

# Tiimin toiminnan edistäminen

## Sisältö

1 Vahvojen tiimipelaajien 10 perusominaisuutta .....	1
2 Tiimin onnistumisen mahdollistavat olosuhteet (enabling conditions) .....	3
2.1 Houkutteleva tavoite .....	3
2.2 Vahva rakenne .....	3
2.3 Työn tekemistä tukevat puitteet.....	4
2.4 Jaettu ajattelutapa .....	4
2.5 Yhteenveto .....	5
3 Tehokkaiden tiimikokousten järjestäminen.....	6
3.1 Kokousten tyypillisiä ongelmia.....	6
3.2 Keinoja tehokkaampaan kokousten johtamiseen.....	7
4 Tiimikäytännöt tällä kurssilla .....	9

Edellisen kerran materiaaleissa käsiteltiin yksilöiden erilaisia rooleja tiimeissä ja sitä, miten tiimien konflikteja voi ennaltaehkäistä. Tämän kerran materiaaleissa tarkastellaan ensin, minkälaiset piirteet yhdistävät hyviä tiimipelaajia tyypillisistä rooleista riippumatta. Sen jälkeen perehdytään siihen, miten tiimien toimintaa voi tukea työskentelyn aikana varmistamalla, että perusedellytykset tiimin onnistumiselle ovat olemassa ja että tiimin tapaamiset hoidetaan tehokkaasti.

## 1 Vahvojen tiimipelaajien 10 perusominaisuutta

Toimivat tiimit tarvitsevat onnistuakseen ihmisiä, jotka ovat valmiita työskentelemään tiimin onnistumisen eteen siitä huolimatta, minkälainen rooli tai minkälaisia rooleja heillä kyseisessä tiimissä on. Marty Brounsteinin<sup>1</sup> mukaan hyvillä tiimipelaajilla ei ole mitään tiettyä tyyliä tai persoonallisuutta, mutta heitä yhdistää sitoutuminen yhdessä menestymiseen. Alla on listattu Brounstein esittämät 10 tiimipelaajan piirrettä (teksti on tiivistetty suomennos artikkelista ”Ten qualities of an effective team player”). Sinällään vahvan tiimipelaajan ominaisuudet eivät ole yllättäviä, koska hän:

### 1. On luotettava

Hän saa työn tehtyä ja tekee oman osuutensa. Hän pitää kiinni lupaamastaan. Hän on henkilö, jonka vahvaan lopputulokseen voi luottaa aina, ei vain osan ajasta.

### 2. Viestii rakentavasti

Hän ilmaisee ideansa ja ajatuksensa selkeästi, suoraan, rehellisesti ja kunnioittamalla sekä muita että tiimin työtä. Hän ei välttä sanomasta mielipidettään, mutta tekee niin parhaalla mahdollisella tavalla – positiivisesti, itsevarmasti ja kunnioittavasti.

---

<sup>1</sup> <https://www.dummies.com/business/human-resources/employee-engagement/ten-qualities-of-an-effective-team-player/>

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

### **3. Kuuntelee aktiivisesti**

Hyvät kuuntelijat ovat oleellisia tiimin toiminnalle, ja jokainen tiimi tarvitsee tiimipelaajia, jotka osaavat ottaa vastaan, ymmärtää ja harkita muiden ihmisten ideoita ja näkemyksiä väittelemättä jokaisesta asiasta. Vahvat tiimipelaajat osaavat myös ottaa vastaan kritiikkiä nousematta puolustuskannalle. Ja mikä tärkeintä, he osaavat kuunnella ensin ja puhua vasta sitten. Tämä mahdollistaa merkityksellisen dialogin ja edistää näin tiimin tehokasta viestintää ja ongelmanratkaisua.

### **4. On aktiivinen**

Vahvat tiimipelaajat ovat aktiivisia toimijoita, jotka tulevat valmistautuneina tiimin tapaamisiin ja kuuntelevat ja osallistuvat tiimin keskusteluihin. He ovat mukana toiminnassa, eivätkä katso tekemistä passiivisina sivusta. He ovat oma-aloitteisia ja ottavat tehtäviä vapaaehtoisesti hoitaakseen. Heillä on ns. "can do" -asenne: "Mitä *minä* voin tehdä, jotta tiimimme varmasti onnistuu?"

### **5. Jakaa avoimesti ja mielellään**

Vahvat tiimipelaajat jakavat tietoa, osaamista ja kokemuksia, ja pitävät oma-aloitteisesti muut tiimin jäsenet kartalla siitä, missä mennään. Iso osa tiimien viestinnästä tapahtuu epämuodollisesti virallisten tapaamisten ulkopuolella. Vahvat tiimin jäsenet ovat aktiivisia myös tässä epämuodollisessa tiedon jakamisessa.

### **6. Tekee yhteistyötä ja auttaa tarvittaessa**

Yhteistyön ydin on muiden *kanssa* työskenteleminen. Vahvat tiimipelaajat löytävät keinot tehdä töitä yhdessä ongelmien ratkaisemiseksi ja asioiden edistämiseksi erilaisista työskentelytavoista ja näkemyksistä huolimatta. He vastaavat avunpyyntöihin ja myös tarjoavat apua oma-aloitteisesti.

### **7. On joustava**

Vahvat tiimipelaajat suhtautuvat muutoksiin joustavasti. He eivät valita tai stressaannu, jos on tarve muuttaa suuntaa tai kokeilla jotain uutta. Lisäksi joustavat tiimipelaajat osaavat harkita eri näkökulmia ja tehdä tarvittaessa kompromisseja sen sijaan, että pitäisivät henkeen ja vereen kiinni omista mielipiteistään. Vahvoilla tiimipelaajilla on sekä omia mielipiteitä että kyky olla avoin muiden näkemyksille.

### **8. On sitoutunut tiimin toimintaan**

Vahvat tiimipelaajat välittävät työstään, tiimistään ja tiiminsä työstä. He haluavat antaa työlle vahvan panoksen ja odottavat muiden tekevän samoin.

### **9. Osaa ratkaista ongelmia**

Lähes jokainen tiimi kohtaa matkallaan ongelmia. Vahvat tiimipelaajat ovat ongelman ratkaisijoita. He eivät välttä ongelmia, vello niissä tai syytä niistä muita.

### **10. Kohtelee muita kunnioittavasti ja tukevasti**

Vahvat tiimipelaajat kohtelevat *aina* kaikkia muita tiimiläisiä hyvin. He osoittavat ymmärrystä muita kohtaan ja tarjoavat apuaan tarvittaessa. He eivät aseta ehtoja sille, miten tai milloin he auttavat muita, kuuntelevat muita tai jakavat tietoa muille. Vahvoilla tiimipelaajilla on myös kyky pitää hauskaa ja suhtautua asioihin huumorilla, mutta ei kuitenkaan muiden kustannuksella.

## 2 Tiimin onnistumisen mahdollistavat olosuhteet (enabling conditions)

Vahvat tiimipelaajat eivät kuitenkaan yksinään riitä takaamaan tiimin menestystä. Artikkelissaan *The Secrets of Great Teamwork* (2016), Martine Haas ja Mark Mortensen esittävät neljä mahdollistavaa olosuhdetta (enabling conditions), jotka tukevat tiimin työtä. Nämä olosuhteet perustuvat organisaatiokäyttäytymisen pioneerin J. Richard Hackmanin yli 40 vuoden aikana tekemiin tutkimuksiin, joiden perusteella hän päätteli, että yhteistyön tärkein edellytys eivät ole tiimin jäsenten persoonallisuudet, asenteet tai käyttäytymistyylit, vaan nämä yhteistyön mahdollistavat olosuhteet.

Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä artikkelista *Haas, M. & Mortensen, M. (2016, June), The Secrets of Great Teamwork, Harvard Business Review, s. 71-76*. Koko teksti löytyy osoitteesta <http://bib.fi/4ePSCQ>.

Haasin ja Mortensenin mukaan tiimien onnistumiseen vaikuttavat tärkeimmät mahdollistavat olosuhteet ovat: houkutteleva tavoite (compelling direction), vahva rakenne (strong structure), työn tekemistä tukevat puitteet (supportive context) ja jaettu ajattelutapa (shared mindset). Näiden olosuhteiden avulla voidaan luoda ilmapiiri, joka auttaa nykypäivän monimuotoisia, hajautettuja, digitaalisia ja dynaamisia tiimejä suoriutumaan hyvin. Alla käsitellään kutakin olosuhdetta tarkemmin.

### 2.1 Houkutteleva tavoite

Jokaisen menestyneen tiimin perusta on tavoite, joka innostaa, suuntaa ja sitouttaa tiimin jäseniä. Tiimit eivät voi olla inspiroituneita, jos ne eivät tiedä, mitä tavoitetta kohti työskennellään. Tiimin tavoitteiden tulisi olla haastavia muttei kuitenkaan liian vaikeita saavuttaa. Niiden täytyy myös olla merkityksellisiä: ihmisten täytyy välittää tavoitteen saavuttamisesta, joko ulkoisten palkkioiden (kuten tunnustus, rahallinen palkkio, ylennys) tai sisäisten palkkioiden (kuten tyydytyksen ja merkityksellisyyden tunne) muodossa.

Monimuotoisissa ja virtuaalisissa tiimeissä houkutteleva tavoite on vielä tärkeämpää, sillä kaukana toisistaan olevat, erilaisista taustoista tulevat jäsenet ovat helposti eri mieltä tiimin tarkoituksesta. Esimerkiksi laadukas asiakaspalvelu voi olla koko tiimin yhteinen, hyväksytty tavoite, mutta eri maista tulevilla tiimin jäsenillä saattaa olla täysin erilainen käsitys siitä, mitä laadukas asiakaspalvelu käytännössä tarkoittaa. Selkeä keskustelu suunnasta auttaa varmistamaan, että kaikilla tiimiläisillä on avainasioista sama näkemys.

### 2.2 Vahva rakenne

Tiimit tarvitsevat oikean sekoituksen ja määrän jäseniä, optimaalisesti suunnitellut tehtävät ja prosessit sekä säännöt, jotka ennaltaehkäisevät haitallista käyttäytymistä ja edistävät positiivista dynamiikkaa.

Hyvin suoriutuvissa tiimeissä on jäseniä, joiden taidot täydentävät toisiaan. Jokaisella ei tarvitse olla erinomaiset tekniset ja sosiaaliset taidot, mutta tiimi kokonaisuudessaan tarvitsee sopivan määrän molempia. Monimuotoisuus tiedoissa, näkemyksissä, iässä, sukupuolella ja etnisessä taustassa voi auttaa tiimejä olemaan luovempia ja välttämään ryhmäajattelua.

Yksi tapa varmistaa sopivat taidot ja riittävä monimuotoisuus on kasvattaa tiimin kokoa, mutta suuret tiimit kärsivät helpommin huonosta viestinnästä, pirstaloitumisesta ja vapaamatkustamisesta. Siksi tiimin jäsenten lukumäärä on Haasin ja Mortensenin mukaan hyvä pitää niin pienenä kuin mahdollista.

Sen lisäksi, että tiimin jäsenten lukumäärää on hyvä säädellä, on tärkeää myös muotoilla tiimin tehtävät huolellisesti. Kaikki tehtävät eivät välttämättä ole luovia ja inspiroivia, eikä niiden tarvitsekaan olla. Tiiminvetäjä voi kuitenkin tehdä tehtävistä mahdollisimman motivoivia

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

varmistamalla, että tiimi on vastuussa merkityksellisestä työstä alusta loppuun, että tiimin jäsenillä on mahdollisuus johtaa tiiminsä työtä itsenäisesti ja että tiimi saa suoriutumisestaan palautetta.

Vahvaa rakennetta tukevat myös selkeät säännöt, joissa esimerkiksi kuvataan tärkeimmät niistä asioista, joita jokaisen tiimin jäsenen tulee aina tehdä (esimerkiksi saapua kokouksiin ajoissa ja antaa jokaiselle mahdollisuus puhua), ja tärkeimmät niistä asioista, joita heidän ei tule koskaan tehdä (esimerkiksi keskeyttää). Selkeät säännöt voivat auttaa ehkäisemään haitallista käyttäytymistä, joka syö pohjaa yhteistyöltä. Tällaista käytöstä on esimerkiksi tiedon panttaaminen, vastuun välttäminen ja muiden syyttäminen. Selkeät säännöt ovat erityisen tärkeitä monikulttuurisissa tiimeissä, joissa esimerkiksi aikakäsitys eri tiimin jäsenten välillä voi olla hyvin erilainen.

### 2.3 Työn tekemistä tukevat puitteet

Tiimin työskentelyä tukevia tärkeitä puitteita voivat olla esimerkiksi hyvästä menestyksestä palkitseva palkitsemisjärjestelmä; tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat pääsyn työn tekemiseksi tarvittaviin tietoihin; koulutusjärjestelmä, joka tarjoaa koulutusta; ja sen varmistamisen, että tiimillä on työn tekemiseen tarvittavat resurssit, kuten tarvittava rahoitus ja tekninen tuki.

Työn tekemisen mahdollistavien puitteiden varmistaminen voi olla erityisen haastavaa maantieteellisesti hajaantuneissa tiimeissä. Esimerkiksi eri maiden työntekijöillä saattaa olla hyvin erilainen pääsy erilaisiin IT-järjestelmiin ja muihin resursseihin. Tällöin eri paikoissa työskentelevillä saattaa olla hyvinkin erilaiset edellytykset työn tekemiseksi, mistä tiimin vetäjien ja jäsenten on hyvä olla tietoisia väärinkäsitysten välttämiseksi.

### 2.4 Jaettu ajattelutapa

Haasin ja Mortensenin mukaan nykytiimit toimivat usein eri paikoissa, ovat monimuotoisia ja viestivät digitaalisesti. Lisäksi tiimin jäsenet vaihtuvat useammin kuin ennen. Tämä kaikki tekee niistä alttiita ”me vastaan he”-ajattelulle ja epätäydelliselle tiedon jakamiselle tiimin sisällä.

Esimerkkinä ”me vastaan he” -ajattelusta voidaan ajatella tilannetta, jossa eri yksiköistä tai maista tulevat tiiminjäsenet muodostavat omia pieniä alaryhmiään tiimin sisällä ja hakeutuvat ennemmin ”omien kuin muiden” seuraan. Toisaalta tiimin jäsenenä on usein myös eri osa-alueiden asiantuntijoita. Asiantuntijoiden erityisosaamisesta ja -tiedoista ei kuitenkaan ole tiimille juurikaan hyötyä, mikäli tätä tietoa ei jaeta muille tiimiläisille (vrt. yllä hyvän tiimipelaajan ominaisuudet kohta 5 – Jakaa avoimesti ja mielellään. Hyvä tiimipelaaja jakaa itse avoimesti ja mielellään tietoaan muille, hyvä tiiminvetäjä luo tiimille sellaiset mahdollistavat olosuhteet, jotka auttavat kaikkia tässä).

Riippuvuus digitaalisesta viestinnästä tuo omat haasteensa nykytiimien viestintään. Kasvokkain tapaavissa tiimeissä osallistujilla on käytettävissään suuri määrä nonverbaalisia ja tilannesidonnaisia vihjeitä, jotka auttavat ymmärtämään, mitä tapahtuu ja mikä kunkin osallistujan oma ja yhteinen mielentila on. Digitaalinen viestintä ei mahdollista samanlaista rikasta viestintää ja tulkintaa, mikä tuo haasteita viestintään ja muiden ymmärtämiseen.

Yllä mainituista syistä tiiminvetäjien on tärkeää auttaa tiimin jäseniä kehittämään yhteistä (jaettua) ajattelutapaa. Tämä voidaan saavuttaa niin vaalimalla yhteistä identiteettiä ja jaettua ymmärrystä kun poistamalla yhteistyön ja tiedonvaihdon esteitä. Yksi toimiva tapa on varmistaa, että jokaisen alaryhmän jäsen tuntee itsensä arvostetuksi panoksestaan koko tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös yhteisten kokemusten ja tarinoiden mahdollistaminen esimerkiksi varmistamalla, että tiimi voi tavata myös fyysisesti, on hyvä keino edistää jaetun ajattelutavan kehittymistä.

Mikäli fyysinen tapaaminen ei ole mahdollista, voi jaettua ymmärrystä edistää esimerkiksi varaamalla tapaamisiin aikaa, esim. 10 minuuttia tapaamisen alusta, keskustelulle myös muista

aiheista kuin käsiteltävästä tehtävästä tai pyytämällä tiimin jäseniä järjestämään lyhyt virtuaalinen kierros työpaikoillaan. Tämä voi auttaa ihmisiä muodostamaan perusteellisemman kuvan muista tiimiläisistä ja heidän työstään. Tiimin vetäjän on kuitenkin hyvä tehdä keskustelun tarkoitus ja säännöt selviksi, ettei tarkoitukseen varattu aika mene epämuukavassa hiljaisuudessa.

## 2.5 Yhteenveto

Yllä käsitellyt neljä mahdollistavaa olosuhdetta auttavat rakentamaan toimivan tiimin. Mistä sitten voi tietää, onko tiimi käytännössä toimiva? Haas ja Mortensen suosittelevat arvioimaan tiimin toimintaa kolmella Hackmanin ehdottamalla kriteerillä: tuotos, yhteistyökyky ja jäsenten henkilökohtainen kehittyminen (kts. kuva 1 alla). He suosittelevat tekemään muutaman kuukauden välein ”pikamittauksen” ja tarpeen vaatiessa, esimerkiksi ongelmatilanteissa tai tilanteissa, joissa tiimi ei suoriudu odotetusti, syvemmän analyysin. Syvemmässä analyysissä voi pyytää jokaista tiimin jäsentä arvioimaan toimintaa erikseen ja sitten käsitellä ongelmia yhdessä niiden ratkaisemiseksi.

### Kuva 1. Miten tiimisi pärjää?

Arvioi tiimin toimintaa kolmen klassisen tiimin tehokkuuden kriteerin avulla. Katso sitten, miten hyvin tiimisi pärjää neljän mahdollistavan olosuhteen osalta. Alisuoriutuminen eri kriteereillä on usein yhteydessä heikkouksiin mahdollistavissa olosuhteissa. Ymmärtämällä yhteyksiä voit auttaa tiimiäsi tunnistamaan tapoja kehittyä.

#### Vaihe 1: Arvioi tiimisi suoriutumista asteikolla 1 (huonoin) – 5 (paras):

Tuotos	Yhteistyökyky	Henkilökohtainen kehittyminen
Ovatko asiakkaamme tyytyväisiä tuotokseemme – sen laatuun, määrään ja toimitukseen?	Auttaako tiimimme dynamiikka meitä tekemään hyvin töitä yhdessä?	Kehittyvätkö yksittäiset tiimin jäsenet tietojensa, taitojensa ja kykyjensä osalta?

#### Vaihe 2: Pisteytä tiimisi seuraavien tehokkuuden mahdollistavien olosuhteiden osalta:

Houkutteleva suunta	Vahva rakenne	Työn tekemistä tukeva t puitteet	Jaettu ajattelutapa
Onko meillä yhteinen tavoite, joka on selkeä, haastava (muttei mahdoton) ja merkityksellinen?	Onko meillä oikea määrä ja sopiva sekoitus jäseniä?  Ovatko ihmiset vastuussa tehtävistä alusta loppuun?  Onko meillä selkeät säännöt hyväksyttävälle käyttäytymiselle?	Onko meillä resurssit, tieto ja koulutus, jotka tarvitsemme?  Onko meillä sopivat palkkiot menestymisestä?	Onko tiimin jäsenillä vahva yhteinen identiteetti?  Jaammeko mielellämme tietoa toistemme kanssa, ja ymmärrämmekö toinen toistemme rajoituksia ja toimintakonteksteja?

Tämä malli perustuu J. Richard Hackmanin urauurtavaan tutkimukseen. Lisätietoja kirjasta *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Harvard Business School Publishing, 2002).

Tässä luvussa käsitellyt tiimin työn mahdollistavat olosuhteet ovat laajempia tiimin työskentelyyn vaikuttavia tekijöitä. Viimeisenä tämän kerran lukemistossa tarkastellaan arkisempaa teemaa, tehokkaiden tiimitapaamisten ja -kokousten järjestämistä. Tehokkaiden kokousten järjestäminen mahdollistaa tiimien järkevän ajankäytön, sen jäsenten hyvinvoinnin ja tuloksellisen työnteon.

### 3 Tehokkaiden tiimikokousten järjestäminen

Yrityksissä järjestetään päivittäin lukemattomia kokouksia, ja esimerkiksi johtajien kokouksiin käyttämä aika on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimerkiksi Perlow'n ym. (2017) mukaan johtajat käyttivät 60-luvulla kokouksiin aikaa yhteensä alle 10 tuntia viikossa, kun nykyään kokouksiin käytetty viikoittainen aika on keskimäärin 23 tuntia. Näistä 8 tuntia – yhden työpäivän verran – on Rogelbergin (2019) mukaan tehottomia. Silti 75 % erääseen Rogelbergin tutkimukseen osallistuneista ei ollut saanut minkäänlaista muodollista koulutusta kokousten vetämiseen tai niihin osallistumiseen.

#### 3.1 Kokousten tyypillisiä ongelmia

Rogelbergin (ibid.) mukaan eräässä tutkimuksessa noin 90 % ihmisistä kertoi haaveilevansa kokouksissa ja 73 % myönsi käyttävänsä kokousaikaa omien töiden tekemiseen. Perlow'n ym. (2017) tutkimukseen vastanneista 182 ylemmän tason johtajasta 71 % koki kokousten olevan tehottomia ja 65 % oli sitä mieltä, että kokoukset estivät heitä tekemästä omia töitään. Huonojen kokousten vaikutukset, esimerkiksi niistä valittaminen, voivat myös jatkua tunteja kokouksen loppumisen jälkeen. Tätä ilmiötä kutsutaan ”kokouksesta toipumisen syndroomaksi” (Rogelberg, 2019).

Yleistyneet etäpalaverit ovat tuoneet mukanaan lisähaasteita, ja äskettäisissä tutkimuksissa jopa 49 % vastaajista oli kokenut olevansa *erittäin uupuneita* etäpalaverien vuoksi (Globalnewswire.com, 2021). Huonojen etäkokousten aiheuttamien tappioiden on arvioitu olevan jopa \$399 biljoonaa vuosittain (Digitalintheround.com).

Perlow'n ym. (2017) yllä mainitussa tutkimuksessa vain 17 % vastanneista piti kokouksiaan yleisesti tuottavana ryhmän ja yksilöiden ajankäyttönä. Loput vastaajat pitivät kokouksina ryhmän ajan haaskaamisena (16 %), yksilöiden ajan haaskaamisena (13 %), tai sekä ryhmän että yksilöiden ajanhukkana (54 %). Jopa 64 % koki kokousten vaikeuttavan syvää ajattelua, ja esimerkiksi eräässä Perlow'n ym. tutkimassa organisaatiossa haastateltavat kokivat, että ajan jatkuva pirstaloituminen kokousten vuoksi vähensi merkittävästi heidän luovuuttaan ja keskittymistään.

Huonojen kokousten aiheuttamat kustannukset yrityksille eivät rajoitu siis vain menetetyistä ajasta aiheutuviin kuluihin. Kun työntekijät eivät tee tärkeämpiä ja itselleen merkityksellisempiä työtehtäviä, heidän sitoutumisensa laskee, mikä puolestaan laskee esimerkiksi yleistä suoriutumista, innovaatiota, muiden auttamista ja tiimityötä (Rogelberg, 2019). Lisäksi epätoimivat kokouskäytännöt kuten aiheesta poikkeaminen, valittaminen ja kritisointi saattavat Simone Kauffeldin ja Nale Lehmann-Willenbrockin mukaan johtaa alempaan markkinaosuuteen ja työntekijöiden suurempaan vaihtuvuuteen (Perlow ym., 2017).

Kun kokousten aiheuttamat ongelmat nousevat ihmisten tietoisuuteen, on riskinä Rogelbergin (2019) mukaan ylireagointi ja ajatus siitä, että kaikki kokoukset pitäisi kieltää. Tämä ei ole hänen mielestään järkevää, sillä kokoukset voivat kuitenkin auttaa tuomaan yhteen ideoita ja mielipiteitä sekä helpottaa ihmisten yhteistyötä ja töiden koordinoitua. Kokoukset myös auttavat yksilöitä muodostamaan yhdenmukaisen kokonaisuuden, joka on muuntautumiskykyisempi, kestävämpi ja itseohjautuvampi erityisesti kriisien aikana. Lisäksi kokouksilla on tärkeä rooli yhteisymmärryksen luomisessa ja

edistämisessä. Kokousten kieltämisen sijaan tavoitteena pitäisikin Rogelbergin mukaan olla tehottomien ja tarpeettomien kokousten eliminoiminen ja tarpeellisten kokousten laadun parantaminen.

### 3.2 Keinoja tehokkaampaan kokousten johtamiseen

Tyypilliset kokousten ongelmat, esimerkiksi asialistan puuttuminen tai epäolennaiset aiheet asialistalla, liian pitkä kesto, fokuksen puute (Rogelberg, *ibid.*) kuten myös ratkaisut, kuten ”varmistaa selkeä asialista, pidä kokoukset seisten, delegoi joku muu osallistumaan sijastasi jne.” (Perlow ym., 2017, s. 64) ovat hyvin tunnettuja. Perlow ym. kuitenkin väittävät, että todellinen kokouskäytänteiden muuttaminen vaatii systeemistä muutosta, sillä kokoukset vaikuttavat sekä ihmisten yhteistyöhön että siihen, miten he saavat oman työnsä tehtyä. Ratkaisuna Rogelberg (2019) ehdottaa keskittymistä neljään asiaan: arviointiin, valmistautumiseen, fasilitointiin ja uudelleenarviointiin. Näitä tarkastellaan lähemmin alla.

Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä artikkelista Rogelberg, S. (2019, January-February). *Why Your Meetings Stink – And What To Do About It*, *Harvard Business Review*, s. 140-143. Koko teksti löytyy osoitteesta <http://bib.fi/v3uVsQ>.

#### Arviointi

Rogelbergin ja muiden tutkimusten mukaan johtajat arvioivat omat kokouksensa erittäin hyväksi – ja paljon positiivisemmin kuin osallistujat. Esimerkiksi eräässä 1.300 johtajan puhelintutkimuksessa 79 % piti itse järjestämiään kokouksia erittäin tai hyvin tuottavina, mutta vain 56 % sanoi samaa muiden järjestämistä kokouksista, mikä on selkeä todiste ”minä en ole ongelman ydin” -ajattelusta. Toisessa tutkimuksessa Rogelberg ja Jiajin Tong havaitsivat, että kokouksissa aktiiviset osallistujat pitävät kokouksia tehokkaimpina ja tyydyttävimpinä. Ja kuka usein puhuu eniten? Kokousten vetäjä.

Parempi kokousten johtaminen vaatiikin Rogelbergin mukaan todellisuudessa parempaa oman toiminnan ymmärtämistä. Siksi on hyvä pysähtyä jokaisen itse vetämänsä kokouksen jälkeen miettimään osallistujien käyttäytymistä, keskusteludynamiikkaa ja läpikäytyä sisältöä. Kysy itseltäsi: Olivatko ihmiset rauhattomia? Kävivätkö he sivukeskusteluita? Kuka puhui eniten, olitko se sinä tai yksi tai kaksi muuta osallistujaa? Joutuiko keskustelu sivuraiteille? Olivatko kaikki mielipiteet ja ideat aika samanlaisia? Jos vastasit myöntävästi joihinkin tai kaikkiin näistä kysymyksistä, kokouksessa oli luultavasti ongelmia.

On myös tärkeää huomioida vetämäsi kokouksen positiiviset puolet kuten kaikkien osallistuminen ja terve keskustelu. Mikä tuntui aktivoivan tai inspiroivan osallistujia? Mitä voisit tehdä tulevissa kokouksissa edesauttaaksesi sen kaltaista sitoutumista?

Voit myös kysyä ihmisiltä palautetta kasvotusten tai esimerkiksi online-kyselyillä. Voit kysyä muilta esimerkiksi siitä, mikä toimii hyvin kokouksissasi, mitä pitäisi parantaa ja mitä ehdotuksia muilla on. Refleктоituasi ja pyydettyäsi muilta palautetta, tunnista omat vahvuutesi ja heikkoutesi ja luo itsellesi kehityssuunnitelma. Rogelbergin mukaan on hyödyllistä keskittyä kahteen asiaan: valmistautumiseen ja fasilitointiin.

#### Valmistautuminen

Useimmat meistä ymmärtävät valmistautumisen tärkeyden esimerkiksi ennen esityksiä, mutta eivät ota tätä huomioon ennen kokouksia. Erityisesti säännöllisiin kokouksiin on liian helppo vain ilmestyä paikalle ja tehdä asioita niin kuin aina ennenkin. Mutta kun käytät muiden ihmisten aikaa, olet heille velkaa sen, että suunnittelet, miten aiot heidän aikaansa käyttää.

Ennen kokouksen pitämistä pakota itsesi tekemään valintoja. Ensinnäkin pidä huoli siitä, että tiedät tarkkaan, *miksi* tapaatte, ja määrittele kokoukselle selkeät tavoitteet. Tässä vaiheessa voit myös pyytää muita ehdottamaan asialistalle aiheita, mikä tekee kokouksesta merkityksellisemmän osallistujille ja lisää heidän omistajuuttaan ja sitoutumistaan kokoukseen. Jos et pysty määrittelemään kokoukselle selkeää tavoitetta tai asialistaa, on luultavasti parempi peruuttaa kokous.

Toiseksi, kun tiedät, miksi olette tapaamassa, päätä *ketkä* kutsut kokoukseen. Liian monta osallistujaa voi johtaa sekasortoon, pienempään aktiivisuuteen ja logistisiin haasteisiin. Samaan aikaan liian vähäinen osallistujamäärä saattaa jättää ulkopuolelle oleelliset ihmiset tai aiheuttaa muissa ulkopuolisuuden tunnetta.

Löytääksesi oikean tasapainon mieti tarkkaan avainpäättäjiä, vaikuttajia ja sidosryhmiä. Varmista, että kokouksen ulkopuolelle jäävät asianosaiset tuntevat olonsa huomioiduiksi. Voit esimerkiksi kysyä heidän näkemyksiään ennen kokousta ja luvata jakaa nämä kokouksessa sekä pitää heidät ajan tasalla kokouksen jälkeen. Voit myös harkita aikataulutettua asialistaa, jonka mukaan osallistujat tulevat vain niihin kokouksiin osioihin, jotka ovat heille oleellisia.

Kolmanneksi keskity aikaan ja paikkaan. Järjestämme usein kokoukset samassa huoneessa, samaan aikaan ja samoin järjestelyin, mutta nämä rutiinit saattavat saada ihmiset hyytymään. Löydä sen sijaan keinoja lisätä vaihtelua. Siirry eri paikkaan, tapaa aamulla iltapäivän sijaan, kokeile epätyypillisiä kokouksaikoja (esim. 50 minuuttia tunnin sijaan) tai vaihda istumajärjestelyjä. Pienissä, 2–4 hengen, kokouksissa voit ehdottaa kävelykokousta. Isommassa kokouksissa voit yrittää seisomista, minkä on todettu parantavan sekä kokousten tehokkuutta että osallistujien tyytyväisyyttä – kunhan tapaamiset ovat kohtuullisen lyhyitä, n. 15 minuuttia.

## **Fasilitointi**

Kokouksen fasilitointi alkaa siitä, kun osallistujat kävelevät sisään huoneeseen. Koska ihmiset kokevat kokoukset usein keskeytyksinä, jotka vievät aikaa heidän ”oikeilta töiltään”, on vetäjän ensimmäinen tehdä edistää läsnäolon tunnetta osallistujien kesken. Tähän on monta eri tapaa: voit tervehtiä ihmisiä ovella, kiittää heitä heidän ajastaan, tarjota jotain syötävää, soittaa musiikkia ja pyytää ihmisiä laittamaan kännykkänsä ja tietokoneensa pois. Tärkeää on myös aloittaa kokous kertomalla, miksi kokous pidetään. Voit myös harkita muistuttavasi ihmisiä aiemmin sovitusta kokoukikäytännöistä, kuten kommenttien pitämisestä lyhyinä.

Kun keskustelu alkaa, kysy kysymyksiä, vedä muita mukaan keskusteluun, osoita kuuntelevasi aktiivisesti, selvitä osallistujien huolia ja hallitse mahdollisia konflikteja. Kokouksen vetäjän täytyy tietenkin ajoittain tarjota omia mielipiteitään ja viedä keskustelua eteenpäin, mutta avain onnistuneeseen fasilitointiin on sen ymmärtäminen, että kokouksen vetäjällä on muita tukeva rooli. Tämä mahdollistaa aidon osallistumisen ja auttaa sitouttamaan osallistujia lopputulokseen.

Miten voit saada osallistujat osallistumaan aktiivisesti? Kokeile ajan jakamista selkeästi eri asialistan aiheille ja katso, auttaako se sinua antamaan kaikille tasaisesti puheaikaa. Kun haluat testata kiinnostusta jotain ideaa kohtaan, käytä yksinkertaista käsiäänestystä tai, jos ajattelet ihmisten osallistuvan paremmin nimettömänä, käytä lyhyttä online-kyselyä, johon ihmiset voivat vastata puhelimitse. Jaa sitten tulokset osallistujille ja keskustele niistä.

Ryhmäajattelun estämiseksi voit lisätä kokoukseen hiljaisia jaksoja, joiden aikana ihmiset voivat kehittää ideoita ja muodostaa mielipiteensä kuuntelematta muiden ajatuksia. Esimerkiksi ”brainwriting” (jota mekin tällä kurssilla käytämme) antaa yksilöille aikaa kirjoittaa ylös ideansa ennen niiden jakamista. Tutkimusten mukaan tämä lähestymistapa johtaa luovempaan ajatteluun kuin



perinteinen aivoriihi (brainstorming). Myös hiljainen lukeminen voi olla hyödyllistä. Siinä osallistujia pyydetään lukemaan joku ehdotus itsekseen ennen siitä keskustelua. Tämä saattaa lisätä sekä ymmärrystä että muistamista ja sitä kautta osallistujien sitoutumista ehdotukseen.

Kokouksen vetäjänä on tärkeää myös muistaa ottaa hiljaisemmat osallistujat mukaan keskusteluun tai antaa heille, vaikka mahdollisuus johtaa joidenkin aiheiden käsittelyä. Jos joku osallistujista alkaa liikaa hallita keskustelua, voit myös käyttää kehon kieltä osoittaaksesi, että haluat muilta heidän reaktioitaan. Tämän voit tehdä esimerkiksi kääntämällä katseesi ja ylävartalosi muita osallistujia kohti. Keskustelun varmistamiseksi voi myös olla tärkeää erottaa arviointivaihe selkeästi päätöksenteosta. Tämä auttaa varmistamaan, että paine saada aikaan päätös jostain tietystä aiheesta ei estä kunnollista keskustelua.

### **Uudelleenarviointi**

Aika-ajoin on hyvä arvioida uudelleen omaa toimintaa kokousten vetäjänä ja kysyä osallistujilta uudestaan palautetta. Tämä auttaa kehittämään kokouksia jatkuvasti parempaan suuntaan. Kokousten vetäminen saattaa vaikuttaa pieneltä osalta johtajan työtä, mutta positiivinen muutos tällä alueella voi johtaa todellisiin hyötyihin sekä yritykselle että sen työntekijöille. Siksi se on tärkeä työelämätaito.

## **4 Tiimikäytännöt tällä kurssilla**

Tällä kurssilla teemme paljon töitä tiimeissä ja tarkastelemme tiimin toimintaa. Jokainen tiimi tapaa useamman kerran. Miettikää joka kerralle, mikä on tapaamisen tavoite. Pyrkikää varamaan/ottamaan mukaan myös vapaata aikaa keskustelulle muusta kuin tehtävästä, jotta voitte tutustua toisiinne paremmin. Nimetkää jokaiselle kerralle yksi tiimiläinen kokousvastaavaksi, jotta jokainen saa vuorollaan harjoitella kokouksen suunnittelua, fasilitointia ja yhteenvetoa. Käyttäkää työn apuna erilaisia fasilitointimenetelmiä, joita esitellään esimerkiksi kurssin videoissa.

Reflektoi myös itse, minkälainen tiimityöskentelijä sinä olet. Mitä tiimirooleja tunnistat itsestäsi? Mitä rooleja sinulla on tässä tiimissä? Oletko vahva tiimipelaaja kaikilla alueilla vai onko asioita, joissa voisit kehittyä? Miten voisit parhaiten kehittyä niissä?

Paneudumme myöhemmin myös rakentavan palautteen antamiseen. Kurssin lopuksi pääset antamaan palautetta sekä tiimiläisillesi että itsellesi. Kannattaa tehdä muistiinpanoja kurssin varrella, jotta voit antaa arvokasta palautetta muille siitä, miten he ovat kehittyneet tiimin jäsenenä kurssin aikana.