

TIIMITILANTEET JA NIIDEN ROOLITUS

Tiimin menestymisen kannalta on tärkeää, että tiimi osaa hyödyntää jäseniensä vahvuuksia eri tilanteissa. Tiimitilanteiden tilannejohtaminen perustuu jaetun johtajuuden lähtökohtaan. Jaettu johtajuus toimii, kun tiimi on hioutunut yhteen ja toimii suorituskykyisesti.

Tiimirooleista puuttuu kokonaan vallankäyttäjän ja ”tehtäväjohtajan” rooli. Eri tiimitilanteissa tarvitaan erilaisia tiimirooleja vahvistettuina ja vaimennettuina. Huipputiimeissä tiettyä tilannetta johtaa se henkilö, jolla on siihen parhaat edellytykset.

Aloitus | Käynnistys

Aloitus- tai käynnistystilanteessa selitetään tilaisuuden, hankkeen, projektin tai organisaation merkitys. Tilanteen tarkoitus on motivoida tiimiä tietyn haasteen tai tuotoksen suhteen. Motivointiin voi käyttää esimerkiksi hankkeen tavoitteita ja vaikuttavuutta.

Aloitus- tai käynnistystilanteeseen osallistuvat kaikki hankkeen kannalta merkittävät henkilöt. Tarvittaessa ihmisiä tutustutetaan toisiinsa, jotta ihmisten välinen luottamus alkaa rakentua nopeasti. Tavoitteena on orientoida ihmisiä sekä saavuttaa tarvittava motivaatio ja keskinäinen luottamus tilaisuuden tavoitteisiin nähden.

Vahvistetut tiimiroolit: **Valmentaja** voi toimia aloitus- tai käynnistystilanteessa puheenjohtajana ja selkeyttää tilaisuuden, hankkeen, projektin tai organisaation tavoitteita koko tiimille. Lisäksi hän pitää tiimin liikkeessä ja energisenä. Myös toteuttaja- ja sovittelija-rooleista on hyötyä tässä tiimitilanteessa. **Toteuttaja** pystyy muuntamaan strategiat toteutettaviksi tehtäviksi. **Sovittelijan** taitoja tarvitaan, jos tilanteessa on tarpeen rohkaista tiimin jäseniä keskustelemaan toistensa kanssa.

Vaimennettu tiimirooli: Arvioija ei ole parhaimmillaan tiimin jäsenien innostajana ja inspiroijana.

Tässä tiimitilanteessa kannattaa kysyä näitä kysymyksiä:

Minkälaisia resursseja tiimi tarvitsee?

Onko tiimillä varaa tehdä ehdotettua asiaa?

Onko tämä etenemisjärjestys oikea?

Milloin pitää olla valmista?

Kuka tiimin jäsenistä haluaisi tehdä tietyn tehtävän?

Kuka tiimin jäsen on kiinnostunut tietystä tuotoksesta?

Tiedonjako | Tiedon keräys

Tiedonjako- tai keräystilanteessa tiimi jakaa tai saa tietoa. Yksi tai useampi henkilö jakaa tietoa muille tai osallistujat ovat dialogissa keskenään. Tilanteessa yksilöiden ja tiimin ymmärrys asiasta lisääntyy.

Tiedonjako voi tapahtua niin, että yksi henkilö (esimerkiksi tiimin vetäjä) jakaa tietoa muille. Yleensä esitetyt asiat synnyttävät keskustelua tiimissä. Tiedon keräys tapahtuu usein niin, että tilanteessa on monta tiedonjakajaa ja jokainen tekee katsauksen omalta alueeltaan. Tietoa voi tuoda tiimiin myös tiimin ulkopuoliset tahot.

Vahvistetut tiimiroolit: **Verkostoituja** on kerännyt tiimin ulkopuolelta paljon tietoa siitä, miten muut tiimit ja organisaatiot tietävät tai ovat kokeneet vastaavanlaisessa tilanteessa. Lisäksi hän tietää, keneltä voi kysyä lisätietoja asioihin. Tässä tiimitilanteessa tarvitaan myös valmentajaa ja arvioijaa. **Valmentaja**-roolissa toimivalla tiimin jäsenellä on taito yhdistellä tietoa eri lähteistä ja vauhdittaa tiimin toimintaa. **Arvioija** puolestaan on tiimin objektiivisin jäsen ja osaa arvioida jaetun tai kerätyn tiedon merkitystä tiimille.

Vaimennettu tiimirooli: Viimeistelijä saattaa kiinnittää liikaa huomiota pieniin yksityiskohtiin ja hidastaa asioiden etenemistä tässä tiimitilanteessa.

Tiimin kannalta hyödyllisiä kysymyksiä tässä tilanteessa ovat

Kiinnostaisiko tiimin jäseniä kuulla jostakin asiasta lisää?

Tarvitseeko tiimi apua jostakin muualta?

Minkälaisia resursseja tiimi tarvitsee?

Onko tiimillä varaa tehdä ehdotettua asiaa?

Onko tässä tehtävässä järkeä?

Miksi teemme juuri näin?

Otammeko nyt varmasti huomioon kaikki seikat?

Rajaus | Fokusointi

Rajaus- tai fokusointitilanteessa tiimi rajaa ja täsmentää tilannetta, haastetta tai ongelmaa. Näin tiimi täsmentää tavoitettaan.

Rajaus tai fokusointi voidaan tehdä esimerkiksi FocusChampion-työkalun fokuskorttien avulla. Aiheen rajaus voi perustua myös kalenteriin, työmäärään, kohderyhmiin, teknologioihin tai ammattikuntiin. Ongelmanratkaisussa fokusointi tehdään määrittelemällä ongelma mahdollisimman täsmällisesti ja yksityiskohtaisesti.

Vahvistetut tiimiroolit: **Arvioija** pystyy auttamaan tässä tiimitilanteessa parhaiten, koska hän pystyy näkemään kaikki olemassa olevat vaihtoehdot ja tekemään tiimin kannalta oikeita päätöksiä. Arvioijan apuna on hyvä olla muitakin tiimirooleja. **Valmentaja**-roolissa toimiva tiimin jäsen osaa ohjata tiimin työskentelyä. **Viimeistelijä** puolestaan ottaa huomioon pienetkin yksityiskohdat.

Vaimennettu tiimirooli: Uudistaja saattaa haitata rajausta tai fokusointia, koska hän kokeilee mielellään kaikkea uutta ja pikemminkin laajentaa tiimin fokusta uusilla ajatuksilla.

Parhaiten tiimi suoriutuu tästä tilanteesta, jos jäsenet keskittyvät seuraaviin kysymyksiin

Onko tässä tehtävässä järkeä?

Miksi teemme juuri näin?

Otammeko nyt varmasti huomioon kaikki seikat?

Pitäisikö asiaa vielä harkita uudelleen?

Minkälaisia resursseja tiimi tarvitsee?

Onko tiimillä varaa tehdä ehdotettua asiaa?

Voinko vielä täsmentää tätä asiaa?

Onko tällä tehtävällä kiire?

Mitä tämä tarkoittaa käytännössä?

Selkeyttäminen | Luokittelu | Mallintaminen

Tiimi hahmottaa riippuvaisuuksia tilanteissa, joissa jäsenellään tietoa ja tunnistetaan monimutkaisia syy-seurausketjuja. Tavoitteiden määrittely ja niiden täsmentäminen vaatii myös selkeyttämiskykyä.

Tässä tiimitilanteessa voidaan mallintaa tavoitteista tuotoksia ja niihin liittyviä tehtäviä. Näiden pohjalta syntyy esim. hankkeen tarkennettu toteutussuunnitelma sekä mahdollisesti aikataulu.

Vahvistetut tiimiroolit: **Arvioija** auttaa tiimiä parhaiten tässä tilanteessa, koska hän pystyy omaksumaan, tulkitsemaan ja arvioimaan monimutkaisia laajoja kokonaisuuksia sekä tekemään päätelmiä. Lisäksi tässä tiimitilanteessa tarvitaan **toteuttajan** tehokkuutta ja järjestelmällisyyttä sekä **valmentajan** taitoja koordinoida tiimin toimintaa sekä selkeyttää tavoitteita.

Vaimennettu tiimirooli: Verkostoituja ei ole välttämättä hyödyksi tässä tilanteessa, koska hänen huomionsa kiinnittyy pääasiassa tiimin ulkopuolisiin asioihin eli hän ei ole tietoinen tiimin sisäisistä asioista.

Tärkeitä kysymyksiä tässä tiimitilanteessa ovat

- Onko tässä tehtävässä järkeä?
- Miksi teemme juuri näin?
- Otammeko nyt varmasti huomioon kaikki seikat?
- Teenkö tämän tehtävän?
- Onko tämä etenemisjärjestys oikea?
- Milloin pitää olla valmista?
- Pitäisikö asiaa vielä harkita uudelleen?
- Minkälaisia resursseja tiimi tarvitsee?
- Onko tiimillä varaa tehdä ehdotettua asiaa?

Ideointi | Uuden luonti

Ideointi- ja uuden luonti -tilanteissa tiimi luo ideoita ja ratkaisuja rajauksen pohjalta. Näin tiimi luo itselleen vaihtoehtoja. Ideointi- tai uuden luonti -tilanne alkaa ideointialueen rajauksella eli tiimi täsmentää mihin aiheeseen uusia ideoita ajatuksia halutaan. Rajauksen voi tehdä jo ennen tilanteen alkua. Ideoiden tuottamisen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon ideoita.

Ideointitilanteessa ei ole arviointia, koska se tyrehtyttää luovuuden. Useimmat luovan ongelmanratkaisun työkalut perustuvat ideoinnin ja arvioinnin eriyttämiseen. Tämä tehdään siten, että ensin ideoidaan esimerkiksi 20 minuuttia ja sitten siirrytään arviointitilanteeseen, joka on erillinen tiimitilanne. Arvioinnin avulla karsitaan ideoiden määrää. Tiimi voi jälleen ideointitilanteeseen ja jatkaa ideointia esimerkiksi yhdistelemällä aiempia ideoita. Kun ideoita on tarpeeksi, voidaan taas siirtyä arviointitilanteeseen. Tätä vuorottelua voidaan jatkaa tarvittaessa pidempäänkin.

Vahvistetut tiimiroolit: Ideoinnissa tarvitaan **uudistajaa**, koska hänellä on ainutlaatuisia ideoita ja ehdotuksia. Lisäksi tilanteessa on hyvä olla läsnä **valmentaja**, joka voi ohjata ideointia fasilitointitekniikoiden avulla ja huolehtia, että kesken ideoinnin ei siirrytä ideoiden arviointiin. **Verkostoituja** puolestaan löytää tiimin kannalta relevantteja ideoita suhdeverkostonsa avulla tiimin ulkopuolelta.

Vaimennettu tiimirooli: **Arvioijan** voi olla vaikea muistaa, että ideointi- ja uuden luonti -tilanteessa ei arvioida tai karsita syntyneitä ideoita.

Ideoinnissa ja uudenluonnissa tiimin kannattaa kysyä seuraavia kysymyksiä

Voinko ehdottaa jotain tiettyä ratkaisua ongelmaan?

Kiinnostaisiko tiimin jäseniä kuulla jostakin asiasta lisää?

Tarvitseeko tiimi apua jostakin muualta?

Vastuiden sopiminen

Kun tiimi haluaa ottaa vastuun tehtävän suorittamisesta, tiimissä käydään keskustelu tai neuvottelu siitä, kenen tai keiden kannattaa ottaa mikäkin toimenpide vastuulleen. Vastuiden sopimiseen vaikuttaa osallistujien osaaminen sekä kunkin tiimin jäsenen toimenpiteiden tekoon käytettävissä oleva aika.

Tiimin päätöksenteko voi tapahtua monella tavalla. Päätöksenteko tarkoittaa vallankäyttötilannetta tiimissä. Päätöksiin vaikuttavat tekijät voivat olla asialähtöisiä ja ihmislähtöisiä. On myös mahdollista, että tiimissä päätöksentekotilanteita ei juurikaan ole tai niitä ei käytetä, jolloin tiimin jäsenet välttelevät vastuunottoa. Tiimin sisäisen päätöksenteon puuttuminen johtaa siihen, että tiimi tai hanke ajalehtii muiden tekemien päätösten mukaisesti.

Vahvistetut tiimiroolit: **Toteuttaja**-roolista on eniten hyötyä tiimille tässä tilanteessa, koska toteuttaja pystyy muuttamaan tiimin ideat käytännön toimenpiteiksi. **Arvioija** puolestaan auttaa tiimiä tekemään järkeviä päätöksiä. **Viimeistelijä** huolehtii siitä, että kaikille toimenpiteille on sovittu vastuuhenkilöt sekä aikataulut.

Vaimennettu tiimirooli: Sovittelija ei ole parhaimmillaan päätöksentekotilanteissa, koska hän haluaa, että kaikilla tiimin jäsenillä on hyvä olla.

Tässä tiimitilanteessa hyödyllisiä kysymyksiä ovat

Teenkö tämän tehtävän?

Milloin pitää olla valmista?

Onko tässä tehtävässä järkeä?

Miksi teemme juuri näin?

Otammeko nyt varmasti huomioon kaikki seikat?

Voinko vielä täsmentää tätä asiaa?

Onko tällä tehtävällä kiire?

Mitä tämä tarkoittaa käytännössä?

Analysointi ja arviointi | Seuranta | Valvonta

Seuranta- tai valvontatilanteiden avulla voidaan todeta, miten tehdyt suunnitelmat ovat edelleen ja mitä vaikutuksia niillä on saatu aikaan. Suunnitelmaa tai ongelmaa analysoidaan yhdessä tiimin kanssa ja tiimi pohtii miten vaikeudet ja ongelmat voitetaan tai mitä riskejä on odotettavissa ja mitkä ovat niiden seuraukset. Kun mallintamisessa on onnistuttu, analysointi ja arviointi ovat tehokkaampia ja sisältävät vähemmän inhimillisiä virheitä.

Seuranta- tai valvontatilanteet ovat usein tiedonkeräystilanteiden jälkeen tai niiden kanssa lomittain. Seurantatilanteessa on kerätty kaikilta osallistujilta palautetta siitä, mitkä asiat ovat muuttuneet. Tiimi arvioi etenemistään tai tilannettaan saadun palautteen pohjalta. Lisäksi käydään läpi sovitut toimenpiteet ja miten niiden toteuttaminen on sujunut. Jokaisen sovitun toimenpiteen tilanne tarkistetaan. Mikäli joku toimenpide ei ole edistynyt suunnitelman mukaisesti, tiimi tekee uudet päätökset siitä, miten toimitaan (esim. aikataulua muutetaan).

Vahvistetut tiimiroolit: Analysointi ja arviointi on **arvioijan** ominta aluetta. Arvioija pystyy omaksumaan ja arvioimaan monimutkaisia ja laajoja kokonaisuuksia. Tilanteeseen tarvitaan avuksi myös käytännönläheistä **toteuttajaa**. **Valmentaja** puolestaan koordinoi tiimin toimintaa, jotta tavoitteet tulevat täytetyiksi.

Vaimennettu tiimirooli: Viimeistelijä ei välttämättä hahmota kokonaiskuvaa eikä tiimin tavoitteita riittävän hyvin.

Tiimin kannalta olennaisia kysymyksiä tässä tilanteessa ovat

- Onko tässä tehtävässä järkeä?
- Miksi teemme juuri näin?
- Otammeko nyt varmasti huomioon kaikki seikat?
- Teenkö tämän tehtävän?
- Onko tämä etenemisjärjestys oikea?
- Milloin pitää olla valmista?
- Pitäisikö asiaa vielä harkita uudelleen?
- Minkälaisia resursseja tiimi tarvitsee?
- Onko tiimillä varaa tehdä ehdotettua asiaa?

Maastoutus | Kiinnittäminen

Kun tiimin tavoite tai konsepti konkretisoituu tiimille, maastoutus- tai kiinnittämistilanteessa, tiimi sitoutuu tehtäväänsä myös tunnetasolla. Maastoutus- ja kiinnittämistilanteet muistuttavat käynnistystilanteita. Molemmissa keskitytään ilmapiiriin ja tunnetason seikkoihin eli tilanteessa pohditaan, mitä asia tarkoittaa tiimin tai hankkeen kannalta, ja miltä asiat tuntuvat ja mitä ihmiset tuntevat.

Lisäksi tiimi pohtii tässä tilanteessa, mitkä asiat toimivat tiimin tai hankkeen mukaisesti ja mitkä asiat ovat niitä vastaan. Muutostarpeiden perusteella tiimi voi laatia yhteisen kehityssuunnitelman, jossa määritellään mitä asioita tiimin toiminnassa pitää kehittää ja missä järjestyksessä.

Vahvistetut tiimiroolit: **Valmentaja** pystyy selkeyttämään tilaisuuden, hankkeen, projektin tai organisaation tavoitteita koko tiimille. Lisäksi hän pitää tiimin liikkeessä ja energisenä. Valmentajan lisäksi tarvitaan **sovittelija**-roolia keskustelun avaajana ja ylläpitäjänä. **Verkostoituja** puolestaan rohkaisee tiimin jäseniä kommunikoidaan aktiivisesti.

Vaimennettu tiimirooli: Arvioija ei ole parhaimmillaan tiimin jäsenien innostajana ja inspiroijana.

Tässä tiimitilanteessa tiimin jäsenien kannattaa keskittyä seuraaviin kysymyksiin

Pitäisikö asiaa vielä harkita uudelleen?

Minkälaisia resursseja tiimi tarvitsee?

Onko tiimillä varaa tehdä ehdotettua asiaa?

Kuka tiimin jäsenistä haluaisi tehdä tietyn tehtävän?

Kuka tiimin jäsen on kiinnostunut tietystä tuotoksesta?

Kiinnostaisiko tiimin jäseniä kuulla jostakin asiasta lisää?

Tarvitseeko tiimi apua jostakin muualta?

Kitka | Ristiriita

Kitka- tai ristiriitatilanteessa tiimin tavoitteena on ratkaista konflikti ihmisten tai asioiden välillä. Kitka- tai ristiriitatilanteessa tiimi tai sen yksilöt jakautuvat kahteen tai useampaan leiriin joidenkin asioiden tai ihmisten suhteen. Ristiriidat, niin avoimet kuin kytevät, heikentävät tiimin tehokkuutta ja tilanteen tarkoitus on purkaa ryhmittymien välille syntynyt jännitys, jotta koko tiimi kykenee toimimaan taas tehokkaasti yhdessä.

Kitka- tai ristiriitatilanteen aluksi tiimin tulee saada tietoonsa eri osapuolten käsitykset ja odotukset asian suhteen. Nämä on hyvä kirjoittaa koko tiimin näkyville. Kitkan tai ristiriidan olemassaolo todetaan, mutta eri osapuolten näkemyksiä ei tuomita. Tiimin tulee itse laatia ehdotuksia ristiriitojen helpottamiseksi ja ratkaisemiseksi. Parhaat ehdotukset valitaan jatkoon. Jos ristiriidat ovat yksilöiden välillä voi käyttää esimerkiksi väkivallattoman vuorovaikutuksen periaatteita ja työkaluja (Non-Violent Communication).

Vahvistetut tiimiroolit: **Sovittelijan** ihmissuhde- ja viestintätaitoista on eniten hyötyä kitka- tai ristiriitatilanteen ratkaisemisessa. Hän on lojaali tiimille ja tukee kaikkia tiimin jäseniä. Lisäksi tilanteen ratkaisemiseen tarvitaan **valmentajan** fasilitointitaitoja. **Uudistaja** pystyy tuomaan uusia lähestymistapoja haasteiden ratkaisuun.

Vaimennettu rooli: Arvioija saattaa olla puheissaan tahditon tai tuomita eri osapuolten näkemykset ja näin estää tilanteen ratkaisemisen.

Kitka- tai ristiriitatilanteessa olennaisia kysymyksiä ovat

Kuka tiimin jäsenistä haluaisi tehdä tietyn tehtävän?

Kuka tiimin jäsen on kiinnostunut tietystä tuotoksesta?

Pitäisikö asiaa vielä harkita uudelleen?

Minkälaisia resursseja tiimi tarvitsee?

Onko tiimillä varaa tehdä ehdotettua asiaa?

Riittääkö suunniteltu aika tehtävä tekemiseen?

Voinko ehdottaa jotain tiettyä ratkaisua ongelmaan?

Lopetus | Päättäminen

Tämän tilanteen funktio on lopettaa jokin tilaisuus, hanke tai organisaatio. Jos kyse on jonkin suuremman asian lopettamisesta, voi olla järkevää varata tälle erillinen tilaisuus luopumisen ja irtipäästämisen palvelemiseksi.

Vahvistettu rooli: **Toteuttaja** pystyy muuttamaan tiimin ideat käytännön toimenpiteiksi. Usein tähän tilanteeseen tarvitaan avuksi myös **valmentajaa**, joka koordinoi tiimin toimintaa ja varmistaa, että tavoitteet tulevat täytetyiksi. **Arvioija**-rooliin olennaisesti liittyvät analysointi- ja arviointitaidot puolestaan auttavat tiimiä tekemään järkeviä päätöksiä.

Vaimennettu rooli: Viimeistelijän voi olla vaikeaa lopettaa jonkin asian tekeminen tai luopua jostain asiasta.

Tässä tiimitilanteessa on hyvä muistaa seuraavat kysymykset

Onko tämä etenemisjärjestys oikea?

Milloin pitää olla valmista?

Pitäisikö asiaa vielä harkita uudelleen?

Onko tiimillä varaa tehdä ehdotettua asiaa?

Onko tässä tehtävässä järkeä?

Miksi teemme juuri näin?

Otammeko nyt varmasti huomioon kaikki seikat?