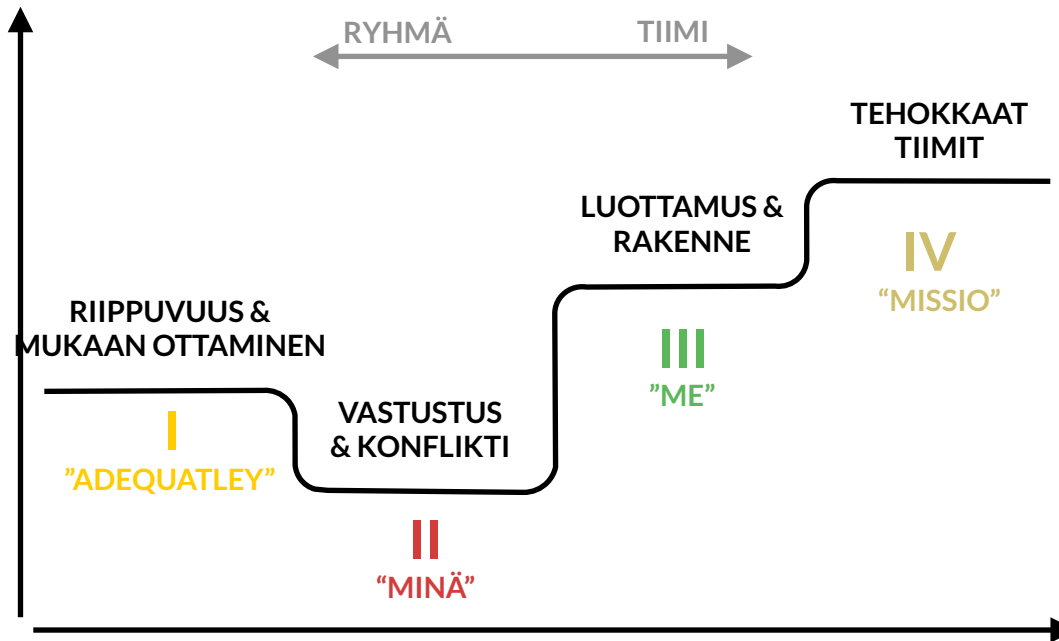




Tieteellinen malli tiimin kehittämiselle

Integrative Model of Group Development



Aiempiä teorioita koonnut ja tuhansia tiimejä tutkinut amerikkalainen psykologian tohtori, tri Susan A. Wheelan on kehittänyt IMGD:n. Hänen mallinsa on ensimmäinen tieteellisesti ja tilastollisesti todistettu malli.

IMGD kuvaa tiimin kehitystä neljässä vaiheessa sekä mahdollista tiimin lopettamista. Kaikissa vaiheissa

esiintyy tiimien sisäisiä toimintamalleja ja tarpeita. Vaiheessa IV olevat tiimit toimivat tehokkaimmin osaluueesta riippumatta.

Kuhunkin vaiheeseen kuuluu omat kysymyksensä, jotka on käsiteltävä. Vaihe II on kaikista kriittisin vaihe, johon useimmat tiimit uhkaavat juuttua, elleivät käsittele kilpailua ja mahdollisesti esiin nousevia konflikteja. Vain

noin 20 prosenttia kaikista tiimeistä saavuttaa vaiheen IV.

GDQ-itsearviointityökalun avulla voidaan mitata sitä, missä kehitysmallin vaiheessa tiimi on ja kuinka tehokas se on

Eri kehitysvaiheet

Mikä on tiimi?

Tiimillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät.

Tiimi kokoontuu säännöllisesti.

Tiimissä on yhteinen johtajuus.

Koolla on väliä. Yli 14 jäsentä sisältävien tiimien on vaikea kehittyä vaiheeseen IV.

Kehityksen kannalta ratkaisevia tekijöitä:

Yhteiset tavoitteet

Tehokkaat rakenteet

Avoin vuorovaikutus

Jäsenet ovat halukkaita ottamaan johtajuutta ja tiimin johtaja on halukas delegoimaan johtajuutta.

Kymmenen "kehityskäskyä"

Älä syytä muita ongelmista.

Tue tavoitteiden, roolien ja tehtävien selkeyttämistä.

Tue avointa vuorovaikutusta.

Anna vastuuta/tehtäviä kaikille.

Tue tuottavuutta, laatua, innovaatiota ja avoimuutta.

Estä tarpeettomat/tuloksettomat säännöt.

Tue tehokasta päätöksentekoa.

Käsittele konflikteja kehitysmahdollisuuksina.

Tue yhteishenkeä ja toinen toista.

Tee yhteistyötä muiden kanssa.

Vaihe I - Riippuvuus & mukaan ottaminen

Tiimi on riippuvainen johtajastaan.

Tiimiin kuuluminen on tärkeää.

Turvallisuus on tärkeää, suhteita rakennetaan varovaisesti."

Miksi olen täällä? Mitä minulta odotetaan?"

Ihmiset ovat kohteliaita ja puhuvat turvallisista asioista.

Ha haluavat myös selkeitä tehtäviä ja pyytävät lupaa asioihin.

Neuvo tiimille

Oppikaa tuntemaan toinen toisenne.

Kerro ihmisille itsestäsi ja esitä kysymyksiä toisille. Älä mene henkilökohtaisuuksiin - kunnioita varovaista lähestymistapaa.

Kerro henkilökohtaisista tavoitteistasi.

Kerro muille kuinka koet asiat työssä.

Tarjoa vastuuta.

Neuvo tiimin johtajalle

Käytä ohjaavaa ja strukturoitua johtajuutta.

Selkeytä tavoitteita, tehtäviä ja odotuksia.

Selkeytä arvoja ja sääntöjä.

Luo mahdollisuuksia yhteyksien luomiselle.

Ymmärrä rakenteen tarve.

Tarkkaile: "Ovatko kaikki mukana tiimissä?"

Saavutettavia tavoitteita

Selkeät tavoitteet ja roolit.

Mukaan kuulumisen tunne.

Yhteistyötä ruokkiva kommunikointi.

Lojaalisuus tiimiä kohtaan.

Ympäristö, jossa jokainen tuntee ideoiden ja ehdotusten keksimisen turvalliseksi.

Vaihe II - Vastustus & konflikti

Kriittisin vaihe, jossa ilmenee vapautumista ja konflikteja. Pysyy paikoillaan, palaa vanhaan tai siirtyy eteenpäin. Selkeytetään yksilöllisiä tarpeita. Konfliktit koskevat sitä, mikä koetaan tärkeäksi ja tavoitteisiin liittyviä erimielisyyksiä. Avoin kilpailu tiimin sisällä. Tiimi haastaa sekä johtajaa että sen jäseniä. He yrittävät vakuuttaa toinen toisensa "oikeasta asiasta". Työläitä keskusteluita tarpeettomista asioista.

Neuvo tiimille

Käsittele konflikteja portteina kehittymiselle. Tarkastele tehtävään keskittyviä konflikteja positiivisesta näkökulmasta. Tue rakentavaa konfliktien ratkaisemista. Ole tarkka ja selkeä. Tarjoa vastuuta.

Neuvo tiimin johtajalle

Tue, harjoittele, valmenna ja tutoroi. Valitse tehtäviä, jotka edellyttävät yhteistyötä. Painota palautteen tärkeyttä. Älä ota asioita henkilökohtaisesti. Tarkkaile: "Käsitelläänkö tärkeitä konflikteja?" Tarkkaile: "Onko roolit määritetty ja hyväksytäänkö ne?"

Saavutettavia tavoitteita

Todellinen konsensus.

Yhteiset tavoitteet.

Yhteiset arvot.

Yhteiset toimintatavat.



Eri kehitysvaiheet

Vaihe III - Luottamus & rakenne

Tiimi ryhmittyy uudelleen.
Suvaitsevaisuus, läheisyys ja avoimuus lisääntyvät.
Konfliktit käsitellään niiden ilmetessä.
Pyrkii saavuttamaan yhteisymmärryksen ja konsensuksen.
Nauttii asioista suurimman osan ajasta.
Roolit ja missiot on säädetty siten, että tavoitteet voidaan saavuttaa.
Luo rakenteita, jotka tukevat tuottavuutta.

Neuvo tiimille

Älä jää mukavuusalueelle.
Keskity tehtävään.
Anna palautetta runsaasti.
Ole avoin uusille ajatuksille ja ideoille.
Toimintaa sanojen sijasta.
Tarjoa vastuuta.

Neuvo tiimin johtajalle

Tee yhteistyötä ja delegoi.
Hyödynnä tiimissäsi olevia asiantuntijoita.
Delegoi ja palkitse vastuunottoaloitteita.
Hyödynnä muiden tiimien työtä ja kokemuksia.
Kannusta tehokkuutta estävien asioiden kyseenalaistamista.

Saavutettavia tavoitteita

Luottamus ja rakenne.
Vahvista tiimin sisäisiä positiivisia suhteita.
Kypsää keskustelua rooleista ja organisaation toimintatavoista.
Rakentava konfliktien hallinta.

Vaihe IV - Tehokkuus

Tiimi työskentelee tehokkaasti ja luovasti.
Kaikki tiimin jäsenet tunnistavat tiimin tavoitteet.
Kaikkien tiimin jäsenten roolit ja asemat tunnetaan ja hyväksytään.
Avoin kommunikointi - paljon tehtävään liittyvää palautetta.
Konfliktit jaetaan ja ne kehittävät tiimin sisäistä työskentelyä.
Johtajuus on helposti vaihdettavissa.
Tiimi tekee yhteistyötä muiden kanssa.

Neuvo tiimille

Kehityksen parantaminen.
Ota vielä enemmän henkilökohtaista vastuuta.
Kokeile uusia tapoja, tutki ja kehitä.
Opi toisilta.
Työskentele tietoisesti uusien ideoiden, tunteiden ja toiminnan kanssa.

Neuvo tiimin johtajalle

Pidä visiot ja kehitä.
Ulkoinen tarkkailu on ratkaisevan tärkeää.
Käytä parasta henkilöä tehtävään.
Haasta tiimiä uusilla tavoitteilla/tehtävillä.

Saavutettavia tavoitteita

Haasteet ja kehitys.
Pitkäaikaiset tarkoituksenmukaiset päätökset.
Käytä konflikteja kehittymisen polttoaineena.

Vaihe V - Tiimin hajottaminen

Tiimin tehtävä on päättynyt tai tiimi järjestetään uudelleen.
Kuinka tilannetta käsitellään riippuu siitä, missä vaiheessa tiimi on sen hajottamisen aikana. Tärkeä käsiteltävä vaihe, jotta tiimin jäsenet voivat käyttää tästä saamiensa kokemuksia seuraavaa tiimiä muodostettaessa.
Hajottaminen voi viedä paljon energiaa ja sisältää suruprosessin.
Tietoiset ja tiedostamattomat tunteet tarvitsevat tilaa.

Neuvo tiimille

Arvioi
Anna palautetta
Pidä "seremonioita"

Esimerkkejä vastaavista tutkimuksista



Vakuutusyhtiö

Ryhmä	Tiimi
34,2	28 (+50%)
35	25
6	2,8

Suuri Yhdysvaltalainen vakuutusyhtiö toteutti tiimin kehityksen kuuden työryhmänsä kanssa, jotka kehittyivät tiimeiksi vuoden kuluessa. Ryhmien tuloksia vertailtiin laajalti ennen niiden kehittymistä ja vuosi aloitteen jälkeen: Keskimääräinen "uuden asiakkaan prosessin" kesto, so. aika myyntipuheesta kaupan tekemiseen, vaihteli 34,2 päivästä 28 päivään. 20 prosenttia parempi lopputulos. Myöskin sidottuja sopimuksia oli lähes 50 prosenttia enemmän. Vakuutustapaukset lyhenivät 35 päivästä 25 päivään (28 % nopeammin). Keskimääräinen laskutusaika "laskutuksen läpimenoaika" lyheni 6 päivästä 2,8 päivään. Tämä on 53 prosenttia nopeammin.

Facilitating Team development, communication and performance (tiimin kehityksen, kommunikoinnin ja suorituksen mahdollistaminen) (Susan A. Wheelan ja Sharon Furbur, 2006). Artikkelin on julkaistu kokonaisuudessaan julkaisussa Facilitating group communication in context: Innovations and Applications with natural groups, Vol.2. (osa 2)

Peruskoulut

Ryhmä	Tiimi
Yhteensä	+20-25%
"Vaikeammat tehtävät"	+50%

Vuosien 1999 - 2001 aikana noin 2 300 opettajaa 61 Ohiolaisesta peruskoulusta osallistui GDQ-tutkimukseen. Tutkimustuloksia verrattiin sitten osavaltion laajuiseen nelosluokkalaisten arviointiin.

Tehokkaiden opettajien tiimeissä olevien oppilaiden tulokset olivat viidessä aineessa tehtävissä testeissä 20 - 25 prosenttia paremmat.

Suurin ero oli havaittavissa niissä 34 koulussa, joiden alueita pidettiin köyhinä. Näissä kouluissa tehokkaiden opettajien tiimeissä olevat oppilaat saivat yli 50 prosenttia paremman lopputuloksen kuin muut oppilaat.

Link Between Faculty Group Development and Elementary Student Performance on Standardized Tests (opettajaryhmän kehittämisen ja peruskoululaisten suoriutumisen välinen yhteys vakioiduissa kokeissa), Susan A. Wheelan, Jan Kesselring. Artikkelin julkaistiin kokonaisuudessaan heinäkuussa 2005 lehdessä Journal of Educational Research.

Tehohoitoryhmä

Ryhmä	Tiimi
1,10	0,3
pahinta:	parhaat:
1,4	0,13

2000-luvun alussa tehdyssä tutkimuksessa vertailtiin Amerikan itärannikolla yhdeksässä sairaalassa olevaa 17 eri tiimiä. Kaikki tiimit olivat tehohoidossa ja tutkimuksessa vertailtiin potilaskuolleisuutta verrattuna vakiokuolleisuuteen.

Kuuden tehokkaan tiimin keskimääräinen kuolleisuus oli 0,32 verrattuna vakiokuolleisuuteen. Kuuden matalimman yhteistyötehokkuuden tiimin keskimääräinen kuolleisuus oli 1,10, mikä on yli kolme kertaa vakiokuolleisuutta suurempi.

Huonoimman ja parhaan ryhmän välinen ero oli yli kymmenkertainen - 1,4 vs. 0,13.

The link between teamwork and patients' outcomes in intensive care units (tiimityöskentelyn ja potilaan lopputulosten välinen yhteys teho-osastoilla), 2003, Susan A. Wheelan, Christian N. Burchill, Felice Tilin. Artikkelin julkaistiin kokonaisuudessaan marraskuussa 2003 lehdessä American Journal of critical care.