vastuuta, jotta he saavat kasvaa asiantuntijoina. Kysy heiltä: "missä asioissa haluaisit tehdä enemmän itsenäisiä päätöksiä?"

FAIL FAST

Käykää esimerkiksi projektin, sprintin tai kuukauden päätteeksi keskustelu: "Mikä onnistui? Mitä tekisimme eri tavalla?" Kirjatkaa ajatukset ylös ja ottakaa ne huomioon seuraavaa projektia suunniteltaessa.

TIIMIAIKA

Tee viikoittainen 30 min slotti kalenteriisi omalle ajattelulle: "Mitä tiimilleni kuuluu? Mitä he tarvitsevat minulta?" Kirjaa ylös ja laita kalenteriin.

RAKENTAVAA ERIMIELISYYTTÄ

Jotta voitte olla rakentavasti eri mieltä työhön ja projekteihin liittyvissä asioissa, niin harjoitelkaa sitä mahdollisimman usein simuloiden. Ottakaa joku turvallinen aihe ja puolustakaa vastakkaisia kantoja siihen liittyen.

UNELMAKUVA

Käyttäkää luovuuttanne ja piirtäkää yhdessä tiimin unelmakuva. Pyydä jokaista piirtämään kuva aiheesta "miltä meidän paras versio näyttää?"

VIIKON KYSYMYS

Jaa viikoittain pieni pohdintakysymys tiiminne käyttämälle sähköiselle alustalle esimerkiksi Slackiin tai Teamsiin. Kysymys voi olla esimerkiksi: "Mistä olet tällä viikolla erityisen ylpeä?"

TIIMINTEKIJÄT



PETRI PAAKKARI

PETRI@TIIMINTEKIJAT.FI
+358 324 0079

Kahdenkymmenen vuoden kokemus erilaisista tiimeistä ja tiimien valmentamisesta niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorilla on luonut minulle vahvan pohjan ja näkemyksen tiimityön lainalaisuuksista.

Käytännön johtamistyö sekä esihenkilöiden coachaaminen yhdistettynä teorian tietoon varmistaa, että käytäntö ja teoria kulkevat valmennuksissa käsi kädessä. Onnistumiset sekä haastavat tilanteet ovat molemmat jalostaneet parhaita käytänteitä.

Olen työskennellyt vaativissa johtotehtävissä toistakymmentä vuotta ja kouluttanut sekä valmentanut tuhansia ihmisiä yli kahdenkymmenen vuoden aikana. Lisäksi kehitän itseäni jatkuvasti kouluttautumalla ja opiskelemalla.

Lähestyn jokaista tilannetta ratkaisukeskeisesti ja ihmisläheisesti, on kyse sitten yksilön tai tiimin kasvusta. Uskon yksilöiden ja tiimien voimaan kehittää omaa toimintaansa, kun heitä autetaan oikeaan suuntaan.



JOEL NIITYNEN

JOEL@TIIMINTEKIJAT.FI
+35845 273 5508

MUISTIINPANOJA

