

**TIIMIYTYMISVAUHDIN  
VAIHTELU  
AIKUISKOULUTUSKESKUKSESSA**

Ammatillisesti suuntautunut kasvatustieteen lisensiaatintutkimus

Anitta Purhonen

Tampereen yliopisto

Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

# Esipuhe

Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksen ja Ammatillisten aikuiskoulutuskeskusten liiton yhteistyö toi akateemiset jatko-opinnot niin houkuttelevasti lähelle, ettei mahdollisuuteen voinut olla tarttumatta. Vähitellen entiset utopiat muuttuivat saavutettavissa olevaksi mahdollisuudeksi. Hämeenlinnan matkat olivat hauskoja ja virkistäviä. Kiitos matkakumppaneille, Virpi Lehtimäelle ja Tanja Päälylsaholle, kannustavista keskusteluista ja yhteistyöstä.

Tutkimukseni alkuohjauksesta ja opintojeni ohjauksesta kiitän professori Pekka Ruohotietä. Hän sai minut vaihtamaan tutkimuskohteeksi oman työyhteisöni, mikä on ollut tutkimusprosessille sekä haaste että rikkaus. Dosentti Risto Honkosta kiitän luotsauksesta tutkimusmerellä, jossa suunnistettiin valtakunnallisen aikuiskoulutuksen tutkimus-, kehittämis- ja valmennushankkeen TUKEVAlla kompassilla. Tärkeimmäksi kaikuluotaimeksi nimeän dosentti Seija Mahlamäki-Kultasen, jonka lähettämät kaiut palasivat aina takaisin tuoden arvokasta tietoa, jonka varassa osasin purjehtia seuraavalle etapille. Hänen paneutumisensa ohjaukseen oli perusteellista ja ammattitaitoista. Arvostan sitä suuresti. Professori Juhani Hongan opintojen ja tutkimusprosessin ohjausseminaarit olivat vertaansa vailla olevaa purjeiden reivausta, mitä ilman olisin voinut päätyä haaksirikkoon.

Ilman Seinäjoen ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen henkilökuntaa ei tätä tutkimusta olisi syntynyt. Olen kiitollinen siitä, että niin monet olivat valmiita osallistumaan tutkimusaineiston tuottamiseen ja tulosten pohdintaan. Vapaaehtoisten lukijoiden antama palaute avasi silmäni monessa kohdassa. Tiimeissä käydyt palautekeskustelut valottivat prosessia monelta kantilta ja auttavat meitä kaikkia tiimiytymisen edistämässä jatkossa. Kiitos teille, työkaverit. Kiitos myös henkilöstövalmentaja Riitta Malkamäelle, joka kulki rinnallani samalla, kun toimi työyhteisömme tiimivalmentajana. Äidinkieleen liittyvistä erittäin asiantuntevista neuvoista kiitän maisteri Ilkka Mäkelää.

Läheiset ystäväni, Margit Kallas ja Päivi Laurila, ovat jaksaneet uskoa minuun vuosien saatossa. Olen tarvinnut heidän kannustuksensa, tukensa ja apunsa. Kiitän heitä siitä lämpimästi.

Taloudellisesta tuesta kiitän tutkimustani tukeneita Suomen Kulttuurirahaston Etelä-Pohjanmaan rahaston Oiva Kuusiston rahastoa ja Suomalaista Konkordia-liittoa. Nämä tutkimusapurahat täydensivät opintovapaaseen liittynyttä aikuisopintotukea siten, että saatoin irrottautua työelämästä vuodeksi. Sain nauttia kotona olosta ja perheestä tutkimuksen tekemisen lomassa. Tästä nautinnosta sekä saamastani tuesta ja kannustuksesta kiitän lämpimästi saman katon alla asuvia Pekkaa, Pietua ja Petraa.

Seinäjoella 31.12.2003

Anitta Purhonen

# Tiivistelmä

Tiimiorganisoituminen on osa organisaatioiden madaltumisprosessia yrityksissä ja julkisorganisaatioissa. Tässä tutkimuksessa tutkittiin tiimiorganisoitumisen etenemistä Seinäjoen ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa.

Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Montebellon ja Buzzottan (1993) tiimin kehittymisen vaiheita kuvaavaa ryhmädynaamista mallia. Tutkimuksessa analysoitiin, mihin vaiheeseen tiimit olivat edenneet 1 v 7 kk kestäneen toimeenpanon aikana, millainen merkitys yhteistyölle annettiin tiimeissä, kuinka itsejohtoisuus ilmeni tiimeissä ja mikä merkitys tiimivalmennuksella oli tiimeille.

Laadullinen sisällönanalyysi tehtiin Nvivo-tietokoneohjelmistolla fokusryhmäkeskusteluista. Analysoidun aineiston perusteella päädyttiin siihen, että tiimiytymisen vauhti vaihteli eri tiimien välillä. Tiimit olivat keskenään erilaisia ja eri vaiheessa kehityksessään, vaikka ympäristö oli kaikille sama ja vaikka kaikki tiimit olivat osallistuneet suunnilleen saman verran tiimivalmennukseen ja muihin muutosta tukeneisiin tapahtumiin.

Tiimiytymisen keskiössä on yhteistyö ja sille annettiin tiimeissä suuri merkitys ja se koettiin tärkeimpänä voimanlähteenä työssä. Tuloksien perusteella vaikuttaisi siltä, että tiimiytymisen edetessä yhteistyö kehittyy kolmen vaiheen kautta. Ensinnäkin Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin muotoutuvassa vaiheessa yhteistyön olemus sidotaan *kehittämiseen*, ja siihen liittyy kokemus, ettei kehittävään yhteistyöhön ole aikaa, tai sitä ei jaksata tehdä muun työn jälkeen. Toiseksi tiimin siirtyessä myrskyn kautta rentoon vaiheeseen painottuu tiimin yhteistyössä tiimin *tehtävien jakaminen ja töiden organisointi*. Kolmanneksi todellisen tiimityön vaiheessa yhteistyön merkitys aukeaa *asiakkaiden ongelmien ratkaisumenetelmänä* ja on keskeinen osa työn tekemistapaa.

Toinen tärkeä elementti tiimiytymisessä on itsejohtoisuus. Sitä ilmeni tiimeissä vaihtelevasti ja se näyttäytyi aineistossa hyvin ristiriitaisena asiana. Sitä oltiin ikään kuin vasta etsimässä.

Tiimivalmennuksen tiimit kokivat hyvin eri tavoilla: joidenkin kokema hyöty oli mitätön, kun taas toisille tiimeille valmennus oli ollut hyvin antoisa ja eteenpäin vievä kokemus.

Tiimiytyminen ei ole itsestään selvää. Useimmat ryhmät tarvitsevat tukea tiimiytyäkseen ja aina sekään ei johda nopeaan edistymiseen. Pitkäjänteisten tukitoimien lisäksi tarvitaan sekä johdon että tiiminvetäjien sitoutumista tiimimäisen toiminnan kehittämiseen.

# Sisältö

1 JOHDANTO.....	8
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄSITTEET .....	12
2.1 Tiimin kehittymisen vaiheet .....	12
2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	16
2.3 Tutkimuskysymykset .....	18
3 SOSIAALINEN KONSTRUKTIVISMI.....	19
3.1 Ihmiseksi ihmisten kanssa.....	21
3.2 Pragmatismi ja sosiaalinen konstruktivismi.....	22
4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET VALINNAT .....	23
4.1 Tapaustutkimus .....	23
4.2 Fokusryhmät .....	25
4.3 Tiimireflectio .....	27
4.4 Sisällönanalyysi .....	32
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
5.1 Tutkimuksen konteksti.....	34
5.2 Tutkimuksen tiedonantajat.....	35
5.3 Tutkija.....	36
5.4 Tutkimusaineisto.....	38
5.5 Aineiston analyysi.....	40

6 TULOKSET .....	43
6.1 Tiimitymisvauhdin vaihtelu .....	43
6.1.1 Reaktiivinen eli muotoutuva vaihe .....	43
6.1.2 Autoritatiivinen eli myrskyvaihe .....	45
6.1.3 Rento eli normeja muodostava vaihe .....	47
6.1.4 Todellisen tiimityön eli suorittavan työn vaihe .....	51
6.2 Yhteistyö voimanlähteenä .....	56
6.3 Itsejohtoisuuden jäljillä .....	60
6.4 Tiimivalmennuksen merkitys .....	62
6.4.1 Muotoutuvan eli reaktiivisen vaiheen tiimeille .....	63
6.4.2 Autoritatiivisen vaiheen eli myrskyvaiheen tiimille .....	63
6.4.3 Rennon eli normeja muodostavan vaiheen tiimeille .....	64
6.4.4 Todellisen tiimityön eli suorittavan vaiheen tiimeille .....	65
7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	67
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	72
8.1 Tiimin vaiheet .....	72
8.2 Yhteistyö .....	75
8.3 Itsejohtoisuus .....	79
8.4 Tiimivalmennus .....	82
8.5 Pohdintaa kohdeyhteisön kanssa .....	85
LÄHTEET .....	89

# 1 Johdanto

Ja sitte tämä tiimiorganisaatio, sehän nyt oikeastaan vielä sitte kuvaa tarkemmin, että jos johonain niin siinä se yhteistyö pitää pelata. Niin kuin se pitää pelata nois muiskin, mutta siinä se oikein tiivistyy. Sen nimikin on tiimi. Se tarkoittaa, että se on tiivis yhteistyö.

*Yksi työyhteisön jäsen (F-tiimin jäsen)*

*Tiimiorganisoitumisella* haetaan yleisesti tuottavuutta, joustavuutta, tehokkuutta ja laatua. Tiimien ajatellaan kykenevän vastaamaan nopeasti ja joustavasti muuttuvan toimintaympäristön jatkuvasti muuttuviin haasteisiin. Työntekijät pyrkivät hyvään työilmapiiriin, tyydyttävämpään työhön, oppimismahdollisuuksien lisäämiseen ja parempaan toimeentuloon. (Vartiainen & al. 2000.). Siirtyminen postmoderniin yhteiskuntaan on tehnyt organisaatioiden valtarakenteet toimimattomiksi. Nytemmin jalansijaa saaneissa verkosto- ja ryväsorganisaatioissa säännöt korvautuvat sallivuudella, valtuuksia delegoidaan yksilöille ja erilaisille ryhmille ja pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja korkeaan sitoutumisen tasoon. *Tiimiytymiskehitys* osana organisaatiorakenteiden madaltumista on vallitseva kehityssuunta. (Pirnes 1998.). Tässä tutkimuksessa tiimiorganisoituminen nähdään yhtenä askeleena kehityskulussa. Sen aikana opiskellaan erityisesti yhteistyötaitoja, erilaisuuden hyödyntämistä ja itsejohtoisuutta tiimeissä. Tiimiorganisoitumisella tavoitellaan taitoja ja toimintatapoja, joiden pohjalta kyetään tulevaisuudessa ottamaan taas uusia askeleita vuorovaikutus- ja verkostoyhteiskunnassa. Tutkimalla ja refleктоimalla tiimin vaiheita halutaan ymmärtää enemmän tiimien kehittymisen vaiheita ja muutoksessa mukana olevaa ihmistä.

Ammatillinen aikuiskoulutus siirtyi Suomessa 1990-luvun alussa markkinasuuntautuneeseen aikaan (Varmola, 1996). Koulutuksen tarjonnan ja tarjoajien määrä ja kilpailu lisääntyivät vuosituhannen vaihteeseen mennessä. Kilpailu kiristyi entisestään, kun valtio leikkasi vuosituhannen lopussa aikuiskoulutuksen määrärahoja. Aikuiskoulutuksessa osaamisvaatimukset muuttuivat: Yritysten kehittäminen korostui työotteessa yhä enemmän. Aikuiskoulutuksen haasteet olivat moniulotteisempia kuin aikaisemmin. Asiakkaiden ongelmien ratkaisuun tarvittiin ja tarvitaan moniammatillista tietotaito-yhteistyötä. Myös kohdeyhteisössä, Seinäjoen ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa, on koko 1990-luvun ajan eletty mielenkiintoisia



aikoja. Aina on ollut jokin muutos menossa ja toinen tulossa. Yhteiskunnan tarjoamiin haasteisiin on vastattu monilla kehittämisprosesseilla ja muutoksilla. Tiimiytyminen nähdään yhtenä mahdollisuutena tukea aikuiskouluttajia heidän haastavassa työssään.

Kun ajatellaan Ruohotien (2000a) tapaan, että oppiminen ymmärretään muutoksena tai muutoksen mahdollisuutena, siitä väistämättä seuraa, että muutos sisältää oppimista. Organisaatiomuutoksessa yhteisön tulisi oppia uusi tapa toimia, mikä merkitsee, että kaikkien organisaation työntekijöiden pitäisi poisoppia osa entisistä toimintatavoista ja omaksua uusien toimintaperiaatteiden mukaisia tapoja. Tässä tutkimuksessa tutkitaan tiimejä tiimiorganisoitumispäätöksen toimeenpanon jälkeen tietyn ajan kuluttua. Tutkimuksen viitekehystenä käytetään tiimin vaiheita kuvaavaa mallia.

Tutkimusote on laadullinen. Se tarkoittaa mm. sitä, että tutkimusaineiston analyysivaiheessa tutkija analysoi aineistoaan muilla kuin tilastollisilla menetelmillä. Tulosten kannalta kaikkein yleisin ei ole välttämättä kaikkein tärkeintä. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuksen tiedonantajien eli niiden ihmisten maailmaa, jotka tuottavat tutkimusaineiston, heidän keskusteluissa käyttämiään merkityksiä ja niihin sisältyvää merkitysmaailmaa. Tutkija analysoi, koodaa, luokittelee ja kategorisoi aineistoaan. Hän myös valitsee näkökulman, kuinka kertoo tutkimuksestaan, sen kulusta ja tuloksista. Teksti on aina suhteessa myös moniin muihin teksteihin, esim. tutkimusaineiston teksti on suhteessa tiedonantajien läpikäymiin teksteihin. Tiedonantajiksi tässä tutkimuksessa kutsutaan kaikkia niitä Seinäjoen ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen työntekijöitä, jotka osallistuivat tutkimusaineiston tuottamiseen. Samoin tutkimusraportin teksti on suhteessa tutkijan läpikäymiin teksteihin. Osa näistä suhteista pyritään tuomaan myös näkyväksi tutkimusraportissa helpottamaan lukijan merkityksenmuodostamisprosessia. Lukijan kontekstista riippuu, millaisia merkityksiä raportin teksti saa. Kontekstiin kuuluvat kaikki sellaiset tekijät, joita kirjoittajat ja lukijat tuovat merkityksenmuodostamisprosessiin. Tämän vuoksi konteksti ei ole täsmällisesti määriteltävissä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että merkitykset ovat aina väliaikaisia, tilapäisiä, tiettyyn aikaan ja paikkaan, tiettyihin konteksteihin sidottuja. Näin tutkimusraportin tulokset ovat myös vain väliaikaisia, tutkijan kontekstissaan tuottamia merkityspotentiaaleja, joita lukijat muokkaavat ja tulkitsevat edelleen. Vasta lukijat antavat merkityksen tälle tutkimusraportille. (Lehtonen 1998.). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin Seinäjoen ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa toukokuussa 2003, ja raportoitavat tulokset ovat sidoksissa tähän valittuun tutkimuskontekstiin ja –ajankohtaan. Tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan siten, että yksittäistä tutkimusaineistoa tuottanutta työyhteisön jäsentä eli tiedonantajaa ei kyetä tunnistamaan ilman asianomaisen lupaa. Joskus mielenkiintoinen sitaatti on jouduttu jättämään kokonaan pois, kun sen julkaisemiselle ei ole saatu lupaa. Kuitenkin käsillä oleva tutkimusraportti

herättänee oivalluksia monessa lukijassa, koska tässä raportoidut kokemukset voisivat olla totta myös monissa muissa työpaikoissa.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tiimiorganisaatiomuutoksen toimeenpanon etenemisestä. Tarkastelu tapahtuu tiimeittäin tehtävän tiimirefleksion avulla. Tutkimusaineisto koostuu tiimien omista kertomuksista ja käsityksistä. Viitekehyksenä tutkimuksessa käytetään tiimien vaiheita kuvaavaa ryhmädynaamista mallia, jossa korostuvat ihmisten väliset suhteet ja yhteistyön kehittyminen, minkä seurauksena tämä tutkimus painottuu kommunikointitaidoista kykyyn työskennellä toisten ihmisten kanssa, ymmärtää heidän tarpeitaan ja olla avoin toisten näkemyksille, taitoon kuunnella keskittyneesti toisten puhetta ja reagoida tehokkaasti heidän ajatuksiinsa keskustelun aikana (Ruohotie & Honka 2003, 142). Kokemukseni mukaan ilman hyvää äidinkielen suullista ja kirjallista taitoa tiimi ei voi päästä huipputuloksiin aikuiskoulutuskeskuksessa, mutta äidinkielen kirjallinen taito rajautuu kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja suullinen taito painottuu edellä kuvatulla tavalla. Rakennustiimissä tarvitaan rakennusalan ammatillista erikoisosaamista, mikä on aivan erilaista kuin vaikkapa mekatroniikkatiimissä tarvittava osaaminen, mutta nämä tiimien erilaiset ammattispesifit taidot jäävät tarkastelun ulkopuolelle tässä tutkimuksessa.

Otaksun, että monien lukijoiden mieltä askarruttaa, kuinka ihanne- tai tehotiimin tulisi toimia. Siksi luvussa, Teoreettinen viitekehys ja käsitteet, (ja muissakin raportin osissa) tuodaan erityisesti esiin pitkälle edenneen tiimiytymisen tunnusmerkkejä. Samassa yhteydessä esitellään tiimin kehittymisen vaiheet, tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymykset.

Kolmannessa luvussa, Sosiaalinen konstruktivismi, tuodaan esiin tämän tutkimuksen tekijän taustasitoumuksia ja muiden tutkijoiden ajatuksia erityisesti sosiaalisesta konstruktivismista.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen menetelmälliset valinnat. Siinä kuvataan tämän tutkimuksen tapaus, fokusryhmien idea ja tiimirefleksion idean kehittyminen ja reflektion merkitystä yleisesti. Lisäksi kuvataan sisällönanalyysiä, mikä toteutettiin Nvivo-ohjelmiston avulla.

Viidennessä luvussa, Tutkimuksen toteutus, käydään läpi tutkimuksen konkreettiset vaiheet, luetteloidaan aineisto sekä selvitetään tutkijan ja kontekstin merkitystä. Myös aineiston analyysi kuvataan tarkasti.

Kuudennessa luvussa, Tulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin järjestelemällä aineisto johtopäätösten tekoa varten. Kaikista tiimeistä kuvataan, mitä ne refleктоivat esiin tiimin toiminnasta. Sen perusteella tiimit sijoitetaan tiimin vaiheista kertovan mallin eri vaiheisiin. Lisäksi kerrotaan

tiimivalmennuksen ja yhteistyön merkityksestä tiimiytymisprosessille sekä itsejohtoisuuden ilmenemisestä tiimeissä.

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään luvussa seitsemän. Pohdinta ja johtopäätökset esitetään luvussa kahdeksan.

## 2 Teoreettinen viitekehys ja käsitteet

### 2.1 Tiimin kehittymisen vaiheet

Tiimiorganisoitumisen taustalla on ajatus, että tiimit olisivat jotakin enemmän kuin perinteinen työryhmä. Tiimiksi kehittymisessä erotellaan erilaisia *vaiheita*, joiden kautta tiimi kasvaa huippusuorituksiin kykeneväksi, yhteistyötä painottavaksi ryhmäksi. Tutkimuksessa tarkastellaan tiimien etenemistä tiimiytymisen vaiheiden muodostamassa viitekehyksessä. Tässä luvussa on lisäksi kuvauksia korkeatasoisen tiimin kehittyneestä toiminnasta, jotta lukijoille välittyisi kuva siitä, mitä tiimiorganisoitumisella voidaan tavoitella.

Erilaisia ryhmädynaamisia malleja on lukuisia (Ks. Katzenbach & Smith, 1993; Bradford & Cohen, 1998; Schein 1987; Wright & Brauchle 1995; Kozlowski & al. 1999; Friedrich & Lantz 1995; Alasoini 1998). Jotkut niistä käsittelevät erityisesti tiimien kehittymistä. Kaikki mallit etenevät toistensa kaltaisina, vain vähän toisistaan poiketen. Tutkimusasetelmasta käsin tarkasteltuna teoreettiseksi viitekehyykseksi olisi voitu valita mikä tahansa tiimiytymisen vaiheita kuvaavista malleista. Mallin valinta tapahtui vasta aineistonkeruun jälkeen, joten tutkimusaineiston keruuseen malli ei vaikuttanut millään tavalla. Kerätty aineisto saattoi vaikuttaa mallin valintaan, koska tutkija oli osallistunut seitsemään fokusryhmään, joista aineisto kerättiin.

Valitun mallin, Montebellon ja Buzzottan (1993) kuvaus on seikkaperäinen ja moniulotteinen. Ennakoidun mukaisesti se osoittautuu erottelukykyiseksi suhteessa kerättyyn tutkimusaineistoon. Siinä on paljon hyviä aineksia koodipuun rakentamiselle sisällönanalyysissä. Malli tunnistaa myös prosessiin kuuluvat kriisit. Toki valitustakin mallista puuttuu paljon todelliseen elämään kuuluvia yksityiskohtia ja väliintulevia muuttujia. Kuitenkin se, kuten muutkin kehittymisen vaiheita kuvaavat mallit, on tutkimuksissa koeteltu ja tiedeyhteisöissä hyväksytty. Lukijan kannattaa kuitenkin koko ajan olla valppaana ja arvioida teorioiden ja tulosten sovellettavuutta omaan ympäristöönsä.

Montebello ja Buzzotta (1993) kuvaavat tiimityön vaiheita nelivaiheisella mallilla, jonka laati yritysjohton konsulttiyritys, Psychological Associates, kaksivuotisen tutkimuksensa perusteella:

#### Vaihe 1: Reaktiivinen eli muotoutuva vaihe (Cautious affiliation)

- heikko rakenne, heikko sitoutuminen
- ei toimita kuin pakon edessä
- persoonaton, varovainen, itseään suojeleva
- alustavaa sitoutumista tiimiin
- jäsenet selvittelevät varovaisesti hyväksyttävää yksilön ja tiimin käyttäytymistä
- taipumusta muiden välttelyyn – yksinäisiä susia
- hyvin vähän todellista kommunikaatiota
- epäilyksiä, pelkoa ja huolta suoritettavasta tehtävästä
- paineita siitä, miksi tiimi on muodostettu, miten toiset jäsenet on valittu, kuka johtaa tiimiä ja mitä sen pitäisi tehdä

#### Vaihe 2: Autoritatiivinen vaihe eli myrskyvaihe (Competiveness)

- selvä rakenne ja suunta, heikko sitoutuminen
- tehtävät suoritetaan kiinnittämättä huomiota tiimin jäsenten tarpeisiin
- yksi tai kaksi tiimin jäsentä hallitsee tiimiä
- liian tiukka rakenne, tiukka valvonta
- kärsimättömyys kehityksen suhteen
- liikaa kilpailua ja vastakohtaisuuksia
- itsekeskeinen – pidä omasta kiinni
- yksisuuntainen viestintä
- ihmisistä tulee riidanhaluisia, syytteleviä ja liian innokkaita
- turhautumia, kiukkua ja tavoitteiden vastustamista
- puolustuksellisuutta, kilpailua ja puolten valintaa
- klikkien kilpailua ja keskinäistä taistelua

#### Vaihe 3: Rento eli normeja muodostava vaihe (Harmonious cohesiveness)

- heikko rakenne, voimakas sitoutuminen
- pyritään ystävälliseen ja sosiaaliseen tiimi-ilmastoon
- huolenpitoa muiden tiimin jäsenten tarpeista
- keskittymätön, asiasta poikkeileva ja ylivuotavan ystävällinen viestintä
- epävirallista tiedonvaihtoa ja sosiaalisia tapaamisia
- keskinäisen luottamuksen, kunnioituksen ja harmonian tunteita
- konfliktien välttelyä
- painopiste harmoniassa ja yhdenmukaisuudessa
- kilpailevat suhteet muuttuvat yhteistyösuhteiksi
- tiimin yhtenäisyyden tunne ja tiukka sitoutuminen tiimiin

#### Vaihe 4: Todellisen tiimityön vaihe eli suorittava vaihe (Collaborative teamwork)

- selvä rakenne ja suunta, voimakas sitoutuminen
- tehtävät suoritetaan yhteistyössä muiden kanssa

- tiimi tuntee itsensä, mitä se ja sen jäsenet tekevät sekä mihin ollaan menossa
- tiimin keskinäiset suhteet ja suoritusodotukset ovat selkiintyneet
- kaikki tiimin jäsenet ottavat osaa vaativiin tavoitteisiin pääsemiseen
- yhteistyöhenkinen ja tuottava ilmasto
- avoin, suora ja asiassa pysyvä viestintä
- kyky estää tiimin sisäisten asioiden vaikutuksia suorituksiin

Malliin sisältyy ajatus, että tiimi toimintansa alussa keskittyy enemmän tehtävien suorittamiseen (Getting things done) (vaiheet 1 ja 2). Vasta myöhemmin kyetään vahvojen henkilösuhteiden muodostamiseen (Building strong teamwork relationships) (vaiheet 3 ja 4). Ensimmäisessä, reaktiivisessa vaiheessa (muotoutuva) ei saada paljon aikaan ja tuottavuus on alhainen. Työskentely on varovaista, harkittua ja sitoutumatonta. Tiimin jäsenet ovat kiinnittyneet tiimiin vain alustavasti. Jäsenet ovat huolissaan omista ja yhteisistä kyvyistään suhteessa suoritettaviin tehtäviin, ja he etsivät omaa paikkaansa tiimin muiden jäsenten keskuudessa. Toisessa, autoritatiivisessa vaiheessa (myrsky) tiimi edistyy jonkin verran tehtäviensä suorittamisessa. Jäsenet saattavat kyllästyä tiimin tehottomuuteen. Odotusten ja todellisuuden ero johtaa turhautumiin ja kiukkuun. Toisaalta jäsenet saattavat innostua monista asioista, jopa liikaa. Tiimissä voi esiintyä syytelyä, puolustusasenteita, kilpailua ja klikkejä. Henkilösuhteet eivät vielä ole kovin kehittyneet. Kolmannessa, rennossa vaiheessa (normeja muodostava) tiimi elää kuherruskuukauden luonteista aikaa. Into konkreettisiin tuloksiin ei ole niin korkealla kuin kakkosvaiheessa. Tiimin vetäjää ja muita jäseniä kohtaan aiemmin tunnettu vihamielisyys vähenee. Klikit kypsyvät normaaleihin työskentelytapoihin. Yhteistyöhakuisuus ja toisten tukeminen lisääntyvät. Neljännessä, todellisen tiimityön vaiheessa (suorittava) yksittäiset ja yhteiset suoritukset johtavat huipputuloksiin. Tiimin jäseniä motivoi ylpeys tiimin saavutuksista ja tiimiin kuulumisesta. Tiimi on kehittänyt menetelmiä, joilla tiimin työtä kehitetään, tehtäviä jaetaan ja konflikteja ratkotaan. Tiimi on aloitteellinen myös muun organisaation suuntaan ja saa positiivista palautetta. Tiimin jäsenet esittävät ajatuksiaan vapaasti ja etsivät yhdessä ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin sekä ennakoivat mahdollisia edessä olevia ongelmia ja pyrkivät yhdessä estämään niiden syntymistä.

Katzenbachin ja Smithin (1993) mallissa korkeatasoisissa tiimissä (High-performing team) ollaan kiinnostuneita tiimin jäsenten hyvinvoinnista, henkilökohtaisesta kasvusta ja menestymisestä. Myös tässä mallissa viimeiset askeleet tiimin kehittämisessä otetaan ihmissuhteiden parissa. Vasta aito kiinnostus työkavereista takaa kehittymisen huipputiimiksi. Monet itsenäisyyttä korostavat ja tiimityötä vieroksuvat ihmiset eivät ymmärrä juuri tätä kohtaa (Helakorpi 1998, 10). Montebellon ja Buzzottan (1993) mallissa heistä käytetään nimitystä yksinäiset sudet.

Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tehotiimin periaatteet ovat seuraavat:

Tiimillä on yhteisesti hyväksytty kokoava ja selkeä tarkoitus.

Tiimityössä korostuvat teot ja saavutukset sekä yhteinen pyrkimys huippusuorituksiin.

Tiimin jäsenten ominaisuudet täydentävät toisiaan. Heillä tulee olla valmius ongelmien ratkaisemiseen, päätöksentekotaito ja heidän tulee tulla toimeen keskenään.

Tiimin jäsenet sitoutuvat yhteisiin päämääriin.

Jäsenen omien vastuuden lisäksi jokainen on vastuussa koko tiimin saavutuksista ja epäonnistumisista.

Jokapäiväinen toiminta perustuu tehokkaaseen viestintään, tiimissä voi esiintyä myös rakentavaa ristiriitaa.

Työ on pyritty jakamaan tiimissä suhteellisen tasaisesti.

Tiimityö perustuu luottamukseen, toisten tukemiseen ja kannustamiseen, mutta myös arvostelua ja epäilyjä tuodaan avoimesti esiin.

Tiimin jäsenet ottavat myös riskejä ja ovat valmiita kohtaamaan henkilökohtaisen tappion.

Tiimin tulokset ylittävät yksilösaavutusten summan, sen jäsenet oppivat työssään ja motivoituvat aina vain enemmän yhteisistä saavutuksista.

*Helakorpi 1998, 15*

Tiimiorganisoidun työyhteisön ominaispiirteillä ja toimintaperiaatteilla on merkitystä yksittäisen tiimin kehittymiselle ja menestymiselle. Helakorven (1999) mukaan tiimiorganisoitu työyhteisö toimii aikuismaisen kulttuurin mukaisesti. Jokaisen olisi ymmärrettävä omien tavoitteiden lisäksi oman tiimin ja koko työyhteisön tavoitteet. Tulosvastuullinen tiimi ei saa koskaan unohtaa koko organisaation etuja tehdessään päätöksiä. Erityisesti tiiminvetäjien tehtävänä on huolehtia oman tiimin ulkopuolelle ulottuvan yhteistyön organisoinnista ja sujumisesta sekä oman tiimin toiminnan asemoimisesta palvelemaan myös organisaation sisäisiä asiakkaita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnallisten tavoitteiden tulisi olla viihtymistä tärkeämpää. (Spiik 1999, 100.).

Tiiminvetäjän tulee keskittyä myös tiimissään olevan erilaisuuden tasapainoiseen hyödyntämiseen ja avoimen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Tasapäistäminen ja samanlaistaminen heikentävät tiimin tuloksia. Sen sijaan monipuolinen osaaminen ja ihmisten erilaisuus tiimissä mahdollistaa hyvin

tuloksiin pääsemisen. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997.). Erilaisuudella tarkoitetaan tiimin jäsenten ammattitaidollista erilaisuutta, mutta myös tiimin jäsenten kykyjen, taipumusten ja persoonallisten piirteiden erilaisuutta. Tiimin jäsenten erilaisuuden taitava hyödyntäminen tekee tiimistä tavanomaista työryhmää kehittyneemmän ja tuloksekkaamman. (Pirnes 1998, 19.). Taitava tiiminvetäjä saa tiimin jäsenet kiinnostumaan käsiteltävästä asiasta. Hän luo ystävällisen kollegiaalisen ilmapiirin ja toimii esimerkillisesti yhteistyön rakentajana, toisten kunnioittamisessa ja auttamisessa. (Ruohotie & Honka, 2003.).

Korkeatasoiset tiimit pyrkivät korkeatasoiseen suoritukseen, uskovat yhteistyön antamaan lisäarvoon ja tekevät siksi yhteistyötä ja hyödyntävät tiimin myös sen jäsenten henkilökohtaisen kasvun alustana. Tällaisessa tiimissä jäsenet eivät tee työtä tiiminvetäjälle tai johtajalle vaan hänen kanssaan avoimessa ja luottamuksellisessa yhteistyössä. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita toisiinsa ja toistensa onnistumisen tukemiseen. Tiimin johtamisvastuu jakautuu luontevasti kaikille tiimin jäsenille. (Pirnes 1998.). Yhteistyön pelisäännöistä sovitaan yhdessä tiimipalaverissa. Avoimella keskustelulla varmistetaan, että säännöt ovat kaikille selvät. Kun tiimissä syntyy vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta vahvaa me-henkeä, tiimihenkeä, johtaa se yleensä myös myönteisiin asennemuutoksiin toisia tiimin jäseniä ja tiimin tehtäviä kohtaan. (Spiik 1999.). Parhaimmillaan tiimissä vallitsee jatkuvan oppimisen ja kokeilemisen henki, joilla halutaan ravistaa luutuneet asenteet ja tarpeettomaksi käyneet rutiinit (Ruohotie 2000a, 234).

Toisinaan jotkut tiimit eksyvät suunnasta, niiden toiminta hidastuu tai ne palaavat aikaisempiin kehitysvaiheisiin. Montebellon ja Buzzottan (1993) mukaan monet ryhmät, jotka kutsuvat itseään tiimeiksi, eivät ole muuta kuin ryhmä yksilöitä, eikä niillä ole muuta yhteistä kuin työnantaja ja tiimin jäsenyys henkilökuntaluettelossa. Linko (1993) tuo esiin, että huipputiimienkin tulos saattaa huonontua alle yksilöiden osaamisen, kun tiimin jäsenet eivät osaaan toimia yhteistyössä. He voivat sortua esim. liialliseen väittelyyn tai toisten virheiden esille nostamiseen.

## 2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Pirneksen (1998) johtamassa tutkimusprojektissa *tiimi* määriteltiin seuraavasti:

”Tiimi on pysyväisluontoisesti organisoitunut ryhmä ihmisiä, jotka *itsejohtoisesti* toimien, yhteisvastuullisesti, tiiviissä *yhteistyössä* suorittavat tiettyä kokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa.”



Katzenbach ja Smith (1993) määrittivät tiimin samantyyppisesti:

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

Molemmat yllä esitetyt määritelmät kuvaavat hyvin tämän tutkimuksen taustalla olevaa käsitystä *tiimistä*. Pirneksen määritelmästä on poimittu käsitteitä tutkimuskysymyksiin.

#### *Tiimin vaiheet*

Tiimiksi kehittämisessä erotellaan erilaisia vaiheita, joiden kautta tiimi kasvaa huippusuorituksiin kykeneväksi yhteistyötä painottavaksi ryhmäksi.

#### *Tiimiytyminen*

Tiimiytymisellä tarkoitetaan sitä prosessia, jonka kautta ryhmä ihmisiä kehittyi tiimiksi.

#### *Tiimiorganisoituminen*

Tiimiorganisaatio on yksi organisaatiomalli monien joukossa. Tiimiorganisoituminen kuvaa työyhteisön prosessia, mikä on käynnissä päätöksentekohetkestä siihen asti, kunnes kaikki tiimeiksi määritellyt ryhmät toimivat, kuten tiimin määritelmässä kuvataan.

#### *Tiimirefleksio*

Tiimirefleksio on tiimin uskomusten oikeutuksen tutkimista ennen kaikkea toiminnan suuntaamiseksi ja ongelmanratkaisussa käytettävien strategioiden ja menettelytapojen toimivuuden uudelleen arvioimiseksi (vrt. Mezirow & al. 1995, 8).

#### *Kriittinen tiimirefleksio*

Kriittinen tiimirefleksio on tiimin merkitysperspektiivien taustalla olevien ennako-oletusten pätevyyden arviointia sekä näiden oletusten lähteiden ja seuraamusten tutkimista (vrt. Mezirow & al. 1995, 8).

#### *Kriittinen tiimin itserefleksio*

Kriittinen tiimin itserefleksio on tiimin ongelmanasettamistapojen ja merkitysperspektiivien arviointia (vrt. Mezirow & al. 1995, 8).

#### *Yhteistyö*

Yhteistyö työyhteisössä on informaation jakamista, antamista, saamista ja etsimistä, ongelmien ratkaisemista yhdessä. Sovittuihin tapaamisiin saapuminen tai saapumatta jättäminen, luvattujen papereiden lähettäminen tai unohtaminen, oma-aloitteisuus kontaktissa, tärkeän tiedon lähettäminen pyytämättä ovat

tärkeitä merkkejä työkaverin yhteistyöhalusta ja yhteistyökyvystä. (Kuusinen 2001.).

### *Itsejohtoisuus*

Tiimin itsejohtoisuudella kuvataan tiimin tapaa tehdä päätöksiä ja kantaa vastuuta yhdessä. Tiimiorganisoidussa työyhteisössä pyritään yhä suurempi osa päätöksistä tekemään yhä lähempänä työtehtäviä eli tiimissä. Päätöksenteko tapahtuu avoimessa ja kannustavassa vuorovaikutuksessa. Yhteistä päätöksentekoa seuraa yhteinen vastuunkanto. Tiimin itsejohtoisuus edellyttää tietoja ja taitoja, joita on perinteisesti ollut vain johdolla, kuten koko työyhteisön tavoitteiden tunteminen, liiketoimintaosaaminen ja koko palveluprosessin tuntemus. Säännöllisillä ja avoimilla keskusteluilla varmistetaan, että tiimissä tehdyt päätökset ovat linjassa työyhteisön tavoitteiden ja johdon tahdon kanssa. (Spiik 1999; Helakorpi 1998; Pirnes 1998.).

## 2.3 Tutkimuskysymykset

Seinäjoen ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa on meneillään muutos tiimiorganisaatioksi. Tutkimuksessa muutosta tutkitaan etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mihin vaiheeseen tiimit ovat edenneet 1 v ja 7 kk kestäneen toimeenpanon aikana?
2. Millainen merkitys yhteistyölle annetaan tiimeissä?
3. Kuinka itsejohtoisuus ilmenee tiimiytymisessä?
4. Mikä merkitys tiimivalmennuksella on ollut tiimeille?

## 3 Sosiaalinen konstruktivismi

1900-luvulla vallalla oli moderni ajattelu. Organisaatiot nähtiin pysyvinä, lineaarisina hierarkioina. Valvonnalla tavoiteltiin tehokkuutta. 2000-luvun alussa keskustelussa on enemmän esillä *sosiaalista konstruktivismia* painottava, postmoderni ajattelu, mikä korostaa organisaatioiden tilapäisyyttä, verkostoja, innovatiivisuutta ja virtuaalisuutta. Juutin mukaan perinteinen organisaatiotiede ei sovellu postmodernin organisaation kehittämiseen ja johtamiseen. Tarvitaan uudenlaisista lähtökohdista nousevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. (Juuti 2001, 124-125.). Tässä luvussa tuodaan esiin tämän tutkimuksen tekijän taustasitoumuksia ja tutkijoiden ajatuksia erityisesti sosiaalisesta konstruktivismista.

Kun jokin tapahtuu sosiaalisesti, se tehdään ihmisten välillä, ihmisten kesken, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa puhutaan ja kuunnellaan, kirjoitetaan ja luetaan, ilmehditään, elehditään, vaietaan. Sanottu, kirjoitettu tai vaiettu on aina suhteessa johonkin toiseen sanottuun ja/tai kirjoitettuun ja/tai vaiettuun. Sosiaalisuudessa yhteiset prosessit ovat tärkeitä. Uuden tiedon tuottamisessa tarvitaan muiden ihmisten tekstejä tai puheita tai kuuntelua. Ihminen tarvitsee toisia ihmisiä. Organisaatio tarvitsee ihmisiä ollakseen olemassa.

Konstruktivismissa rakennetaan uutta tietoa entisen tiedon ja kokemuksen varaan tai päälle. Kulloinkin vallalla oleva tieto nähdään perustana uuden tiedon syntymiselle. Kieli on keskeisellä sijalla konstruktiossa. Käyttämällä kieltä rakennetaan uusia merkityksiä ja samalla tehdään valintoja monien kielellisten vaihtoehtojen välillä. Konstruktivismi ei pohjaa realismiin. Se ei tavoittele yhtä ainoaa totuutta. Konstruktivismissa uusi tieto hyödyntää aikaisemmin syntyneitä luokitteluja ja määrittelyjä. ( Juuti 2001, 12-13; Nikander 1997, 408.).

Työelämän haasteet ovat 2000-luvulla niin vaativia, että niihin vastatakseen organisaatio tarvitsee kaikkien jäsentensä tieto- ja taitoyhdistelmän. Tarvitaan siis *yhteistyötä*. Asiakkaiden ongelmia ratkotaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yhdistämällä eri ammattialojen ja kokemuspohjan omaavien työntekijöiden tiedot ja taidot. Tavoitteena on *konstruoida sosiaalisesti* uutta tietoa, joka ratkaisisi asiakkaan ongelmat. Usein joudutaan turvautumaan lisäksi oman organisaation ulkopuolella olevaan tietoon, mikä voi löytyä yhteistyöorganisaatiosta, jonkun tuttavalta tai perheenjäseneltä, virtuaalimaailmasta tai mistä hyvänsä, mistä joku tai jotkut keksivät puuttuvaa

palasta etsiä. Toiminnan lähtökohta on, että olemassa olevalla tiedolla ja osaamisella ei pärjätä, vaan on luonnollista, että koko ajan joudutaan konstruoimaan uutta tietoa ja taitoa. Se merkitsee jatkuvaa muutosta ja uudistumista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tiimiorganisaatiossa pyritään siihen, että tiimi olisi edellä kuvatun kaltainen koko ajan uutta luomaan kykenevä yksikkö.

Postmoderni ajattelu on poistanut eron tarinan ja tosiasioiden väliltä. Postmodernissa nähdään kaikkialla olevan vain tarinoita. (Juuti 2001, 128.). Organisaatiotiedekin on tarinankerrontaa (Boje & al. 1996, 60-72). 1900-luvulla johtaja piti yllä yhtä tarinaa, joka johti oikeaan toimintaan, kun taas postmodernissa johtajan tulee kannustaa organisaatiota moniäänisyyteen ja monitulkinnallisuuteen (Juuti 2001, 136). Lehtosen mukaan ihmiset tekevät koko ajan maailmaa itselleen merkitykselliseksi ja päätelmiä todellisuudesta pohtimalla kokemuksiaan, kertomalla itselleen ja toisille tarinoita, tarkkailemalla ympäristöään ja tuottamalla sitä koskevia oletuksia. Heidän toiminnassaan on jo aina mukana subjektiivinen tulkinta todellisuudesta. (Lehtonen 1998, 16.). Lehtonen (1998, 25) kirjoittaa toisaalta vallitsevista ja jäänteenomaisista merkityksistä ja toisaalta orastavista merkityksistä, joista jälkimmäiset ovat tärkeitä muutoksissa. Käsillä olevan tutkimuksen aineistonkeruussa lähdettiin etsimään tiimien tarinoita omasta todellisuudestaan viitekehystenä *sosiaalinen konstruktivismi*.

Kielenkäyttö ymmärretään aktiiviseksi todellisuutta rakentavaksi toiminnaksi (Nikander, 1997, 404). Myös tieteen teorioiden katsotaan sosiaalisessa konstruktivismissa olevan sosiaalisesti määräytyviä, kielellisesti rakentuneita ja siten paikkaan ja aikaan sidottuja ja ajasta ja paikasta toiseen muuttuvia (Ylijoki 1999, 318; Lehtonen 1998, 33). Keskinäinen vuorovaikutus tuottaa meille todellisuuden, jonka puitteissa ymmärrämme toisia ihmisiä ja maailmaa (Berger & Luckmann 1994, 147-149). Sosiaalinen konstruktivismi ja postmoderni ajattelu painottavat arjen ja paikallisuuden merkitystä ja maailman sosiaalista rakentumista. Yhdessä luodut merkitykset ovat tärkeitä. Sanoilla ei ole olemassa tiettyjä oikeita merkityksiä, vaan on aina otettava huomioon konteksti, jossa sanoja käytetään. (Juuti 2001, 123.). Tässä tutkimuksessa syntyvät tulokset on sidottu toukokuuhun 2003 Seinäjoen ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa. Tulokset voivat kuitenkin olla merkityksellisiä toisissa yhteyksissä ja toisessa ajassa. Lukija on vuorovaikutuksessa tekstin kanssa ja rakentaa sille oman merkityksensä omassa kontekstissään lukuhetkellä.

Sosiaalisessa konstruktivismissa ei mitään pidetä annettuna tai itsestään selvänä. Siksi se onkin parhaimmillaan muutoksissa ja annettujen todellisuuksien purkamisessa (Potter 1998, 34-41). Ihmisten välisessä keskustelussa ja ajattelussa ihmiset perustelevat mielipiteitään, argumentoivat näkemyksiensä puolesta ja vastaan, pyrkivät vakuuttamaan toisia tai kritisoivat heitä. Samalla he valikoivat, mitä asioita tuovat esille ja mitä jättävät pois tai peittelevät.

Arkiajattelu on monimutkaista, pirstaleista ja sisältää ristiriitaisuuksia. (Potter 1997, 55-60; Billig ym.1998, 18-20.) Shotterin (1995) mukaan ilmiöt kuitenkin luodaan ihmisten välisessä tilassa ja siksi tulisi tutkia ihmisten välistä jatkuvaa kommunikaatioprosessia arjen ympäristössä. Samaa painottaa Juuti (2001) sanoen, ettei enää ole mielekästä tutkia yksittäisen ihmisen tiedonkäsittelyprosesseja ja irrottaa häntä näin omasta sosiaalisesta kontekstistaan, jossa tiedontuottaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Edellä mainittujen tutkijoiden näkemykset tukevat tässä tutkimuksessa valittua lähestymistapaa.

Raunion (1999) mukaan ontologisella ulottuvuudella esiintyvä erottelu realismiin ja konstruktivismiin tarkoittaa sosiaalisen todellisuuden objektiivista ja subjektiivista muodostamista. Subjektivistisen näkemyksen mukaan todellisuuden ja sitä koskevan tiedon perusta on tiedostavassa subjektissa itsessään eikä todellisuudessa sellaisenaan. Ontologisessa konstruktivismissa sosiaalisen maailman ilmiöt ja yhteiskunnalliset käytännöt tuotetaan kielessä puheena, teksteinä ja kertomuksina. Sosiaaliset ilmiöt ovat perimmäältään kielellisiä konstruktioita, jolloin kuva sosiaalisesta maailmasta muodostuu dynaamiseksi ja monimerkitykselliseksi. Monimerkityksellisyys on aina mukana myös työyhteisössä. Jokainen näkee asiat omasta näkökulmastaan. Työyhteisössä tarvitaan paljon puhetta, tekstejä ja kertomuksia, jotta eri ihmisten kokemat merkitykset riittävässä määrin yhdentyisivät työyhteisön tavoitteiden suuntaan. Tässä tutkimuksessa keskeinen merkitys annetaan työyhteisön jäsenten tuottamalle puheelle ja kertomuksille, joita pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan näkyviksi tutkimusraportissa.

### 3.1 Ihmiseksi ihmisten kanssa

Ihmistieteellisen metodologian lähtökohtana voidaan pitää käsitystä ihmisestä tietoisena, refleктоivana subjektina, joka voi valita toimintatapansa ymmärryksensä ja tavoitteidensa mukaisesti. Sosiaalista maailmaa tulee lähestyä tietoisesti toimivien ihmisten näkökulmasta. (Raunio 1999, 226.). Tämän voluntaristisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on siis vastuussa omista teoistaan. Humanistinen ihmiskäsitys lähtee siitä, että aikuinen ihminen pyrkii oman elämänsä hallintaan ja asettaa itse itselleen tavoitteita. Tämän tutkimuksen ihmiskäsityksessä yhdistyvät voluntaristinen ja humanistinen ihmiskäsitys, ja reflektiolla on siinä keskeinen merkitys. Ihmisten toiminta muotoutuu reflektiivisessä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, missä muodostuvat yhteiset tavoitteet. Kuusinen valottaa vielä ihmisen luontoa sanomalla, että oppiakseen ihmiseksi ihminen tarvitsee toimintaa ihmisten kanssa. Susien

keskellä hän ei opi ihmiseksi eli ei opi toimimaan kuin ihmiset. (Kuusinen 2001, 240-241.).

### 3.2 Pragmatismi ja sosiaalinen konstruktivismi

Työyhteisö on pragmaattinen ympäristö. Tiedon arvoa mitataan usein sen käyttökelpoisuudella: auttaako tieto ratkaisemaan asiakkaan ongelmia tai helpottamaan työn tekemistä muuten. Pragmatistit näkevät ihmisen ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana olentona siten, että sekä itse työyhteisö että sen tuottama tieto syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Pragmatismi tukee tämän tutkimuksen näkökulmaa.

Deweyn mukaan vain toimijan näkökulma on mielekäs eikä meillä muuta ole (Kivinen & Ristelä 2001, 12). Tämä toteamus luontuu hyvin laadullisen tutkimuksen ja hermeneuttisen tutkimusperinteen tavoitteeseen ymmärtää tutkittavien näkökulmaa. Samalla sulkeistetaan pois tutkijan näkökulma.

Työyhteisössä jokaisen on toimittava monipuolisesti lähiympäristönsä, mutta myös yhteiskunnan kanssa vuorovaikutuksessa ja pyrittävä rakentamaan siinä käyttökelpoista tietoa. Yksilön tekemiset vaikuttavat työyhteisöön ja tekemisen seuraukset palautuvat vaikuttamaan yksilöön. Dewey korostaa, että kun opimme hallitsemaan tekemisen ja sen seurauksien yhteyden, olemme oppineet jotakin. Kokemuksen arvoa voidaan mitata näiden yhteyksien hallinnan laajuudella. (Kivinen & Ristelä 2001.). Tiimireflektiolla ja yhteistyöllä eri kumppaneiden kanssa näiden yhteyksien hallintaa voidaan jatkuvasti laajentaa ja näin parantaa jokaisen tiimin jäsenen osaamista ja ammattitaitoa.

# 4 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

## 4.1 Tapaustutkimus

Tämä tapaustutkimus rajoittuu yhteen hetkeen muutosprosessissa yhdessä työyhteisössä. Näkökulmasta riippuen voidaan ajatella, että tutkimuksessa on joko yksi tapaus eli yksi työyhteisö tai seitsemän tapausta eli seitsemän tiimiä. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että sen sovellettavuutta harkitaan tapaus tapaukselta. Lukija voi soveltaa tutkimuksen tuloksia omaan kontekstiinsa ja tapaukseensa vertaamalla omaa tilannettaan tutkittuun tapaukseen tai tapauksiin. Lukija voi pohtia omia kokemuksiaan ja oppia uutta. Tapaus/tapaukset pyritään kuvaamaan niin syvällisesti ja yksityiskohtaisesti, että tällainen vertailu tulisi lukijalle mahdolliseksi ja lukija voisi luottaa tässä tutkimuksessa saavutettuihin tutkimustuloksiin. (Syrjälä & al. 1996, 17.).

Seinäjoen ammatillinen aikuiskoulutuskeskus edustaa tutkimuksessa aikuiskoulutuskeskuksia. Tutkijan näkemyksen mukaan aikuiskoulutuskeskus on yksi työyhteisö muiden työyhteisöjen joukossa ja aikuiskoulutuskeskuksen työntekijät käyttäytyvät muutoksissa samaan tapaan kuin kaikkien muidenkin työyhteisöjen työntekijät. Seinäjoen ammatillinen aikuiskoulutuskeskus on monipuolinen esimerkki suomalaisesta työyhteisöstä, koska monialaisena oppilaitoksena siellä kohtaavat monien alojen ammattilaiset ja ammatilliset kulttuurit, mikä lisännee tutkimustulosten käyttökelpoisuutta monissa työyhteisöissä.

Muutos tiimiorganisaatioksi on case-esimerkki työyhteisössä meneillään olevasta muutoksesta. Tutkijan näkemyksen mukaan tutkimuksessa esiin nousevista seikoista monet nousevat esiin myös muissa muutoksissa, joita työyhteisöissä toimeenpannaan tai tapahtuu. Tutkimalla tätä muutosta voidaan saada selville seikkoja, joita voidaan hyödyntää muissakin muutoksissa.

Edellisen organisaation aikana henkilöstö valitti mm. sitä, etteivät he tienneet, kuinka siinä organisaatiossa tulisi toimia, keneen kulloinkin ottaa yhteyttä tai millaiset olivat vallan ja vastuun rajat. Aikuiskoulutuskeskuksen

johto huomasi, että henkilöstöä ei ollut riittävästi tuettu muutoksen toimeenpanossa. Samaan aikaan tapahtunut kunnallistaminen oli vienyt valtaosan johdon huomiosta. Tästä viisastuneena käynnistettiin tiimiorganisointumista tukemaan heti alusta alkaen kehittämishanke, johon saatiin rahoitusta Työministeriöltä työelämän kehittämissuunnitelmasta, TYKE:stä. TYKE:n tavoitteena on parantaa tuottavuutta ja työelämän laatua edistämällä henkilöstön osaamista, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta suomalaisilla työpaikoilla sekä vahvistaa tutkimuksen hyväksikäyttöä työelämän kehittämisessä (Rissanen & al. 2002, 1). Rahoituksella on toteutettu työnohjausta, jaksamisen tukemista ja tiimivalmennus koko henkilöstölle. Tiimivalmennus on mukana tutkimuksessa, ja muut toimenpiteet rajattiin ulkopuolelle. Tiimivalmennusta vetämään valittiin organisaation ulkopuolinen tiimivalmentaja, joka toimii prosessikonsultoinnin periaattein. Hän korosti toiminnassaan tiimin oman toiminnan reflektointia ja tiimivalmentajan apua siinä. Työskentely kohdistui niihin asioihin, jotka tiimi itse halusi nostaa käsittelyyn oman toimintansa kehittämiseksi. Myös tiiminvetäjällä oli suuri mahdollisuus vaikuttaa prosessin kulkuun ja sen tuloksiin. Koska tapaamisia oli vain muutama vuodessa, jäi varsinainen kehitystyö tapaamisten välillä tapahtuvaksi. Tiimivalmennuksen tapaamisissa inventoitiin, mitä kussakin tiimissä oli meneillään. Tiimivalmentaja auttoi ratkaisemaan mahdollisia ongelmia ja pyrki vahvistamaan toivottua, myönteistä kehitystä.

Jokaisella tiimillä oli muutaman kuukauden välein puolen päivän mittainen tiimivalmennus. Joillakin tiimeillä oli yhteisiä sessioita. Johtotiimillä tiimivalmennusaikaa oli hieman muita tiimejä enemmän. Varsinaisen tiimivalmennuksen lisäksi johtotiimi koordinoi koko prosessia. Tapaamisissa kerättiin palautetta, jaettiin omien tiimien tuntemuksia ja suunniteltiin näiden perusteella jatkoa yhdessä tiimivalmentajan kanssa. Periaatteena oli, että jokainen tiimi lähtee omasta vallitsevasta tilanteestaan ja että prosessit eri tiimeissä saavat olla erilaisia. Merkittäväksi osioksi tiimivalmennuksessa kasvoi toimintaperiaatteiden kehittämisen rinnalle oman tulokortin tekeminen tiimeittäin. Tulokortti perustuu Kaplanin ja Nortonin 1990-luvulla lanseeraamaan strategisen johtamisen Balanced Scorecard -järjestelmään. Siinä taloudellisen näkökulman rinnalle nostetaan asiakas- ja prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma. (Kaplan & Norton 1996; Määttä & Ojala 1999.). Tutkimusaineiston keruuhetkellä tiimivalmennuksesta enin osa oli jo takanapäin, mutta jokaisella tiimillä oli vielä jäljellä yksi tapaaminen tiimivalmentajan kanssa.

Tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena, kun muutoksen toimeenpanon aloittamisesta oli kulunut 1 v 7 kk. Poikkileikkausotteella haluttiin selvittää, mihin asti tiimit ovat kehityksessään edenneet aineiston keruuhetkeen mennessä. Samalla tutkittiin tiimivalmennuksen ja yhteistyön merkityksiä tiimeille ja itsejohtoisuuden ilmenemistä tiimeissä.



## 4.2 Fokusryhmät

”Työelämän kehittäjien olisi hyvä muistaa, että teorioihin eivät usko työelämässä mukana olevat ihmiset vaan työelämän kehittäjät itse. Teoreettisinkaan työelämän kehittäjä ei voi vakavasti väittää pystyvänsä selittämään ihmisten työkäyttäytymistä. Työelämän käytäntöihin perehtynyt työelämän tuntija sen sijaan voi sanoa, että vastaus löytyy aina ihmisistä itsestään. Ihmisiä pitää kuunnella ja heidän omia tarinoitaan tulee pitää totena.”

*Juuti ja Vuorela (2002, 102)*

Yllä olevan Juutin ja Vuorelan ajatuksen mukaisesti tässä tutkimuksessa lähdettiin kuuntelemaan ihmisten omia tarinoita, tiimien omia kertomuksia. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten tiedonantajat jäsentävät kokemuksiaan muutoksessa tiimiorganisaatioksi. Aineiston kerääminen päätettiin toteuttaa *fokusryhmäkeskusteluilla* (Focus group interviewing). Fokusryhmiä on käytetty markkinoinnissa jo 1950-luvulta lähtien kuluttajien käsitysten selville saamiseksi. 1990-luvulla sen käyttö tutkimusmenetelmänä yhteiskuntatieteissä lisääntyi merkittävästi samalla, kun laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö muutenkin kasvoi. Markkinoinnin käyttämistä strukturoiduista ja tarkasti ohjatuista keskusteluista kehittyi vähemmän strukturoitu menetelmä, jonka tavoitteena on ymmärtää osallistujien ajattelua ja kokemuksia. Tutkijan etukäteen tekemät kysymykset ohjaavat keskustelua, jossa osallistujat puhuvat toisilleen, eivät tutkijalle. Kysymyksien alussa on yleensä johdatteluvia ja lopussa jäähdytteleviä kysymyksiä. Fokusryhmät soveltuvat tuottamaan aineistoa ihmisten kokemuksista, ajattelusta ja mielipiteistä. Fokusryhmät sopivat tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tutkimusaihe koskettaa keskustelijoita itseään. Tällöin keskusteluun osallistujien on helppo puhua teemoista ja vähemmän strukturoitu malli antaa joka ryhmälle mahdollisuuden käydä omannäköistään keskustelua. Osallistujien mielenkiinnon kohteilla on suuri vaikutus keskustelun kulkuun. Myös läsnä- ja mahdolliset poissaolijat vaikuttavat kertyvään aineistoon. Ihmiset toimivat eri tavalla ryhmässä. Toisia ryhmässä käytävä keskustelu inspiroi syvälliseen pohdintaan, toiset se vaientaa. Tutkijan tehtävänä on rohkaista osallistujia puhumaan toisilleen ja ottamaan kantaa toisten esille nostamiin seikkoihin. Tutkijan kannalta tilanne sujuu optimaalisesti, kun ryhmä itse huolehtii kaikkien keskusteluteemojen läpikäynnistä sovitun ajan kuluessa. Tällaisessa ideaalikeskustelussa tutkija esittää vain ensimmäisen ja viimeisen kysymyksen. Tällöin tutkija voi keskittyä muiden havaintojen ja muistiinpanojen tekemiseen ryhmästä. Yleensä keskustelut vähintään äänitetään, mutta ne voidaan myös videoida. Yleensä

nauhat kirjoitetaan teksteiksi analyysiä varten. Tämän niin kutsutun litteroinnin tarkkuuden tutkija päättää tutkimustarpeidensa perusteella. Tekstin lomaan tutkija voi laittaa merkintöjä esim. puhetavasta, kehonkielestä tai tunnelmasta. (Morgan 2001; Smithson 2000; Greenbaum 1998.).

Tavoitteena fokusryhmäkeskustelussa on, että koolle kutsuttu ryhmä keskittyy, fokusoituu tietyn aiheen tai aihekokonaisuuden käsittelyyn. Tutkimuksessa tavoitteena oli fokusryhmissä keskittyä siihen, kuinka muutos tiimiorganisaatioksi on sujunut osallistujien omassa tiimissä. Keskustelujen tavoitteena oli puhuttaa tiimejä tiimiorganisaatiomuutokseen liittyvistä teemoista. Ideana oli, että tiimi reflektoisi toimintaansa mahdollisimman syvällisesti hyödyntäen tiimirefleksion eri tasoja. Keskusteluun johdateltiin seuraavilla keskusteluteemoilla:

Millaista oli ennen tiimiorganisaatiouudistusta? Millaista on nyt? Mikä tiimin toiminnassa tai omassa toiminnassasi on muuttunut? Miksi?

Millä tavalla teidän tiiminne hahmottaa ajallisesti tiimiorganisaatiouudistuksen? Mitkä olivat siihen johtaneet keskeiset syyt? Mitä ensin tapahtui? Milloin? Mitä sen jälkeen? Mitä tiimiorganisaatiouudistuksessa on viime aikoina tapahtunut?

Minkälaisia tunteita muutos tiimiorganisaatioksi on herättänyt teidän tiimissänne uudistuksen eri vaiheissa ja mitä tunteiden taustalla on ollut? Ovatko samantyyppiset tunteet olleet esillä muissakin muutoksissa, joita olet kokenut työurasi aikana eri työyhteisöissä?

Minkälaisia ajatuksia muutos tiimiorganisaatioksi on herättänyt teidän tiimissänne uudistuksen eri vaiheissa ja mitä ajatusten taustalla on ollut? Ovatko samantyyppiset ajatukset olleet esillä muissakin muutoksissa, joita olet kokenut työurasi aikana eri työyhteisöissä?

Minkälaisia prosesseja muutos tiimiorganisaatioksi on käynnistänyt teidän tiimissänne? Miksi? Kuinka vertaisit näitä prosesseja aiempiin kokemuksiisi muutoksissa, joita olet kokenut työurasi aikana eri työyhteisöissä?

Minkälaisia konkreettisia uudistuksia muutos tiimiorganisaatioksi käynnisti teidän tiimissänne? Mitkä niistä tukivat muutosta? Mitkä hankaloittivat muutoksen eteenpäin viemistä? Olivatko uudistukset samantyyppisiä kuin yleensäkin muutoksissa, joita olet kokenut työurasi aikana eri työyhteisöissä? Miten tiimin jäsenet toimivat nyt eri tavalla kuin aiemmissa organisaatioissa ennen tiimiorganisaatiouudistusta?

Mikä merkitys tiimivalmennuksella on ollut muutosprosessille?

Mitä muutoksia olet huomannut muissa tiimin jäsenissä ja/tai itsessäsi? Mistä muutokset johtuvat?

Mihin loppuu oma itse ja mistä alkaa organisaatio? Mitä tiimi edustaa?

Mitä teidän tiiminne on hämmästellyt, kummastellut tai ihmetellyt tiimiorganisaatiouudistuksen aikana? Mikä on ollut helppoa? Mikä on ollut vaikeaa? Mikä on jäänyt piiloon tai käsittelemättä?

Minkälaisia muutoksia aistitte nykyhetkessä ja lähitulevaisuudessa oman tiiminne toimintaympäristössä – toisaalta työyhteisönne sisällä ja toisaalta yhteiskunnassa, omalla toimialalla?

Onko saavutettu se, mitä tiimiorganisaatiouudistuksella lähdettiin tavoittelemaan?

Mitä vielä haluaisitte sanoa muutoksien toteuttamisesta ja toimeenpanosta työyhteisössä? Mikä jäi sanomatta?

Käydyn keskustelun arviointi: Syntyikö uusia yhteisiä ajatuksia, käsityksiä, ideoita? Mistä tiimi oli keskenään erittäin paljon samaa mieltä? Mistä jäi elämään yllättävän monenlaisia ajatuksia?

*Fokusryhmien keskusteluteemat*

## 4.3 Tiimirefleksio

Aikuiskoulutuskeskuksen moniulotteisessa kontekstissa syntyy ja kehittyy paljon hiljaista tietoa, jonka jakaminen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on oleellinen tekijä kilpailukyvyn kehittymisen kannalta (Nonaka & Takeuchi 1995). Tutkijan tiedonkäsitys perustuu vahvasti näkemykseen, että tieto syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, varsinkin aikuiskoulutuskeskuksen kaltaisessa kontekstissa, jossa vaatimukset ja haasteet ovat erittäin moniulotteisia ja jatkuvasti muuttuvia. Myös Ruohotie (2000a, 236) korostaa keskustelujen ja neuvottelujen merkitystä uuden tiedon tuottamisessa. Yksi henkilö saa tietoonsa yhtä ja toinen toista, kolmas oppii kokemuksen kautta, neljäs soveltamalla teoriaa käytäntöön. Yhdistämällä nämä avoimessa vuorovaikutuksessa syntyy se jokin, joka siivittää tiimiä ja organisaatiota eteenpäin. Keskeisiä tiedonkäsityksen ominaisuuksia ovat dynaamisuus ja aktiivisuus: tiedonkäsitystä pitää jatkuvasti kehittää. Ongelmat itsessään vaativat sekä ammatillista että organisationaalista osaamista, jolloin ne ratkaistaan enemmän yhteistoiminnallisten toimintatapojen kuin yksilötyöskentelyn kautta (Järvinen & al. 2000, 80). Ellei näin syntyvää tietoa onnistuta jakamaan koko henkilöstön käyttöön, voi seurata epäonnistumisia ja niiden seurauksena asiakasreklamaatioita ja tämän seurauksena työtyytymättömyyttä, työssä viihtymättömyyttä ja tarpeetonta stressiä, mikä saattaa aiheuttaa kriittistä asennetta työyhteisöä ja johtoa kohtaan.

Uskoni tiedon syntymiseen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa viitoitti minut keräämään aineistoa ihmisten välisistä keskusteluista. Lähtökohtani on, että ei ole olemassa yhtä ainoaa totuutta. Vuorovaikutuksessa voi syntyä monia totuuksia, joiden välillä on tehtävä valintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet voidaan saavuttaa monien totuuksien kautta, monilla eri keinoilla, mikä juontaa ei-realistisesta, konstruktivistisesta ontologiasta. Eri teorioista ja totuuksista poimitaan käyttökelpoisia ideoita, joita sovelletaan tasapainoisesti ja vaihtelevasti. Eksperimentalismiin ja vuorovaikutukseen kuuluu vuorovaikutus myös tiimin ulkopuolella toimivien asiantuntijoiden kanssa. Ei ole tarkoitus, että jokainen eläisi vain omassa maailmassaan, vaan että jokainen pyrkii ymmärtämään mahdollisimman monia maailmoja ja totuuksia ja löytämään vuorovaikutuksen avulla omia ja organisaation tavoitteita parhaiten palvelevia ratkaisuja. Tiimin ja aikuiskoulutuskeskuksen ulkopuolisen maailman ja kaikkien tiimin jäsenten elämäkokemuksen merkitystä korostettiin prosessin aikana myös niissä tutkijan laatimissa valmistautumisohjeissa, jotka tiimeille annettiin ennen varsinaisen aineiston keruuta. Ruohotien (2000a, 185) mukaan onnistunutta reflektointia seuraava uudistava oppiminen, joka näkyy esim. toimintatapojen kehittymisenä organisaatiomuutoksessa, on lujasti ankkuroitu elämäkokemukseen. Tiimiä ja niiden jäseniä kannustettiin ottamaan rohkeasti ja itsenäisesti kantaa, jotta jokaisella tiimillä olisi mahdollisuus löytää oma polkunsuhteessa annettuun ja löydettyyn tietoon. Tämä noudattaa fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa: ihminen ymmärtää ja voi valita luovasti ja vapaasti, kuinka tekee, mutta valinnasta seuraa myös vastuuta.

Ammatillisessa kehittämisessä itseohjautuvuudella ja -sääteilyllä on keskeinen merkitys: Oma oppimistaan täytyy osata suunnitella, arvioida ja reflektoida kriittisesti. Kun kriittiseen reflektioon sidotaan itse ohjattu oppiminen ja uudistava oppiminen, jolloin luovutaan pinttyneistä skeemoista ja toimintatavoista ja rakennetaan uusia merkitysrakenteita, syntyy todellista muutosta, jonka myös toiset yhteisön jäsenet havaitsevat. Tiimin kannattaa suosia pohdiskelua pienissä epämuodollisissa keskustelutilaisuuksissa, joissa painotetaan kyselemistä ja jatkuvaa dialogia. Mielenpitojen ja kokemusten vaihdolla etsitään ilmiöiden ydintä. Reflektiiviseen prosessiin kuuluu myös kyseenalaistaminen ja vaihtoehtoisten toimintatapojen generointi. (Ruohotie 2000a.).

Mezirowin (1995) mukaan uudistava prosessi lähtee useimmiten käyntiin jonkin hämmentävän pulman vuoksi tai jonkin kriisinä koetun erityisen elämäntilanteen tai tapahtuman vuoksi. Omassa työyhteisössäni tällaiseksi hämmentäväksi tilanteeksi muodostui vuoden 2001 aikana käyty kehittämisprosessi, joka sisälsi kriisejä ja kritiikkiä. Äänenpainot olivat voimakkaita, ja kritisoijia oli monia. Tilanne oli hämmentävä koko organisaatiolle, ja se johtikin Mezirowin teorian mukaisesti uudistavaan prosessiin.

Mezirow (1995) on keskittynyt tutkimaan yksilön uudistavaa oppimista, johon liittyy itsensä tutkiminen, reflektointi, kriittinen reflektointi ja kriittinen itsereflektio. Jälkeenpäin voisi arvioida, että työyhteisössämme käynnistyi laaja, koko henkilöstöä koskettanut arviointi- ja reflektointiprosessi, jonka perusteella haluttiin muutosta. Näkyvin muutos oli muutos tiimiorganisaatioksi, mitä tukee tiimivalmennus.

Mezirow ym. (1995, 8) nostavat uudistavan oppimisen teoriassa reflektoinnin oppimisprosessin fokukseen (Jävinen & al. 2000, 88). He ovat määritelleet uudistavaan oppimiseen liittyvät käsitteet seuraavasti:

*Merkitysperspektiivi* (meaning perspective): Niiden olettamusten kokonaisuus, joista tietyn kokemuksen tulkinnan viitekehys muodostuu.

*Reflektio* (reflection), jolla ymmärrämme omien uskomusten oikeutuksen tutkimista ennen kaikkea toiminnan suuntaamiseksi ja ongelmanratkaisussa käytettävien strategioiden ja menettelytapojen toimivuuden uudelleen arvioimiseksi.

*Kriittisellä reflektiolla* (critical reflection) tarkoitamme omien merkitysperspektiivien taustalla olevien ennako-oletusten pätevyyden arviointia sekä näiden oletusten lähteiden ja seuraamusten tutkimista.

*Kriittinen itsereflektio* (critical self-reflection) on omien ongelmanasettamistapojen ja merkitysperspektiivien arviointia.

*Uudistava oppiminen* (transformative learning) tarkoittaa kriittisen reflektion kautta toteutuvaa oppimisprosessia, jonka tuloksena on merkitysperspektiivien muuttaminen niin, että yksilö voi luoda kattavamman, erottelukykyisemmän ja johdonmukaisemman käsityksen omasta kokemuksestaan. Oppimisprosessi sisältää myös tähän käsitykseen perustuvan toiminnan.

*Emansipatorisella koulutuksella* ymmärrämme organisoituja yrityksiä edistää tai helpottaa muiden ihmisten uudistavaa oppimista.

*Mezirow ym. 1995, 8*

Sosiaalisen toiminnan asema uudistavan oppimisen teoriassa jää kiistanalaiseksi. Erityisesti Mezirowia on arvosteltu siitä, että hän kiinnittää liikaa huomiota yksilön uudistumiseen sosiaalisen muutoksen sijasta. (Ruohotie 2000a, 200.). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on, että reflektointi ei ole ainoastaan yksilöllistä, vaan että kukin tiimi reflektoi oman tiimin toimintaa, toimintatapoja, yhteistyötä ja tuloksia yhdessä, yhteistyössä, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tätä työskentelytapaa kuvaamaan johdettiin Mezirowin ym. (1995) määritelmistä seuraavat käsitteet:

*Tiimirefleksio* on tiimin uskomusten oikeutuksen tutkimista ennen kaikkea toiminnan suuntaamiseksi ja ongelmanratkaisussa käytettävien strategioiden ja menettelytapojen toimivuuden uudelleen arvioimiseksi.

*Kriittinen tiimirefleksio* on tiimin merkitysperspektiivien taustalla olevien ennako-oletusten pätevyysarviointia sekä näiden oletusten lähteiden ja seuraamusten tutkimista.

*Kriittinen tiimin itserefleksio* on tiimin ongelmanasettamistapojen ja merkitysperspektiivien arviointia.

Tiimirefleksion käyttöä opeteltiin tiimivalmennuksessa, kun tiimit työskentelivät tiimivalmentajan johdolla. Myös tälle tutkimukselle kerättiin tausta-aineistoa tiimivalmennuksen aikana käyttäen tiimirefleksion keinoja. Tiimit olivat siis hieman harjaantuneita tiimireflektoijia saapuessaan fokuskeskusteluihin, joissa varsinainen aineisto kerättiin. Niin kuin jokaiselle meistä peiliin katsominen on toisinaan vaikeaa, ei se ollut myöskään helppoa tiimeille. Kiusaus harhautua helpommille poluille oli tämän tästä liian suuri, mutta onnistumisen kokemuksiakin saatiin. Järvisen ym. mukaan kaikki eivät kykene jakamaan ja arvioimaan avoimesti työstään saamaa palautetta. Fokusryhmissä he saattoivat kokea olevansa kontrollin kohteena ja tunsivat tarvetta suojautua sitä vastaan. Näin yhteistä oppimista ei aina tapahtunut tai se rajautui yksilöllisen työn konteksteihin, mutta syntynyt tutkimusaineisto oli silti käyttökelpoista. Näissäkin tapauksissa fokuskeskustelu toimi yhtenä harjoittelutilanteena tulevia keskinäisiä tiimirefleksioita varten. (Järvinen & al. 2000, 126-127.). Argyris (1990) selittää reflektoinnin vaikeutta julki- ja käyttöteorian välisellä erolla. Julkiteoriat ovat sellaisia, joita ihmiset sanovat noudattavansa, mutta todellisuudessa toimivat toisin, tiedostamattomien käyttöteorioidensa mukaisesti, jopa omia julkiteorioitansa vastaan. Reflektointi on vaikeaa, koska myös sitä ohjaavat tiedostamattomat käyttöteoriat. Julkiteorioissa korostuvat rehellisyys, avoimuus, toisista välittäminen ja heidän tukemisensa. Käyttöteorian mukainen käyttäytyminen voi olla jotakin aivan muuta ilman, että ihminen edes itse huomaa sitä, ja silloin reflektointi on mahdotonta. Organisaation tasolla voidaan ajatella, että esimerkiksi tämän tutkimuksen kohteena ollut tiimiorganisaatiouudistus pysyy julkiteorianaan niin kauan, kunnes työntekijät osaavat käytännössä toimia uusien periaatteiden mukaisesti. Käyttöteorian kehittyminen uusien periaatteiden, julkiteorian, mukaiseksi vaatii harjoittelua - ja harjoittelu aikaa. (Kuittinen 2001.).

Aina, kun joku asia menee huonosti, niin keksitään sille vaan uus nimi, niin se on sillä kunnos. Että oikeesti ei juuri mikään muutu. Nimi vaan vaihtuu. Sen takia meillä on ollutkin niin monen nimistä organisaatiota. Kuulostaakin niin hyvältä tää tiimi, että heti tulee mieleen yhteistyö ja yhteishenki ja yhteen hiileen puhaltaminen ja tämmöinen. Et se on niinku hyvin positiivinen sanana.

*Yksi työyhteisön jäsen (B-tiimin jäsen)*

Reflektion merkitys korostuu myös mallissa, jossa Järvinen ym. siirtävät Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallin ryhmän ja koko työorganisaation tasolle. Ryhmän oppimisessa kokemusten vaihdon jälkeen reflektoidaan kollektiivisesti (vrt. tiimirefleksio) ja käytetään käsitteellistä tietoa hyödyksi tekemällä oppimisessa. Organisaatiotasolla intuition muodostuksen jälkeen seuraa intuition reflektiivinen tulkinta ja sen integrointi käyttöönottoa eli tiedon instituointia varten. (Järvinen & al. 2000, 114.). Ruohotien (2000a) mukaan tehokas oppiminen ei seuraa positiivista kokemusta, vaan tehokasta reflektiota ja silloin on tutkittava myös taustalla piileviä uskomuksia ja oletuksia.

Wileniuksen ym. (1982, 14) mukaan ihmisen henkinen itsetajunta on selkeimmillään silloin, kun ihminen ajattelee ja pohdiskelee kokemuksiaan. Ihmisen elämä etenee yleensä hyvin pitkälle arkikokemusten varassa, ja siinä samalla hän omaksuu erilaisia ajatuskulttuureja. Tietoisena aikuisena hän voi kuitenkin ryhtyä pohtimaan reflektiivisesti, millaisen ajatuskulttuurin osaksi hän on joutunut. Juuri tähän tiimejä tiimirefleksiossa ohjataan. Reflektion kohteena on tiimin kokemus, toiminta ja ajattelu. Turusen mukaan reflektiossa on kyse kyvystä hämmästyä. Myös tunne siitä, että ei ymmärrä, on tärkeä, koska vain ymmärtämättömyyden kokemus avaa asioita näkyviin. Reflektiossa on tarkoitus ihmetellä. (Turunen 1998.). Fokuskeskustelujen teemoissa oli virikkeitä myös hämmästylyyn, kummasteluun ja ihmettelyyn, sillä ne eivät välttämättä luonnu itsestään.

Emme koskaan voi olla varmoja, että puheemme tai kirjoituksemme ymmärretään tarkoittamallamme tavalla (Lehtonen 1998, 52). Tiimirefleksion yksi idea on, että toisten puheenvuorojen taustalla olevia merkitysrakenteita tutkittaisiin tarkemmin tiimissä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eikä vain puhuttaisi työkavereiden ohi, vaan etsittäisiin yhdessä yhteisiä käsityksiä eri asioista.

Kieli ja yhteisö kuuluvat erottamattomasti yhteen. Astuminen merkitysten piiriin merkitsee aina astumista inhimillisen kanssakäymisen piiriin (Lehtonen 1998, 53.). Tutkimuskontekstin, aikuiskoulutuskeskuksen, päätoiminta eli aikuiskoulutus, on mitä suurimmassa määrin inhimillistä kanssakäymistä ja siis erilaisia merkityksiä. Meidän tulisi osata ohjata opiskelijoitamme hyödyntämään reflektion kaikkia tasoja omassa oppimisprosessissaan, löytämään erilaisia merkityksiä ja merkitysrakenteita uuden tiedon tuottamisessa, omaksumisessa ja soveltamisessa. Toivon, että tiimirefleksion käyttö tässä tutkimuksessa auttaa kohdeyhteisön henkilökuntaa hieman eteenpäin tässä sangen haastavassa tehtävässä.

## 4.4 Sisällönanalyysi

Tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tiimien käsityksiä omasta toiminnastaan ja kehittymisestään tiimiytymisprosessissa ja sen perusteella arvioida tiimin kehittyneisyyttä tutkimuksen viitekehyyksiä valitun mallin avulla, joka kuvaa tiimin kehittymisen eri vaiheita. Tutkija ei siis toimi arvioijana, vaan tulkinta tapahtuu tiedonantajien omiin käsityksiin perustuen.

Laadullisen tutkimuksen perinteessä tavallinen analyysimenetelmä on *sisällönanalyysi*. Siinä etsitään tekstin merkityksiä. Diskurssianalyysissä puolestaan tutkitaan, kuinka näitä merkityksiä tuotetaan. Sisällönanalyysi voi olla *aineistolähtöistä*, jolloin aikaisemmilla teorioilla ja tutkimustuloksilla tai havainnoilla ei pitäisi olla mitään vaikutusta analyysin etenemiseen. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Aineistolähtöisen analyysin tekeminen on vaativaa. Tutkijan tulisi sulkeistaa pois kaikki omat ennakkokäsityksensä ja edetä analyysissä tiedonantajien ehdoilla. Aineistolähtöisen analyysin vaativuutta voidaan purkaa *teoriasidonnaisella analyysillä*, jolloin teoria voi toimia apuna analyysin edetessä pidemmälle. Silloin tutkijan ajattelussa vuorottelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. *Teorialähtöinen analyysi* on perinteinen analyysimalli. Siinä analyysiä ohjaa valmis malli, teoria tai käsitejärjestelmä, jonka joku toinen tutkija on luonut ja jota tiedeyhteisö on koetellut. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä malli ja mallista poimitaan kategoriat aineiston analyysiin. Tutkimuksen tarkoitus voi olla testata mallia tutkimuksen kontekstissa tai käyttää mallia apuna, ikään kuin mittarina, kun pyritään hahmottamaan tilannetta tutkimuskontekstissa. (Tuomi & Sarajarvi 2002.). Vertailu tutkimuksen kuluessa voi tähdätä yhtäläisyyksien tai erilaisuuksien havaitsemiseen (Mäkelä, Klaus 1997, 156).

Sisällönanalyysi tässä tutkimuksessa tehdään aluksi teorialähtöisesti käyttäen tiimin vaiheita kuvaavaa mallia analyysin teoreettisena viitekehyyksenä. Tiedeyhteisössä koeteltu malli ohjaa aineiston analyysiä. Kuitenkaan mallin tarkoitus ei ole häivyttää kontekstin ominaispiirteitä tai yksittäisiä tai jopa yksilöllisiä piirteitä (Laine 2001). Myöhemmin kahden tutkimuskysymyksen vastauksen etsimisessä käytetään myös aineistolähtöistä analyysiä. Sisällönanalyysillä aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Järjestämisen perusteella tehdään tutkimuksen johtopäätökset (Grönfors 1982, Tuomi & Sarajarvi 2002). Tutkimusaineiston analyysissä noudatetaan ns. hermeneuttista kehää: tekstiä pyritään ymmärtämään suhteuttamalla osat kokonaisuuteen ja kokonaisuus osiin (Lehtonen 1998, 177).



Aineiston analyysissä käytettiin Nvivo-analyysiohjelmistoa, joka on australialaisen QSR International -yhtiön kehittämä tietokoneohjelma, joka soveltuu erityisesti sosiaalitieteelliseen laadulliseen tutkimukseen. Ohjelmiston avulla tutkimusaineistosta, teksteistä, voidaan poimia ja luokitella erilaisia käsitteitä, asioita ja teemoja. Niiden välillä voidaan tehdä erilaisia hakutoimintoja ja niiden perusteella rakentaa uusia yhteyksiä ja hierarkkisia luokitteluja. Erilaiset luokittelut ja rakentelut säilyvät koneen muistissa eivätkä rasita enää yksinomaan tutkijan muistia. Tutkijan ei tarvitse tehdä manuaalisia kortistoja eikä leikellä paperitulosteita aineiston luokittelemiseksi. Erilaisia muistiinpanoja voi liittää memoina aineistosta tehtyihin koodauksiin ja niistä muodostettuihin käsitteellisiin rakenteisiin. Luotuja käsiteverkkoja voidaan ohjelmistolla esittää myös graafisesti. (Luomanen & Räsänen 2002.).

# 5 Tutkimuksen toteutus

## 5.1 Tutkimuksen konteksti

Näen sen vanhan emakon, jolla on 17 porsasta. Ne porsaat imee sitte. Joskus on semmonen tunne. Emmä oo löytäny mitään muuta niin hyvää symbolitarinaa. Se tunne täällä on.

*Yksi työyhteisön jäsen (E-tiimin jäsen)*

Tutkimus toteutettiin Seinäjoen ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa, joka tuottaa ja kehittää toiminta-ajatuksensa mukaan aikuisille tarkoitettuja ammatillisia koulutus- ja ohjauspalveluja ammattitaidon hankkimiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä organisaatioille koulutus- ja kehittämispalveluja. Visionsa mukaan aikuiskoulutuskeskus tahtoo olla työelämän kehittämisskeskus, joka kouluttaa ammattiosaajia yhteistyössä työelämän kanssa.

Aikuiskoulutuskeskuksien toimintaa säätelevä lainsäädäntö muuttui 1990-luvun aikana monella tapaa ja muuttuu edelleen. Toimintaympäristön vaatimukset muuttuvat myös jatkuvasti. Näiden muutosten seurauksena aikuiskoulutuskeskuksissa on toteutettu monenlaisia muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana, myös Seinäjoella. Aikuisten näyttötutkintojärjestelmää on toimeenpantu 1990-luvun puolivälistä lähtien, rahoitusjärjestelmät ovat muuttuneet, organisaatorakenteet ovat muuttuneet ja kunnallistaminen tapahtui vuoden 2000 alussa. Tutkimuskohteena on muutos tiimiorganisaatioksi, mikä on esimerkki työyhteisössä toteutuvista muutoksista.

Aikuiskoulutuskeskus on esimerkki suomalaisesta työpaikasta. Tutkimukseni perustuu ajatukselle, että se, mitä ilmenee aikuiskoulutuskeskuksessa, ilmenee suurella todennäköisyydellä muissakin työpaikoissa, ja että aikuiskoulutuskeskuksen työntekijät käyttäytyvät muutoksessa pitkälti samalla tavalla kuin muidenkin työyhteisöjen jäsenet.

## 5.2 Tutkimuksen tiedonantajat

Tutkimuksen aineistoa tuottamaan eli tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin aikuiskoulutuskeskuksen koko henkilökunta, jotta tutkimuksessa saataisiin esille monialaisen työyhteisön rikkaus. Se parantaa tutkijan näkemyksen mukaan tutkimustulosten käyttökelpoisuutta, hyödynnettävyyttä ja luotettavuutta. Johtotiimin jäsenet osallistuivat tiedonantajina fokuskeskusteluihin oman tiiminsä kanssa, eikä johtotiimiä kutsuttu enää erikseen tuottamaan tutkimusaineistoa. Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan johtotiimin muodostuminen on erityinen prosessi, ja se rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Näin vs. johtaja oli ainut, joka ei osallistunut tiedonantajana fokusryhmiin keväällä 2003. Fokusryhmiin osallistui 10 henkilöä hallinnosta ja 33 kouluttajaa eli yhteensä 43 henkilöä. Kolme henkilöä ilmoitti etukäteen esteestä, kaksi oli sairauslomalla, kaksi äitiyslomalla, yksi pitkällä työlomalla ja seitsemällä sivutoimisella kouluttajalla oli niin vähän töitä, että he eivät katsoneet asian koskettavan heitä; kolme henkilöä ei ilmoittanut esteensä laadusta.

Tutkimuksen tiedonantajista naisia oli 23 ja miehiä 20. Heidän keski-ikänsä oli 43,2 vuotta. Enin osa heistä oli iältään 34-53-vuotiaita (Taulukko 1). Tutkimuksen tiedonantajat edustivat laajalti suomalaista työelämää: naisia ja miehiä oli lähes yhtä paljon, ikäjakauma oli leveä, koulutus- ja työkokemustausta jakautui useille työelämän aloille, koska aikuiskoulutuskeskuksessa on lukuisia koulutusaloja. Tiedonantajat kutsuttiin fokusryhmiin tiimiorganisaation mukaisesti tiimeittäin. Atk-tiimiin kuuluu atk-kouluttajia, joista paikalla oli 6 henkilöä. Liiketoimintatiimissä työskentelee kaupan- ja hallinnonalan kouluttajia sekä kielikouluttajia, joista keskusteluun osallistui 5 henkilöä. SHOK-tiimissä toimii puhdistuspalvelu-, hoiva- ja ravitsemisalan kouluttajien lisäksi kiinteistönhoidon ja varastoalan kouluttajia, ohjaavia kouluttajia ja maahanmuuttajien kouluttajia sekä projektisihteeri. Heistä paikalla oli 11 henkilöä. Rakennusalan tiimissä työskentelee rakennusalan kouluttajia, joista paikalla oli 3 henkilöä. Mekatroniikkatiimiin kuuluu metalli-, sähkö- ja automaatioalan kouluttajia ja varastomies. Heistä fokusryhmään osallistui 9 henkilöä. Taloustiimissä työskentelee taloushallinnon ja kiinteistönhoidon ammattilaisia, joista paikalla oli 5 henkilöä. Viestintätiimissä toimivat koulutussihteerit ja viestintäpäällikkö. Heistä fokusryhmään osallistui 4 henkilöä.

**Taulukko 1.** Tutkimuksen tiedonantajat

Syntymävuosikymmen	Tiedonantajien lukumäärä
1940-1949	4
1950-1959	18
1960-1969	16
1970-1979	5
Yhteensä	43

Miksi juuri näiden ihmisten tuottamaa aineistoa kannattaa tutkia? Nämä ihmiset edustavat laajalti suomalaista työelämää. Heidän ajattelunsa taustalla on runsaasti työkokemusta teollisuudesta ja palvelujen eri aloilta. Monet heistä ovat kouluttautuneet työn ohessa tutkinnosta toiseen ja kouluttavat nyt ihmisiä siihen ammattiin, josta ovat itse aikoinaan aloittaneet. Oletan, että nämä seikat kasvattavat lukijajoukkoa, jolle tutkimustuloksista voi olla hyötyä. Suuri osa näistä ihmisistä on työskennellyt nykyisessä työpaikassaan useita vuosia, jotkut jopa vuosikymmeniä, ja he ovat läpikäyneet useita muutoksia, joista heillä on paljon kokemuseräistä tietoa. Lisäksi nämä ihmiset ovat tietoisesti ja ohjatusti harjoitelleet reflektointia tiimivalmennuksessa. He ovat tottuneet keskinäiseen kehittämiskeskusteluun. Oletan, että harjoittelu on lisännyt heidän valmiuksiaan fokuoittaa määrääjäksi arvioimaan omaa toimintaansa ja että aineisto siten olisi tutkimuksen ja lukijoiden kannalta kelvollinen ja mielenkiintoinen.

Että mitäs nyt, kun valtiolta rahat loppuu ja siis oikeestaan tää 17 vuotta on ollu koko aijan muutosta, muutosta, muutosta, muutosta, että ehkä siksi ei enää hahmotakaan, että koska mikäkin on muuttunu. Melekeen niinku neljä rahaa, uutta rahamuotoa olis tullu.

*Yksi työyhteisön jäsen (C-tiimin jäsen)*

## 5.3 Tutkija

Tein tämän tutkimuksen omassa työyhteisössäni, jossa olen työskennellyt 1990-luvun alusta lähtien, yhteensä 13 vuotta. Aluksi toimin täydennyskoulutussuunnittelijana, sitten osastonjohtajana ja viimeksi johtajana

seitsemän vuotta. Vuoden 2001 aikana työyhteisössämme käytiin läpi kehittämisprosessi, joka sisälsi myös kriisejä. Tutkimusmotivaationi kumpuaa näiden kriisien keskeltä. Se syntyi ja vahvistui niiden päivien aikana, kun en aina ymmärtänyt, mistä oli kysymys. Minussa heräsi halu yrittää ymmärtää paremmin sekä itseäni että ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä työyhteisössä ja sen muutoksissa. Tahdoin kehittyä.

Aluksi ajattelin, että en missään tapauksessa halua toteuttaa tutkimustani omassa työyhteisössäni enkä edes oppilaitoksessa. Entisenä tuotantoinseinöörinä mieleni paloi teolliseen yritykseen tutkimusta tekemään. Ajattelin ja ajattelen edelleen, että ihmiset eri työyhteisöissä käyttäytyvät muutoksissa samaan tapaan. Perehtymällä yhden työyhteisön johonkin muutokseen oppisin ymmärtämään paremmin myös omia kollegoitani ja itseäni erilaisissa muutoksissa. Professori Pekka Ruohotie sai minut muuttamaan mieleni tutkimuksen kontekstin suhteen. Kun päätös tutkimuksen toteuttamisesta aikuiskoulutuskeskuksessa oli tehty, tunsin siirtyneeni aimo harppauksen eteenpäin tutkimuskontekstiin liittyvässä asiantuntijuudessa: Valitun työyhteisön historia ja kulttuuri olivat minulle jo valmiiksi tuttuja. Minun ei tarvinnut uhrata aikaa siihen, että pääsisin niihin sisälle. Sen sijaan päätin vetäytyä myöhemmin opintovapaalle, jotta saisin hieman etäisyyttä työyhteisön arkirutiineista ja tutkimuksellista asennetta suhteessa työyhteisön tapahtumiin ja ihmisiin mutta ennen sitä ehti tapahtua paljon.

Kehittämisprosessiin ja muutoksen valmisteluun osallistui koko henkilöstö vuonna 2001. Keväällä henkilöstö osallistui syntyneen ongelmatilanteen prosessointiin ja kehitystarveanalyysiin. Kesällä prosessoitiin analyysin tuloksia ja puntaroitiin erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Valmistelun perusteella tämän tutkimuksen tekijä muotoili johtokunnalle esityksen siirtymisestä tiimiorganisaatioon, minkä perusteella päätös tehtiin syyskuussa 2001. Uusi organisaatiomalli vastasi monella tapaa henkilökunnan kehitystarveanalyysissä esittämiin toiveisiin. Jokaiseen tiimiin valittiin tiiminvetäjä lähiesimieheksi, jota oli haluttu. Tiiminvetäjistä muodostettiin johtotiimi ja näin saatiin johtotiimin sukupuolijakauma tasa-arvoisemmaksi, mitä olikin toivottu. (Pajumäki 2001.). Muutosta tukemaan käynnistettiin tiimivalmennus, johon saatiin rahoitusta Työministeriöltä työelämän kehittämisohjelmasta.

Tutkimushankkeen jumiutui pitkäksi aikaa vuoden 2002 aikana, kun joissakin tiimeissä ilmaistiin epäilyksiä siitä, onko tiimiorganisaatiomuutoksen ja tiimivalmennuksen taustalla todellinen halu kehittää työyhteisön toimintaa vai saada tutkimusaineistoa käsillä olevaan tutkimukseen. Tällainen suhtautuminen, vaikka se oli kaiken kaikkiaan vähäistä, lamaannutti minut tutkijana työyhteisössä täysin kuukausien ajaksi. Tutkimusprosessi eteni kuitenkin koko ajan tutkijaseminaarissa, ja tutkimushanke muuttui vähitellen nykyiseen muotoonsa lisensoititutkimukseksi.

Tutkimuksessa roolini tutkijana ei ole neutraali, päinvastoin. Pitkäaikainen työyhteisön jäsenyys ja johtajuus vaikutti kerättävään aineistoon ja sen tulkintaan. Tutkimuksen tiedonantajien käyttäytymiseen fokusryhmissä vaikutti se, millaisia kokemuksia heille oli kertynyt vuosien saatossa yhteistyöstä kanssani ja myös ennen tiimiorganisaatiomuutosta läpikäymämme kriisejä sisältänyt kehittämisprosessi. Analyysissä tuskin kykenin kokonaan vapautumaan niistä ennako-oletuksista, mitä minulla oli tiedonantajien ajatuksista, käsityksistä ja mielipiteistä, vaikka pyrinkin sulkeistamaan omat ennakkokäsitykseni ennen aineiston analyysiä (Lehtonen 1998, 39; Roisko 2002, 64). Jos tutkija tuntee tutkimusympäristön ja osallistujat hyvin, kuten tämän tutkimuksen tekijänä tunsin, täytyy validiteettiin kiinnittää erityistä huomiota, jotta varmasti tutkittaisiin sitä, mitä suunniteltiin. Tutkijan herkkyyks havainnoida voi olla heikentynyt. Negatiiviset kokemukset menneisyydessä voivat olla vaikeita käsitellä. Vaihto johtajasta tutkijaksi ja takaisin johtajaksi vaatii jatkuvaa avointa esillä pitämistä ja omaa tiedostamista tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Työntekijöille voi olla ongelmallista tuottaa tutkimusmateriaalia, jos hyödyt ovat ristiriidassa arkityön kanssa. (Morse 1994, 27.).

Tutkijana olin kokematon, mutta nyt olen yhtä kokemusta rikkaampi. Greenbaum (1998) luettelee hyvän fokusryhmätutkijan ominaisuuksia pitkän listan: kuuntelemistaito, hyvä muisti, organisointikyky, nopea oppija, korkea energiataso, mukava, keskitasoa älykkäämpi, kokemusta tutkimuksen kohdealalta tai alan tuotteista ja palveluista, hyvät vuorovaikutustaidot. Listaa lukiessa tulee mieleen, että mahdoinkohan olla ollenkaan sopiva henkilö käyttämään valitsemaani menetelmää. Fokuskeskusteluihin leipomistani pullista sain hyvää palautetta, mutta muuten kehittämisen varaa on listan jokaisessa kohdassa. Sinänsä kehittävänä koin sen, että jouduin olemaan kuuntelijan roolissa. Joskus kiusaus kävi ylivoimaiseksi ja osallistuin myös keskusteluun, onneksi kuitenkin aika vähän lukuun ottamatta johdattelevia ja päättäviä puheenvuoroja.

## 5.4 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin noin viikon sisällä toukokuun loppupuolella 2003. Silloin oli kulunut tiimiorganisaatiomuutoksen toimeenpanosta 1 v 7 kk ja tutkija oli ollut opintovapaalla työyhteisöstä viisi kuukautta. Aineisto kerättiin tiimeittäin toteutetuista seitsemästä fokuskeskustelusta nauhoittamalla. Tutkija sopi johtotiimin kanssa keskustelujen toteuttamisesta ja niiden aikataulusta. Tiiminvetäjä sovitti 1,5 tuntia pitkän keskustelun tiimin muiden töiden kanssa sopivaan ajankohtaan ja informoi keskustelun toteuttamisesta omaa tiimiään. Viikkoa ennen keskustelun toteuttamista tutkija lähetti kullekin tiimille sähköpostin, jossa kerrattiin keskustelun tarkoitus, ajankohta ja muut

yksityiskohdat. Liitetiedostona kaikille lähetettiin myös teksti, jossa oli fokuskeskustelun keskusteluteemat ja ohjeet valmistautumiseen. Tiimejä kannustettiin keskustelemaan aihepiireistä etukäteen, ja monissa tiimeissä näin olikin tehty. Keskusteluteemat ohjasivat tiimejä reflektoimaan omaa toimintaansa käynnissä olleen tiimiorganisaatiomuutoksen aikana.

Keskustelujen pituudeksi oli etukäteen sovittu 1,5 tuntia, ja yhtä tiimiä lukuun ottamatta tiimit myös käyttivät varatun ajan. Yksi tiimi päätti keskustelun noin 30 minuuttia aikaisemmin. Tutkija purki syntyneet nauhat tekstitiedostoiksi, joista kertyi 131 sivua ja 470152 merkkiä. Keskustelu soljui eteenpäin siten, että teksteihin kertyi 4666 enterin painallusta. Enteriä painettiin aina silloin, kun puhuja vaihtui, tai käsillä oli keskimääräisen puheenvuoron mittainen tauko, mistä käytetään myöhemmin termiä 'hiljainen puheenvuoro'. (Taulukko 2.). Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi tiimit on nimetty kirjaimilla käyttäen aineiston laskevaa merkkien lukumäärää nimeämisperusteena siten, että A-tiimin tuottamassa aineistossa oli merkkejä eniten.

**Taulukko 2.** *Tutkimusaineiston laajuus ja puheenvuorojen määrä tiimeittäin*

Tiimi	Merkkien lkm	Sivujen lkm	Puheenvuorojen lkm ml. hiljaiset puheenvuorot	Hiljaisten puheenvuorojen lkm	Hiljaisten puheenvuorojen %-osuus kaikista puheenvuoroista
A	79976	22	762	21	2,8
B	76743	22	784	27	3,4
C	73282	21	797	38	4,8
D	68952	19	745	23	3,1
E	67516	17	529	86	16,3
F	63397	13	304	59	19,4
G	40286	17	745	110	14,8
Yhteensä	470152	131	4666	364	7,8

## 5.5 Aineiston analyysi

”Kun ryhdymme analysoimaan kieltä ja tekstejä, ensimmäisenä kysymyksenä ei voi olla se, mikä on jonkin puhunnan tai tekstin oikea tai tosi merkitys, koska kielelliset teot ovat itsessään vasta merkityspotentiaaleja. Yhden, alusta alkaen lukkoon lyödyn merkityksen etsinnän sijasta on lähdettävä liikkeelle juuri tästä potentiaalisuudesta, kysyttävä, kuinka puhunnat ja tekstit voivat merkitä ja kuinka ja minkä tekijöiden vaikutuksesta tekstien merkityspotentiaalit aktualisoituvat.”

*Lehtonen 1998, 130*

Fokuskeskusteluilla kerätty tutkimusaineisto muodosti poikkileikkauksen tilanteesta työyhteisössä toukokuun lopussa 2003. Tutkimusaineisto sisälsi tiimien omia yhdessä refleктоituja arvioita ja käsityksiä omasta toiminnastaan, ei tutkijan. Tämän raportin kirjoittamis- ja myöhemmin lukemishetkellä asiat ovat jo paljon muuttuneet aineistonkeruuhetkestä. Myös fokusryhmissä käydyt keskustelut itsessään vaikuttivat tiimien kehittymiseen. Tässä tutkimusraportissa keskitytään kuitenkin fokuskeskusteluilla kerätyn aineiston analyysiin, jossa menetelmänä oli sisällönanalyysi. Jos tutkijana olen onnistunut analyysissä ja ymmärtänyt tiedonantajien tuottaman aineiston sisällön, tuloksissa heijastuu tiedonantajien oma käsitys vallitsevasta tilanteesta, ei tutkijan.

Analyysissä huomioitiin, että käytyjä keskusteluja rajoitti ja vakiinnutti työyhteisössä vallitseva sosiaalisten suhteiden verkosto. Työyhteisön ja eri tiimien jäsenet olivat omaksuneet tietyn diskurssin, joka koettiin sopivaksi käsiteltävään aiheeseen siitä keskusteltaessa. Tietoisuus siitä, että keskustelu nauhoitettiin tutkimusaineistoksi, toi omat lisärajoitteensa. Nauhojen purku tekstitiedostoiksi hävitti vielä osan puhutun kielen vivahteista: äänenpainot, puherytmi, tauot, eleet ja vartalon liikkeet eivät jäljenny kirjoitettuun tekstiin. (Lehtonen 1998.). Analyysin edetessä tutkijalla oli käytettävissään alkuperäiset nauhat, joista voitiin tarkistaa kohtia, joissa litteroitu teksti kaipasi alkuperäistä ääntä täydennykseksi sisällön ymmärtämiseksi.

Nvivo-ohjelmistossa tutkimusprojekti jakautuu kahteen alajärjestelmään: dokumentti- ja koodausjärjestelmään (Luomanen & Räsänen 2002). Dokumenttijärjestelmään talletettiin tutkimuksessa seitsemän fokusryhmän keskustelunauhoista litteroidut tekstit. Koodausjärjestelmään rakennettiin koodipuu perustuen Montebellon ja Buzzottan (1993) tiimin vaiheita käsittelevään malliin. Erikseen koodattiin tiimivalmennuksen ja yhteistyön merkitykset sekä itsejohtoisuuden ilmeneminen.



Ensimmäiseksi sisällönanalyysillä selvitettiin, missä vaiheessa kukin tiimi kehityksessään aineistonkeruuhetkellä oli. Se tapahtui koodaamalla keskustelun sisällöt Montebellon ja Buzzottan (1993) nelivaiheisen mallin mukaisesti ohjelmiston avulla noodeihin. Malli soveltui koodauksen taustamalliksi hyvin, koska siinä eri vaiheet on kuvattu seikkaperäisesti auki ja kuvaus huomioi myös tiimiytymiseen sisältyviä kriittisiä vaiheita.

Tiimivalmennuksen merkityksen selvittämiseksi aineistosta koodattiin näkyviin kaikki kommentit, jotka koskettivat tiimivalmennusta. Niitä oli kielteisiä, myönteisiä ja neutraaleja. Yhteistyölle syntyi oma kategoria. Koodauksen edetessä jotkut tiimien esiin refleктоimista asioista eivät ikään kuin mahtuneet tai sopineet valittuihin koodipuihin, mutta niiden merkitystä tutkimuskysymysten kannalta pidettiin mahdollisena. Nämä asiat koodattiin ns. vapaisiin noodeihin ja niiden merkitystä tutkimustulosten kannalta tarkasteltiin myöhemmin.

Koodauksia tarkasteltiin tämän jälkeen ohjelmiston mahdollistavilla raporteilla. Osa raporteista tulostettiin paperille ja talletettiin analysoinnin yhteydessä. Kun tarkasteltiin eri noodeihin kertyneitä koodauksia, voitiin eri tiimit asemoida tiimin vaiheita kuvaavan mallin eri vaiheisiin. Keskustelujen sisällöt jakautuivat tiimeittäin aika selkeästi eri vaiheisiin, vaikka jäänteitä edellisestä vaiheesta tai orastusta tulevasta ilmeni myös. Koodauksia tarkasteltiin myös kunkin tiimin näkökulmasta. Näin haluttiin varmistaa, että tiimi sijoitettiin oikeaan vaiheeseen mallissa. Joidenkin tiimien kohdalla sijoitus tarkistettiin vielä nauhaa kuuntelemalla.

Tiimivalmennuksen merkitystä tarkasteltiin sekä myönteisestä että kielteisestä näkökulmasta ja lisäksi tiimeittäin. Lopulta päädyttiin tarkastelemaan tiimivalmennuksen merkitystä eri vaiheissa olevien tiimien näkökulmasta, mikä myös raportoidaan tässä raportissa. Vapaat noodit käytiin läpi erikseen.

Aineisto tuli vähitellen tutuksi koodauksen edetessä. Yhteistyö nousi esiin jo ensimmäisellä koodauskierroksella, mutta tarkempi analyysi oli vielä tarpeen. Itsejohtoisuuteen liittyvät melko ristiriitaisetkin reflektiot kiinnittivät tutkijan huomion vähitellen. Koko aineisto koodattiin toisen kerran sekä yhteistyön merkityksen että itsejohtoisuuden ilmenemisen suhteen. Tämä koodaus tapahtui aineistolähtöisesti ilman teoreettisen viitekehyksen antamaa tukea.

Kun aineisto oli sisällönanalyysin avulla järjestetty johtopäätösten tekoa varten, tutkimusraportti annettiin luettavaksi vs. johtajalle, joka ei osallistunut aineiston tuottamiseen, ja tiimivalmentajalle. Tavoitteena oli saada heiltä palautetta siitä, vastasiko järjestetyn aineiston antama kuva tiimien vaiheista ja tiimivalmennuksen merkityksestä heidän käsitystään tilanteesta työyhteisössä aineistonkeruuhetkellä ja saada heiltä myös muuta palautetta tutkimuksesta ja raportoinnista. Tiimivalmentajan mukaan tiimien sijoittelu mallin vaiheisiin

vastasi hänen käsitystään kunkin tiimin toukokuisesta tilanteesta. Keskusteluissa pohdittiin erityisesti eettisiä kysymyksiä, jotka liittyivät tiedonantajien tunnistettavuuteen. Keskustelujen seurauksena tutkijaa askarrutti mm. se, kuinka tulosten luotettavuuden varmistaminen tiimien kanssa toteutettaisiin. Yhtenä keinona luotettavuuden lisäämiseksi tutkija lähetti kaikille kohdeyhteisön työntekijöille sähköpostiviestin, jossa ilmoitti, että tarvitsisi tutkimusraportin lukijoita tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Vastapalvelukseksi tutkija lupasi tehdä samanlaisen arvioinnin, kun vastaava hetki mahdollisen lukijan opinnoissa koittaisi. Tutkija ei siis itse valinnut lukijoitaan, vaan lukijat ilmoittautuivat, ja raportti toimitettiin kaikille halukkaille, joita kertyi viisi henkilöä. Myöhemmin osoittautui, että vapaaehtoiset lukijat tulivat eri tiimeistä siten, että kustakin tiimin kehittymisen vaiheesta oli yksi lukija ja lisäksi tiedonantajien ulkopuolelle jäänyt vs. johtaja. Sen jälkeen tutkija kävi esittelemässä tutkimustulokset jokaiselle tiimille erikseen. Tutkija ja tiimiläiset pohtivat yhdessä tutkimustulosten luotettavuutta ja hyödyntämistä jatkossa. Tutkija osallistui myös johtotiimin viimeiseen tiimivalmennukseen, jossa prosessia ja tuloksia pohdittiin monelta kantilta. Nämä pohdinnat on esitetty raportin viimeisessä luvussa 8.5.

# 6 Tulokset

Tässä luvussa järjestellään tutkimusaineisto johtopäätösten tekoa varten. Raportin hengen mukaisesti tilaa annetaan erityisesti pitkälle edenneille tiimeille, jotta lukijalle valottuisi konkreettisin esimerkein väläyksiä todellisen tiimityön arjesta tekijöiden itsensä kertomina.

## 6.1 Tiimitytymisvauhdin vaihtelu

### *6.1.1 Reaktiivinen eli muotoutuva vaihe*

Kaksi seitsemästä tiimistä oli analyysin mukaan lähtenyt hitaammin liikkeelle kuin muut tiimit. Ne olivat Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin ensimmäisessä, reaktiivisessa eli muotoutuvassa vaiheessa. A-tiimin jääminen analyysissä reaktiiviseen vaiheeseen oli yllätys miellyttävästi ystävällisessä hengessä sujuneen fokuskeskustelun jälkeen. Henkisesti helpon keskustelusta teki se, että hiljaisia puheenvuoroja tässä keskustelussa oli sekä määrällisesti (21 kpl) että suhteellisesti (2,8 %) vähiten. Se merkitsee, että lähes aina joku kommentoi heti toisen puheenvuoron päättymisen jälkeen. Keskustelu soljui eteenpäin juohevasti, ja keskustelussa syntynyt aineisto oli laajin tiimien aineistoista. A-tiimi koki, että tiimiorganisoitumisen myötä mikään ei ollut vielä muuttunut, mutta muutoksen suunta askarrutti heitä. Osittain viestintä oli varovaista ja tiimiä suojelevaa.

Meidän tiimissä ei koskaan ole ristiriitoja, ei koskaan. Ei ole mitään konflikteja.

*A-tiimin jäsen*

G-tiimi asettui fokuskeskustelun perusteella A-tiimin tavoin reaktiiviseen eli muotoutuvaan vaiheeseen (Montebello & Buzzotta, 1993). G-tiimi ei käyttänyt fokuskeskusteluun varattua aikaa kokonaan, vaan lopetti noin 30 minuuttia aikaisemmin. Keskustelussa oli tiimeistä ylivoimaisesti eniten hiljaisia puheenvuoroja, 110 kpl, eli keskustelussa oli paljon taukoja. Kuitenkin puheenvuorojen määrä, 745, oli suuri, mikä tarkoittaa sitä, että hyvin lyhyitä puheenvuoroja oli keskustelussa paljon. Ne olivat myöntelyä ja hyminää ilman omia mielipiteitä. Todellista kommunikaatiota alustetuista keskusteluteemoista oli vain vähän. Tiimi vaikutti haluttomalta tai kyvyttömältä panostamaan

tiimirefleksioon. Heitä houkuttelivat helpommat keskustelunaiheet. G-tiimi ei kokenut tiimiorganisaatiomuutoksen koskevan itseään lainkaan, mikä selittänee osittain keskustelun lyhyttä ja rönsyilyä muihin aiheisiin.

Varmaan muille tiimeille enemmän... Kaikilla muilla tapahtui jotain... Et se on enemmän kaikkien muiden muutoksia.

*G-tiimin jäsen*

Tavallansa ku tää ei koske niin läheisesti meidän tiimiä niin sillä lailla tästä on vaikea.

*G-tiimin jäsen*

Et mimmosta oli ennen tiimiorganisaatiouudistusta ja mimmosta on nyt, niin se on meidän tiimissä vaikee sanoo, kun se ei oo se tiimi vaikuttanut.

*G-tiimin jäsen*

Myöskään tiiminvetäjän tehtäviä ei G-tiimi nähnyt mitenkään erilaiseksi kuin aiemmat esimiehen tehtävät. Kun taas A-tiimissä ei haluttu toimia kuten ennen, mutta ei ollut vielä löydetty uutta toimintatapaa, jota koskettavia kysymyksiä oli kyllä ilmassa. A-tiimissä todettiin, että byrokratiakin pitää hoitaa, mutta haettiin tiiminvetäjyydelle myös muuta sisältöä.

Emmä tiä, onko tähän organisaatioon liittyen mitään sen kummempia muutoksia, mut kaikki varmaan muuten muuttuu.

*G-tiimin jäsen*

Mikä se on se optimitiimi? Miten se tiimi sitten toimii? Miten sen pitäisi toimia? Mikä on se tavoite?

*A-tiimin jäsen*

Eiks tiimi oo niinku semmonen, joka toimii itseohjautuvasti?

*A-tiimin jäsen*

Mä haen sitä edelleen, että mitä se tiiminvetäminen on, kun mun mielestä tiimissä sen jäsenet on aika lailla tasa-arvoisia ja tasavertaisia. Ja kun mun mielestä eihän tiimiä varsinaisesti pitäis vetää.

*A-tiimin jäsen*

Kun tässä puhuttiin siitä, että kouluttajat tekee sitä työtä itsenäisesti siellä sen opiskelijaryhmän kanssa, niin mä en sitten tiedä, mitä mun pitäis tiiminvetäjänä sitten oikeasti tehdä sen kouluttajan kanssa tai miten mun pitäis vetää sitä kouluttajaa siinä, kun mun mielestä jokainen tekee sen oman työnsä siellä niinkun itse.

*A-tiimin jäsen*

A-tiimissä ilmeni vasta alustavaa sitoutumista tiimiin. He totesivat, ettei kovin tiivistä tiimiä ole olemassa, eivät he työskentele yhdessä ja että tiimi on olemassa vain hallintoa varten. Kuitenkin heistä oli mukavaa kuulua johonkin ryhmään, ettei tarvitse olla aivan yksin. Yksin työn tekeminen korostui A-tiimissä, joskin sitä oli vähän myös joissakin muissa tiimeissä. (Montebello & Buzzotta, 1993.).

Se on niinku verkostoitumista lähinnä et se ei oo niinku tiimityöskentelyä, vaan se on semmonen hajanainen verkko.

*A-tiimin jäsen*

Emmä nyt paljon voi siihen vaikuttaa, niinku työkaverin kanssa olla tiiminä, että joku sen juttu menee.

*A-tiimin jäsen*

Tuolla kun me tehdään, suunnitellaan koulutuksia, niin se on hyvin pitkälle yksistään puurtamista.

*A-tiimin jäsen*

Se on sitä tekemistä, ittensä tekemistä. Jos koko ajan joudut selvittämään tiimille, että mitä sä teet ja mitä sä oot tehny, niin kyllä se työstä käy.

*A-tiimin jäsen*

### *6.1.2 Autoritatiivinen eli myrskyvaihe*

Yksi seitsemästä tiimistä oli analyysin mukaan Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin toisessa, autoritatiivisessa vaiheessa eli myrskyssä. B-tiimi tuotti helpon tuntuisesti runsaan aineiston, hiljaisia puheenvuoroja oli lähes yhtä vähän kuin A-tiimin aineistossa, mutta myrsky pääsi aina välillä valloilleen. Erityisesti oltiin kärsimättömiä kehityksen suhteen. Hyvät ideat tuntuivat jääneen liian usein hyödyntämättä.

Joo se jää usein puheen asteelle juuri siitä syystä, että ei oo aikaa niinku dokumentoida, että mitä on puhuttu ja sitte justihin se, että kun ei oo sitä työnjakoa, niin ei oo kuka dokumentoi. Sitte justihin käy näin, että voi olla

hyviäkin ajatuksia ja ideoita paljonkin, mitenkä tehdään tai mitenkä joku juttu edetään, niin sitte ei kukaan enää muista.

*B-tiimin jäsen*

B-tiimillä oli hyviä kokemuksia tiimivalmennuksen pienryhmätyöskentelystä, ja he halusivat siirtää työskentelytavan osaksi arkea. He halusivat lisää yhteistä suunnittelua, vaikutusmahdollisuuksia ja päätöksentekoa sekä vastuun jakamista.

Kun siellä tiimivalmennuksessa toimittiin pienissä tiimeissä, kolmen-neljän hengen ryhmissä niin se homma toimi. Siinä heti kaikki teki samaa hommaa, puhalsi samaan hiileen ja antoi panoksensa siihen, mut sit ku meillä on tämmönen isompi tiimi, niin se menee siihen, että yks sanoo, mitä pitäis tehdä ja loput nyökyttää. Että siinä ei tuu semmosta, että mäkin voin vaikuttaa.

*B-tiimin jäsen*

Miksei me voida sillä lailla toimia täällä muutenkin? Ei se nyt voi olla siitä kiinni, että kun mennään eri ympäristöön niin. Ei, ei.

*Kaksi B-tiimin jäsentä*

Joku täs on niinku pieles, että me ei voida yhtä tehokkaasti ja mukavasti toimia.

*B-tiimin jäsen*

Nyt niinku kaikki hoitaa. Kukaan ei ota sitä vastuuta tai sitä ei ehkä anneta. Sitä sais niinku suoraviivavammin antaa. Ja sitte jää paljo meiltä ainakin tekemättä justihin siitä syystä, että ei delegoida.

*B-tiimin jäsen*

Niin, eikö se vähän vie pohjia pois koko tiimiorganisaatiolta se, että jos ei tiimin jäsen voi vaikuttaa sen tiimin toimintaan millään lailla, niin se on vähä sitte niinku mennä virran mukana, mutta ei se enää toimi tiiminä silloin.

*B-tiimin jäsen*

Autoritatiiviselle vaiheelle on tyypillistä, että tiimissä on yksi tai kaksi jäsentä, jotka hallitsevat tiimiä yksisuuntaiseksi koetulla viestinnällä, mutta B-tiimissä myönteisenä piirteenä voidaan samaan aikaan todeta, että tiimin jäsenet kantoivat myös huolta tiiminvetäjän jaksamisesta (Montebello & Buzzotta, 1993).

On seleväki, ettei jaksakaan kantaa yksin sitä asiaa, tehdä loppuun asti ja saatika sitte kehittää.

*B-tiimin jäsen*

Kun on ne tiimipalaverit, ei se tunnu yhtään tiimitoiminnalta, vaan se on enemmän niinku semmonen tiedotustilaisuus. Kaipais nimenomaan sitä aikaresurssia tehdä näiden lähimpien työkavereiden kanssa yhteistyötä.

*B-tiimin jäsen*

B-tiimillä orasti jo hyvin tavoiteorientoitunut työtapa. Se ikään kuin kurkotti jo rentoon vaiheeseen (3. vaihe), kunhan vain myrskyvaihe saataisiin tyynnytettyä ja tavoitteet kirkastettua (Montebello & Buzzotta, 1993). B-tiimi sai myös myönteistä palautetta yhteistyön sujumisesta E-tiimiltä.

Olis ihan mukavaa, kun näkis niinku oman tiimin, paljonko on laitettu rahaa niinku menemähän ja paljonko taloon on tullu. Ja jos joku on erityisen huonosti tai erityisen hyvin, niin sitte kannattaisi tietysti tutkia se, että minkä takia meillä menee näin hyvin, että me jatkossaki osattais.

*B-tiimin jäsen*

Ja nyt tullaan siihen tiimien väliseen yhteistyöhön. Pitäis viestintätiimin kans sitte jatkoa ajatellen tehdä vähän enemmän yhteistyötä.

*B-tiimin jäsen*

Me tullaan niinku toimeen aika hyvin toistemme kans, mutta jotenki siitä puuttuu se kristallinkirkas ajatus, että mitä me täällä oikein teherään.

*B-tiimin jäsen*

### *6.1.3 Rento eli normeja muodostava vaihe*

Kaksi seitsemästä tiimistä oli Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin kolmannessa, rennossa eli normeja muodostavassa vaiheessa. F-tiimi oli valmistautunut fokuskeskusteluun yhdessä. Puheenvuorojen ylivoimaisesti vähäisin määrä kertoo pitkistä, valmistelluista puheenvuoroista, joita seurasi hiljaisia puheenvuoroja. Hiljaisten puheenvuorojen määrä F-tiimissä oli suhteellisesti ottaen kaikkein suurin (19,4 %). Vuorovaikutus oli jäyhempää. Se ei soljunut eteenpäin kuten esim. A-tiimissä, mutta henki oli ”yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta”. C-tiimi oli myös valmistautunut keskusteluun, ja se oli sävyllään säyseä ja sovinnollinen. C-tiimin aineisto oli kooltaan keskimääräinen, ja myös hiljaisten puheenvuorojen määrä oli keskimääräinen. Molemmissa tiimeissä tiiminvetäjä toimi lähes puheenjohtajan tavoin. Hän pyrki aktivoimaan kaikki tiimensä jäsenet vuorotellen mukaan keskusteluun. C-tiimi tunsu tiimiytyneensä jo ennen tiimiorganisaatiomuutoksen toimeenpanoa. Jäänteestä autoritatiivisesta vaiheesta heidän keskustelussaan kuului pomottelua.

Tää tuntuu tää malli hyvältä. Tiimi voi päättää hyvin pitkälti asioosta. Kuinka touhatahan ja kuinka yhteistyö pelaa mihinkäki tahoohin. Siinä mieles tuntuu

oikeen luonnolliselta tää systeemi. Ei täälä oo sellasta, kuinka sen ny sanoos, joka ylentääs ittensä korkiemmalle ku muut. Kaikki on vähä tasapaksuusias, tasapäisiä, että siinä mieles tuntuu oikeen hyvältä tää systeemi. Että ei tästä kovin palijo voisi petratakaan tätä hommaa.

*F-tiimin jäsen*

Nyt istutahan joka päivä ja parannetahan maailmaa siinä saman pöyrän ympärillä. Se on varmahan niinku pientä tiimipalaveria kaiken aikaa. Sitte siinä ku flataatahan kaiken maailman asiat ja työasiatki siinä on aina joka päivä. Tämä on aivan huippuporukka täs.

*F-tiimin jäsen*

Molemmissa tiimeissä oli kehittynyt huolehtimista toisen tarpeista ja onnistumisen mahdollisuuksista. C-tiimissä rakennettiin yhteistyösuhteita ja tunnettiin tuskaa, kun yhteistyö ei edennyt toivotulla tavalla joka suuntaan. (Montebello & Buzzotta, 1993.).

Heti, kun jalakautuu, niin sielä saa tehdä näitä auttamistöitä muitakin. Sen oon huomannu, että siinä tuloo hoidettua monta muutakin asiaa. Mutta jos mä orottelen niitä tuola, että tulukaa käymäs, niin ketään ei näy.

*C-tiimin jäsen*

Mä valmistelin, vaikka mä en saanut yhtään tietää, mitä tarjotaan.

*C-tiimin jäsen*

Täällä voi mennä koska vaan F-tiimiin ja ruveta tekemään siellä töitä. Ikinä ei oo tunne, että on niinku liikaa.

*C-tiimin jäsen*

Heitellään palloja sinne, että ottakaa kiinni, mutta ei ne ota. Sellaanen tunne, että niillä ei oo sama halu (yhteistyöhön) kuin meillä.

*C-tiimin jäsen*

Me ny kyllä teherähän yhteistyötä kaikkien tiimien kans, mutta justihin tää meidän lähin tiimi. Mun mielestä siinä ei oo päästy puusta pitkälle. Se mua hämmästyttää, kummastuttaa varmaan iän ikuusesti, että miksei siinä päästä niinku eteenpäin.

*Kaksi C-tiimin jäsentä*



Se on kuitenkin huomattava ero entiseen, että yritetään toimia aina niin, että ei kattota ihan sitä omaa tonttia, vaan aina pikkuusen niin, että jos se menis niin, että naapurikin onnistuis työsssänsä.

*F-tiimin jäsen*

Esim. aineiston tekeminen 30:lle opiskelijalle on paljo suurempi työ kuin 10:lle, mutta se kannattaa, kun toiset opettajat saa sillä aikaa kehittää sitä omaa tuntia, opettamistansa tai hengähtää.

*F-tiimin jäsen*

Tämä on aika hyvä sitte, että jos on maharollista lainata jotaki materiaalia, materiaalista ei oo minkäänmoista kateutta, että kaikki saa käyttää toistensa materiaalia.

*F-tiimin jäsen*

Ei kauaa riitä töitä, vaikka ittellä olis kuinka hyvin töitä, jos toimii niin, että muu tiimi ei pysty saamaan parasta vääntöä ittestään elikkä kyllä se niinku aivan selevästi on näin, että kaikkia tarvitaan tiimis, että tiimi menis etehenpäin. Teherään monta kertaa töitä sen takia, että kaveriki pääsis helepommalla tai onnistuus. Eikä vaan itte.

*F-tiimin jäsen*

Rentoon, harmoniseen vaiheeseen kuuluu se, että kilpailevat suhteet muuttuvat yhteistyösuhteiksi ja tiimin jäsenten kesken vallitsee voimakas yhtenäisyyden tunne ja tiukka sitoutuminen tiimiin. Tiimin vetäjää ja muita jäseniä kohtaan aiemmin tunnettu vihamielisyys vähenee. F-tiimi sai myös myönteistä palautetta C-tiimiltä, että F-tiimi on aina valmis tulemaan esittelemään toimintaansa vieraille. C-tiimin viestintä oli ystävällistä ja sisäistä harmoniaa tukevaa, konflikteja välttelevää. (Montebello & Buzzotta, 1993.).

Me ollaan varmaan niin mukautettu tiimi, että me ei enää osata kattoo, mikä on vaikeaa, mikä on helppoa, kun aina pitää sopeutua, joustaa ja olla kuin kuminauha.

*C-tiimin jäsen*

Musta me ollaan niin hyvä tiimi, että tota ne muutokset tapahtuu ihan siinä työtä teheres. Niin että teherään nyt sitte tästä lähtien näin.

*Kaksi C-tiimin jäsentä*

Että ei ole monia sellaisia asioita, jotka on vain yhden henkilön varassa.

*C-tiimin jäsen*

Kaikki tähtää siihen, että tehdään pitemmän tähtäimen suunnittelua, että pystytään koko tiimi toimimaan tehokkaasti. Ennen ei sitä kyllä tapahtunu. Kaikki opettajat tekivät työnsä todella hyvin, mutta yksin. Nyt tota niin hiukan voidaan siitä lipsua, kun vaan todetaan, että meillä kokonaisuutena menis paremmin.

*F-tiimin jäsen*

Sitte yhyres vähä niinku murehritahan ja mietitähän, että olis kaikilla puuhaa ja työtä ja uusia maharollisuuksia. Sitä kehittämistähän meillä on valtavasti.

*F-tiimin jäsen*

Tämä tiimien välinen yhteistyö, niin voi sanoa, että ei minkäänmoista yhteistyötä ollut 3-4 vuotta sitten. Nyt tänä päivänä on aivan eri tilanne. Voi sanoa, että jos verratahan sitä aikaa ja tätä aikaa, niin ne on toistensa vastakohorat.

*F-tiimin jäsen*

Oli torella hienoa olla sellaaes seminaaris, mihinä meitä oikeen keuhahan olan takaa ja ne on just nää yritykset, jotka on käyttäneet meirän palveluja. Enempi tämmöstä senkin uhalla, että se on aika työlästä.

*F-tiimin jäsen*

Molempien tiimien toiminnassa orasti jo todellisen tiimityön (4. vaihe) tunnusmerkkejä, ja heillä oli myös ideoita tiimin toiminnan kehittämiseksi sitä kohti. Etenkin C-tiimi oli toiminut hyvänä kasvun alustana sen jäsenille. C-tiimi sai myönteistä palautetta uudeltaisesta toiminnastaan E-tiimiltä. (Montebello & Buzzotta, 1993.).

Niinku tiimiorganisaatios niin siinä jokainen huolehtii niinku omalta kohoraltaan asiat ja sitte tietenkin kokoonnutahan näin ja kerätähän nämä asiat niinku yhtehen, että pelaako kaikki. Ja tietenkin sovitan aina ne, että mitä on niinku tulos asioota, näitä kaikkia uusia. Sitte tiimi konaasuures vastaa siitä, että kaikki asiat pelaa hyvin.

*F-tiimin jäsen*

Täällä olis tosi surkiaa, jos kaverilla menis pieleen. kyllä siinä hyvin äkkiä menöö rahoittajat ja näin. Kyllä se meirän omia hommia sitte vähentääs ja karsiis. Täällä tierostetahan se, että ku yhyres teherähän, niin se tuo meille kaikille leipää.

*F-tiimin jäsen*

Palikat yhtehen joo. Nyt ollahan yhyres kyllä tekemäs ja tavallaan murehritahankin yhyres sitte, jos meinaa joku reistata tai epäonnistua, niin siinä kyllä heti ollahan yhyres, ettei me kyllä mihinää nurkan takana naureskelemas.

*F-tiimin jäsen*

Kyllä yks, missä meidän tiimin pitää kehittyä, on tää tierottaminen. Yleensä tiedon antaminen talon sisällä ja talon ulkopuolellakin. Tuos yhyres seminaaris moni yrittäjä oikeen silimänsä avas, että pystyttekö te tuollaaseski auttamahan.

*F-tiimin jäsen*

Ja on niinkun hyviä ihmisiä tiimissä, jotka osaavat paljon asioita, ja ihmisiä halutaan muuallekin. Siinä on se positiivinen piirre, että justiin kuitenkin siitä on nähtävissä, että meidän tiimistä on moneksi.

*C-tiimin jäsen*

#### *6.1.4 Todellisen tiimityön eli suorittavan työn vaihe*

Kaksi seitsemästä tiimistä analyysin mukaan oli Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin neljännessä, todellisen tiimityön eli suorittavan työn vaiheessa. D-tiimin aineisto oli kooltaan keskimääräinen ja hiljaisten puheenvuorojen osuus oli pieni (3,1 %). Keskustelu sujui sopuisasti. Tiimityöskentely koetaan alalle luonteenomaisena. Sitä on tehty jo silloin, kun tiimeistä ei vielä yleisesti puhuttu lainkaan. D-tiimin jäsenet ovat tottuneet tiimityöhön. Heidän vuorovaikutuksensa oli aktiivista. He autoivat toinen toistaan eteenpäin mielipiteiden ja merkityksien muodostamisessa. E-tiimin aineisto oli selvästi pienempi kuin neljän muun tiimin. Hiljaisten puheenvuorojen määrä oli toiseksi suurin, 16,3 %. Kukaan yksittäinen henkilö ei sitoutunut viemään keskustelua eteenpäin. Vastuu vaihteli. Kankeahkosta fokuskeskustelusta huolimatta sisällönanalyysi paljasti E-tiimin olevan todellisen tiimityön vaiheessa pitkällä. E-tiimi tuntui tuottavan tutkimusaineistoa ajoittain vastentahtoisesti, vaikka lopussa todettiin levollisen yhdessä reflektoinnin olleen mukavaa vaihtelua ja tarpeellista. Aineisto oli analyysin kannalta kaikkein rikkain: tauot taisivat tuoda syvyyttä reflektointiin? Samalla tavalla kuin D-tiimikin E-tiimi oli jo ennen organisaatiomuutosta toiminut ainakin osittain pitkälle kehittyneen tiimin tavoin sekä tiimin sisällä että ulospäin, ja siksi muutoksen sisällöstä käytiin kovaa keskustelua muutosprosessin ja tiimivalmennuksen alussa. E-tiimi ikään kuin muisteli omaa myrskyvaihettaan, johon kuului tavoitteiden vastustamista.

Niin kyllähän me vähä jossakin vaiheessa oltiin vihasia just meidän tiimin puitteissa siitä, että pitääkö meidän muuttua jotenkin. Mitä ihmettä tässä nyt istutaan ja mietitään jotain juttuja, mitkä on ihan kondikses.

*E-tiimin jäsen*

Ajattelin, että miksi nämä hyvät ihmiset haluavat muuttaa tätä, kun tämä toimii tässä meidän tiimissä niin hyvin, ettei vaan muutos toisi mitään siirtymistä huonompaan suuntaan väkisin.

*E-tiimin jäsen*

Niin, alallahan on aina tehty tavallaan sillä lailla tiiminä töitä. Niin, se on aivan perinteistä. Pitää tulla toimeen toistensa kanssa ja sopia töistä ja yhdessä tehdä. Ja asiat nivoutuu paljo yhtehen.

*Kaksi D-tiimin jäsentä*

Joo sitte kumminkin kun se tiiminvetäjä on aiva täs meidän keskellä niin ja joka päivä keskustellahan niin se on sitte selevää kaikille. Kaikki on koko ajan selevillä, että mihinä mennähän. Saa sanoa, että meillä on joka kahviaika se tiimipalaveri ja joka iltapäivä kolomen jäläkeen käydähän palaveria. Että kyllä varmasti tiedetään toinen toistemme.

*D-tiimin kaksi jäsentä*

Yhteistyö D-tiimin sisällä oli kitkatonta. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden määrä oli suuri. Halu laajentaa yhteistyötä eri suuntiin oli näkyvissä. D-tiimi sai myös myönteistä palautetta C-tiimiltä, että D-tiimi on aina valmis tulemaan esittelemään toimintaansa vieraille. D-tiimi nautiskeli myös palautteesta, jonka joku toisesta tiimistä vierailut kouluttaja oli heille antanut. E-tiimissä tehtiin tiivistä yhteistyötä kouluttajien välillä ja kokeiltiin myös uusia ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Suoritusodotukset olivat selkiintyneet ja asiakkaat olivat tiimille tärkeitä. (Montebello & Buzzotta, 1993.).

Niin, että se sellainen tarve yhteistyöhön tulee niinku asiakkailta ja opiskelijoilta päin.

*E-tiimin jäsen*

Ja opiskelija antaa palautetta, että täällä on hyvä ilmapiiri. Että sen voi aistia. Ja sitten, että me ollaan avoimia ja rentoja tyyppejä. Joka päivä hän muistaa huomauttaa, että me ollaan huumorintajuisia täällä.

*E-tiimin jäsen*

Se monta kertaa sanoo, että asiat menöö täälä aika mukavasti.

*D-tiimin jäsen*

Ja se on kauheen ihanaa sillaikin, että kun vaihdetaan ajatuksia opiskelijan suhteen, sitä huomaa, ettei koe kouluttajanakaan niin kovaa syyllisyyttä, että se nyt tosiaan on sellanen. Se käy jotakin oman elämänsä prosessia ja käyttäytyy sillai. Se ei ole mun syy ja se saattaa muuttua siinä koulutuksen aikana se käytös.

*E-tiimin jäsen*

Just nää ryhmädynaamiset ilmiöt. Niitä me nähdään tietenkin ja osataan sitten analysoida ja viedä sitten muihinkin tiimeihin, että nyt kannattaisi näihin asioihin kiinnittää huomiota. Se on tärkeää se yhteistyö ja vuorovaikutus, kohtaaminen.

*E-tiimin jäsen*

Ja sit täällä meidän tiiminki sisällä eri lailla yhteistyötä. On saanu yhdistää voimat siinä suhteessa. Se on toiminut erittäin hyvin. Ja palautekin on ollut hyvää.

*Kaksi E-tiimin jäsentä*

Sitä tiimien välistä, sitte niinku tulevaasuures pitää parantaa. Ja kyllähän me on käytettyki muiden tiimien palveluja.

*D-tiimin jäsen*

Sitäkin oon miettiny, että onko se sen tiimiorganisaation kautta tullut asia vai onko se semmonen ajalle tyypillinen, että meidän voimat ei yksin riitä. Maailma on niin moninainen, että on pakko toimia yhdessä.

*E-tiimin jäsen*

D-tiimillä on voimakas sitoutuminen, hyvä tiimituntemus, mutta kaipaavat parempaa raportointia tuloksista. Henki E-tiimin sisällä oli ystävällinen ja toisen tarpeista huolta pitävä. (Montebello & Buzzotta, 1993.).

Sillä on varmaan ihan työnohjauksellinen merkitys sillä tiimillä että ei niinku kanna niitä asioita yksin, vaan aina on joku, jolle puhua. Niin mun mielestä on ihanaa sellanen sanomaton sääntö, että kaikki tietää, että me ollaan kaikki täs samassa veneessä.

*Kaksi E-tiimin jäsentä*

No minä uutena tiimin jäsenenä voin sanoa, että kyllä on huolehdittu ja on neuvottu ja tosi hyvin saanu kyllä opetusta ja neuvoja, kaiken aikaa, kun olen sitä kysynyt ja kysymättäkin. Ihan sama kokemus mulla on.

*Kaksi E-tiimin jäsentä*

Kyllä tänä päivänäki oli, että piti vähä hammasta purra. Kyllä mä näin sut aamulla, ku sä tulit tuolta ovesta niin mä kattelin, että nyt ei oikeen oo kaikki asiat niinku sillä lailla, että sulla oli vähän tarvetta puhua. Eikä oikeen tohtinu mitään vitsiä heittää.

*Kolme D-tiimin jäsentä*

Me ei olla oikeen pitkään aikaan istuttu näin aika levollisena keskustelemassa kaikista asioista, että tämä on ollut hirveen hyvä hetki. Että kaikki olis istuttu ja pohdittu, että hei, näinhän me näistä asioista ajatellaan.

*E-tiimin jäsen*

Joo, että kaikki on yhteisiä asioita, melekeen ne pitää ollaki. Joo siinä kaikilla on vähä oma sektorinsa kuitenkin ja silti on vähä niinku yhyreskin.

*D-tiimin jäsen*

Sielä on varmahan erelleen sellaista tekemistä, että tierettääs, kuinka meillä (taloudellisesti) menöö. Se on varmahan sellaanen yks tekijä, johonka vaaritan paukkuja.

*D-tiimin jäsen*

D-tiimi koki, että muutos tiimiorganisaatioksi on selkiinnyttänyt suhteita koko työyhteisön sisällä. E-tiimi oli tehnyt yhteistyöaloitteita muiden tiimien suuntaan, ja työelämäyhteistyökin oli esillä. (Montebello & Buzzotta, 1993.).

Täytyy kyllä sanoa, että kyllä huomattavasti helepommin olovana menöö. Joo kyllä mä ainakin koen, että tämä tiimiorganisaatio on hirviän selekiä täälä taloon sisällä. Tää on ny nimenomaan sellaista eteenpäin vievää toimintaa.

*D-tiimin kaksi jäsentä*

Tää on sellainen uudistus, jonka mä oon huomannu, jos ajatellaan tän muutoksen kannalta. Et me ollaan enemmän sellaisia vuorovaikutteisempia ja avoimempia.

*E-tiimin jäsen*

Tottakai on tärkeää, että meidän tiimiä kehitetähän ja meillähän on nyt viimeisimmät jutut ollu, että näitä yhteispalavereita tuonne pihan poikki (toisiin tiimeihin). Eli tämmönen tän kevään juttu on ollu, että lähdetään sitä tiimien välistä yhteistyötä tekemään, meillä on ollut muita tiimiläisiä vieraana. Ja mä näen, että siinä ollaan hyvällä tiellä nyt.

*E-tiimin jäsen*

Tietenkin vielä se, että kun on ollut yhtenä kouluttajana siellä ryhmässä, niin ajattelee, että mikä tässä nyt pitäisi vielä muuttua niin sen tiedon perille vieminen sinne toiseen tiimiin, että se auttaisi heitä. Että siellä monta kertaa näkee sellaisia asioita, mitkä ei välttämättä oo heillä tiedossa, kun katsoo vähän toisenlaisten silmälasien läpitte.

*E-tiimin jäsen*

Meidän entisiä opiskelijoita on joka puolella täällä ja sitten pakostakin heidän tiimoiltaan ollaan yhteydessä toisiin tiimeihin ja aika hyvin on toiminut.

*E-tiimin jäsen*

Mulla on niinku sellainen yleistunnelma, että yhteistyön tekeminen on hirveen inhimillistä. Mulla on aina ollu se tapana, että kun mä oon pitäny ryhmälle, mä oon menny käymään sen kouluttajan luona, että miten meni ja mitä tapahtui. Samalla mä kuulen sitte myös sen kouluttajan tunnelmat.

*E-tiimin jäsen*

Kyllähän nykyään käydään syvällisemmin läpi kuin ennen on käyty, että minkälainen se ryhmä on ja mitä on ne ryhmän tarpeet.

*E-tiimin jäsen*

Ja vasta kun uusi kouluttaja on ollut yhden päivän sen ryhmän kanssa, vasta sen jälkeen tiedetään, mistä puhutaan, kun niillä on kasvot niillä nimillä.

*E-tiimin jäsen*

Että kyllähän meillä on hirveen paljon tietoa yrityksistä, työelämästä ja kun me vuositason kohdataan hirveen paljo työnantajia, erilaisia työpaikkoja, työyhteisöjä, ett itse asiassa meillä on tosi paljon tietoa näistä ja sitte me myös keskusteluissa siirretään toinen toisillemme, niinku sitäkin kautta meillä on paljon oppimista ja osaamista.

*E-tiimin jäsen*

Keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön koettiin perustuvan E-tiimissä ikään kuin johonkin erityiseen (Montebello & Buzzotta, 1993).

Musta tuntuu, että se, joka tähän tiimiin jää pidemmäksi aikaa, niin ne on ehkä sellaisia henkilöitä, joilla on aikamoinen muutosprosessien historia takanaan. On joutunut sopeutumaan ja muuttumaan ja refleктоimaan tosi paljon ja se niinku jatkuu tässä jokapäiväisessä työssä. Me ei olla ikinä luultukaan olevamme valmiita missään. Koskaan ei semmoisena henkilönä lähde täältä töistä, kun on aamulla tullu. Että meillä on tällainen perusideologia jo olemassa.

*E-tiimin jäsen*

E-tiimissä ilmeni voimakasta sitoutumista ja sallivuutta (Montebello & Buzzotta, 1993). Ihmissuhteiden merkitystä korostettiin, työkaverit olivat tärkeitä myös ihmisinä ja ystävinä. Siten tiimin merkitys oli työyhteisöä laajempi.

Niin niin. Mä ainakin koen, että mä oon osa kokonaisuutta. Että mä oon oma itseni ja mulla on omat osaamiseni ja mä oon valmis kehittymään ja haluan

kehittyäkin. Ja organisaatio kehittyy tietenkin, jos siellä on itseään kehittäviä yksilöitä.

*E-tiimin jäsen*

Sallivuutta kans on tullu, kun tulee mokia. Et on sallittua sanoa, ett näin on käyny ja mitenkä tää nyt korjattais ja kaikki yrittää korjata sitä juttua. Sekään ei ole sellainen julkinen häpeä.

*E-tiimin jäsen*

On ihanaa, kun ei tarvitse olla täydellinen, vaan voi olla inhimillinen.

*E-tiimin jäsen*

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että *tiimiytymisen vauhti vaihtelee*, kuten jo raportin otsikossakin todetaan. Eri tiimit kehittyvät muutoksessa eri vauhtia. Niiden lähtökohdat ja edellytykset kehittymiseen eroavat toisistaan. Vaikka itse toimin kohdeorganisaation johtajana ja tunnen mielestäni työkaverit kohtuullisen hyvin, tiimien sijoittuminen kehittymisen vaiheisiin oli minulle yllätys monilta osin.

## 6.2 Yhteistyö voimanlähteenä

Pirneksen (1998) johtamassa tutkimusprojektissa *tiimi* määriteltiin seuraavasti:

”Tiimi on pysyväisluontoisesti organisoitunut ryhmä ihmisiä, jotka *itsejohtoisesti* toimien, yhteisvastuullisesti, tiiviissä **yhteistyössä** suorittavat tiettyä kokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa.”

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen merkitys yhteistyölle annetaan tiimeissä. Vaikka yhteistyön käsittelemiseen ei johdateltu keskusteluteemoissa, nousi yhteistyö lähes jokaisessa fokusryhmässä esiin välttämättömänä edellytyksenä työyhteisön ja tiimin toimimiselle. Yhteistyökyvyn ja yhteistyöhalun puolesta käytettiin painavia ja vakuuttavia puheenvuoroja. Se nähtiin tärkeänä voimansaamiskeinona eli työssä jaksamisen tukena.

Jos ei tosiaan henkilösuhteet pelaa, niin ei sitä kyllä oikeen kauan niin. Jos joskus on vaikeita päiviä, mutta kyllä henkilösuhteet pitää olla kunnos ja pitää pystyä luottamahan työkaverihin ja sillä lailla. Oon kiitollinen, että oon saanu tällästen ihmisten kanssa töitä tehdä. Se on yks sellanen, se on varmaan yks



sellaanen tärkeimmistä *voimavaroosta*, että työyhteisö toimii. Jos työyhteisös on se, että illalla lähäretähän ovet paukkuen ja aamulla ollahan lymyystä, niin ei se.

*Kaksi D-tiimin jäsentä*

Kyllähän se sillai, että kyllähän nää työt aika kuluttavia on, että kyllä se, että voi työyhteisössä puhua ja purkaa ja reflektoida niitä ajatuksia ja tunteita ja näin niin kyllä se on tosi tärkeä. Se on oikeestaan ainut voimakeino tai semmonen *voimansaamiskeino*. Että kun ei näistä asioosta voi ihan kenenkä tahansa kanssa tuola organisaation ulkopuolella pölistä. Ei jää mitään muuta vaihtoehtoa kuin se työkaveri.

*E-tiimin jäsen*

Tyypillistä Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin suorittavalle, todellisen tiimityön vaiheessa (4. vaihe) olevalle tiimille oli se, että yhteistyöstä puhuttiin *asiakkaiden ongelmien ratkaisemisen* yhteydessä. Tiimin sisäistä yhteistyötä tehtiin tiimin omien asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Yhteistyö toisten tiimien kanssa suuntautui tiimien yhteisten asiakkaiden ongelmien ratkaisuun. Aikapulasta ei puhuttu, vaan yhteistyö nähtiin luontevana ja välttämättömänä osana työtä ja yhteistyöstä puhuttiin hyvin lämpimästi.

Mutta asiakas on kuitesti sellaanen, että sitä joutuu kuuntelemahan. Niin. Joutuu joskus tekemähän kompromisseja.

*D-tiimin jäsen*

Nää elämänhallintakysymykset, ne koko ajan näistä ryhmistä nousee aina vaan vahvemmin. Ja näiden moninaisuus. Ja sit siitähän tulee se tarve käsitellä niitä yhdessä, että kun ne on aika isoja asioita, että sä et oo niitten asioitten kanssa yksin. Joo, kun kollegallakin on ollut vaikeita ryhmiä, niin kyllä mä oon yrittäny olla apuna siinä, että mulle saa soittaa koska vaan, jos tuntuu siltä. Tiedän, mitä se on, kun on 10-15 ihmisen tuska päällä.

*E-tiimin kolme jäsentä.*

Kun just tuon toisen tiimin kanssa sovitaan tunteista, niin kyllähän siellä käydään läpi syvällisemmin kuin ennen on käyty, että minkälainen se ryhmä on, että mitä ne sen ryhmän tarpeet on.

*E-tiimin jäsen*

Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin rennossa, normeja muodostavassa vaiheessa (3. vaihe) olleet tiimit kertoivat *jakavansa omia töitään yhteistyössä*, esim. opetus- ja dokumentointitehtäviä. Tavoitteena oli auttaa työtoveria, ratkaista hänen tai kaikkien tiimin jäsenten yhteisiä ongelmia.

Se on kuitenkin huomattava ero entiseen, että yritetään toimia aina niin, että ei kattota ihan sitä omaa tonttia, vaan aina pikkuusen niin, että jos se menis niin,

että naapurikin onnistuis työssänsä. Kaikki tähtää siihen, että tehdään pitemmän tähtäimen suunnittelua ja tämmöstä, että pystyttääs koko tiimi toimimaan tehokkaasti.

*F-tiimin jäsen*

Oonhan mä täälä istunu monet kerrat täälä alakerras niitten kans ja sielä on selevitetty. Sielä on sähköpostiakin opeteltu lähettämähän ja kaikkia muuta. Heti, kun jalakautuu tänne osastolle, niin sielä saa tehdä näitä auttamistöitä muitakin.

*C-tiimin jäsen*

Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin myrskyvaiheessa (2. vaihe) olleessa tiimissä yhteistyöstä puhuminen painottui *keskinäisen työnjaon organisointiin* ja yhteistyön kaipuuseen.

Sitä jokainen suunnittelee yksin ne kokonaisuudet ja muuta. Kaipais siihen, että se tuntuis enemmän siltä, että tää on nyt se meidän juttu ja sitä viedään eteenpäin.

*B-tiimin jäsen*

Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin muotoutuvassa vaiheessa (1. vaihe) olleissa tiimeissä ei joko puhuttu yhteistyöstä lainkaan tai se sidottiin *kehittämistyöhön*, mihin ei ole aikaa tai energiaa opetustyön jälkeen. Tai keskustelua käytiin teoreettisella tasolla refleктоimatta oman tiimin keskinäisiä yhteistyökäytänteitä. Mieluummin suuntauduttiin arvioimaan tiimien välisiä yhteistyösuhteita.

Emmä ny voi paljoa siihen vaikuttaa, niinku kollegan kanssa olla tiiminä, että joku kollegan juttu menee.

*A-tiimin jäsen*

Sitä on niinku tavallisen puhki mihinkään kehittävään yhteistyöhön. Ei siitä tuu yhtään mitään sen seittemän tunnin jälkeen, kun sä oot face-to-face opiskelijoiden kanssa, sä oot jo niin naatti, että susta ei oo sen jälkeen kehittämään enää mitään.

*Kaksi A-tiimin jäsentä*

Selittääkö tiimiin kertynyt yhteistyöhalu tai yhteistyökyky tiimin asemoitumisen tiimin vaiheita kuvaavan mallin tiettyyn vaiheeseen? Varmasti osittain. Jostakin tiimistä näyttäisi puuttuvan yhteistyökykyä, jostakin toisesta yhteistyöhalua, mutta kolmannen haasteena voi olla se, että yhteistyön merkityksen tärkeyttä ei ole vielä tunnustettu tai ymmärretty. Ehkä yhteistyötä jopa hieman pelätään. Joku voi pelätä menettävänsä työmahdollisuuksia, jos paljastaa toisille omia suunnitelmiaan, kontaktejaan, kehittämiään menetelmiä

tms. Tässäkin tapauksessa näyttäisi pätevän, että tiimin yhteistyön halvaannuttamiseen riittää, että yksi tiimin jäsenistä ei tunnusta yhteistyön tärkeyttä.

Kyllähän se on aika tahdonalaista toimintaa, että tulee toimeen ja tekeekö yhteistyötä ja hakeeko hyviä puolia vai onko koko ajan kriittisellä kannalla tai just se, mitä pystyy jakamaan.

*A-tiimin jäsen*

Työkavereiden välisen vuorovaikutuksen laatu nähtiin avaimena hyvään työilmapiiriin ja onnistumiseen työssä. Tutkimusaineiston mukaan vain hyvällä vuorovaikutuksella voidaan edetä korkeatasoiseksi tiimiksi.

Mä oon siihen tuloksehen tullu, että ei oikeestaan oo niinkään tärkiä se, mikä on organisaatio näin kaavaltansa, kyllä siellä ratkaasoo nämä henkilösuhteet ja yhteistyö. Ne mun mielestä menöö ohitte näiren eri organisaatiomallien. Jos ei sielä yhteistyö pelaa niin eihän siitä voi tulla mitään, vaikka siinä olis mikä organisaatio. Eikö se vähä näin oo?

*F-tiimin jäsen*

Mitä oon pitkän ajan kuluks seurannu, niinkun laatujärjestelmä, se on hyvin yksinkertainen... Se on vaan sellainen, että kaikki asiat toimii juohevasti näin, ettei siinä teherä turhaa byrokratiaa, vaan että ne toimii juohevasti. Ja yhteistyöhän tulee siinä aina kysymyksehen, että se vaikuttaa siihen toimivuutehen hyvin ratkaasevasti. Riippuu aivan täysin henkilöstä. Kuinka ne pelaa yhtehen.

*F-tiimin jäsen*

Tiimin kehittymisen alussa yhteistyön rakentumista tutkimusaineiston analyysin mukaan auttaa työsisältöjen ja fyysinen läheisyys oman tiimin kesken. Sen sijaan fyysinen läheisyys toisen tiimin kanssa ei takaa yhteistyön kehittymistä tiimien välille. Ilmeni jopa, että muiden tiimin jäseniä ei tervehditty, kun aamuisin tavattiin ensimmäisen kerran. Pidemmälle ehtineissä tiimeissä tuli näkyviin yhteistyötahdon vaikutus kompromissien löytämishaluna. Asiakkaiden ongelmien ratkaisemisessa haluttiin päätyä ratkaisuun, vaikka se usein olikin kompromissi, jonka rakentamisessa joutui luopumaan osasta omia tavoitteitaan. Kompromisseja tehtiin sekä asiakkaiden että kollegojen kanssa. Pisimmälle kehittyneet tiimit tunnistivat hyvin myös aloitteellisuuden merkityksen yhteistyön rakentamisessa. Tiimin kehittymisen alkuaskelmilla olleiden tiimien jäsenet joutuivat toisinaan tekemään yhteistyötä tiimin ulkopuolella jopa salaa.

Ollaan lähetty ihan totaalisesti niinku ihan tietoisesti verkostoitumaan naapuritiimeihin, ett meillä on ollu muita tiimiläisiä vieraana.

*E-tiimin jäsen*

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että yhteistyökyvyllä ja yhteistyöhalulla on työntekijöiden kokemuksen mukaan erittäin merkittävä rooli ylipäättään työyhteisössä, mutta myös tiimiytymisen edistymisessä. Se koetaan tärkeänä voimansaamiskeinona ja voimanlähteenä. Ensimmäinen askel tiimiytymisessä lienee se, että yhteistyön merkityksen arvo tunnustetaan. Vasta sitten sitä voidaan tavoitella. Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin mukaisesti analysoiduissa tiimeissä yhteistyö ilmeni kolmella eri tavalla tiimien reflektioissa. Muotoutuvassa vaiheessa (1. vaihe) tiimit yhdistivät yhteistyön *kehittämiseen*. Myrskyvaiheessa (2. vaihe) ja rennossa vaiheessa (3. vaihe) yhteistyö ilmeni tiimin *töiden keskinäisenä jakamisena ja organisointina*, työnjakona. Todellisen tiimityön vaiheessa (4. vaihe) yhteistyö refleктоitui esiin *asiakkaiden ongelmien ratkaisemisena*.

### 6.3 Itsejohtoisuuden jäljillä

”Tiimi on pysyväisluontoisesti organisoitunut ryhmä ihmisiä, jotka *itsejohtoisesti* toimien, yhteisvastuullisesti, tiiviissä *yhteistyössä* suorittavat tiettyä kokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa.”

*Pirnes (1998)*

Pirnes on nostanut tiimin määritelmään käsitteen *itsejohtoisuus*. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka itsejohtoisuus ilmenee tiimiytymisessä. Madaltuvien organisaatioiden ideaan kuuluu päätösvallan vierittäminen alaspäin sinne, missä toiminnot tapahtuvat eli ruohonjuuritasolle. Se edellyttää kuitenkin niitä tietoja ja taitoja, joita perinteisesti on ollut vain johtoportaalilla. Tiimiorganisaatioissa ei riitä, että vain tiiminvetäjällä on nämä tiedot ja taidot: niitä pitäisi olla jokaisella tiimin jäsenellä päätöksenteon valmistelun ja päätöksenteon tukena sekä vastuunkannon selkiyttäjänä. Tämä mahdollistaisi linjakkaiden päätöksien tekemisen tiimeissä siten, ettei päätöksentekoa enää tarvitsisi kierrättää johdon kautta (Pirnes 1998; Helakorpi 1998.). Tämän tutkimuksen kuluessa itsejohtoisuus alkoi erityisesti kiinnostaa tutkijaa tiimien fokuskeskustelujen aikana. Kiinnostuksen herättivät ristiriitaiset kannanotot: Toisaalta tiimeissä oltiin halukkaita lisäämään tiimien valtaa ja vastuuta sekä yksittäisten tiimin jäsenten valtaa ja vastuuta, toisaalta kukaan ei nähnyt tulokorttityön merkitystä tämän mahdollistajana. Joissakin tiimeissä valitettiin tiimin tavoitteiden epäselvyyttä, kaivattiin kirkasta tavoitetta samaan aikaan, kun nähtiin tulokorttityö turhana ja väkinäisenä. Kuitenkin tulokorttityö keskittyi tiimin tavoitteiden prosessointiin ja muotoiluun. Työskentelyn periaate oli, että jokainen tiimi määrittelee itselleen tavoitteet, jotka ovat sopusoinnussa johdon

asettamien, koko oppilaitosta koskevien tavoitteiden kanssa, jotka myös kehittyivät prosessin aikana tiimeistä saadun palautteen perusteella.

Mutta tota se, että meillä ei ole kirkkaana se, että mihin meidän pitäisi pyrkiä. Meillä pitäisi olla semmonen kirkas ajatus, mihin me tällä toiminnalla tähdätään.

*B-tiimin jäsen*

Niin siinä tulokortissahan on ihan selvästi kateissa se punainen lanka. Enemmän niinku sanahelinää. Mutta mitään ei ole oikeastaan tapahtunut eikä muuttunut.

*B-tiimin jäsen*

Kyllähän sen tiimiorganisaatiossakin pitäisi toimia niin, että sen ryhmän, mikä sitä asiaa miettii, niin toteuttaa sen, ja kantaa tavallaan vastuun siitä.

*B-tiimin jäsen*

Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin muotoutuvassa ja myrskyvaiheessa olleissa tiimeissä refleктоitui eniten esiin tiiminvetämiseen liittyneet ongelmat. Yksi tiimi koki, ettei tiimiytyminen koske heitä lainkaan, toiselta oli tiiminvetämisen tyyli kateissa ja kolmannessa tiimissä oltiin vielä pitkälti linjajohtoisessa järjestelmässä, jossa tiiminvetäjä piti ohjaksia käsissään. Näissä tiimeissä vastuun jakamisesta ei kunnolla keskusteltu. Se ei perustunut yhteiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon, mikä ilmeni tunteena, ettei tiimin jäsen voi vaikuttaa päätöksentekoon tiimissä.

Kyllä mun mielestä on pahoja merkkejä siitä, että yhä enemmän tai emmä tiedä, onko se yhä enemmän, että hirveen monet asiat pannaan kuitenkin tiiminvetäjän niskaan tai päätettäväksi, niin mikä ero siinä on sitten näihin vanhoihin osastonjohtajiin.

*A-tiimin jäsen*

Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin rennossa ja todellisen tiimityön vaiheessa olleissa tiimeissä ilmeni alkuvaiheiden tiimejä enemmän yhteistä sopimista vastuunjaosta jatkuvilla keskinäisillä keskusteluilla. Itsejohtoisuus ilmeni myös pyrkimyksenä tavoitella riittävää työkuormaa kaikille tiimin jäsenille. Sitoutuneisuus tiimiin ja sitä kautta tiimiorganisaatioon ja aikuiskoulutuskeskukseen edisti vastuunottohalua ja johtamisvastuun jakamista, mikä edisti itsejohtoisuuden kehittymistä. (Vrt. Pirnes 1998; Helakorpi 1998.).

Edustaahan tää (tiimi) ainakin mulle paljon. Kuitenkin kysymys on sosiaalisista suhteista, ihmissuhteista. Me ihmisethän täällä tehdään kuitenkin nää asiat. Pelkät seinät ei riitä siihen. Mulle tää ainakin merkitsee enempi. Enempi kuin vain pelkkää työpaikkaa.

*E-tiimin jäsen*

Tutkimusaineistosta paljastui, että tiedonantajista monet olivat tottuneita johtamaan itse omaa työtään, tekemään vaivatta päätöksiä ilman esimieheltä haettua siunausta. Pidemmälle kehittyneissä tiimeissä ilmeni paljon yhteistä keskustelua ja valmistelua, mutta tutkimusaineiston perusteella selkeä tavoitteellinen, teoreettiseen viitekehykseen perustuva tiimin itsejohtoisuus näyttäisi olleen vielä kateissa kaikilta tutkimukseen osallistuneilta tiimeiltä.

Meillä on hirveän paljon foorumeita, missä voi vaikuttaa ja missä saa tietoa ja voi jakaa tietoa ja niin kuitenkin se porukka, joka niissä kulkee, niin kuitenkin se on aika vähäinen. Se musta tutuu ikävältä, että sitten sanotaan, että siitä asiasta ei ole kerrottu mitään. Mutta että niin niin kun toisaalta, sekin se ihmisten omakin vastuu siitä tiedon hakemisesta.

*C-tiimin jäsen*

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että itsejohtoisuuden käsite on vieras ja vaikea. Sitä ei tunneta, ja siksi sen käyttö tiimin toiminnan yhtenä teoreettisena viitekehyksenä ei ole yleistä käytännön tasolla. Kuitenkin tämän tutkimuksen aineistossa itsejohtoisuutta ilmenee monin eri tavoin: yhteisenä suunnitteluna, keskusteluna ja valmisteluna sekä yhteisenä sopimisena asioista ja vastuunjaosta. Eli kohdeorganisaation tiimit ovat itsejohtoisuuden jäljillä, mutta edelleen kehittämistä tarvittaisiin.

## 6.4 Tiimivalmennuksen merkitys

Tiimivalmennus tuki muutosta tiimiorganisaatioksi. Valmennuksen viimeinen jakso oli vielä edessäpäin tutkimushetkellä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka tiimit olivat kokeneet tiimivalmennuksen, mikä merkitys sille annettiin. Kuvatkoon seuraava sitaatti prosessikonsultoinnin menetelmää, jota tiimivalmennuksessa käytettiin.

Se (tiimivalmentaja) on tienny itte ratkaasun kyllä, mutta se ei oo sitä sanonu, vaan se on kaivanu aina sen meistä. Ja kun se on meistä löytyny se ratkaasu niin siinä paljo paremmin ollahan sitoutuneita sen taakse. Mä kerran sanoonki, että ollahan niinku kelopökkelöötä, jonka sisältä löytyy kyllä se lintu, ku se vaan osataan veistää sieltä pois, niinku Lintu-Antti teköö näitä lintuja kelopökkelööstä. Itte asias se onki ainoa oikea tapa.

*F-tiimin jäsen*

### *6.4.1 Muotoutuvan eli reaktiivisen vaiheen tiimeille*

Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin muotoutuvassa vaiheessa oli kaksi tiimiä: A ja G. Näistä G koki, että muutos tiimiorganisaatioksi ei lainkaan koskettanut heitä. Ilmeisesti osittain siihen liittyen G-tiimissä ei reflektoitunut esiin ainuttakaan myönteistä kokemusta tiimivalmennuksesta. *Tiimivalmennuksen merkitys* nähtiin vähäisenä, ellei jopa olemattomana. A-tiimi korosti tiimivalmennuksessa keskustelujen, kuuntelun ja tunteiden purkamisen mahdollisuuksia, mutta koki, että mitään konkreettista ei prosessin seurauksena ollut tiimissä syntynyt, vaikka satsausta tiimivalmennukseen sinänsä pidettiin arvossa.

Ja siinäkin käytiin sitä talon tulokorttia ja sit aloitettiin vähän sitä omaa, että et sen merkitystä ei tänä vuonna ainakaan voi sanoa, että se olis ollu juurikaan.

*G-tiimin jäsen*

Ei sillä ainakaan mitään merkitystä oo ollu, kun ei kerran muistakaan mitään.

*G-tiimin jäsen*

Siinä on niinku aikaa pohtia ja hiukan purkaa tunteita. Varovasti kyllä, mutta kuitenkin.

*A-tiimin jäsen*

Keskusteltu me on siellä, mut ei siinä mitään semmosta. Onko se aiheuttanu mitään konkreettista? Ei mun mielestä ainakaan. Emmä koe sitä sillä lailla, että olis.

*Kaksi A-tiimin jäsentä*

Mutta emmä tiedä sitte, onko me sen enempää alettu puhaltaa yhteen hiileen kuin ennenkään, että edelleen on erilaiset koulutusalat ja.

*A-tiimin jäsen*

### *6.4.2 Autoritatiivisen vaiheen eli myrskyvaiheen tiimille*

Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin mukaisessa autoritatiivisessa vaiheessa ollut B-tiimi toi esiin käytännön järjestelyjen hyödyllisyyden. Tiimin jäsenet kokivat, että näin oli tapahtunut erityisesti ensimmäisellä tiimivalmennuskerralla, ennen kuin tulokortin täyttö tuli mukaan valmennukseen. Tulokortti sai hyvin ristiriitaisia kommentteja osakseen B-tiimissä. Kuten aiemmin todettiin, tiimi koki kokonaisajatuksen tiimin toiminnan tavoitteista olevan kateissa. Joku jo näki, että tulokortin hyvä toimeenpano edesauttaa tiimimäiseen toimintaan,

mutta silti tulokortin koettiin vieneen aikaa joltakin tärkeämmältä tiimivalmennuksessa ja juuri sen vuoksi ei muutosprosessia tapahtunut.

Tiimipalaverit se (tiimivalmennus) on käynnistänyt meidän tiimissä.

*B-tiimin jäsen*

Kyllähän siinä on sitte se, että aluksi oli sellaista hyvinki asiallista, mutta sitte sitä ruvettiin sitä tulokorttia väkisin. Väkisin lyömähän kasaan, niin siinä sitten se varsinainen asia katos.

*B-tiimin jäsen*

Mä en oo vielä keksinyt sitä valmennusosaa, kun on vaan tehty sitä yhtä paperia.

*B-tiimin jäsen*

Sisältö on ollu vähä erilaasta, ku olis toivottu.

*B-tiimin jäsen*

Enemmän niinku sanahelinää, mutta mitään ei oo oikeestaan tapahtunu, eikä muuttunu. Muutosprosessia ei oo kyllä tapahtunu.

*B-tiimin jäsen*

### *6.4.3 Rennon eli normeja muodostavan vaiheen tiimeille*

Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin mukaisessa rennessa vaiheessa ollut F-tiimi tuntui saaneen ehkä kaikkein eniten hyötyä tiimivalmennuksesta. F-tiimi oli mieltynyt tiimivalmentajan käyttämään menetelmään, jossa he itse olivat saaneet ratkoa ongelmiaan. C-tiimi toi esiin tiimivalmennuksen myönteisinä vaikutuksina tiimipalaverien käynnistymisen, viestinnän kehittymisen ja mielipiteiden huomioon ottamisen. C-tiimi olisi kaivannut enemmän tiimien välisen yhteistyön ruotimista ja rakentamista, mutta koki, ettei siinä ollut edistytty.

Se on kyllä yllättävän yksinkertainen se konsti, se Riittan (tiimivalmentaja) konsti. Kuitenkin se on tehokas konsti. Meillä on täällä pitkä rivi muutoksia ja kehittämistä. Se on vähä tollasta aivoriihi-, ideariihitoimintaa. Jos on ongelma, hyvä ratkaisu tää tiimivalmennus.

*F-tiimin jäsen*



Sen (yhteisen valmennuksen) jälkeen ne on kyllä pystyneet hoitamaan asiansa asiallisesti ja ystävällisesti.

*C-tiimin jäsen*

Ja meidän rajapintojen, mikä on tiimiorganisaation justihin, että rajapintoja kattotahan niinku yhyres, että kuinka näistä selevitään. Se ei oo kyllä toteutunu meillä tippaakaan.

*C-tiimin jäsen*

#### *6.4.4 Todellisen tiimityön eli suorittavan vaiheen tiimeille*

Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin mukaisessa todellisen tiimityön vaiheessa ollut D-tiimi oli saanut haluamansa tiimivalmennuksesta, mutta aineiston perusteella ei selvinnyt, mitä se oli. Koko työyhteisön tasolla he kokivat yhteistyön parantuneen ja ehkä tehokkuuden lisääntyneen. E-tiimi koki ensimmäisellä tiimivalmennuskerralla saamansa palautteen rankaksi eikä oikein ollut motivoitunut valmennukseen myöhemminkään. Siitä huolimatta E-tiimi painotti yhteistyön merkitystä keskustellessaan tiimivalmennuksen merkityksestä.

Ensimmäisellä tiimivalmennuskerralla muistan, kun yhdessä todettiin, että mehän ollaan hyviä. Siitä saatiin niin hirveen rankkaa palautetta, ettei näin saa sanoo. Eli pitää nyt mennä itseensä ja tutkia, et miksi on hyvä ja onko varmasti niin hyvä.

*E-tiimin jäsen*

Jotenkin olen ollut aistivinani, että me ei olla ehkä ihan hyvin sitouduttu siihen. Että ainakin ihan omalta kohdaltani sanon, että en oo kaikessa ollu mukana. En tiedä, olisko niin, että me ei nähty sitä tuloskorttia niinku. Me ei löydetty sitä, miten se olis meidän työväline. Ja ehkä meillä oli just näitä tarpeita, mitkä oli niin konkreettisia.

*E-tiimin jäsen*

Kyllä tuosta niinku henkii tästä koko talosta niinku sellasen sanotahan niinku reippauden tunteen...on se tekemisen meininki täällä. Sillä lailla, että on yhteistoimintaa...että on yritetty sumplia maharollisimman mukavasti etehenpäin.

*D-tiimin jäsen*

Tiimivalmentaja on antanu meille aika paljo sellasta, mitä me on niinku haluttu.

*D-tiimin jäsen*

Edellä kuvatun perusteella voidaan yhteenvetona todeta, että tiimit olivat kokeneet tiimivalmennuksen eri tavoilla. Yksi tiimeistä piti tiimivalmennusta erinomaisena mahdollisuutena ratkoa tiimin ongelmia ja kehittää toimintaa. Toisessa ääripäässä tiimi ei kokenut hyötynensä tiimivalmennuksesta mitenkään. Merkille pantavaa on myös se, että nämä kokemukset eivät olleet suoraan verrannollisia tiimin sijoittumiseen vaihemallin portaille siten, että edistyneimmät tiimit olisivat kokeneet saaneensa tiimivalmennuksesta eniten.

## 7 Tutkimuksen luotettavuus

Shotterin (1993, 1-5) mukaan toisen ymmärtäminen vuorovaikutuksessa on vain osittaista. Työyhteisöissä näkyy usein pragmatismien lähtökohtana oleva darwinilainen käsitys ihmisestä: he tekevät eläinten lailla parhaansa tullakseen toimeen ympäristössään, ja sanoilla on tässä selviytymisessä keskeinen merkitys. (Kivinen & Ristelä 2001, 20.). Tämä vaikuttaa myös fokuskeskustelujen taustalla. Osallistujat tekevät koko ajan valintoja sen suhteen, mitä paljastavat, mitä peittävät tai jättävät sanomatta. Kivisen ja Ristelän mukaan (emt.) emme pysty tiedostamaan suurinta osaa siitä, mitä mielessämme liikkuu. Tähän tiedostamattomaan ei voi päästä käsiksi introspektion, itsereflektion tai muun vastaavan kautta. Jos tämä hyväksytään, tässäkin tutkimuksessa tiimireflektiolla on voitu tavoittaa vain pieni osa tiedonantajien mielenliikkeistä. Kun tästäkin vähästä tiedonantaja tekee koko ajan valintoja, mitä ja kuinka tuo esiin ja mitä jättää piiloon, on selvää, että kerätty tutkimusaineisto raapaisee vain pintaa kokonaisprosessista.

Rationalismin mukaan tiedon lähde on järki ja empirismin mukaan kokemus, jotka molemmat ovat liian rajoittuneita työyhteisöön, jossa on aina monia erilaisia totuuksia. Ristiriidat työyhteisössä syntyvät usein rationalismin tai empirismin ylikorostumisen seurauksena. Ihmisillä on taipumus usein uskoa yhteen oikeaan ja samalla olla näkemättä asiaa toisen ihmisen näkökulmasta. Sen sijaan fallibilismin edustajat antavat tilaa kollegan ja tutkijan erehtyväisyydelle, jonka myötä kaikki tieto on epävarmaa ja alati kehittyvää ja sitä korjataan ja tarkistetaan tieteen kehityksen tarjoamien uusien näkökulmien avulla. (Haaparanta & Niiniluoto 1991, 22-24.). Fallibilistinen ote tässä tutkimuksessa antaa mahdollisuuden ymmärtää kaikkien tiedonantajien näkökantoja. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tämä merkitsee sitä, että tutkijan valintojen seurauksena raporttiin jää joitakin hänen tärkeänä pitämiään tuloksia ja näkökulmia, jotka tutkija haluaa tuoda näkyviksi joko tiedeyhteisölle tai muille lukijoille. Lukijoiden tehtävä on muokata valittuja näkökulmia edelleen.

Klaus Mäkelän (1997, 159) mukaan kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet ovat seuraavat:

- aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka
- aineiston riittävyys
- analyysin kattavuus

Mäkelän (emt., 162) mukaan ryhmähaastattelut ovat sopiva tapa tavoitella kulttuurisesti yhteistä ja tiheätä. Käydyillä fokuskeskusteluilla haravoitiin tiheästi koko työyhteisö. Aineistoa voidaan sen puolesta pitää merkittävänä. Organisaatioiden madaltuminen on yhteiskunnassa edelleen jatkuva trendi, ja siksi aineiston kerääminen tällaisesta organisaatiosta on yhteiskunnallisesti perusteltua. Aineiston riittävyttä arvioitaessa merkityksellistä on se, että aineisto kerättiin koko työyhteisöstä. Mitään työyhteisön osaa ei suljettu tutkimuksen ulkopuolelle. Aineiston määrää rajattiin poikkileikkausotteella keräämällä aineistoa vain kerran kaikilta noin yhden viikon sisällä, jotta se ei paisuisi liian suureksi ja vaikeaksi hallita. Koko aineisto analysoitiin läpikotaisin teoreettiseksi viitekehyyksi valitun mallin avulla. Nvivo-ohjelmiston avulla oli helppo hallita 131-sivuinen aineisto. Raportin kirjoittamisessa tutkija on pyrkinyt siihen, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä niin, että lukija voisi hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Tämän tueksi lukijalle on annettu mahdollisimman tarkka kuva sekä niistä teknisistä että ajatusoperaatioista, jotka ovat johtaneet raportoituihin tuloksiin. Luokittelu- ja tulkintasäännöt on pyritty esittämään niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 136-137) esittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta vertailutaulukon, mihin he ovat koonneet Niirasen (1990), Tynjälän (1991), Eskolan ja Suorannan (1996) sekä Parkkilan ym. (2000) käännoiksi ja tulkintoja englanninkielisistä laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liitettyistä termeistä. Ne taas ovat peräisin enimmäkseen Cuban ja Lincolnin tuotannosta vuosilta 1981-1988. Käännökset ja painotukset vaihtelevat, mikä kertoo käsitteiden horjunnasta puhuttaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Uskottavuus tai vastaavuus (Credibility) tässä tutkimuksessa voisi todentua sillä, että tiedonantajat hyväksyvät tutkijan heidän tuottamastaan aineistosta tekemät tulkinnat. Tutkimusraportin luki tiimivalmentaja ja viisi vapaaehtoista työyhteisön jäsentä, joista kolme oli naisia ja kaksi miehiä. Lisäksi tutkimustulokset esiteltiin joka tiimille erikseen ja niistä käytiin pohdiskelua keskustelu. Saadun palautteen perusteella raporttiin tehtiin hienosäätöä, mutta tutkimustulokset työyhteisö hyväksyi sellaisenaan. Pohdinnat työyhteisön kanssa on esitetty raportin viimeisessä luvussa 8.5. Tutkimuksen ja tutkimustulosten siirrettävyys (Transferability) toiseen kontekstiin jää lukijoiden arvioitavaksi, mutta uskoakseni jo raportin lukeminen saattaa käynnistää lukijan mielessä arviointiprosessin oman työyhteisön tiimien sijoittumisesta tiimin vaiheita kuvaavan mallin portaille tai yhteistyöhalun ja -kyvyn ilmenemisestä eri puolilla työyhteisöä (Montebello & Buzzotta, 1993). 'Debendability' on käännetty taulukossa sanoilla luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus. Tutkijat painottavat sitä, että tutkijan tulee ottaa huomioon erilaiset ulkoiset vaihtelua aiheuttavat tekijät sekä itse ilmiöstä johtuvat tekijät.

Tutkimus tulee myös toteuttaa tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein. Tässä tutkimusraportissa on kuvattu tarkasti tutkimustilanteeseen ja –kontekstiin liittyviä tekijöitä nimenomaan siksi, että tutkija tutkii johtamaansa työyhteisöä. Taulukossa edellytetään myös, että ulkopuolinen henkilö tarkastaa tutkimusprosessin toteutumisen. Koska kyseessä on opinnäyte, on sillä koko ajan ollut yliopiston määräämä ohjaaja ja asiantunteva, monipuolinen vertaistutkijoiden joukko tutkijaseminaareissa. Vakiintuneisuus, vahvistettavuus, vahvistuvuus (Confirmability) todentuu tässä tutkimuksessa siten, että ratkaisut on esitetty niin seikkaperäisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä. Vahvistettavuus edellyttää myös tutkimustulosten mahdollisimman neutraalia käsittelyä. Tätä ovat arvioineet vertaistutkijat ja ohjaaja tutkijaseminaareissa.

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetty Montebellon ja Buzzottan (1993) ryhmädynaaminen malli on rakenteeltaan kaavamainen kuten mallit yleensä. Se keskittyy ainoastaan ryhmädynaamisiin ilmiöihin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Ne eivät erottele esim. ammattispesifejä taitoja eivätkä äidinkielen kirjallisia taitoja, jotka onkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Usein käy kuitenkin niin, että oppiminen tai kehittyminen ei etene minkään kaavojen tai mallien mukaan, vaan elämä, ihmiset ja ympäristö rakentavat omia satunnaisia mallejaan, joita kutsutaan epäjatkuviksi malleiksi (Willman, 2001). Siksi esim. jatkotoimenpiteiden suunnittelussa tämän tutkimuksen tuloksia ei saa nostaa liian merkittävään asemaan, vaan huomioon on otettava monet muut työyhteisössä vaikuttavat seikat.

Tässä tutkimuksessa ja siihen liittyneessä työyhteisön kehittämissuunnitelmassa haluttiin kehittää ja kokeilla tiimireflektiota uuden tiedon tuottamisen menetelmänä. Menetelmä osoittautui toimivaksi, mutta haastavaksi. Tiimit eivät päässeet kovin syvälle reflektiossaan, mutta syntynyt tutkimusaineisto oli kuitenkin rikas ja mielenkiintoinen. Se antaa viitteitä siitä, että keskinäisellä kehittämisellä ilman tiimin ulkopuolista tutkijaa tai tarkkailijaa tiimeillä on mahdollisuudet hyödyntää prosessin aikana saamiaan kokemuksia uuden tiedon tuottamisessa tulevaisuudessa.

”Minua vaivaa hieman tässä tutkimuksessa sen objektiivisuus. Koska sekä tutkija että tutkittavat edustavat samaa organisaatiota ja vielä nimenomaan kriisin läpikäynyttä sellaista, on uskoakseni lähes mahdoton saada suodattamatonta tietoa. Tutkijan ja tutkittavan suhde ei ole tutkimustilanteessa ja sen jälkeen tasa-arvoinen.”

*Aikuiskoulutuskeskuksen työntekijän sähköpostiviesti tutkijalle*

Yllä siteerattu työyhteisön jäsen on oikeassa. Tässä tutkimuksessa saavutettava tieto on monella tapaa suodattunutta. Kuten aiemmin on jo kuvattu, tiedonantajiin vaikuttivat varmasti heidän aikaisemmat yhteistyökokemuksensa tutkijan kanssa sekä yllä esiin tuotu kriisi, jota aiemmin on kuvattu

kehittämiprosessiin sisältyneiksi useiksi kriiseiksi. Lisäksi tutkijana olen jo aiemmin tunnustanut, että vaikka teinkin parhaani sulkeistaakseni kaikenlaiset ennakkokäsitykset ennen analyysiä, en varmaankaan onnistunut siinä täydellisesti.

Tutkijan ja tutkittavien välistä tasa-arvoa tarkasteltaessa voi kysyä, onko näiden välinen asetelma koskaan tasa-arvoinen? Mitä tasa-arvolla oikeastaan tässä yhteydessä tarkoitetaan? Uskoakseni viestissä viitattiin ainakin asemaani työyhteisön johtajana, jonka olen itsekin kokenut haasteeksi tutkimuksen kuluessa. Sen tähden halusin vetäytyä opintovapaalle, jotta voisin hieman riisua johtajan viittaa harteiltani tutkimuksen tekemisen keskeisimmän vaiheen ajaksi. Ainakin ratkaisu on tuntunut hyvältä, ja uskoakseni etäisyys on parantanut tulosten luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta. Toisaalta pitkä työrupeama aikuiskoulutuskeskuksessa antoi minulle etulyöntiaseman tutkijana, sillä hallussani oli paljon hiljaista tietoa koskien tutkimuksen kohdeorganisaatiota, mikä helpotti monia vaiheita tutkimuksen tekemisessä. Opintovapaan jälkeen palaan kuitenkin jatkamaan työtäni johtajana valmistelemaan seuraavaa suurta muutosta, oppilaitosfuusiota. Vastuu organisaation tulevaisuudesta lisää ymmärtämisen tarvetta. Haaveilen voivani tutkimuksen myötä lisääntyvän ymmärryksen avulla palvella organisaatiota paremmin kuin aikaisemmin. Motivaatio ymmärtämisen taustalla on siis voimakas ja omiaan lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta asemani johtajana on vaikuttanut tiedonantajiin aineistontuottamishetkellä ja voidaankin kysyä, ovatko he tuottaneet minulle sellaista aineistoa, jota ovat kuvitelleet minun haluavan, vai tapahtuiko samoin kuin Veijo Mäkelä (1997) havaitsi omassa tutkimuksessaan, että tutkijan oletettujen lähtökohtien vastaiset arvioinnit haluttiin tuoda esiin nimellä varustettuna, vaikka sitä ei pyydetty. Tässä tutkimuksessa tämä olisi voinut näkyä siten, että juuri johtajan toimiminen tutkijana inspiroi tuomaan esiin asioita, mitä kukaan muu ei voisi ymmärtää.

Aiemmin siteerattua työyhteisömme jäsentä vaivaa myös tutkimuksen objektiivisuus. Tunnustan, että en osaa ajatella, mitä tämän tutkimuksen objektiivisuus voisi olla. Hermeneuttisen tutkimusperinteen mukaan olen tavoitellut ymmärrystä siitä, kuinka tiimit reflektioivat kokemuksiaan muutoksessa. Kaikkien tiimien kokemukset olivat odotetusti erilaisia. Olen lähtenyt rakentamaan tutkimusta sosiaalisen konstruktivismin viitekehityksessä, jossa lähtökohtaisesti luodaan koko ajan uutta tietoa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se, mitä kirjoitan tähän raporttiin, on tarkoitettukin kriittisesti arvioitavaksi ja kumottavaksi, joskin hyvillä perusteluilla. Fallibilistinen ote sisältää tutkijan erehtyväisyyden. En kuvittelekaan tutkijana olevani erehtymätön, objektiivinen tai tasa-arvoinen. Olen oman menneisyyteni vanki, mutta yritän rakentaa uutta tulevaisuutta itselleni ja omalle työyhteisölleni uskoen vahvasti, että se on mahdollista. Uskon voivani kehittää jotakin uutta yhdessä työtoverieni kanssa ja uskon, että samalla voin antaa tiedeyhteisölle ja muille lukijoilleni joitakin ajatuksia ja merkityspotentiaaleja uuden tiedon

rakentamiseen. Sosiaalisessa konstruktivismissa on omaksuttu ajatus, että toiminta on tarinallista ja vertauskuvauksellista (Sarbin & Kitsuse 1994, 1-15). Tutkimus on tulvillaan ihmisten ja tiimien tarinoita ja vertauskuvia. Tutkijana olen tuonut osan niistä tähän raporttiin aineksiksi uusille tarinoille ja vertauskuville.

# 8 Pohdinta ja johtopäätökset

## 8.1 Tiimin vaiheet

Montebello ja Buzzotta (1993) hämmästelevät tiimien kehittymistä kuvaavien mallien samankaltaisuutta. Kaikkien mallien epäsuora viesti on, että tiimien tulee kulkea mallien mukaisen kehityskulun kautta, jotta voivat kehittyä tehokkaiksi tiimeiksi. Ilman ohjausta tai johtoa tiimi harhailisi kehityspolulla edestakaisin. Heidän mukaansa liian jyrkkä mallintaminen yksinkertaistaa liikaa tiimitoiminnan dynamiikkaa. Näin he siis kritisoivat omaakin malliaan. On epärealistista ajatella, että tiimi voitaisiin kiinteästi lukita johonkin tiimin kehittymistä kuvaavan mallin tiettyyn vaiheeseen tai että tiettyä vaihetta automaattisesti seuraisi seuraava vaihe. Tiimien toiminnassa on pikemminkin havaittavissa useampien vaiheiden piirteitä, taakse jäämässä olevasta vaiheesta jäämiä tai jo seuraavasta vaiheesta ensimmäisiä piirteitä. Jotakin yksittäistä tiimiä voi seurata jokin piirre jostakin vaiheesta läpi sen elinkaaren. Tiimi voi myös taantua mallin edellisiin vaiheisiin. Mallintaminen tieteessä on aina pelkistämistä ja käsitteellistämistä. Mallit ihmistieteissä eivät koskaan täsmällisesti kuvaa ilmiötä, koska jokaista ilmiötä voidaan kuvata monella mallilla. Tässä tutkimuksessa tiimin vaiheita kuvaavalla mallilla oli kuitenkin ratkaiseva merkitys. Aineiston koodaus mallin eri vaiheisiin selvitti, missä vaiheessa kukin tiimi oli. Malli osoittautui erottelukykyiseksi ja kirkasti hyvin sitä, että tiimit olivat eri vaiheissa, vaikka ympäristö oli kaikille sama. Kaikki olivat osallistuneet suunnilleen saman verran tiimivalmennukseen ja muihin muutosta tukeneisiin tapahtumiin. **Kaksi tiimeistä oli todellisen tiimityön vaiheissa. Nämä kaksi tiimiä olivat jo ennen tiimiorganisoitumista luottaneet yhteistyön voimaan.** Saman taustatekijän löysi Mäntylä (2002) omassa tutkimuksessaan Vaasan ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa pitkälle edenneitten tiimien taustalta. Saralat (1996) toteavat, että organisaation toimintakulttuurin muutos yhteistoiminnallisempaan suuntaan kestää 2-5 vuotta. Se on oppimisprosessi, joka ei ole nopeasti toteutettavissa. Tiimien rakentamisen hitaus voi pahimmillaan romuttaa koko tiimiytymisen (Helakorpi 1996, 39). Tiimien kehityksen erot johtavat kysymykseen: kuinka tästä eteenpäin? Miten toimia, että tiimiorganisaatio ei olisi vain julkipuhetta, vaan todellista tiimitoimintaa koko työyhteisössä?

Kuusisen (2001) tutkimus vakuutti minut siitä, että yksittäisen yksilön on vaikea muuttaa organisaation toimintamalleja. Muutospaine on kohdistettava



organisaation kaikkiin jäseniin samanaikaisesti, ja kunkin yksilön on omalta kohdaltaan poisopittava vanhoja toimintamalleja ja omaksuttava uusia, kuten jo johdannossa Ruohotietä (2000a) siteeraten todettiin. Tämä on aivojen lainalaisuuksien takia vaikeaa, mikä ilmenee muutosvastarintana. Muutoksessa tarvitaan koko yhteisön tietoista opettelua, jota työelämässä nimitetään myös yhteistoiminnalliseksi kehittämiseksi. Ruohotien (2000a) mukaan ammatin oppiminen ja ammatillinen kasvu perustuvat paljolti yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutukseen. Ihmiset oppivat suuren osan osaamisvarannostaan arkielämän tilanteissa, kuten vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, tarkkailemalla toimintaansa ja analysoimalla virheitä, osallistumalla yhteistoiminnalliseen suunnitteluun ja laadunkehittämiseen sekä ohjaamalla ja kouluttamalla toisia. Spiikin (1999) mukaan koulutusta suurempi merkitys tiimien kehittymiselle on johtamisella. Jos esimiehet eivät ole tiimityöskentelyn takana, on muutoksen aikaansaaminen vaikeaa, joskus mahdotonta. Rissanen ym. (2002, 14) ovat tutkineet TYKE:n rahoittamia kehittämissuunnitelmia ja havainneet, että **esimiesten tai joidenkin ammattiryhmien asenne kehittämissuunnitelmia kohtaan tai sitoutumattomuus muutokseen hidastaa tavoitteen saavuttamista. Tutkimuksessa eräs esimies sanoo fokuskeskustelun kuluessa lukuisia kertoja, ettei tämä uudistus oikeastaan kosketa heidän tiimiään, vaan kaikkia muita tiimejä ja ettei mikään ole muuttunut. Siitä seurasi se, että lähes koko tiimi koki asian samalla tavalla.** Kiinnostavaa olisi tutkia, miksi ja kuinka tällainen tilanne pääsi syntymään. Toisessakin tiimissä, joka oli vielä muotoutuvassa vaiheessa, korostuu ajattelu, että mikään ei ole muuttunut eikä yhteistyölle anneta kovin suurta merkitystä. Kannattaisiko jatkossa panostaa näihin tiimeihin niin, että ne ymmärtäisivät, että muutos koskettaa myös heitä? Tähän tarvitaan varmasti sekä tiimivalmennusta että johdon sitoutumisen vahvistamista. Vai panostetaanko niihin tiimeihin, jotka ovat edenneet pisimmälle? Paneudutaanko siihen, millä voimissaan oleva tiimityö pysyy hengissä ja hyvinvoivana esimerkkinä muille? Vai panostetaanko johtotiimiin, jotta johdon sitoutuneisuus ja ymmärrys paranisi, säilyisi ja kehittyisi?

Kun edellisessä organisaatiossa, missä olin 8 vuotta, vaihdettiin linjaorganisaatio tiimiksi, niin siinä tapahtui sillä tavalla, että oltiin niin tiimiä kuin tiimiä. Sit seuraavana vuonna, sit kolmantena vuonna ite asiassa luisuttiin samanlaiseen linjaorganisaatioon.

*A-tiimin jäsen*

Väistämättä tulee tässä mieleen, että se vika ei välttämättä ole tässä tiimissä. Tää on ideana varmasti hyvä, mutta jotain ehkä me on sitte toteutettu täs talos väärällä tavalla, että siitä ei tuu niinku maineensa veroinen tästä toimintatavasta. Mä en tiedä, onko kaikissa tiimeissä sama tilanne. Ei varmaan ihan kaikissa oo. Se ois muuten ihan kiva tietää. Tietää toisaalta joskus, että miten muut tiimit niinku näkee.

*Kaksi B-tiimin jäsentä*

Katzenbach ja Smith (1993) pureutuvat jumiintuneen tiimin ulospääsykeinoihin. Heidän mukaansa tärkeintä on tarttua tiimin ongelmiin tiukan suorituskeskeisesti. Tiimin tulee paneutua omiin suoritusavoitteisiinsa, päämääriinsä ja toimintamalleihinsa. Tämä tulee tehdä koko tiimin läsnäollessa ja nostaa esiin pinnan alla olevat oletukset ja mielipide-erot. Uusien, myös pienempien tavoitteiden yhteinen asettaminen saattaa nostaa tiimin ihmisten välisten ristiriitojen suosta. Konkreettiset tavoitteet edustavat käytännöllisyyttä, eikä niitä voi helposti tulkita teennäiseksi tyhjään puhumiseksi. Vertailut muiden saavutuksiin ja sisäiset esimerkkitapaukset voivat antaa jumiutuneelle tiimille uuden näkökulman, jonka avulla tiimi voi työstää itselleen uusia toimintatapoja ja päämääriä. **Tutkimus tarjoaa ainakin kohdeyhteisön tiimeille mahdollisuuden verrata omaa tiimiä toisiin tiimeihin ja muokata omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta.** Katzenbachin ja Smithin (emt.) mukaan neuvonantajat, jotka keskittyvät vain henkilökohtaisiin tunteisiin ja ihmisten välisiin ristiriitoihin, suuntaavat tiimin huomion väärin asioihin. Jumittuneella tiimillä on paremmat mahdollisuudet päästä ulos kierteestään ja jatkaa tiimiytymiskehitystä suoritusavoitteiden ja menetelmien kehittämisen kautta. Joskus tarvitaan myös tiimin kokoonpanon muuttamista. Edellä lueteltuja keinoja voidaan ryhtyä käyttämään joko tiimin omasta aloitteesta tai johdon väliintulon seurauksena. Tiimityö voi myös kriisiytyä esimiesten tuen ja kannustuksen puutteen vuoksi, toimivaltuuksien epäselvyyden takia tai palautejärjestelmän vajavaisuuden seurauksena. Tähän tutkimukseen osallistuneet tiimit voivat halutessaan itse korjata omaa sisäistä palautejärjestelmäänsä esim. jalostamalla tiimireflektiosta säännöllisen itsearviointin menettelytavan. Myös Mahlamäki-Kultanen (1998, 150) pitää avointa reflektiota hyvin tärkeänä työyhteisössä ja osana professionaalista johtajuutta. Organisaation johdon tulee huolehtia tiimituen saatavuudesta. (Sarala & Sarala 1996.). Vallan ja päätösvallan jakamiseen liittyy paradoksi. Siirtyminen komento- ja kontrolliajattelusta jaettuun johtajuuteen kasvattaa kokonaisjohtajuuden ja vallan määrää siten, että sitä riittää jaettavaksi kaikille yllin kyllin. Pelon ja heikon kommunikaation sävyttämästä johtamistyylistä ulos murtautuminen vaatii vastuunottoa sekä tiiminvetäjältä että tiimin kaikilta jäseniltä. Aloite voi tulla keneltä tahansa. Prosessi ei ole helppo, ja se sisältää väistämättä kriisejä, mutta niiden ratkominen on organisaatiolle terveellistä. Konflikteja ei tarvitse pelätä. Muutos koetaan usein uhkana omalle identiteetille, ja se torjutaan usein aggressiivisen käyttäytymisen kautta: vihastutaan ja hyökätään omaa identiteettiä ja uskomusjärjestelmää puolustaen (Helakorpi & al. 1996, 222). Jos tiiminvetäjä pelkää konflikteja, siirtyminen perinteisestä linjajohtoisuudesta jaettuun johtajuuteen ja tiimimäiseen toimintaan on vaikeaa. (Bradford & Cohen, 1998.). Ammatillisissa oppilaitoksissa tehdyssä tutkimuksessa mahdollisuus eri mieltä olemiseen koettiin myönteisenä ja pakotettu yksimielisyys kielteisenä (Mahlamäki-Kultanen 2000, 171).

Järvinen ym. (2000) esittävät työssä oppimisen kontekstit kolmessa tasossa: yksilöllisen työn, yhteisen työn ja organisaation työn kontekstissa. Palaute liittyy

yksilöllisen työn kontekstiin, arviointi yhteisen työn kontekstiin ja evaluointi organisaation työn kontekstiin. Palaute-, arviointi- ja evaluointitiedon yhteinen ja pienin nimittäjä on reflektio, ja koko organisaation toiminnan suhteen kyse on organisationaalisen oppimisen reflektiivisistä prosesseista. Omaa uskoani tiimirefleksion toimivuuteen työyhteisön ongelmien ratkaisumenetelmänä fokuskeskustelut vahvistivat. **Näkemykseni mukaan tiimirefleksion määrätietoinen kehittäminen vie eteenpäin jokaisen tiimin ja koko organisaation oppimista. Tiimirefleksiota on syytä vaalia ja kehittää kohdeorganisaatiossa, kun sen opiskelussa on päästy hyvään alkuun.**

Kaiken kaikkiaan suhtautuminen tiimiorganisaatiomuutokseen oli tiedonantajien keskuudessa enimmäkseen myönteistä. Helakorpi ym. (1996) kirjoittavat, että ihmiset reagoivat yleensä myönteisesti, jos heidän mielipidettään kysytään ja heidän näkökulmiaan ja arvojaan kunnioitetaan. **Nyt tutkitun muutoksen valmistelussa oli mukana koko työyhteisö eli ainakin siinä vaiheessa työyhteisön jäsenten mielipiteet tulivat kuulluiksi. Näin on tapahtunut myös tiimivalmennuksessa ja tässä tutkimuksessa. Ehkä nämä kaikki yhdessä ovat auttaneet henkilöstöä suhtautumaan kohtuullisen myönteisesti muutosprosessiin. Heidän ajatuksensa ovat saaneet paljon huomiota osakseen, mutta kuten tuloksista nähdään, myönteinen suhtautuminen ei yksin vielä riitä, mutta se on hyvä alku ja välttämätön edellytys.** Helakorven (1996) mukaan muutos on mahdollinen vasta sen jälkeen, kun usko uuden järjestelmän paremmuuteen saa riittävästi jalansijaa.

Johdannossa kuvailin tiimiorganisoitumisen olevan vain yksi askel organisaatioiden toimintatapojen kehittymisen polulla. Eri tiimit etenevät erilaista vauhtia tällä polulla. Polulla on kiviä ja oksia, joihin kompastellaan yhdessä ja erikseen, eli tiiminkin kehitykseen kuuluu luonnollisena osana erilaiset kriisit henkilösuhteissa, uusien toimintatapojen kehittämisessä ja yhteistyötaitojen oppimisessa. Kriisissä on kuitenkin aina kasvun mahdollisuus uuden oppimisen kautta. **Mäntylän (2002) tavoin rohkaisen tiimejä käsittelemään hankalia asioita avoimesti, sillä se näyttäisi nopeuttavan tiimin kehittymistä todellisen tiimityön vaiheeseen.**

## 8.2 Yhteistyö

Yhteistyöhalu ja yhteistyökyky saavat paljon huomiota tiedonantajien tiimirefleksioissa fokusryhmissä. Sitä pidetään välttämättömänä edellytyksenä työyhteisön ja tiimin toimivuudelle. Ilman sujuvaa yhteistyötä ei tiedonantajien näkemysten mukaan voida paneutua tiimin varsinaisiin tehtäviin tehokkaasti. **Yhteistyö nähdään ikään kuin välttämättömänä ja elintärkeänä välittäjäaineena työskenneltäessä kohti yhteisiä tavoitteita.** Yhteistyö nousee tärkeimpään ja keskeisimpään asemaan tämän tutkimuksen aineistossa ja sitä

myötä tuloksissa, kuten kävi Mäntylänkin (2002) väitöskirjatutkimuksessa Vaasan ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa. Tuloksien perusteella vaikuttaisi siltä, että tiimiytymisen edetessä yhteistyö kehittyy kolmen vaiheen kautta. **Ensinnäkin Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin muotoutuvassa vaiheessa yhteistyön olemus sidotaan kehittämiseen, ja siihen liittyy kokemus, ettei kehittävään yhteistyöhön ole aikaa tai sitä ei jaksakaan tehdä muun työn jälkeen. Toiseksi tiimin siirtyessä myrskyn kautta rentoon vaiheeseen painottuu tiimin yhteistyössä tiimin tehtävien jakaminen ja töiden organisointi. Kolmanneksi todellisen tiimityön vaiheessa yhteistyön merkitys aukeaa asiakkaiden ongelmien ratkaisumenetelmänä ja on keskeinen osa työn tekemistapaa.** Tiedonantajien mukaan yhteistyöhön tarvitaan kaikkia. Jos joku ei ole halukas tai kykenevä yhteistyöhön jonkun toisen kanssa, se halvaannuttaa koko tiimin työtä ja häiritsee kaikkien suoritusmotivaatiota. Jos yksi tiimin jäsen sabotoi tiimin toimintaa tai jos tiimi ryhtyy pitämään yhtä tiimin jäsentä syntipukkinaan, tiimin toiminta häiriintyy siten, että tiimi ei voi saavuttaa enää hyviä tuloksia. Ryhmä sosiaalisena toimintaympäristönä ratkaisee yhteistyökykyjen esiintulon. Ryhmän yksi jäsen pystyy tuhoamaan yhteistyön, mutta yksi ihminen ei pysty tuottamaan ja ylläpitämään sitä. (Sarala & Sarala, 1996.). Yksilön ja organisaation välinen suhde onkin organisaatiotutkimuksen mielenkiintoisimpia kysymyksiä.

Kuusinen määritteli yhteistyön, jota halusi tutkia, seuraavasti:

Yhteistyö on yhteistyöviestinnän ylläpitämistä suunniteltaessa toimintaa yhdessä sovitun tavoitteen toteuttamiseksi.

*Kuusinen 2001, 85*

Muutoksen toteuttaminen ja tiimityöskentely työyhteisössä vaativat yhteistyöviestintää. Se on informaation välittämistä kaikilla mahdollisilla keinoilla moniin suuntiin. Yhteistyöviestinnässä tulee ottaa huomioon sen monet puolet: informaation jakaminen eli antaminen, saaminen ja etsiminen. Kaiken tarkoitus on pitää yllä yhteyksiä työkavereiden ja yhteistyökumppaneiden välillä. Monesti ratkaisevampaa yhteistyön kehittämisessä on muu kuin sanallinen viestintä. Keskustelutilanteessa sanaton informaatiota saadaan mm. eleistä, ilmeistä, katsekontaktista, äänenpainoista, puhevilkkauksesta, asiapainotuksista ja kuuntelukeskittymisestä. Ennen kaikkea toimintaan liittyvä sanaton viestintä on monesti ratkaisevassa asemassa, kun yhteistyötä arvioidaan: Sovittuihin tapaamisiin saapuminen tai saapumatta jättäminen, luvattujen papereiden lähettäminen tai unohtaminen, oma-aloitteisuus kontakteissa ja tärkeän tiedon lähettäminen pyytämättä ovat tärkeitä merkkejä työkaverin yhteistyöhalusta ja yhteistyökyvystä. Niistä kukin tekee omat tulkintansa, ja ne taas väistämättä vaikuttavat omiin toimintapäätöksiin. (Kuusinen, 2001 84-85.). **Tämän tutkimuksen pitkälle kehittyneiden tiimien aineistossa näkyi se, kuinka myönteiset yhteistyöviestit kannustavat kehittämään yhteistyötä eteenpäin. Niillä on ratkaiseva merkitys luottamuksen rakentamisessa.** Kielteisillä

viesteillä voi olla päinvastainen vaikutus. Yhteistyötä ei synny, kun tiimissä varjellaan kuvaa tiimin jäsenten työn yksinäisestä luonteesta. Kun taas toisissa tiimeissä ollaan yhteistuumin sitä mieltä, ettei samaa työtä voi eikä kannata tehdä yksin, kun yhteistyössä saadaan aikaan parempia tuloksia. **Työ muotoutuu yhteistyössä tehden heidän mukaansa vähemmän kuormittavaksi ja paljon hauskemaksi.** Työn hauskuuden myös Katzenbach ja Smith (1993) ovat löytäneet tutkimuksiensa huipputiimeistä.

Kuusisella (emt.) oli työssään kaksi taustaoletusta: yhteistyö on jokaiselle vaikeaa, koska kaikki ovat saaneet koulussa yhteistyötä haittaavia toimintaoppeja ja yhteistyö on näkymätön ilmiö, joka on vahvasti läsnä, mutta jonka olemassaoloa yleisenä, itsenäisenä ilmiönä ei tiedosteta. Suomalaisen kouluoppimisen haitallinen vaikutus laukeaa hänen tutkimuksessaan, tiedontuottamisyhteistyön kokeilussa, opittuna itsekeskeisenä toimintamallina, joka estää rakentavan tiedontuottamisyhteistyön. Kuusisen (emt.) mukaan tämä muodostaa haasteen tiimien yhteiselle tiedonkäsittelylle. Itsekeskeinen toimintamalli pitäisi poisoppia ja sen sijaan tiimissä tulisi pyrkiä tiimin jäsenten tietämyksen yhdistelyyn ja yhdistämiseen. Tutkimuksessa voi nähdä samantyyppistä tiimiytymistä hidastavaa käyttäytymistä yksin työtä tekevien puheessa ja tiimiytymistä estävää asennetta tiimissä, jossa koetaan, että muutos tiimioorganisaatioksi ei koske heitä. Ilmiöön liittyy tutkijan näkemyksen mukaan se, että yhteistyön merkitystä näissä tiimeissä ei vielä tunnusteta. Myös Mäntylä (2002) päätyi tutkimuksessaan samantyyppiseen johtopäätökseen: vasta myönteinen suhtautuminen yhteistoimintaan mahdollisti tiimin kehittymisen. Yhteistyötä vastustavia tai väheksyviä näkemyksiä ei enää esiinny niissä tiimeissä, jotka ovat edenneet jo normeja muodostavaan tai todellisen tiimityön vaiheeseen. Siellä yhteistyöstä puhutaan hyvin lämpimästi ja siihen ollaan sitoutuneita. **Voisin väittää aineiston perusteella Kuusisen taustaoletuksesta poiketen, että pitkälle kehittyneet tiimit tiedostavat yhteistyön yleisenä, itsenäisenä ja erittäin tärkeänä ilmiönä. Se kuuluu heidän keskustelussaan, ja he refleктоivat yhteistyön erittäin näkyväksi, suureksi ja välttämättömäksi ilmiöksi työyhteisössä.**

Jos koulussa opitut toimintatavat ovat niin ratkaisevat kuin Kuusinen (emt.) taustaoletuksissaan määrittelee, henkilöstön tukeminen postmodernin yhteiskunnan muutoksissa vaatii todella mittavia ponnistuksia eri organisaatioissa. Kun puhutaan verkosto- ja vuorovaikutusyhteiskunnasta, on selvää, että yhteistyö on sen keskeinen toimintaelementti. Kuusisen esiin nostamien ongelmien lisäksi Spiikin (1999) mukaan tiimityöskentelyn kehittäminen voi törmätä kaikkialla esiintyviin inhimillisyyden varjopuoliin: valtataisteluihin, oman edun tavoitteluun, pätemättömyyden suojaamiseen, heikkoon itseluottamukseen, negatiivisiin asenteisiin, huonoihin ihmissuhteisiin tai toimimattomiin henkilökemioihin. Jo yksi edellä mainituista seikoista voi estää hedelmällisen yhteistyön kehittymisen. Todennäköistä on, että tiimin vaiheita kuvaavan mallin ensi askelmille juuttuneissa tiimeissä kehityksen

pysähtymisen taustalla saattaa olla juuri näitä edellä kuvattuja inhimillisyyden varjopuolia, mutta tutkimusaineistossa ne eivät reflektoituneet esiin. Joko niitä ei ole tai niiden olemassaoloa ei tunnusteta tai tunnusteta tai niiden esille ottaminen fokusryhmässä oli liian vaativa tehtävä. Tiimien kehittymisen kannalta olisi toivottavaa, että näitäkin asioita joskus voitaisiin pohtia ja reflektoida yhdessä tiimin sisällä.

Myöhemmin Kuusinen (2001, 124) tuli tutkimuksessaan johtopäätökseen, että pelkkä viestinnällinen tuki ei riittänyt tiedontuottamiseen, vaan yhteistyöviestintä oli yritettävä kytkeä sosiaaliseen toimintaan. Ruohotie (2000a, 28) käyttää käsitettä *intensiivinen kommunikaatio* kuvaamaan työyhteisön hyvää sisäistä viestintää. Tiimit mahdollistavat yhteistyöviestinnän kytkemisen sosiaaliseen toimintaan. Kehittyneissä tiimeissä ratkotaan yhteistyössä nykyisten opiskelijoiden ja asiakkaiden ongelmia ja toimintaa kehittämällä pyritään ennakoimaan tulevia haasteita. Tässä tutkimuksessa voidaan intensiiviseksi kommunikaatioksi, joka on tiiviisti kytkeytynyt sosiaaliseen toimintaan, kutsua ainakin niiden pitkälle kehittyneiden tiimien keskinäistä viestintää, jotka kuvaavat sitä kertomalla, että sitä tapahtuu monta kertaa päivässä, jatkuvasti, luonnollisesti, ja että se on niin vetovoimaista, että kaikki tiimin jäsenet hakeutuvat siihen mukaan päivittäin. Toisaalta yhden tiimin kertomuksista syntyy vaikutelma, että tiimin asiantuntijuus muodostaa ikään kuin vetovoimatekijän organisaation sisällä siten, että se vetää muiden tiimien jäseniä usein vuorovaikuttamaan yhteisten asiakkaiden ongelmien ratkaisumahdollisuuksista. Tätä voitaneen myös pitää intensiivisenä kommunikaationa.

Nonaka ja Takeuchi (1995), jotka ovat vertailleet länsimaista ja japanilaista liikkeenjohtoa, toteavat, että kun organisaatio innovoi, se ei ainoastaan pyri ratkaisemaan ongelmia, vaan se luo uutta tietoa myös sisältä ulospäin: Tuotettu uusi tieto voi muuttaa ympäröivää maailmaa. Organisaatio ei voi luoda uutta tietoa ilman yksilöitä, koska arvokas hiljainen tieto on yksilökohtaista ja sitä tarvitaan ongelmien ratkaisuisissa ja uuden tiedon tuottamisessa. Sen hyödyntämien edellyttää jakamista muiden kanssa. Tarvitaan yksilöllistä aloitteellisuutta tiimissä ja työyhteisössä. Tarvitaan yhteistyötahtoa ja yhteistyökykyä ja sen lisäksi otolliset olosuhteet organisaation sisällä, jotta työntekijät voivat prosessoida yhdessä ja myös ulkopuolisten tahojen kanssa. **Tiimivalmennuksen ja fokusryhmien tiimireflektiot tarjosivat mahdollisuuden harjoitella uuden tiedon tuottamista yhdessä. Kehityksessään pidemmälle edenneitten tiimien aineistoista näkyy, että niissä jatkuva yhteistyö on jo jokapäiväistä toimintaa, mutta aina voi pyrkiä reflektiossa syvemmälle kohti kriittistä tiimireflektiota ja kriittistä tiimin itsereflektiota.** Tässä tutkimuksessa painottui toiminnan jälkeen tapahtunut reflektio. Kukin voi kehittää omia reflektointitaitojaan pyrkimällä refleктоimaan omaa ja tiimin toimintaa jo tapahtumahetkellä pohtien sitä, mitä juuri sillä hetkellä on tekemässä (Schön, 1987). Ruohotien (2000b) mukaan se soveltuu

hyvin osaamiselle rakentuviin työyhteisöihin ja urakäytänteisiin. Tärkeää olisi, että työntekijät arvostaisivat omaa hiljaista tietoaan ja haluaisivat jakaa sen tiimissään, oppisivat korvaamaan kritiikkiä rakentavilla ehdotuksilla ja näin kehittämään työyhteisön innovaatiokykyä.

Aikuiskoulutuskeskus oppimisen kontekstina on moniulotteinen ympäristö. Asiantuntija ei voi tehdä omaa työtään nojautuen pelkkään asiantuntijuuteensa, vaan hänen on huomioitava myös hallinnon ja asiakkaan vaatimukset. Myös tulevaisuuden uudet haasteet ovat jatkuvasti esillä ja aiheuttavat painetta uuden oppimiseen. Jotta kaikki työyhteisön jäsenet voisivat kehittää toimintaa aikuiskoulutuskeskuksen kontekstissa, tulee organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä olla riittävästi unohtamatta kuitenkaan ympäröivää yhteiskuntaa ja asiakkaita. Willmanin (2001) mukaan tiimityö tuo mukanaan myönteisiä muutoksia, jos tiimit ponnistelevat yksittäisiä tilanteita ja asioita laajempien kokonaisuuksien hyväksi. Tiimityön pahin vihollinen on ajautuminen ristiriitaisuuksiin, josta on seurauksena yhteistyön supistuminen ja rajautuminen. Tällöin uudistusten aikaansaaminen vaikeutuu. Mahlamäki-Kultanen (1998, 156) tuo väitöskirjassaan esiin, että oppilaitosten yksinäisyyden kulttuuri on pysyvä ja paljon tutkittu ilmiö. **Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue yksinäisyyden kulttuurin olemassaoloa. Joko on tapahtunut muutos tai aikuiskoulutuskeskuksessa ei ole ollutkaan oppilaitokselle tavanomaista yksinäisyyden kulttuuria. Yksin työtä tekevät jäivät pieneksi vähemmistöksi. Enemmistö puhui yhteistyöstä paljon ja lämpimästi.** Mäntylän (2002) tutkimustulokset vahvistavat tätä käsitystä ja rohkenisin väittää, että ammatillisen aikuiskoulutuksen kontekstissa yhteistyö on yksin tekemistä paljon yleisempi tapa tehdä työtä. Yhteistyössä on enemmän osaamista ja voimaa kuin yksin tehden. Tiimityön syvin olemus on yhteistyötä, ja valtaosa tämän tutkimuksen tiedonantajista oli oivaltanut sen hyvin.

### 8.3 Itsejohtoisuus

Helakorven (1998) mukaan laadukasta tulosta systeemissä syntyy vain, jos toiminnalla on selkeä suunta ja tarkoitus. Mitä paremmin organisaation kaikki työntekijät ovat selvillä kokonaisuudesta ja yhteisistä tavoitteista, sitä suurempi on mahdollisuus jatkuvaan laadun parantamiseen. Tiimiorganisoidussa työyhteisössä pyritään yhä suurempi osa päätöksistä tekemään yhä lähempänä työtehtäviä eli tiimeissä. Tiimityö on paljolti yhdessä tekemistä, ja se edellyttää dialogista vuorovaikutusta, jonka avulla tehdään yhdessä päätöksiä. Yhteistä päätöksentekoa seuraa yhteinen vastuunkanto. Jos tiimissä huomataan, että aiempia päätöksiä olisi syytä korjata, tehdään sekin yhdessä avoimessa ja kannustavassa vuorovaikutuksessa. Tämä edellyttää koko työyhteisön tavoitteiden tuntemista, liiketoimintaosaamista ja kokonaisvaltaista palveluprosessin tuntemusta. Tiimeillä voi olla halua *itsejohtoisuuteen*, mutta ei

välttämättä taitoja siihen. Tiimin itsejohtoisuus edellyttää niitä tietoja ja taitoja, mitä perinteisesti on ollut vain johtoportaalilla. (Pirnes 1998.). Säännöllisillä ja avoimilla keskusteluilla varmistetaan, että tiimissä tehdyt päätökset ovat linjassa työyhteisön tavoitteiden ja johdon tahdon kanssa (Spiik 1999, 18). Tulokorttityön tarkoitus oli olla tiimivalmennuksessa tärkeä osa valtuuttavan johtamisen mahdollistajana. Prosessin aikana tiimit saivat paljon perinteisesti vain esimiesten hallussa ollutta tietoa. Tulokorttityötä pidettiin monissa tiimeissä kuitenkin turhauttavana, jopa turhana. Samaan aikaan vaadittiin kuitenkin lisää päätösvaltaa tai toimintavapauksia. **Kuitenkaan tiimit eivät voi johtaa itse itseään, ellei niiden hallussa ole myös koko työyhteisöä koskettavat tiedot ja tavoitteet ja elleivät tiimin jäsenet ole suhteuttaneet oman tiimin tavoitteita näihin.** Itsejohtaminen tarkoittaa mm. sitä, että päätöksentekoa varten tiimillä on riittävästi taustatietoa organisaation tavoitteista ja toimintaperiaatteista, ettei päätöksentekoa tarvitse enää viedä tiedon lähteille eli esimiesportaalille.

Pirnes (1998) tuo esiin luottamuksen merkityksen tiimin toimintaa kehitettäessä kohti huipputuloksia. Luottamuksen kehittämisessä tiiminvetäjällä on keskeinen rooli. Hän havaitsee ja poistaa tiimitoiminnan esteitä. Hän puhuu ei-hierarkkisilla tiimikäsitteillä. Hän ei moiti tiimin jäseniä epäonnistumisista tiimin ulkopuolella eikä selitä epäonnistumisia ulkopuolisilla tekijöillä. Tiiminvetäjän tuki tiimille ongelmatilanteissa on luottamuksen kehittymisen kannalta oleellista. Luottamus merkitsee ihmisten välistä hyväksyntää puolin ja toisin. Luottamus mahdollistaa valtuuttavan johtamisen, mikä on edellytys itsejohtoisuuden lisääntymiselle. Luottamuksellisten suhteiden rakentuminen parantaa tiimin jäsenten keskinäistä sitoutumista sekä tiimin jäsenten sitoutumista tiimin tarkoitukseen, tavoitteisiin ja toimintatapaan. Tässä tutkimuksessa tiimin sisäinen luottamus reflektoituu esiin muutamissa tiimeissä. **Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin mukaisessa todellisen tiimityön vaiheissa olleissa tiimeissä tiimin keskinäistä luottamusta kiitetään ja sitä pidetään suurella arvossa. Sitä vastoin kehityksen alkuaskelilla (muotoutuva vaihe ja myrskyvaihe) luottamuspula tiimin sisällä nähdään esteenä hedelmällisen yhteistyön kehittymiselle ja siis myös itsejohtoisuuden kehittymiselle.**

Työorganisaatio ja siis myös aikuiskoulutuskeskus on olemassa tiettyä tarkoitusta varten, josta voidaan johtaa toiminnan päämäärät, tavoitteet ja keinot, ja johon organisaation työntekijöiden osaaminen tulee suunnata. Tietoisuus perustehtävästä, sisäinen tehokkuus ja toiminnan tuloksellisuus ovat aikuiskoulutuskeskuksenkin työtä kantavia periaatteita. Tavoitteiden toteuttamista hidastaa työyhteisössä esiintyvä muutosvastarinta. Tiimityöskentely ei välttämättä sovi kaikille, eivätkä kaikki usko sen parantavan työtuloksia. Tiiminvetäjälle on vaativa tehtävä sitouttaa tiiminsä jäsenet itsejohtoiseen yhteistyöhön ja samalla säilyttää kaikilla riittävästi vapausasteita työssään, ettei tiimistä muodostu kehittämisen jarru tai työn tekemisen ilon este.



Henkilöiden asenteiden erilaisuus ja osaamisen eritasoisuus vaatii yhteensovittamista asetettujen tavoitteiden kanssa. Se, millainen organisaatio on, riippuu siis yksilöistä ja heidän kehitystasostaan. Yksilöiden asennoituminen, työyhteisön sosiaaliset pelit ja johtamisjärjestelmän ongelmat ovat asioita, jotka vaikuttavat omaan työskentelyyn, mutta joihin voi myös itse vaikuttaa valitsemalla järkevästi tavan, jolla on mukana yhteistoiminnassa. Työyhteisö avautuu työorganisaation tarjoamien mahdollisuuksien kautta, mutta siinä vaikuttaa myös yhteistyötä jarruttava epävirallinen organisaatio. Päätely ja asennoituminen johtavat joko osallistumaan yhteistyöhön liittyvän vastuun jakamiseen tai linnoittautumaan omalle vastuualueelle. Edellinen merkitsee johtamisvastuun ottamista ja valtuuksien ja velvollisuuksien välisten ristiriitatilanteiden jatkuvaa punnintaa (vrt. itsejohtoisuus). Jälkimmäinen tarkoittaa keskittymistä oman tehtävän tai yksikön hoitamiseen, jolloin suhtautuminen muuhun työyhteisöön on etäistä. (Järvinen & al. 2000, 121-122.).

Tärkeää on tiedostaa, että johtamisvastuuta voi ottaa myös autoritatiivisesti johdetussa tiimissä. Kenenkään ei tarvitse odottaa, että oman tiimin vetäjä tekee aloitteen johtamisvastuun jakamiseen. Ydinidea johtamisvastuun jakamisessa on, että kantaa vastuuta hieman suuremmasta alueesta kuin vain juuri niistä tehtävistä, mitä itse tekee. Tiimin jäsen ei tarvitse kenenkään lupaa oman asenteensa muuttamiseen. Työtoveria, tiiminvetäjääkin, voi aina auttaa onnistumaan työssään, hallussaan olevaa tietoa voi jakaa muille jne. (Bradford & Cohen, 1998.).

Lukkarisen näkemyksen mukaan organisaatiolle on tärkeää, että asiantuntijoiden näkemyksistä saadaan aikaan synteesi. Suositeltava tapa on itseohjautuvien ryhmien perustaminen ja vastuun antaminen niille. Se vaatii selkeitä tavoitteita ja strategioita. Niiden asettaminen ja niihin sitouttaminen on organisaation ylimmän johdon tehtävä. (Lukkarinen 1995; Lukkarinen 1996.).

Itseohjautuviin ryhmiin on kohdeorganisaatiossa pyritty tiimeillä. Tiimien itseohjautuvuutta ja *itsejohtoisuutta* on pyritty tukemaan mm. ottamalla käyttöön tiimikohtaiset tulokortit, jotta jokaisella työyhteisön jäsenellä olisi käytettävissään päätöksenteon taustaksi tarvittavat tiedot. Tulokortin prosessointi tiimeittäin antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuuden myös yksilöllisen johtamisvastuun ottamiseen omalta osaltaan. Päätöksiä voi tehdä, kun on tarkkaan selvillä koko työyhteisön ja tiimin tavoitteista ja toimintaperiaatteista. Tällöin yhä vähemmän päätöksenteossa tarvitsee tukeutua esimiehiin. Edellä kuvatun mukaisesti valinta on kuitenkin jokaisen henkilökohtainen ratkaisu. **Tämän tutkimuksen aineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että tulokortin ideaa itsejohtoisuuden apuvälineenä ei onnistuttu viemään läpi organisaatiossa. Tulokortin merkitystä johtamisvastuun alaspäin vierittämisen apuvälineenä ei viestitty tarpeeksi selkeästi, sitä ei ollut ymmärretty, tai sen lanseeraus ja käyttöönotto eivät sopineet osaksi tiimivalmennusta.** Tulokortin tekeminen

koettiin paljolti tiimivalmennusta häiritseväksi tekijäksi. Tiimien jäsenet odottivat enemmän toimintatapojen kehittämiseen liittyvää valmennusta. **Johtopäätöksenä voisi todeta, että valmennuksen suunnitteluvaiheessa ei riittävästi tiedostettu näiden kahden osa-alueen, toimintatapojen kehittämisen ja itsejohtoisuuden tukemiseen tarkoitettun tavoitetyöskentelyn, erillisyyttä.** Mäntylä (2002) piti omassa tutkimuksessaan Vaasan ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa tiimien myönteistä kehitystä tiimin toimintatavoitteiden määrittelyn ansiona. Erityisesti hän toi esiin sen, että tiimeillä oli riittävästi aikaa määrittellä omat tavoitteensa. Toivon, että Mäntylän havainto on oikea ja että kohdeyhteisössä tiimien tavoitteiden määrittelyyn käytetty aika poikii myönteiset hedelmät myöhemmin.

## 8.4 Tiimivalmennus

Järvinen ym. (2000, 100-102) kuvaavat Argyriksen ja Schönin mallia organisationaalista oppimisesta, missä oppiminen tapahtuu yksilöissä, ja oppimisen organisationaalisuus on pelkkä metafora, mutta kuitenkin tarpeellinen. Yksilöt voivat myös menettää kiinnostuksensa organisaatioon tai toisiinsa, jolloin kehittyä entropiaa eli toiminnan hajaantumista. Yksilöt lakkaavat olemasta muutoksen agentteja, ja organisaatio hajoaa sisäisesti. Saraloiden (1996) mukaan pelkkä rakenteiden muuttaminen (vrt. tiimiorganisoituminen) ei välttämättä saa aikaan laadullisia toiminnan muutoksia. Toisaalta laajakin koulutus (vrt. tiimivalmennus) voi jäädä vaikutuksiltaan vähäiseksi organisaation kehittämisen ja muutoksen kannalta arvioituna. Koivisto (1997) suosittelee ratkaisua, jossa yksilöiden kehittämisellä (tiimivalmennuksella) tuetaan rakenteiden muuttamista (tiimiorganisoitumista). Veijo Mäkelän (1997) tutkimuksen mukaan muutoksen tavoitteita selventävä koulutus vähentää koettua muutosvastarintaa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa suhtauduttiin tehtyyn tiimiorganisaatiomuutokseen tutkimusaineiston perusteella lähes poikkeuksetta myönteisesti. Aineistosta ei saa esille, kuinka paljon tiimivalmennus oli muuttanut suhtautumista myönteisemmäksi, mutta näin oli ehkä tapahtunut ainakin niissä tiimeissä, jotka kokivat saaneensa tiimivalmennukselta eniten, tai ehkä näissä tiimeissä oli jo valmiiksi ollut myönteinen suhtautuminen tehtyyn muutokseen, ja ne siksi saivat eniten irti tiimivalmennuksesta. Toisaalta osa tiimeistä koki tiimivalmennuksen merkityksen jääneen vähäiseksi. Arvoitukseksi tutkimuksessa jää, kuinka yksi tiimi yhtä aikaa suhtautui tehtyyn muutokseen myönteisesti, mutta koki, ettei se koske heitä. Todennäköisesti yksi selitys piilee siinä, että tiiminvetäjänkin oli sitä mieltä, että muutos ei koskenut hänen omaa tiimiään. **Johdon sitoutuminen muutokseen puuttui siltä osin kokonaan, ja näin tiimistä puuttui muutosagentti, joka olisi motivoinut tiimiläiset tiimivalmennuksen hyödyntämiseen.** Tiimivalmentaja korosti sitä, että tiiminvetäjällä oli suuri mahdollisuus vaikuttaa

prosessin kulkuun ja sen tuloksiin. Koska tapaamisia oli vain muutama vuodessa, jäi varsinainen kehitystyö tiiminvetäjän organisoitavaksi tapaamisten välillä. Jos sitoutumista ei ollut, tulokset jäivät vähäisiksi.

Työntekijä suojaa itseään ja puolustautuu samalla kaikkia ulkoisiksi kokemiaan muutospyrkimyksiä vastaan. Toisaalta hän hakee suojaa työyhteisönsä niistä alueista, joita ei koe uhkaksi itselleen. Samalla hän odottaa, tai ainakin hän haluaisi johdon toimivan niin, että koko työyhteisön voisi kokea turvalliseksi. Suojautuminen ja defenssit estävät oppimista, ja juuri oppimista estäviä defenssejä työyhteisössä olisi kyettävä käsittelemään. Oppimista työyhteisössä tulisi ohjata siten, että se ei rajautuisi pelkästään omaan työhön, jolloin myös organisaation pinnanalaisia merkitysjärjestelmiä kyettäisiin refleктоimaan. (Järvinen & al. 2000, 121.). Kohdeorganisaation, aikuiskoulutuskeskuksen, kontekstiin liittyy oleellisena osana myös jatkuva epävarmuus, suorastaan turvattomuus, joka kasvoi vuosituhaten vaihteessa valtiovallan toimenpiteiden seurauksena. Aikuiskasvattajien piiriin levisi epävarmuus, levottomuus ja hämmennys instituutioiden hajoamisen sekä aikuiskasvatuksen perinteisten arvojen ja toimintamuotojen kyseenalaistamisen ja määrärahojen leikkaamisen seurauksena. (Filander, 2000.). Eräs kouluttaja totesi, että eihän hänellekään koskaan ole ollut työtä tiedossa kuin korkeintaan vuodeksi, mutta kuitenkin hänen työsuhteensa on kestänyt jo lähes 20 vuotta! Ihmiset sietävät turvattomuutta eri tavalla, mutta yleensä kukaan ei koe sitä myönteiseksi asiaksi. **Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että tiimivalmennuksen avulla kyetään muutostilanteessa ehkä lisäämään juuri turvallisuuden tunnetta joissakin tiimeissä, minkä seurauksena Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin mukaisissa pidemmälle kehittyneissä tiimeissä (normeja muodostava eli rento vaihe ja suorittava eli todellisen tiimityön vaihe) ei koeta enää tarpeelliseksi oman osaamisen varjelemista, vaan sitä jaetaan avoimesti kaikkien kanssa ja rakentavalla yhteistyöllä etsitään ratkaisuja ongelmiin.** Oman kokemukseni perusteella sanoisin, että tiimivalmennuksessa nousi esiin monia hämmäntäviä pulmia (vrt. Mezirow 1995) ja monta myrskyä (vrt. Montebello & Buzzotta 1993), jotka veivät kehitystä eteenpäin. Aivan ilmeistä kuitenkin on, että moni myrsky ei noussut ja moni hämmäntävä pulma jäi vielä piiloon.

Järvisen (1996) tutkimus paljasti, että opettajien ajattelu kehittyi koulutuksen aikana, mutta Väärälä (1995) on havainnut, että opettajilla on taipumus rationalisoida arkipäivän ongelmallisia asioita. Julkipuheen ja tosiasiallisen kokemuksen sekä arkiajattelun ero todennäköisesti säilyy. Patrikaisen (1997) tutkimus taas paljasti, että opettajien ajattelu on ristiriitaista, jännitteistä ja kehittyvää. Ehkä edellä mainittuja tutkimustuloksia ei voida ihan sellaisenaan soveltaa aikuiskoulutuskeskuksen henkilökuntaan, mutta ehkä ne selittävät osaltaan joitakin ilmenneitä ongelmia ja antavat kuitenkin uskoa kehitykseen. Kivinen ja Ristelä (2001, 58) valottavat uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen liittyviä käsitteitä seuraavasti: yksittäisen ihmisen toiminnan

yhteydessä puhutaan kokemuksesta, mutta yhteisön tapojen ja käytäntöjen kehittämisessä on kyse kulttuurin kehittämisestä. Toiskalliota (1998) mukaellen tiimivalmennuksen tulisi auttaa tiimejä luomaan itseään uudelleen kerta toisensa jälkeen. Tiimiorganisaatiomuutoksen ja tiimivalmennuksen yhteisvaikutuksena pyrittiin saamaan muutosta aikaan molemmilla tasoilla, sekä yksilöissä että tiimeissä ja sitä kautta koko työyhteisön kulttuurissa. **Poikkileikkaushetkellä voidaan todeta, että osa ihmisistä ja osa tiimeistä ja sitä kautta organisaatiosta on lähtenyt hyödyntämään yhteistyölle viitoitettua tietä, mutta osa on vielä lähtökuopissaan. Tiimiytymisvauhti siis vaihtelee, kuten raportin otsikossa jo kerrotaan.** Jäljelle jää paljon kysymyksiä: Miksi osa tiimeistä kokee, etteivät hyötyneet tiimivalmennuksesta? Kuinka tärkeä merkitys johdon sitoutumisen puutteella tai yhteistyötahdon vähäisyydellä on näihin kokemuksiin? Miten valmennusta olisi pitänyt kehittää, jotta kokemukset olisivat olleet myönteisempiä? Millä keinoilla voidaan jatkossa sitouttaa viimeinenkin tiimi muutokseen? Kuten jo aiemmin on todettu, tiimiorganisaatio säilyy julkipuheena niin kauan kunnes koko henkilöstö on oppinut uuden tavan toimia, ja tiimiytymisprosessi jatkuu niin kauan, kunnes kaikki tiimeiksi nimetyt ryhmät toimivat tiimin tavoin. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tiimiytymisprosessi kohdeorganisaatiossa on vielä monissa kohden kesken ja jatkunee vielä pitkähkön ajan.

**Tutkimusaineistosta voidaan päätellä, että suuri osa osallistujista koki, että tulokorttityö pilasi tiimivalmennuksen tai ainakin häiritsi sitä. Sen työstäminen koettiin monissa tiimeissä turhauttavana. Tulokorttityön merkitystä osana tiimivalmennusta ei ymmärretty.** Osallistujien myönteiset kokemukset painottuivat toimintatapojen kehittämiseen keskittyneisiin osioihin, ja tiimivalmennuksen olisi toivottu painottuvan niihin. Kuitenkaan F-tiimi, joka tutkimusaineistosta päätellen hyötyi huomattavasti tiimivalmennuksesta, ei maininnut tulokorttityön häirinneen heidän työskentelyään. He kokivat ratkoneensa omia ongelmiaan ja käynnistäneensä monia kehitysprojekteja ja pitivät tiimivalmennusta hyvänä keinona ratkoa tiimin ongelmia. Päätös tulokortin mukaanottamisesta osaksi tiimivalmennusta tehtiin johtotiimin tiimivalmennuksessa. **Kuten jo aiemminkin on todettu, ilmeisesti silloin ei riittävästi tiedostettu näiden kahden osa-alueen, toimintatapojen kehittämisen ja itsejohtoisuuden tukemiseen tarkoitettun tavoitetyöskentelyn, erillisyyttä eikä niiden merkitystä.** Näiden ero tuli kuitenkin hyvin näkyväksi tässä tutkimusaineistossa.

## 8.5 Pohdintaa kohdeyhteisön kanssa

Joulukuussa 2003, kun tutkimusaineiston keräämisestä oli kulunut 7 kk, tutkimustulokset esiteltiin jokaiselle tiimille, myös johtotiimille. Samalla jokaisen tiimin kanssa arvioitiin tutkimustulosten paikkansapitävyyttä ja luotettavuutta sekä keskusteltiin tulosten hyödyntämisestä jatkossa. Pohdittiin myös, kuinka tiimiytymisprosessia vietäisiin eteenpäin.

G-tiimi koki olleensa fokuskeskustelun aikaan muotoutuvassa vaiheessa, kuten myös analyysi osoitti. Tiimiläisten mukaan tiimin kehittymistä hidasti mm. se, että tiimi ei onnistunut kerääntymään kokonaisuudessaan tiimivalmennukseen, mutta he hyväksyivät myös tutkijan näkemyksen, että keskeinen hidaste oli tiimin suhtautuminen muutokseen. He kokivat, ettei muutos tiimiorganisaatioksi koskenut heitä. Fokuskeskustelusta oli kulunut 7 kk, henkilöitä oli vaihtunut ja tiimiläiset kokivat viime aikoina edistyneensä yhteistyön tekemisessä. Yhtenä avaimena tiimin kehittymiseen tulevaisuudessa tiimiläiset näkivät asiakaskunnan paremman tiedostamisen ja palvelujen kehittämisen sen perusteella.

A-tiimi tunsu heiluvansa muotoutuvan ja myrskyvaiheen välillä ja piti oikeana tutkimustuloksissa tiimin sijoittumista muotoutuvaan vaiheeseen, joskin he näkivät tiimissään piirteitä myös rennosta ja todellisen tiimityön vaiheesta. Hiljattain he olivat halunneet lopettaa säännölliset tiimipalaverit turhina, mutta tiiminvetäjä oli kuitenkin laittanut ne seuraavan vuoden suunnitelmaan, joskin hieman harvemmin kuin kuluneena vuonna. Tiimissä keskusteltiin tutkimustulosten esiin nostamasta tämän tiimin erityispiirteestä, tavasta tehdä työtä yksin. Tiimissä kyseltiin, mitä on tiimin yhteinen työ ja yhteiset tavoitteet. Ne olivat edelleen epäselvät. Tulokorttityössä teoria ja käytäntö olivat heidän mielestään olleet liian kaukana toisistaan. Pohjaksi jatkokeskusteluille esitettiin mm. tiimin sulautumista toiseen tiimiin, jossa tiimiläiset jo muutenkin osittain työskentelevät. Josko isompi tiimi antaisi parempia yhteistyön kehittämismahdollisuuksia?

B-tiimi huojui edelleen myrskyssä vaappuen välillä muotoutuvaan vaiheeseen ja välillä kurkottaen rentoon vaiheeseen. Tiimiläiset yhtyivät tutkijan tulkintaan eli siihen, että fokuskeskustelun perusteella tiimi oli sijoitettu autoritatiiviseen vaiheeseen eli myrskyvaiheeseen. Tiimissä esitettiin yhtenä etenmiskeinona benchmarkkausta oman organisaation sisällä eli kokemusten vaihtoa toisten tiimien kanssa. Tosin myös tätä tutkimusraporttia voi käyttää benchmarkkauksen apuvälineenä.

F-tiimi löysi itsensä nopeasti rennosta vaiheesta, eli tiimiläiset yhtyivät aineiston perusteella tehtyyn tulkintaan tiimin vaiheesta. Tulokorttityöstä he arvioivat, että se on ehkä mielletty liian monimutkaiseksi ja teoreettiseksi. Pari päivää aiemmin olleella viimeisellä tiimivalmennuskerralla he olivat saaneet pari konkreettista ideaa tulokortin täyttämässä ja kokivat, että ehkä nyt oli löytynyt oikea tyyli. Jatkossa he toivoivat tasapuolista panostusta kaikkien tiimien kehittämiseen riippumatta siitä, missä vaiheessa tiimi kehityksessään on. Yhteen tiimiin panostamista muille malliksi he eivät missään nimessä pitäneet hyvänä ratkaisuna. F-tiimi oli halukas jatkamaan saman tiimivalmentajan kanssa.

Analyysivaiheessa C-tiimin sijoittaminen tiimin vaiheita kuvaavaan malliin oli tutkijalle tiimeistä kaikkein vaikeinta. Itse tiimillekin oli samalla tavalla vaikeaa päätyä yhteen ainoaan vaiheeseen, sillä tiimissä oli edelleen, seitsemän kuukautta aineiston keräämisen jälkeen, piirteitä useammasta vaiheesta. Lopulta tiimiläiset kuitenkin päätyivät kolmanteen eli rentoon vaiheeseen, mihin tutkijakin oli analyysissä päätenyt. Tulevaisuuden haasteena C-tiimissä nähtiin vuorovaikutusilmaston kehittäminen tasa-arvoisemmaksi.

E-tiimin mielestä tutkimustulokset vastasivat tutkimushetken kokemuksia tiimissä. Sijoittuminen todellisen tiimityön vaiheeseen tuntui oikealta. E-tiimin kanssa keskusteltiin siitä, että tutkija oli kokenut tiimin tuottaneen tutkimusaineistoa vastentahtoisesti. Tiimiläisten mielestä se saattoi olla seurausta tekemättömien töiden paineista, odottavien asiakasongelmien jonosta tai soittamista odottavien puhelujen määrästä. Yhdeksi syyksi esitettiin myös vastentahtoisuus palata vanhoihin asioihin ja sen vastakohtana halu mennä eteenpäin. Todettiin myös, että osallistujien suuri määrä (11 henkilöä) saattoi hankaloittaa sujuvaa keskustelua. Tulokorttityöhön liittyvät vaatimukset olivat turhauttaneet. Muutenkin kiireisessä työssä kaikenlaisten tavoitteiden määrittely ja niiden toteutumisen seuranta oli tuntunut liian suurelta rasitukselta. Osaltaan tulokorttityön epäonnistumiseen vaikuttivat myös ne odotukset, joita tiimivalmennuksen suhteen oli. Ne olivat erilaisia kuin toteutuma.

D-tiimi päätyi nopeasti lähes samaan tulkintaan tutkijan kanssa: ”Kyllä me nyt vähintään tuolla kolmosvaiheessa (rennossa vaiheessa) ollaan”. Analyysin perusteella D-tiimi oli sijoitettu todellisen tiimityön vaiheeseen eli neljänteen vaiheeseen. Tiimivalmennuksen merkitystä D-tiimi täsmensi siten, että tiimivalmentajan kautta välittyi hyödyllisiä benchmarkkaustietoja muiden tiimien kehittymisestä. Tiimivalmentaja oli kuin kuminauha, joka venyi tiimistä toiseen. Tiimivalmennuksesta oli saatu erityisesti apua tulokortin tekemiseen. Se ei olisi auennut ilman ohjausta siinä määrin kuin nyt oli tapahtunut.

Johtotiimi kokoontui joulukuussa viimeiseen tiimivalmennukseen ja pohti tutkimustulosten ja muun informaation perusteella tiimiytymistilannetta ja tulevaisuutta. Yhdessä todettiin, että keskustelukulttuuri on kahden vuoden kuluessa kehittynyt avoimemmaksi ja lämpimämmäksi lähes koko

organisaatiossa. Tulokortista uskottiin tulevan käyttökelpoinen työkalu tulevaisuudessa. Sitä verrattiin laatupalkintoarvioinnin käyttöönottoon, joka vasta monen vuoden jälkeen alkoi tuntua toimivalta kehittämisjärjestelmältä. Todettiin, että johtotiimi ei ehkä ollut riittävästi perehtynyt ja sitoutunut Balanced Scorecard –järjestelmään ja siksi tulokortin käyttöönotto kangerteli. **Todettiin, että tiimiytymisen eteenpäin vienti vaatii panostuksia sekä itsejohtoisuuden että yhteistyötahdon ja -taidon kehittämiseen kaikissa tiimeissä.** Päätösvallan valuttaminen tiimeihin on tärkeää itsejohtoisuuden mahdollistamiseksi. Eräs tutkimusraportin lukijoista totesi oivaltaneensa raporttia lukiessaan, että päätösvaltaa voidaan vierittää tiimeille vasta, kun ne osaavat käyttää siihen liittyviä työkaluja ja kun tiimin jäsenillä on rohkeutta ottaa valtaa vastaan. Siksi tulokorttityön sisältämän idean lanseerausta on jatkettava jollakin tavalla tiimiytymisen tukemiseksi. Tiimien jäsenten tulee jollakin menetelmällä jonkin ajan kuluessa omaksua yhä enemmän sitä tietoa, joka perinteisesti on ollut vain johtoportaan hallussa. Ennen kaikkea se pitäisi tehdä tietoisemmin kuin tähän asti. Tämä varmistaisi päätöksenteon linjakkuuden koko työyhteisön tavoitteiden kanssa.

Eräs tutkimusraportin lukijoista jäi pohtimaan, irrotettiinko tulokortin sisällöt turhaan toimintatapojen kehittämisestä. Olisiko ne voitu yhdistää? Olisiko tavoitetyöskentelyn sisältöjä voitu työstää niin, että samalla olisivat kehittyneet tiimin toimintatavat?

Tiimivalmennuksen lähtökohtana oli, että kukin tiimi lähtee liikkeelle tiimissä vallitsevasta tilanteesta ja että tiimien prosessit valmennuksessa saavat olla erilaisia. Tulosten ja johtotiimissä käydyn keskustelun perusteella voidaan todeta, että yhteisestä raamista huolimatta tiimien prosessit olivat erilaisia. **Tiimiytymisen vauhti vaihteli ja tiimit päätyivät kehityksessään eri tasoille.** Saavutettu kehitysaste nähtiin kuitenkin joka tiimin kohdalla herkkänä heilahduksille. Uupumiset, sairauslomamat, henkilövaihdokset, vaativat työtehtävät ja monet muut seikat muodostavat jatkuvan haasteen jokaiselle tiimille, myös pisimmälle kehittyneille. Tiimi voi hyvin nopeasti taantua mallin ensimmäisiin vaiheisiin. Erityisesti johtotiimin pitää olla valmis tukemaan jokaista tiimiä sen kehityksen eri vaiheissa.

Tutkimukseni perustui ajatukselle, että se, mitä ilmenee aikuiskoulutuskeskuksessa, ilmenee suurella todennäköisyydellä muissakin työpaikoissa ja että aikuiskoulutuskeskuksen työntekijät käyttäytyvät muutoksessa pitkälti samalla tavalla kuin muidenkin työyhteisöjen jäsenet. Tämä tutkimus ei muuttanut käsitystäni siitä, että tutkimalla muutosta yhdessä työpaikassa voin tulosten perusteella ymmärtää ihmisiä myös muissa muutoksissa, ja muita ihmisiä toisissa työpaikoissa.

Vaikka itsejohtoisuuden ja yhteistyön käsittelyyn ei fokuskesustelun kysymyksissä mitenkään johdateltu, molemmat nousivat keskeisiksi teemoiksi

tutkimusaineistossa. **Yhteistyö sai osakseen paljon huomiota. Toisaalta osa tiedonantajista tiesi, että yhteistyö on tiimityön keskeinen idea, mutta enemmän teemaa nosti esiin ihmisten kokemus yhteistyön tärkeydestä ja tarpeellisuudesta työtä tehdessä.** Itsejohtoisuus näyttäytyi sängen ristiriitaisesti tutkimusaineistossa, ja kuitenkin se on toinen tärkeä elementti tiimiytyemisessä. Näitten teemojen analyysiä voisi vielä syventää uusilla tutkimuksilla. Johtotiimin rakentuminen poikkeaa kirjallisuuden mukaan muiden tiimien kehittymisestä, ja siksi se rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Nyt olisi aika ehkä syventyä siihen, kun töihinpaluukin on edessä.

Arvioidessaan tiimityöprojektien vaikutuksia ja onnistumista Vartiainen ym. (2000) havaitsivat, että mitä enemmän arvioimiskeinoja kehittämissuunnitelmissa käytettiin, sitä parempia lopputuloksia saavutettiin. Kohdeyhteisön kannalta tähän tutkimusprosessiin on sisällytetty paljon kehittämissuunnitelman keskinäistä arviointia, mikä siis todennäköisesti on parantanut tiimiytyemisessä saavutettuja tähänastisia tuloksia, mutta etenkin arvioisin, että nämä yhteiset pohdinnat tekevät tulevasta kehittämistyöstä määrätietoisempää ja jäsentyneempää. Tutkimusraportin lukemisen, tulosten esittelyn ja yhteisen pohdinnan kautta on tiimiytyymisen jatkokehittämiselle löytynyt uusia suuntia ja tavoitteita, sekä koko kohdeyhteisöä koskettavia että tiimikohtaisia.



# Lähteet

- Alasoini, T. 1998. Ryhmätöön uusi aalto Suomen teollisuudessa – havaintoja kansallisen työelämän kehittämisohjelman hakemusten valossa. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman työpapereita 7. Helsinki: Työministeriö.
- Argyris, C. 1990. Overcoming organizational defenses. Boston: Allyn and Bacon.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Billig, M., Condor, S., Edwards, D., Gane, M., Middleton, D. & Radley, A. 1998. Ideological Dilemmas. A Social Psychology of Everyday Thinking. London: Sage Publications.
- Boje, D., Fitzgibbons, D. & Steingard, D. 1996. Storytelling at Administrative Science Quarterly. Warding off the Postmodern Barbarians. Teoksessa Boje, D., Gephart, R. & Thatchenkerry, T (Eds.). Postmodern Management and Organization Theory. London: Sage Publications.
- Bradford, D. & Cohen, A. 1998. Power up. Transforming Organizations Through Shared Leadership. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Greenbaum, T. 1998. The Handbook for Focus Group Research. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, A. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Filander, K. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Acta Universitatis Tamperensis 777.
- Friedrich, P. & Lantz, A. 1995. Grupparbete eller att arbeta i grupp – det är frågan. Nacka: Arbetslivsfonden.
- Haaparanta L. & Niiniluoto I. 1991. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsingin yliopiston Filosofian laitos.
- Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja B:57. Turun opettajankoulutuslaitos.
- Helakorpi, S. 1996. Koulun tiimityö. Julkaisuja 107. Hämeenlinna: Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Helakorpi, S. 1998. Tiimihallinta. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D: 112. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helakorpi, S. 1999. Kouluttajan asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:119. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helakorpi, S. (toim.), Juuti, P. & Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Juva: WSOY.
- Juuti Pauli. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Jyväskylä: PS-kustannus

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Järvinen, A. 1996. Aikuisopiskelijan orientaatiot työn ja koulutuksen maastoissa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitoksen julkaisusarja A: n:o 56.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Harward Business Press.
- Katzenbach, J. & Smith D. 1993. The wisdom of teams. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kivinen, O. & Ristelä, P. 2001. Totuus, kieli ja käytäntö. Pragmaattisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen. Helsinki: WSOY.
- Koivisto, T. 1997. Uudistuva metallialan tuotantolaitos. Osallistuva uudelleensuunnittelu mahdollisuuksien areenana. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis; 558.
- Kozlowski, S., Gully, S., Nason, E. & Smith, E. 1999. Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. Teoksessa Ilgen, D. & Pulakos, E. (toim.). The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kuittinen, M. 2001. Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä. Pienyrityksen tapaustutkimus. Joensuun yliopisto.
- Kuusinen, R. 2001. Ongelmana yhteistyökyvyttömyys? Teoreettisen ymmärryksen etsintää web-avusteiselle tiedontuottamis-yhteistyölle. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteiden tutkimuskeskus.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-43.
- Lehtonen, M. 1998. Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. Tampere: Vastapaino.
- Linko, I. 1993. Tiimiorganisaation kehitysvaiheet. Yritystalous 51 (3), 10-13.
- Lukkarinen, H. 1995. korkeakoulujen tietohallintoyhteistyö. OPM 24.
- Lukkarinen, H. 1996. Yhteistyötä tietohallintostrategioiden kautta. Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan julkaisusarja n:o 39.
- Luomanen, J. & Räsänen, P. 2002. Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QSR Nvivo-ohjelmisto. Sosiologian tutkimuksia A 25. Turun yliopisto, Sosiologian laitos.
- Mahlamäki-Kultanen, S. 1998. Myyntitykki vai tyhjä tynnyri? Acta Universitatis Tamperensis 599.
- Mahlamäki-Kultanen, S. 2000. Pedagogisen johtamisen metaforat. Teoksessa J. Honka, P. Ruohotie, A. Suvanto & L. Mustonen (toim.) Ammattikasvatuksen haasteet 2000. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Mezirow, J. 1995. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow & al. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Miktor, 17-37. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Suomentanut Leevi Lehto.
- Mezirow & al. 1995. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Miktor. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Suomentanut Leevi Lehto.
- Montebello, A. & Buzzotta, V. 1993. Work Teams That Work. Training & Development, (March) 59-64.

- Morgan, D. Focus Group Interviewing. 2001. Teoksessa Gubrium, J. & Holstein, J. (ed.) *Handbook of Interview Research. Context & Method*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Morse, J. 1994. "Emerging From the Data": The Cognitive Processes of Analysis in Qualitative Inquiry. Teoksessa J.Morse (ed.) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousands Oaks, USA: Sage Publications, Inc.
- Mäkelä, K. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Niskanen, Vesa (toim.). 1997. *Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä*. Helsingin Yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mäkelä, V. 1997. Opettajien lisäkoulutuksen tuloksellisuus opettajien, esimiesten ja opiskelijoiden arvioimana. *Acta Universitatis Tamperensis* 578.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard.
- Niiranen, P. 1990. Amerikkalainen näkökulma kasvatukseen laadulliseen tutkimukseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita, nro 17.
- Nikander, P. 1997. Diskursiivinen käänne (sosiaali)psykologiassa. *psykologia* 6797. 404-412.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. *The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pajumäki, T. 2001. Kehitystarveanalyysi. Seinäjoen ammatillinen aikuiskoulutuskeskus maaliskuuhuhtikuuhun 2001. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan kesäyliopisto.
- Parkkila, M., Välimäki, M. & Routasalo, P. 2000. Kuvaileva tutkimus pitkäaikaisessa laitoshoidossa olevan potilaan yksinäisyydestä. *Hoitotiede* 12, 26-35.
- Patrikainen, R. 1997. Ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys luokanopettajan pedagogisessa ajattelussa. Joensuun yliopisto, kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 36.
- Pirnes, U. 1998. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. Tampere: Aavaranta Oy.
- Potter, J. 1997. Discourse and Critical Social Psychology. Teoksessa Ibanez, T. & Iniguez, L. (Eds.). *Critical Social Psychology*. London: Sage Publications.
- Potter, J. 1998. Fragments in the Realization of Relativism. Teoksessa Parker, I. (Ed.). *Social Constructionism, Discourse and Realism*. London: Sage Publications.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere: Gaudeamus.
- Rissanen, P., Pitkänen, S. & Arnkil R. 2002. Oikeaan aikaan oikeassa paikassa. TYKEN projektien vaikutusten arvioinnin keskeisimmät tulokset. Helsinki: Työministeriö.
- Roisko, H. 2002. Oppimista ja merkitystä etsimässä, PD-koulutuksen arviointi oppimiskokemusten viitekehityksessä. Hämeenlinna: HAMK & AKTK -julkaisuja 3/2002.
- Ruohotie, P. 2000a. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.
- Ruohotie, P. 2000b. Kehittävä vuorovaikutus ammatillisen kasvun perustana. Teoksessa J. Honka, P. Ruohotie, A. Suvanto & L. Mustonen (toim.) *Ammattikasvatuksen haasteet 2000*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarbin, T. & Kitsuse, J. 1994. A Prologue to Constructing the Social. Teoksessa Sarbin, T. & Kitsuse, J. (Eds.). *Constructing the Social*. London: Sage Publications.

- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Amer yhtymä Oy Weilin + Göös.
- Schön, D. 1987. Educating the reflective practitioner. Toward a new design for teaching and learning in the professions. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Shotter, J. 1993. Conversational Realities. Constructing life through Language. London: Sage Publications.
- Shotter, J. 1995. Dialogical Psychology. Teoksessa Smith, J. Harre, R. & Langenhove, L. (Eds.). Rethinking Psychology. London: Sage Publications.
- Smithson, J. 2000. Using and analysing focus groups: limitations and possibilities. International Journal of Methodology: Theory and Practice 3/2:103-119.
- Spiik, K.-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä oy.
- Toiskallio, J. 1998. Toimintaa ja dialogia. Tieteellis-ammattillinen täydennyskoulutus toimintakyvyn kehittäjänä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:68.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, K. 1998. Minusta näyttää - johdatus reflektiiviseen filosofiaan. Viro: Atena Kustannus Oy.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 22 (5-6) 387-398.
- Varmola, T. 1996. Markkinasuuntautuneen koulutuksen aikakauteen? Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 524.
- Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva, A. & Simula, T. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 10. Helsinki: Työministeriö.
- Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Acta Universitatis Lapponiensis 9.
- Wilenius, R. & Oksala, P. & Mehtonen, L. & Juntunen, M. 1982. Johdatus filosofiseen ajatteluun. Jyväskylä: Gummerus.
- Willman, A. 2001. Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. Acta Universitatis Ouluensis E 47.
- Wright, D. & Brauchle, P. 1995. Tiimeillä tuottavuuteen ja laatuun. Yritystalous 53 (3), 34-39.
- Ylijoki, O.-H. 1999. Kriittisen sosiaalipsykologian lähtökohtia. Psykologia 5-6/99, 316-321.