

# Tiimityöskenntely

Tiimin jäsenet ja toiminta

---

Viestintä ja projektinhallinta (A77A00300)  
FT, yliopistonlehtori Marketta Majapuro  
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu 2020

# SISÄLTÖ

1 Työn ja organisoitumisen tapojen muutokset

2 Virtuaalitiimeissä työskentely

- Ryhmän ja tiimin ero
- Globaalien virtuaalitiimien haasteita
- Tiimin suorituskyky
- Konfliktit ja tiimin tulos

3 Jäsenenä tiimissä

- Oman tiimityöskentelyn arviointi
- Tehokas projektiryhmä: Ihmiset

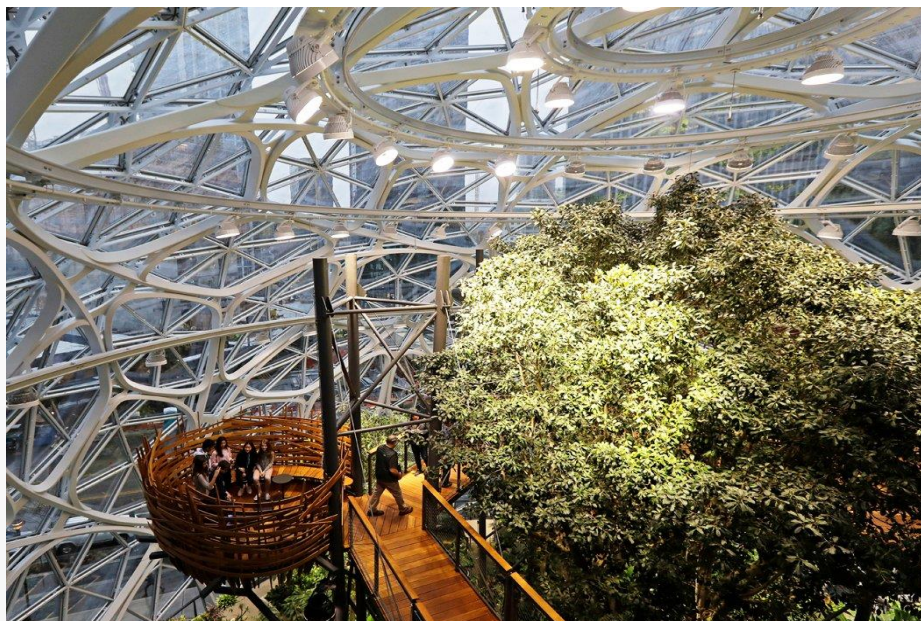


# **Työn ja organisoitumisen tapojen muutokset**

# Työtä voidaan nykyään tehdä

- etätyönä oman keittiönpöydän ääressä
- yrityksen valitsemissa vuokratiloissa eri puolilla kaupunkia
- pop-up-toimitiloissa
- perinteisemmin työpaikalla
- Amazonin ”sademetsässä” (ks. seuraava dia: Amazonin Seattlen toimitiloissa on noin 40 000 kasvia sekä erilaisia käytäviä työhuoneiden sijaan, käytävillä voidaan tavata ja pitää palavereja)





# Työn ja organisoitumisen tapojen muutokset

## Palvelujen johtaminen

Yrittäjämäinen asenne, luovuuden ihanne

## Hierarkioiden madaltaminen

Joustavat verkostomaiset toimintamallit

## Resurssien suuntaaminen

Ennakointi, ketteryys

## Tekemisen tapojen kehittäminen

Tiedon jakamisen alustat, spesifit tavoitteet, ulkoisen kontrollin vähentäminen

# Finanssiryhmä OP aikoo karsia enimmillään 290 työpaikkaa, edelliset yt-neuvottelut eivät ole vielä edes päättyneet

Tavoitteena on kustannusten supistaminen 18 miljoonalla eurolla ensi vuoden loppuun mennessä.

**Petri Sajari HS**

Julkaistu: 1.10. 9:21 , Päivitetty: 1.10. 15:32



”Meillä itseohjaustuva työskentelytapa tarkoittaa, että eri tiimeille annetaan mahdollisimman suuri kokonaisvastuu siitä, miten työskentely järjestetään. Työntekijöiltä tuli viestiä ja palautetta, että heillä ei ollut mahdollisuutta ottaa kokonaisvaltaista vastuuta asiakkaiden palvelemisessa ja olemme olleet liian hitaita ja kankeita vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin digitaalisissa palveluissa”, Länsisalmi sanoo.

Hänen mukaansa itseohjautuvalla työskentelytavalla pyritään siihen, että asiakkaat saisivat tarvitsemansa palvelut mahdollisimman sujuvasti eikä heidän tarvitsisi ottaa yhteyttä moniin paikkoihin.



# Virtuaalitiimeissä työskentely



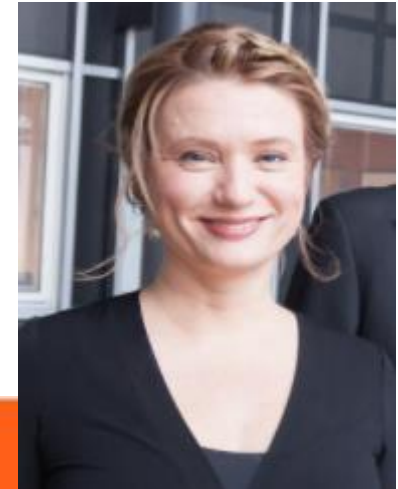
## Making Sense of Successful Global Teams

Kaikkein menestyksekkäimmät tiimit ovat tietoisia siitä, että tiimi ei synny vain resursseja allokoiden, yhdistelemällä mekanistisesti kompetensseja työtehtäviin odottaen, että hyvä tiimi syntyy itsestään.

Parhaissa virtuaalisissa projektitiimeissä jäsenet mukautuvat toisiinsa ja tilanteeseen, ja he keskittyvät paitsi työtehtäviinsä myös työryhmän jatkuvaan kehitykseen.

On tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet ovat mukana kykyjensä mukaan ja pitävät työryhmää oikeana tiiminä – sellaisena, jonka jäsenenä on hyvä olla.

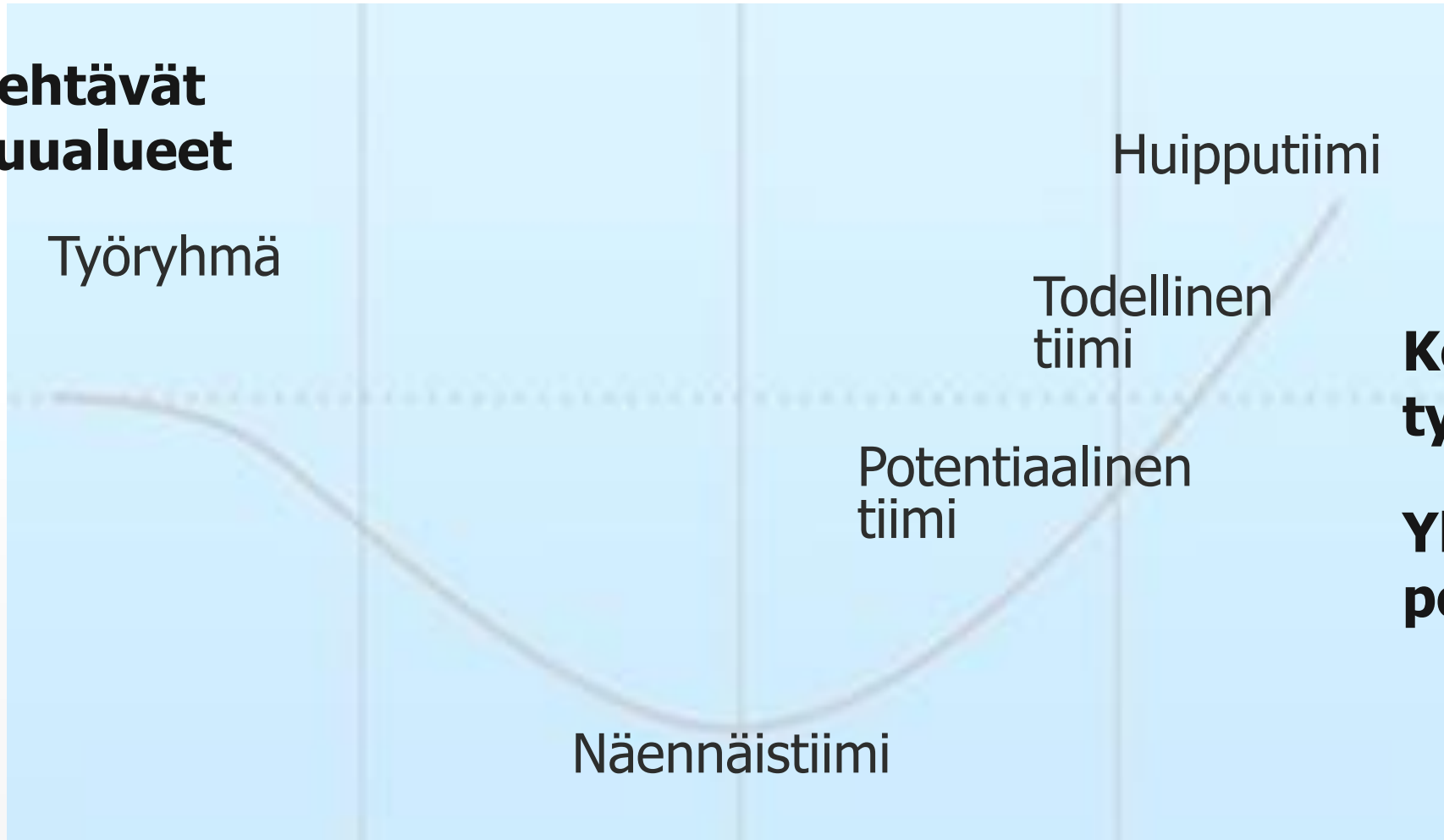
Einola (2017)





# Ryhmän ja tiimin ero

**Omat tehtävät  
ja vastualueet**



**Kollektiiviset  
työtulokset**

**Yhteinen  
ponnistelu**

**Työryhmä:** saman tai eri alojen asiantuntijoita, jotka selvittävät tiettyä tehtävää/asiaa; yksilölliset työsuoritukset; erikseen valittu johtaja

**Näennäistiimi:** ei ota yhteistoimintaan liittyviä riskejä, yksilöllisyyden korostaminen, individualistit ja ”isolla egolla” varustetut eivät luovuta osaamistaan tiimin hyväksi vaan sooloilevat ja esittävät omaa tehokkuuttaan

**Potentiaalinen tiimi:** jäsenet alkavat yhdessä pohtia, miten voisivat tehdä asioita paremmin ja tehokkaammin; aito pyrkimys löytää yhteinen sävel toimintansa tueksi, = tiimin esiaste

**Todellinen tiimi:** sitoutuminen yhteiseen päämäärään; jaettu ymmärrys tavoitteista ja parhaista käytännöistä; jäsenten tietojen ja taitojen tunnistaminen ja hyödyntäminen

**Yhä useammassa tehtävissä tarvitaan  
taito-, tehtävä-, asema-, ammatti-,  
organisaatio- ja kulttuurirajoja  
ylittäviä globaaleja virtuaalitiimejä!**



# Haasteita

## Ajalliset

tavat ja tottumukset, aikaerot

## Fyysiset, organisatoriset

toimintaympäristöt, rakenteet ja kulttuurit;  
ammattitausta ja -identiteetti; työkieli;  
liiketoimintaperiaatteet

## Tekniset

yhteistyö- ja viestintäkanavat, IT-aidot,  
organisaation tuki

## Yhteiskunnallis-sosiaaliset

kulttuurierot, auktoriteetti- ja valtasuhteet;  
keskinäisen riippuvuuden asteet; yhteistyö-  
suhteiden pituus



## Monimuotoisuus

yli taito-, tehtävä-, asema-, ammatti-, organisaatio- ja kulttuuri-rajojen ulottuvia, kompleksisia monitiimejä

## Milleniaalit

odotukset ja arvot, digitaalinen kompetenssi, oletuksena välitön pääsy tiedonlähteisiin, ajankäyttö, yhteinen tekeminen, liikkuvuus, muuttuvuus

# Virtuaalitiimeissä työskentely

## Käyttäytyminen

sosiaaliset verkostot, tiimi-jäsenyydet ja projektien elinkaari, sopeutuminen, tiimidynamiikka, alaryhmät

## Viestintä

jaetut merkitykset, läpinäkyvyys, ongelmien käsittely, sukupuolittuneisuus, sosiaalisen identiteetin rakentaminen

# Tiimin suorituskyky (performance)



## Koordinaatiokyky

Tieto jäsenten  
kyvykkyydestä ja taidoista

Jaettu ymmärrys  
tavoitteista ja tehtävistä



## Luottamus

Myönteiset odotukset,  
hyväntahtoisuus, rehellisyys  
ja oikeudenmukaisuus

Ennakoiva viestintä ja jatkuva  
viestintäyhteys



## Tiimin yhtenäisyys

Identifioituminen tiimin  
jäseneksi

Kulttuuristen käytäntöjen ja  
odotusten tiedostaminen

Jäsenten välinen yhteistyö

Alsharo ym. (2016); Ravi ym. (2016); Hakonen (2010, 15–16); Shannon ym. (2017); Bosch-Sijtsema ym. (2011); Gilson ym. (2015)



## Suhteet

Ihmisten välinen yhteensopimattomuus, kireää ja jännittynyt ilmapiiri, kielteinen palaute, ennakko-oletukset ja tulkinnat

## Tehtävät

Erilaiset näkemykset yhteisestä tehtävästä

## Prosessit

Erilaiset näkemykset tehtävän toteutuksesta

Ketkä?

Mitä?

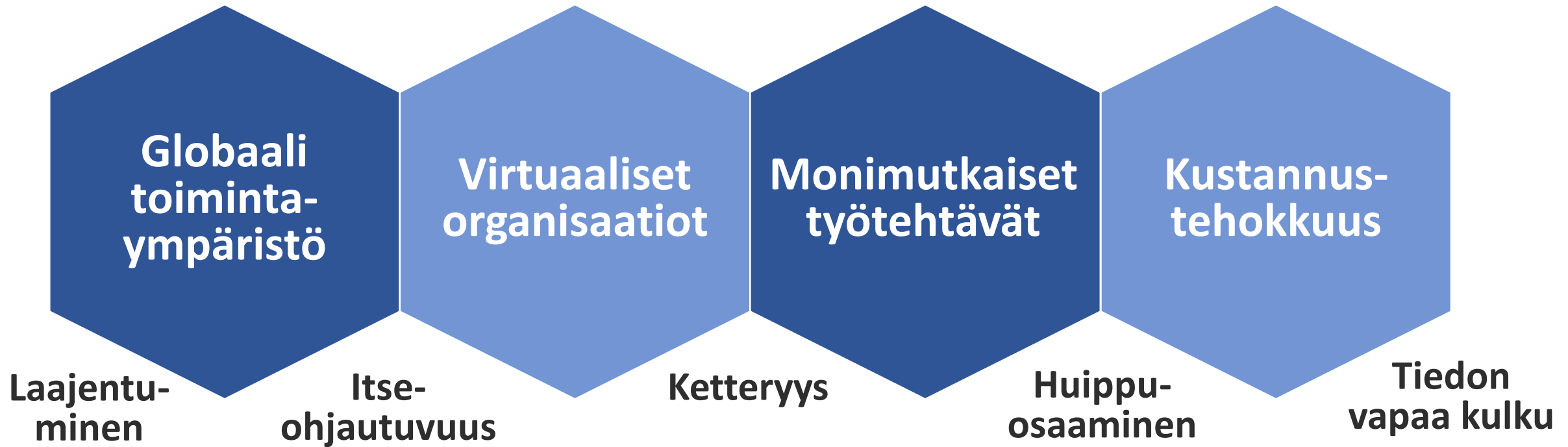
Miten?



# Tehtäviin liittyvillä konflikteilla voi olla myönteinen vaikutus tiimin tulokseen

- Edistävät keskustelua
- Pakottavat huomioimaan eri käsityksiä ja ajatuksia
- Aktivoivat eri vaihtoehtojen tarkempaan analyysiin
- Auttavat oppimaan toisten käsityksistä ja näkemyksistä
- Ohjaavat välttämään päätöksiä, joilla ei-toivottuja seurauksia

# Milloin kansainvälisiä virtuaalitiimejä?







**Jäsenenä tiimissä**



Suhteiden ja verkostojen hyödyntäminen  
Halu uusien alustojen ja  
viestintävälineiden käyttöön  
Win–Win-neuvottelustrategia

Oman toiminnan seuranta ja arviointi  
Konfliktiuhkien tunnistaminen ja ratkaisujen  
etsintä  
Rooleissa joustaminen

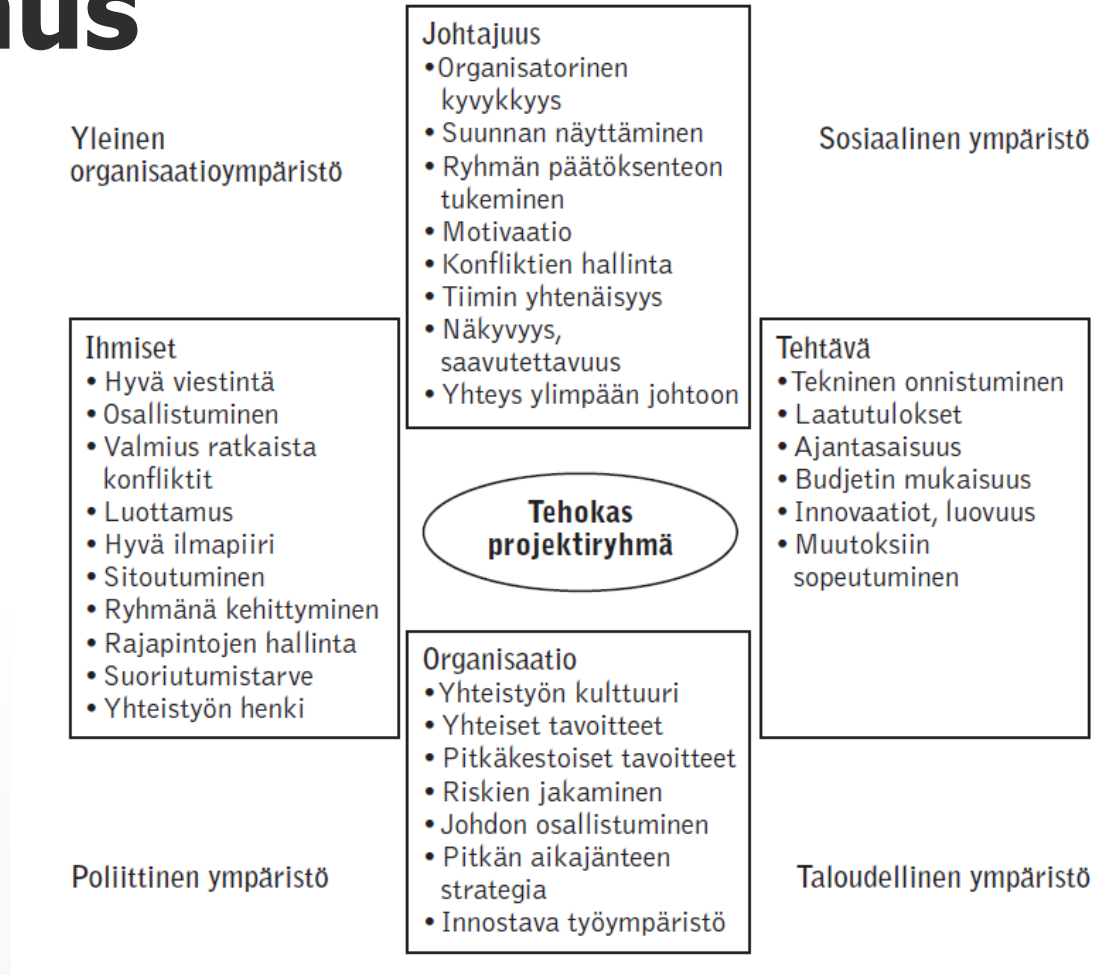
Avoimuus, kannustaminen, kuuntelu  
Nonverbaalinen viestintä  
Rituaalit ja small talk

**Seuraavan dian arviointityökalun avulla voit tarkastella omaa osallistumistasi tiimisi työskentelyyn.**



	0	1-2	3	4	5
<b>Preparation</b>	Very rarely prepares for team discussions by reading all the necessary documents / preparing ideas.	Seldom prepares for team discussions by reading all the necessary documents / preparing ideas.	Sometimes prepares for team discussions by reading all the necessary documents / preparing ideas.	Prepares for most team discussions by reading all the necessary documents / preparing ideas.	Prepares thoroughly for team discussions by reading all the necessary documents / preparing ideas.
<b>Facilitates the contribution of team members</b>	Very rarely, if ever, makes any effort to engage team members by building upon others' ideas, inviting them to join in, or clarifying unclear points.	Seldom engages team members by building upon others' ideas, and /or inviting them to join in, and/or clarifying unclear points.	Sometimes engages team members by building upon others' ideas, and /or inviting them to join in, and/or clarifying unclear points.	Often engages team members by building upon others' ideas, noticing when someone is not participating and often inviting them to contribute, and clarifying unclear points.	Engages team members by constructively building upon others' ideas, noticing when someone is not participating and inviting them to contribute, and constantly clarifying unclear points.
<b>Contributes ideas to team meetings</b>	Very rarely takes an active role in discussions. Seldom contributes ideas to the decision-making process. Seems only occasionally engaged.	Seldom takes an active role in discussions. May contribute ideas to the decision-making process.	Sometimes takes an active role in discussions and helps the team move forward by contributing ideas to the decision-making process.	Often takes a very active role in discussions. Helps the team move forward by taking an active part in the decision-making process. Contributions are constructive.	Takes a highly active but not dominant role in all discussions. Helps the team move forward by actively joining in the decision-making process. Contributions are clearly constructive and often insightful.
<b>Fosters a constructive team climate</b>	Very rarely supports a constructive team climate by doing any of these: <ul style="list-style-type: none"> <li>- treating team members respectfully by being polite and constructive</li> <li>- listening attentively to team members' ideas and remaining polite and respectful when voicing disagreement</li> <li>- using positive vocal/written tone, and nonverbal signals to convey a positive attitude about the team and its work</li> <li>- motivating the team by expressing confidence about the importance of the task and the team's ability to accomplish it</li> </ul>	Supports a constructive team climate by doing at least one of these: <ul style="list-style-type: none"> <li>- treating team members respectfully by being polite and constructive</li> <li>- listening attentively to team members' ideas and remaining polite and respectful when voicing disagreement</li> <li>- using positive vocal/written tone, and nonverbal signals to convey a positive attitude about the team and its work</li> <li>- motivating the team by expressing confidence about the importance of the task and the team's ability to accomplish it</li> </ul>	Supports a constructive team climate by doing some of these: <ul style="list-style-type: none"> <li>- treating team members respectfully by being polite and constructive</li> <li>- listening attentively to team members' ideas and remaining polite and respectful when voicing disagreement</li> <li>- using positive vocal/written tone, and nonverbal signals to convey a positive attitude about the team and its work</li> <li>- motivating the team by expressing confidence about the importance of the task and the team's ability to accomplish it</li> </ul>	Supports a constructive team climate by doing most of these: <ul style="list-style-type: none"> <li>- treating team members respectfully by being polite and constructive</li> <li>- listening attentively to team members' ideas and remaining polite and respectful when voicing disagreement</li> <li>- using positive vocal/written tone, and nonverbal signals to convey a positive attitude about the team and its work</li> <li>- motivating the team by expressing confidence about the importance of the task and the team's ability to accomplish it</li> </ul>	Supports a constructive team climate by doing all of these: <ul style="list-style-type: none"> <li>- treating team members respectfully by being polite and constructive</li> <li>- listening attentively to team members' ideas and remaining polite and respectful when voicing disagreement</li> <li>- using positive vocal/written tone, and nonverbal signals to convey a positive attitude about the team and its work</li> <li>- motivating the team by expressing confidence about the importance of the task and the team's ability to accomplish it</li> </ul>

# Kertaus



## Projektiryhmän suorituskykyyn liittyviä tekijöitä

Ks. Artto ym. 2008, 299

# Lähteet 1 (2)

Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2016). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479–490.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2008). *Projektiliiketoiminta*. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Bosch-Sijtsema, P. M, Fruchter, R., Vartiainen, M. & Ruohomaki, V. (2011). A framework to analyze Knowledge Work in Distributed Teams. *Group & Organization Management*, 36(3), 275–307.

Davison, R.M., Ou, C.X.J., Martinsons, M.G., Zhao, A.Y. & Du, R. (2014). The communicative ecology of Web 2.0 at work: Social networking in the workspace. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(10). 2035–2047.

Einola, K. (2017). Menestyksekkäs virtuaalitiimi on tilannetajuinen ja vuorovaikutteinen. Väitöstiedote, Turun yliopisto.

Einola, K. (2017). Making sense of successful global teams. *Annales Universitatis Turkuensis*, ser E, tom 20. University of Turku.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.

Hakonen, M. (2010) *Identification with virtual teams*. Doctoral Dissertation Series 2010/5. Helsinki University of Technology. <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/103477Loppuraportti.pdf/cb02749d-2078-4baa-80e7-56377bc76f02>, 5.4.2020.

# Lähteet 2 (2)

Kankanhalli, A., Tan, B. C., Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237–274.

Katzenbah, J. & Smith, D. (1998). *Tiimit ja tulokset yritykset*. Helsinki: WSOY.

O'Neill, T. A. & Mclarnon, M. J. W. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378–394.

Ravi, P., Drake, J. R. & Liang, H. (2016). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Transaction on Professional Communication*, 59(3), 186–202.

Shannon, L., Marlow, C. N. & Lacerenza, E. S. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review* 27, 575–589.

Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N. & Lee, S. H. (2016). Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management*, 41(2), 232–265.