

TAMPEREEN YLIOPISTO

**VERKOSTO-ORGANISAATION MONIAMMATILLISEN
TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN
Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa**

Kasvatustieteiden tiedekunta
Ammattikasvatuksen tutkimus-
ja koulutuskeskus

Lisensiaatintutkimus

Anu Romppainen
2007

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta
Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus
Anu Romppainen
Verkosto-organisaation moniammatillisen tiimityön
kehittäminen Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa
Lisensiaatintutkimus 170 s., 3 liitesivua
Marraskuu 2007

TIIVISTELMÄ

Tutkimus käsittelee moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityön kehittämistä Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa. Palvelukeskus muodostuu eri viranomastahojen edustajista, (työhallinto, Kela ja kuntien sosiaali-, terveys- ja nuorisotoimi) jotka tekevät yhdessä moniammatillista asiakastyötä vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien asiakkaiden työllistämisen tukemiseksi. Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskus on yksi neljästäkymmenestä Suomeen perustetuista uusista työvoiman palvelukeskuksista.

Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen henkilöstö halusi edistää organisaationsa toimintaa, jotta moniammatillinen tiimityö sujuisi paremmin. Tämä tutkimus käynnistyi organisaation kehittämistyön tueksi tuottamaan lisätietoa moniammatillisen tiimityön kehittämiskohteista. Tutkimuksen keskeisin viitekehys muodostuu verkosto-organisaation, moniammatillisuuden, tiimityön ja johtajuuden sekä organisaation toiminnan kehittämisen käsitteistä.

Vuoden kestänyt tutkimusprosessi toteutettiin toimintatutkimuksen ideologian mukaisesti. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella ja fokusryhmätyöskentelymenetelmällä. Lopuksi aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jonka jälkeen tutkimuksen tulokset kirjoitettiin.

Tutkimustuloksien perusteella työvoiman palvelukeskuksen henkilöstön tehtäväkuvien tarkentaminen ja työroolien löytäminen vaativat jatkossa työstämistä. Tiimien väliset yhteistyökäytänteet ja työntekijöiden osaamisalueiden tunnistaminen ovat myös keskeisiä kehittämisaikaväleita. Tämän lisäksi tiimit tarvitsevat enemmän aikaa yhteisten asioidensa läpikäymiseen.

Tutkimustuloksissa verkostoyhteistyön ja moniammatillisuuden keskeisiksi tekijöiksi nousivat palvelukeskuksen yhteisten toimintatapojen luominen, ammatillisen osaamisen tunnistaminen, luottamuksen lisääminen ja entistä kiinteämpien yhteistyökäytäntöjen sopiminen. Tästä tehtävästä on yhteisvastuu jokaisella palvelukeskuksen työntekijällä. Johdolla vastuu kohdentuu palvelukeskuksen toimintaedellytyksiä luovaan moniammatilliseen verkostoyhteistyöhön ja tiimeissä

asiakaspalveluprosesseihin liittyvän moniammatillisen verkostoyhteistyön kehittämiseen. Yleisen johtamisen osalta tärkeimpänä tekijänä pidettiin organisaation toimintamallin edistämistä.

Tutkimustuloksissa ilmenee, että sosiaalisen tuen osalta henkilöstölle olisi annettava enemmän aikaa muutosten työstämiseen ja kiinnitettävä erityistä huomiota työssä jaksamiseen. Jokaisen työn arvostaminen ja tasapuolisuuden huomioiminen on tärkeää. Merkittäviä asioita ovat myös työtovereiden välisen luottamuksen lisääminen ja johtajan antama tuki, joilla jatkossa voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia.

Yhdistettäessä monen eri organisaation toiminnot yhdeksi organisaatioksi on varattava riittävästi aikaa yhteisen toimintakulttuurin luomiseen. Tulevaisuudessa työvoiman palvelukeskuksen koko henkilöstöltä vaaditaan uudenlaista asennetta ja tapaa tehdä työtä moniammatillisessa organisaatiossa, vaikka työntekijöiden taustat ovat perinteisessä yksisektorisessa linjaorganisaatiossa.

Avainsanat:

verkostoyhteistyö, moniammatillisuus, tiimityö, johtaminen, organisaation kehittäminen

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen lähtökohtia	7
1.2 Tutkimuksen tarkoitus	9
1.3 Tutkimustehtävät	11
1.4 Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio	11
1.4.1 Työvoiman palvelukeskusten ja yhteispalvelupisteiden syntyhistoria	12
1.4.2 Työvoiman palvelukeskusten ja yhteispalvelupisteiden yleinen toimintaideologia	14
1.4.3 Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen toimintamalli	16
1.5 Tutkimuksen rakenne	18
2 VERKOSTOT JA MONIAMMATILLISUUS	20
2.1 Verkostot	20
2.2 Verkostoyhteistyö	22
2.3 Verkosto-organisaation toiminta	25
2.4 Moniammatillisuus	26
2.5 Moniammatillinen yhteistyö	27
3 TIIMIT JA TOIMINTA	31
3.1 Tiimit	31
3.2 Tiimin syntykehitykseen kuuluvia tekijöitä	32
3.3 Tiimin toimintaan kuuluvia tekijöitä	36
3.4 Tiimityön kehittämiseen kuuluvia tekijöitä	38
4 JOHTAJUUS ORGANISAATIOSSA	42
4.1 Johtaminen	42
4.2 Johtajan ja esimiehen rooli työyhteisössä	44
4.3 Johtajana kehittyminen	47
4.4 Johtaminen verkosto-organisaatiossa	50
4.5 Johtaminen tiimiorganisaatiossa	52
5 MUUTOKSET ORGANISAATION TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ	55
5.1 Työelämän muutokset	55
5.2 Työelämän ammatilliset vaatimukset	56
5.3 Oppiva tiimiorganisaatio osaamisen kehittäjänä	61
5.4 Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaatiossa	64
6 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET VALINNAT	68
6.1 Yleistä laadullisesta tutkimuksesta	68
6.2 Toimintatutkimus	71
6.3 Puolistrukturoitu kysely	76
6.4 Fokusryhmätyöskentely	77
6.5 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä	80
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	83
7.1 Tutkija	83
7.2 Tutkimusaineistojen keruu	84
7.3 Tutkimusaineistojen analysointi	86

8 TUTKIMUSTULOSTEN ESITYSTAPA	89
9 KEHITTÄMISKYSELYN TULOKSET	90
9.1 Tiimityö ja tiimien välinen yhteistyö	90
9.1.1 Oma rooli tiimissä	90
9.1.2 Tiimin toimivuus	92
9.1.3 Tyytyväisyys tiimijakoon ja tiimin rakenteeseen	93
9.1.4 Tiimin tiedonkulku	95
9.1.5 Tiimien yhteistyö	97
9.1.6 Yhteenveto tiimityön ja tiimien välisen yhteistyön kehittämisestä	99
9.2 Verkostoyhteistyö ja moniammatillisuus palveluprosesseissa	100
9.2.1 Yhteistyö työvoiman palvelukeskuksen yhteistyötahojen kanssa	100
9.2.2 Asiakaspalveluprosessissa ilmenevä verkostoyhteistyö ja moniammatillisuus	102
9.2.3 Yhteenveto verkostoyhteistyön ja moniammatillisen palveluprosessin kehittämisestä	105
9.3 Johtaminen ja tiimien johtaminen sekä esimiesten tuki organisaatiossa	106
9.3.1 Tiimivastaavien toiminta	106
9.3.2 Tiimipalaverit	108
9.3.3 Organisaation yhteiset palaverit	109
9.3.4 Tiimin päätösvalta	111
9.3.5 Johdon tuki tiimeille ja koko organisaatiolle	112
9.3.6 Yhteenveto johtamisen ja tiimien johtamisen sekä johdon tuen kehittämisestä organisaatiossa	114
10 TIIMITYÖN KEHITTÄMISEN TOTEUTTAMISSUUNNITELMIEN ANTI FOKUSRYHMÄTYÖSKENTELYSSÄ	115
10.1 Tiimien välinen yhteistyö	115
10.1.1 Oma rooli tiimissä	115
10.1.2 Tiimin toimivuus	116
10.1.3 Tyytyväisyys tiimijakoon ja rakenteeseen	117
10.1.4 Tiimin tiedonkulku	117
10.1.5 Tiimien yhteistyö	118
10.1.6 Yhteenveto tiimien välisen yhteistyön kehittämisestä	119
10.2 Verkostoyhteistyö	120
10.2.1 Verkostoyhteistyö työvoiman palvelukeskuksen yhteistyötahojen kanssa	120
10.2.2 Asiakaspalveluprosessissa ilmenevä verkostoyhteistyö	121
10.2.3 Yhteenveto verkostoyhteistyön kehittämisestä	122
10.3 Moniammatillisuuden hyödyntäminen	123
10.3.1 Moniammatillinen yhteistyö	123
10.3.2 Asiakaspalveluprosessiin liittyvä moniammatillinen yhteistyö	125
10.3.3 Yhteenveto moniammatillisuuden hyödyntämisen kehittämisestä	126
10.4 Tiimien toiminnan johtaminen	127
10.4.1 Tiimivastaavien toiminta	127
10.4.1 Tiimipalaverit	128
10.4.2 Organisaation yhteiset palaverit	129
10.4.3 Tiimin päätösvalta	129
10.4.4 Yleinen johtaminen	130
10.4.5 Yhteenveto tiimien toiminnan johtamisen kehittämisestä	131
10.5 Sosiaalinen tuki työyhteisössä	132
10.5.1 Henkinen tuki	132
10.5.1 Arviointituki	133
10.5.2 Tietotuki	134
10.5.3 Yhteenveto sosiaalisen tuen kehittämisestä työyhteisössä	135

11 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO MONIAMMATILLISEN TIIMITYÖN KEHITTÄMISESTÄ	136
11.1 Tiimityön ja tiimien välisen yhteistyön kehittäminen	137
11.2 Verkostoyhteistyön ja moniammatillisuuden kehittäminen	139
11.3 Johtamisen kehittäminen	141
11.4 Sosiaalisen tuen kehittäminen	143
11.5 Tutkimuksen luotettavuus	145
11.6 Tutkimuksen yleistettävyys ja jatkotutkimusaiheet	149
LÄHTEET	151
LIITTEET	171

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohtia

Nykypäivän työmarkkinat ja työyhteisöt vaativat tekijältään yhä enemmän. Vakituksia työsopimuksia ei useilla aloilla solmita ja työntekijältä vaaditaan laaja-alaisuutta työtehtävien hallinnassa. Työmarkkinoilla etsitään kehittymiskelpoisia ja motivoituneita työntekijöitä, jotka pystyvät erinomaisiin työsuorituksiin. Kuusisen (2001) mukaan henkilöstön tukeminen postmodernissa yhteiskunnassa vaatii todella mittavia muutoksia ja uusia ratkaisuja organisaatioilta. Nyt siis puhutaan verkosto- ja vuorovaikutusyhteiskunnasta, joka on yhteistyön tekemisen keskeisin elementti.

Tämän vuosituhannen haasteet työelämässä ovat niin vaativia, että niihin vastatakseen organisaatiot tarvitsevat kaikkien jäsentensä tietoja ja taitoja. Yhteistyön merkitys eri verkostoissa ja työyhteisön sisällä ovat nousseet merkittävään asemaan. Nykyään työyhteisöissä on tavoitteena tuottaa sosiaalisesti uutta tietoa, jonka avulla tuetaan ja ratkaistaan asiakkaiden ongelmia. Eri työyhteisöissä tiimien toiminnalla pyritään siihen, että tiimi on koko ajan uusia malleja ja toimintavaihtoehtoja kokeileva työyksikkö, joka tuottaa tehokkaasti tulosta.

Organisaatioissa tiimiytymisellä etsitään tavanomaisesti joustavuutta, tuottavuutta, tehokkuutta ja laatua työyhteisön toimintaan. Oletetaan, että tiimit kykenevät vastaamaan nopeasti ja joustavasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Työntekijöiltä odotetaan, että he pyrkivät hyvään työilmapiiriin, tyydyttävämpään työhön, oppimisvalmiuksien lisäämiseen ja parempaan toimeentuloon. (Vartiainen, Pirskanen, Palva & Simula 2000.)

Tällä hetkellä vielä monissa organisaatioissa moniammatillinen tiimi- ja verkostotyö ei ole saavuttanut sitä tasoa, joka vaadittaisiin tehokkaaseen osaamisen ja tulosten aikaansaamiseen. Usein tilanne on

se, että tiimejä ja verkostoyhteistyötä kehitetään suurilta osin omina alueinaan. Joissakin tapauksissa voi käydä jopa niin, että organisaatiossa kehitetään verkostoyhteistyötä ja moniammatillisuutta ilman todellisia tiimejä.

Engeströmin (1998) mukaan tiimien valtuuttaminen toimimaan itseohjautuvasti ja tiedon jakaminen työntekijöille nopeasti tekevät organisaatiosta joustavan, tehokkaan sekä oppivan. Verkostoissa toimijoina ovat tiimit ja niiden yhteistyön liittäminen eri tahoihin mahdollistaa tiimityön jatkuvan kehittämisen sekä työn tekemisen moniammatillisesti. Näin verkostoissa toimii tiimeistä muodostuva itseohjautuva organisaatio, jonka kautta onnistuu vuorovaikutus, yhteistyö, kehittämistyö ja palveluprosessien uudistaminen. (Engeström 1998, 30-33.) Organisaatioiden toiminnalla haetaan yhä enenevässä määrin tehokkuutta ja asiakaspalveluprosessien monipuolistamista. Moniammatillinen tiimityö organisaatioissa on nykyajan työelämän kehityssuunta, jolla haetaan ratkaisuja moniin palveluprosessien uudelleen järjestelyihin.

Vuonna 2005 perustettiin Etelä-Karjalaan työvoiman palvelukeskus. Palvelukeskus muodostuu eri viranomaistahojen edustajista, jotka tekevät yhdessä moniammatillista asiakastyötä vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien asiakkaiden työllistymisen edistämiseksi. Moniammatillisen tiimityön tekeminen on haastavaa, kun tiimin jäsenet ovat eri viranomaistaustan omaavia työntekijöitä.

Tämä tutkimus käynnistyi organisaation kehittämistyön tueksi tuottamaan lisätietoa moniammatillisen tiimityön kehittämiskohteista. Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskus on yksi Suomen 40 työvoiman palvelukeskuksesta, joten tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa työvoiman palvelukeskuksille lisätietoa moniammatillisesta viranomaistyöstä ja sen kehittämisestä.

Tässä tutkimuksessa verkosto-organisaation, moniammatillisuuden, tiimityön ja johtajuuden sekä organisaation toiminnan kehittämisen käsitteitä tarkastellaan yhtäaikaisesti. Nämä aihealueet muodostavat keskeisimmän viitekehyksen tutkia uuden organisaation toiminnan kehittämisalueita.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tavanomaisessa viranomaistoiminnassa ei yleensä tunnisteta monien tekijöiden synnyttämää huono-osaisuutta ja asiakkaiden siirtymistä yhteiskunnan vaatimusten ulkopuolelle. Yleensä jokainen eri viranomainen käsittelee asiakkaan tilannetta oman toimintansa näkökulmasta. Työnjaolliset ja yhteistoiminnalliset kaavat perustuvat vanhoihin totuttuihin toimintatapoihin, sääntöihin ja kaavoihin. (Ehdotukset syrjäytymisen vastaisista toimista 1999, 16.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisätietoa eri viranomaistahojen muodostamasta uudenlaisesta moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityön kehittämisestä. Uudenlaisen organisaation kehittämistä eri tekijöineen on tärkeää tutkia, koska tänä päivänä yhä enenevässä määrin organisaatiot muotoutuvat moniammatillisiksi ja verkostotyön merkitys lisääntyy. Enää ei viranomaisyhteistyötä tehdä pelkästään vain oman sektorin tai viraston näkökulmasta vaan asiakaspalvelua toteutetaan moniammatillisesti eri verkostoissa.

Tässä tutkimuksessa tiimi ymmärretään organisaation yhdeksi toimintayksiköksi, joka muiden tiimien kanssa muodostaa moniammatillisen verkosto-organisaation Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen. Moniammatillisuuden muodostaa tiimeissä ja koko organisaatiossa toimivat eri ammatti- ja viranomaisalan asiantuntijat. Verkostoyhteistyö on myös keskeinen tekijä organisaation toiminnassa.

Tutkimuksen keskeisinä teemoina ovat tiimien välinen yhteistyö, verkostoyhteistyö, moniammatillisuus ja johtaminen. Näiden osa-aluei-

den avulla muodostetaan käsitys moniammatillisen verkosto-organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvistä tekijöistä.

Työvoiman palvelukeskuksien kehityshistoria on koko Suomessa vielä todella lyhyt. Aikaisempaa tutkittua tietoa työvoiman palvelukeskuksien toiminnasta on vielä vähän, joten tämän tutkimuksen kautta on tarkoitus saada eväitä työvoiman palvelukeskuksen moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityön kehittämiseen.

Aikaisempia työvoiman palvelukeskuksien toiminnan kehittämiseen kohdistuvista tutkimuksista löytyy työhallinnon julkaisusarjasta. Ensimmäinen on Spangarin, Arnkilin, Lyytisen, Karjalaisen, Lahden ja Ahon (2003) tekemä tutkimus, joka käsittelee yhteisen palvelun kehittymistä ja johtamista. Toinen tutkimus on Arnkilin, Karjalaisen, Ahon, Lahden, Lyytisen ja Spangarin (2004) ja se koskee yhteispalvelua palvelukeskuskonseptin kehittämisen näkökulmasta. Näissä tutkimuksissa keskitytään vielä peruskonseptin toiminnan tarkasteluun eikä niinkään anneta tutkittua tietoa uuden moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityön kehittämisestä. Yleisesti tiimityöstä ja siihen liittyvistä asioista on tehty monia tutkimuksia, mutta ne eivät kaikilta osin ole hyödynnettävissä työvoiman palvelukeskuskonseptiin.

1.3 Tutkimustehtävät

Tutkimuskysymykset on muotoiltu tutkimuksen teoriaan ja organisaation kehittämistarpeisiin pohjautuen. Tutkimustehtävä on jäsennetty pääkysymykseksi ja sitä selvittäviksi alakysymyksiksi seuraavasti:

Tutkimuksen päätutkimuskysymys:

Miten työvoiman palvelukeskuksen moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityötä kehitettäisiin?

Tutkimuskysymykseen etsitään vastausta seuraavien alakysymysten avulla:

- Millaisia kokemuksia palvelukeskuksen henkilöstöllä on tiimityöstä ja tiimien välisestä yhteistyön toimivuudesta? Miten kyseisiä tekijöitä ja asioita voisi organisaatiossa kehittää?
- Millaisia kokemuksia palvelukeskuksen henkilöstöllä on palvelukeskuksessa tehtävästä verkostoyhteistyöstä ja moniammatillisuuden toteuttamisesta palveluprosesseissa? Miten kyseisiä tekijöitä ja asioita voisi organisaatiossa kehittää?
- Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on johtamisesta ja tiimien johtamisesta sekä esimiesten ja työntekijöiden antamasta tuesta työyhteisössä? Miten kyseisiä tekijöitä ja asioita voisi organisaatiossa kehittää?

1.4 Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio

Tutkimuskohteena on vuonna 2005 perustettu moniammatillinen verkosto-organisaatio, Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskus. Tutkimuksen kohderyhmän muodostaa koko palvelukeskuksen henkilöstö. Työvoiman palvelukeskuksen toiminnan ydin muodostuu viidestä eri tiimistä, joista kolme tiimiä on Lappeenrannan, yksi tiimi Imatran ja yksi Parikkalan toimipaikassa. Toimialueena on koko Etelä-Karjala.

Moniammatillinen verkosto-organisaatio tarkoittaa sitä, että henkilökunta muodostuu eri viranomaistahoista (työhallinnosta, kuntien sosiaali-, terveys- ja nuorisotoimesta sekä Kelasta), joilla on käytössään oman ammattialansa ja taustaorganisaationsa osaaminen työvoiman palvelukeskuksen eri tiimeissä.

Kyseessä on täysin uudenlainen organisaatiomalli, mistä johtuen seuraavana käsitellään vielä tarkemmin työvoiman palvelukeskusten (yleensä 10 -120 henkilön organisaatioita) ja yhteispalvelupisteiden (yleensä alle 10 henkilön organisaatioita) syntyhistoriaa, toimintaideologiaa yleisesti sekä Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen (nykyään 50 henkilön organisaatio) toimintamallia.

1.4.1 Työvoiman palvelukeskusten ja yhteispalvelupisteiden syntyhistoria

Viimeisen kymmenen vuoden aikana työvoimapolitiikkaa on uudistettu työhallinnossa niin sanottuina aaltoina. Ensimmäinen aalto toteutettiin vuosina 1998-1999. Tällöin tavoitteena oli aktiivisuuden lisääminen työvoimapolitiikkaan, selkeyttämällä palveluprosesseja ja kokeilemalla erilaisia ryhmäpalveluita. Strategiana työvoimapalveluille oli ”kaiken kehittäminen saman katon alle”. Ensimmäisen aallon koettiin olevan oikeilla jäljillä, mutta läpimurtoajattelu puuttui ja myös työntekijät olisi saatava mukaan toiminnan kehittämiseen. (Arnkil, Karjalainen, Aho, Lahti, Lyytinen & Spangar 2004, 131.)

Yhtäaikaisesti Reijo Väärälän johtaman työ- ja sosiaalihalinnon yhteistyöryhmän tekemät ehdotukset toimivat pohjana työvoiman palvelukeskuksille. Kaavailtu yhteistyön rakentaminen oli aloitettu jo aikaisemmin, mutta yhteistyökokeilut olivat erilaisia projekteja. (Työllistymisen tukeminen Suomen kunnissa 1998.)

Vuoden 1999 asetetulle työryhmälle lähtökohdaksi asetettiin työ- ja sosiaalihalinnon välisen yhteistyön kehittäminen. Työryhmä ehdotti,

että jatkossa perustettaisiin yhteispalvelupisteitä, joissa viranomais-
tahojen yhteisasiakkaat voisivat asioida. Tavoitteena oli, että kunnat
ja työhallinto resursoisivat työntekijöitä yhteisasiakkaiden palvelun
toteuttamiseen. (Työ- ja sosiaaliviraston aktiiviyhteistyö 1999.)

Vuoden 2002 alusta käynnistettiin Suomessa yhteispalvelukokeilu,
jossa yritettiin mallintaa eri tavalla valtion ja kuntien vastuita työllisyy-
den hoidossa etenkin työmarkkinatuen saajien kohdalla. Tämä ko-
keilu on kompromissi, jonka avulla selvitettiin työvoimahallinnon,
kuntien ja Kelan uusia mahdollisuuksia tehdä jatkossa yhteistyötä.
Keskeisenä teemana jo tuolloin oli se, että tulevaisuudessa asiakas-
työhön tarvitaan uudenlaista yksilöllistä otetta ja verkostoyhteistyötä
vaikeimmassa työmarkkina-asemassa olevien suhteen. Tuolloin yh-
teispalvelukokeiluun Suomessa osallistui 18 eri paikkakuntaa ja yh-
teensä 25 yhteispalvelupistettä. (Arnkil ym. 2004, 19, 132.)

Uuden hallitusohjelman valmistelun johdosta syksyllä 2002 ja ke-
vällä 2003 työllisyysohjelman tavoitteena oli kehittää rakennetyöt-
tömyyteen kohdistuvia palvelukokonaisuuksia ja uudistaa työvoima-
toimistojen toimintaa. Rakennetyöttömyyden hoitoon kohdistuvien
yhteispalvelupisteiden toiminta koettiin niin tärkeäksi, että niiden
edelleen kehittäminen tuli osaksi Matti Vanhasen hallituksen työllis-
yysohjelmaa vuosille 2004-2006.

Työvoimajärjestelmien rakenteellinen uudistus toteutettiin vuosina
2004-2006. Tällöin vaikeimmin työllistyvien palveluista ja resursseista
muodostettiin työvoiman palvelukeskuksia, jotka työllisyysohjelman
mukaisesti ovat alue- ja paikallistason viranomaisten sekä muiden
palveluntuottajien asiantuntijoista muodostuvia verkosto-organisaati-
oita. (Arnkil ym. 2004, 19-20, 133.) Kaikilla jo kokeilussa olleilla yh-
teispalvelupisteillä oli mahdollisuus kehittää toimintaansa työvoiman
palvelukeskuksiksi. Kaikkiaan jo vuonna 2004 aloitti toimintansa 15
työvoiman palvelukeskusta. Tavoitteena vuoteen 2006 mennessä oli,

että Suomessa toimisi yhteensä 40 työvoiman palvelukeskusta ja yhteispalvelupistettä.

Tällä hetkellä Suomessa työvoiman palvelukeskukset ja yhteispalvelupisteet ovat osa viranomaisjärjestelmää. Työvoiman palvelukeskuksia ja yhteispalvelupisteitä on kaikkiaan 40. Palvelukeskusten myötä on samanaikaisesti toteutettu julkisten työvoimapalveluiden ja kuntien palveluiden toiminnalliset sekä rakenteelliset uudistukset. Näissä molemmissa yli sektoreiden tapahtuva yhteistyö, verkostoituminen ja oppiminen kaikilla tasoilla ovat keskeisiä teemoja. Palvelukeskusten ja yhteispalvelupisteiden tulevaisuuteen vaikuttaa kaikilla tasoilla samanaikaisesti tapahtuvan kokonaisvaltaisen työllisyys- ja sosiaalipolitiikan sekä siihen vaikuttavan reformistrategian kehitys. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2000; Arnkil ym. 2004, 133.)

Suomalaisen aktivointipolitiikan käyttöönotto uudessa muodossaan tapahtui muuta Eurooppaa myöhemmin siis vasta 1990-luvun lopulla. Sitä ennen Suomessa kiinnitettiin huomiota lähinnä sosiaali- ja työttömyysturvan tarkastamiseen työllistymistä kannustavaksi tueksi. (Keskitalo & Mannila 2002, 208.) Uuden aktivointipolitiikan myötä 1990-luvun lopulta lähtien on vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden palveluprosessit uudistettu ja vastaavat nykyisellä konseptillaan entistä paremmin asiakkaiden palveluiden tarpeeseen.

1.4.2 Työvoiman palvelukeskusten ja yhteispalvelupisteiden yleinen toimintaideologia

Työvoiman palvelukeskusten ja yhteispalvelupisteiden toimintaideologiassa painotetaan asiakkaiden palveluprosessin nopeaa käynnistämistä, palvelutarpeiden tunnistamista ja asiakkaan ohjaamista eri palveluiden piiriin. Tähän pohjautuen vaikeammin työllistyvien työttömien palvelut on koottu työvoiman palvelukeskuksiin, jotka tarjoavat moniammatillista työllistymistä tukevaa palveluohjausta vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille. (Heinonen, Hämäläinen, Räisänen, Sihto & Tuomala 2004, 93.)

Työvoiman palvelukeskuksessa tehtävä työ on moniammatillista palvelua, jossa yhtäaikaisesti asiakkaan työllistymistä tuetaan työhallinnon, sosiaali- ja terveydenhuollon ja Kelan tarjoamilla palveluvalikoilla. Asiakkaiksi ohjautuvat henkilöt ovat yleensä olleet pitkään työttömänä ja uudelleentyöllistyminen on vaikeaa. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelukeskuksessa selvitetään monia asiakkaalle kasautuneita asioita ja etsitään ulospääsyä pysähtyneeseen elämäntilanteeseen.

Työvoiman palvelukeskuksen ideologiaan kuuluu se, että kunnan eri hallintokuntien kanssa tehdään monipuolista yhteistyötä työllistymiseen, asiakkaiden sosiaaliseen ja terveydenhoitoa vaativien elämäntilanteisiin liittyvissä asioissa. Työvoimatoimiston kanssa tehtävä yhteistyö kohdistuu pitkäaikaistyöttömien ja nuorten asioita hoitavien osastoon, ammatinvalinnanohjaukseen, koulutus- ja ammatitietopalveluun sekä kuntoutusosastoon. Kelan toiminta liittyy kiinteästi ammatillisen kuntoutuksen asiantuntijuuteen, mitä hyödynnetään monipuolisesti asiakaspalveluprosessissa.

Työvoiman palvelukeskuksen moniammatillinen verkosto-organisaatio muodostuu työhallinnon, kunnan sosiaali-, terveys- ja nuorisotoimen ja Kelan asiantuntijoista. Näistä eri viranomaistahojen asiantuntijoista on muodostettu moniammatilliset tiimit. Lisäksi jokaisella asiantuntijalla on käytössään oman taustaorganisaationsa ja palvelukeskuksen sisäinen verkosto ja osaaminen. Toimintaan kuuluu myös eri palveluntuottajien kanssa tehtävä yhteistyöhön ja muiden viranomaistahojen kanssa muodostettu verkosto.

Nykyään työvoiman palvelukeskuksien kehittämisen keskeisenä tekijänä on se, miten palvelukeskuskonseptia saadaan kehitettyä edelleen eläväksi ja toimivaksi osaksi paikallisia, seudullisia ja alueellisia työllisyys-, sosiaali-, elinkeino- ja yhteiskuntapoliittisia yhteistyöstrategioita. (Arnkil ym. 2004.)

1.4.3 Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen toimintamalli

Työvoiman palvelukeskus tarjoaa vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville asiakkaille nykyistä yksilöllisemmän palveluprosessin toteuttamisen. Monien eri toimijoiden koordinoitu yhteistyö mahdollistaa räätälöityjen ja joustavien ratkaisujen tekemisen sekä tarpeen mukaisen yhteistyön koko palveluprosessin ajan. Koordinoitua yhteistyötä toteutetaan jokaisen toimipaikan eri viranomaisten välisen yhteistyön lisäksi eri toimipaikkojen välisenä yhteistyönä. Tämä Etelä-Karjalan yhteinen malli mahdollistaa välittömän asiakashyödyn osaamisen vaihdon ja hyvien käytäntöjen levittämisen koko työvoiman palvelukeskuksen toiminta-alueelle. Synergiaetuja toimintaan lisäävät palvelukeskuksen yhteinen hallinto ja yhteistyöhön pohjautuva toiminnan suunnittelu. Käytännössä alueen toimijoiden välinen yhteydenpito rakentuu jo olemassa olevan tieto- ja viestintätekniikan varaan ja alueellisiin yhteisiin palavereihin sekä työryhmätyöskentelyyn.

Palvelukeskuksen toiminnan peruseriaatteena on toteuttaa asiakastyötä siten, että palveluprosesseissa asiakkaalle saadaan aikaan paras toteutettavissa oleva ratkaisu. Tavoitteena on saada aikaan muutoksia asiakkaan tilanteeseen, jolloin muutosten on oltava suhteessa asiakkaan kanssa asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden toteutuminen näkyy yksilöllisten onnistuneiden ratkaisujen ja työllistämistä edistävien toimenpiteiden määränä. Tavoitteiden saavuttamista seurataan asiakkaiden tilanteissa tapahtuvien toimenpiteiden määrällä.

Toimipaikoilla on resursseista, asiakaskunnasta ja toimintaympäristöistä johtuen erilaiset tiimirakenteet, mutta samanlainen toimintamalli. Toimintamalliin kuuluvat asiakkaiden palvelukeskukseen ohjaaminen ja asiakaspalveluprosessiin liittyvät tekijät. Yleisesti toimintamallin perustana on tiimi- pari- ja yksilötyöskentely, jossa tavoitteena on yhdessä asiakkaan kanssa toteuttamiskelpoisen suunnitelman laatiminen ja palveluprosessin toteuttaminen. Tarkoituksena

on, että eri viranomaiset auttavat asiakasta kysymystensä työstämisessä ja ratkaisujen hakemisessa. Tällä yhteistyöllä on tavoitteena hyödyntää moniammatillista osaamista, jonka kautta pyritään kartoittamaan asiakkaan tilanne kokonaisvaltaisesti. Yhdessä määritellyn palvelutarpeen mukaisesti asiakkaalle etsitään työllistymistä edistäviä ratkaisuja.

Vaikka työskentely perustuu pitkälti pari- ja tiimityöskentelyyn, on jokaisella asiakkaalla vastuuvirkailija seuraamassa toimenpiteiden onnistumista ja vaikuttavuutta. Asiakkuuden aikana nimetään vastuuvirkailija asiakkaan tarpeen ja palvelutilanteen mukaisesti. Asiakasprosessin etenemisen kannalta on tärkeää, että asiakas tietää koko prosessin ajan vastuuvirkailijansa.

Asiakkuuden perustana on yhteinen suunnitelma. Lähtökohtana on tapauskohtainen palveluprosessi, jonka tarkoituksena on määrittää asiakkaiden yksilölliset palvelutarpeet ja löytää niihin parhaiten sopivat palvelut. Palveluohjaus etenee viisivaiheisena prosessina, joka muodostuu asiakkaiden palvelutarpeiden arvioinnista, asiakkaan tilanteen kartoituksesta, palveluiden suunnittelusta ja järjestämisestä sekä palvelujen seurannasta.

Haastatteluja ja suunnitelmia tehtäessä työparin muodostavat muun muassa sosiaalityöntekijä tai sosiaaliohjaaja ja työvoimaohjaaja tai kuntoutussuunnittelija. Tilanteen ja tarpeen mukaan suunnittelussa voi olla mukana myös terveydenhoitaja, psykologi, vakuutussihteeri tai palveluntuottajan edustaja. Asiakasprosessi rakentuu aina joustavan asiakaskaspalvelun periaatteelle, jolloin kaikki työmuodot ja työllistymistä edistävät palvelut ovat käytettävissä.

Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen strategisesta johtamisesta vastaa palvelukeskuksen ohjausryhmä. Ohjausryhmä muodostuu palvelukeskuksessa mukana olevien viranomaistahojen johtajista. Ohjausryhmä päättää toiminnan strategisista linjauksista,

asettaa toiminnalle tavoitteet ja seuraa toiminnalle asetettujen tavoitteiden täyttymistä. Työvoiman palvelukeskuksen operatiivisesta johtamisesta vastaa palvelukeskuksen johtaja, joka johtaa toimintaa yli hallintorajojen. Palvelukeskuksen johtaja esittelee ja vastaa kaikilta osin palvelukeskuksen toiminnasta ohjausryhmälle.

Palvelukeskuksen johtotiimi muodostuu jokaisen Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen tiimin vastuuhenkilöistä (5 henkilöä). Palvelukeskuksen johtaja on vastuussa johtotiimin toiminnasta. Tiimin vastuuhenkilöt vastaavat tiiminsä toiminnasta ja asiakasohjauksesta. Asiakasprosessiin ja asiakaspalveluun liittyvissä asioissa jokaisen tiimin vastaavat toimivat keskeisinä yhdyshenkilöinä tiiminsä toiminnan osalta.

Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen toiminta-alue on koko Etelä-Karjala ja palvelukeskuksen toimipaikat sijaitsevat Lappeenrannassa, Imatralla ja Parikkalassa. Jokaisen toimipaikan tiimit on muodostettu moniammatillisista eri viranomaistahojen asiantuntijoista, joiden avulla voidaan tukea vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia yksilöitä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Aluksi tutkimuksessa kuvataan lähtökohdat, tutkimuksen kohteena oleva organisaatio, tarkoitus ja tutkimustehtävät. Seuraavana kuvataan tutkimuksen keskeisiä teoreettisia käsitteitä, joita ovat työmaileina verkostot ja moniammatillisuus, tiimit ja niiden toiminta, johtajuus organisaatiossa sekä organisaation toiminnan kehittämiseen vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät menetelmät, aineiston keruu ja analysointi.

Tutkimustuloksissa keskitytään käsittelemään yhden moniammatillisen verkosto-organisaation kehittämiskohteita tiimien välisen moniammatillisen yhteistyön, johtamisen ja verkostoyhteistyön sekä sosiaalisen tuen osalta. Tutkimuksen lopussa on yhteenveto keskei-

simmistä tutkimustuloksista, luotettavuuden ja yleistettävyyden tarkastelu sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 VERKOSTOT JA MONIAMMATILLISUUS

2.1 Verkostot

Viime vuosina julkisella sektorilla vallinneiden muutospaineiden vuoksi julkinen hallinto on kokenut monia merkittäviä uudistuksia ja muutoksia. Eräs tällainen muutos on ollut uusien verkostorakenteiden syntyminen täydentämään perinteisiä markkinoita ja hierarkioita. (Salminen 1993, 147-148.) Pääasiassa verkosto voidaan kuitenkin nähdä jokapäiväisenä terminä, jolla kuvataan eri toimijoista koostuvaa suhdeverkostoa (Rhodes 2003, 21). Sorama (2005) esittää verkostojen muodostuvan yksittäisistä osallistujista, jotka voivat olla joko yksilöitä tai organisaatioita.

Khator ja Brunson (2001, 155-157) määrittelevät verkostoille neljä tyypillistä tuntomerkkiä. Ensinnäkin verkostoja kuvaa niiden tietynlainen rakenteellinen pysyvyys. Yleensä verkostoja ei määritellä rakenteiden avulla, mutta verkostoilla täytyy olla jonkintasoista pysyvyyttä. Lisäksi oman edun tavoittelu voidaan nähdä yhtenä piirteenä, joka voi hyvin kuvata verkostoja. Oma etu toimii tällöin virikkeenä, joka usein johtaa toimijat liittymään verkostoon. Kolmantena tekijänä verkostoista yleensä löytyy yksi muita toimijoita keskeisempi toimija tai taho. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta keskeisestä toimijasta on verkostoa koordinoiva taho, jolla on toiminnasta suurempi vastuu kuin muilla. Neljäntenä tekijänä verkostoja kuvaavat yhteiset visiot ja lojaliteetit. Tärkeää verkostolle on myös se, että toimijoita yhdistää yhteiset tavoitteet ja toimijoiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus.

Silvennoisen (1999) mukaan virallisten verkostojen toimintaa ohjaavat ja vaikuttavat monenlaiset säädökset sekä päätökset. Tällaisia verkostoja ovat muun muassa erilaiset yhteisöjen, yritysten ja eri kunnallisten tahojen toimielimet. Tällaiset verkostot toimivat tietojen, kokemusten, tuen ja asiantuntemuksen vaihtamiseksi siihen kuulu-

vien jäsenten tai tahojen kesken. Tällöin verkostot toimivat säännöllisesti ja ovat pysyviä. Kyseisissä verkostoissa toimivat suhteellisen pysyvät tiedonvälitys- ja yhteistyökanavat, joiden toiminnan toivotaankin olevan virallisella pohjalla. Virallinen ja säännönmukaisesti organisoitunut verkosto on parhaimmillaan silloin, kun selvittävänä on ennalta arvattavia ongelmatilanteita ja hoidettavana on tavanomaisesti toistuvia tehtäviä.

Verkosto on puolivirallinen silloin, kun se on lähes yhtä organisoitunut kuin virallinen verkosto, mutta sen tärkein tehtävä tai tarkoitus ei ole verkoston muodostaminen siihen kuuluvien jäsenten kesken. Puolivirallisia verkostoja ovat muun muassa erilaiset kerhot tai yhdistykset. Asiantuntijaverkostot on taas perustettu tilanteisiin, joissa tarvitaan korkeaa asiantuntijuutta ja nopeaa reagointikykyä asian eteenpäin viemiseksi. Asiantuntijaverkoston jäsenyys ei kuitenkaan takaa muiden työyhteisön mahdollisten verkostojen jäsenyyttä. (Silvennoinen 1999.)

Helakorven (2001) määritelmän mukaan verkostoitumista tapahtuu eri aloilla, alueilla ja tasoilla. Alakohtaisella verkostoitumisella tarkoitetaan saman ammatti- tai koulutusalan verkostoitumista. Mikäli verkostossa ovat mukana monenlaiset tahot, kuten elinkeinoelämä, oppilaitokset ja paikalliset viranomaiset, tarkoitetaan toiminnalla alueellisesta verkostoitumisesta. Sitä yhteistyötä, jota on eri organisaatioiden välillä ja joka sisältää samankaltaista tehtävää suorittavien tiimien yhteistyötä tai yksittäisten asiantuntijoiden muodostaman verkon, rakennetta nimitetään eri tasojen verkostoitumiseksi.

Verkostot muodostuvat aina tärkeiden ja kehitettävien asioiden ympärille. Niissä toiminta tapahtuu useiden toimijoiden keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa, eri tasoilla ja erilaisissa kokoonpanoissa niin, että uusia kokonaisuuksia muodostuu koko ajan. Tällaisen verkostoitumisen voidaan nähdä jopa indikoivan sellaista kehitystä, jossa yhteiskunnallisesti merkittävät ja tärkeät tehtävät ovat siirtyneet

pääosin erilaisten instituutioiden hoidettaviksi. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999.)

Nykyisin työelämä edellyttää erilaisiin verkostoihin kuulumista ja työntekijän on hyvä hakeutua sekä kuulua erilaisiin verkostoihin. Työntekijän tai organisaation kuuluessa eri verkostojen jäseneksi mahdollistetaan hyvä perusta omalle toiminnalle ja työelämässä kehittyemiselle.

2.2 Verkostoyhteistyö

Verkostoista on tullut 1990-luvulta lähtien yksi sosiaalitutkimuksen muotikäsitteistä. Verkostobuumin syitä voidaan etsiä sosiaalitutkimuksen perinteisten paradigmojen murentumisesta ja postmodernin sosiaalisen todellisuuden tulkinnasta. Verkostoajattelun taustalta ei löydy yhtään yksittäistä teoreettista ajattelutapaa, vaan teoreettisen tarkastelun ovat määrittäneet milloin tieteiden alakohtaiset rajanvedot ja tutkimusasetelmaan liittyvät tarkemmat kysymyksenasettelut. (Uusikylä 1999, 47–49.)

Viime aikoina on korostettu, että organisaatioiden verkostoitumisella on mahdollista merkitystä työyhteisöjen kehittymiseen. Etsittäessä selitystä organisaatioiden verkostoitumisen avulla saavutettaville kilpailueduille voidaan olettaa, että resurssi- ja tietämuspohjainen organisaatioteoria on sovellettavissa myös erilaisiin toimintaverkostoihin. Yhteistyön avulla on mahdollisuus saavuttaa verkostokohtaisia synergioita yhteisiin resursseihin ja tietämykseen perustuvaan etuun. Lisäksi verkoston kautta organisaatiot voivat ikään kuin vastavuoroisesti lisätä osaamistaan. Organisaation verkoston kautta voidaan tarjota muille osaamista, mutta niiden avulla voidaan tarjota myös osaamista ympäröivän yhteiskunnan hallussa olevaan osaamiseen. Resurssien moninkeskinen hyödyntäminen tätä kautta on jatkuvaa oikean resurssiyhdistelmän etsimistä ja niiden hyödyntämistä. (Rosenbröijer 1998, 71–72.)

Näkemyks verkoston muodostumisesta on Hayn (1998, 45-47) mukaan varsin konkreettinen. Aluksi verkostoitumisen prosessi saa alkunsa siitä, että on erilaisia toimijoita, joiden on mahdollista löytää ja muodostaa yhteinen strateginen agenda. Verkoston perustaminen tulee kyseeseen siinä vaiheessa, kun yhteinen yhdistävä tekijä on löydetty. Seuraavana rekrytoidaan verkoston eri toimijat, minkä jälkeen verkosto aloittaa toimintansa. Ajan kuluessa voidaan verkoston toimintaan muuttaa tai kehittää niiltä osin, kuin siihen on tarvetta.

Jokaisella yhteistyösuhteella ja verkostolla on omat ominaisuutensa ja siten myös omat yksilölliset onnistumisen edellytyksensä. Yleisenä verkostoitumisen perusteena pidetään organisaatioiden halua toimia yhdessä muiden tahojen kanssa. Verkostotoiminnan onnistuminen edellyttää osallistuvilta organisaatioilta keskinäistä riippuvuutta, joka on toimivan yhteistyön perusedellytys. Lisäksi yhteistyön onnistumisen perusehtoihin kuuluu, että osallistujaorganisaatiot satsaavat toimintaan riittävästi resursseja, jotta verkostoyhteistyö onnistuisi. (Joninen 1995, 8.)

Perinteisesti organisaatioiden välisten verkostojen hyödyntäminen kehitysnäkökulmasta on vähäistä. Tavanomaisesti tiukasti määritellyt roolijaot ja hierarkia rajoittavat verkoston toiminnan kehittymistä työn sekä resurssien jakamisen alueilla. Stuartin, Deckentin, McCutcheonin ja Kunstin (1998) mukaan viime aikoina on kuitenkin noussut esille idea oppivista verkostoista, joille on ominaista aktiivinen pyrkimys yhteistoiminnalliseen toisten tahojen kokemuksista oppimiseen ja resurssien jakamiseen. Kestävään ja kiinteään yhteistyöhön sitoutuneessa verkostossa muodostuu yhteinen käsitys toiminnasta ja sen tarkoituksesta, jolloin myös kehittyminen kasvaa ja oppiminen tehostuu entisestään. (Davidow & Malone 1992; McHugh & Thompson 1995.)

Organisaatiotutkimusten mukaan verkostojen toiminta perustuu verkostoissa toimivien tahojen ja niissä toimivien ihmisten tietoon ja

osaamiseen. Keskeisenä tekijänä on, että verkostomaisen yhteistoinnin avulla voidaan luoda uutta tietoa ja osaamista verkostoon. Organisatorisen tiedon lähtökohtana on äänettömän tiedon luominen. (Polanyi 1983.)

Oppiva organisaatioverkosto ei pohjautu pelkästään resurssien ja tiedon jakoon, vaan myös jatkuvaan oppimiseen, jonka tuloksena verkoston suorituskyky paranee. Lisäksi verkostoituminen asettaa uusia yhä vaikeampia haasteita myös johtamiselle. (Hyötyläinen & Simons 1998; Järvenpää & Immonen 1998; Stuart, Deckent, McCutcheon & Kunst 1998.)

Monentahoisien verkoston keskeinen ominaisuus on jatkuva kehittäminen ja kehittyminen, jossa korostetaan organisaation oppimista. Oppivan organisaation suorituskyky perustuu tiedon ja osaamisen tehokkaaseen hankintaan, siirtämiseen ja soveltamiseen. Tavoitteena oppivassa organisaatiossa on, että mukana olevien tahojen väliset rajat hämärtyvät ja kiinteiden yhteistyösuhteiden merkitys kaikilla organisaatiotasoilla lisääntyy. Pitkäjänteiseen yhteistyöhön päästään yhteisesti sovituille toimintamalleille, tavoitteille ja keskinäisellä arvostuksella. (Garvin 1993; Nonaka & Takeuchi 1995.)

Organisaatioverkostot voidaan tulkita sekä toimijoiden välisinä että sisäisinä verkostoina. Organisaation sisäiset verkostot ovat epävirallisia, eri toimijoiden välisiä riippuvuus- ja valtasuhteita, ja ne ovat havaittavissa jokaisessa organisaatiossa. Itse organisaatio voi toimia myös verkostona. Kuvattaessa organisaatiota kokonaisuudessaan verkostona tarkoitetaan työyhteisöä, jolla on selkeä erillinen rakenne, mutta jonka toiminta pohjautuu luovuuteen ja matalaan hierarkiaan. (Suominen 2004, 4.)

Usein verkostoja määritellään ja kehitellään eri tavoin. Verkoston toiminta ei yleensä etene lineaarisesti tietyn kaavan mukaan, vaan verkostossa voi olla samanaikaisesti meneillään eritasoisia ja erilai-

sia tilanteita ja tapahtumia, jotka voivat olla verkoston yleistä toimintaa tukevia tai sitä vastustavia. Verkostot olisikin syytä nähdä elävinä ja muuttuvina ilmiönä, ei staattisina, pysyvinä kokonaisuuksina. (Numminen & Stenvall 2004, 38–39; Suominen 2004, 4.)

2.3 Verkosto-organisaation toiminta

Verkosto-organisaation toimissa korostuu tiedon ja osaamisen johtaminen. Siinä huomio kiinnittyy toiminnan aikaisempaan arkkitehtuuriin, mikä edellyttää hyvää analyysia toiminnan historiallisista vaiheista ja kehityksestä. Analysoimalla ja tunnistamalla toiminnan nykyinen tilanne voidaan toimintaverkostoja lähteä edelleen kehittämään. Analyysin pohjalta voidaan muodostaa käsitys myös toiminnan realistisista kehittymismahdollisuuksista ja vaihtoehtoista. Mikäli halutaan, että toiminnan perspektiiviä ei hahmotettaisi liian kapeasti nykyisen toimintakäytännön ja vallitsevan tiedon jäsentämistavan pohjalta, tulisi tarkastelukohteiden perustua monien toimintaan liittyvien tahojen vuoropuheluun, jossa korostetaan osallistuvien tahojen näkökulmaa. (Virkkunen 2000, 24.)

Kumppanuus ja toistensa kunnioittaminen rakentavat hyvää ja sallivaa ilmapiiriä, jossa vastavuoroisen dialogin on mahdollista toteutua. Dialogissa erilaisten näkökulmien esittäminen edellyttää turvallista ilmapiiriä ja aitoa kiinnostusta toisten näkökulmiin sekä sanomisiin. (Isoherranen 2005, 95–97.) Moniammatillisessa asiakasprosessissa asiakkaan tietojen tulee olla etusijalla ja tapahtua aina dialogina (Perttinen 2003, 39–44; Vilen, Leppämäki & Ekström 2002, 133). Verkostoyhteistyössä on tärkeää osapuolten yhteisen kielen löytyminen ja se, että ohjaustilanteessa kuunnellaan tarkasti, mitä sanat merkitsevät asiakkaalle. (Vilen ym. 2002, 131.) Asiakkaan ohjausprosessissa yhteinen kumppanuus ja vuorovaikutuksen dialogisuus liittyvät aina keskeisesti yhteen.

Verkosto-organisaatiolle tulee aina luoda institutionaalisen oppimisen lähtökohdat. Lähes välttämätöntä on myös kollektiivisen tietovar-

non kartuttaminen, koska toimijoita on paljon. Verkosto-organisaation kehitykselle on välttämätöntä jatkuva toiminnan seuranta ja arviointi, koska sillä varmistetaan verkosto-organisaatiossa kollektiivisen oppimisen edellytykset. (Uusikylä 1999, 67–69.)

Kehittyvä, uusi ja innovatiivinen verkosto-organisaatio edellyttää taustaorganisaatioiden sekä mukana olevien henkilöiden entistä tiiviimpää yhteistyötä. Monitahoisen verkosto-organisaation kehittämiseen tarvitaan sellaista johtamistapaa, jossa jokaisen verkostotahon kehityspotentiaali pyritään saamaan koko verkoston käyttöön.

2.4 Moniammatillisuus

Schmittin (2001) mukaan moniammatillisen yhteistyön käsitteen määrittely on ongelmallista sen laajuuden, sisältöjen erilaisuuden ja moniulotteisuuden vuoksi. Yhteistyö käsitteenä on moniulotteinen, eri osa-alueista koostuva ilmiö, jonka määrittelyyn vaikuttavat tieteenala, tarkastelunäkökulma ja yhteistyön kohde. Schmitt (2001) esittää, että yhteistyö ei ole dikotominen ilmiö, joka on joko olemassa tai ei, vaan sen toteutumisen aste vaihtelee laajasta suppeaan ja kontekstuaalisesta muuttuvaan ilmiöön.

Käsitteenä moniammatillisuus voidaan nähdä lähinnä kahdella eri tavalla. Moniammatillisuus voidaan nähdä yksilönäkökulmasta siten, että moniammatillisuudella tarkoitetaan yhden henkilön mahdollisuutta hallita monen eri ammatin asiantuntijuus ja toimia täten moniammatillisesti. Toinen tapa nähdä moniammatillisuus on se, että eri ammattikuntiin kuuluvien asiantuntijoiden yhteistyö ja yhdessä työskenteleminen muodostaa kokonaisuudessaan moniammatillisuuden. (Metteri 1996, 10.)

Käsitettä moniammatillisuus käytetään laajasti eri keskusteluissa, mutta sillä ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Moniammatillisuudella tarkoitetaan eri ammattiryhmien asiantuntijoiden yhteistyötä, joka voi olla sisäistä eli yhden työyhteisön sisällä tapahtuvaa yhteistyötä tai

ulkoista, eri hallintokuntien tai organisaatioiden rajat ylittävää moniammatillista yhteistyötä. Moniammatilliseen osaamiseen vaaditaan hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, yhteinen suunnittelu ja tulkinta toiminnan tavoitteista. (Karila & Nummenmaa 2001, 75, 147.)

Yleensä moniammatillisuus määritellään eri ammattiryhmien yhteistoiminnaksi. Toimiva moniammatillinen yhteistyö selkiyttää ja mahdollistaa eri ammattiryhmien ydinosaamisen hyödyntämisen. Tämä mahdollistaa eri ammattiryhmien asiantuntijuuden ja osaamisen kumuloitumisen, jonka kautta on mahdollisuus saavuttaa uudenlaisia yli hallintorajojen ylittäviä toimintatapoja. (Kangaspunta, Kilkku, Kaitiala-Heino & Punamäki 2005, 11-12.) Øvretveitin (1995, 94) mukaan moniammatillisessa työssä on mukana eri koulutuksen saaneita ammatilaisia, jotka ovat toistensa kanssa tekemisissä jonkun tietyn asian puitteissa ja joiden yhteisenä päämääränä on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Yhdistämällä eri asiantuntijoiden työpanokset saavutetaan enemmän kuin yksittäisillä työpanoksilla. Aito yhteistyö, jossa ihmiset toimivat yhdessä neuvotellen ja toisiaan kunnioittaen, antaa yhteistyölle voiman (Miettinen & Pelkonen 2000, 44).

2.5 Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillisuus näkyy tänä päivänä sitä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa ja kyseinen työtapo on koko ajan yleistymässä. Moniammatillinen yhteistyö asetetaan usein toiminnan ideaalimuodoksi, jonka itsestään katsotaan tuovan lisäarvoa organisaation toiminnan rationaalisuuteen, päätöksentekoon ja tiedonkulkuun. (Nikander 2003, 279.) Moniammatillisessa yhteistyössä erilaista asiantuntemusta yhdistetään ja asiantuntijuutta kehitetään toisiinsa yhdistyneenä, rajoja ylittävänä toimintana. (Launis 1997.)

Moniammatillisuuden, tiimityön ja tehokkuuden pitkään jatkuneesta keskustelusta huolimatta eri alan edustajien välisestä yhteistyöstä tiedetään suhteellisen vähän. Toimintaideologia tiedetään, mutta te-

hokkuudesta, esteistä ja toimintamahdollisuuksista on vähän tietoa. Yleisesti myös moniammatillisuus ja tiimi ovat saaneet käsitteinä monia eri merkityksiä, joita saatetaan käyttää ratkaisuinä organisaation ongelmien ratkaisemiseksi. (Øvretveit 1993, 4-9.)

Isoherrasen (2005) mukaan moniammatillisen yhteistyön määritelmässä tuodaan usein esille vuorovaikutus. Moniammatillisen toimintatavan edistämiseen tarvitaan itsereflektion lisäksi asettumista alttiiksi myös muiden palautteille. Henkilökohtaisen prosessoinnin lisäksi tarvitaan yhdessä prosessointia. Moniammatillisessa yhteistyössä työntekijä luovuttaa oman ammattitaitonsa toisten käyttöön liittäen näin yhteistä ammattitaitoa.

Tavanomaisessa viranomaistoiminnassa ei yleensä tunnisteta monien tekijöiden synnyttämää huono-osaisuutta ja putoamista yhteiskunnan vaatimusten ulkopuolelle. Yleensä jokainen viranomainen tarkastelee asiakkaan tilannetta omasta toiminnastaan lähtöisin. Työnjaolliset ja yhteistoiminnalliset ohjeet perustuvat vanhoihin totuttuihin toimintatapoihin, sääntöihin ja kaavoihin. Tämä johtaa helposti asiakastyön joustamattomuuteen. Asiakkaan moniongelmainen tilanne vaatisi kaikilla tasoilla viranomaisten moniammatillista yhteistyötä, mutta tavanomainen asiakaspalvelu ei sitä mahdollista. (Ehdotukset syrjäytymisen vastaisista toimista 1999, 16.)

Moniammatillisessa yhteistyössä toimijoita yhdistävät samat asiat ja konkreettinen yhteistyö. Yleensä yhteistyö rakentuu paikallisesti ja yhdessä sovitaan menettelysäännöistä ja strategioista. Verkostoyhteistyöllä pyritään varmistamaan, ettei synny katvealueita, joiden väliin asiakas saattaisi pudota. Yhteistyöllä tiivistetään toimintalinjaa ja synnytetään erilaisia kompromisseja. Olennaista on toisiaan täydentävien työtehtävien ja osaamisen etsiminen. Yhteistyöllä määritellään uusia vastuualueita ja päätetään, kenen sektoritoimijan vastuulle asiakas missäkin vaiheessa siirtyy, jotta toimitaan mahdollisimman tehokkaasti moniammatillisuutta hyödyntäen. (Ehdotukset syrjäyty-

misen vastaisista toimista 1999, 16, 19; Vehviläinen 2002, 42-42, 57-58.)

Moniammatillisen yhteistyön toteutuminen vaatii aikaa, pitkäjänteistä harjaantumista ja esimiesten tukea. Yhteistyön onnistuminen edellyttää työntekijöiltä motivaatiota, ammattitaitoa, tietoa, yhteistyömenetelmien hallintaa ja tietoa omasta erityisasiantuntijuusalaan yhä enemmän. Moniammatillinen yhteistoiminta vaatii myös epävarmuuden sietämistä ja keskeneräisyyttä. Moniäänisyys on voimavara, jossa kuullaan ja kuunnellaan erilaisia näkemyksiä. Moniammatillisessa tiimityössä oikeassa olemisen tärkeys väistyy. (Arnkil ym. 2000; Siira 2005, 26-28.)

Moniammatillisessa yhteistyössä kohtaavat eri ammattihenkilöt, joilla on erilaista osaamista ja valtuuksia suorittaa tiettyjä tehtäviä, joihin muun koulutuksen saanut henkilö ei pysty. Tämä tekee vaikeaksi päättää, minkälainen toimintamalli sopii mihinkin tarkoitukseen eri työtehtäviä hoidettaessa. (Øvretveit 1995; 1996.) Moniammatillista yhteistyötä tekevällä pitää olla selkeä kuva sekä omasta että toisten rooleista, jotta toiminnalla saavutettaisiin tavoitteellisia tuloksia. Moniammatillisessa yhteistyössä erityisesti toiminnan tehokkuus liittyy edellä mainittuihin tekijöihin. (Øvretveit 1995, 157–158, 164, 1996; Pritchard & Pritchard 1999, 18–20; Shiu, Twinn & Holroyd 1999; Williams & Laungani 1999; Taylor 1999; Minore & Boone 2002.)

Tiimien välisen moniammatillisen yhteistyön mahdollistaminen, koordinointi ja resursseista huolehtiminen kuuluvat esimiehen tärkeimpiin tehtäväalueisiin. Moniammatillisen yhteistyön sujuvuuden edistämiseksi on huolehdittava siitä, että tiimit hyödyntävät toistensa fyysisiä ja henkisiä resursseja. Esimiehen on siis koko ajan motivoitava tiimejä luopumaan omastaan ja antamaan resurssinsa muiden tiimien käytettäväksi. Lisäksi esimiehen on mahdollistettava tiimien välisiä palaverieita ja keskustelufoorumeita sekä esittää asiansa koko organisaation tarpeiden edun mukaisesti. (Spiik 1999, 149.) Moniamma-

tillisessä yhteistyössä korostuvat Arnklinin (2005, 28) mukaan vuorovaikutustietoisuus, ammatti- ja sektorirajojen ylitykset sekä verkostojen hyöty. Verkostoyhteistyöllä voidaan myös vaikuttaa asiakastyöhön ja alueellisten verkostojen rakentumiseen.

Asiakkaiden asioiden ratkominen vaatii yhä enemmän yhteistoimintaa ja viranomaisrajojen ylittämistä sekä aitoa moniammatillista tiimityötä. Tämä johtuu siitä, että asiakkaiden elämä ei noudata eri virastojen sektorijakoa. Yhteistyötilanteissa ei ole vielä itsestään selvää se, miten kohdataan muita ammattilaisia ja asiakkaita, koska kullakin asiantuntijaedustajalla on niin oma toiminnallinen lähestymisnäkökulmansa. Lisäksi vielä tällä hetkellä työntekijät ovat tottuneempia määrittelemään, miten asiat ovat, kuin kuuntelemaan, miten toiset kokevat. Tulevaisuudessa asiakastyö on muuttumassa joustavammaksi, koska uudet toimintamallit suosivat moniammatillista työotetta.

Tehokkaan moniammatillisen yhteistyön tunnusmerkit ovat jaettu visio toiminnasta, selkeät tavoitteet, asiantuntevat jäsenet, hyvä vuorovaikutus ja yhteishenki, roolien ymmärtäminen ja arviointi sekä arvostaminen. Lisäksi tunnusmerkkinä on tulosorientoitunut, selkeä ja puolueeton johto. (Poulton & West 1993, Freeman, Miller & Ross 2000.)

3 TIIMIT JA TOIMINTA

3.1 Tiimit

Eri teorioissa useille sanoille tai ilmiöille on määritelty tarkkoja sisältöjä ja kuvauksia. Käsitettä tiimi käytetään usein joko kevyessä tai laajassa merkityksessä. Yksi määritelmä tiimistä on itseohjautuva työryhmä. Laajempaa määritelmää tiimistä kuvaa se, että tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat yhteisesti jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun saakka. Laajempaa määritelmänä voidaan käyttää sitä, että tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet lähes pysyväksi työryhmäksi yhteisen työkokonaisuuden hoitamiseksi ja sovitun tavoitteen päämäärän saavuttamiseksi. (Spiik 1999, 29.)

Katzenbachin ja Smithin (1993, 57) määritelmän mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin sekä pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.

Ruohotie (2002a, 234) tuo esiin Salaksen, Dickinsonin, Conversen ja Tannenbaumin (1992) esittämän määritelmän, jonka mukaan tiimi on selvästi erotettavissa oleva kahdesta tai useammasta ihmisestä muodostuva ryhmä, jonka jäsenet ovat dynaamisessa ja sopeutuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Keskinäisen vuorovaikutuksen avulla he pyrkivät toteuttamaan yhteistä, arvostettua tehtävää ja saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Kullakin tiimin jäsenellä on hänelle määrätty, erityiset tehtävät hoidettavinaan ja kunkin jäsenyys tiimissä on ajallisesti rajoitettu. Tämä tiimin määritelmä sopii parhaiten muun muassa projektitiimin toiminnan määritelmään.

Pirnes (2002, 18) on tutkimusryhmänsä kanssa määritellyt tiimiksi ryhmän ihmisiä, jotka yhdessä itsejohtoisesti ja yhteisvastuullisesti

suorittavat tiettyä työkokonaisuutta. Lisäksi tiimillä on yhteiset tavoitteet ja arvopäämäärät, joiden avulla tiimin jäsenet hyödyntävät erilaisuutta. Yhteistyö ja yhteisvastuu kuuluvat Pirneksen mukaan yksilön omaan vastuuseen. Tiimityössä yksilösuoritukset ovat osa kokonaisuutta – yhteistä päämäärää.

Fisher (1994, 243) määrittelee tiimin ryhmäksi itseohjautuvia työntekijöitä, jotka vastaavat omasta työstään ja tehtävistään yhteisesti. Suoraa esimiehen johtamista ei tarvita työn järjestämiseen, suunnitteluun tai aikatauluihin. Tiimi ratkaisee itsenäisesti asiakaspalveluun liittyvät päätökset ja mahdolliset muut ongelmat. Tiimi on asiakasohjautuva, monitaitoinen, hallitsee oman tehtäväalueensa, ja tiimin jäsenet jakavat keskenään osaamista sekä tieto-taitoaan. Tiimi keskittyy kokonaisuuksiin, tavoitteet ovat yhteisiä ja ilmapiiri on uutta luova sekä innostava.

Organisaation tiimiytymisprosessia voidaan kuvata hankkeena. Tiimiorganisaation perustana on se, että tiimimallilla tavoitellaan matalaa organisaatorakennetta, joustavia toimintatapoja ja itseohjautuvuutta työn tekemiseen. Toimintatapamuutokset, joista tiimiytymisessä on kysymys vievät oman aikansa, ennen kuin ne opitaan ja vakiinnutetaan arjen käytäntöihin. Skytän (2001, 156-158) mukaan tiimiytymisen prosessipolun muotoutuminen riippuu organisaation taustoista ja päätöksistä, joita tehdään tiimiorganisaation prosessienmuodostumisen aikana, sekä impulsseista, joita prosessiin annetaan. Tiimiytymisprosessia tulee johtaa keskeltä ja edestä pysähtymättömänä prosessina sitoutumista aikaansaaden.

3.2 Tiimin syntykehitykseen kuuluvia tekijöitä

Nykyään monissa prosessityöskentelyyn pohjautuvissa organisaatioissa korostuvat uudet työtavat. Tarkasteltaessa toimintaprosesseja päädytään usein tiimityömalliin, koska tiimit pystyvät täyttämään asiakastarpeen tehokkaasti ja kipailukykyisesti. Tiimien laadun ydin on monitaitoisuuden kehittämisessä. Parhaimmillaan monitaitoisuus

merkitsee ammatti- ja organisaatorajat ylittävää yhteistoimintaa, joka parantaa nopeammin ja edullisemmin organisaation toiminnan laatua kuin yksilötyöskentely. (Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari & Ventä 1996, 3.)

Siirtyminen tiimityöhön on monimutkainen prosessi eri vaiheineen. Lisäksi se voi olla suuri haaste myös niille, jotka eivät aikaisemmin ole tehneet tiimissä työtä. Tiimin tulee sisäistää vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittaa nämä eri tekijät organisaation päämäärään ja johdon näkemyksiin. Sisäistämällä nämä eri osa-alueet ja löytämällä niihin yhteiset näkemykset syntyy aito ja oikea tiimityötä tekevä organisaatio. Sarala ja Saralan (1996, 39) mukaan organisaation toimintakulttuurin muutos yhteistoiminnallisempaan suuntaan kestää yleensä 2–5 vuotta.

Tiimiorganisaation toiminnansuunnittelu on oppimisprosessi, jossa on ensin tarkasteltava aikaisempia organisaatorakenteita ja toimintatapoja sekä lähdettävä liikkeelle organisaation alkutilanteen ehdoilla. Strömmer (1999, 124-125) kuvaa teoksessaan tiimiorganisaation prosessin sisältämiä vaiheita Mohrmanin, Ledfordin ja Mohrmanin (1989) mukaisesti.

1) Muutoksen pohjustaminen

Aluksi tiimiorganisaatiossa luodaan henkilöstölle yhteinen näkemys organisaation tavoitteista ja strategiasta. Yhteisen keskustelun täytyy olla mahdollisimman avointa ja yhteistä. Lisäksi etsitään yhdessä mahdollisimman paljon tietoa siitä, miten yhteisesti voidaan entistä paremmin saavuttaa asetetut tavoitteet. Tässä vaiheessa on tavoitteena luoda toiminnalle kehykset ja kriteerit tiimiorganisaation kehittämistä varten.

2) Tiimiorganisaation suunnittelu

Tiimiorganisaation suunnittelussa on hyvä edetä seuraavien vaiheiden tutkimisen ja määrittelyn kautta:

- Tiimien tehtävien ja luonteen yksilöiminen

- Integraatiotarpeiden eritteleminen
- Johtamisrakenteen ja johtamisroolien selkiyttäminen
- Integraatioprosessien suunnitteleminen
- Suoritusten ohjaamisen kehittäminen

3) Toteutusvaihe

Tätä vaihetta voidaan kutsua sekä kokeilu- että oppimisvaiheeksi, jolloin käytäntöön siirtyminen, arviointi, tiedon hankinta ja kehittämistoimet seuraavat toisiaan. Tähän vaiheeseen on varattava aikaa, tukea ja tietoista arviointia. Alusta lähtien tulisi sallia virheitä ja epäonnistumisia, jotta ne voitaisiin kääntää kehittämisen rakennusaineiksi. Tiimin toimivuutta on hyvä mitata jäsenten itsearviointilla, asiakastyytyvyydellä, tavoitteiden saavuttamisella ja taloudellisilla tuloksella. (Strömmer 1999, 124-125.)

Avoin reflektio on hyvin tärkeää työyhteisössä ja osana professionaalista johtajuutta. Tähän pohjautuen organisaation johdon tulee huolehtia tiimituen saatavuudesta. Tiimien kehittymiselle koulutusta suurempi merkitys on johtamisella. Mikäli esimiehet ja tiimivastaavat eivät ole tiimityöskentelyn takana, muutoksen aikaansaaminen on vaikeaa ja mahdotonta. (Sarala & Sarala 1996; Mahlamäki-Kultanen 1998; Spiik 1999.) Bradfordin ja Cohenin (1998) mukaan tiimivastavaan pelätessä konflikteja siirtyminen perinteisestä linjajohtoisesta toimintatavasta jaettuun johtajuuteen ja tiimimäiseen toimintatapaan on vaikeaa.

Yleensä työntekijä suojaa ja puolustautuu kaikkia ulkoisiksi kokemiinsa muutospyrkimyksiä vastaan. Hän suojaa työyhteisönsä niistä alueista, joita ei koe uhkaksi itselleen. Yhtäaikaisesti hän odottaa tai toivoo johdon toimivan niin, että koko työyhteisö voisi kokea olonsa turvalliseksi. Suojautuminen ja defenssit estävät oppimista: erityisesti oppimista estäviä defenssejä olisi kyettävä käsittelemään työyhteisössä. Työyhteisössä tapahtuvaa oppimista tulisi ohjata siten, että se ei kohdentuisi pelkästään omaan työhön, jolloin myös pystyttäisiin

käsittämään organisaation pinnanalaisia merkitysjärjestelmiä niitä reflektoiden. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 121.)

Juuti (2001, 303) kirjoittaa, että Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan todellisten tiimien syntyminen vaatii jäseniltään vastuunottoa asioissa, jotka liittyvät keskinäiseen luottamukseen, riippuvuuteen ja toimekkaaseen työntekoon. Senge (1990) on määrittänyt tiimioppimiselle kolme kriittistä ulottuvuutta: 1) Tiimien on aluksi opittava hyödyntämään jäsentensä potentiaalia kokonaisvaltaisesti, koska jatkuva ideoiden konflikti edesauttaa tiimien oppimista. 2) Tiimien tulee pyrkiä innovatiiviseen, mutta koordinoituun toimintaan, missä kaikki luottavat siihen, että työtä tehdään toinen toistaan tukien. 3) Tiimien tulee myös verkostoitua ja käyttää näin hyväkseen ulkopuolisten asiantuntijoiden ja muiden tiimien osaamista. (Jalava & Virtanen 1998, 52-53.)

Sydänmaalakan (2000, 44) mukaan tiimien oppimisen ja toiminnan suurimmaksi esteeksi muodostuu helposti se, ettei tietoa ja osaamista jaeta tiimeissä. Tällöin tiimeistä puuttuu yhteiset tavoitteet ja kieli. Lisäksi tiimin huonot henkilöstösuhteet, heikot vuorovaikutustaidot ja epämääräiset toimintatavat vaikeuttavat tiimin toimintaa ja oppimista.

Kehitettäessä tiimiorganisaatiota tiimivastaavien asema suhteessa muihin organisaation jäseniin on haasteellisin. Heidän on opittava uutta, uskottava oppimaansa ja muututtava organisaatiossa valmentajiksi ja sovittelijoiksi. Tämä muutos on organisaatiossa vaikeaa ja edellyttää, että johto on mukana toiminnassa tukemalla tiimin vastuuhenkilöitä. Keskeisintä on se, että johto ja tiimin vastuuhenkilöt varmistuvat yhdessä siitä, että he hyväksyvät toimintamallin perustan ajattelussaan sekä toimivat edellytysten mukaisesti. (Vakkuri 1997, 130.) Muutos ja tiimitoiminnan rakentaminen organisaatiossa vaikuttaa aina henkilöstön asenteisiin. Mitä suuremmista muutoksista on

kyse, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se vahingoittaa myös yksilön suhtautumista organisaatioon. (Pritchett & Pound 1996, 9.)

Käytännön vaikeus tiimityön aloittamisessa on hidas käynnistyminen. Tiimityöskentelytapa on opittava ennen kuin päästään tuloksiin. Tiimin työntekijöiden on käytännön työnsä ohessa opiskeltava tiimityön periaatteita ja osallistuttava tiimipalavereihin sekä sisäistettävä tiimityön toimintamalliin liittyvät tekijät. Kokonaisuudessaan tiimityön oppiminen vie aikaa, ja johto alkaa helposti vaatia jo tuloksia, vaikka se ei vielä ole mahdollista. Tärkeimmässä asemassa tiimityön käynnistämässä on organisaation johto. Johto seuraa tiimin toimintaa tiimivastaavan välityksellä hyväksymällä ja sallimalla tiimin tuloksien saavuttamiselle kohtuullisesti aikaa. Yleensä monet työelämän muutospyrkimykset ovat kaatuneet johtajien ja esimiesten tuen puutteeseen tai liikaan kiireeseen, joten tiimiorganisaatiota käynnistäessä on toimintatapamuutokselle annettava aikaa. (Vartiainen 1994, 131.)

3.3 Tiimin toimintaan kuuluvia tekijöitä

Organisaatioiden tiimityö- ja toimintamalliratkaisuja on vaikea vertailla. Novakin (2002, 194) mukaan yleensä tiimityöesimerkit tulevat isoista, tunnetuista ja globaaleista yrityksistä. Lisäksi hänen mukaansa tiimityötä koskevat metaforat liitetään urheilumaailmaan. Mäntylän (2002) mukaan syy ryhmä- ja tiimityön vertailun vaikeuteen on se, että tutkijat eivät määrittele, mitä tiimi- tai ryhmätyöllä tarkoitetaan tai millaisissa ympäristöissä tutkitut tiimit toimivat. Yleensä tiimien toimintaa koskevat tutkimukset keskittyvät pääsääntöisesti tiimityön laajuuteen, sisältöön ja tuottavuuteen (Vartiainen, Pirskanen & Mattson 1999, 54-59).

Ruohotien (2002a) mukaan ammatin oppiminen ja ammatillinen kasvu perustuvat paljolti yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutukseen. Ihmiset oppivat suuren osan osaamisvarannoistaan arkielämän tilanteissa, kuten vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, tarkkailemalla toimintaansa ja analysoimalla virheitä, osallistumalla

yhteistoiminnalliseen suunnitteluun ja laadunkehittämiseen sekä ohjaamalla ja kouluttamalla toisia. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat vertailleet länsimaista ja japanilaista liikkeenjohtoa ja heidän mukaansa organisaation innovoidessa se luo uutta tietoa sisältä ulospäin. Tällöin tuotettu uusi tieto voi muuttaa myös ympäröivää maailmaa. Ilman yksilöitä organisaatio ei luo uutta tietoa ja hiljainen tieto on yksilökohtaista, mitä tarvitaan ongelmien ratkaisussa sekä uuden tiedon tuottamisessa. Näiden tekijöiden mukaan tiimissä tarvitaan aloitteellisuutta ja yhteistyötä, jotta toiminnan prosessointi toteutuisi.

Tiimiorganisoitu työyhteisö toimii aikuismaisen kulttuurin mukaisesti ja jokaisen tulisi ymmärtää omien tavoitteiden lisäksi myös oman tiimin sekä koko organisaation tavoitteet. Tiimin ollessa tulosvastuullinen se ei koskaan saa unohtaa koko organisaation etuja päätöksien tehdessä. Erityisesti tiimivastaavilla on tehtävänä huolehtia oman tiimin ulkopuolelle ulottuvan yhteistyön organisoinnista ja sujumisesta sekä oman tiimin toiminnan asemoimisesta palvelemaan myös organisaation sisäisiä asiakkaita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnallisten tavoitteiden täytyisi olla työpaikalla viihtymistä tärkeämpää. (Helakorpi 1999; Spiik 1999, 100.)

Tiimivastaavien täytyy huomioida tiimissä olevien jäsenten erilaisuudet eri tilanteiden ja toiminnan onnistumisen kannalta. Tästä johtuen tiimin jäsenten monipuolinen osaaminen ja erilaisuus mahdollistavat tuloksiin pääsemisen. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997.) Taitava ja osaava tiimivastaava saa tiimin jäsenet kiinnostumaan käsiteltävistä asioista luoden tiimiin kollegiaalisen ilmapiirin ja toimien esimerkillisesti yhteistyön rakentajana (Ruohotien & Honka 2003). Onnistuneen tiimitoiminnan myötä tiimissä vallitsee jatkuvan oppimisen ja kokemuksen tunnelma, jonka avulla ravistetaan luotuneet asenteet ja tarpeettomaksi käyneet rutiinit toiminnasta (Ruohotie 2002a, 234).

Tiimiksi kehittyminen vaatii jäsentensä yhtenäistä tehtäväsuuntautuneisuutta ja jokaisen tiimin jäsenen positiivista keskinäistä riippu-

vuotta. Suorituskyky tiimissä on enemmän kuin jäsentensä tehokkuuden summa ja se pohjautuu paitsi yksilöiden osaamiseen myös jäsentensä ominaispiirteisiin sekä ympäristötason tekijöihin. Tiimin suorituskykyä ohjaavat dynaamiset prosessit, joiden kehittymiseen vaikuttavat tiimin koordinaatio- ja kommunikaatiomallit. Tiimit ovat oppivia ja muuttuvia, sillä ne arvioivat omaa työtään oma-aloitteisesti ja vaikuttavat näin asioihin sekä kehittymiseensä tiiminä. Tiimin joustavuus ja mukautumiskyky ovat kehittyneen tiimin tunnuspiirteitä. (Ruohotie 2002a, 235.)

Spiikin (1999) mukaan tiimien toimintaan kuuluu, että pelisäännöistä ja asioiden hoitamisesta sovitaan tiimipalavereissa. Avoimella keskustelulla varmennetaan ja sovitaan tiimin säännöistä sekä toimintamenetelmistä. Tiimissä syntyy vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta vahvaa me-henkeä, joka johtaa myös myönteisiin asennemuutoksiin ja tiimin toiminnan parempaan tehtävien hoitamiseen yhteisesti.

3.4 Tiimityön kehittämiseen kuuluvia tekijöitä

Tiimityön edistämistä ja kehittämistä tukevat menetelmät ovat tiimien valtuuttaminen itseohjautuvaksi ja tiedon jakaminen kasvokkain. Näiden tekijöiden huomioiminen tekee organisaatiosta joustavan ja tehokkaan sekä ennen kaikkea oppivan. Tiimien ja eri verkkojen yhteistoiminta mahdollistaa toimivien tiimien muodostamisen ja edellytykset sille, että tiimejä voidaan hyödyntää työvälineinä toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Tämä tukee sitä, että perussuoritusyksiköistä muodostuu itseohjautuva organisaatio, jonka tehtäväksi voidaan määrätä ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden antaman palautteen käsittely, vuorovaikutus ja yhteistyö eri suuntiin sekä uusien toimintatapojen kehittäminen ja prosessien uudistaminen. Perusideana on se, että jatkuvasti oppivat tiimit pystyvät laajentamaan toimintansa kohteen käsittämään kokonaisia prosesseja. (Engeström 1998, 28-29.)

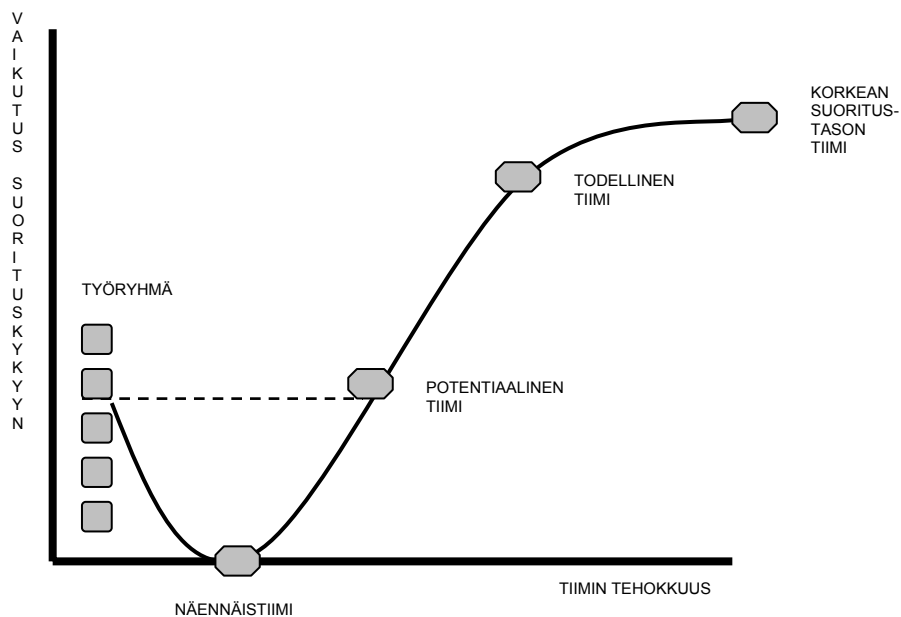
Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimien kehittymistä edistävät yhteisten teemojen ylläpitäminen, yhteisen identiteetin kasvattaminen, tehtävän ja tarkoituksen läpinäkyvyys ja oikeasuuntainen viestintä, yhteenkuuluvuuden tietoinen kasvattaminen ja lujittaminen, organisaatiossa vallitseva innostuneisuus ja energisyys sekä tilaisuus oppia virheistä, erilaisista vaiheista ja tapahtumista, joiden kautta mennään eteenpäin.

Tiimi on yhteinen konteksti, joka mahdollistaa jäsentensä välisen jatkuvan keskustelun niin, että heidän hallussaan oleva tieto on yhdistettävissä uudeksi tiedoksi (Ruohotie 2002a, 237). Tiimi tarvitsee riittävästi aikaa ja mahdollisuuden keskustella rauhassa työhön sekä yhteisiin tavoitteisiin liittyvistä asioista. Keskinäisen vuorovaikutuksen välityksellä ihmiset oppivat tekemisistään, saamastaan palautteestaan ja erilaisten seurantojen sekä työvälineiden tuloksista. Tiimin sisäisen keskustelukyvyn kehittäminen edellyttää säännöllistä yhdessäoloa. (Katzenbach & Smith 1993, 119-129.)

Tiimi joutuu omaa tehtävänsä suorittaessaan hankkimaan aktiivisesti tietoa ympäriltään ja arvioimaan reflektiivisesti saamaansa palautetta sekä tietoa. Tiimioppimisen kannalta on erittäin tärkeää, että tiimin kyky reflektoida omaa työtään, tekemistään ja saamaansa palautetta on riittävän kehittynyt. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimi kohtaa usein organisaatiossaan ongelmia tiedon hankkimisessa ja käsittelyssä. Kateus ja vanhanaikainen asennoituminen estävät vapaan tiedon hankkimisen. Toisaalta tiimin jäsenten valmiudet – tai esimiestenkään valmiudet – eivät ole sillä tasolla kuin pitäisi. Tiimi-palavereissa ei osata keskustella rakentavasti, tietoa ei osata jakaa eikä käsitellä yhdessä. Lisäksi vielä tiimin jäsenten väliset suhteet estävät tasa-arvoisen osallistumisen tiimityöhön. (Ruohotie 2002a, 239.)

Katzenbach ja Smith (1993, 84) ovat kehittäneet omiin tutkimuksiin pohjautuen tiimin suorituskäyrän, joka kuvaa tiimin toiminnan kehityksen

tymistä. Tutkimusten perusteella he ovat todenneet, että työntekijöiden suoritustaso saattaa laskea heti tiimin muodostamisen jälkeen. Mikäli tiimistä kehittyy niin sanottu näennäistiimi, saattaa työtehokkuus tiimissä laskea alle aikaisemman tehokkuustason. Näennäistiimi ei toimi aikaisemman hyvin toimineen työryhmän tasolla, koska entiset toimintamallit on hylätty, mutta työryhmä ei osaa vielä toimia tiiminäkään.



Kuvio 1. Tiimin kehittymisen vaikutus suorituksiin ja tehokkuuteen. (Katzenbach & Smith 1993, 84.)

Tiimin jäsenten sitoutuessa henkilökohtaisesti tiimin kehittämiseen ja omaan oppimiseensa he mahdollistavat työn sekä tekemisen kehittämisen. Onnistuneet työsuoritukset palkitsevat tiimiä ja tukevat kehittymään. Kehitysprosessin aikana on tärkeää huolehtia tiimin toimintaedellytyksistä, jotta kasvu ja kehittyminen on mahdollista. (Katzenbach & Smith 1993, 105-107.)

Tiimin kehittäminen on muutos- ja kehitysprosessi. Tiimin johtamisessa ei pelkästään riitä se, että tiimille luodaan riittävät toimintaedellytykset ja määritellään toiminnan tarkoitus, tehtävät sekä vastuut. Yksilöitä ja tiimiä ryhmänä on ohjattava myös toimintavalmiuksien osalta. Tiimien jäsenten minäkäsitys, aiempi kokemus vuorovai-

kutuksesta organisaatiossa, yhteistyö muihin tiimeihin ja jäsenyys sekä kiinnostus ja motivaatio oman tiimin tehtäväalueeseen vaikuttavat kehitysprosessin edistymiseen. Muutosprosessin läpivieminen auttaa toimimaan uudella tavalla tutuissa työtilanteissa, ja kehitysprosessin kautta tiimi oppii kykeneväksi saavuttamaan toiminnan tarkoituksen sekä asetetut tavoitteet vaikeuksista huolimatta. (Jauhainen & Eskola 1994, 87.)

4 JOHTAJUUS ORGANISAATIOSSA

4.1 Johtaminen

Beirston (2003, 2) mukaan johtaja-sanaa tulisi välttää, koska se saattaa johtaa harhaan ja antaa totuutta laajemmat valtuudet. Juutin (1992) mukaan taas empiirinen johtamistaidollinen tutkimus on edennyt vaiheittain johtamisen piirteiden ja johtajan käyttäytymisen tutkimisen kautta tilannepainotteiseen tarkasteluun. Nykyään johtamista ei selitetä yksinkertaisilla käyttäytymis- tai tilannepainotteisilla malleilla, vaan johtamiseen liittyviä tekijöitä tarkastellaan laajasti eri näkökulmista. (Juuti 1992, 153-154.)

Johtamisen kenttä jaetaan perinteisesti tehtävien ja asioiden (management) sekä ihmisten (leadership) johtamiseen. Asioiden johtaminen pohjautuu rationaalisuuteen ja määräysvaltaan, jossa keskeistä on ihmisten ja tekniikoiden muodostaman järjestelmän ylläpitäminen. Ilmenemismuotoina näkyy organisaation mekanismien kuten byrokratian, tehokkuuden, tavoitteellisuuden tai luotettavuuden merkit selvästi. Nämä tekijät sisältävät muun muassa suunnittelun ja budjetoinnin, organisoinnin ja miehityksen sekä valvonnan ja ongelmanratkaisun. Ihmisten johtaminen sisältää taas prosesseja, joilla organisaatiot alusta lähtien perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Ihmisten johtamiseen sisältyy suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, inspirointi ja kannustaminen, joissa keskeisiksi tekijöiksi nousevat sitoutuminen arvoihin ja organisaation tarkoitukseen. Ihmisten johtaminen perustuu suhteisiin, jolloin organisaatio saa yhteisöllisiä piirteitä ja tavoitteet pohjautuvat vastuuseen, tasa-puolisuuteen ja tehokkuuteen. (Kotter 1996, 22-23; Viitala 2003, 69; Beirsto & Ruohotie 2003, 135.)

Lönnqvist (1998, 25) määrittelee johtamisen perusolottuvuuksiksi ryhmän ylläpidon ja turvallisuuden tarpeiden palvelemisen sekä mahdollisuuden vaikuttaa työntekijöiden työntekoon. Sama näkökulma on myöhemmin liitetty tunnejohtamisen ja asia- tai tavoitejoh-

tamisen käsitteiksi sekä ne ovat lähestyneet ihmisen johtamisen ja asioiden johtamisen menetelmiä.

Vahvoilla, tunnetuilla johtajilla on muutamia yhteisiä piirteitä kuten korkea ego, kyky ajatella strategisesti, tulevaisuusorientoituneisuus ja usko ihmisen käyttäytymisen perusteisiin. Nämä johtajat osaavat käyttää valtaansa oikein ja osaavat myös empaattisuuden hyödyntämisen johtamisessa. Tällainen johtaja kykenee vaihtamaan eri tilanteiden mukaisesti rooliaan ja kehittämään toiminnan kannalta merkittäviä suhteita yhteiskunnan eri sektoreilla. (Beckhard 1996, 127-128.)

Esimiehen erilaisia pedagogisia rooleja voi kuvata Farren ja Kayen (1996) luomien käsitteiden avulla. Näitä ovat fasilitaattori, arvioija, ennustaja, ohjaaja ja mahdollistaja. Roolit ovat erillisiä ja painottuvat eri tavoin toimijoiden ammatillisen urakehitysprosessin eri vaiheissa. Fasilitaattori auttaa työyhteisön jäseniä selkiyttämään omaan uraansa liittyviä asioita. Arvioija antaa rehellistä palautetta tuloksista ja osoittaa näin etenemissuunnat. Ennustaja jakaa tietoa vaihtoehtoisista tulevaisuuden ratkaisuista ja auttaa työyhteisön jäseniä hankkimaan lisää tietoa ja näkemystä tulevien haasteiden kohtaamiseen. Ohjaaja auttaa tunnistamaan erilaisia uratavoitteita ja mahdollistaa kehittämään toimintasuunnitelmia niiden toteuttamiseksi. (Ruohotie 1996, 143-154.)

Sydänmaanlakka (2000) määrittelee johtamisen osaamisen johtamisena, tiedon johtamisena ja suorituksen johtamisena, jotka tukevat organisaation oppimista. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. Tiedon johtaminen määritellään prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi.

4.2 Johtajan ja esimiehen rooli työyhteisössä

Johtaminen ja esimiehenä toimiminen on vaativa tehtävä. Nykypäivänä ei enää riitä, että johtaja osaa johtaa, kehittää ja suunnitella palveluita. Nykyään johtaja tarvitsee yhä enenevässä määrin aikaa ihmisten ja työyhteisön tukemiseen sekä osaamisen ylläpitämiseen. Johtajan on osattava henkilöstöjohtamiseen liittyviä valmiuksia sekä tuotava työhönsä myös oman persoonansa koko työyhteisön voimavaraksi.

” Monet esimiehet ovat viime aikoina tiedostaneet muutostarpeen omassa toiminnassaan. He ovat pyrkineet siirtymään asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. He ovat opetelleet tavoite- ja tulosjohtamisen taitoja. He käyttävät paljon aikaa asioiden suunnitteluun, valmisteluun ja alaistensa kanssa keskusteluun. He tietävät, etteivät he voi saada kaikkea aikaan yksin vaan alaistensa avulla. He eivät kuitenkaan pidä alaisiaan yhtä vastuullisina henkilöinä kuin itseään. He kokevat olevansa yksin vastuussa kaikista toiminnoista. He ovat joutuneet toteamaan, etteivät kaikki heidän alaisensa sitoudu heille asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi he ovat joutuneet toteamaan olevansa itse kovin kiireisiä. He ovat havainneet, että ihmisten johtaminen on vaikeaa. - Jos he ovat itselleen rehellisiä, he todennäköisesti etsivät entistä parempia menetelmiä ihmisten johtamisessa.” (Bass 1999.)

Artikkelissaan Bass (1999) toteaa, että organisaation ja sen jäsenten tarpeiden täytyy yhtyä jonkun tahon näkemykseen. Tämä onkin muutosjohtajan tehtävä. Muutosjohtaja toimii vastakohtana suoritusjohtajalle, joka valmentaa seuraajien joukko-osastoa. Muutosjohtaja sen sijaan inspiroi, stimuloi älyllisesti ja on yksilöllisesti huomaavainen. Muutosjohtaja voi olla taas kärkevä tai osallistuva.

Esimiehellä ja organisaation johdolla on henkilöstön ja työyhteisön ammatillisen kasvun kannalta merkittävä vaikutus organisaatiossa. Johtajan tehtäviin kuuluu henkilöstön osaamisresurssien palkitseminen.

nen, henkilöstön voimaantumisen ja ammatti-identiteetin kehittymisen tukeminen, uralla etenemisen kannustaminen, osaamistavoitteiden asettaminen ja kehittämisen suunnittelu. (Ruohotie 2002a, 51-52.) Lordin ja Smithin (1999, 195) mukaan johtaja vaikuttaa organisaation rakenteeseen, strategiaan, identiteettiin, kulttuuriin ja hierarkian muodostumiseen. Johtaja vaikuttaa myös monella tavalla työntekijöihinsä.

Saylesin (1989, 43-50) mukaan johtaja saavuttaa todellisen hyväksynnän muodolliselle valta-asemalleen, käskyilleen ja ohjeilleen, oikeuksilleen ja kunnioitukselleen vain osoittamalla oman kyvykkyytensä, saavuttamalla henkilöstön luottamuksen, edustamalla oikein ja oikeissa paikoissa. Johtajan on myös asetettava johdonmukaisia tavoitteita, annettava teknistä apua ja neuvoja, pyrittävä hyviin henkilökohtaisiin suorituksiin ja käytettävä taitavasti valtaansa sekä ylläpidettävä organisaatiossaan hyvien hetkien tunnelmaa.

Esimiehen erityinen taito on antaa alaisilleen tilaa ja vapautta hoitaa tehtävänsä itsenäisesti, mutta samanaikaisesti luoda psykologista läheisyyttä vahvistaen työntekijöiden identiteettiä sekä minäarvostusta. Vastuu työntekijän ammatti-identiteetin kehittymisestä onkin johtajan uusin tehtävä. Tämä ammatti-identiteetin tukeminen näkyy muun muassa siinä, että oikea-aikainen, totuudenmukainen ja kannustava palaute auttaa työntekijää kehittymään työssään sekä kehittämään työntekijän työtään. (Ruohotie 2002a, 275-277.)

Johtajan tehtävä on työyhteisössä vaikuttaa sen jäseniin niin, että työyhteisö saavuttaa tavoitteensa. Vaikuttamisen prosessiin liittyy kiinteästi valtasuhteet. Valta saa voimansa esimiehen asemasta, mutta vallankäyttö perustuu myös esimiehen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Negatiivisen vallankäytön muoto on autoritaarinen vallankäyttö, joka perustuu alaisten pelontunteeseen. Tällaisessa johtamistyyliässä avointa keskustelua ei käydä, koska johtajan ylivoimaiseen asemaan tai hänen mielipiteisiinsä ei voi vaikuttaa. Tämä johtaa

siihen, että alaisten vastuuntunto ei pääse kehittymään ja vastuu kaikesta jää esimiehelle itselleen. (Lämsä 2004, 115.) Erilaiset vaikuttamismahdollisuudet työnteossa lisäävät suoraan työn kannustearvoa työntekijöille. Esimiehen on ymmärrettävä delegointi eräänä valankäytön positiivisena muotona. Perkkä-Jortikan (2002, 114-115) mukaan delegointi koetaan positiiviseksi vastuun siirtämiseksi, mikäli se on tunnustusta aikaisemmasta työstä.

Tiimien toimivaltuuksien vapauttamiseen liittyy läheisesti käsite voimaantuminen (empowerment). Johtamisteorioissa ideaalina mallina pidetään sitä, että esimies kykenisi oman toimintansa kautta luomaan työntekijöilleen tilaa toimia ja käyttää valtaa sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Käsitteen suomentamisessa on erilaisia painotuksia riippuen siitä, käytetäänkö käsitettä ihmisten välisiin suhteisiin vai johtamiseen liittyvänä valtuuttamiseen ja toimintavapauksien luomisen käsitteenä. Lisäksi käsitettä voidaan käyttää motivationaalisiin rakenteisiin liittyvänä prosessina, jossa yksilön kyky säädellä omaa motivaatiotaan ja resurssejaan paranee ja kehittyy. (Ruohotie 2001, 4-5.)

Yksilöiden ja tiimien voimaannuttamiseen liittyy vallan lisääminen nimenomaan yhteistyön, vastuun ja päätöksenteon jakamisen sekä yhdessä tekemisen välityksellä. Avoin vuorovaikutuskulttuuri on voimaannuttamisen ja samalla henkisen hyvinvoinnin perusedellytyksiä. Yhteistyötaidot ovatkin nousseet työelämän odotuksissa keskeisiksi. Kasvaminen yhteistyöhön työorganisaation sisällä on jatkuva prosessi, jossa toimijoiden voimaantuminen on yksi tärkeä tekijä. Carrin (1992, 18-25) mukaan tällaisessa uudenaikaisessa tilanteessa johtaminen ei voi olla enää työnjohtoa vaan; ”kykyä saada muut toimimaan tahtosi mukaan omasta halustaan”.

Lönnqvistin (2000, 10) mukaan johtajan tehtävänä on myös organisaation perustehtävän oikein ymmärtäminen ja sen sisäistäminen. Tämän jälkeen hänen on tuettava muita organisaation jäseniä tun-

nistamaan tärkeimmät asiat ja käsittelemään niitä. Lisäksi johtajan on saatava työntekijät saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti sovitut tavoitteet. (Schein 1987, 325; Lönnqvist 1998, 10.) Hyvä johtaja etsii jatkuvasti uutta ja tuoretta tulkintaa organisaation olemassaolon oikeutukselle. Hänellä on uskottava visio tulevaisuuden näkymistä, joka antaa suunnan, sitoo ihmisiä yhteen ja motivoi heitä työskentelemään yhdessä organisaation hyväksi. Lisäksi johtaja on joustava päätöksentekijä ja aina käytettävissä, kun joku haluaa keskustella tavoitteistaan. (Lönnqvist 2000, 170-171.)

4.3 Johtajana kehittyminen

Johtaminen on rooli, joka edesauttaa päämäärähakuista toimintaa ja jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, asemaan sekä viestintään. Johtaminen edellyttää ihmisluonnon rationaalisten ja tunteenomaisten elementtien huomioon ottamista. Ihmiset ja ihmisryhmät tarvitsevat struktuureja sekä tietynlaista tunnetta siitä, että tulevaisuudessa saavutetaan järkevältä kuulostavia päämääriä. Samalla ihmiset haluavat tuntea, että heistä pidetään ja heitä kunnioitetaan sekä arvostetaan. Ne esimiehet menestyvät, jotka kykenevät yhdistämään johtamisessaan nämä keskeiset tekijät onnistuneella tavalla. (Juuti 1992, 155.)

Johtajan ja esimiehen on haettava palautetta muilta henkilöiltä kehitykseen itse omassa työssään. Esimiehen on työssään hyväksyttävä se, että hän ei tiedä kaikkea, eikä hän voi ratkaista kaikkia ongelmia tai hänellä ei voi olla parempaan tietämystä useimmista asioista kuin muilla. (Juuti & Vuorela 2002, 38.)

Kehittyminen johtajana edellyttää suunnitelmaa siitä, miten kehittää johtamistaitoja, kokeilla päivittäin uusia asioita, mitä vahvuuksia tulisi kehittää edelleen ja miten saavuttaisi paremmin ihanneminänsä. Jotta johtaja voi kehittää itseään, hän tarvitsee myös toisia ihmisiä. Johtajan kehittämisprosessille luo perustan toiset ihmiset, jotka aut-

tavat johtajaa näkemään kehittämiskohteensa ja tulkitsevat kehittämissuunnitelmaan liittyviä tekijöitä. (Ruohotie & Honka 2003, 129.)

Johtajana kehittyminen nivoutuu saumattomasti siihen ympäristöön, jossa se tapahtuu. Johtajana kehittyminen on kehittymistä työuralla, se on kasvu- ja kypsymisprosessi. Ammatilliset valmiudet liittyvät johtamiskäyttäytymisen tarkastelussa tehtävien hoidon ja ihmissuhteiden hoidon alueisiin. (Pirnes 1990, 71-80.) Pirneksen (2003, 145) mukaan johtajan kasvu on tasapainoista kehittymistä kaikilla johtamiskäyttäytymisen osa-alueilla kohti kaikkien alueiden hyvää hallintaa. Hän kuvaa korkeimman kehitystason saavuttanutta johtajaa kehittäjäksi ja valmentajaksi. Tässä tilanteessa johtaja ei ainoastaan hallitse asioita ja ihmissuhteita, vaan myös kehittää niitä aktiivisesti. Tämä johtaa siihen, että johtajan urakehityksen taustalla tulisi olla dynaaminen ja positiivinen kehitysajattelu, jonka mukaan ympäristön ja ihmisten muuttuessa uudistuvat myös työn sisällöt ja haasteet. Seurauksena kehittyvä johtaja edistää organisaationsa uudistumista.

Johtajan tulee saada aikaan työyhteisössä myönteistä jännitettä, mikä lähtee siitä, että tavoitetila nähdään haasteena, johon pyrkiminen edistää tehokkaampien työmenetelmien ja henkilökohtaisten osaamisen kehittämistä. Tällöin johtaja yhdistää ongelmanratkaisun oppimistilanteisiin, jolloin työntekijät kokevat oman kehittymisensä positiivisena ja palkitsevana. (Ruohotie & Honka 1999, 193.)

Mikäli esimies haluaa saavuttaa työyhteisössään työhallinnan tunteen, on hänen aloitettava tunteen kehittäminen työyhteisön tunneympäristön vaalimisesta. Esimiehen työstäessä omia tunteitaan, saa hän otteen myös muiden tunteista. Muiden tunteiden ja kokemusten kunnioittamisen kautta työyhteisön ilmapiirissä on myös tilaa erilaisuuden hyväksymiselle ja organisaation kokonaisvaltaiselle oppimiselle. (Juuti & Vuorela 2002, 38-39.)

Kets de Vriesin (1991) mukaan nykyään johtajalla pitää olla henkilökohtaisten kykyjen ja ominaisuuksien lisäksi muitakin edellytyksiä toimia johtajana. Hyväksi johtajaksi voi koko ajan kehittyä, oppia ja kasvaa. Ratkaisevia johtajana menestymisen ja kehittymisen eväitä ovat:

- Henkilökohtaiset kyvyt ja käsitykset
- Työkokemus ja elämäkokemus
- Halu toimia johtajana (tahto ja motivaatio)
- Itsetuntemus, terve itsetunto ja nöyryys
- Jatkuva itsensä kehittäminen
- Johtamistaidollinen koulutus

Johtajan kasvu ja kehittyminen on johtajan itsensä vastuulla. Kehittyminen tapahtuu pääosin työssä. Oppimisen tulee olla itsejohdettua ja ohjattua. Myös johtajat tarvitsevat tukea kehittyäkseen. Tarvitaan koulutusta ja muita kehittämismenetelmiä. Käyttäytyminen on se voima, jolla johtaja vaikuttaa johdettaviinsa. Käyttäytyminen on tuloksellista ja toivotulla tavalla vaikuttavaa vain, kun se on tilanteiden vaatimuksiin sopivaa. Hyvät ja taitavat johtajat ovat monitaitoisia. He ovat kaikilla käyttäytymisalueilla hyviä, mutta yhä useammin he ovat hyviä ihmissuhteissa ja henkisen jouston alueella. Hyvät ja taitavat johtajat luovat työyhteisöönsä kehittyneen ja oppivan johtamiskulttuurin. Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei synnytä. Sellaiseksi kehitytään. Kehittyvä johtaja kehittää jatkuvasti itsetuntemustaan. Hänellä on realistinen näkemys itsestään ja mahdollisuuksistaan. Hän suhtautuu myönteisesti saamaansa palautteeseen ja haluaa oppia siitä. Kehittyvä johtaja on avoin uudelle. Hän saa aikaan kehittymistä ja kasvua itsessään, organisaatiossaan sekä johtamissaan ihmisissä. (Pirnes 1990, 174-179.) Lönnqvistkin (1998) uskoo, että tehokkaan ja ymmärtävän johtamisen taidon oppii vain tekemällä ja kokemalla, mutta erilaiset johtamisteoriat ja tutkimukset auttavat johtajana kehittymisessä (Lönnqvist 1998, 35).

4.4 Johtaminen verkosto-organisaatiossa

Verkosto-organisaation tiimien johtamiseen vaikuttavat monet tekijät. Johtamisessa tarvitaan niin sanotusti management (asioiden ja prosessien johtaminen) ja leadership (ihmisten johtaminen) -taitoja. Johtajalta vaaditaan lisäksi verkostojohtamisen taitoja. Tällöin johtamiseen liittyy näkökulma, että verkkoon saattaa liittyä satunnaisia ulkopuolisia toimijoita. Tämä vaatiikin johtajalta organisaation tiimien ja myös ulkopuolisten turbulenssien samanaikaista hallintaa, mikä asettaa verkostojohtajan todellisten haasteiden eteen johtamistyösäään. (Uusikylä 1999, 61–62.)

Verkosto-organisaatiossa toimivalta johtajalta vaaditaan useita eri ominaisuuksia ja rooleja. Lisäksi moniammatillisessa verkosto-organisaatiossa johtajan aika kuluu toiminnan ylläpitämiseen ja prosessien hallintaan. Verkostojohtaja luo verkosto-organisaatiolle fyysiset toimintaedellytykset ja huolehtii jäsenten henkisistä tarpeista. Ongelmien ilmaantuessa verkosto-organisaation johtajalta vaaditaan usein aktiivista osallistumista konfliktien sovitteluun ja toiminnan ohjaukseen. (Uusikylä 1999, 63–65.)

Seuraavassa taulukossa 1 on kuvattu ominaisuuksia, joita vaaditaan verkosto-organisaation johtajalta.

Taulukko 1. Verkostojohtamisen roolit. (Uusikylä 1999, 64.)

Rooli	Toimintamalli
Aktivoija	<i>Valikoivan vuorovaikutuksen käynnistäjä. Tämän avulla haetaan vastauksia esille tuleviin ongelmiin. Ihmisten yhdistäminen, tiimien luominen ja informaation määrittäminen.</i>
Ylläpitäjä	<i>Hengen luoja ja jatkuvuuden varmistaja. Johtaja eliminoo verkostoitumisen riskejä (oportunismia, yksipuolista hyödyntävyttelua jne.) ja takaa toiminnalle perusedellytykset.</i>
Välittäjä	<i>Toimii itse välittäjänä ja yhteyksien mahdollistajana. Osallistuu ongelmanratkaisuun aktiivisesti.</i>
Prosessi- manageri	<i>Huolehtii prosessien toimivuudesta, hankkii resursseja ja varmistaa, että yhteistyön edellytykset ovat olemassa.</i>
Sovittelija	<i>Toimii ristiriitojen ja konfliktien sovittelijana, hakee kompromisseja.</i>

Moniammatillisten tiimien ja verkosto-organisaation johtaminen tarvitsee tuekseen monenlaisia välineitä, jotka osaltaan muistuttavat myös projektin ohjaamista ja hallintaa. Perustan verkosto-organisaation toiminnan onnistumiselle luo systemaattinen arviointitiedon hyödyntäminen. Tämä mahdollistaa moniammatillisen viranomaistyön toteuttamisen ja kaikkien osapuolten toivottujen tulosten seuraamisen. (Uusikylä 1999, 65.)

Verkostojohtaminen edellyttää vuoropuheluja eri tahojen kanssa niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti. Horisontaalista neuvottelua tarvitaan niiden toimijoiden kanssa, joihin ei ole oman sektorin päätösvaltaa. Vertikaalisesti vuoropuhelut tapahtuvat taas johdon ja alaisten suhteissa. Asiantuntijatiimien johtaminen tuo haasteensa vertikaaliseen vuoropuheluun, koska se on haastavampaa kuin yksinkertainen määrääminen. (Arnkil ym. 2000, 222-223.)

Verkostojohtamiselta odotetaan selkeitä vastuita, jotka eivät ole vapaasti neuvoteltavissa tai kollektiivisesti toteutettavissa. Johtamiseen tarvitaan myös neuvottelevien dialogien ja päätöksiä tekevien että delegoivien linjaorganisaatioiden parhaiden puolien yhdistämistä. Ennakoiva neuvottelu ja suunnittelu mahdollistavat myös näköaloja johtajan päätöksentekoon. (Arnkil ym. 2000, 223.) Connerin (2001, 242-243) mukaan taas johtaminen verkostoissa on erityyppistä kuin perushierarkioissa. Verkostojohtaminen vaatii ajallisesti enemmän, koska verkostossa toimivat ovat maantieteellisesti jo enemmän hajallaan toisistaan. Lisäksi verkostojohtamisessa tulee kiinnittää myös entistä enemmän huomiota arvojen ja työn tarkoituksen selventämiseen henkilöstölle. Henkilöstölle täytyy tehdä selväksi se, missä he verkostossa sijaitsevat ja mikä heidän roolinsa on. Johdon tehtävänä on saada henkilöstö tuntemaan itsensä osaksi verkostoa.

4.5 Johtaminen tiimiorganisaatiossa

Tiimiorganisaation johtaminen on joukkueen johtamista perinteiseen organisaatioon johtamiseen verrattuna. Erityisen haasteellisia johdettavia ovat asiantuntijatiimit. (Mohrman, Cohen & Mohrman 1995, 133.) Tiimiorganisaatiossa eri tiimeillä on valtaa ja vastuuta, mikä edellyttää selkeitä tehtävä- ja vastuukuvauksia, yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta. Lisäksi tarvitaan tulevaisuuteen suuntautuvaa otetta ja suunnittelua. Bass ja Avolio (1990) toteavat, että johtajuus perustuu uudistavaan ja muuntavaan johtamiseen. Tällaisessa johtamisessa johtaja tekee vision näkyväksi ja tunnistettavaksi, tarjoaa tarkoituksenmukaisia toimintamalleja sekä edistää ryhmän asettamien tavoitteiden hyväksymistä. Lisäksi johtaja odottaa tiimien hyviä, korkeatasoisia suorituksia ja antaa henkilökohtaista tukea tavoitteiden saavuttamiseksi.

Zengerin, Musselwhiten, Hursonin ja Perrin (1992, 11) mukaan organisaation johtamistaitoja voidaan kuvata kolmen kerroksen mallilla. Ensimmäisessä kerroksessa (A-tyyppi) olevat taidot toimivat ainoastaan jäykän perinteisessä organisaatiossa. Toisen kerroksen (B-

tyyppi) taitoja tarvitaan edellisen taitotason lisäksi vähän edistyksemmässä organisaatiossa. Kolmannen kerroksen (C-tyyppi) johtamistaitoja tarvitaan edellisten lisäksi juuri tiimiorganisaation rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tällaisia taitoja ovat ihmisten ohjaaminen motivoimaan itse itseään, asettamaan omat tavoitteensa ja arvioimaan omia saavutuksiaan. Eri työntekijöistä kootut työryhmät on saatava ideoimaan uutta ja toteuttamaan parhaita ideoitaan käytännössä. Merkityksellistä on myös niiden ryhmien muodostaminen, jotka suorittavat aikaisempaa omatoimisemmin päivittäiset työnsä ja tekevät moniammatillista yhteistyötä toistensa kanssa. Myös organisaation ulkopuolelle tehtävä yhteistyö on tavoitteellista ja merkityksellistä. C-tyyppiseen toimintatapaan siirryttäessä korostetaan ihmisten kehittymistä, oppimista ja oman toiminnan kehittämistä yhä enemmän.

Tiimien johtamisessa esimiehen keskeinen tavoite on saada käyttöön koko tiimin osaamispotentiaali, jotta tiimin kyky reagoida työn, asiakkaiden toiveiden ja tilanteiden muutoksiin olisi korkealla tasolla. Tiimin toiminnan johtamisessa uuden tiedon oppimisen mahdollistaminen on keskeinen tekijä. Tämä heijastuu toiminnassa asiakkaille annettaviin palveluihin ja niiden laatuun sekä ajantasaisuuteen. Johtajan on huolehdittava siitä, että organisaation menestymisedellytykset ovat kunnossa. Menestymisedellytykset pohjautuvat jatkuvan tiedon lisäämiseen tiimeissä. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 195.)

Oppivassa tiimiorganisaatiossa johtajat ovat valmentajia, jotka osallistuvat tiimien toimintaan, innostavat ja kannustavat työntekijöitään huippusuorituksiin, tukevat heitä sekä luovat omalla esimerkillään suuntaa toiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Johtajat osaavat luoda luottamuksen, turvallisuuden ja avoimuuden ilmapiirin, joissa yksilöiden henkilökohtainen kasvu on mahdollista ja tavoitteisiin pyrkiminen tuntuu tavoittelemisen arvoiselta. Menestyvä tiimiorganisaatio pyrkii kaikessa toiminnassaan innovatiivisuuteen. Johtajien ja esimiesten tehtävä on tällöin kannustavan ilmapiirin luominen, kehittämisen pal-

kitseminen, osallistuva johtamistapa, intensiivinen kommunikointi ja turvallisuuden ylläpitäminen. (Ruohotie 1995, 126-127.)

Tiimien johtamisen onnistumiseen vaikuttaa myös esimiehen antama tuki. Vallan ja vastuun tasapaino tulee määritellä jokaisessa tiimissä ja tiimien jäseniä tulee kannustaa sekä rohkaista toimintalinjausten löytämisessä. Johtajan tulee muistaa, että hänen oma toimintatansa heijastuu tiimiin. Tiimien johtamisessa esimiehellä on tärkeä rooli toimia välittäjänä tai tulkkina organisaation ja tiimien välillä sekä olla mahdollisimman neutraalina valmentajana jokaiselle tiimille. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 179.)

5 MUUTOKSET ORGANISAATION TOIMINNAN KEHITTYMISESSÄ

5.1 Työelämän muutokset

Tiaisen (2003) mukaan globaalin talouden avautuminen on tapahtunut lähivuosikymmeninä nopeasti ja yritysten rakennemuutokset ovat olleet merkittäviä. Talouden globaalissa kehityksessä on noussut merkittävään asemaan eri toimintojen ja organisaatioiden verkostoituminen. Lisäksi eri organisaatiot muuttuvat, mikä johtaa siihen, että työnteontavatkin muuttuvat jatkuvasti. Työministeriön (2003) työllisyyden politiikkaohjelman mukaan taloudellinen tilanne Suomessa on tiiviissä yhteydessä kansainväliseen ja globaaliin kehitykseen. Tällä hetkellä talouden kasvun näkymät ovat epävarmat ja on todennäköistä, että talouden kasvukautta ei ole lähiaikoina tulossa.

Nykyään työn tekemisen uudenlaista mallia kuvaavat verkostojen ja verkostotalouden käsitteet. Tieto- ja osaamisperustaisen talouden kasvun taustalla on näkemys, että alueiden ja yritysten menestyminen perustuu jatkossa entistä enemmän niiden kykyyn luoda sekä soveltaa tehokkaasti uudenlaista tietoa. Kasvu tulisi tapahtua innovatiivisissa yhteistyöverkostoissa, jotka yhdistävät eri alan osaajat. (Coté 2002; Järvinen ym. 2000, 44-45.) Organisaatioiden laadun ja osaamisen korostuminen, jatkuva kehitys ja lisääntyvän joustavuuden vaatimus edellyttävät myös organisaatioissa entistä joustavampaan mallia käyttäen työvoimaa. Työntekijöille tämä merkitsee osaamisen ja koulutuksen entistä intensiivisempää käyttöä ja osaamisen monipuolistamisen vaatimusta. (Järvinen ym. 2000, 55.)

Eri toimialojen ja niissä ilmenevien sisäisten ammattirakenteiden muuttumista on arvioitu ennakoitun työmarkkinakehityksen perusteella. Toimialarakenteiden ja toimialojen sisäinen kehitys korostavat tämän päivän työmarkkinoilla erityisosaamista. Ammattirakenteissa painotetaan yhä enenevässä määrin asiantuntijatehtävien roolia.

Erityisosaamista painottava kehitys nähdään tavoitteellisen kehityksen tekijänä ammatillisessa osaamisessa ja uralla työllistymisessä. Ammattirakenteen muutos toteutuu pitkälti työpaikkojen uusiutumisen ja työvoiman vaihtumisen myötä. (Tiainen 2003, 5.)

Ståhlen ja Sotaraudan (2003, 66-67) mukaan kolmiulotteinen organisaatiomalli varmistaisi työyhteisöjen innovatiivisen kehittämistyön. Ytimenä mallissa on erilaisten organisoitumisten tuottamat strategiset päämäärät ja tietoympäristöt. Esittämänsä näkemyksen mukaan tarvitaan tehokkaita mekaanisia organisaatiomuotoja, jotta kyetään lisäämään tuottavuutta. Lisäksi tarvitaan sopeutuva, joustava ja itseohjautuva organisaatio tai verkosto, joka kykenisi ylläpitämään tehokkaasti omaa kehitystään sekä panostamaan asiakaspalvelun kehittämiseen. Myös mitä taitavammin toimintaympäristössä kyetään hyödyntämään ihmisten spontaania oivalluskykyä ja verkostoitumisen mahdollisuuksia, sitä enemmän työn tekemiseen syntyy innovatiivisuutta.

5.2 Työelämän ammatilliset vaatimukset

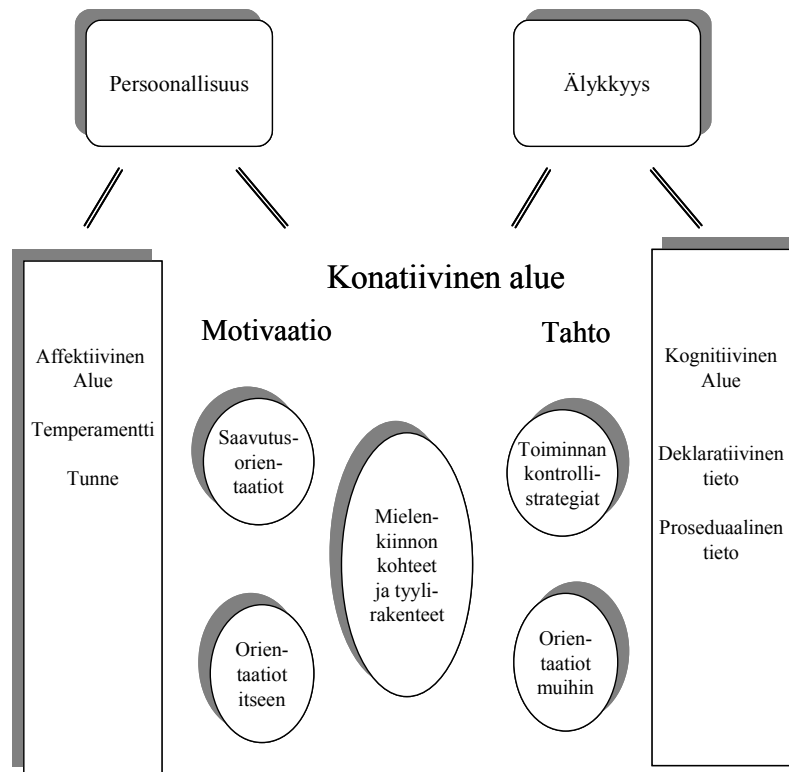
Ammatillinen pätevyys on keskeinen työelämässä vaadittava osatekijä: jos ammatilliset pätevyysvaatimukset ovat tilannesidonnaisia, sitä ovat myös ammatillisen pätevyyden todentumis- ja kehittymismahdollisuudet. Työtaidolle on ominaista jatkuva muutos. Ellei työntekijällä ole mahdollisuutta työssäoppimiseen ja työn kehittämiseen, ammatillinen pätevyys yleensä heikkenee taitojen rapistuessa tai niiden jäädessä työtehtävissä tapahtuvien muutosten takia vaille käyttöä. Monet työympäristöön liittyvät tekijät ylläpitävät tai ehkäisevät yksilön kehitysmotivaatiota. Kannustava ja riittävän haasteellinen työ, etenemismahdollisuudet uralla, urakierto, organisaation arvot, ilmapiiiri ja toimintapolitiikka sekä kouluttautumismahdollisuudet säätelevät yksilöiden kehittymishalua. Ammatillisen pätevyyden kehittymiseen vaikuttavat objektiivisten tekijöiden ohella myös yksilön tulkinta mahdollisuuksistaan hallita työtilanteitaan ja elämäänsä sekä näiden tulkintojen realistisuus.

Ammatillisten pätevyysvaatimusten ja oman todellisen ammatillisen pätevyyden suhde voidaan tulkita realistisesti ja nähdä työn tai omat kehitystarpeet. Ammatillisen pätevyyden kehittyminen ja itsensä kouluttaminen edellyttää myös sitä, että itse kukin suhtautuu kasvuhakuisesti omaan työelämäänsä ja uran luomiseensa. Ihmiset, jotka ovat liittäneet itsensä osaksi jatkuvaa oppimista, ovat koko ajan avoimia uudelle informaatiolle ja pyrkivät ajoissa ennakoiden välttämään osaamisaukkoja. Tällaiset ihmiset ovat halukkaita käyttämään aikaa, energiaa ja rahaa saadakseen ajoissa koulutusta osaamisaukkojen täydentämiseen ja työsuoritusten tehostamiseen. Sitoutuminen työhön ja itsensä kehittämiseen antaa kuvan siitä, että heidän oppimisensa on tarkoituksellista, suunnitelmallista ja itseohjautuvaa.

Jatkuvasti muutoksen alla olevassa työelämässä ammatillinen kehittyminen ja kasvaminen on jatkuvaa oppimisprosessia. Työelämässä kohdattaviin muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin yksilö voi vastata hankkimillaan uransa aikana kehittyvillä kvalifikaatioilla ja kompetensseilla. Vaikutukset ammatillisessa kasvussa ilmenevät työn laadussa ja määrässä sekä heijastavat myös toimintaedellytyksiin työyhteisöissä. (Ruohotie & Honka 2003, 71.) Useissa työtehtävissä ja ammateissa työn edellyttämät rajat ovat muuttuneet ja vaaditaan uudenlaisia osaamisen yhdistelmiä. Tämä on seurausta siitä, että monitaitoisuus mahdollistaa työelämän tilanteissa joustavien strategioiden käytön ja lisää edellytyksiä hyödyntää erilaisuutta.

Työn määrittämällä kompetenssilla tarkoitetaan niitä vaatimuksia, jotka ovat välttämättömiä tiettyyn työtehtävään liittyvien sisältöjen hoitamisessa. (Ruohotie, 2002b, 15.) Itsesäätelyvalmiudet ovat kognitiivisen alueen rakenteita, jotka edistävät yksilön ammatillista kehittymistä. Oppimisen tahdonalaiselta kontrollilta eli itsesäätelyltä edellytetään toiminnan tietoista ja kriittistä arviointia sekä tarkastelua. Yksilön tahdolla ja motivaatiolla on tässä prosessissa keskeinen sija.

Oppimistehtävien ja minän hallintaan liittyvät yksilön tahdonalaiset prosessit. Lisäksi prosessin aikana yksilö säätelee myös emootioita ja käyttää motivationaalisia strategioita, joiden avulla voi suojella minäarvostustaan. Uuden tiedon oppimisen prosessissa motivaatio on yhteydessä yksilön arvoihin, tavoiteorientaatioon, uskomuksiin ja odotuksiin. Motivaatioon liittyy lisäksi rakenteita konatiiviselta alueelta: näitä ovat saavutusorientaatiot, orientaatiot itseään kohtaan ja minäarvostukseen. Yksilön tahdonalaisia toiminnanrakenteita ohjaavat kontrollistrategiat sekä orientaatiot. Lisäksi yksilön kehitystä ohjaavat mielenkiinnonkohteet sekä tyyli- ja tyylirakenteet. (Ruohotie 2002b, 28-29.) Kuviossa 2 on havainnollistettu yksilön prosessia siitä, mitkä tekijät työelämässä vaikuttavat oppimiseen.



Kuvio 2. Henkisten ominaisuuksien taksonomia. (Ruohotie 2002b, 29.)

Työelämässä korostetaan ammatillista laaja-alaisuutta ja osaamista. Laaja-alaisesta ammattitaidosta on monenlaisia näkemyksiä. Laaja-alainen ammatillisuus voidaan nähdä monesta näkökulmasta kuten monien työelämässä vaadittavien yleisten taitojen näkökulmasta ja

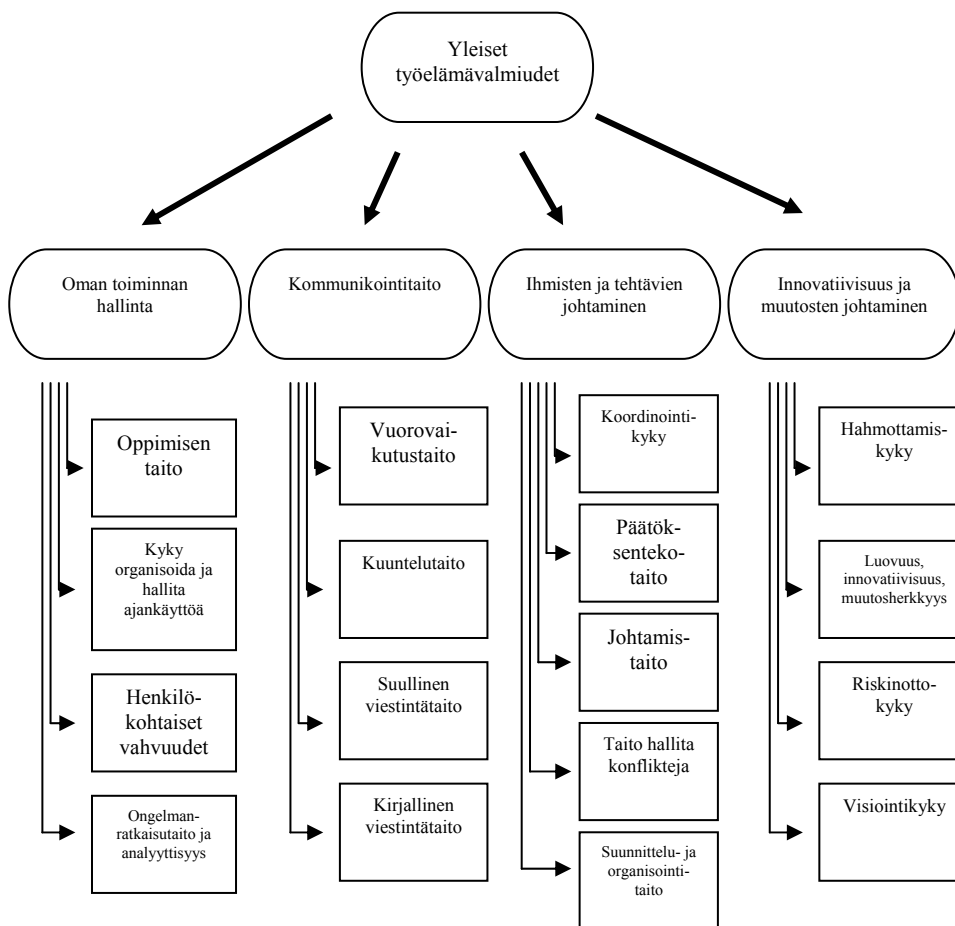
hallinnasta taikka laajennettavan ammattitaidon kontekstista. Työmarkkinoilla laaja-alaisella osaamisella voidaan tarkoittaa sitä, että työntekijä hallitsee monia eri ammattialoja, joissa hän voisi toimia. Lisäksi laaja-alaisuus voidaan nähdä ammatin syvälliseksi ja teoreettiseksi ymmärtämiseksi, jolloin henkilö voi suoriutua tehtävistään joustavasti ja vaihtelevin tilannemuutoksia. Huomioiden työelämässä tapahtuvat nopeat muutokset ja laaja-alaisen osaamisen on yksilön hallittava työelämässä sellaiset perustaidot, joiden avulla hän kykenee uusiutumaan ammatissaan sekä siirtymään muuttuneisiin työtehtäviin, joka johtaa siihen, että yksilöllä on oltava valmiudet myös uusiutua ammatissaan. (Vertanen 2002, 52.)

Ruohotie (2002b, 21-22) esittää teoksessaan Andersonin ja Marshall (1994) mallin, josta ilmenee työelämässä tarvittavien taitojen kolme eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa kehittyvät yksilölle **työllistymisen kannalta keskeisimmät ja välttämättömimmät taidot**, joihin sisältyvät koulutuksessa opittavat perustaidot sekä myös persoonallisuuden kehittyminen. Toisessa vaiheessa kehittymisen edellytykset syntyvät **työtehokkuutta määrittävien taitojen, tietojen ja asenteiden oppiminen**. Ne voidaan määritellä a) ammattispesifisiin taitoihin, b) generaalsiin taitoihin ja c) henkilökohtaisiin kompetensseihin. Kolmantena yksilölle muodostuvat **organisaation maksimaaliseen suoritukseen johtavien kyvykkyyksien kehittyminen**, joka on edellytys sille, että yksilö kykenee käyttämään systemaattista ajattelua. Tähän malliin pohjautuvaa ajattelua voidaan hyödyntää silloin, kun arvioidaan missä, milloin ja millä tavalla opitaan eri asioita tai jos halutaan erotella yksilön sisäisiä kyvykkyyksiä, opittuja taitoja ja tärkeimpiä ydin- tai generaalisia taitoja.

Evers, Rush & Berdrow (1998) määrittävät elinikäisen oppimisen ja työllistymistä edistävän taidollisuuden ja kyvykkyyden neljäksi kompetenssialueeksi. Nämä alueet ovat 1) oman toiminnan hallinta eli elämänhallinta, 2) kommunikointitaito, 3) ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä 4) innovaatioiden ja muutosten hallinta. Näiden osa-alueiden

erien kautta yksilölle muodostuu omakohtaiset työelämävalmiudet. Kuvio 3 on nähtävissä se, miten nämä kompetenssialueet jaotellaan ja jäsennetään erillisiksi taidoiksi ja kyvyiksi.

Useat organisaatiot näkevät keskeiseksi tehtäväkseen seurata vaikuttavuustavoitteita ja yksilöiden kehittymistä työtehtävissään. Henkilöstön kehittäminen liittyy tiiviisti organisaation johtamiskulttuuriin. Pirneksen (2003, 208) mukaan yksilön ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen kuuluvat selkeä tavoitteellinen johtamiskäytäntö, kehittymismahdollisuuksien arviointi sekä näiden pohjalta tehtävä kehityssuunnittelu.



Kuvio 3. Yksilölliset työelämävalmiudet. (Ruohotie 2002b, 23.)

Nykyinen työelämä asettaa työntekijälle monenlaisia vaatimuksia, ja mikäli henkilö haluaa pysyä muuttuvassa yhteiskunnassa työmarkkinakelpoisena, on hänen kehitettävä itseään jatkuvasti ja oltava valmis kohtaamaan uusia haasteita. Enää työelämävalmiuksien hallin-

nassa ei riitä, että hallitsee yhden taidon erinomaisesti, vaan on kyettävä selviämään erilaisista tilanteista ja hallittava laaja-alaisesti useita osa-alueita.

5.3 Oppiva tiimiorganisaatio osaamisen kehittäjänä

Organisaatio, joka omaa oppimiskulttuurin, tukee ja kannustaa työntekijöitään oppimisprosessiin liittyvissä muutoksissa. Ruohotien (1998, 136) mukaan oppiminen on yksilössä tapahtuva muutos ja muutoksessa on kyse oppimisesta. Mankan (1999, 98) mukaan taas oppiva yksilö on kyseenalaistava, keskusteluun osallistuva, itsetuntemusta omaava, ympäristöön vaikuttava ja oppimistarpeensa määrittelemään kykenevä.

Teoreettisesti tiimien kehittyminen liittyy myös yhteen oppivan organisaation käsitteen kanssa. Oppivassa organisaatiossa oppimisella ja ammatillisella kasvulla on selvä yhteys sitoutumiseen. Tietoinen, oppiva yksilö suuntautuu tarkastelemaan tavoitteita, jotka taas ohjaavat toimintaa ja tilanteisiin sopivien strategioiden valintaa siten, että tiedon prosessointi johtaa kehittymiseen ja kasvuun sekä oppimiseen. Lisäksi myös tutkimuksin on osoitettu, että itsetietoisuus ja kyky reflektiiviseen ajatteluun ohjaavat yksilön tavoitteiden valintaa, motivaatiota ja suorituksia sekä tunnetiloja monimutkaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. (Ruohotie 1996, 1-2.)

Longworthin ja Dawiesin (1996, 73-79) mukaan oppiva organisaatio voi olla mikä tahansa työyhteisö, joka haluaa kehittää toimintaansa oppimisen avulla. Oppiva organisaatio investoi tulevaisuuteen kouluttamalla ja valmentamalla koko henkilöstöään. Oppivassa organisaatiossa luodaan oppimisen mahdollisuuksia ja rohkaistaan työntekijöitä käyttämään henkistä pääomaansa. Mankan (1999, 71-72) määritelmän mukaan oppivan organisaation käsitettä ei voida puhtaasti erottaa muista kehittämismalleista. Organisaation oppimisessa ja kehittämisessä on aina mukana useampia tekijöitä (oppiminen, or-

ganisaatio, ihmiset, tieto jne.), joiden yhteisvaikutuksesta tapahtuu organisaation osaamisen lisääntymistä.

Oppivassa organisaatiossa sitoutumiseen pystytään vaikuttamaan itsetarkkailulla, suoritusten jatkuvalla arvioimisella, positiivisilla esimerkeillä ja johdon omalla esimerkillä. Lisäksi sitoutuminen voidaan osoittaa myös sosiaalisten vertailujen avulla ja toimintojen arvostusta osoittamalla. Yksilöt osaavat tulkita oman käyttäytymisensä yhteyttä onnistumiseen ja toisaalta mahdollisiin virheisiin. Sitoutumista edistää se, että työyhteisön jäsenet voivat itse vaikuttaa sellaisiin toimintaan liittyviin konkreettisiin ylläkkeisiin kuten tauot tai muut vastaavat. (Ruohotie 1996, 11-15.)

Suuri merkitys tiimin jäsenten itsetuntoon ja tahtoon toimia aktiivisesti on ammatillisella osaamisella. Ammatillinen osaaminen saattaa olla ratkaiseva tekijä, jonka avulla voidaan edistää tiimin sisäistä oppimista ja kehittää sen kykyä jakaa kokemuksia sekä käsitellä saatua palautetta. Tiimi ei voi kehittyä, ellei tiimillä ole koko ryhmänä oppimisen kykyä. Tiimin jäsenten sitoutuminen omaan henkilökohtaiseen oppimiseen, henkiseen ja ammatilliseen kasvuun ei pelkästään riitä vaan ryhmän on yhteisesti sitouduttava oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen sekä kasvuun. Tiimin kehittymisen kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenten itsesäätelykyky kehittyy ja itseohjautuvuus kasvaa. Tiimin jäsenten oppijoilta odotetaan kuitenkin koko ajan kehittämistä ja kehittymistä ja joissakin tapauksissa odotukset voivat olla epärealistisia, niin kauan kuin tiimin jäsenten yksilöllinen kasvuprosessi on kesken, eikä itseohjautuvuutta ole edes yksilönä riittävästi. (Printrich 2000, 62-63; Ruohotie 1996, 1-2.)

Tiimin ammatillinen kasvu on sitoutumista, itsetarkkailua ja itsesäätelyä ja oman toiminnan jatkuvaa refleктоimista. Yksilöiden ammatillinen pätevytyminen, lisäkoulutus ja henkilökohtainen kasvu luovat pohjan koko tiimin ammattitaidon ja osaamisen kehittymiselle sekä laajentumiselle. Lopulta kuitenkin oppiva organisaatio voi kuitenkin

mallinsa ja johtamisen keinoin tukea tiimien itsesääteilykyvyn kehittymistä sekä auttaa tiimejä oppimaan omasta toiminnastaan kannustaen jäseniään ammatillisen kasvun tielle. Yksilöiden käyttäytyminen nähdään oppivassa organisaatiossa aktiivisena, tavoitteisiin suuntautuvana ja palautehakuisena. (Rauste von Wright & von Wright 1994, 29-45.)

Esimiehet ovat tärkeimmässä asemassa ammatillisen kasvun edistäjinä. Ammatillisen kasvutarpeen voimalla tarkoitetaan yksilön halua ottaa vastaan uusia haasteita, oppia uutta ja kehittää itseään omassa työssään ja ammatissaan (Ruohotie 1995, 128). Työntekijänsä tunteva esimies osaa ohjata yksilöiden ammatillista kasvua. Ammatillisen identiteetin vahvistaminen vaikuttaa yksilön kasvutarpeen voimistumiseen ja sitoutumiseen työtään kohtaan. Urakehitysprosessiin liittyy ammatillisen minäkäsityksen kehittyminen, laajentaminen ja soveltaminen. Oppimisprosessi lisää tyytyväisyyttä työhön ja voimakas ammatillinen kasvuprosessi lisää sitoutumista työhön käynnistyessään. (Ruohotie 1995, 133-145.)

Organisaation johdolla on vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden sitoutumiseen työtään kohtaan. Tämä tapahtuu tukemalla työntekijöiden ammatillista kasvua. Korkeatasoisilla työntekijöillä on laajempi ja syvällisempi vastuuntunne työstään ja he oppivat uutta paremmin. Lisäksi henkilöstön ammatillisen kasvun ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin tukemisen uskotaan vaikuttavan organisaation vahvistamiseen. (Senge 1993, 143-144.) Työntekijöiden työhön sitoutumiseen voivat vaikuttaa elämäntilanne, työn ja perheen yhteensovittaminen, työkokemus sekä urakehitys. Tästä johtuen esimiesten on syytä olla realisteja ja ymmärtää työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työhön sitoutumisen vaihtelusta huolimatta useimmat työntekijät toimivat asianmukaisesti ja organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. (Argyris 1998; Kroger 2000, 164, 182; Senge 1993, 218-221.)

Sydänmaanlakan (2000, 205-210) mukaan tulevaisuudessa menestyy älykäs organisaatio. Älykkäällä organisaatiolla on kyky uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Älykkäässä organisaatiossa kiinnitetään huomiota ymmärryksen merkitykseen. Yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla varataan riittävästi aikaa reflektoinnille. Älykkäällä organisaatiolla on selkeä työntekijöiden tuntema ja hyväksymä visio sekä strategia. Organisaatio tukee uusiutumista, ja sen kulttuuri, arvot ja johtamistyyli tukevat organisaatiota sen uusiutumisessa, ennakoinnissa ja oppimisessa.

5.4 Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaatiossa

Työelämän stressiä tuottavissa tilanteissa ihminen voi olla sekä työn vaatimusten kohde että aktiivinen vaikuttaja. Työ asettaa työntekijälle vaatimuksia, jotka koskevat muun muassa työsuoritusta ja tietyn työroolin mukaista käyttäytymistä. Yksilö vastaa näihin vaatimuksiin tietojensa, taitojensa, motivaationsa, tunne-elämänsä tasapainoisuuden ja muiden edellytystensä mukaisesti. Lisäksi työntekijällä on työhön kohdistuvia odotuksia, jotka koskevat muun muassa tietoja, taitoja, itsenäisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Työ mahdollistaa tällaisten päämäärien saavuttamisen vaihtelevassa määrin. Ristiriita ja tasapaino työn vaatimusten ja työntekijän odotusten välillä käynnistää joko positiivisen tyytyväisyyteen, hallinnan tunteeseen, itsetunnon ja persoonallisuuden kehittymiseen sekä hyvinvointiin johtavan kehitysuunnan tai negatiivisen stressiin, rasittumiseen tai haitallisiin minäkuvan, käyttäytymisen ja terveydentilan muutoksiin johtavan kehitysuunnan. (Kalimo 1987.)

Keskeisiä tiedonkäsityksen ominaisuuksia ovat dynaamisuus ja aktiivisuus. Lisäksi tiedonkäsitystä on kehitettävä jatkuvasti työyhteisössä. Ongelmien ratkominen itsessään vaatii ammatillista ja organisationaalista osaamista, jolloin ne ratkaistaan enemmän yhteistoiminnallisten toimintatapojen kuin yksilötyöskentelyn kautta. (Järvinen ym. 2000, 80.) Mikäli syntyvää tietoa ei onnistuta jakamaan koko organisaation henkilöstön käyttöön, siitä voi seurata epäonnistumista

ja niiden seurauksena työtyytymättömyyttä, työssä viihtymättömyyttä ja tarpeetonta stressiä, mikä saattaa aiheuttaa kriittistä asennetta työyhteisöä ja johtoa kohtaan.

Hyvin toimivat ja tukea antavat ihmissuhteet ovat keskeinen työtyytyväisyyden lähde ja yksilön voimavara työn päivittäisten stressitekijöiden kohtaamisessa. Toisaalta ihmissuhdeongelmat aistitaan helposti ja ne koetaan usein merkittäväksi työn stressitekijäksi. Työtoverisuhteiden ja esimies-alaisuuden toimivuudella on yhteys sekä työtyytyväisyyteen että koettuihin psyykkisiin oireisiin. Ihmissuhteiden toimivuus vaikuttaa myös koko työyhteisön toimivuuteen. (Vartia 1994, 196.)

Vuorovaikutuksella ja ihmissuhteilla on työpaikalla monisäikeinen merkitys. Työyhteisössä ihmissuhteilla on laaja merkitys sekä yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön että työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Sosiaalisuuden ja liittymisen tarve sekä arvostus ovat keskeisiä inhimillisiä tarpeita, joiden tyydyttämiseen täytyy olla mahdollisuus. Lähes jokainen haluaa kuulua työyhteisöön, jossa hänet hyväksytään, häntä arvostetaan ja kunnioitetaan ihmisenä sekä työntekijänä. (Vartia 1994, 196.)

Työkavereiden ja esimiehen sosiaalinen tuki on tärkeä ihmisen voimavara työn kuormitus- ja stressitilanteissa. Ihmisen selviäminen kuormittavasta tilanteesta voi riippua siitä, miten hänellä on saatavilla tilanteen kannalta sosiaalista tukea. Sosiaalinen tuki tarjoaa palautetta, vahvistamista sekä tunteen ympäristön hallitsemisesta. Lisäksi sosiaalinen tuki merkitsee sitä, että ihmisellä on tunne, että häntä rakastetaan ja arvostetaan omassa verkostossaan. Sosiaalinen tukeminen on kahden tai useamman ihmisen välistä henkistä huolehtimista, välineellisen avun tai arvioinnin vaihtumista. (Vartia 1994, 197.)

Elon ja Kiviniityn (1994) mukaan esimiehen osallistuva johtaminen on yhteydessä alaisten stressioireiden vähyyteen, työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen. Esimiehen vuorovaikutus alaisten kanssa vähentää myös hänen omaa kuormitustaan. Esimiehen oma onnistuminen erilaisissa tehtävissä on suhteessa siihen, miten hyvin hänen alaisensa onnistuvat, saavuttavat tavoitteensa ja millaiseen yhteistoimintaan he pystyvät keskenään.

Keskeisimpänä tehtävänä esimiehellä on luoda organisaatioon mahdollistava ja avoin toimintakulttuuri, joka antaa selkeitä ohjeita arjen toimintaan. Toimintakulttuurin rakentaminen edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Esimiehen tehtävä on luoda organisaatioon yhdessä toimimisen kulttuuri ja mielikuva yhdessä toimimisesta. Nämä pohjautuvat organisaation perustehtävään, johon esimiehen tehtävänä on suunnata riittävästi voimavaroja työn suorituksen toteuttamiseksi. Mikäli henkilöstö etääntyy perustehtävästään oireina ilmenevät ristiriidat, kateus, vihamielisyys ja masentuneisuus. Lisäksi perustehtävästä etääntyminen ilmenee syyttelynä, syntipukkiongelmoina, oman osaamisen tai merkityksen korostamisena. (Juuti & Vuorela 2002, 22-23.)

On eroteltu useita sosiaalisen tuen muotoja, joita ovat muun muassa henkinen tuki, arviointituki ja tietotuki. Henkiseen tukeen sisältyy arvostaminen, luottaminen, välittäminen ja kuunteleminen. Arviointitukeen taas kuuluu muun muassa vahvistaminen, palaute ja sosiaalinen tasavertaisuus. Tietotuki pitää sisällään muun muassa neuvoja, ehdotuksia, ohjeita ja tietoa sekä apu taas sisältää rahallista avustamista tai omalla työllä auttamista. (Vartia 1994, 197.)

House, Umberson ja Landis (1988) toteavat, että on erotettu kaksi sosiaalisen suhteen rakenteen elementtiä: a) sosiaalinen integraatio, joka viittaa sosiaalisten suhteiden olemassaoloon tai lukumäärään ja b) sosiaalisen verkoston rakenne, joka viittaa rakenteellisiin ominaisuuksiin, jotka luonnehtivat suhteiden sarjaa. Lisäksi tunnistamme

kolme sosiaalista prosessia, joiden kautta näillä rakenteilla voi olla niiden vaikutukset: 1) sosiaalinen tuki, joka liittyy emotionaalisesti tai hyödyllisesti oikeaksi vahvistettuihin sosiaalisten suhteiden laatuun, 2) suhteeseen liittyvät vaatimukset ja ristiriidat viitaten negatiivisiin tai ristiriitaisiin sosiaalisten suhteiden näkökulmiin ja 3) sosiaalinen sääntely tai kontrolli viitaten sosiaalisten suhteiden laadun kontrollointiin tai sääntelyyn.

Muutostilanteesta selviytyäkseen oppiminen on välttämätöntä yksilölle, mutta oppimiseen ja jaksamiseen vaikuttavat keskeisesti myös työyhteisö, jolta edellytetään muun muassa tukea, avoimuutta, vuorovaikutteisuutta, tehokasta tiedonkulkua ja selkeää työtehtävien jakoa sekä hyvää johtamista (Keskinen 1999; Leithwood, Jantzi & Steinbach 2002, 192-193; Nakari 2003, 190; Syrjäläinen 2002, 123; Varila & Viholainen 2000, 73). Nakarin (2003, 190-191) tutkimustulokset osoittavat johtajuuden merkityksen työntekijöiden hyvinvoinnin kokemuksissa. Tutkimustulosten mukaan tasapuolinen kohtelu, kuten oikeudenmukainen työnjako ja työntekijöiden arvostaminen ovat osaltaan kehittävän ja motivoivan työn mahdollistajia. Vaikutusta on myös esimiehen kasvu- ja kehittämismahdollisuuksia avaavilla johtamistoiminnoilla, kuten kehittämisaktiivisuudella, uusiin ideoihin kannustamisella, kehityskeskusteluilla ja vastuun antamisella. Näillä edellä mainituilla tekijöillä on selvä myönteinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin.

Syrjäläinen (2002, 128) tuo esille myös sen, että esimiesten jaksamisesta on pidettävä huolta, koska he ovat avainasemassa loppuun palamisen ehkäisyssä omassa työyhteisössään. Muutostilanteissa esimiehet toimivat negatiivisten tunteiden ja reaktioiden jättesäiliöinä. Tunnekuormituksesta johtuen esimiestehtävissä olevat henkilöt ovat erityisen alttiita uupumiselle.

6 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET VALINNAT

6.1 Yleistä laadullisesta tutkimuksesta

Laadullinen tutkimusote pohjautuu fenomenologis-hermeneuttiseen tieteen filosofiaan. Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan teoriaa metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen sekä koko tutkimuksen mieltämiseen. Tutkimuksen teoria kuten myös viitekehys muodostuvat käsitteistä ja niiden merkityssuhteista. Viitekehys muodostuu tutkittavan ilmiön aikaisemmasta tiedosta ja tutkimusta ohjaavasta metodologiasta. (Eskola & Suoranta 1996, 18; Tuomi & Sarajärvi 2004, 18.)

Mc Laughlin (1991) esittää joukon termejä, jotka kuvaavat laadullista tutkimusta: subjektiivinen, induktiivinen, osallistuva havainnointi, naturalismi, ymmärtäminen, teleologinen, hermeneuttinen ja fenomenologinen. Laadullista tutkimusta kuvaavia tunnusmerkkejä ovat myös aineistot, jotka ovat ilmaisultaan tekstiä tai puhetta, tutkittavien näkökulmaa painottavia tai harkinnanvaraisia aineistoja. Hypoteesittomuus ja tutkijan keskeinen asema ovat tyypillisiä laadullista tutkimusta kuvaavia tekijöitä. Tuomen ja Sarajärven (2004, 11) mukaan laadullisen tutkimuksen metodologia perustuu siihen, miten ja millaisia käsitteitä todellisuuden hahmottamiseen on käytetty, jotta tulokseksi muodostuisi tieteellistä tietoa. Metodi vahvistaa tutkimuksessa muodostuneen tiedon, kun taas metodologia kysyy, onko tämä käytetty menetelmä järkevä.

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää monia keinoja. Tyypillisimmät tiedonkeruun menetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely, muistiinpanot ja kirjalliseen materiaaliin tutustuminen. Tutkimuksen toteutuksessa useamman menetelmän yhdistelmät ovat myös mahdollisia tiedonkeruun menetelmiä. (Järvinen & Järvinen 2000, 153.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan asioita, miksi ihminen hyppää ja miksi ei hyppäisi. Arvokysymyksenä tutkimuksessa nousee esille subjektiivisuuden korostaminen, mikä liittyy käsitteisiin, havaintoihin ja tulkintoihin, jotka eivät kiellä toisia ja maailmaa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 148.) Varto (1992, 64) kuvaa, että tulkintaa seuraa aina ymmärtäminen, jotta tutkimuskohteesta voidaan muodostaa kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa tulkinta ja prosessin ymmärtäminen muodostuvat lomakekyselyn ja fokusryhmätyöskentelyn perusteella.

Osa tutkijoista on sitä mieltä, että rajattu teoreettinen viitekehys voi vääristyvästi suunnata tutkijan havainnointia. Kuitenkin viitekehystä käytettäessä on sen sisällettävä teoriaosuudessa tutkittavan kohteen kannalta keskeisimmät avaintekijät. (Hämäläinen 1987, 12-13.) Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on käsitelty keskeisempiä avaintekijöitä tutkimuksen kannalta. Teoria siis ohjaa tutkijaa uuden tiedon etsinnässä samalla kun se jäsentää ja systematisoi kerättyä aineistoa (Hirsjärvi & ym. 1986, 18). Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan kahden tyyppistä teoriaa. Ensimmäiseksi tarvitaan taustateoria, jota vasten aineistoa tutkimuksessa tarkastellaan. Toiseksi aineistojen tarjoamat monet tulkintamahdollisuudet edellyttävät, että tutkijalla on mielessään kysymyksiä, joihin etsitään vastauksia. Tällaiset kysymykset edellyttävät tulkintateoriaa ja sitä, mitä hän aineistosta etsii. (Sulkunen & Kekäläinen 1992, 11.)

Tutkija ei voi olla tutkimusprosessin alkuvaiheessakaan mikään näkemyksetön ja mielipiteetön tyhjä taulu. Tutkijan etukäteen omaavat teoreettiset tiedot ja käytännön kokemukset sekä vähitellen käsitteellistyvät näkemykset tutkimuskohteesta suuntaavat omalta osaltaan tutkimuksen kulkua. Lisäksi tutkimuksen induktiivista luonnetta voidaan siirtyä tarkastelemaan abduktiivisen päättelyn näkökulmasta. Tällöin otetaan huomioon se, että tutkijan kiinnostus saattaa suuntautua tärkeiksi oletettuihin tekijöihin tutkijan johtoajatusten mukaisesti, minkä uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja uutta teoriaakin

tarkasteltavana olevasta ilmiöstä käsiteltävien esiin nousevien käänteiden mukaisesti. (Kiviniemi 1999, 72.)

Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi on lähtenyt liikkeelle tutkimuskysymysten määrittelystä, johon pohjautuen suoritettiin puolistrukturoitu kehittämiskysely koko henkilöstölle. Tämän jälkeen seurasi työryhmätyöskentely ja fokusryhmätyöpäivä, joiden avulla tutkimusprosessissa kerättiin vielä lisää aineistoa.

Vartiaisen (1994, 180) mukaan ongelmien käsittelyn luonne vaihtelee sen mukaisesti, millaisesta ongelmasta on kyse. Kyseessä voi olla avoin, määrittelemätön, suljettu tai annettu ongelma, mitä pitää käsitellä. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin avoimia ongelmia, joista tiedettiin jo etukäteen. Organisaatiossa koko henkilöstö oli todennut tarpeelliseksi tiimityön kehittämisen, mikä toimii keskeisenä tavoitteena tutkimusprosessissa. Lisäksi koko henkilökunnalle suoritettulla kyselyllä haettiin tarkentavia näkemyksiä eri tekijöistä organisaation tiimityön kehittämiseen. Tämän kyselyn tuloksena syntyivät eri teema-alueet, joita eri ryhmät alkoivat työstää. Ryhmien työt toimivat keskusteluiden pohjana yhteisessä fokustyöryhmäpäivässä, johon osallistui koko henkilöstö.

Tutkimuksen ja yhteisen kehittämisprosessin alkaessa annettiin tehdyn kyselyn avulla mahdollisuus jokaiselle työntekijälle tarkastella organisaation tiimityön kehittämiseen liittyviä asioita ja kokemuksia omasta yksityisestä näkökulmastaan. Tämän jälkeen ryhmätyön aikana yksilö pystyi myös tarkastelemaan omia näkemyksiään suhteessa ryhmän näkemyksiin. Fokusryhmätöiden tarkoituksena oli muodostaa jokaisen työryhmän aiheesta mahdollisimman monipuolinen ja koko organisaation näkökulmien kannalta merkityksellinen tuotos. Yhteinen fokusryhmätyöpäivä mahdollisti koko organisaatiolle yhteisen tilaisuuden keskustella ja edistää kehittämisprosessia.

Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma elää aina tutkimushankkeen mukaisesti. Tämä mahdollistaa sen, että laadullisten tutkimusmenetelmien avulla voidaan saavuttaa tutkittavien ilmiöiden prosessiluonne. Tätä käsitystä selittää se, että laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida pitää ajattomina ja paikattomina vaan historiallisesti muuttuvina sekä paikallisina. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakaantuu koko tutkimusprosessiin eikä sitä juurikaan voida pilkkoa eri vaiheisiin. Lisäksi tutkimuksen edetessä tutkimuksen asetelmaa ja suunnitelmaa joudutaan usein tarkistamaan sekä mahdollisesti myös muuttamaan. (Eskola & Suoranta 2001, 15-16.) Tässä tutkimuksessa on tutkittu organisaation kehittämistä, missä on kyse koko ajan toiminnassa olevasta työyhteisöstä. Tutkimuksen tekemisen mahdollisti laadullinen tutkimusmenetelmä, jolla saavutettiin eri ilmiöiden perusluonne, missä tulosten tulkinta pohjautuu koko tutkimusprosessin käsittelyyn.

6.2 Toimintatutkimus

Lewin (1946, 34-38) on määritellyt toimintatutkimusta kiteyttämällä sen perusajatuksen seuraavasti: ”Tutkimus, joka ei tuota muuta kuin kirjoja, ei riitä”. Ajatuksena tämä ei tarkoita sitä, että tällainen tutkimus olisi vähemmän tieteellistä tai merkityksettömämpää kuin joku muukaan tutkimus. Toimintatutkimus pohjautuu seuraaviin ideoihin: suunnitteluun, tiedon löytämiseen ja käytännön toteuttamiseen. Tutkimuksen tulokset taas vaikuttavat alkuperäiseen ideaan, mikä vaatii lisää tietoa aiheesta. Tämä taas johtaa siihen, että käytännön toiminnassa toteutetaan suunnitellut asiat. Toimintatutkimusta voidaan pitää toistuvana ja kehämäisenä prosessina.

Toimintatutkimuksellisia lähestymistapoja voidaan erottaa kolmenlaisia. Niitä ovat yhteistoiminnallinen tutkimus, osallistuva toimintatutkimus ja pelkästään toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen määritelmään kuuluu myös interventio, parempaan pyrkiminen ja tutkittavien subjektiluonne. Ideaalina toimintatutkimuksessa voidaan pitää näkemystä siitä, että tutkimuksella halutaan saada muutos parempaan.

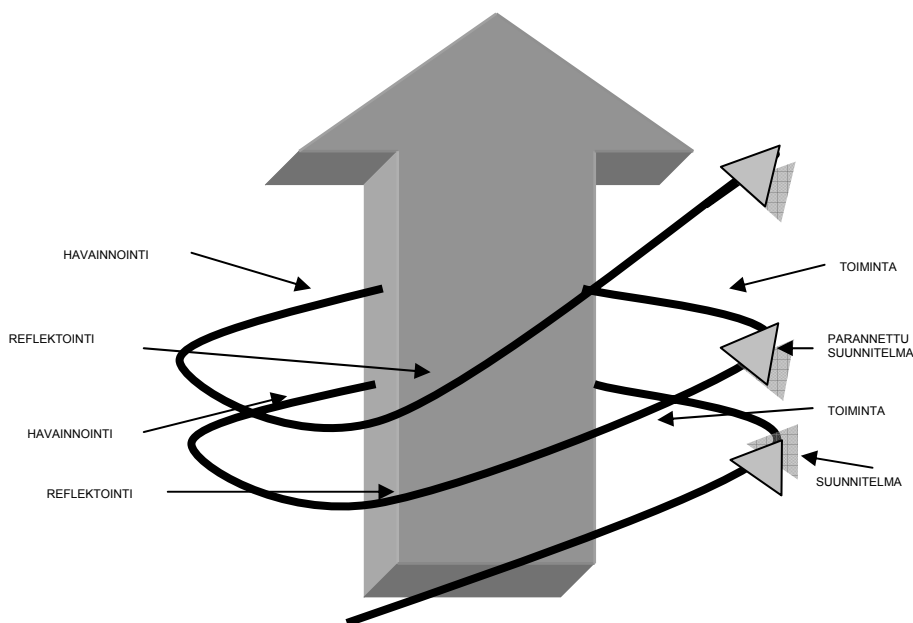
Toimintatutkimus voidaan pitää lähestymistapana, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkien ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. (Reason 1994; Kalliola 1996, 59; Eskola & Suoranta 2001, 127.) Tässä tutkimuksessa koko organisaatio osallistui tutkimusprosessiin ja yhteisenä tavoitteena oli moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityön kehittäminen.

Toimintatutkimukselle on tavanomaista, että sen avulla asetutaan uudenlaiseen suhteeseen kokemukseen nähden eli asiaa tarkastellaan uudesta näkökulmasta ja opetellaan toimimaan entistä paremmin. Aaltola ja Syrjälä (1999, 20) tuovat esille Giddensin strukturaatioteoriaan pohjautuvan tarkastelun yksilön ja yhteisön suhteesta. Yhdeltä näkökulmalta yksilöt ylläpitävät ja muuttavat toiminnallaan yhteisöjen rakennetta, mikä taas vaikuttaa ihmisten toimintaan. Toimintakäytänteiden tematisointi syventää yhteisön ja yksilön suhteiden tarkastelua. Tämän näkökulman mukaisesti toimintatutkimuksen yksi tärkeimpiä tehtäviä on eri toimintakäytänteiden muuttaminen. Lisäksi toimintatutkimusta pidetään lähestymistapana, joka ei ainoastaan ole kiinnostunut siitä, miten asiat ovat vaan siitä, miten niiden pitäisi olla. (Aaltola & Syrjälä 1999, 20-21.) Näihin näkökulmiin pohjautuen tutkimuksella haluttiin selvittää sitä, miten asioita voitaisiin tehdä toisin, muuttaen organisaation toimintakäytänteitä ja oppien uutta.

Kiviniemen (1999, 71) mukaan toimintatutkimuksessa voidaan katsoa olevan kyse vähitellen tapahtuvan tutkittavan ilmiön käsitteellistämisestä eikä niinkään etukäteen selviteltyyn teorian testauksesta. Tästä johtuen toimintatutkimuksen etenemislogiikkaa pidetään enemmän induktiivisena. Toimintatutkimukseen aineistolähtöisyys ja sen painottaminen soveltuu silloin, jos kyseessä on tiettyjen työkäytäntöjen tiedostamattomien näkemysten käsitteellistäminen. Tällöin lähtökohdana on tehdä näkyväksi ja tietoiseksi käytäntöä ohjaavat näkökulmat ja mahdollistaa käytäntöjen kehittäminen. Syrjälän ja Nummisen (1988, 51) mukaan toimintatutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan yh-

teisön vuorovaikutus ei ole temaattisesti tarkoin määriteltyä, vaan se on mahdollisimman pysyvää ja pitkäaikaista. Tärkein tekijä pysyvyydessä on tutkijan ja tutkittavien välinen vuorovaikutus sekä sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Tutkija toimii tutkimassaan käytännössä yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa etsien yhteisesti ratkaisuja. Carrin ja Kemminsin (1986, 164) mukaan taas toimintatutkimukseen osallistujat ovat kokonaisvaltaisesti mukana kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Toimintatutkimuksen keskeinen piirre onkin pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun toiminnan parantamisen avulla. Reflektio on ajattelua, joka katsoo itseään. Tavoitteena on, että ihminen ikään kuin etäännyttää itsestään, näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Näin voidaan saada yksilö ymmärtämään sitä, miksi hän ajattelee niin kuin ajattelee ja miksi toimii niin kuin toimii. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36.) Toimintatutkimusta kuvataan usein itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan.

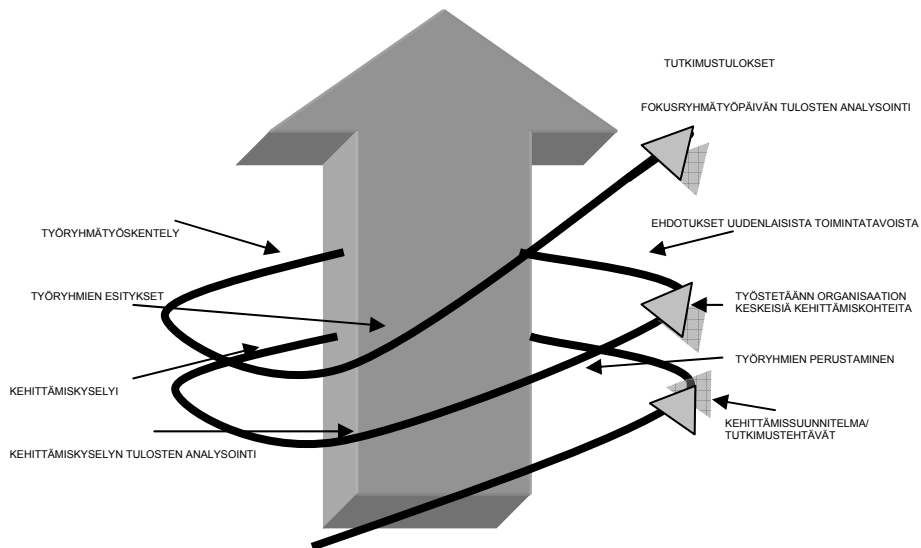


Kuvio 4. Toimintatutkimuksen spiraali. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37.)

Carrin ja Kemminsin (1983, 152-153) mukaan toimintatutkimuksen prosessi rakentaa tavallaan siltaa menneen ja tulevan välille, joten

toimintatutkimuksen spiraali on myös organisoitu oppimisprosessi. Prosessissa suunnittelu huomioi nykytilanteen ja on tulevaisuuden toimintaan tähtäävä vaihe. Toiminta on suunnitelman toteuttamista ja havainnointi toiminnan objektiivista tarkastelua, mikä luo pohjan toiminnan reflektoinnille. Reflektointi on toiminnan itsearviointia toimintojen pohjalta.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen spiraali lähti liikkeelle siitä, että organisaatiossa haluttiin kehittää tiimityötä. Tämä oli koko organisaation yhteinen tavoite, johon pohjautuen muodostui tutkimustehtävät. Seuraavana organisaation henkilöstölle suoritettiin puolistrukturoitu kehittämiskysely, jolla selvitettiin jokaisen työntekijän henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia tiimityöhön linkittyvistä asiakokonaisuuksista. Tämän jälkeen tutkimustulokset analysoitiin, joihin pohjautuen perustettiin työryhmät, jotka työstivät organisaation keskeisempiä kehittämiskohteita ja muodostivat ehdotuksia uudentlaisista toimintavoista asioiden edistämiseksi. Kaikkien työryhmien täytyi muodostaa ryhmätyöskentelyssä käsitykset nykytilasta, tarvittavista toimenpiteistä, jokaisen henkilökohtaisesta vastuusta ja tavoitteesta, joihin pyritään. Työryhmien kehittämistyöhön varattiin aikaa kesäkuusta 2006 marraskuuhun. Tämän jälkeen marraskuussa 2006 pidettiin yhteinen työryhmien ja koko organisaation fokustyöryhmäpäivä. Päivän aikana etukäteen sovitulla menetelmällä käytiin ryhmien työt läpi. Tämän yhteisen fokustyöryhmäpäivän tarkoituksena oli löytää yhteinen kehittämiskokonaisuus, joka muodostuisi koko henkilöstön näkemyksistä. Tällä toimintatutkimuksen spiraaliprosessilla voitiin löytää ja työstää yhteisesti organisaation kehittymistä eteenpäin. Tutkimusprosessin kesto ajoittui koko 2006 vuodelle. Heikkisen ja Jyrkämän (1999, 37) kuvaaman spiraalin toimintaprosessiin liittyvä jatkuvan kehittämisen ja yhteisen tavoitteen saavuttamisen prosessointi ilmenee tässäkin tutkimuksessa toiminnan, sen havainnoinnin, reflektoinnin ja uudelleen suunnittelun kautta.



Kuvio 5. Tutkimuksen toteutuksen vaiheet mukaillen Heikkisen ja Jyrkämän (1999, 37) spiraalia.

Varton (1992) mukaan tutkimustehtävän vähittäistä selkiytymistä kutsutaan projektiivisuudeksi. Hänen mukaansa aito tieteellinen tutkimus on aina suunnattu kohti sellaista, jota ei ole vielä olemassa. Tästä johtuen toimintatutkija ei välttämättä vielä tutkimuksen alussa tiedä niitä kaikkia kysymyksiä ja aiheita, joihin hän tulee tutkimuksen kuluessa vastaamaan. Syrjälän ja Nummisen (1988, 53) mukaan taas toimintatutkimuksessa itse tutkimus ja muutos liittyvät kiinteästi toisiinsa. Tavoitteena tässä tutkimuksessa on kyseisen asiantilan parantaminen koko organisaation henkilöstön toiminnalla. Lisäksi Kalliola (1996, 49) näkee, että toimintatutkimuksen tekemiseen ei pelkästään riitä teoreettinen oppineisuus vaan tutkijan on tunnettava tutkittava substanssi, jotta tutkimus onnistuisi.

Tässä tutkimuksessa tutkijalle oli ennestään tuttu toimintaympäristö, jota vahvisti teoreettinen pohja tarkastella ja viedä kehitystyötä eteenpäin. Toisaalta myös tutkijana ja työyhteisön jäsenenä sekä organisaation johtajana oleminen asetti omat haasteet tutkimuksen tekemiselle. Heikkisen ja Jyrkämän (1999) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija tekee intervention tutkimuksen kohteeseen osallistumalla toimintaan aktiivisena toimijana. Toimintatutkija on subjekti, joka osallistuu toimintaan omasta näkökulmastaan. Toimintatutki-

muksessa tarkastellaan todellisuutta ihmisen kontekstin näkökulmasta huomioiden sosiaalisen todellisuuden rakentuminen historiallisena prosessina, jossa tutkija horisontteineen on yhtenä toimijana.

Toimintatutkimusta voidaan luonnehtia yleiseksi tutkimusstrategiseksi lähestymistavaksi, suuntautumiseksi tutkimukseen, jonka tavoitteena on saada aikaan muutos tutkimuskohteessa. Toimintatutkimuksesta on olemassa eri suuntauksia, mutta yhteistä niille on se, että kaikilla on tavoitteena saada muutosta aikaiseksi. Jokaisessa eri suuntauksessa muutos nähdään toiminnan tuottamana, eli toiminta, sen analysoiminen ja kehittäminen ovat tutkimuksen perusaineokset. Toimintatutkimuksen päämääränä pidetään siis muutosta kohti parempaa, mutta siten, että tavoiteltavana tutkimustuloksena ei ole jokin uusi ja tietty pysyvä käytäntö, vaan parempi käytäntö. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 45, 51-55.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos kohti parempaa tiimiorganisaation toimintaa, mutta tutkimuksella ei tavoitella tiettyjä pysyviä käytäntöjä, vaan muutosta kohti parempaa tiimiorganisaatiota ja sen toimintaa.

6.3 Puolistrukturoitu kysely

Tämän tutkimuksen varsinainen aineiston keruu aloitettiin puolistrukturoidulla kyselyllä. Kyselyn avulla jokaisen henkilön omat näkemykset ja kokemukset tiimiorganisaation kehittämisestä saatiin parhaiten esille. Tällä menetelmällä saatiin myös hyvin yksilöllistä tietoa toiminnan kehittämisestä ja tätä kautta tutkimuksen eteneminen onnistui paremmin.

Puolistrukturoidussa kyselylomakkeessa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama, mutta kyselyyn vastaava henkilö saa tuottaa jokaiseen kysymykseen vastauksen omin sanoin (Eskola & Suoranta 2001, 86). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 44-45) mukaan, kun kerätään faktatietoa ja tiedetään etukäteen, millaista tietoa haastateltavat voivat antaa, puolistrukturoitu tiedonkeruun menetelmä on toimiva. Tämän tutkimuksen kannalta puolistrukturoitu kirjallinen kysely oli pa-

remppi kuin haastattelu, koska tällöin jokainen sai ilmaista rehellisesti omin sanoin asiansa ilman vastauksista tunnistamisen pelkoa. Kyselyyn osallistui koko henkilöstö, joten ajallisesti haastattelu tiedonkeruumenetelmänä ei ollut mahdollista. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004) mukaan avoimet kysymykset kyselylomakkeessa antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista todellisen mielipiteensä asiasta eivätkä myöskään kahlitse vastaajaa tiettyyn kaavamaiseen vastauksen antoon.

Kyselyn suorittamisen ja analysoinnin jälkeen oli riittävästi tietoa jatkaa tutkimuksen tekemistä. Kehittämiskyselyn tuloksien pohjalta perustettiin työryhmät koko henkilöstöstä. Pitkäjänteistä työryhmätyöskentelyä seurasi fokusryhmätyöpäivä, jossa ryhmätyöt olivat pohjana yhteisille fokuskeskusteluille.

6.4 Fokusryhmätyöskentely

Fokusryhmä on menetelmä, jossa ryhmä keskittyy tietyn teema-aiheen tai aihekokonaisuuden käsittelyyn. Tilaisuus on ennalta suunniteltu, tutkijan ohjaama työskentelymuoto, jossa valitut henkilöt tuottavat tietoa käsiteltävästä aiheesta. (Smithson 2000, 2; Robinson 1999, 2.) Tässä tutkimuksessa fokustyöryhmien tarkoituksena oli lisätä tietoa tiimityön kehittämiseen liittyvistä toimintakäytännöistä ja siitä, miten koko henkilöstö jäsentää kokemuksiaan tiimiorganisaatiosta.

Solatie (2001, 15) kuvaa, että fokusryhmien ryhmäteorian mukaan keskustelijoiden anonyymisyys, muiden läsnäolo ja pienempi henkilökohtainen vastuu johtavat vähemmän pidättyväiseen sekä estottomaan käyttäytymiseen. Fernin (2001) mukaan fokusryhmien toimivuutta voidaan selittää neljän eri teorian avulla. 1) Sosiaalisen hermistymisen teoria perustuu oletukseen, että muiden ihmisten läsnäolo saa ihmiset aktiivisemmiksi ja puheliaammiksi ja sitoutumaan haastateltavan rooliin paremmin kuin yksilöhaastattelussa. 2) Vastuun ja kamisen teorian mukaan ihminen on mielipiteillään osa muuta ryh-

mää ja vastuu mielipiteestä kuuluu koko ryhmälle. Tämä saa jäsenet ilmaisemaan mielipiteensä vapaammin. 3) Sosiaalisen vaikutuksen teoria yhdistää kaikki kolme edellistä teoriaa olettaen, että muiden ihmisten läsnäolo, mielipiteet ja toiminta vaikuttavat yksilöön ja saavat hänet ilmaisemaan mielipiteensä avoimesti. 4) Yleisen näkemyksen mukaan organisaation kehittämiseen liittyvistä asioista voi olla vaikeaa puhua ja joillakin voi olla pelko, että he sanovat jotain sopimattomasta aiheesta. Fokusryhmätyöpäivän keskusteluissa asioiden käsittelytapa rohkaisee ihmisiä puhumaan helpommin vaikeistakin asioista ja he jopa aktivoituvat sekä uskaltavat keskustelun edetessä puhumaan avoimemmin.

Fokusryhmäkeskusteluiden tavoitteena on ymmärtää osallistujien ajattelua ja kokemuksia. Toimintamallissa etukäteen suunniteltu toimintatapa asioiden käsittelyyn ohjaa aiheiden läpikäymistä, jolloin työntekijät puhuvat toisilleen ja toisille ryhmille, eivätkä tutkijalle. Fokusryhmätyömalli soveltuu silloin, kun tuotetaan aineistoa yksilöiden kokemuksista, ajattelutavasta ja mielipiteistä. Lisäksi fokusryhmätyömalli sopii tutkimusmenetelmäksi parhaiten silloin, kun tutkittava aine koskettaa tutkittavia itseään. Tutkija toimii fokusryhmätyöskentelyssä niin sanottuna rohkaisijana ja kannustaa osallistujaa aktiiviseen vuorovaikutustilanteeseen. Itse tutkija ei juurikaan ole tilanteessa aktiivisena osallistujana, vaan lähinnä tilanteen järjestelijänä ja keskustelua seuraavana henkilönä. (Morgan 2002; Smithson 2000; Greenbaum 1998.)

Tämän tutkimuksen fokusryhmäkeskusteluissa jokainen työryhmä esitteli ja kävi lävitse oman työryhmänsä tuotoksen. Työryhmien teema-aihealueet olivat 1) tiimien välinen yhteistyö, 2) tiimien toiminnan johtaminen, 3) verkostoyhteistyö, 4) sosiaalinen tuki työyhteisössä ja 5) moniammatillisuuden hyödyntäminen.

Jokainen työryhmä ja koko organisaation henkilöstö fokusoitui päivän aikana käsittelemään aina yhden työryhmän aihetta kerrallaan. Jo-

kainen työryhmä esitteli työnsä ennakkoon sovitulla tavalla. Esityksen sisältö muodostui nykytilan, toimenpiteiden, henkilökohtaisen vastuun ja tavoitteiden läpikäymisellä. Tämän jälkeen toiset neljä ryhmää keskustelivat esityksen aiheesta ja kertoivat omat näkemyksensä kyseisestä teemasta. Päivän tavoitteena oli keskustella henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista sekä löytää yhteinen kokonaisuus moniammatillisen tiimiorganisaation kehittämisestä.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyen on myös tarkasteltava työryhmien yhteisvaikutuksia. Fokusryhmäkeskusteluissa syntyvä vuorovaikutus on keskeistä aineistoa ja analysoitava tekijä (Kitzinger & Barbour 1999, 4-8). Täytyy siis huomioida, että kaikkien fokuskeskusteluihin osallistuneiden henkilöiden keskustelutaidot eivät ole yhteismitallisia. Osa osallistujista on hiljaisempia kuin toiset. Tästä johtuen koko tutkimusprosessin alussa suoritettiin kysely, jotta kaikkien henkilöiden näkemykset ja kokemukset olisivat käytettävissä. Työryhmien fokusryhmäkeskusteluiden ja kehittämiskyselyn aineistojen yhtäaikainen käyttö antaa paremmin tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä parantaa myös fokuskeskusteluiden yleistettävyyden ongelmaa.

Tutkimustilanteessa tutkija voi nauhoittaa, tehdä muistiinpanoja tai seurata muuten keskustelun aiheiteemojen läpikäymistä. Fokusryhmien aineiston analyysimenetelminä pidetään neljää keinoa, jotka ovat litterointiin, nauhoitukseen, muistiinpanoihin ja muistinvaraiseen jäsentämiseen perustuva analyysi. (Bloor, Frankland, Thomas & Robson 2001.) Tässä tutkimuksessa aineiston keruu suoritettiin muistiinpanoja tekemällä, koska organisaation henkilöstö ei olisi nauhoitustilanteessa keskustellut yhtä vapautuneesti aihealueista ja niihin liittyvistä näkemyksistä.

6.5 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa analyysiin liittyy kaksi tärkeää näkökulmaa, jotka määräävät tutkimuksen suunnittelua, toteuttamista ja analyysia sekä saavat aikaan erityyppistä sisällönanalyysia. Nämä ovat analyysissä käytettävän päättelyn tyyppi sekä se, missä määrin analyysi sitoutuu teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95-101.)

Grönforsin (1982) mukaan analyysiä tehdessä tutkimusmateriaali järjestetään eri luokkiin johtopäätösten tekemistä varten. Analyysin päättely voi olla muun muassa induktiivista tai deduktiivista. Induktiivisella päättelyllä pyritään löytämään aineistosta yksittäisten havaintojen pohjalta tutkimusaiheen yleisiä piirteitä. Deduktiivinen päättely liikkuu päinvastoin yleisestä kohti yksittäistä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95-97.) Lisäksi Catanzaro on todennut Kyngäksen ja Vanhasen (1999, 5) mukaan, että ennen kuin tutkija alkaa analysoida tuloksiaan, hänen on päätettävä, analysoidaanko aineistosta vain ilmisältö vai myös niin sanotut piiloviestit. Tämä vaikuttaa aineiston analyysin objektiivisuuteen, mikäli tutkija tekee aineiston piiloviesteistä omaan ymmärrykseen perustuvaa tulkintaa.

Aineistolähtöisessä analyysissa luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen sekä tehtävän asettelun mukaisesti. Aineistolähtöisen analyysin ajatuksena on se, että ei ole olemassa objektiivisiä havaintoja sinällään, vaan käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97-98.)

Teoriasidonnaisessa analyysissa on tiettyjä teoreettisia piirteitä, mutta ne eivät perustu suoraan teoriaan. Siinä on tiettyjä teoreettisia kytköksiä, jotka eivät kuitenkaan liity suoraan johonkin tiettyyn teoriaan. Teoriasidonnainen analyysi sijoittuu aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysityylien väliin. Siinä osa voidaan tehdä aineistolähtöisesti, osa teoriasta lähtien. Analyysitavassa voidaan näin yh-

distellä aineistolähtöistä analyysia ja taas toisaalta hyödyntää teorian antamia valmiita kategorioita ja tietoja suhteuttaen saatuja tutkimustuloksia niihin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98-99.) Teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä, kuten tässä tutkimuksessa teoriat verkostoista, tiimeistä ja moniammatillisuudesta toimivat tutkimuksen viitekehystenä. Olennaisen teoriaosuuden muodostavat myös edellä mainittujen aiheiden määritelmät, joiden pohjalta analyysia tarkastellaan. Teoriasidonnaisessa analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan enemmänkin uusia ajatusuria aukovaa.

Aineistolähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi etenevät samoilla periaatteilla, mutta eroavaisuus ilmenee abstrahoinnissa, kun empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet muodostetaan aineistosta ja taas teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina pohjautuen aikaisempaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 116.)

Tässä tutkimuksessa analyysi on toisaalta teoriasidonnaista ja toisaalta myös aineistolähtöistä. Sidoksen teoriaan tämän tutkimuksen analyysiin tuo se, että kyselylomakkeen asettelu pohjautuu osaksi kirjallisuudessa esitettyihin teoreettisiin näkemyksiin tiimiytymisestä, moniammatillisuudesta, johtajuudesta ja ammatillisuuden kehittämisestä. Aineistolähtöisyys nousee esiin kyselyyn vastanneiden vapaudesta tuottaa oma näkemyksensä kyseisestä kyselylomakkeen aiheesta. Lisäksi fokusryhmäkeskusteluissa keskusteluaineisto oli rajattu tiettyihin teoriaan pohjautuviin teemoihin, mutta keskustelu pohjautui jokaisen omaan näkemykseen kyseisestä aiheesta.

Tutkimusaineistoa analysoitaessa kriittisin vaihe on aineistojen kategorisoiminen. Siinä tutkija päättää tulkintansa mukaan, mihin pohjautuen eri näkemykset kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 103.) Kategorioiden muodostaminen on jatkuvaa taitelua aineiston ja muodostettujen sekä muodostumassa olevien

kategorioiden kanssa. Analyysin tekeminen on jatkuva prosessi, jossa kuvailu, luokittelu ja asiakokonaisuuksien yhdistely seuraavat toisiaan. (Dey 1993, 30-31.) Tutkimuksen aineiston kannalta analyysin aukikirjoittaminen on tärkeää, jotta luotettavuus ja analyysin eteneminen ilmenee lukijalle. Tämä lisää myös osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tuloksena raportoidaan analyysissä muodostettu malli, käsitejärjestelmä tai kategoriat. Lisäksi tutkimustuloksissa kuvataan kategorioiden sisällöt tarkoituksineen. Lopuksi tutkimuksen kannalta olennainen tieto muodostetaan valikoidun tiedon perusteella suhteessa teoriaan. Tutkimustuloksista kuvataan luokittelun pohjalta muodostuneet keskeisimmät tulokset. Tutkijan tehdessä johtopäätökset tuloksista hän pyrkii ymmärtämään sitä, mitä asiat merkitsivät tutkittaville. Tutkija siis pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omista lähtökohdistaan kaikissa analyysin vaiheissa. (Marshall & Rossman 1995, 117; Tuomi & Sarajärvi 2004, 114-115.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkija

Tämä tutkimus on tehty omassa työyhteisössäni, joka on perustettu vuoden 2005 alussa. Itse toimin organisaation johtajana ja alusta alkaen olen ollut rakentamassa sekä kehittämässä Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskusta.

Suomeen on perustettu vastaavanlaisia organisaatioita yhteensä 40. Organisaatio rakentuu eri viranomaistahoista, jotka yhteisesti tukevat asiakkaita, joilla on vaikeuksia sijoittua työmarkkinoille. Tällaisen uuden organisaation rakentaminen on melkoinen haaste monine kehittämisprosesseineen. Tämän tutkimuksen avulla halusin saada itselleni lisäeväitä organisaation kehittämiseen, jotta organisaation toiminta suuntautuisi oikein. Henkilöstön kanssa keskustellessa ja yhdessä organisaatiota kehitettäessä tunsin, että tarvitsen kokemuksen lisäksi myös tutkittua tietoa. Yhteisenä kehittämiskohteena koko organisaatiolla oli moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityön kehittäminen, mistä myös tutkimukseni lähti liikkeelle.

Tutkimusprosessini lähti liikkeelle tammikuussa 2006 ja eteni koko ajan tasaisella vauhdilla. Roolini tutkijana ei ole ollut täysin neutraali. Toimiminen organisaation johtajana vaikuttaa kerättävään aineistoon, tutkimuksen tekoon ja tutkijana toimimiseen. Toimiminen välillä johtajana ja välillä tutkijana vaati todella paljon. Tästä johtuen kyselyn, työryhmien ja fokuskeskustelupäivän ohjeistuksen ja toteutuksen suhteen halusin toimia mahdollisimman neutraalissa tutkijan roolissa, jotta ennakoasenteeni eivät vaikuttaisi tutkimukseen. Usein kyllä olisi ollut suurikin kiusaus puuttua asioihin, mutta sain hillittyä itseni useiden keskusteluiden suhteen. Morsen (1994, 27) mukaan tutkijan toimiessa tutussa tutkimusympäristössä tuntien tutkittavat hyvin on tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettävä erityistä huomiota. Tässä erityistä huomiota on kiinnitettävä siihen, että tutkija tutkii oikeita asi-

oita, havainnointi kohdistuu oikein ja tutkittavien on mahdollista tuottaa aineistoa ilman ristiriitaisia tuntemuksia.

Tutkijana olen koko tutkimusprosessin ajan kiinnittänyt näihin kriittisiin tekijöihin huomiota, jotta tutkimus tuottaisi oikeita ja luotettavia tuloksia organisaation käyttöön.

7.2 Tutkimusaineistojen keruu

Tutkimuksen aineiston keruu aloitettiin maaliskuun 2006 alussa, jolloin koko organisaation henkilöstölle suoritettiin kehittämiskysely. Kehittämiskyselyllä selvitettiin organisaation asiakasprosessin toimivuutta ja tulevaisuuden haasteita, tiimin ja tiimien välisen toiminnan sujuvuutta, verkostoyhteistyötä ja moniammatillisuuden toteuttamista sekä johtamiseen liittyviä asioita. Puolistrukturoitu kyselylomake lähetettiin sähköpostitse kaikille silloin töissä olleille 29 työntekijälle. Vastauksia palautui 24. Jokainen työntekijä sai vastata kyselyyn nimettömästi ja vastausaika oli maaliskuun alusta huhtikuun alkuun. Vastaukset palautettiin nimettömästi kirjekuoressa palvelukeskus-sihteerille, joka toimitti vastaukset tutkijalle.

Nämä puolistrukturoidulla kyselylomakkeen avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Sisällönanalyysin avulla etsittiin keskeisimmät organisaation kehittämiseen liittyvät tekijät suhteessa tutkimustehtävään. Koko henkilöstölle suoritettuna puolistrukturoidun kehittämiskyselyaineiston analysoinnin pohjalta muodostui viisi keskeisintä teema-aihealuetta, joiden työstäminen toteutettiin ryhmissä. Työstäminen suoritettiin siten, että organisaation henkilökunnasta valittiin satunnaisesti viisi työryhmän vetäjää ja ryhmien jäsenet. Työryhmille annettiin aikaa työstää teema-aihealueista nousseita keskeisimpiä organisaation kehittämiseen liittyviä tekijöitä 7.6.2006 – 1.11.2006 välisen ajan. Työryhmien tehtävänä oli työstää kunkin teema-alueen asioiden nykytilaa, tarvittavia toimenpiteitä muutoksen syntymiselle, jokaisen työntekijän henkilökohtaisen vastuun merkitystä ja tavoitetta eli miten ja mitä yritetään saavuttaa sekä mikä on

tavoitetila mihin pyritään. Jokainen työryhmä sai työstää aihealuettaan parhaalla mahdollisella tavalla ja omassa aikataulussaan. Yhteisesti työryhmät kokoontuivat kyseisen ajanjakson puitteissa kaksi kertaa.

Kaikkien viiden työryhmien tuotokset toimivat pohjana koko organisaatiota koskevassa fokusryhmätyöpäivässä. Fokuskeskustelut viidestä etukäteen sovitusta teema aiheesta toteutettiin 2.11.2006. Ryhmätöiden tekoon osallistui kaikki työntekijät, mutta fokuspäivään osallistui 39 työntekijästä 33. Fokusryhmätyöpäivän sisältö, aikataulus ja aiheiden läpikäyminen oli sovittu etukäteen. Etukäteissuunnittelulla varmistettiin se, että työntekijät puhuvat toinen toisilleen, eivätkä tutkijalle. Esityksissään työryhmät toivat esille keskeisimmät työstetyt kehittämiskohdat omasta teema-aihealueestaan, joita työstettiin tilaisuudessa koko henkilöstön kanssa. Jokaisen teema-aihealueen käsittely kesti yhteensä tunnin. Aiheiden käsittely eteni siten, että ensin käsiteltiin ryhmän työstämä työ. Tämän jälkeen jokainen työryhmä keskusteli sovitusti aiheesta työryhmissään ja työryhmien vetäjät kokosivat ryhmiensä keskusteluista yhteenvedon, esitellen sen kaikille. Lopuksi oli aikaa aihetta käsitteleville huomautuksille ja kommenteille. Fokusryhmien aineiston keruu pohjautuu työryhmien työstämiin alustuksiin ja tutkijan tekemiin muistiinpanoihin jokaisen teema-aiheen käsittelyn osalta. Fokusryhmätyömenetelmällä kertynyt aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Kokonaisuudessaan aineiston keruun muodostaminen toteutettiin suhteellisen pitkällä aikavälillä, jotta organisaation kehittämistyöstä saataisiin mahdollisimman kattavaa tietoa. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla. Tutkimuksessa koko organisaatio oli mukana tutkimusprosessissa osallistuen kyselyihin ja ryhmätöihin sekä yhteiseen fokustyöryhmäpäivään. Aineiston keruun ja muodostamisen pohjana toimi teoreettinen näkemys moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityöstä, johon pohjautuivat puoli-strukturoitu kehittämiskysely ja fokusryhmätyöt. Yhteisenä tavoit-

teena tässä tutkimuksessa oli kaikilla osallistujilla moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityön kehittäminen.

7.3 Tutkimusaineistojen analysointi

Tutkimuksessa on keskeistä löytää luova temaattinen kokonaisrakenne, joka ylläpitää koko aineistoa. Raportoinnissa on tärkeää ylläpitää tarkasteltavien aihealueiden kokonaisvaltaista käsittelyä. Aineiston analysoinnin tavoitteena on löytää keskeiset ydinkategoriat, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta ja joiden varaan tutkimustulosten analysointi rakentuu (Aaltola & Valli 2001, 78.) Aluksi tutkimustuloksissa käsitellään puolistrukturoidulla kyselyllä ilmenneitä asiakokonaisuuksia, jotka pohjautuvat tutkimuskysymysten mukaisiin asiakokonaisuuksiin. Tämän avulla muodostettiin selkeä ja kuvaava näkemys tutkimustuloksista. Tutkimustuloksia verrattiin suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, ja siten muodostettiin käsitys tiimien sen hetkisestä toiminnasta sekä eri kehittämiskohteista.

Tutkimustulokset analysoitiin siten, että ensin käsiteltiin puolistrukturoidun kehittämiskyselyn tulokset, jotka toimivat pohjana tutkimukselle. Aluksi kyselylomakkeiden vastaukset jaoteltiin suhteessa tutkimustehtäviin, jotka ovat: 1) tiimityö ja tiimien välinen yhteistyö, 2) verkostoyhteistyö ja moniammatillisuus palveluprosesseissa ja 3) johtaminen ja tiimien johtaminen sekä esimiesten ja henkilöstön antama tuki työyhteisössä. Kyselylomakkeen kysymysten oli etukäteen suunniteltu kuuluvan kunkin tutkimuskysymyksen selventäväksi alakohdaksi. Tämä jaottelu ilmenee tutkimustulosten esittelyssä.

Fokusryhmätöiden aineisto analysoitiin myös sisällönanalyysia hyödyntäen. Pohjana analyysin jaottelulle toimi tutkimustehtävät, mutta myös tarkentavina otsikkoina aiheiden jaottelulle oli ryhmätöiden teema-aihealueet. Fokusryhmätöiden teema-aihealueiden aineistojen jaottelu pohjautui samaan kategorisointiin kuin puolistrukturoidun kehittämiskyselyn aineistokin. Tällöin tutkimuksen vastauksien auki kir-

joittaminen ja muodostaminen oli yhteismitallista sekä vertailukelpoista.

Vastauksien jaottelun jälkeen aloitettiin vastausten analysointi siten, että alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Näistä muodostettiin luokkia, pääluokkia ja lopuksi yhdistävät luokat. Vastausten analysointi toteutettiin siten, että samoihin luokkiin, pääluokkiin ja lopuksi yhdistäviin luokkiin kuuluvat aiheet koodattiin omiksi kohdiksi. Tällöin voitiin muodostaa ja pelkistää vastauksista tutkimuksen kannalta tärkeimmät tulokset. Samaan luokkaan kuuluvat asiat yhdistettiin omiksi kategorioiksi, mikä helpotti luokkien muodostamista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin voidaan katsoa olevan analyttistä tai toisaalta synteettistä. Analyttisyys muodostuu aineiston luokittelusta ja jäsentämisestä aihealueisiin sekä koodaamisesta helpommin tulkittaviin osiin. Koodausrunko jäsentyy lopulliseen muotoon vähitellen, useiden analysointivaiheiden jälkeen. (Aaltola & Valli 2001, 78.) Esimerkiksi aiheen tiimityö ja tiimien välisen yhteistyön osalta omaa roolia koskevien alkuperäisilmauksien pohjalta muodostettiin kyseistä aihetta koskevia pelkistettyjä ilmauksia. Näihin pohjautuen pystyttiin edelleen muodostamaan luokkia, kuten asiantuntijan luokka. Tämän jälkeen teoreettiset käsitteet tuotiin valmiina analyysiin, joka pohjautui aikaisempaan tutkimustietoon kyseisestä aiheesta. Edellä mainitun tavoin tutkimuksessa kategorioitiin tutkimusaineisto ja muodostettiin tutkimustulokset puolistrukturoidusta kehittämiskyselyistä ja fokusryhmätyömenetelmällä kerätyistä aineistoista.

Aineiston analysointi ja koodaaminen sekä kategorioiminen oli pitkä prosessi. Aineiston analysointi pohjautui teoriaohjaavaan sisällönanalyysimenetelmään. Tutkimuksen kannalta olennaisesta tiedosta on muodostettu tutkimustulokset, jotka pohjautuvat suhteessa teoriaan. Tutkimuksessa on ollut pyrkimyksenä analyysin kaikissa vai-

heissa ymmärtää tutkittavia heidän omista lähtökohdistaan. Näihin tekijöihin pohjautuen on muodostettu tutkimuksen tuotoksena syntyneet tulokset.

Tutkimustulosten analysoinnista on oma tarkentava kappaleensa ”Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä”. Kappale löytyy tutkimuksen osioista ”Laadullisen tutkimuksen menetelmälliset valinnat”. Siinä käsitellään myös tutkimuksen analysointiin liittyviä asioita.

8 TUTKIMUSTULOSTEN ESITYSTAPA

Tutkimustuloksien esittäminen tapahtuu toimintatutkimuksen ideologian mukaisesti. Heikkisen ja Jyrkämän (1999) mukaan toimintatutkimusta voidaan kuvata kehämäisenä prosessina, jossa tutkija osallistuu tutkittavan organisaation toimintaan pyrkien ratkaisemaan työyhteisön jäsenten kanssa yhteisesti organisaatiota koskevan ongelman. Tässä tutkimuksessa on koko organisaatio osallistunut tutkimusprosessiin. Tutkimustulokset pohjautuvat henkilöstölle suoritetuun puolistrukturoituun kehittämiskyselyyn ja fokusryhmätyökustelupäivänä kerättyyn aineistoon.

Aluksi käsitellään puolistrukturoidulla kyselylomakkeella kerätyn kehittämiskyselyn tulokset. Tuloksissa nostetaan esiin tutkimuskysymysten mukaisesti tiimityötä ja tiimien välistä yhteistyötä, verkostoyhteistyötä ja moniammatillisuutta palveluprosessissa käsittelevät tekijät sekä johtamista ja tiimien johtamista sekä esimiesten antamaa tukea käsittelevät asiakokonaisuudet.

Kehittämiskyselyn tuloksiin pohjautuen perustettiin työryhmät, jotka työstivät ryhmätyön viidestä organisaation kehittämisen kannalta keskeisimmästä aihealueesta. Aihealueiden teemat olivat tiimien välinen yhteistyö, tiimien toiminnan johtaminen, verkostoyhteistyö, moniammatillisuuden tukeminen ja sosiaalinen tuki työyhteisössä. Työryhmien työt olivat pohjana yhteisessä fokusryhmätyöpäivässä. Fokusryhmätyöpäivänä jokainen teema-aihealue käsiteltiin ennakkoon sovitulla tavalla.

Seuraavana käsitellään kehittämiskyselyn ja tämän jälkeen fokusryhmäkeskusteluiden tulokset sekä lopuksi kootaan yhteen tutkimuksessa organisaatiota koskevat kehittämistyön tulokset, joiden avulla voidaan kehittää moniammatillisen verkosto-organisaation tiimityötä.

9 KEHITTÄMISKYSELYN TULOKSET

Kehittämiskyselyn tulokset käsitellään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tulosten esittäminen pohjautuu kyselylomakkeessa kysytyihin asiakokonaisuuksiin. Tutkimustulosten tulkinnan helpottamiseksi on jokaisen aihealueen keskeisimmistä tuloksista tehty yhteenvetotaulukko. Aluksi käsitellään tiimityötä ja tiimien välistä yhteistyötä, tämän jälkeen verkostoyhteistyötä ja moniammatillisuutta palveluprosesseissa sekä johtamista ja tiimienjohtamista sekä johdon antamaa tukea työyhteisössä.

9.1 Tiimityö ja tiimien välinen yhteistyö

Tiimityötä ja tiimien välistä yhteistyötä selvitettiin aiheilla työntekijöiden omasta roolista, tiimin toimivuudesta, tyytyväisyydestä nykyiseen tiimijakoon ja tiimin tiedonkulkuun sekä yhteistyöhön liittyvillä aihealueilla.

Seuraavana käsitellään kehittämiskyselyn keskeisempiä tuloksia, jotka yhdistetään teoreettiseen näkemykseen kyseisestä aihealueesta.

9.1.1 Oma rooli tiimissä

Työntekijöiden kokemukset omasta roolista jakaantuivat joko tiimityötä edistävään tai heikentävään suuntaan. Jauhaisen ja Eskolan (1994, 87) mukaan oman roolin kokemiseen vaikuttavat tiimien jäsenten minäkäsitys, aiempi kokemus vuorovaikutuksesta organisatiossa, yhteistyö muihin tiimeihin ja jäsenyys sekä kiinnostus ja motivaatio oman tiimin tehtäväalueeseen. Näiden tekijöiden kautta yksilö omaksuu oman roolinsa tiimin kehitysprosessissa ja toiminnassa. Taulukossa 2 ilmenee tutkimukseen vastanneiden näkemykset tiimityötä edistävästä ja heikentävästä rooleista.

Taulukko 2. Oman roolin kokeminen tiimissä.

Tiimityötä edistävä rooli	Tiimityötä heikentävä rooli
<i>Asiantuntija</i>	<i>Ulkopuolinen</i>
<i>Näkyvä rooli</i>	<i>Itsenäisen vastuun kantaja</i>
<i>Vastuullinen</i>	<i>Rooli vielä selkiintymätön</i>
<i>Tasavertainen tiiminjäsen</i>	<i>Oma rooli selkeä, mutta tiimin toiminta on epäselvää</i>

Palvelukeskuksen henkilöstön tiimityötä edistäviksi rooleiksi nousivat asiantuntijan, näkyvän, vastuullisen ja tasavertaisen tiimijäsenen käyttäytymistavat. Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997) sekä Ruohotien ja Hongan (2003) mukaan jos tiimissä huomioidaan jäsenten erilaisuus, niin tiimissä hyödynnetään myös jokaisen yksilön monipuolista osaamista. Tällaisen kokemuksen omaavat tiimijäsenet tuntevat, että tiimissä vallitsee kollegiaalinen ilmapiiri kaikkien jäsenten välillä.

Tiimityötä heikentävinä rooleina ilmenivät ulkopuolisen ja itsenäisen vastuunkantajan käyttäytymistavat. Lisäksi omaa roolia tiimissä pidettiin selkeänä, mutta muuten tiimin toimintaa epäselvänä. Ruohotien (2002a, 239) mukaan tiimijäsenten vapaata tiedonhankintaa saattavat estää tiedonkulkuongelmat, kateus ja vanhanaikainen asennoituminen työhön. Tällöin myös tiimillä on vaikeuksia päättää yhteisistä työskentelyajoistaan ja tilaisuuksiin osallistumisista. Lisäksi usein tiimin jäsenten väliset suhteet estävät tasa-arvoisen osallistumisen tiimityöhön.

9.1.2 Tiimin toimivuus

Tiimi koettiin toimivaksi tai toimimattomaksi. Taulukossa 3 ilmenee tutkimukseen vastanneiden kokemukset tiimin toimivuudesta ja toimimattomuudesta.

Taulukko 3. Kokemukset tiimin toimivuudesta.

Tiimi toimii	Tiimi ei toimi
<i>Tiimi toimii hyvin</i>	<i>Työntekijöiden rooli ja toimenkuva tarvitsee selkeytystä</i>
	<i>Tiimi on vielä kehitysvaiheessa</i>
	<i>Tarvitaan selkiinnyttä kaikilta osin tiimin toimintaan</i>
	<i>Ei riittävästi yhteistä aikaa</i>
	<i>Tiimi ei toimi riittävän tehokkaasti</i>
	<i>Tiimin työtehtävät tarvitsevat tasapuolista jakamista</i>

Selkeimmästi vastauksista nousi esille, että tiimi toimii hyvin. Spiikin (1993) mukaan, jos tiimi toimii hyvin, on tiimissä sovittu pelisäännöistä ja asioiden hoitamisesta. Avoin keskustelu toimii tiimissä ja kaikilla on tiedossa tiimin toimintamenetelmät. Vuorovaikutuksen avulla tiimissä on saatu syntymään vahva me-henki ja jokainen hoitaa työtehtävänsä hyvin.

Esille nousivat myös ne kokemukset, joiden mukaan tiimi ei vielä toimi ja tarvitsee kehittymiseensä tukea. Työntekijöiden roolia ja toimenkuvaa sekä kaikilta osin tiimin toimintaa pidettiin myös epäselvänä. Tiimissä ei koettu olevan riittävästi aikaa yhteisille asioille eikä työtehtäviä jaettu tasapuolisesti. Tiimin toimintaa ei pidetty riittävän tehokkaana. Mikäli nämä tekijät eivät toimi tiimissä, niin Sydänmaanlakan (2000, 44) mukaan tiimeissä ei jaeta tietoa ja osaamista jäsentensä kesken.

9.1.3 Tyytyväisyys tiimijakoon ja tiimin rakenteeseen

Työntekijät olivat myös tyytyväisiä tiimensä rakenteeseen ja tiimiinsä, mutta tiimin toimintaan liittyviä asioita olisi tarkennettava. Lisäksi vastauksista ilmeni, että tiimin työntekijöiden toimenkuvat ja tiimin toimintarakenne olivat vielä keskeneräisiä. Taulukossa 4 ilmenee työntekijöiden kokemukset tiimijakoon ja rakenteeseen liittyvistä tekijöistä.

Taulukko 4. Kokemukset tiimijaosta ja tiimin rakenteeseen liittyvistä tekijöistä.

Tyytyväisiä tiimiinsä	Tyytyväisiä tiimiinsä, mutta toimintaa pitää tarkentaa	Tiimin työntekijöiden toimenkuvat ja tiimin rakennetta on tarkennettava
<i>Tyytyväinen kaikilta osin tiimin rakenteeseen</i>	<i>Tiimijako toimii, mutta kaikkia asiantuntemusta ei osata hyödyntää riittävästi</i>	<i>Tiimien osaaminen ja asiantuntijuus eivät ole jakautuneet tarkoituksenmukaisesti</i>
		<i>Työntekijöiden määrä ei ole tiimin toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen</i>
		<i>Tärkeintä tiimissä on erityisosaamiseen keskittyminen</i>

Työntekijöistä osa oli tyytyväisiä tiimijakoon ja tiimin rakenteeseen. Tähän perustuen Katzenbachin ja Smithin (1993, 57) mukaan nämä tiimijakoon ja tiimin rakenteeseen tyytyväiset työntekijät kokevat, että heillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita he hyödyntävät päivittäisessä tiimityössään. Nämä työntekijät ovat sitoutuneet tiimin yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin sekä pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.

Tuloksissa ilmeni myös, että tiimijako toimii, mutta kaikkien työntekijöiden asiantuntemusta ei osata hyödyntää riittävästi. Pirneksen (2002, 18) mukaan tämä johtuu siitä, että tiimin jäsenille yhteiset ta-

voitteet ja arvopäämäärät eivät ole selkiintyneet. Tiimin jäsenet eivät kykene vielä hyödyntämään toistensa osaamista. Yhteisiä sopimuksia toiminnasta ei ole vielä tehty. Yhteisvastuu ei toimi. Lisäksi työntekijät eivät vielä tiedosta, että yksilösuoritukset ovat osa kokonaisuutta.

Työntekijät kokivat, että tiimien osaaminen ja asiantuntijuus eivät olleet jakautuneet tarkoituksenmukaisesti, työntekijöiden määrä ei ollut tiimin toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen ja tiimissä olisi keskityttävä vain erityisosaamiseen, mikä olisi tärkeintä toiminnan kannalta. Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997) mukaan tällaisessa tilanteessa tiimissä ei vielä osata tunnistaa ja hyödyntää toisten työntekijöiden osaamista. Lisäksi tiimissä ei ole vielä kaikilta osin sisäistetty sitä, että toisten monipuolisen osaamisen ja erilaisuuden hyödyntäminen mahdollistaa asetettuihin tuloksiin pääsemisen. Lisäksi Jauhaisen ja Eskolan (1994, 86) mukaan tiimille täytyy tarkentavasti määrittellä toiminnan tarkoitus, tehtävät ja vastuut sekä luoda riittävät toimintaedellytykset.

9.1.4 Tiimin tiedonkulku

Kokemukset tiedonkulusta jakaantuivat näkemyksiin tiimin sisäinen tiedonkulku toimii, tiedonkulkua on vielä kehitettävä ja tiedonkulun edistämiseksi on lisättävä siihen soveltuvia tilaisuuksia organisaatiossa sekä esimiesten on kiinnitettävä enemmän huomiota tiedonkulun kehittämiseen. Taulukossa 5 ilmenee vastaajien kokemukset tiedonkulusta.

Taulukko 5. Kokemukset tiimin tiedonkulusta.

Sisäinen tiedonkulku toimii	Tiedonkulkua on vielä kehitettävä	Tiedonkulun edistämiseksi on lisättävä tilaisuuksia organisaatiossa	Esimiesten on kiinnitettävä enemmän huomiota tiedonkulun edistämiseen
<i>sisäinen tiedonkulku toimii</i>	<i>Tiedonkulun pelisäännöistä sopiminen puuttuu</i>	<i>Palavereita pitäisi lisätä</i>	<i>Tiedonkulun vastuuttaminen tiimivastaville</i>
	<i>Tiimin sisäistä tiedonkulkua pitäisi kehittää</i>	<i>Tiedonkulku on hajanaista</i>	<i>Tiimin ulkoinen tiedonkulku ei toimi</i>
	<i>Tiedonkulkua pitäisi yleisesti kehittää</i>		<i>Yhteisiä keskustelumahdollisuuksia pitäisi lisätä</i>
			<i>Tiedonkulkua pitäisi jäsentää eri kanaviin</i>
			<i>Intranet mahdollisesti tehostaa tiedonkulkua</i>

Tiedonkulun osalta koettiin, että tiimin sisäinen tiedonkulku toimii. Vartian (1997, 131) mukaan tiimin työntekijöiden on opiskeltava tiimityön periaatteet, osallistuttava tiimipalaverihin ja sisäistettävä tiimityön toimintamalliin liittyvät periaatteet. Tulosten perusteella tiimin sisäisen tiedonkulun toimiessa tiimin sisäinen toimintamalli ja siihen liittyvät tekijät toimivat tiimissä.

Organisaatiossa tiedonkulun pelisäännöistä sopiminen puuttui, tiimin sisäistä tiedonkulkua pitäisi kehittää ja yleisesti tiedonkulkua pitäisi

myös parantaa. Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimi tarvitsee riittävästi aikaa ja mahdollisuuden keskustella rauhassa työhön ja yhteisiin tavoitteisiin liittyvistä asioista. Tiimin sisäisen keskustelukyvyn kehittäminen edellyttää tiiminjäseniltä säännöllistä yhdessäoloa. (Katzenbach & Smith 1993, 119-129.) Tässä esiin nousseiden kehittämiskohteiden työstäminen edellyttää tiimin yhteistä aikaa, jolloin kaikki tiimin jäsenet voisivat sopia pelisäännöistä ja tiedonkuluun liittyvistä käytänteistä.

Tuloksien mukaan palavereita pitäisi lisätä ja tiedonkulkua selkeyttää. Ruohotie (2002a, 239) esittää, että mikäli palavereissa ei osata keskustella rakentavasti ja niitä ei ole riittävästi, tietoa ei osata jakaa ja käsitellä yhdessä. Vastaajien kokemukset siitä, että palavereita pitäisi lisätä ja tiedonkulku on hajanaista, johtuvat todennäköisesti tiedonkulun käytänteiden puuttumisesta ja toimintakäytänteiden rakentamattomuudesta.

Tiedonkulusta vastaaminen kuuluisi tiimivastaaville, yhteisiä keskusteluhetkiä pitäisi lisätä ja tiedonkulkua pitäisi jäsentää eri kanaviin. Palvelukeskuksen oman intranetin oletetaan oikein käytettynä tehostavan tiedonkulkua. Spiikin (1999) mukaan esimiehen tehtävänä on huolehtia tiimien välisen yhteistyön edistämisestä ja siitä, että tiimit hyödyntävät toistensa fyysisiä ja henkisiä resursseja. Esimiehen on myös mahdollistettava tiimien välisiä palavereita ja keskustelufooreja sekä selvitettävä koko organisaation tarpeita kaikkien edun mukaisesti. (Spiik 1999, 149.) Tiimivastaavien olisi entistä enemmän kiinnitettävä huomiota tiimien tiedonkulun organisointiin tiimijäsenten ja toisten tiimien kanssa. Lisäksi tiimivastaavien olisi kehitettävä keinoja, miten yhteisiä keskustelutilaisuuksia ja tiedonkulkua lisättäisiin sekä miten tiedonkulun vastuuta jaettaisiin tiimeissä.

9.1.5 Tiimien yhteistyö

Tiimin asemoimista ja tiimin ulkopuolelle tapahtuvaa yhteistyötä on kehitettävä sekä tiimin sisäisiä ja ulkoisia yhteistyökäytäntöjä on edistettävä. Lisäksi osa työntekijöistä kokee, että yhteistyö toimii hyvin jo nyt. Taulukossa 6 ilmenee vastaajien tarkentavat kokemukset yhteistyön toimivuudesta.

Taulukko 6. Kokemukset tiimien yhteistyön toimivuudesta.

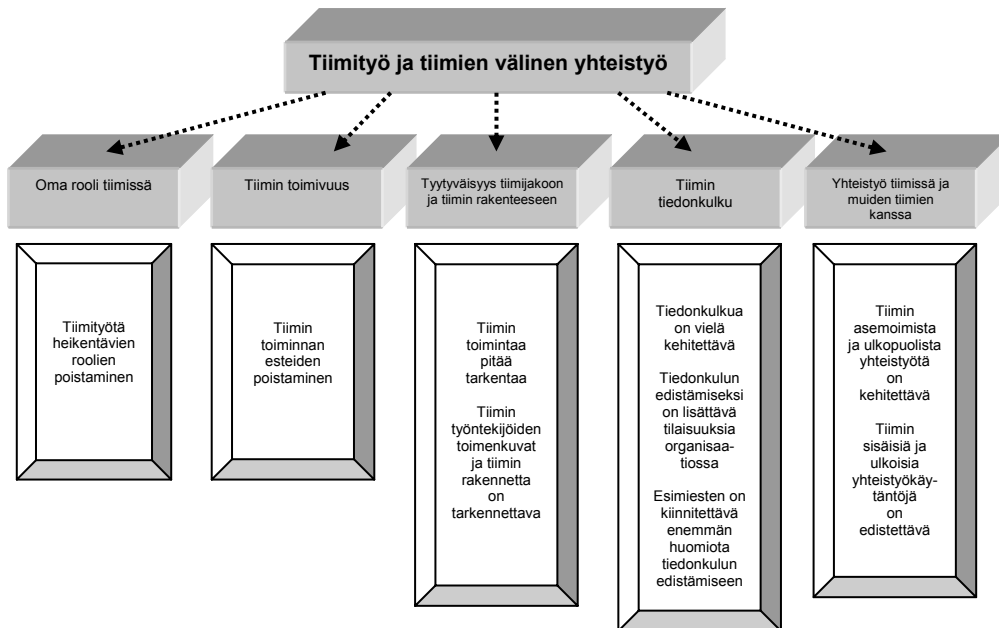
Tiimin asemoimista ja ulkopuolista yhteistyötä on kehitettävä	Tiimin sisäisiä ja ulkoisia yhteistyökäytäntöjä on edistettävä	Yhteistyö toimii
<i>Yhteistyön toimintatavoista sopiminen ja tehtäväkuvien selkiinnyttäminen</i>	<i>Yhteistyökäytänteiden sopiminen tiimien välillä koetaan puutteelliseksi</i>	<i>Yhteistyö toimii kaikilta osin hyvin</i>
<i>Tiimien välisen yhteistyön tehostaminen ja käytänteiden vaihtaminen</i>	<i>Tiimien välinen yhteistyö tärkeää, mutta ensin on saatava oma tiimi toimimaan</i>	
<i>Tiimien välistä yhteistyötä ei ole</i>		

Tiimin asemoimista ja ulkopuolisen yhteistyön edistämistä työntekijöiden mukaan tukevat toimintatavoista sopiminen ja tehtäväkuvien selkiinnyttäminen. Lisäksi vastauksista ilmeni, että tiimien välistä yhteistyötä ei ole. Koettiin, että yhteistyön toimivuutta edistäisi tiimien yhteistyön tehostaminen ja käytänteiden vaihtaminen. Spiikin (1999, 100) mukaan erityisesti tiimivastaavilla on tehtävänä huolehtia oman tiimin ulkopuolelle ulottuvan yhteistyön organisoinnista ja sujumisesta sekä oman tiimin asemoimisesta organisaatiossa. Tuloksiin pohjautuen tiimissä pitäisi sopia tiimin omasta toimintamallista ja selkiinnyttää sen mukaisesti työntekijöiden tehtäväkuvia. Tiimivastaavien olisi yhteisesti vastattava tiimien välisestä yhteistyöstä.

Tiimien välisten yhteistyökäytänteiden sopiminen koettiin puutteelliseksi. Tiimien välistä yhteistyötä pidetään tärkeänä, mutta myös oman tiimin toiminnasta oltiin huolissaan. Engeströmin (1998) mukaan tiimityötä edistetään tiedonjakamisella kasvotusten ja nopeasti rakennettujen käytäntöjen kautta. Tiimien ja eri verkostojen yhteistoiminnalla päästään tiimien välisessä toiminnassa yhä parempiin tuloksiin ja toiminnan jatkuva kehittyminen lisääntyy. (Engeström 1998, 28-29.) Tämä ilmentää sitä, että tiimien välisiä malleja pitäisi kehittää tiedonsiirrosta ja yhteistyötavoista sekä tiimivastaavien olisi lisättävä kasvotusten tapahtuvaa tiedottamista tiimeissä.

Tuloksista nousi esille myös se, että yhteistyö toimii kaikilta osin hyvin. Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan yhteistyön sujuessa hyvin toimivat myös oikeansuuntainen viestintä sekä yhteenkuuluvuuden tietoinen kasvattaminen ja lujittaminen. Lisäksi organisaatiossa vallitsee innostuneisuus ja energisyys. Virheistä oppiminen ja erilaisuuden hyväksyminen on osa jokapäiväistä työtä. (Katzenbach & Smith 1993.) Työntekijät, jotka kokevat yhteistyön sujuvan, ovat löytäneet toimintamallin yhteistyöstä ja tuntevat kuuluvansa organisaatioon sekä toimivat työssään positiivisella asenteella.

9.1.6 Yhteenveto tiimityön ja tiimien välisen yhteistyön kehittämisestä



Kuvio 6. Keskeisimmät kehittämiskohteet tiimityössä ja tiimien välisessä yhteistyössä.

Tiimityötä ja tiimien välistä yhteistyötä käsiteltiin oman roolin, tiimin toimivuuden, tiimijakoon, tiedonkulun ja yhteistyön näkökulmista.

Tiimityöhön ja tiimien väliseen yhteistyöhön keskeisimpänä kehittämiskohteina ovat tiimityötä heikentävien roolien ja toiminnan esteiden poistaminen, tehtäväkuvien tarkentaminen, tiedonkulun edistäminen sekä yhteistyön kehittäminen.

Tiimissä oma rooli koettiin tiimityötä edistäväksi tai heikentäväksi. Kehittämistä erityisesti vaativat ulkopuolisen ja itsenäisen vastuunkantajan roolit. Työntekijöiden sitoutumista työhönsä edistäisivät tehtäväkuvien tarkentaminen ja tiimin yhteistyö. Yleisesti tiimijakoon oltiin tyytyväisiä, mutta muiden tiimien osaamista ei vielä osattu hyödyntää.

9.2 Verkostoyhteistyö ja moniammatillisuus palveluprosesseissa

Verkostoyhteistyötä ja moniammatillisuutta selvitettiin asiakaspalveluprosessissa sekä eri tahojen kanssa ilmenevistä yhteistyön näkökulmista. Seuraavana käsitellään kehittämiskyselyn keskeisempiä tuloksia, jotka yhdistetään teoreettiseen näkemykseen kyseisestä alueesta.

9.2.1 Yhteistyö työvoiman palvelukeskuksen yhteistyötahojen kanssa

Palveluntuottajien ja taustaorganisaatioiden kanssa tehtävä yhteistyö vaatii kokonaisvaltaista kehittämistä, yhteydenpidon tiivistämistä sekä toimintalinjausten tekemistä. Taulukosta 7 ilmenee tulokset palvelukeskuksen yhteistyön kehittämistarpeista.

Taulukko 7. Yhteistyön kehittämistarpeet.

Yhteistyö toimii	Yhteistyö vaatii kehittämistä ja tiivistämistä	Yhteistyö vaatii kehittämistä taustaorganisaatioiden kanssa ja toimintalinjausten tekemistä yhteistyön rakenteisiin
<i>Yhteistyö tärkeää ja sujuu hyvin eri tahojen kanssa</i>	<i>Palveluntuottajien kanssa tehtävää yhteistyötä täytyy kehittää edelleen</i>	<i>Yhteistyö taustaorganisaatioiden kanssa ei toimi. Yhteistyötä on kehitettävä edelleen, koska yhteisiä toimintalinjoja ei ole kehitetty</i>
<i>Yhteistyö sujuu hyvin, mutta yhteisiin (eri tahot) toimintalinjauksiin on tehtävä tarkennuksia</i>	<i>Yleisesti yhteistyötä eri tahojen kanssa on tiivistettävä</i>	<i>Yhteistyötä tarvitaan, mutta ensin on luotava palvelukeskuksen omat linjaukset ja pelisäännöt, miten yhteistyötä tehdään</i>
		<i>Yhteistyötä kehitetään taustaorganisaatioiden kanssa</i>

Yhteistyön toimiessa keskeisimpinä tekijöinä pidettiin toiminnan sujuvuutta ja linjauksien tekemistä eri tahojen kanssa. Khatorin ja Brunsonin (2001, 155-157) mukaan verkostoyhteistyössä toimijoita yhdis-

tää yhteiset tavoitteet ja toimijoiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Tämän näkemyksen mukaan palvelukeskuksessa on muodostunut jo luottamus yhteistyötahojen kanssa. Yhteisiä tavoitteita on kuitenkin tarkennettava, koska toimintalinjauksiin kaivataan selvennystä.

Yhteistyön kehittämisen ja tiivistämisen osalta keskeisimpinä tekijöinä pidettiin palveluntuottajien kanssa tehtävän yhteistyön edelleen kehittämistä ja yleisesti eri tahojen kanssa yhteistyön tiivistämistä. Jonnisen (1995, 8) mukaan yleisenä verkostoitumisen perusteena on organisaatioiden halu toimia muiden tahojen kanssa. Verkostotoiminnan onnistuminen edellyttää osallistuvilta tahoilta keskinäistä riippuvuutta, joka on toimivan yhteistyön edellytys. Tutkimustuloksissa ilmenneet näkökulmat ovat hyvä lähtökohta verkostoyhteistyön ja yleisen yhteistyön perustaksi. Seuraavana on työstettävä niitä tekijöitä, jotka entisestään tiivistävät yhteistyön toimintaedellytyksiä eri tahojen kanssa.

Taustaorganisaatioiden (Kela, työhallinto, kunnat) kanssa yhteistyötä on kehitettävä edelleen, koska yhteisiä toimintalinjauksia ei ole. Ensin olisi luotava palvelukeskuksen omat linjaukset ja pelisäännöt, minkä jälkeen olisi kehitettävä yhteistyömalleja muiden tahojen kanssa. Joka tapauksessa yhteistyötä taustaorganisaatioiden kanssa kehitetään koko ajan. Polanyin (1983) mukaan verkostoyhteistyö perustuu eri tahojen ja niissä toimivien ihmisten tietoon ja osaamiseen. Garvinin (1993) sekä Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan monitahoisen verkostoyhteistyön keskeinen ominaisuus on jatkuva kehittäminen. Tavoitteena yhteistoiminnalle on, että mukana olevien tahojen väliset rajat hämärtyvät ja kiinteiden yhteistyösuhteiden merkitys kaikilla organisaatiotasolla lisääntyy yhteistyön myötä. Näiden näkökulmien mukaan verkostoyhteistyön ja yleensä yhteistyön lujittaminen vaatii tulevaisuudessa sitä, että taustaorganisaatioiden ja palvelukeskuksen rajoja voidaan hämärtää saman toimintalinjauksen suuntaiseksi yhteistyömalleissa. Lisäksi tarvitaan tavoitteellisen yh-

teistyön rakentamiseksi jatkuvaa yhteistyötä ja toisten toimintatapojen oppimista.

9.2.2 Asiakaspalveluprosessissa ilmenevä verkostoyhteistyö ja moniammatillisuus

Moniammatillisen asiakasprosessin edellytyksenä on tasavertainen vuorovaikutussuhde, joten verkostojen kehittämistä tarvitaan eri tasoilla. Toiminnan tavoitteena pidetään rajat ylittävää verkostoyhteistyötä, joka edellyttää konkreettista yhteistoimintaa eri viranomaisten välillä. Taulukosta 8 ilmenevät verkostoyhteistyön ja moniammatillisuuden kehittämiskohteet palveluprosessissa.

Taulukko 8. Asiakaspalveluprosessissa ilmenevät verkostoyhteistyön ja moniammatillisuuden kehittämiskohteet.

Verkostojen kehittäminen tärkeää eri tasoilla	Moniammatillinen asiakasprosessi edellyttää tasavertaista vuorovaikutussuhdetta	Tavoitteena rajat ylittävä verkostoyhteistyö	Moniammatillinen verkostoyhteistyö edellyttää konkreettista yhteistyötä
<i>Selkeät työnjaot palveluprosesseihin taustaorganisaation ja palvelukeskuksen välillä</i>	<i>Asiakaspalvelussa asiakas huomioidaan kokonaisvaltaisesti ja yksilöllisten tarpeiden mukaisesti</i>	<i>Vältetään työnjollisesti päällekkäistä työtä eri tiimien ja tahojen välillä</i>	<i>Yhteistyötä on tiivistettävä entisestään eri tiimien ja tahojen välillä</i>
<i>Moniammatillista ja verkostoituvaa asiakaspalveluprosessityötä on kehitettävä edelleen tiimeissä</i>		<i>Laaja-alainen poikkihallinnollinen osaaminen tärkeää</i>	<i>Työntekijöiden on tehtävä työtä moniammatillisella ja verkostoituvalla työotteella hyödyntäen osaamista ja taitoa molemmin puolin</i>
		<i>Palveluiden tarjontaan ja järjestämiseen on kiinnitettävä huomiota</i>	<i>Moniammatillista ja verkostoituvaa toimintatapaa hyödynnetään asiakaspalveluprosesseissa, asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioiden. Tiimien välinen yhteistyö tärkeää.</i>
		<i>Asiakaspalveluprosessissa moniammatillisuus ei toimi</i>	

Verkostojen kehittämistä pitäisi tapahtua eri tasoilla, jotta työnjako, moniammatillisuus ja verkostoituva asiakaspalveluprosessi edelleen kehittyisivät. Helakorven (2001) mukaan yhteistyötä, joka tapahtuu eri organisaatioiden välillä samankaltaista tehtävää suorittavien tiimien yhteistyönä tai yksittäisten asiantuntijoiden muodostaman verkoston kautta, kutsutaan eri tasojen verkostoitumiseksi. Davidowin ja Malonin (1992) ja McHughin ja Thompsonin (1995) mukaan vaikeuksia eri tasojen verkostoitumiseen aiheuttaa tiukasti määritellyt rooli- jaot ja hierarkia, jotka estävät myös toiminnan kehittymisen.

Moniammatillinen asiakasprosessi edellyttää tasavertaista vuorovaikutussuhdetta. Palveluprosessissa keskeisempänä tekijänä pidettiin asiakkaan huomioimista kokonaisvaltaisena yksilönä. Isoherrasen (2005, 95-97) mukaan moniammatillinen yhteistyö vaatii turvallista ilmapiiriä ja aitoa kiinnostusta toisten näkökulmiin sekä sanomisiin. Perttinän (2003) ja Vilenin ym. (2002) mukaan moniammatillisessa asiakasprosessissa asiakkaan tiedot ovat aina etusijalla ja prosessi etenee tasavertaisessa vuorovaikutussuhteessa. Tähän perustuen moniammatillisessa asiakasprosessissa asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioiminen vaatii tilanteen mukaista monitahoista vuorovaikutusprosessia, jossa jokaisen tahon näkökulmat ja sanomiset huomioidaan.

Rajat ylittävällä verkostoyhteistyöllä vältettäisiin päällekkäistä työtä eri tiimien ja tahojen välillä. Laaja-alainen poikkihallinnollinen osaaaminen koettiin tärkeänä ja palveluiden tarjontaan sekä järjestämiseen haluttiin kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä koetaan, että kaikilta osin moniammatillisuus asiakaspalveluprosessissa ei toimi. Teoksen Ehdotukset syrjäytymisen vastaisista toimista (1999, 16) mukaan monet viranomaiset tarkastelevat asiakkaan tilannetta omista lähtökohdistaan. Työnjaolliset ja yhteistoiminnalliset kaavat perustuvat vanhoihin totuttuihin toimintatapoihin. Rajoja on vaikeaa ylittää. Yleensä asiakkaiden moniongelmallinen tilanne vaatisi kaikilla tasoilla rajat ylittävää moniammatillista yhteistyötä myös hallinnon ulkopuolisten taho-

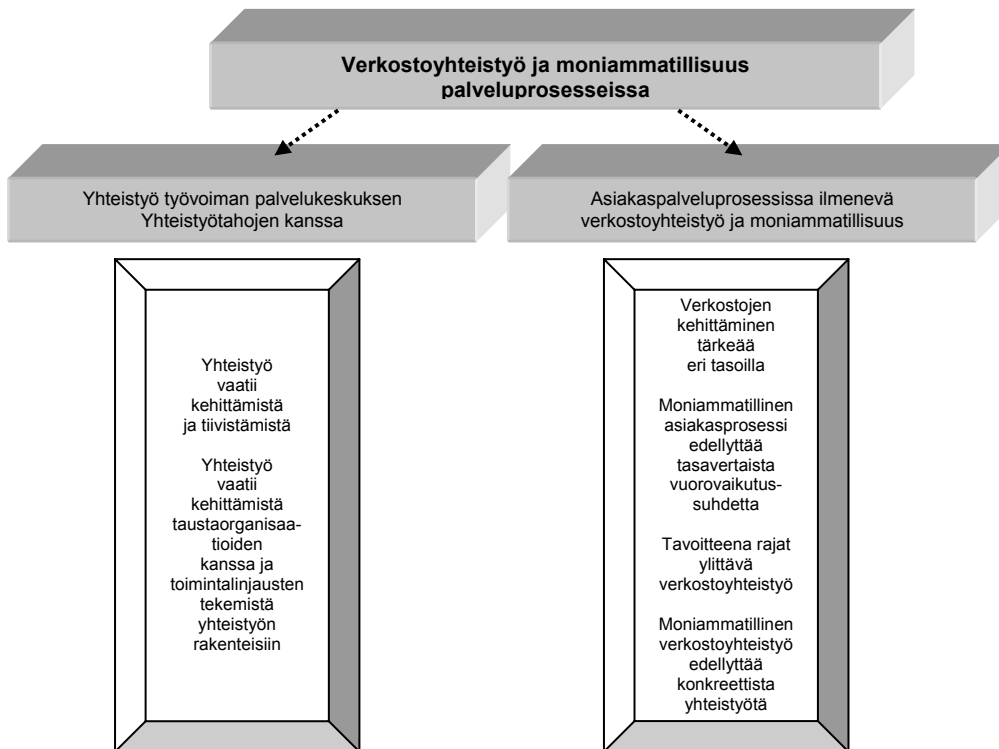
jen kanssa, mutta tämän mallin mukainen yhteistyö ei vielä tällä hetkellä toimi saumattomasti. Tuloksien mukaisesti työntekijöiden olisi luovuttava vanhoista työkäytännöistä ja tavoiteltava uusia yhteisiä asiakaspalveluprosessiin kuuluvia käytäntöjä. Tämä vaatii jokaiselta työntekijältä oman toimintatavan tietoista muuttamista, jotta toimiva yhteistyömalli kehittyisi.

Toteutuakseen moniammatillinen verkostoyhteistyö edellyttää konkreettista yhteistyötä. Tästä näkökulmasta eri tiimien ja tahojen välillä on yhteistyötä tiivistettävä entisestään. Työntekijöiden olisi tehtävä päivittäin työtään moniammatillisella ja verkostoituvalla työotteella hyödyntäen osaamistaan sekä molemmin puoleista tieto-taitoa.

Moniammatillista ja verkostoituvaa toimintatapaa on hyödynnettävä asiakaspalveluprosessissa huomioiden asiakkaan yksilöllisen palvelutarpeen. Palveluprosessin toiminnan edellytyksenä on toimiva tiimien välinen yhteistyö. Teoksen Ehdotukset syrjäytymisen vastaisista toimista (1999,16) ja Vehviläisen (2002, 42, 57-58) mukaan moniammatillisessa yhteistyössä toimijoita yhdistää samat asiat ja työtä tehdään konkreettisesti yhdessä. Yhteistyö rakennetaan paikallisesti ja yhdessä sovitaan menettelysäännöistä sekä strategioista. Verkostoyhteistyöllä varmistetaan, ettei synny katvealueita, joiden väliin asiakas saattaisi pudota. Yhteistyöllä sovitaan, kenen toimijan vastuulle asiakas missäkin vaiheessa siirretään, jotta toimitaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Näiden edellä mainittujen näkökulmien mukaisesti konkreettinen yhteistyö edellyttää työntekijöiltä kykyä hyödyntää toistensa osaamista. Asiakasprosessin vaiheet työntekijöiden ja tiimien osalta olisi myös määriteltävä, jotta asiakkaat saisivat tarvitsemansa palvelut.

9.2.3 Yhteenveto verkostoyhteistyön ja moniammatillisen palveluprosessin kehittämisestä



Kuvio 7. Verkostoyhteistyön ja moniammatillisen palveluprosessin keskeisimmät kehittämiskohteet.

Verkostoyhteistyöhön ja moniammatillisen palveluprosessin keskeisimpinä kehittämiskohteina olivat yleinen eri tahojen kanssa tehtävän yhteistyö ja asiakaspalveluprosessiin liittyvän yhteistyön sekä moniammatillisuuden edistäminen.

Palvelukeskuksen verkostoyhteistyön toimintakäytänteet olisi tarkennettava. Palveluntuottajien kanssa tehtävää yhteistyötä on kehitettävä ja yleisesti eri tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä pitäisi tiivistää. Taustaorganisaatioiden kanssa tehtävään yhteistyöhön olisi soveltava säännölliset palaverit ja toimintalinjaukset.

Moniammatillisen asiakastyön toteutumista vaikeuttavat epäselvät asiakastyön vastualueet ja puutteelliset toiminnan linjaukset.

9.3 Johtaminen ja tiimien johtaminen sekä esimiesten tuki organisaatiossa

Johtamista ja tiimien johtamista sekä johdon tukea organisaatiossa selvitettiin odotuksilla tiimivastaavan toiminnasta, tiimipalavereista ja yhteisistä palavereista sekä tiimien päätösvallasta. Lisäksi selvitettiin odotuksia työvoiman palvelukeskuksen johdon tuesta tiimeille ja koko palvelukeskukselle. Seuraavana käsitellään kyseisten aihealueiden tuloksia, jotka yhdistetään teoreettiseen näkemykseen kyseisestä aihealueesta.

9.3.1 Tiimivastaavien toiminta

Keskeisinä näkemyksinä tiimivastaavan toiminnan odotuksista nousivat esille tiimin perustoimintaa ja tiimin henkilöstön tukemista ylläpitävät tehtävät. Taulukossa 9 on selvitetty näiden edellä mainittujen tiimivastaavalle asetettujen odotusten sisältöjä.

Taulukko 9. Odotukset tiimivastaavien toiminnasta.

Tiimin perustoimintaa ylläpitävät tehtävät	Tiimin henkilöstön tukemista ylläpitävät tehtävät
<i>Tiimin eri työtehtävien organisoiminen</i>	<i>Luotettavuutta, asiantuntijuutta, kiinnostusta kaikkiin tiimin työntekijöiden työtehtäviin, tasavertaisuutta ja kannustamista</i>
<i>Tiedottamista ja asioiden eteenpäin viemistä sekä asioiden yhteenkokoamista</i>	
<i>Johdonmukaista toimintatapaa ja esimiehenä toimimista</i>	

Tiimin perustoimintaa ylläpitävinä tehtävinä pidettiin tiimin eri työtehtävien organisoimista, tiimin tiedottamista ja asioiden eteenpäin viemistä sekä asioiden yhteenkokoamista. Lisäksi tiimivastaavalta odotettiin johdonmukaista toimintatapaa ja esimiehenä toimimista. Lordin ja Smithin (1999, 195) mukaan esimies vaikuttaa organisaation ra-

kenteeseen, strategiaan, identiteettiin, kulttuuriin ja hierarkian muodostumiseen. Esimies vaikuttaa myös kaikilla tavoin työntekijöihinsä. Tiimien välisen yhteistyön mahdollistaminen, koordinointi ja resursseista huolehtiminen kuuluvat esimiehen tärkeimpiin tehtävänäalueisiin (Spiik 1999, 149). Tiimiorganisaatiossa esimieheltä vaaditaan taitoja ihmisten ohjaamiseen, motivoimiseen itse itseään, asettamaan omat tavoitteensa ja arvioimaan saavutuksiaan. (Zenger ym. 1992, 11.) Tiimin johtamisen keskeinen tavoite esimiehelle on se, että hän saa käyttöönsä ja toimimaan tehokkaasti koko tiimin osaamispotentiaalín (Hirvihulta & Litovaara 2004, 195). Tiimivastaavaan kohdistuneet odotukset ilmentävät, että tiimin jäsenet tarvitsevat entistä enemmän ohjaamista tiimissä toimimisessa. Lisäksi tiimin jäsenten tulisi toimia itseohjautuvammin. Erityisesti tiimivastaavien tulisi kiinnittää huomiota tiimien toiminnan koordinoimiseen ja oman esimiesasemansa vahvistamiseen.

Tiimin henkilöstön tukemista ylläpitäviin tehtäviin kuuluivat luotettavuus, asiantuntijuus, tasavertaisuus, kannustus ja kiinnostus työntekijöiden tehtäviin. Juutin (1992, 155) mukaan johtamiseen ja esimiehen rooliin kuuluu edesauttaa päämäärähakuista toimintaa, jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, asemaan ja viestintään. Samalla työntekijät haluavat tuntea, että heistä pidetään ja heitä kunnioitetaan sekä arvostetaan. Ne esimiehet, jotka kykenevät yhdistämään johtamiseen nämä keskeisimmät osatekijät onnistuneella tavalla, menestyvät. Tutkimustulosten mukaisesti olisi kiinnitettävä erityistä huomiota henkilöstön tukemiseen näyttäen, että he ovat organisaation tärkein voimavara. Mikäli työntekijöitä arvostetaan ja kunnioitetaan, he yleensä yltyvät myös entistä parempiin työsuorituksiin.

9.3.2 Tiimipalaverit

Tiimipalavereita pidettiin informaation ja oppimisen sekä tiimin toimintakäytäntöjä tukevana kanavana. Taulukossa 10 ilmenevät työntekijöiden odotukset tiimipalavereilta.

Taulukko 10. Odotukset tiimipalavereilta.

Tiimipalaveri informaation ja oppimisen kanavana	Tiimipalaveri tiimin toimintakäytäntöjä tukevana kanavana
<i>Sovitaan yhteisesti ja selkeästi tiimiä koskevista asioista. Tarvittavista asioista tehdään selkeät päätökset.</i>	<i>Yhteistä aikaa käytännön työn läpikäymiseen ja ongelmakohtien purkamiseen</i>
<i>Tiedonvaihtoa ajankohtaisista asioista</i>	<i>Asiakasprosessiin liittyvien asioiden läpikäyminen</i>
	<i>Tiimipalaverit pidetään säännöllisesti</i>
	<i>Tiimiä koskevat työtehtävät ja tiimin toiminnan käytännöt organisoidaan tarkoituksen mukaisesti</i>

Tiimipalavereita pidettiin informaation ja oppimisen kanavana, jolloin odotettiin sovittavan yhteisesti ja selkeästi tiimiä koskevista asioista. Vartian (1997, 131) mukaan tiimityön toiminnan kehittyminen käynnistyy hitaasti. Tiimin työskentelytapa on opittava ensin ja tähän yhteiseen oppimiseen tiimipalavereissa käytävät asiat ovat tärkeitä. Tiimipalaveri on hyvä paikka käydä läpi seuraavia asioita, joita ovat tiimityön periaatteet, osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin ja toimintamalliin liittyvät tekijät. (Vartia 1997, 131.) Näiden tulosten mukaisesti tiimipalavereihin olisi hyvä rakentaa runko, jonka mukaisesti sovitaan tiimiä koskevista asioista, periaatteista ja tiedonvaihtoon liittyvistä asiakokonaisuuksista. Tällä tavoin tasapuolisesti ja selkeästi järjestetty tiedottaminen tavoittaisi kaikki työntekijät.

Tiimin palavereissa tarvitaan yhteistä aikaa käytännön työn läpikäymiseen ja ongelmakohtien purkamiseen sekä tiimiä koskevien

työtehtävien organisoimiseen. Tiimipalavereita halutaan järjestää säännöllisesti ja niissä pitäisi käsitellä myös asiakasprosessiin liittyviä asioita. Fisherin (1994, 243) mukaan tiimi ratkaisee itsenäisesti asiakaspalveluun liittyvistä päätöksistä ja mahdollisten ongelmien selvittämisestä. Tiimi on asiakasohjautuva ja monitaitoinen, hallitsee oman tehtäväalueensa sekä tiimin jäsenet jakavat keskenään osaamistaan ja tieto-taitoa. Tiimi keskittyy kokonaisuuksiin, tavoitteet ovat yhteisiä ja ilmapiiri on uutta luova ja innostava. Edellä mainittuja asioita ja tekijöitä on hyvä kehittää yhteisissä tiimipalavereissa. Odotukset tiimipalavereista toimintakäytäntöjä tukevaksi kanavaksi ovat oikeansuuntaiset. Tiimeissä olisi yhteisesti keskityttävä tiimiä koskevien kokonaisuuksien hallintaan ja tavoitteisiin sekä jokaisen tiiminjäsenen oman osaamisalueiden kehittämiseen ja osaamisensa jakamiseen muille tiimin jäsenille.

9.3.3 Organisaation yhteiset palaverit

Organisaation kehittäminen käytännön työn ja koulutuksen kautta olivat keskeisimmät tekijät selvitetessä organisaation yhteisiin palaverihin kohdistuvia odotuksia. Taulukossa 11 ilmenee organisaation yhteisiin palaverihin liittyvät odotukset.

Taulukko 11. Odotukset organisaation yhteisiltä palavereilta.

Organisaation kehittäminen käytännön työn kautta	Organisaation kehittäminen koulutuksen kautta
<i>Paikka, jossa käsitellään koko työvoiman palvelukeskuksen henkilöstöä koskevia asioita (ei yksittäisten työntekijöiden tai toimipaikkojen asioita)</i>	<i>Yhteiset palaverit keskitettäisiin teemakoulutustilaisuuksiksi</i>
<i>Toimipaikkojen ja tiimien kuulumisten sekä kokemusten vaihtotilaisuus, avoin keskustelufoorumi</i>	
<i>Yleistä tiedottamista ja työntekijöiden ajan tasalla pitämistä sekä selkeitä päätöksiä yhteisistä asioista</i>	

Organisaation yhteisiin palavereihin liittyvät odotukset kohdentuivat organisaation kehittämiseen käytännön työn kautta. Palavereiden halutaan olevan tilaisuuksia yhteisten asioiden läpikäymiseen, kuulumisten ja kokemusten vaihtamiseen sekä yleisten asioiden tiedottamiseen. Spiikin (1999) mukaan tiimien toimintaan kuuluu, että pelisäännöistä ja asioiden hoitamisesta sovitaan palavereissa. Avoimella keskustelulla varmennetaan ja sovitaan yhteisistä säännöistä ja toimintamenetelmistä. Tällöin tiimeissä ja koko organisaatiossa syntyy vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta vahva me-henki, joka johtaa myönteiseen kehitykseen organisaatiossa. Tulosten pohjalta yhteisten palavereiden kehittäminen ja ylläpitäminen keskittyisi kaikkia työntekijöitä koskevien asioiden käsittelyyn sekä yhteisten sääntöjen läpikäymiseen. Lisäksi yhteisten palavereiden tehtävänä olisi lisätä organisaation yhteistä vuorovaikutusta ja vahvistaa me-henkeä.

Yhteisten palavereiden odotetaan lisäävän työntekijöiden osaamista, jolloin palavereiden sisältö olisi teemakoulutustyyppinen. Mankan (1999, 71-72) mukaan oppiva organisaatio on halukas aina kehittämään osaamistaan. Oppivan organisaation oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttavat useat tekijät (oppiminen, organisaatio, ihmiset, tieto jne.), joiden yhteisvaikutuksesta tapahtuu organisaation osaamisen lisääntymistä. Yhteisillä, koko organisaatiota koskevilla yhteispalavereilla voidaan siis edistää oppimista ja tiedon lisääntymistä organisaatiossa. Tulosten mukaan organisaatiossa olisi tarvetta yhteisille teemakoulutuksille, mutta myös yhteiset, koko henkilöstön palaverit koetaan tarpeellisiksi.

9.3.4 Tiimin päätösvalta

Tiimin päätösvaltaan liittyen keskeisimpinä tekijöinä pidettiin vallan ja vastuunjaon tarkentamista sekä tiimissä tapahtuvaa päätöksentekoa. Taulukossa 12 ilmenee tiimin päätösvaltaan liittyvät odotukset.

Taulukko 12. Tiimin päätösvaltaan liittyvät odotukset.

Vallan ja vastuunjaon tarkentaminen oleellista	Tiimin toimintaa kehittävät vallan ja vastuunjaon tekijät
<i>Enemmän päätösvaltaa tiimille</i>	<i>Päätösvalta konkreettiseen tiimityön tekemiseen liittyviin asioihin</i>
<i>Ei muutoksia nykytilanteeseen</i>	<i>Päätösvalta asiakasprosessiin ja sen järjestämiseen sekä tiimin toimintamalliin liittyviin asioihin</i>
<i>Ei päätösvaltaa tiimille</i>	<i>Päätösvalta tiimien välisestä ja tiimin sisäisestä tiedotuksesta vastaamiseen</i>

Vallan ja vastuunjaon tarkentamista pidettiin oleellisena. Yleisesti tiimille haluttaisiin enemmän päätösvaltaa, mitä ei kuitenkaan tarkemmin määriteltä. Toisaalta vastauksista nousi esille myös se, että päätösvaltaan liittyvissä asioissa ei nykytilanteeseen haluta muutoksia eikä myöskään tiimille haluta päätösvaltaa. Hirvihuhdan ja Litovaaran (2004, 179) mukaan vallan ja vastuun tasapaino pitää määritellä jokaisessa tiimissä ja tiimien jäseniä tulee kannustaa sekä rohkaista toimintalinjausten löytämisessä. Valtaan ja vastuunjakoon liittyvistä tekijöistä pitäisi keskustella tiimeissä sekä määritellä työntekijöille, mitä nämä asiat tarkoittavat toiminnan kannalta. Näkemykset tiimin päätösvalasta hajoavat laajalle skaalalle, joten päätösvaltaan liittyvien tekijöiden osalta täytyisi tarkentaa toimintalinjauksia.

Tiimin toimintaa kehittävien vallan ja vastuunjaon tekijöistä nousivat esille konkreettiseen tiimin työhön liittyvät asiat. Näitä olivat asiakasprosessiin ja sen järjestämiseen sekä tiimin toimintamalliin liittyvistä asioista päättäminen. Tiimien välisestä ja tiimin sisäisestä tiedotuk-

sesta haluttiin myös päättää tiimeissä. Engeströmin (1998, 28-29) mukaan tiimityön edistämistä ja kehittämistä tukee tiimien valtuuttaminen toimimaan itseohjautuvasti. Tiimin tehtävänä on vastata ja tehdä ratkaisut ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden asioissa, vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä eri suuntiin, uusien toimintatapojen kehittäminen ja prosessien uudistaminen. Tulosten perusteella tiimeille on hyvä tehdä tiimivaltuutukset, jotka ohjaisivat tiimien toimintaa vallan ja vastuunjaon osalta. Tämän avulla tiimien jäsenet tietäisivät, mistä tekijöistä ja asioista he voivat itsenäisesti tiimeissä päättää.

9.3.5 Johdon tuki tiimeille ja koko organisaatiolle

Keskeisimpinä tekijöinä johdon tuesta tiimeille ja koko organisaatiolle nousivat Vartian (1994) määrittelemät tietotuki, henkinen tuki ja arviointituki. Taulukossa 13 esitetään johdon tuen tarpeet.

Taulukko 13. Johdon tuen tarve.

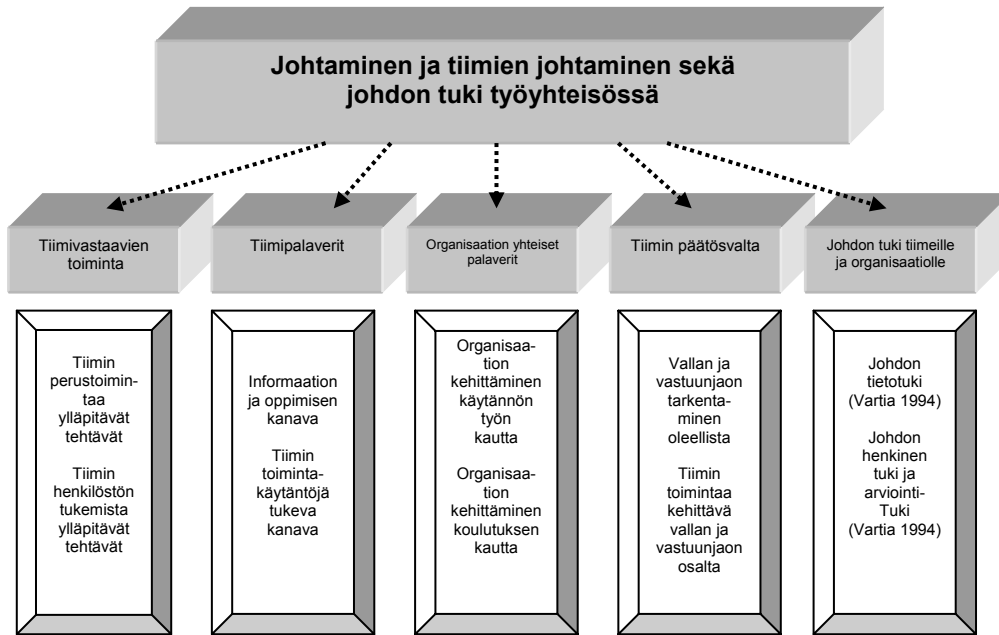
Johdon tietotuki (Vartia 1994)	Johdon henkinen tuki ja arviointituki (Vartia 1994)
<i>Ohjausryhmän tietouden lisääminen koko henkilöstölle</i>	<i>Johto edistäisi toiminnallaan yhteisen me-hengen lisääntymistä organisaatiossa</i>
<i>Johdon tuki tiimien toiminnan tukemiseen ja kiinnostus tiimien työstä ja tilanteesta</i>	<i>Työntekijöiden arvostaminen ja kannustaminen käytännön työn tasolla</i>

Johdon tietotukeen liittyen ohjausryhmän toiminnasta kaivattiin lisätietoa. Lisäksi johdolta odotettiin tukea tiimien toimintaan ja tilannetietoihin sekä kiinnostusta tiimien tekemää työtä kohtaan. Vartian (1994, 196) mukaan työtoverisuhteiden ja esimies-alaisuuden toimivuudella on yhteys sekä työtyytyväisyyteen että koettuihin psyykkisiin oireisiin. Ihmissuhteiden toimivuus vaikuttaa myös koko työyhteisön toimivuuteen. Elon ja Kiviniityn (1994) mukaan taas osallistuva johtaminen on yhteydessä alaisten stressioireiden vähyyteen, työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen. Johdon vuorovaikutus

työntekijöiden kanssa vähentää myös hänen omaa kuormitustaan. Tutkimustuloksien perusteella halutaan edistää esimies-alaisuuden toimivuutta, mikä lisää myös organisaation toimivuutta.

Henkiseen tukeen ja arviointitukeen liittyen johdon tulisi edistää toiminnallaan yhteisen me-hengen lisääntymistä organisaatiossa. Lisäksi odotettiin myös työntekijöiden arvostamista ja kannustamista käytännön työn tasolle. Juutin ja Vuorelan (2002, 22-23) mukaan keskeisimpänä tehtävänä johdolla on luoda organisaatioon mahdollistava ja avoin toimintakulttuuri, joka antaa selkeitä ohjeita arjen toimintaan. Nakarin (2003) tutkimustulokset osoittavat johtajuuden merkityksen työntekijöiden hyvinvoinnin kokemukseen. Tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukainen työjako ja työntekijöiden arvostaminen ovat kehittävä ja motivoiva työn mahdollistajia. Nämä vaikuttavat myös työyhteisön hyvinvointiin. (Nakari 2003, 190-191.) Tutkimustuloksiin pohjautuen olisi hyvä kehittää mahdollisimman avointa ja tasa-arvoista toimintakulttuuria, joka edistäisi myös oikeudenmukaista ja selkeää työn tekemistä tiimeissä sekä koko organisaatiossa.

9.3.6 Yhteenveto johtamisen ja tiimien johtamisen sekä johdon tuen kehittamisestä organisaatiossa



Kuvio 8. Keskeisimmät kehittämiskohteet johtamisessa ja johdon antamassa tuessa.

Johtamista ja tiimien johtamista sekä johdon tukea käsiteltiin tiimivastaavien toiminnan, tiimi- ja organisaation yhteisten palavereiden, päätösvalan ja johdon antaman tuen näkökulmista.

Tiimivastaavien odotetaan organisoivan tiimiä koskevat työtehtävät ja toimivan myös johdon mukaisena esimiehenä tukien tiiminsä jäseniä eri asioissa.

Tiimipalavereita pidettiin informaatiota ja oppimista sekä toimintakäytäntöjä tukevinä kanavina. Yhteisten palavereiden odotettiin kehittävän organisaation toimintaa käytännön työn ja koulutuksen kautta.

Vallan ja vastuun jakoa tiimeissä olisi tarkennettava, jotta toimintamalli ja asiakastyö kehittyisivät ideaalille tasolle. Johdon olisi tuettava tiimejä ja työkuultuureiden kehittämistä. Näin edistettäisiin asiakastyön toimivuutta ja työssä jaksamista.

10 TIIMITYÖN KEHITTÄMISEN TOTEUTTAMISSUUNNITELMIEN ANTI FOKUSRYHMÄTYÖSKENTELYSSÄ

Fokusryhmä on menetelmä, joka pohjautuu tietyn teema-aiheen käsittelyyn. Tässä tutkimuksessa fokusryhmätyöpäivän tarkoituksena oli lisätä tietoa tiimityön kehittämisestä koko organisaation näkökulmasta. Fokusryhmätyöskentelyllä käsiteltiin viisi eri teema-aihealuetta, jotka olivat tiimien välinen yhteistyö, verkostoyhteistyö, moniammatillisuuden hyödyntäminen, tiimien toiminnan johtaminen ja sosiaalinen tuki työyhteisössä.

Tutkimustulokset käsitellään teema-aihealueittain. Esitettyjen tutkimustulosten tulkinnan helpottamiseksi keskeisimmistä tuloksista on tehty yhteenveto jokaisen aihealueen loppuun.

10.1 Tiimien välinen yhteistyö

Tiimien välistä yhteistyötä käsiteltiin näkökulmista työntekijöiden oma rooli, tiimin toimivuus, tyytyväisyys nykyiseen tiimijakoon ja rakentamiseen, tiimin sisäinen ja ulkoinen tiedonkulku sekä yhteistyö tiimissä ja muiden tiimien kanssa.

Seuraavana esitetään fokusryhmäkeskusteluiden keskeisimpiä tuloksia ja lisäksi tuodaan esille lainauksia osallistujien mielipiteistä kuvaamaan paremmin näkemystä kyseisestä aiheesta.

10.1.1 Oma rooli tiimissä

Tiimeissä koettiin, että työntekijöiden tehtävänkuvia olisi tarkennettava. Lisäksi työtovereiden osaamisalueet eivät olleet selvillä eikä tiimien sisällä tiedetä toisten työtehtävien sisältöä.

” Työtovereiden tehtävänkuvat eivät ole kaikilla selvillä. Edes tiimien sisällä ei tiedetä toisten tehtävänkuvaa”.

”Tehtävät ja nimikkeet eroavat vielä toisistaan eli saman nimikkeen omaavat työntekijät eivät tee samoja asioita.”

Heikkilä–Laakson ja Heikkilän (1997) mukaan tiimeissä olevien henkilöiden erilaisuus on huomioitava toiminnan onnistumisen kannalta. Tiimien jäsenten monipuolinen osaaminen ja erilaisuus mahdollistavat asetettuihin tuloksiin pääsemisen. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997.) Tutkimustulosten perusteella tämä ilmentää sitä, että tehtävänkuvien läpikäyminen ja tiimin jäsenten osaamisalueiden esiintuominen olisi roolien selkiinnyttämisen kannalta tärkeää. Työntekijöiden nimikkeet ohjaavat myös liikaa oman roolin kehittymistä tiimissä. Olisi nähtävä, että vaikka työntekijöillä on samat nimikkeet, niin tehtävänkuvat eivät välttämättä ole samat.

10.1.2 Tiimin toimivuus

Tiimien toimintamallit olisi yhtenäistettävä. Yksin työskentelyä pitäisi vähentää ja yhteistyönkäytäntöjä lisätä. Tiimien jäsenille pitäisi kokonaisuudessaan selkiinnyttää asiakaspalveluprosessi, jotta tiimien toiminta kehittyisi.

”Tiimin sisällä täytyy olla yhtenäinen malli ennen kuin voidaan tehdä kunnollista yhteistyötä muiden tiimien kesken”.

”Tärkeää on yksin työskentelyn vähentäminen ja tiimin yhteistyökäytäntöjen lisääminen.”

Spiikin (1999) mukaan tiimin toimintaan edistää se, että on sovittu asioiden hoitamisesta ja kaikilla on tiedossa tiimin toimintamenetelmät. Pirneksen (2002, 18) mukaan mikäli organisaatiossa ei ole tehty yhteisiä sopimuksia toiminnasta, niin yhteisvastuu ei toimi. Tällöin työntekijät eivät tiedosta, että yksilösuoritukset ovat osa toiminnan kokonaisuutta. Tutkimustuloksien perusteella ilmenee, että kehitettävää on toimintamallin, yhteisten käytänteiden ja asiakasprosessin

osalta. Organisaation tiimeissä olisi sovittava tiimien toimintamenetelmistä ja vastuutettava tiimien jäsenet tekemään yhteistyötä.

10.1.3 Tyytyväisyys tiimijakoon ja rakenteeseen

Tiimien väliltä koetaan puuttuvan yhtenäiset työtavat ja tiimien työmääriä pidetään epäsuhtaisena. Lisäksi tiimien välillä kilpaillaan eri tekijöistä.

”Onko työmäärä tiimien välillä samanlainen? Aiheuttaako se kilpailua? Kilpailu tiimeissä on erilaista; toisissa kilpaillaan nuppiluvuista, toisissa miten työ tehdään.”

”Yhtenäinen malli puuttuu, tiimeissä eri käytännöt.”

”Tiimien välistä yhteistyötä pitäisi tasata asiakasmäärän suhteen.”

Pirneksen (2002, 18) mukaan mikäli tiimien jäsenille yhteiset tavoitteet ja arvopäämäärät eivät ole selkiintyneet, niin tiimin jäsenet eivät kykene toimimaan moniammatillisesti. Tutkimustuloksien perusteella tiimien jäsenille ei ole vielä muodostunut selkeää käsitystä yhteisistä tavoitteista ja arvopäämääristä, koska tiimit eivät koe tekevänsä työtä yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimien keskinäinen tavoitesuuntautunut yhteistyö vaatii vielä kehittämistä.

10.1.4 Tiimin tiedonkulku

Tiimien välisessä tiedonkulussa ilmenee ajoittain katkoksia ja tietämättömyyttä. Toimivina käytäntöinä pidettiin yhteisiä palavereita ja intranetiä.

”Isot TYP-palaverit ja muut yhteiset tapahtumat, joissa kaikki ovat mukana on hyvä asia.”

”Intra on hyvä tiedonkulun kannalta.”

Spiikin (1999, 149) mukaan esimiesten on mahdollistettava tiimien välisten palavereiden ja keskustelufoorumien pitämisen riittävyys organisaatiossa. Vartian (1997, 131) mukaan tiimin työntekijöiden on osallistuttava tiimipalaveriin ja opiskeltava yleisesti tiimityön periaatteita. Tutkimustuloksiin pohjautuen on esimiesten varmistettava yhteisten palavereiden riittävyys. Jokaisen työntekijän on myös itse oltava vastuussa tiedonkulusta ja tiimityökäytäntöjen ylläpidosta. Näin voidaan edistää ja kehittää tiedonkulkua organisaatiossa.

10.1.5 Tiimien yhteistyö

Yhteistyön osalta tiimivastaavien tulisi edistää tiimien välistä toimintaa. Asiakasprosessin, tiimien ja tiimien välisten työkäytänteiden sekä välineiden selkiinnyttäminen vaativat myös kehittämistä.

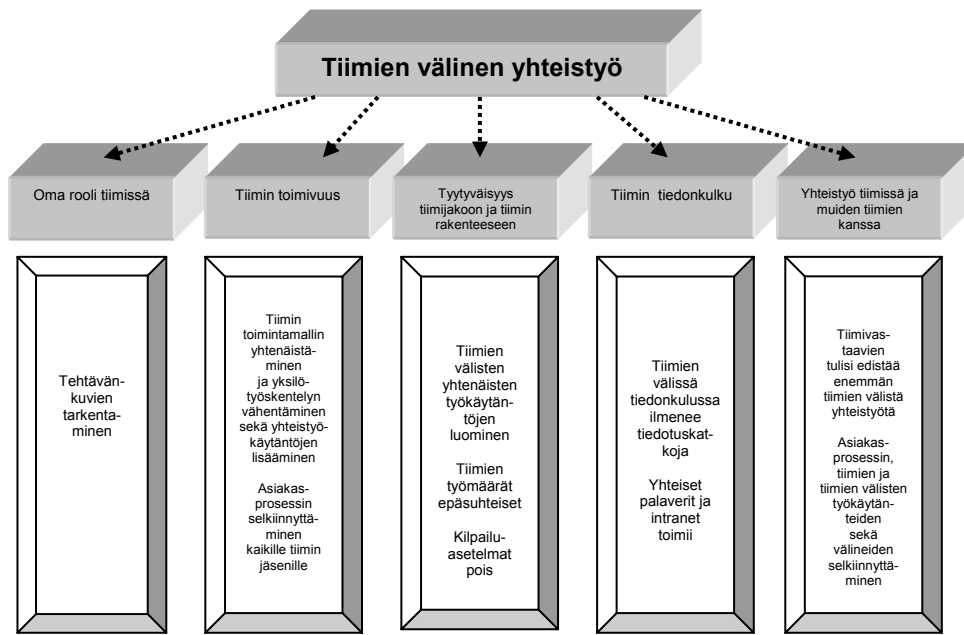
”Tiimien vetäjillä on tällä hetkellä liikaa asiakkaita – vaikuttaa tiimin toimintaan, joka taas vaikuttaa tiimien väliseen yhteistyöhön.”

”Ensimmäiseksi täytyisi asiakasprosessi olla selvillä kaikissa tiimeissä, jotta voidaan lähteä purkamaan yhteistyötä tiimien välillä.”

”Asiakasprosessi on vaan alkua tiimien väliseen yhteistyöhön. Täytyisi yhteistyössä miettiä, miten asiakasprosessia ja tiimien välistä yhteistyötä vietään oikeasti eteenpäin.”

Spiikin (1999) mukaan erityisesti tiimivastaavien on huolehdittava oman tiimin ulkopuolelle ulottuvasta yhteistyöstä ja kehitettävä sitä. Katzenbachin ja Smithin (1993, 119-129) mukaan tiimit tarvitsevat riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia keskustella rauhassa työhönsä ja yhteisiin tavoitteisiin liittyvistä asioista. Tämä kehittää tiimien sisäisen keskustelukyvyn kehittymistä, mikä edistää taas keskinäistä yhteistyötä. Tutkimustuloksiin pohjautuen tiimivastaavien olisi kiinnitettävä erityistä huomiota tiimien välisen yhteistyön kehittämiseen. Tiimeille olisi myös annettava enemmän aikaa yhteiselle keskustelulle ja yhteistyökäytänteiden suunnittelulle. Tämän avulla edistettäisiin yhteistyötä tiimissä ja eri tiimien välillä.

10.1.6 Yhteenveto tiimien välisen yhteistyön kehittämisestä



Kuvio 9. Keskeisimmät kehittämiskohteet tiimien välisessä yhteistyössä.

Tiimien välisen yhteistyön keskeisimpiä kehittämiskohteita käsiteltiin oman roolin, tiimin toimivuuden, tiimirakenteen, tiedonkulun ja tiimien yhteistyön näkökulmista.

Palvelukeskuksen henkilöstön tehtävänkuvien tarkentaminen olisi ensisijaista, koska se tukisi osaamisalueiden tunnistamista. Tiimien toimintamallit olisi yhtenäistettävä yhteistyökäytäntöjen ja asiakaspalveluprosessin toimivuuden edistämiseksi. Osaaminen ja asiantuntemus tiimeissä pitäisi arvioida uudelleen.

Tiimivastaavien tulisi edistää tiimien välistä yhteistyötä asiakasprosessin ja tiimien välisten käytänteiden osalta. Yleisesti esimiesten olisi edistettävä tiedonkulkua, jotta välttyttäisiin väärältä informaatiolta.

10.2 Verkostoyhteistyö

Fokusryhmätyöpäivän verkostoyhteistyötä käsittelevän aineiston tutkimustulokset esitetään näkökulmista yleinen verkostoyhteistyö työvoiman palvelukeskuksen yhteistyötahojen kanssa ja asiakaspalveluprosessissa ilmenevä verkostoyhteistyö. Seuraavana käsitellään tarkemmin edellä mainittujen aihealueiden tutkimustuloksia.

10.2.1 Verkostoyhteistyö työvoiman palvelukeskuksen yhteistyötahojen kanssa

Näkökulmasta yleinen verkostoyhteistyö työvoiman palvelukeskuksen yhteistyötahojen kanssa nousi keskeisesti esille se, että yhteistyön tekemiseen on syntynyt yksilö- ja tiimikohtaisia käytäntöjä. Palvelukeskuksen eri työntekijät osallistuivat pääsääntöisesti vain oman ammattialansa tai taustaorganisaation palavereihin, vaikka ammattialojen ristiin keskusteluja pidettiin tärkeänä. Yhteistyötä taustaorganisaatioiden kanssa haluttaisiin tiivistää.

Verkostoyhteistyön toteuttamiseen halutaan kehittää vastuuhenkilömalli, jolloin eri työntekijät vastaavat kukin omista vastuualueistaan. Yhteistyötahojen kanssa olisi rakennettava säännölliset palaverikäytännöt, jotta yhteistyön tekeminen olisi säännönmukaista. Verkostoyhteistyön tekemisessä halutaan säilyttää vapaus tehdä sitä omalla tyylillä ja tavalla.

”Työntekijät ovat pääsääntöisesti vain oman taustansa palaverissa.”

”Enemmän keskustelua ristiin myös muiden kuin oman taustaorganisaation kanssa.”

”Jokaisella yhteistyötaholla on omat käytännöt toimia. Kunta tai palveluntuottaja toimii omanlaisesti. Pitäisi kuitenkin säilyttää vapaus tehdä yhteistyötä ja toimia eri tahojen kanssa. Pelisäännöt ja yhteinen viitekehys voisi olla, mutta sen pitäisi olla joustava, ehkä jotain perusraameja vain.”

Arnkilän (2005, 28) mukaan yhteistyössä korostuvat vuorovaikutustietoisuus, ammatti- ja sektorirajojen ylitykset sekä verkostojen hyöty. Lisäksi verkostoyhteistyöllä on tärkeä merkitys asiakastyöhön ja yhtä lailla alueellisten verkostojen rakentumiseen. Virkkusen (2000, 24) mukaan halutessamme, että toiminnan perspektiiviä ei hahmotettaisi liian kapeasti nykyisen toimintakäytännön ja vallitsevan tiedon jäsentämistavan pohjalta, tulisi tarkastelukohteiden perustua monien toimintaan liittyvien tahojen vuoropuheluun, jossa korostetaan osallistuvien tahojen näkökulmaa. Tutkimustuloksien perusteella verkostoyhteistyö on vielä etsikkovaiheessa ja yhteistyökäytänteet muodostuvat eri tahojen välille vain yhteistyötä tekemällä. Vuoropuhelua eri tahojen kanssa on lisättävä, jotta yhteiset toimintamallit saadaan sovittua eri verkostoissa toimivien kumppaneiden kesken.

10.2.2 Asiakaspalveluprosessissa ilmenevä verkostoyhteistyö

Asiakkaisiin kohdistuvan verkostoyhteistyön pitäisi olla tasapuolista ja pohjautua jokaisen yksilön tarpeisiin. Verkostoyhteistyön haasteena pidettiin eri ammattikuntien terminologiaa, joka voi myös vaikeuttaa asiakaspalveluprosessin toimivuutta.

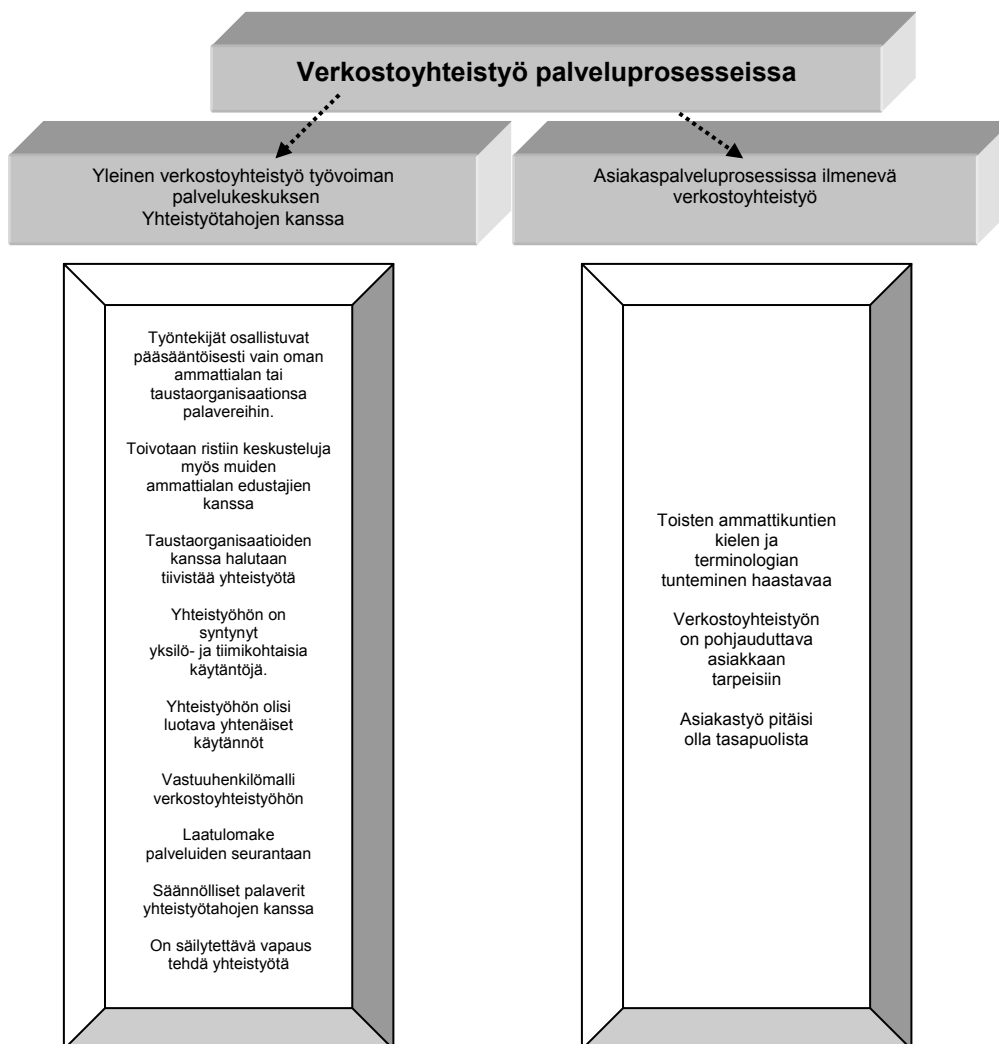
”Asiakkaan tilanteen ja asioiden nostaminen ensisijaiseksi verkostoyhteistyön tekijäksi.”

”Pitäisi määritellä laaduntaso organisaatiossamme ja millaista on tasapuolinen asiakastyö?”

Verkostoyhteistyössä yhteisen kielen löytäminen eri osapuolille on tärkeää, kuten myös se, että asiakastilanteessa kuunnellaan tarkasti mitä sanat merkitsevät asiakkaalle (Vilén ym. 2002, 131). Yleensä asiakkaan moniongelmainen tilanne vaatii kaikilla tasoilla rajat ylittävää moniammatillista yhteistyötä myös eri hallinnon ulkopuolisten tahojen kuten järjestöjen ja elinkeinoelämän kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että virkailijoiden on asennoiduttava ja toimittava eri tavalla. (Ehdotukset syrjäytymisen vastaisista toimista 1999.) Asiakastyössä

on olennaista toisiaan täydentävien työtehtävien ja osaamisen etsiminen. Yhteistyöllä määritellään uusia vastuualueita ja päätetään, kenen sektoritoimijan vastuulle asiakas missäkin vaiheessa siirretään, jotta voitaisiin toimia parhaalla mahdollisella tavalla. (Ehdotukset syrjäytymisen vastaisista toimista 1999, 16, 19, Vehviläinen 2002, 42-42, 57-58.) Tutkimustuloksiin pohjautuen on asiakaspalveluprosessiin liittyvä yhteistyö vielä kehitysvaiheessa ja keskinäisen yhteisen kielen etsikkovaihe on vielä menossa. Tuloksien perusteella asiakaslähtöinen verkostoyhteistyö on organisaation kannalta keskeistä, joten sen osalta on jatkossa kiinnitettävä huomiota asiakasprosessin eri vaiheiden vastuualueisiin.

10.2.3 Yhteenveto verkostoyhteistyön kehittämisestä



Kuvio 10. Keskeisimmät kehittämiskohteet verkostoyhteistyössä.

Verkostoyhteistyön keskeisimpiä kehittämiskohteita käsiteltiin yleisen verkostoyhteistyön ja asiakaspalveluprosessin näkökulmista.

Yhteistyön tekoon on syntynyt yksilö- ja tiimikohtaisia käytäntöjä, jotka olisi yhtenäistettävä. Säännöllistä yhteistyötä pidettiin tärkeänä ja palaverit sekä yhteisesti sovitut käytänteet koettiin kehittävän verkostoyhteistyön toteuttamista.

Asiakastyötä pitäisi kehittää tasapuolisemmaksi ja asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Lisäksi toisten työntekijöiden ammattialakohtaisen terminologian ja työn osaamisalueiden tunnistaminen vaikeutti asiakaspalveluprosessin toimivuutta.

10.3 Moniammatillisuuden hyödyntäminen

Moniammatillisuuden hyödyntämistä käsittelevän aineiston tutkimustulokset esitetään näkökulmista moniammatillisen yhteistyön toteuttaminen eri tahojen kanssa ja asiakasprosessiin liittyvä moniammatillinen yhteistyö. Seuraavana käsitellään edellä mainittujen aihealueiden tutkimustuloksia tarkemmin.

10.3.1 Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillisen yhteistyön toteuttamisen osalta käytössä olevat tietojärjestelmät vaikeuttavat yhteistyön tekemistä eri tahojen välillä. Lisäksi pelätään, kelpaako toisen ammattialan työntekijän tekemä työ. Moniammatillisuuden hyödyntämisen ei koeta toteutuvan päivittäisessä työssä eikä toisten työntekijöiden osaamista hyödynnetä riittävästi. Lisäksi työntekijät haluaisivat rajata työtään ja sopia työnsä vastuualueista.

"Huolestuttaa, että miten hyväksytään ja huolitaan toisen tiimiläisen tai muualla tehdyn työn sisältö eli kelpaako toisen tekemä työ ja luotetaanko siihen riittävästi?"

”Työyhteisössämme moniammatillisuutta pitäisi hyödyntää entistä enemmän, mutta jostain syystä se ei ole vielä oikein toimivaa.”

”Täytyisi tiimeissä ja eri ammattiryhmissä sopia mitä kenellekin kuuluu ja millä perusteella me toimitaan näin, nyt kun toimitaan.”

Moniammatillisen yhteistyön toteutuminen vaatii aikaa, pitkäjänteistä harjaantumista ja esimiesten tukea. Yhteistyön onnistuminen edellyttää työntekijöiltä motivaatiota, ammattitaitoa, tietoa, yhteistyömenetelmien hallintaa ja tietoa omasta erityisasiantuntijuusalastaan yhä enemmän. Lisäksi pitää pystyä jakamaan tietoa sellaisten tahojen kanssa, jotka toimivat vierailta kentillä ja ottamaan heiltä informaatiota vastaan (Siira 2005, 26-28.) Moniammatillisessa tiimityössä laaja-alaisuus voidaan nähdä ammatin syvälliseksi ja teoreettiseksi ymmärtämiseksi, jolloin henkilö voi suoriutua tehtävistään joustavasti ja vaihtelevin tilannemuutoksia. Huomioiden työelämässä tapahtuvat nopeat muutokset ja laaja-alainen osaaminen on yksilön hallittava työelämässä sellaiset perustaidot, joiden avulla hän kykenee uusiutumaan ammatissaan sekä siirtymään muuttuneisiin työtehtäviin, mikä johtaa siihen, että yksilöllä on oltava valmiudet myös uusiutua ammatissaan. (Vertanen 2002, 52.) Arnkilin ym. (2003) mukaan moniammatillinen yhteistoiminta vaatii epävarmuuden sietämistä ja keskeneräisyyttä. Moniäänisyys on voimavara, jossa kuullaan ja kuunnellaan erilaisia näkemyksiä. Oikeassa olemisen tärkeys väistyy.

Tutkimustuloksien perusteella moniammatillisen työotteiden omaksuminen on vielä kesken. Aikaisempi ammattialakeskeinen työtapa on kulttuurissamme vielä normaalia, joten moniammatillinen eri alan asiantuntijoiden yhteistyö vaatii opettelua. Moniammatillisen työn mahdollistajina toimivat esimiehet. Heidän tehtävänä on tukea työntekijöitä moniammatilliseen työotteeseen, mutta myös työntekijöiden on uskallettava etsiä yhteistyömahdollisuuksia eri asiantuntijoiden kanssa.

10.3.2 Asiakaspalveluprosessiin liittyvä moniammatillinen yhteistyö

Asiakaspalveluprosessiin liittyvän moniammatillisen yhteistyön asiakastyötä vaikeuttavat epäselvät vastuualueet ja liiallinen tilastollinen tavoiteseuranta. Organisaatiossa koetaan, että asiakasprosessin eteenpäin vieminen työntekijän omalla ammattitaidolla ja moniammatillisella työotteella on tärkeää, mikä haastaa työntekijät arvostamaan toinen toistensa ammattitaitoa.

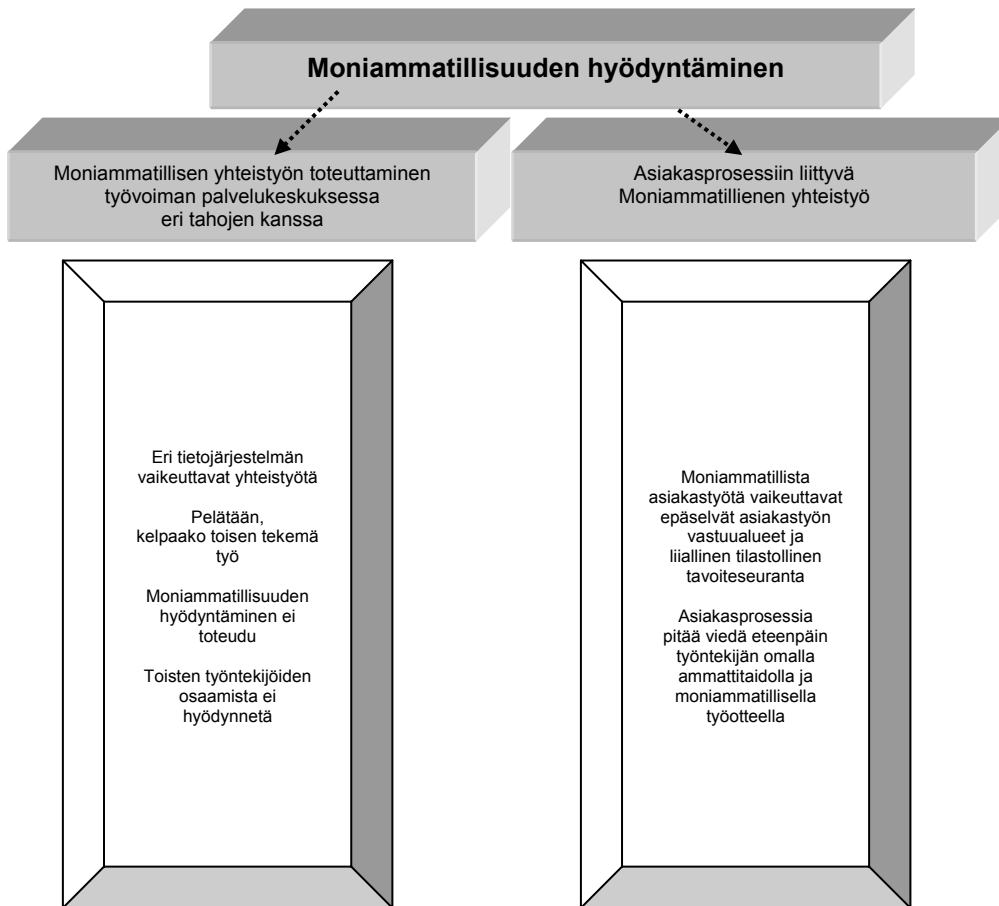
”Vastuun jakautuminen epätasaista, epäselvät tehtäväkuvat ja pelisäännöt.”

”Työntekijällä on oikeus ja velvollisuus työstää asiakasprosessia omalla ammattitaidolla.”

”Asiakastyöskentelyn tuloksia mitataan liikaa tilastoilla.”

Kumppanuus ja toistensa kunnioittaminen rakentaa hyvää ja sallivaa ilmapiiriä, jossa vastavuoroisen dialogin on mahdollista toteutua. Erilaisten näkökulmien esittäminen edellyttää dialogille hyvän pohjan luomista, jolla tarkoitetaan muun muassa turvallisuutta ja aitoa kiinnostusta toisten näkökulmiin sekä sanomisiin. (Isoherranen 2005, 95–97.) Moniammatillisessa asiakasprosessissa asiakkaan tietojen tulee olla etusijalla ja tapahtua aina dialogina (Perttinen 2003, 39–44; Vilen, Leppämäki & Ekström 2002, 133). Tutkimustuloksiin pohjautuen organisaatiossa ei toteudu vastavuoroisen dialogin toteutuminen vaan työn tekeminen on enemmän yksilökeskeistä. Tämä yksilökeskeisyys johtuu todennäköisesti siitä, että työntekijät haluaisivat selkeämmät asiakastyön vastuualueet. Työntekijöiden ja tiimien välisistä vastuista on keskusteltava, jotta työn tekemiseen syntyisi turvallinen työilmapiiri.

10.3.3 Yhteenveto moniammatillisuuden hyödyntämisen kehittämisestä



Kuvio 11. Keskeisimmät kehittämiskohteet moniammatillisuuden hyödyntämisessä.

Moniammatillisuuden hyödyntämisen kehittämiskohteiden keskeisimpiä näkemyksiä tarkasteltiin yleisen moniammatillisen yhteistyön ja asiakasprosessissa ilmenevän moniammatillisuuden näkökulmista.

Moniammatillisen yhteistyön toteuttamista heikensivät eri tahojen omat tietojärjestelmät ja luottamuspuola toisia työntekijöitä kohtaan. Moniammatillisuuden ei koettu toteutuvan työssä ja toisten työntekijöiden osaamista ei hyödynnetty.

Työntekijät pitivät tärkeänä oman ammattialansa osaamisen hyödyntämistä, vaikka tällä hetkellä epäselvien asiakastyön vastuualuei-

den koettiin vaikeuttavan moniammatillista asiakaspalvelua. Liiallinen tilastoseuranta koettiin vaikeaksi ja hankaloittavan työn toteuttamista.

10.4 Tiimien toiminnan johtaminen

Tiimien toiminnan johtamista käsittelevän aineiston tutkimustulokset esitetään näkökulmista tiimivastaavien toiminta, tiimipalaverit, organisaation yhteiset palaverit, tiimin päätösvalta ja johtaminen yleensä. Seuraavana käsitellään edellä mainittujen aihealueiden tutkimustuloksia tarkemmin.

10.4.1 Tiimivastaavien toiminta

Yleistä johtamisjärjestelmää täytyisi täsmentää työntekijöille. Tiimivastaavien roolia olisi tarkennettava, mutta myös tiimeissä tiimivastaavan tekemään työhön olisi luotettava. Vastaajat toivat esille myös sen, että tiimivastaavien tulisi perehdyttää työntekijät tasapuolisesti uusiin tehtäviin arvostaen jokaisen työpanosta.

”Henkilökunnalla ei ole riittävästi tietoa johtamisesta.”

”Tiimivastaavien rooli käytännössä edelleen epäselvä. Mikä onkaan tiimi ja kuka oikein esimies?”

”Olisi hyvä käydä läpi, että ymmärtääkö kaikki tiimivastaavat tehtävänsä samalla tavalla.”

”Perehdytys pitäisi toimia samalla tavalla kaikille työntekijöille ollen tasapuolista tiimistä tai toimipaikasta riippumatta.”

Tiimien johtamisen onnistumiseen vaikuttaa myös esimiehen antama tuki. Vallan ja vastuun tasapaino tulee määritellä jokaisessa tiimissä ja tiimien jäseniä tulee kannustaa sekä rohkaista toimintalinjausten löytämisessä. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 179.) Ruohotien (2002a, 275-277) mukaan esimiehen erityinen taito on antaa alaisilleen tilaa ja vapautta hoitaa tehtävänsä itsenäisesti, mutta samanaikaisesti

luoda psykologista läheisyyttä ja vahvistaa työntekijän identiteettiä ja minäarvostusta. Saylesin (1989, 43-50) mukaan johtaja saavuttaa todellisen hyväksynnän muodolliselle valta-asemalleen, käskyilleen ja ohjeilleen, oikeuksilleen ja kunnioitukselleen vain osoittamalla oman kyvykkyytensä, saavuttamalla henkilöstön luottamuksen, edustamalla oikein ja oikeissa paikoissa, asettamalla johdonmukaisia tavoitteita, antamalla teknistä apua ja neuvoja, hyvillä henkilökohtaisilla suorituksilla, käyttämällä taitavasti valtaansa ja ylläpitämällä hyvien hetkien tunnelmaa. Tutkimustuloksien perusteella olisi yleisesti tarkennettava henkilöstölle johtamiseen liittyviä asioita. Tiimien johtamista olisi vahvistettava tiimivastaavien päätösvaltaa ja tehtävänkuvaa selkeyttämällä. Tiimivastaavien oman tehtäväkohtaisen roolin omaksuminen edistäisi myös tiimien toiminnan kehittymistä.

10.4.1 Tiimipalaverit

Tiimipalavereiden esityslistojen etukäteen toimittamista pidettiin tärkeänä, jotta palaveriin valmistautumiseen jäisi aikaa. Jatkossa tiimipalavereiden toivotaan keskittyvät myös asiakastyötä koskevien asioiden läpikäymiseen, jotta yhteinen asiakastyö tiimissä kehittyisi.

”Perustehtävän hoitaminen tärkeintä eli asiakastyöhön painottuva työmalli.”

”Palavereiden ja kokouksien esityslistat täytyisi saada etukäteen.”

Spiikin (1999) mukaan tiimien toimintaan kuuluu, että pelisäännöistä ja asioiden hoitamisesta sovitaan tiimipalavereissa. Avoimella keskustelulla varmennetaan ja sovitaan tiimin säännöistä sekä toimintamenetelmistä. Tiimissä syntyy vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta vahvaa me-henkeä, mikä johtaa myös myönteisiin asennemuutoksiin ja tiimin toiminnan parempaan tehtävien hoitamiseen yhteisesti. Tuloksiin pohjautuen tiimipalavereiden käytäntöjä olisi hyvä jäsentää yhdenmukaisiksi tiimeissä. Sopimalla selkeästi yhteisistä käytännöistä lisätään me-henkeä ja tätä kautta selkiintyy myös tiimin toimintamalli.

10.4.2 Organisaation yhteiset palaverit

Organisaation yhteisiin palavereihin halutaan lisättävän avointa keskinäistä vuoropuhelua ja eri tiimien asioiden käsittelyä.

”Sisäpolitiikan avoimuuden luominen vuoropuhelua lisäämällä.”

”Palavereiden ja kokouksien esityslistat täytyisi saada etukäteen. Niihin pitäisi saada asioita enemmän myös tiimeistä.”

Tilanteista selviytyäkseen oppiminen on välttämätöntä yksilölle, mutta oppimiseen ja jaksamiseen vaikuttavat keskeisesti myös työyhteisö, jolta edellytetään muun muassa tukea, avoimuutta, vuorovaikutteisuutta, tehokasta tiedonkulkua ja selkeää työtehtävien jakoa sekä hyvää johtamista (Keskinen 1999; Leithwood & ym. 2002, 192-193; Nakari 2003, 190; Syrjäläinen 2002, 123; Varila & Viholainen 2000, 73). Tutkimustulosten perusteella yhteiset palaverit nähdään paikkoina, joissa työntekijät voivat saada vuorovaikutuksellista tukea koko työyhteisöltä. Tämä taas vaikuttaa tiedonkulkuun ja tehtävien hoidon selkiintymiseen.

10.4.3 Tiimin päätösvalta

Tiimin päätösvaltan osalta luottamusta tiimivastaavan päätöksentekoon tiimiä koskevissa asioissa tulisi vahvistaa. Asiakasprosessia koskevien päätöksiä tiedottamista tiimissä olisi lisättävä, jotta tiimin eri työntekijät tietäisivät toistensa oikeuksista.

”Tiedonkulku toimimaan.”

”Täytyisi lisätä luottamista / luottamusta tiimivastaavan tehtävän hoitamiseen.”

Tiimien toimivaltuuksien vapauttamiseen liittyy läheisesti käsite voimaantuminen. Johtamisteorioissa ideaalina mallina pidetään sitä, että esimies kykenisi oman toimintansa kautta luomaan työntekijöil-

leen tilaa toimia ja käyttää valtaa sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Ruohotie 2001, 4-5.) Tuloksiin perustuen tiimin toimintaa koskevia päätöksentekoprosesseja olisi tehostettava ja tiimivastaavan otettava vastuuta esimiehenä päätöksenteosta.

10.4.4 Yleinen johtaminen

Yleisen johtamisen osalta organisaation toimintamallin kehittäminen olisi ensisijaista. Johtotiimin tulisi priorisoida käsiteltävät asiat, jotta toiminta kehittyisi johdonmukaisesti. Lisäksi johtotiimiin halutaan sosiaalityön edustaja. Henkilöstön olisi kehitettävä epävarmuuden sietokykyä ja annettava omat resurssinsa toiminnan kehittämiseksi.

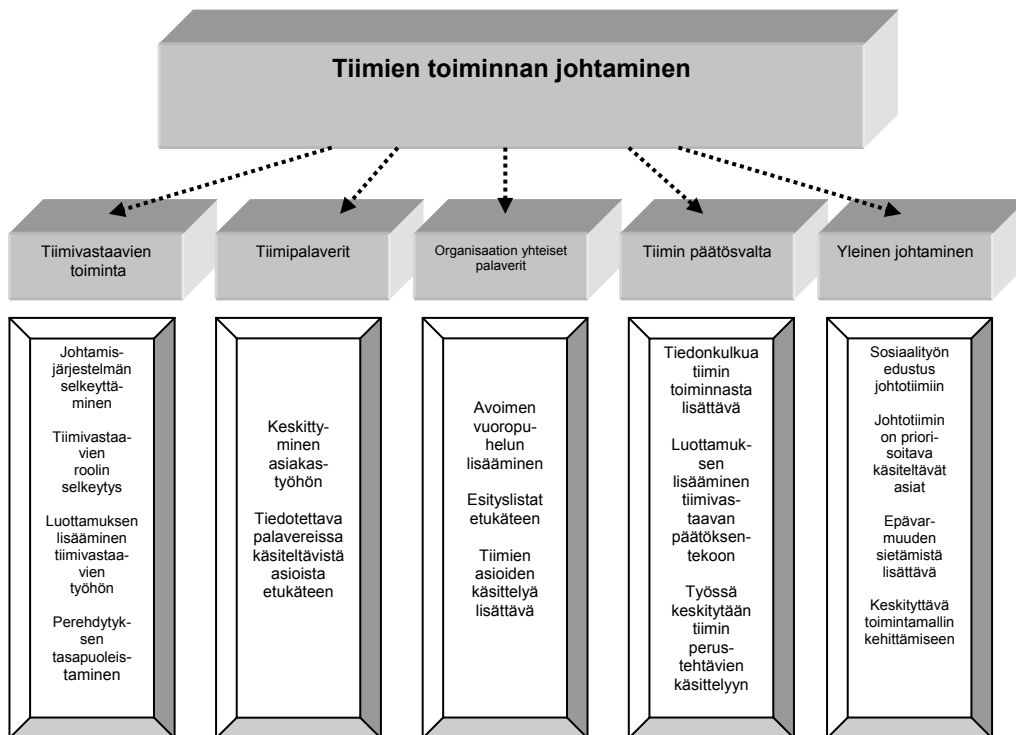
”Toimintamallin luominen ensisijaisen tärkeää, koska kyseessä on uusi työyhteisö.”

”Sosiaalipuolen edustus johtotiimiin tärkeä asia tasapuolisuuden nimissä.”

”Taustaorganisaatioissa totuttu työnkuvien selkeyteen, eikä ole opittu epävarmuuden sietämiseen jota nyt olisi kehitettävä.”

Lönnqvistin (2000, 10) mukaan johtajan tehtävänä on myös organisaation perustehtävän oikea ymmärtäminen ja sen sisäistäminen. Tämän jälkeen hänen on tuettava muita organisaation jäseniä tunnistamaan tärkeimmät asiat ja käsittelemään niitä. Scheinin (1987) ja Lönnqvistin (1998) mukaan johtajan on myös saatava työntekijät saavuttamaan sovitut tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. (Schein 1987, 325; Lönnqvist 1998, 10.) Johtajan on edelleen selkiinnyttävä perustehtävään liittyviä asiakokonaisuuksia ja tuettava työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa. Nämä tekijät on myös huomioitava toimintamallia kehitettäessä. Esimiehen tasapuolisella tuella edistetään organisaation toimintaa ja selkiinnytetään perustehtävää. Johtajan on toiminnassaan keskityttävä organisaation perustehtävän selkiyttämiseen, mikä edistää myös toiminnan yleistä johtamislinjaa.

10.4.5 Yhteenveto tiimien toiminnan johtamisen kehittämisestä



Kuvio 12. Keskeisimmät kehittämiskohteet tiimien toiminnan johtamisessa.

Tiimien toiminnan johtamisen keskeisimpiä kehittämiskohteita käsiteltiin tiimivastaavien toiminnan, tiimi- ja yhteisten palaverien, päätösvaltan ja yleisen johtamisen näkökulmista.

Tiimivastaavien roolia ja johtamisjärjestelmää on jatkossa selvennettävä. Tätä kautta lisääntyy myös luottamus tiimivastaavien työtä kohtaan. Jatkossa tiimipalavereissa toivotaan käsiteltävän myös asiakastyöhön liittyviä asioita ja kysymyksiä. Tiimipalaverien sisällöistä halutaan tiedot etukäteen, jotta jokainen voisi valmistautua tilaisuuteen. Organisaation yhteisiin palaveriin halutaan enemmän avointa keskustelua tiimien asioista.

Tiimin päätösvaltaa halutaan kehittää lisäämällä luottamusta tiimivastaavien tekemiin päätöksiin. Yleisen johtamisen osalta tärkeimpänä tekijänä pidettiin organisaation toimintamallin edistämistä. Jatkossa johtotiimin tulisi priorisoida käsiteltävät asiansa ja sosiaalityön

edustus haluttaisiin johtotiimiin. Koko palvelukeskuksen henkilöstön toivotaan kehittävän epävarmuuden sietokykyä, jota tarvitaan työskennellessä uudessa organisaatiossa.

10.5 Sosiaalinen tuki työyhteisössä

Sosiaalista tukemista käsittelevän aineiston tutkimustulokset esittävät näkökulmista henkinen tuki, arviointituki ja tietotuki työyhteisössä. Seuraavana käsitellään edellä mainittujen aihealueiden tutkimustuloksia tarkemmin.

10.5.1 Henkinen tuki

Henkisen tuen osalta keskinäinen yhteydenpito, yhteinen keskusteleminen ja tieto toisten työntekijöiden osaamisesta vaativat kehittämistä. Henkilöstön jaksamiseen liittyvien fyysisten ikämuutosten huomioimista on kehitettävä ja toisten työntekijöiden arvostamista sekä palautteen antamista on edistettävä organisaatiossa.

” Meidän on kyllä työyhteisössä pystyttävä keskustelemaan vaikeista asioista, ei pelkkä laatikkokäytäntö edistä yhteistyötä.”

” Henkilöstö on eri-ikäistä - jaksaminen erilaista - myös voimavarat! ”

” Koska Imatra ja Parikkala ovat fyysisesti etäällä, koetaan yhteydenpito hankalaksi.”

Hyvin toimivat ja tukea antavat ihmissuhteet ovat keskeinen työtyytyväisyyden lähde ja yksilön voimavara työn päivittäisten stressitekijöiden kohtaamisessa. Toisaalta ihmissuhdeongelmat aistitaan helposti ja ne koetaan usein merkittäväksi työn stressitekijäksi. Työtoverisuhteiden ja esimies-alaisuuden toimivuudella on yhteys sekä työtyytyväisyyteen että koettuihin psyykkisiin oireisiin. Ihmissuhteiden toimivuus vaikuttaa myös koko työyhteisön toimivuuteen. (Vartia 1994, 196.) Työtoverien ja esimiehen sosiaalinen tuki on tärkeä ihmisen voimavara työn kuormitus- ja stressitilanteissa. Ihmisen sel-

viäminen kuormittavasta tilanteesta voi riippua siitä, miten hänellä on saatavilla tilanteen kannalta sosiaalista tukea. Sosiaalinen tukeminen ilmenee kahden tai useamman ihmisen välisenä henkisenä huolehtimisena, välineellisen avun tai arvioinnin vaihtumisena. (Vartia 1994, 197.) Tutkimustuloksiin perustuen työntekijöille olisi mahdollistettava tilaisuuksia, joissa he voisivat keskustella ja vaihtaa kokemuksiaan omasta työstään. Työntekijöiden jaksamista lisäävien teki-
jöiden huomioiminen edistäisi myös työyhteisön voimavarojen kehittymistä.

10.5.1 Arviointituki

Arviointituen osalta tasavertaisuuden huomioiminen suhteessa eri työkuulttuureihin vaatii kehittämistä. Palautteen vastaanottaminen nousi myös yhdeksi kehitettäväksi osa-alueeksi. Kehittämiskohteena pidettiin moniammatillista asiakastyötä, jonka avulla lisättäisiin organisaation yhteistä voimavarakapasiteettia.

” Työhallintopainotteisuus korostuu, erilaiset työkuulttuurit.”

” Palautetta annetaan, mutta palautteen antamisessa on vielä parannettavaa ja tunnustetaanko kaikki palaute?”

” Asiakasasioiden käsittely yhteisesti lisää voimavarakapasiteettiä eikä kuormita ketään yksinään.”

Juutin ja Vuorelan (2002, 22-23) mukaan keskeisimpänä tehtävänä esimiehellä on luoda organisaation mahdollistava ja avoin toimintakuulttuuri, joka antaa selkeitä ohjeita arjen toimintaan. Tutkimustuloksien perusteella ohjeiden tasavertaisuuden ja yleensä toimintakuulttuurin kehittämiseen on organisaation esimiesten kiinnitettävä huomiota. Toimintakuulttuurin edistäminen lisäisi myös voimavarakapasiteettia ja kehittää asiakastyön sujuvuutta.

10.5.2 Tietotuki

Tiedon ja ohjeiden yhtenäistämistä sekä työyhteisön hierarkian selvittämistä pidettiin tärkeänä tietotuen osalta. Lisäksi henkilöstö koki tarvitsevänsä enemmän aikaa yhteisten asioiden työstämiseen.

” Ohjeita on, mutta ne ovat levällään ja muuttuvat usein. Eri ammattiryhmillä on omia ohjeita ja toimintaa kehitetään jatkuvasti.”

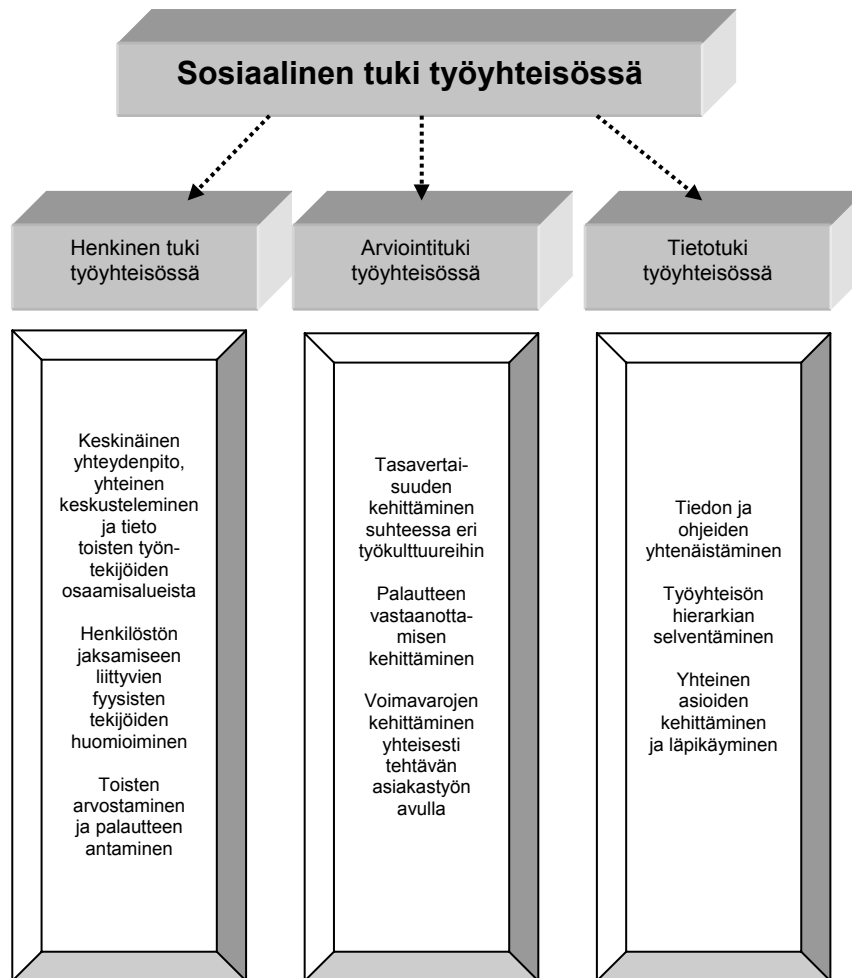
”Hierarkian suhteen asioita, jotka epäselviä esim. johtajan ja tiimivastaavien rooli.”

”Täytyisi varata enemmän aikaa yhteisten asioiden läpikäymiseen ja käsittelyyn.”

Järvisen ym. (2000, 80) mukaan keskeisiä tiedonkäsityksen ominaisuuksia ovat dynaamisuus ja aktiivisuus; tiedonkäsitystä on kehitettävä jatkuvasti työyhteisössä. Ongelmien ratkominen itsessään vaatii sekä ammatillista että organisationaalista osaamista, jolloin ne ratkaistaan enemmän yhteistoiminnallisten toimintatapojen kuin yksilötyöskentelyn kautta. Tutkimustuloksien perusteella organisaatiossa on kehitettävä asioiden läpikäymistä yhteistoiminnallisten toimintatapojen kautta, jotta toimintamallit yhtenäistyvät ja selkiintyvät paremmin työntekijöille.

Yleisesti huomioiden muutostilanteesta selviytyäkseen oppiminen on välttämätöntä yksilölle, mutta oppimiseen ja jaksamiseen vaikuttavat keskeisesti myös työyhteisö, jolta edellytetään muun muassa tukea, avoimuutta, vuorovaikutteisuutta, tehokasta tiedonkulkua ja selkeää työtehtävien jakoa sekä hyvää johtamista. (Keskinen 1999; Varila & Viholainen 2000, 73; Leithwood & ym. 2002, 192-193; Syrjäläinen 2002, 123; Nakari 2003, 190.) Edellä mainittuun muutostilanteeseen liittyviin tekijöihin on kiinnitettävä huomiota, jotta toiminta kehittyisi organisaatiossa.

10.5.3 Yhteenveto sosiaalisen tuen kehittämisestä työyhteisössä



Kuvio 13. Keskeisimmät kehittämiskohteet työyhteisössä sosiaalisen tuen osalta.

Sosiaalisen tuen osalta työyhteisön keskeisimpiä kehittämiskohteita käsiteltiin henkisen, arviointi- ja tietotuen kautta.

Kehittämiskohteina nousivat esille toisten työntekijöiden osaamisalueiden tunnistaminen ja arvostaminen sekä avoimen keskustelun lisääminen. Eri työkuultuureiden arvostaminen ja tiedon sekä ohjeiden yhtenäistäminen olivat myös keskeisiä kehittämisalueita.

11 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO MONIAMMATILLISEN TIIMITYÖN KEHITTÄMISESTÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää moniammatillisen tiimityön kehittämiseen liittyviä asioita ja lisätä tietoa eri viranomaistahojen muodostamasta uudenlaisesta moniammatillisen tiimiorganisaation tiimityön kehittämisestä.

Moniammatillisella tiimityöllä pyritään tehostamaan asiakastyön sujuvuutta ja saavuttamaan parempia tuloksia moniammatillista eri alan asiantuntijoiden osaamista hyödyntäen. Siiran (2005, 26-28) mukaan moniammatillisen yhteistyön toteutuminen vaatii aikaa, pitkäjänteistä harjaantumista ja esimiesten tukea. Yhteistyön onnistuminen edellyttää työntekijöiltä motivaatiota, ammattitaitoa, tietoa, yhteistyömenetelmien hallintaa ja tietoa omasta erityisasiantuntijuusalastaan yhä enemmän.

Tutkimustuloksista nousi esille se, että yhdistettäessä monen eri organisaation toiminnat yhdeksi organisaatioksi on varattava riittävästi aikaa yhteisen toimintakulttuurin luomiseen. Sarala ja Saralan (1996, 39) mukaan organisaation toimintakulttuurin muutos yhteistoiminnallisempaan suuntaan kestää yleensä 2-5 vuotta. Kokonaisuutena tuloksista nousi esille se, että kehittämistyö on vasta alussa ja monet osa-alueet organisaation toiminnassa ovat vielä keskeneräisiä.

Tutkimuksessa käsitellyt asiakokonaisuudet asettavat melkoisen haasteen organisaation johdolle, joka määrittää toiminnan suunnan tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa työvoiman palvelukeskuksen koko henkilöstöltä vaaditaan uudenlaista asennetta ja tapaa tehdä työtä moniammatillisessa organisaatiossa, vaikka työntekijöiden taustat ovat perinteisessä yksisektorisessa linjaorganisaatiossa.

Seuraavana on koottu yhteenveto keskeisimmistä kehittämiskyselyn ja fokusryhmätyöskentelyn tuottamista tutkimustuloksista.

11.1 Tiimityön ja tiimien välisen yhteistyön kehittäminen

Kehittämiskyselyn tulosten perusteella oman roolin kokeminen jakautui tiimityötä edistävään ja heikentävään rooliin. Kehittämiskohteina nousivat esille tiimissä koetut ulkopuolisen ja itsenäisen vastuukantajan roolit. Fokusryhmätyöpäivän tuloksista keskeisempänä kehittämiskohteena nousi esille palvelukeskuksen henkilöstön tehtävänkuvien tarkentaminen.

Jatkossa olisi tarkennettava työntekijöiden tehtävänkuvia, mikä edesauttaisi työntekijöiden sitoutumista tiimityöhön. Lisäksi tiimin jäsenten osaamisalueiden esiintuominen olisi henkilöstön työroolien tarkentumisen kannalta tärkeää. Työntekijöiden nimikkeiden koetaan myös ohjaavan liikaa oman työroolin kehittymistä. Työntekijöiden olisi ymmärrettävä, että vaikka monilla heistä olisi samat työnimikkeet, niin tehtävänkuvat eivät välttämättä ole samat.

Tiimien toimivuuden osalta kehittämiskyselyssä nousi esille, että tiimin yhteisille asioille olisi varattava enemmän aikaa. Töiden jakaantumista tiimin jäsenten kesken ei koettu tasapuoliseksi ja tiimissä tapahtuvaa toimintaa ei pidetty tehokkaana. Fokusryhmätyöpäivän keskeisimpänä tuloksena ilmeni, että tiimien toimintamallit olisi yhtenäistettävä yhteistyökäytäntöjen sekä asiakaspalveluprosessin toimivuuden edistämiseksi.

Kehittämiskyselyn tulosten perusteella tiimijakoon oltiin tyytyväisiä, mutta muiden tiimien asiantuntemusta ei osattu hyödyntää. Tuloksien perusteella koetaan, että tiimien osaaminen ja asiantuntijuus eivät ole jakautuneet tarkoituksenmukaisesti. Fokusryhmätyöpäivän tuloksien perusteella ilmenee, että tiimien välille ei ollut sovittu yhteistyökäytäntöjä, mikä vaikeuttaa moniammatillisen yhteistyön toteuttamista.

Tulevaisuudessa tiimien toimintamallien yhtenäistäminen ja yhteistyökäytäntöjen lisäämistä olisi kehitettävä. Tuloksissa tuotiin esille,

että tiimit eivät toimi riittävän tehokkaasti ja työtehtävät eivät ole jakaantuneet tasapuolisesti. Keskeisesti tämä heijastaa siihen, että asiakasprosessia on selkiinnytettävä ja vastuut sen toiminnasta määriteltävä. Tiimien välille olisi kehitettävä yhteistyökäytännöt ja tiimien osaamista ja asiantuntijuuden jakautumista olisi hyvä tarkentaa.

Kehittämiskyselyn tuloksissa tuotiin esille, että tiimin asemoimista ja ulkopuolelle tapahtuvaa yhteistyötä on kehitettävä. Jatkossa yhteisistä toimintatavoista olisi sovittava ja yhteistyön toimivuutta olisi edistettävä. Lisäksi tiimivastaavilta odotetaan tiimien ulkopuolelle tapahtuvan työn organisoimista ja oman tiimin asemoimista. Fokusryhmätyöpäivänä nousi esille se, että tiimivastaavien tulisi edistää enemmän tiimien välistä yhteistyötä asiakasprosessin, tiimien välisten käytänteiden ja välineiden selkiinnyttämisen osalta.

Kehittämiskyselyn perusteella tiedonkulkuun olisi luotava pelisäännöt ja palavereita pitäisi lisätä. Tiedonkulun vastuun koettiin kuuluvan tiimivastaaville. Fokusryhmätyöpäivän tuloksien mukaan tiimien välistä tiedonkulkua olisi yleisesti kehitettävä.

Tiedonkulun osalta on huolehdittava, että yhteisiä tiedotustilaisuuksia olisi riittävästi. Esimiesten on myös jatkossa kiinnitettävä huomiota tiedottamiseen, minkä avulla voidaan poistaa myös tiimien välisiä tiedonkulkuongelmia. Tuloksien perusteella yhteistyö oman tiimin sisällä vaatii toimintatapojen tarkentamista ja työkäytännöistä sopimista. Lisäksi tiimivastaavien tulisi edistää enemmän tiimien välistä yhteistyötä. Asiakasprosessin osalta tarvitaan tarkentamista tiimien ja tiimien välisten käytäntöjen sekä välineiden käytöstä.

Edellä mainittujen asioiden osalta tiimityötä ja tiimien välistä yhteistyötä on jatkossa kehitettävä siten, että moniammatillista tiimityötä hyödynnetään tehokkaasti organisaation eri osa-alueilla ja työtehtävissä.

Taulukko 14. Yhteenvedo keskeisimmistä kehittämiskohteista tiimityössä ja tiimien välisessä yhteistyössä.

Kehittämiskyselyn tulokset	Fokusryhmätyöpäivän tulokset
<ul style="list-style-type: none"> - Tiimityötä heikentävien (ulkopuolisen ja itseenäisen vastuunkantajan) roolien kehittäminen tiimityötä tukeviksi rooleiksi - Yhteisille asioille enemmän aikaa - Työtehtävien jakaminen tasapuolisesti - Tiimin toiminnan tehostaminen - Muiden tiimien asiantuntijuuden hyödyntämisen lisääminen - Tiimivastaavien on edistettävä tiimien ulkopuolelle tapahtuvan työn organisoimista ja oman tiimin asemoimista organisaatiossa - Tiedonkulkuun on luotava pelisäännöt - Palavereita on lisättävä 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön tehtäväkuvien tarkentaminen - Tehtäväkuvien määrittelyssä irtiotto ammattinimikekeskeisyydestä - Tiimien toimintamallien yhtenäistäminen - Asiakaspalveluprosessin ja yhteistyökäytäntöjen edistäminen - Tiimien välisten yhteistyökäytäntöjen sopeuttaminen - Tiimivastaavien edistettävä enemmän tiimien välistä yhteistyötä - Tiimien välistä tiedonkulkua on yleisesti kehitettävä

11.2 Verkostoyhteistyön ja moniammatillisuuden kehittäminen

Kehittämiskyselyn mukaan olisi tarkennettava palvelukeskuksen verkostoyhteistyön toimintalinjauksia. Tuloksista nousi esille myös se, että palveluntuottajien kanssa tehtävää yhteistyötä on edelleen kehitettävä ja yleisesti eri tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä on tiivistettävä. Fokusryhmätyöpäivän tuloksien perusteella yhteistyön tekemiseen on syntynyt yksilö- ja tiimikohtaisia käytäntöjä, jotka olisi yhtenäistettävä. Kehittämiskohteena pidettiin myös säännöllistä palaverikäytäntöä yhteistyötahojen kanssa.

Tutkimustuloksien perusteella yhteistyö taustaorganisaatioiden kanssa vaatii kehittämistä. Jatkossa taustaorganisaatioiden kanssa pitäisi tiivistää yhteistyötä ja tehdä toimintalinjaukset verkostotyön rakenteisiin. Yhteistyön toteuttamiseen halutaan yhtenäiset käytänteet

ja säännölliset palaverit eri tahojen kanssa. Tuloksista nousi esille myös se, että yhteistyötä olisi lisättävä palvelukeskuksen sisällä eri ammattialojen edustajien kanssa.

Moniammatillisuuden toteutumisen esteeksi nousi se, että tietojärjestelmät ovat viranomaistahoilla erilaiset. Tutkimustuloksien perusteella moniammatillisuutta ei hyödynnetä palvelukeskuksessa eikä myöskään muiden työntekijöiden osaamisalueita tiedetä. Tuloksien mukaan moniammatillisuuden hyödyntäminen vaatii vielä kehittämistä kaikilla osa-alueilla.

Fokusryhmätyöpäivän tulokset kertovat, että asiakaspalveluprosessin moniammatillisen verkostoyhteistyön pitäisi pohjautua asiakkaan tarpeisiin. Kehittämiskyselyn tuloksista ilmenee, että moniammatillista ja verkostoituvaa asiakaspalveluprosessityötä on edelleen kehitettävä ja pyrittävä tekemään eri viranomaisten kesken.

Moniammatillisen asiakastyön toteutumista vaikeuttavat epäselvät asiakastyön vastuualueet. Oikein toimiakseen asiakasprosessi edellyttää tasavertaista vuorovaikutussuhdetta ja rajat ylittävää yhteistyötä eri alan asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi moniammatillinen verkostotyö edellyttää konkreettista yhteistyötä eri tahojen kanssa.

Verkostoyhteistyön ja moniammatillisuuden keskeisiksi tekijöiksi nousivat yhteisten toimintatapojen linjaaminen, ammatillisen osaamisen tunnistaminen, luottamuksen lisääminen ja yhteistyöhön entistä kiinteämpien toimintamallien kehittäminen. Tästä tehtävästä on yhteisvastuu yleisesti jokaisella palvelukeskuksen työntekijällä. Johdolla vastuu kiinnittyy palvelukeskuksen toimintaedellytyksiä luovaan moniammatilliseen verkostoyhteistyöhön ja tiimeissä asiakaspalveluprosesseihin liittyvään moniammatilliseen verkostoyhteistyön kehittämiseen.

Taulukko 15. Yhteenvedo keskeisimmistä kehittämiskohteista verkostoyhteistyön ja moniammatillisuuden toteuttamisessa.

Kehittämiskyselyn tulokset	Fokusryhmätyöpäivän tulokset
<ul style="list-style-type: none"> - Verkostoyhteistyön toimintalinjauksia olisi tarkennettava - Palveluntuottajien kanssa tehtävää yhteistyötä on edelleen kehitettävä - Yleisesti eri tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä on tiivistettävä - taustaorganisaatioiden kanssa on tiivistettävä yhteistyötä ja tehtävä toimintalinjaukset verkostotyön rakenteisiin - Moniammatillista ja verkostoituvaa asiakaspalveluprosessityötä on edelleen kehitettävä konkreetisimmalla yhteistyöllä 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyön tekoon on luotava yhtenäiset käytänteet - Säännöllisten palaverikäytäntöjen kehittämisen yhteistyötahojen kanssa - Moniammatillisen työotteen ja toisten työntekijöiden osaamisalueiden tunnistamisen kehittäminen - Moniammatillisen asiakaspalveluprosessin verkostotyön kehittäminen asiakaslähtöisesti - Epäselvien asiakastyön vastuualueiden selvittäminen ja töiden uudelleen jakaminen

11.3 Johtamisen kehittäminen

Kehittämiskyselyn tuloksien perusteella tiimivastaavan haluttiin organisoivan tiimiä koskevat työtehtävät. Lisäksi tiimivastaavan olisi toimittava johdonmukaisena esimiehenä ja tuettava henkilöstöä tasa-arvoisesti eri osa-alueilla. Fokusryhmätyöpäivän tuloksien mukaan johtamisjärjestelmää ja tiimivastaavien roolia olisi yleisesti tarkennettava.

Kehittämiskyselyn tuloksien perusteella tiimipalavereita pidetään informaation ja oppimisen sekä toimintakäytäntöjen tukemisen kanavina. Tiimipalavereiden toivotaan jatkossa olevan yhteisiä tilaisuuksia, joissa käsitellään yhteisesti tiimiä koskevia asioita ja tehdään päätöksiä. Fokusryhmätyöpäivän tuloksien mukaan tiimipalavereissa toivotaan käsiteltävän asiakastyöhön liittyviä asioita. Tiimipalavereiden sisällöistä pitäisi tiedottaa etukäteen, jotta ne toimisivat myös tiimin toimintakäytäntöjä ja informaatiota tukevin kanavina.

Kehittämiskyselyn tuloksien perusteella yhteisissä palavereissa halutaan kehittää organisaation toimintaa käytännön työn ja koulutuksen kautta. Fokusryhmätyöpäivän tutkimustulosten mukaan organisaation yhteisiin palaveriinhin toivotaan enemmän avointa vuoropuhelua tiimien asioista.

Kehittämiskyselyssä tiimin päätösvaltaan liittyvistä asioista nousi esille se, että vallan ja vastuun jakoa olisi tarkennettava. Päätösvaltaa pitäisi tarkentaa asiakasprosessin ja toimintamallin osalta. Fokusryhmätyöpäivän tuloksien perusteella haluttaisiin vahvistaa luottamusta tiimivastaavien päätöksentekoon.

Yleisen johtamisen osalta tärkeimpänä asiana pidettiin organisaation toimintamallin edistämistä. Johtotiimin tulisi priorisoida käsiteltävät asiat ja sosiaalityön edustus haluttaisiin johtotiimiin. Koko henkilöstön odotetaan kehittävän itsessään epävarmuuden sietokykyä, jota tarvitaan työskenneltäessä uudessa organisaatiossa.

Taulukko 16. Yhteenveto keskeisimmistä kehittämiskohteista organisaation johtamisen toteuttamisessa.

Kehittämiskyselyn tulokset	Fokusryhmätyöpäivän tulokset
<ul style="list-style-type: none"> - Tiimivastaavan tulisi organisoida tiimiä koskevat asiat - Tiimivastaavan olisi toimittava johdonmukaisena esimiehenä ja tuettava henkilöstöä tasapuolisesti eri osa-alueilla - Tiimipalaverit olisivat yhteisiä tilaisuuksia, joissa käsitellään tiimiä koskevia asioita ja tehdään päätöksiä - Yhteisten palavereiden halutaan kehittävän organisaation henkilöstöä käytännön työn ja koulutuksen kautta - Tiimin päätösvaltaan liittyvää vallan ja vastuunjakoa olisi tarkennettava. - Päätösvaltaa olisi tarkennettava asiakasprosessin ja toimintamallin osalta 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisjärjestelmää ja tiimivastaavien roolia on selvennettävä - Tiimipalavereissa halutaan käsitellä asiakasasioita - Tiimipalavereiden sisällöstä olisi tiedotettava etukäteen - Yhteisiin palaverihin halutaan enemmän avoimia keskustelutilaisuuksia - Tiimivastaavan päätöksentekoon luottamisen lisääminen - Toimintamallin edistäminen yleisen johtamisen osalta - Johtotiimin tehtävien priorisointi - Koko henkilöstön epävarmuuden sietokyvyn kehittäminen

11.4 Sosiaalisen tuen kehittäminen

Kehittämiskyselyn tuloksien perusteella johdolta odotetaan tukea tiimien toimintaan ja tilannetietoihin sekä kiinnostusta tiimien tekemää työtä kohtaan. Tuloksissa tuotiin myös esille, että me-henkeä olisi edistettävä ja työntekijöitä arvostettava sekä kannustettava johdon tasolta. Fokusryhmätyöskentelypäivän tuloksien mukaan olisi kehitettävä toisten työntekijöiden osaamisalueiden tunnistamista ja arvostamista sekä avointa keskustelua organisaatiossa. Tasavertaisuuden huomioiminen ja eri työkuultuureiden arvostaminen koettiin myös tärkeiksi kehittämisalueiksi. Tutkimustulosten perusteella haluttaisiin myös yhtenäistää työtä koskevia ohjeita ja selventää organisaation hierarkiaa.

Palvelukeskuksen johdolta toivottiin tiimien toiminnan tukemista ja kiinnostusta tiimien työhön sekä tilanteeseen. Jatkossa palvelukeskuksen johdon on edistettävä toiminnallaan yhteisen me-hengen lisääntymistä ja arvostettava sekä kannustettava työntekijöitään. Keskeisesti tuloksista ilmeni, että työntekijöiden on myös lisättävä keskinäistä yhteydenpitoa ja toistensa arvostamista sekä palautteen antamista. Jatkossa on myös kehitettävä tasavertaisuutta suhteessa organisaation eri työkuultuureihin ja lisättävä yhteisesti tehtävää asiakastyötä, mikä edistäisi työntekijöiden voimavaroja sekä työssä jaksamista.

Henkilöstölle olisi annettava enemmän aikaa muutosten työstämiseen ja kiinnitettävä erityistä huomiota työssä jaksamiseen. Tärkeää on myös jokaisen työn arvostaminen ja tasapuolisuuden huomioiminen. Merkittäviä asioita ovat myös työkavereiden välisen luottamuksen lisääminen ja johtajan antama tuki, jotka edistäisivät henkilöstön työhyvinvointia.

Taulukko 17. Yhteenveto keskeisemmistä kehittämiskohteista sosiaalisen tuen osalta.

Kehittämiskyselyn tulokset	Fokusryhmätyöpäivän tulokset
<ul style="list-style-type: none"> - Johdolta odotetaan tukea tiimien toimintaan ja tilannetietojen saamiseen - Johdon halutaan olevan kiinnostunut tiimien tekemästä työstä - Johdon on edistettävä yhteistä me-henkeä ja arvostettava sekä kannustettava työntekijöitä 	<ul style="list-style-type: none"> - Toisten työntekijöiden osaamisalueiden tunnistamista, arvostamista ja avointa keskustelua on kehitettävä - Edistettävä tasavertaisuuden huomioimista ja eri työkuultuureiden arvostamista - Työtä koskevat ohjeet on yhtenäistettävä ja organisaation hierarkiaa pitäisi selvittää - Työntekijöiden on lisättävä keskinäistä yhteydenpitoa ja toistensa arvostamista sekä palautteen antamista

Lopuksi voidaan todeta, että Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen toiminnan kehittäminen ja tiimien prosessien rakentaminen on vielä alussa, mutta tämän tutkimuksen avulla voidaan edistää niiden kehittämistä. Jatkuva toiminnan analysointi ja jokaisen työntekijän aito panostus työn kehittämiseen tukevat tiimiorganisaation kehittämistä sekä mahdollistavat onnistuvan toiminnan.

11.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta, mikä nostaa nopeasti esiin kysymykset tutkimuksen totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjetta, mutta tutkimusta on hyvä tarkastella kokonaisuutena, jolloin sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Seuraavien asia-alueiden on ilmevä tutkimuksessa suhteessa toisiinsa: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija–tiedonantaja–suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja raportointi. Tutkijan on myös tehtävä uskottava kuvaus aineiston kokoamisesta, jolloin tutkimustulokset tulevat selkeämmiksi ja ymmärrettäviksi. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 137-138.) Varton (1992, 26) mukaan tutkijan ymmärrys niitä kysymyksiä kohtaan joita hän muiden kohdalla tutkii, vaikuttaa oleellisesti koko tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä sekä tekemään niistä tulkintoja.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittariksi nousee osuus, jossa arvioidaan tutkimusaineiston laadun vaatimuksia. Tutkimusprosessin suunnitteluvaiheessa kiinnitettiin huomiota tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuksen aineiston muodostamiseen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset vastaavat toisiaan. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 184–185) tuovat esille, että laaduntarkkailua on tehtävä kaikissa tutkimuspro-

sessin vaiheissa eli suunnitteluvaiheessa, aineistonkeruuvaiheessa ja aineiston käsittelyvaiheessa.

Tutkijan oma kokemus organisaation rakentamisvaiheista auttoi tutkimuksen prosessimaista työstämistä, mutta toisaalta ennakkokäsitykset saattavat joskus myös vääristää tutkimusasetelmaa. Tästä johtuen tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota monipuolisen teoriakehyksen tekemiseen ja siihen, että aineiston tulkinta pohjautuu teoriaan.

Laadullisessa tutkimuksessa ei aineiston kattavuudesta puhuttaessa ole aineiston koolla välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen (Patton 1990, 185-186; Eskola & Suoranta 2001, 60-63). Aineiston kattavuus tarkoittaa sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta, vaan kaikki käytettävissä oleva aineisto otetaan huomioon (Eskola & Suoranta 2001, 60-65). Tässä tutkimuksessa aineiston tulkintojen pohjana toimii puolistrukturoidun kyselyn ja fokusryhmätöiden avulla saatu aineisto. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös tiedonantajien luotettavuudella (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189). Tutkimuksen tiedonantajat olivat tutkittavan organisaation työntekijöitä, joten tutkimuksen tulokset perustuvat heidän näkemyksiinsä kyseisistä asioista.

Kyselyiden suorittamisessa kiinnitettiin huomiota toteutukseen ja siihen, että jokainen vastaaja sai vastata kyselyyn nimettömänä. Lisäksi kyselyihin vastaamiseen varattiin riittävästi aikaa. Lomakekyselyyn päädyttiin siksi, että jokainen vastaus olisi mahdollisimman luotettava. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Puolistrukturoitu kyselomake antaa hyvän rungon sisällön aiheiden tarkempaan tutkimiseen, mutta jättää mahdollisuuden kyselyyn vastaajalle oman vastauksen tuottamiseen. Tästä johtuen kyselyn tekeminen sujuu varmemmin sekä antaa mahdollisuuden vastaajalle oman näkemyksen tuottamiseen. Puolistrukturoidussa kyselylomakkeessa kysymykset ovat samat kaikille, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä, vaan

haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. (Aaltola & Valli 2001, 27.)

Osa tutkimuksen aineistosta kerättiin fokusryhmätyömenetelmällä, jossa aineisto kerätään suurelta henkilömäärältä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti fokusryhmätyömenetelmässä syntyvät työryhmien yhteisvaikutukset. Fokusryhmäkeskusteluissa syntyvä vuorovaikutus on keskeistä aineistoa ja analysoitava tekijä (Kitzinger & Barbour 1999, 4-8). Täytyy siis huomioida, että kaikkien fokuskeskusteluihin osallistuneiden henkilöiden keskustelutaidot eivät ole yhteismitallisia. Osa osallistujista on hiljaisempia kuin toiset. Tästä johtuen tutkimusprosessin alussa suoritettiin puolistrukturoitu kysely, jotta kaikkien henkilöiden näkemykset ja kokemukset saatiin esille. Työryhmien fokusryhmäkeskusteluiden ja kyselylomakeaineistojen yhdistäminen antaa paremman kuvan tutkimuksesta ja parantaa myös fokuskeskusteluiden yleistettävyyden ongelmaa, mutta aineistoltaan tukee koko tutkimuksen tulosten luotettavuuden tarkastelua.

Valittuihin tiedonkeruumenetelmiin päädyttiin siksi, että tutkimustehtävän pohjalta tutkittavat asiakokonaisuudet ovat jokaisen omaa näkökulmaa käsitteleviä aiheita. Puolistrukturoidussa kyselyssä avointen aihealueiden kautta vastauksista ilmenee jokaisen oma näkemys asiasta. Fokusryhmätyömenetelmällä osallistujat saadaan taas keskustellen ilmaisemaan mielipiteensä käsiteltävästä aiheesta. Näillä menetelmillä kerätty tieto on todenmukaisempaa ja pohjautuu rehelliseen näkemykseen asiasta.

Laadullisen tutkimuksen lähestymistapaan liittyy ja kuuluu tietty aineistokeskeisyys. Huomioitavaa on myös se, miten ja millä menetelmillä tutkimuskohdetta tutkitaan. Tämä taas vaikuttaa siihen, mitä tutkimuskohteesta opitaan. Jotta tutkimustulokset perustuvat empiiriseen maailmaan ja tutkija kykenee reagoimaan viesteihin, täytyy aineistokeskeisessä tutkimuksessa käyttää metodeja, jotka vievät tut-

kijan lähelle tutkimuskohdetta. (Aaltola & Valli 2001, 77.) Tästä johdun aineiston keruu suoritettiin siten, että jokainen työntekijä tuotti tutkimuksessa analysoitavan aineiston työajalla.

Laadullisessa tutkimuksessa keskeiseksi tekijäksi nousee tutkimuksen dokumentointi. Tutkijan on perusteltava ja kuvattava tutkittavien maailmaa sekä menettelytapansa luotettavuutta. Tutkimuksessa aiheistojen teemat pohjautuivat tutkittavien tuottamiin vastauksiin, joista muodostettiin käsitys kyseiseen aiheeseen liittyvistä tekijöistä. Eskola ja Suorannan (2001, 208) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa joudutaan jatkuvasti pohtimaan tehtyjä ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa analyysin kattavuuteen sekä tehdyn työn luotettavuuteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on kysymys tutkimuksessa esitettyjen väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, ei ainoastaan vain tutkimuksen tuloksia. Objektivisuuden asemasta laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein tutkimuksen vahvistettavuudesta, jolla tarkoitetaan tutkimusta ohjanneiden lähtökohtien, olettamusten ja tutkimusstrategisten valintojen julkiseksi tekemistä tutkimuksen johtopäätösten uskottavuuden osoittamiseksi. (Guba & Lincoln 1989, 242-243.) Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189). Tuomen ja Sarajärven (2004, 135) mukaan myös laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin painotetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta. Tässä tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely on kuvattu tarkasti. Tulosten tulkinta perustuu puolistrukturoidun kyselyn ja fokusryhmätöiden tuottamiin aineistoihin. Tutkimustuloksissa on esitetty myös aineistokatkelmia fokusryhmätyössä kerätystä aineistosta. Nämä kaikki tekijät vahvistavat myös tutkimuksen luotettavuutta.

11.6 Tutkimuksen yleistettävyyden ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen arviointi on aina haastavaa tutkijalle. Tutkimusasetelma, jossa organisaation johtaja siirtyy tutkijaksi asettaa myös omat haasteensa tutkimuksen tekemiselle. Tutkimus suoritettiin toimintatutkimustyyppisesti organisaation toimintojen kehittämisen tueksi. Tutkimukseen osallistui koko organisaation henkilöstö. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa eri viranomaisstahojen muodostamasta uudenlaisesta moniammatillisen tiimiorganisaation kehittämisestä.

Suomessa on samanlaisessa vaiheessa ja samalla konseptilla toimivia organisaatioita on yhteensä 40 eli tutkimuksen tulokset ovat pääpiirteissään yleistettävissä vastaavassa viitekehityksessä oleviin organisaatioihin. Lisäksi tutkimuksen tulosten hyödyntäminen käytäntöön on mahdollista samantyyppisissä organisaatioissa, joissa toimintamalli perustuu samanlaiseen ideologiaan. Tämä mahdollistaa sen, että tuloksia voidaan hyödyntää organisaation kehitysprosessin tukena, kuten tässäkin tutkimustapauksessa. Tutkimustuloksissa kuvataan niitä asioita, joita on hyvä huomioida vastaavanlaisen organisaation kehittämisprosessissa, joten niiden avulla voi saada konkreettisia vinkkejä siitä, miten kannattaa toimia.

Tutkimuskysymyksiin vastatessa on pohdittu sitä, miten hyödyllisiä tutkimuksen tulokset ovat tutkittavalle organisaatiolle. Tähän liittyen tutkimuskohteessa tuloksia voidaan hyödyntää monella tavalla. Varsinaisia tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tarkastelemalla toiminnan kehittämisen edistämistä ja itse tutkimusprosessi on tuonut jo organisaation kehittämiseen muutoksia, jotka eivät näy tässä tutkimuksessa.

Tutkimus on toteutettu toimintatutkimustyyppisesti, ja tehdyt toimenpiteet sekä muut tutkimukseen liittyvät asiat ovat olleet koko ajan tutkijan seurattavina.

Jatkotutkimusehdotuksia ja aiheita on syntynyt monenlaisia. Jatkossa olisi mielenkiintoista seurata näiden kehitettävien toimenpiteiden toteutumista tai laajentaa tutkimusta muiden palvelukeskuksien toiminnan tutkimiseen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia sitä, miten moniammatillinen yhteistyö toimii työllistämisen edistäjänä pelkästään taustaorganisaatioiden (sosiaalitoimi, työvoimatoimisto ja Kela) osalta. Moniammatillinen tiimityö on tämän hetken trendi, joten mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita löytyisi monista eri osa-alueista.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen, & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus. 11-24.

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Aaltonen, P., Koivula, A., Pankakoski, M., Teikari, V. & Ventä, M. 1996. Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. TKK no: 3/1996.

Anderson, A. & Marshall, V. 1994. Core versus occupation-specific skills. Horsham: The Host Consultancy, Labour Market Intelligence Unit.

Argyris, C. 1998. Empowerment: The emperor's new clothes. Harvard Business Review, 76 (3), 98-105.

Arnkil, T. E. 2005. Moniammatillisuus – lisää byrokratiaa vai asiakkaan aitoa auttamista. Dialogi, 8 (1), 26-31.

Arnkil, T. E., Eriksson, E. & Arnkil, R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES. Raportteja 253. Saarijärvi: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Arnkil, R., Karjalainen, V., Aho, S., Lahti, T., Lyytinen, S-M. & Spangar, T. 2004. Yhteispalvelusta palvelukeskuskonseptin kehittämiseksi.

seen. Yhteispalvelukokeilun loppuraportti. Työhallinnon julkaisu 339. Helsinki: Valopaino Oy.

Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.

Bass, B.M. & Avolio, B. J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*. 4, 231-272.

Beairsto, B. 2003. Multi-dimensional administrative interaction. A binocular model of simultaneous leadership and management. Teoksessa B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (toim.) Professional learning and leadership. Research centre for vocational education and training (RCVE). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 1-48.

Beairsto, B. & Ruohotie, P. 2003. Empowering professionals as life-long learners. Teoksessa B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (toim.) Professional learning and leadership. Research centre for vocational education and training (RCVE). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 115-146.

Beckhard, R. 1996. On future leaders. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) The leader of the future. New visions, strategies and practices for the next era. San Francisco: Jossey-Bass publisher, 125-130.

Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. 2001. Focus groups in social research. London: Sage.

Bradford, D. & Cohen, A. 1998. Power up. Transforming organizations through shared leadership. New York: John Willey & Sons, Inc.

Carr, C. 1992. Alaiset johtavat itse itseään. Mikä on esimiehen rooli? *Yritystalous*, 8 (3), 18-25.

Carr, W. & Kemmis, S. 1983. *Becoming critical: knowing through action research*. Viktoria: Deakin University.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical, knowledge and action research*. London: Falmer Press.

Conner, M. 2001. Developing network-based services in the NHS. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14 (6), 237-244.

Cote', S. 2002. Human and social capabilities: towards a better understanding. *Life Long Learning in Europa*, 7 (4), 223-232.

Davidow, W. & Malone, M. 1992. *The virtual corporation*. New York: Harper.

Dey, I. 1993. *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.

Ehdotukset syrjäytymisen vastaisista toimista. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Työryhmämuistioita 1999:7. Helsinki: Oy Edita Ab.

Elo, A-L. & Kiviniitty, S. 1994. Esimies psyykkisen työympäristön parantajana. *Työ ja Ihminen: Työympäristötutkimuksen aikakauskirja*, 8 (4), 229-240.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.

Evers, F.T., Rush, J.C. & Berdrow, J. 1998. The Bases of competence: Skills for lifelong learning and employability. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Farren, C. & Kaye, B. L. 1996. New skills for new leadership roles. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Bechard (toim.) The leader of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 175-188.

Fern, E.F. 2001. Advanced focus group research. California: Thousand Oaks.

Fisher, K. 1994. Diagnostic issues for work teams. Teoksessa A. Howard (toim.) Diagnosis for organizational change – methods and models. New York: A Haper Business Book, 239-264.

Freeman, M., Miller, C. & Ross, N. 2000. The impact of individual philosophies of teamwork on multiprofessional practice and the implications for education. *Journal of Interprofessional Care*, 14 (3), 237–247.

Garwin, D.A. 1993. Building a Learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 73-91.

Greebaum, T. 1998. The handbook for focus group research. Thousand Oaks: Sage Publications.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.

Guba, E. & Lincoln, Y.S. 1989. Fourth generation evaluation. Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.

Hay, C. 1998. The tangled webs we weave: The discourse, strategy and practice of networking. Teoksessa D. Marsh (toim.) Comparing policy networks. Buckingham: Open University Press, 33-51.

Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja B:57. Turun opettajankoulutuslaitos.

Heikkinen, H., & Jyrkämä, J. 1999. Mitä toimintatutkimus on? Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 25-56.

Heinonen, E., Hämäläinen, K., Räisänen, H., Sihto, M. & Tuomala, J. 2004. Mitä on työvoimapolitiikka? VATT-julkaisusarja 38. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Helakorpi, S. 1999. Kouluttajan asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:119. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2004. Ratkaisun taito. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Liikanen, P., Remes, P. & Sajavaara, P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

House, J. S., Umberson, D. & Landis, K. R. 1988. Structures and processes of social support. *Annual Review of Sociology*, 24 (14), 293-318.

Hämäläinen, J. 1987. Laadullinen tutkimus käytännössä. Johdatus laadulliseen sosiaalitutkimukseen "käsityötaitoon". Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Tilastot ja selvitykset 2.

Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Sitra 202. Helsinki: Taloustieto Oy, 63-131.

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A 74.

Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. Perustietoa ryhmän käytöstä ja ryhmätyöstä sosiaalityöhön sovellettuna. Helsinki: WSOY.

Jonninen, P. 1995. Yrittäjien yhteistyöasenteet ja verkostoituminen. Liiketalouden tutkimuslaitos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavarantasarja no. 48. Jyväskylä:PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Järvenpää, E. & Immonen, S. 1998. Verkostojen johtaminen ja hallinta. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.), Yritysverkot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Sitra 201. Helsinki: Taloustieto Oy, 61-89.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.

Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykkinen kuormitus työelämässä. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor, 50-72.

Kalliola, S. 1996. Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätyöstä. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, T 15/1996.

Kangaspunta, R., Kilkku, N., Kaitiala-Heino, R. & Punamäki, R-L. 2005. Lapsiperheiden psykososiaalinen tukeminen. Pirkanmaan mielenterveystyön hankkeen peruspalvelutiimi- ja perheen hyvinvointineuvola – projektin loppuraportti 2002–2004. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 1/2005.

Karila, K. & Nummenmaa, A. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen, kuvauskohteena päiväkotii. Helsinki: WSOY.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: Weilin & Göös.

Keskinen, S. 1999. Opetustyössä jaksamisen keinoja. Teoksessa H. Tamminen & J. Hämäläinen (toim.) Hyvinvointi opetustyössä. Työturvallisuuskeskus. Helsinki – Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy, 51-61.

Keskitalo, E. & Mannila, S. 2002. Aktivointipolitiikka – vastaus pitkäaikaistyöttömyyden ja syrjäytymisen ongelmaan? Teoksessa M. Heikkilä & M. Kautto (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2002. Helsinki: Stakes, 192-213.

Kets de Vries, M.F.R. 1991. Yrity maailman sankarit ja häviäjät. Espoo: Weilin+Göös.

Khator, R. & Brunson, N.A. 2001. Creating networks for interorganizational settings: A two-year follow-up study on determinants. Teoksessa M. P. Mandell (toim.) Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy and management. Westport Connecticut: Quorum Books, 154-166.

Kitzinger, J. & Barbour, R.S. 1999. The challenge and promise of focus groups. Teoksessa R.S. Barbour & J. Kitzinger (toim.) Developing focus group research: Politics, theory and practice. London: Sage, 1-20.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 63-84.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kroger, J. 2000. Identity development. Adolescence through adulthood. California: Sage.

Kuusinen, R. 2001. Ongelmana yhteistyökyvyttömyys? Teoreettisen ymmärryksen etsintää Web-avusteiselle tiedontuottamisyhteistyölle. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteiden tutkimuskeskus.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11 (1), 3-12.

Launis, K. 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen, J, Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 122–133.

Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. 2002. Changing leadership for changing times. Changing education series. 3. painos. Buckingham Philadelphia: Open University Press.

Lewin, K. 1946. Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 4 (2), 34-46.

Longworth, N. & Dawies, W.K. 1996. Lifelong learning: New visions, new implications, new roles for people, organizations, nations and communities in the 21 th century. London: Kogan Page.

Lord, R.G.& Smith, W.G. 1999. Leadership and the changing nature of performance. Teoksessa D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (toim.) *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 192-239.

Lämsä, A-M. 2004. Johtajuuteen kouluttaminen eettisestä näkökulmasta. Teoksessa M. Friman, O. Lampinen, P. Nummela & M.V. Volanen (toim.) Ammattikorkeakouluetiikka. Opetusministeriön julkaisuja 30. Helsinki: Yliopistopaino, 110-125.

Lönnqvist, J. 1998. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset. 4. painos. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, J. 2000. Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva, 160-171.

Mahlamäki-Kultanen, S. 1998. Myyntitykki vai tyhjä tynnyri? Acta Universitatis Tamperensis 599.

Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampere: Tampereen yliopisto.

Marshall, C. & Rossman, G.B. 1995. Designing qualitative research. London: Sage.

McHugh, D. & Thompson, P. 1995. Work organisations. A Critical Introduction. London: Macmillan.

McLaughlin, E. 1991. Oppositional poverty: the quantitative / qualitative divide and other dichotomies. The Social Review, 39 (2), 292-308.

Metteri, A. 1996. Elämme muutosta, jossa yhteistyö on perusteltu valinta ja realistinen mahdollisuus. Teoksessa A. Metteri (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Helsinki: Oy Edita Ab, 9-14.

Miettinen, S. & Pelkonen, M. 2000. Empowerment ammatillisen kehittymisen osana. Teoksessa S. Miettinen, M. Miettinen, I. Nousiainen & L. Kuokkanen (toim.) Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY, 39-45.

Minore, B. & Boone, M. 2002. Realizing potential: improving interdisciplinary professional/paraprofessional health care teams in Canada's northern aboriginal communities through education. *Journal of Interprofessional Care*, 16 (2), 139–147.

Mohrman, S.A., Ledford, G.E & Mohrman, A.M. 1989. Conclusion: what we have learned about large-scale organizational change. Teoksessa A. M. Mohrman, S. A. Mohrman, G. E. Ledford, T. G. Cummings, E. E. Lawler III, and Associates (toim.) Large-scale organizational change. San Francisco: Jossey-Bass, 292-302.

Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Mohrman, Jr, A.M. 1995. Designing team-based organizations. *New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Morgan, D. 2002. Focus group interviewing. Teoksessa J. Gubrium & J. Holstein (toim.) *Handbook of interview research, context & method*. Thousand Oaks: Sage Publications, 141-159.

Morse, J. 1994. Emerging from the data: the cognitive processes of analysis in qualitative inquiry. Teoksessa J. Morse (toim.) *Critical issues in qualitative research methods*. Thousands oaks, USA: Sage Publications, 22-43.

Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen työtä kehittämässä. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. Väitöskirja. Hämeenlinna. Elektroninen julkaisu osoitteessa <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5459-6.pdf>

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 226.

Nikander, P. 2003 Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 40 (4), 279-290.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge – creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Novak, J.D. 2002. Tiedon oppiminen, luominen ja käyttö. Käsitekartat työvälineinä oppilaitoksissa ja yrityksissä. Keuruu: Otava.

Numminen, U. & Stenvall, K. 2004. Seudulliseen yhteistyöhön! Opetustoimen seudullisia verkostoja. Helsinki: Opetushallitus.

Patton, M.Q. 1990. Qualitative evaluation and research methods. California: Sage.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motiivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.

Perttinä, P. 2003. Asiakkaan osallistuminen kuntoutussuunnitteluun. Kuntoutus-lehti 4 (2).

Pintrich, P. 2000. The role of motivation in self-regulated learning. In P. Pintrich & P. Ruohotie (toim.) Conative constructs and self-regulated learning. Hämeenlinna: Research centre for vocational education, 51-66.

Pirnes, U. 1990. Kehittävä johtajuus. Keuruu: Otava.

Pirnes, U. 2002. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. JTO tutkimuksia – sarja 8. 6. painos. Oitmäki: Aavaranta Oy.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka. 7. painos. Helsinki: Otava.

Polanyi, M. 1983. The tacit dimension. London: Routledge.

Poulton, B.C. & West, M.A. 1993. Effective multidisciplinary teamwork in primary health care. Journal of Advanced Nursing, 18 (6), 918-925.

Pritchard, P. & Pritchard, J. 1999. Tiimistä toimeen terveydenhuollossa. Helsinki: Oy Edita Ab.

Pritchett, P & Pound, R. 1996. Tiimien uudelleen rakentaminen. Huipputuloksia tuottavan tiimin rakentaminen muutoksen oloissa. Helsinki: Rastor Oy.

Rauste von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Porvoo: WSOY.

Reason, P. 1994. Three approaches to participative inquiry. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. Thousands Oaks: Sage, 324-339.

Rhodes, R.A.W. 2003. Putting people back into networks. Teoksessa A. Salminen (toim.) *Governing networks*. Amsterdam: IOS Press, 9-23.

Robinson, N.1999. The use focus group methodology- with selected examples from sexual health research. *Journal of Advanced Nursing*, 29 (4), 905-913.

Rosenbröijer, C-J. 1998. Capability Development in Business Networks. *Ekonomi och Samhälle 69* Helsingfors. The Swedish School of Economics and Business Administration.

Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2001. Empowerment – muutoksen ja kasvun edellytys. Ammattikasvatuksen aikakausikirja, 4 (1), 4-9.

Ruohotie, P. 2002a. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. 2002b. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa J. Nieminen (toim.) *Verkot ja virtuaalistaminen oppimisen tukena*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 13-46.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. & Tannenbaum, S.I. 1992. Toward an understanding of team performance and training. Teoksessa R.W. Swezey & E. Salas (toim.) Teams: Their training and performance. Norwood, NJ: Ablex, 3-29.

Salminen, A. 1993. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio-oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

Sayles, L.R. 1989. Leadership - Managing in real organizations. New York: McGraw- Hill.

Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Liljamo, R. & Miettinen, A. Espoo: Weilin+Göös.

Schmitt, M-H. 2001. Collaboration improves the quality of care: methodological challenges and evidence from US health care research. Journal of Interprofessional Care, 15 (1), 47-66.

Senge, P.M. 1990. The fifth discipline. New York: Doubleday Currency.

Senge, P.M. 1993. The fifth discipline. The art & practice of the learning organization. New York: Doubleday Currency.

Shiu, A.T.Y., Twinn, S.F. & Holroyd, E. 1999. The contribution of nursing to an interprofessional community-based rehabilitation team: perceptions of nurses, patient and carers. *Journal of Interprofessional Care*, 13 (1), 65–75.

Siira, M-L. 2005. Moniammatillisuus – Lisää byrokratiaa vai asiakkaan aito kohtaaminen. *Dialogi*, 8 (1), 26-31.

Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa – toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Edita.

Skyttä, A. 2001. Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Keuruu: Otava.

Smithson, J. 2000. Using and analysing focus groups: limitations and possibilities. *International journal of social research methodology*, 3 (2), 103-119.

Spangar, T., Arnkil, R., Lyytinen, S-M., Karjalainen, V., Lahti, T. & Aho, T. 2003. Yhteinen palvelu kehittyy – kehittykö yhteinen johtaminen? Työhallinnon, kuntien ja Kelan yhteispalvelukokeilun arvioinnin väliraportti. Työhallinnon julkaisu 331. Helsinki: Valopaino Oy.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Solatie, J. 2001. Focusryhmät: kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien liitto.

Sorama, K. 2005. Yritysten väliset yhteistyöverkostot ja oppiminen. Teoksessa A. Heikkinen (toim.) Aikuiskasvatuksen tutkimuspolut. Helsinki: Kansavalistusseura, 99-124.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita ab.

Stuart, I., Deckent, P., McCutcheon, D. & Kunst, R. 1998. Case study. A Leveraged Learning Network. Sloan Management Review, Summer, 81-93.

Stähle, P. & Sotarauta, M. 2003. Alueellisen innovaatiotoiminnan merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Loppuraportti. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 15. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003.

Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. 1992. WPindex-laadullisen aineiston analyysiohjelma. Helsinki: Gaudeamus.

Suominen, K. 2004. Verkostomaisen kehittämistyön jäljillä. Eväitä onnistuneeseen kehittämisverkostoon. Tykes raportteja 36. Helsinki: Työministeriö.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerrus.

Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulun yliopisto.

Syrjäläinen, E. 2002. Eikö opettaja saisi opettaa? Koulun kehittämisen paradoksi ja opettajan työuupumus. Tampereen yliopiston opettajakoulutuslaitoksen julkaisuja A 25. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Taylor, B. J. 1999. Developing partnership between professions in implementing new children's legislation in Northern Ireland. Journal of Interprofessional Care, 13 (3), 249–259.

Tiainen, P. 2003. Osaamisen ja työllisyyden Suomi. Työvoima 2020 loppuraportti. Työpoliittinen tutkimus 245. Helsinki: Valopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1-3. painos. Jyväskylä: Gummerrus.

Työ- ja sosiaalihuollon aktiiviyhteistyö. 1999. Työ- ja sosiaalihuollon yhteistyöryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 1999:24. Työministeriön julkaisu 246. Helsinki: Valopaino Oy.

Työllistymisen tukeminen Suomen kunnissa. 1998. Työ- ja sosiaalihuollon yhteistyöryhmän muistio. Helsinki.

Työllisyyden politiikkaohjelman toimeenpanosuunnitelma. 2003. Työministeriö, Helsinki: Valopaino Oy.

Uusikylä, P. 1999. Verkosto valintana. Teoksessa P. Virtanen (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 47-70.

Vakkuri, A. 1997. Tiimityö – Käytännön opas. Helsinki: Hakapaino Oy.

Varila, J. & Viholainen, T. 2000. Työniloa tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön ja organisaation kehittämiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia no 79. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Vartia, M. 1994. Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa K. Lindström (toim.) Terve työyhteisö. Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 196-210.

Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Tammer-paino Oy.

Vartiainen, M., Pirskanen, S. & Mattsson, M. 1999. Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina. Teoksessa T. Alasoini & P. Halme (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallisen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 7. Helsinki: Edita, 48-76.

Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva, A. & Simula, T. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallisen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 10. Helsinki: Työministeriö.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vehviläinen, J. 2002. Moniammatillinen nuorisotyö. Yksittäisten sakkareiden ajasta tiimityöhön. HUMAK. Sarja C. Oppimateriaalit. Kauniainen: Nykypaino Oy.

Vertanen, I. 2002. Ammatillinen opettajuus vuonna 2010. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opettajan työn muutokset vuoteen 2010 mennessä. Saarijärvi: Saarijärvi Offset Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilen, M., Leppämäki, P. & Ekström, L. 2002. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveystalalla. Juva: Bookwell Oy.

Virkkunen, J. 2000. Tiedon rakenne tiedon ja osaamisen johtamisen ongelmana. Teoksessa E. Pantzar (toim.) Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Williams, G. & Laungani, P. 1999. Analysis of teamwork in an NHS community thrust: an empirical study. *Journal of Interprofessional Care*, 13 (1), 19–28.

Zenger, J., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, G. 1992. Tiimiorganisaation johtaminen. *Yritystalous*, 8 (5), 9-13.

Øvretveit, J. 1993. *Coordinating community care: Multidisciplinary teams and care management*. Buckingham: Open University Press.

Øvretveit, J. 1995. *Moniammatillisen yhteistyön opas*. Helsinki: Hakapaino Oy.

Øvretveit, J. 1996. Five ways to describe a multidisciplinary team. *Journal of Interprofessional Care*, 10 (2), 163–171.

LIITTEET

Liite 1.

Työvoiman palvelukeskuksen toiminnan kehittämiskysely

Vastaa alla esitettyihin kysymyksiin nimettömänä ja rehellisesti. Tietoja käytetään yhteistoiminnan kehittämisen apuvälineenä, siksi jokaisen vastaus on tärkeä!

Kirjoita vastauksesi jokaisen kysymyskohdan alle ja tulosta vastauksesi. Toimita vastauksesi nimettömässä kirjekuoressa Sari Purholle 3.4.2006 mennessä.

1. Millaisia työhön liittyviä haasteita meillä on mielestäsi edessä?
2. Mitä mielestäsi on hyvä asiakaspalvelu työvoiman palvelukeskuksessa?
3. Asiakaspalveluprosessi? Mikä nykyisessä mallissa toimii? Miten kehittäisit asiakaspalveluprosessia?
4. Mitä haluaisit painottaa omassa työssäsi ja mitä vähentää?
5. Ajatuksesi/näkemyksesi omasta roolistasi tiimissä?
6. Mitä odotat/toivot tiimivastaavalta?
7. Mitä odotat/toivot tiimipalavereilta?
8. Mitä mieltä olet tiimisi toimivuudesta?
9. Millaista päätösvaltaa odotat / haluat tiimillesi?
10. Oletko tyytyväinen tiimijakoon? Jos et, niin miksi?
11. Miten tiimien sisäistä ja eri tiimien välistä tiedonkulkua mielestäsi pitäisi kehittää?

12. Miten odotat/haluat, että palvelukeskuksen johto(ohjausryhmä, johtaja ja johtotiimi) tukisi tiimisi ja koko palvelukeskuksen toimintaa?
13. Mitä odotat/toivot palvelukeskuksen yhteisiltä palavereilta?
14. Ajatuksiasi yhteistyöstä muiden palvelukeskuksen tiimien kanssa:
15. Ajatuksiasi yhteistyöstä muiden palvelukeskuksen yhteistyötahojen kanssa:
16. Muita ajatuksia, näkemyksiä, huomioita ja toiveita toimintaamme liittyen?

FOKUSRYHMÄTYÖPÄIVÄN AIHEIDEN KÄSITTELYOHJE

RYHMIEN ESITTELY 2.11.06

Sovittiin, että kaikki ryhmät tekevät työstään power point- esityksen, jossa 1-2 sivua käsitelty neljää teemaa (nykytila, toimenpiteet, henkilökohtainen vastuu ja tavoite) sekä 3-4 sivua konkreettisia muutos ehdotuksia.

Esityksen oltava valmis 1.11.06. Jokainen ryhmän vetäjä toimittaa sen Lappeenrannan toimipaikan vahtimestarille, joka kopioi kaikista esityksistä 50 kappaletta jaettavaksi työntekijöille.

Kunkin ryhmän esitys kestää tunnin, johon sisältyy:

- 1) työn esittely (konkreettiset muutos ehdotukset + neljä teemaa: *nykytila, toimenpiteet, henkilökohtainen vastuu ja tavoite*) max.30 min
- 2) jokaisessa työryhmässä keskustelua 15min
- 3) keskusteluiden kokoamista ja niiden kertomista muille ryhmien vetäjien toimesta 10min
- 4) aikaa kommenteille 5min

Torstaina 2.11.06 ryhmien työt esitellään seuraavassa aikataulussa.

klo 9	KAHVI
klo 9:15	Tiimien toiminnan johtaminen
klo10:15	Verkostoyhteistyö
klo 11.15	Moniammatillisuuden hyödyntäminen
klo 12.15-13	RUOKATAUKO
klo 13	Sosiaalinen tuki työyhteisössä
klo14	KAHVI
klo14:15	Tiimien välinen yhteistyö