

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

YLI-KOSKI, SINIKKA: Tiimityön ongelmien kartoitus

Pro gradu - tutkielma, 87 s., 11 liitesivua

Helmikuu 2005

Avainsanat: tiimityö, tiimityön organisointi, tiimityön johtaminen, tiimityön ongelmat, organisaatio

Tutkimuksen aiheena on tiimityö ja sen käytännön toteuttamisessa ilmenevät yleisimmät ongelmat. Tiimityö on yleistynyt työn organisointimuotona 1990 - luvulta lähtien myös julkisella sektorilla. Työmuodon toteuttamisessa on tutkimusten ja käytännön kokemusten perusteella suhteellisen paljon epäonnistumisia ja ongelmia. Kiinnostuksen kohteena työssäni oli se, missä ovat oleelliset syyt näihin ongelmiin. Tavoitteena oli myös tehdä vertailua aikaisemmin muissa maissa tehtyihin tutkimuksiin tiimien työstä, onko näissä olemassa selviä yhtäläisyyksiä ja tukeeko tämä tutkimus muiden tutkimusten tuloksia vai ei. Teoreettisena taustana työlle oli organisaatioiden ja työn johtamisen kehittyminen, siirtyminen valtaa ja vastuuta hierarkkisesti ja funktionaalisesti ylläpitävistä organisaatioista vastuuta delegoiviin, matalampiin organisaatioihin.

Tutkimuksen empiirinen toteutus tehtiin tiimien vetäjille osoitetulla puolistrukturoidulla kyselyllä, jossa kysymykset olivat avoimia ja saadut vastaukset kuvasivat suhteellisen monipuolisesti tiimien työtä, ongelmia ja toiminnan hyviä puolia. Kysely lähetettiin kesällä 2004 14 tiiminvetäjälle julkisella sektorilla ja 12 heistä vastasi. Kysymykset kartoittivat tiimien käytännön työtä alkaen niiden perustamisesta ja organisoitumisesta edeten käytännön työn ja sen onnistumisen arviointiin. Tulokset arvioin siten, että hain vastauksista useimmin esiintyviä ongelmia ja sitä, miten paljon yhtäläisyyksiä ilmeni erilaisissa tiimeissä. Kyseessä oli menetelmällisesti laadullinen tutkimus.

Tutkimuksen tulos oli, että tiimien ongelmat vastasivat pitkälti aiempien tutkimusten tuloksia. Suurimmiksi työn ongelmiksi ja epäonnistumisen syiksi ilmenivät tiimien jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen ja avoimuuden puute sekä työlle asetettujen tavoitteiden epäselvyys ja niihin sitoutumisen puutteellisuus. Lisäksi työssä tuli selkeästi esiin se, ettei tiimityöhön siirtyviä työyhteisöjä ollut valmennettu riittävästi eivätkä ne olleet saaneet yhtä tai kahta päivää pidempää koulutusta. Ainoastaan erillisessä tiimiprojektissa mukana olleet tiimit olivat saaneet jatkuvaa koulutusta ja ohjausta. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää toisiaan hyvin, pystyä avoimeen ja luottamukselliseen suhteeseen keskenään ja heidän tulee saada riittävästi tiimityöhön opastavaa koulutusta. Ennen työn aloitusta on kaikkien oltava tietoisia ja yksimielisiä siitä, mihin ollaan siirtymässä.

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

TIIMITYÖN ONGELMIEN KARTOITUS

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Helmikuu 2005

Sinikka Yli-Koski

I Johdanto.....	4
II Tutkimuksen perusvalinnat	6
2.1 Tutkimuksen päätehtävä	6
2.2 Tutkimuksen tavoite.....	8
2.3 Tutkimuksen näkökulma.....	10
III Tutkimuksen teoreettinen tausta	12
3.1 Organisaatio ja tiimityö.....	12
3.2 Tiimityön organisointi.....	14
3.3 Johtaminen	18
3.4 Tiimi ja johtaminen	24
3.5 Tiimin jäsenen rooli	25
3.6 Tiimityön epäonnistuminen ja ongelmat.....	28
IV Tutkimuksen aineisto, keruu ja käsittely	31
4.1 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku	31
V Tutkimustulokset.....	37
5.1 Tiimityön tavoitteenasettelu ja työn aloitus	37
5.1.1 Tiimin tehtävänanto	37
5.1.2 Tiimin työn aloitus	41
5.1.3 Tiimin tavoitteen asettaminen	43
5.2 Tiimityön organisointi.....	47
5.2.1 Tiimin sisäinen työnjako.....	47
5.2.2 Tiimin vetäjästä päättäminen	50
5.2.3 Tiimin resurssit ja niiden määrittely	53
5.3 Vuorovaikutus tiimissä	55
5.3.1 Tiimin ilmapiirin ylläpitäminen	55
5.3.2 Tiimin ristiriitojen ja konfliktien käsittely.....	58

5.4 Johtaminen tiimissä.....	60
5.4.1 Tiimin johtaminen.....	60
5.4.2 Tiimien kokoontumiset	62
5.5 Työn arviointi tiimissä	64
5.5.1 Palautteen antaminen ja saaminen	64
5.5.2 Tiimin työn jatkuva arviointi	67
VI Tutkimuksen tulosten pohdintaa.....	74
6.1 Tavoitteet ennen muuta.....	74
6.2 Valmentautuminen tiimityöhön	76
6.3 Työn jatkuvuus.....	78
VII Loppupäätelmät	82
LÄHTEET.....	84
Liite 1 Kyselylomake.....	88

I Johdanto

Kansainvälistyminen, kansallisten rajojen poistuminen, kiristynvä kilpailu ja teknologian nopea kehittyminen muuttavat kaikki yritysten ja yhteisöjen toimintaedellytyksiä.

Toimintaympäristön nopea muuttuminen on edellyttänyt myös julkiselta sektorilta sopeutumista ja kykyä toimintatapojen muutokseen. Siirtyminen teollisuusyhteiskunnasta tieto- ja palveluyhteiskuntaan on tapahtunut 1980- luvulta lähtien kiihtyvällä vauhdilla. Yksityisen talouselämän yritysten toiminta- ja johtamismallit ovat siirtyneet julkisen sektorin yksiköitten toiminnan esikuviksi. Yhteiskuntamme on yhä enemmän palveluyhteiskunta. Tuotanto niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla on erilaisten palvelujen tuottamista.

Tästä kaikesta on seurannut jatkuva koveneva kilpailu; organisaatioiden tulee olla tehokkaita, muutoskykyisiä ja niitten tulee oppia ja omaksua nopeasti uusia asioita. Koska palvelun asiakkaalla on yhä enemmän valinnan mahdollisuuksia kilpailun ja tarjonnan lisääntyessä, on hänen tarpeensa ja mielipiteensä otettava entistä tarkemmin huomioon. Nämä asiakkaan tarpeet ovat aiheuttaneet sen, että organisaatioiden on ollut muututtava ja rakennettava toimintansa asiakkaan ja palvelun näkökulmasta. Tällöin hierarkkinen toiminnan organisointi on todettu tarpeettomaksi, koska se ei ota asiakasta huomioon vaan korostaa esimiehille tehtävää raportointia ennen muita tavoitteita. Se on lisäksi liian kallis ja hidas reagoimaan.

Tiimityö on yleistynyt monissa kuntien ja valtion työyhteisöissä 1990 - luvun loppupuoliskolla ja edelleen 2000 -luvulla. Tiimejä on muodostettu kuntien päivähoitoon, kodinhoitoon ja vanhustyöhön, teknisiin palveluihin, henkilöstöhallintoon; valtiolla työvoima- ja verohallintoon, ministeriöihin ja liikelaitoksiin. Monesti kuulee kuitenkin sanottavan, että ”meistä muodostettiin tiimi, mikään muu ei sitten työssä muuttunutkaan”. Oliko näin useinkin ja miksi? Millaisin valmisteluin ja minne hallinnon alueille oli mahdollisesti syntynyt ”oikeita” hyvin toimivia tiimejä? Tässä käytännöllisiä syitä siihen, miksi halusin saada selville tarkemmin, mikä tilanne on todellisuudessa.

Tiimityö edellyttää erilaista organisointia, johtamista ja yksilön vastuuta kuin perinteinen toiminta työyhteisössä. Nämä kaikki taas edellyttävät melko suurta organisaatio- ja työkuulttuurin muutosta eikä siirtyminen sellaiseen nopeasti ole mahdollista. Hierarkkinen organisaatiomalli perustuu käsitykseen, että asiantuntemus lisääntyy organisaatiossa vaiheittain alhaalta ylös, tiimityössä

lähdetään siitä, että tiimi on itseohjautuva. Tiimi ei tarvitse yläpuolelleen työnjohtoa, koska sen on tarkoitus tuottaa palvelua asiakkaalle eikä omalle esimiehelleen. Tiimissä asiantuntemus on tiimin sisällä. Kun hierarkkinen organisaatorakenne korvataan tiimiorganisaatiolla, muodostuu tiimejä kaikille organisaation hierarkiatasoille, niin johto-, asiantuntija- kuin suoritustehtäviinkin, koska tiimissä työ jakaantuu sisällöllisesti eikä hallinnollisesti.

Tiimityön avulla pyritään vastaamaan moniin työyhteisön kehittämistarpeisiin. Kun organisaatioita halutaan madaltaa ja esimiestehtäviä siirtää osaksi jokaisen omaa työtä, siirrytään tiimeihin. Tiimeillä tavoitellaan myös parempaa laatua, lisää joustavuutta toimintaan sekä parempaa työntekijöitten motivaatiota.

Tiimityön yleisyyteen verrattuna tutkimusta tiimityöstä ja sen esteistä on tehty Suomessa suhteellisen vähän. Julkisen sektorin työyhteisöt ovat erityisesti 1990-luvulla olleet kiinnostuneita tiimityöhön siirtymisestä, koska näin on haettu taloudellista tehokkuutta julkisen sektorin taloustilanteen kiristyessä. Niinpä tällä hetkellä moni työyhteisö on järjestäytynyt tiimeiksi, mutta tietoa ja tutkimusta siitä, miten hyvin tiimit ovat vastanneet niitä odotuksia, joita niiden työlle on asetettu, ei ole helposti saatavissa. Koska tiimi on aina enemmän kuin vain joukko yksilöitä, se saavuttaa parempia tuloksia kuin yksilö omassa roolissaan ja rajatussa vastuualueessaan. Laajasta hyvästä maineestaan huolimatta todelliset, tehokkaat tiimit tuntuvat kuitenkin olevan käytännön työelämässä hyvin harvinaisia.

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää, mitkä yksittäiset ongelmatekijät ovat yleisimpiä ja miten ne estävät tiimejä työskentelemästä tehokkaasti ja saavuttamasta tavoitteitaan. Onko olemassa työhön kuuluvia piirteitä, jotka ovat havaittavissa samanlaisina huonosti toimivissa tiimeissä?

Millaiset ja mihin tekijöihin liittyvät ongelmat selittävät tilannetta? Kuinka paljon yhtäläisyyksiä on aiempiin tiimityöstä tehtyihin tutkimuksiin verrattaessa? Tiimityötä on tutkittu erityisesti tiimien johtamisen ja hyvin onnistuneitten tiimien näkökulmasta, mutta varsinaisesti ongelmien etsimiseen ja ongelmatilanteiden kartoittamiseen keskittyviä laajempia tutkimuksia ei ole tehty. Onko selkeästi osoitettavissa samankaltaisuuksia siinä, mihin tiimityö kompastuu? Tärkeänä tavoitteena on antaa toimiville tiimeille ja tiimityöhön siirtyville riittävän eriteltyä tietoa, jonka avulla ne voivat käydä oman toimintansa läpi. Miten aineistosta löytyneet vastaukset ja piirteet toimivat omassa työyhteisössä, ovatko ne hyvin samankaltaisia ja miten niitä voi käyttää hyväkseen?

II Tutkimuksen perusvalinnat

2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Suomessa kiinnostusta tiimityöhön toimintatapana kuvaa se, että esimerkiksi työministeriön hallinnoimaan Kansallisen työelämän kehittämisohjelmaan vuosina 1996 - 98 lähetetyistä noin 500 hakemuksesta 80 -90 prosenttia käsitteli uusien työn organisointimuotojen käyttöönottoa ja näistä suurin osa koski tiimityötä (Vartiainen, Pirskanen, Palva & Simula, 2000 17). Tiimityö oli noina vuosina ehdottomasti suosituin tapa järjestää ja uudelleen organisoida työtä. Muualla maailmassa tehtyjen tutkimusten mukaan mm. Yhdysvaltain teollisuudessa työntekijöistä yli 40 prosenttia työskentelisi tiimeissä. Euroopassa tehdyssä kyselytutkimuksessa vuonna 1996 (EPOC)¹ tulokseksi saatiin, että vastanneista vajaa 25 prosenttia oli sitä mieltä, että he ja heidän työyhteisönsä tekevät ryhmätyötä. Vaikka kysely oli laaja ja suhteellisen kattava käsittäen kaikki toimialat, varsinaiset maakohtaiset luvut kehittyneistä tiimiorganisaatioista olivat hyvin pieniä, 1:stä 14 prosenttiin. Näistä prosenttiluvuista voi päätellä, että Suomessa tiimityö olisi eurooppalaisittain yleistä, vaikka toisaalta tutkimustulosten käsitteistöä on vaikea saada yhtäpitäviksi. Eurooppalaisessa tutkimuksessa ryhmä- ja tiimityötä määriteltiin valtuuksia antavan, suoran osallistumisen kautta. Tämä tarkoitti, että ”työntekijäryhmille on myönnetty oikeuksia ja vastuita toteuttaa yhteiset tehtävänsä ilman johdon jatkuvaa puuttumista” (Vartiainen ym. 20- 22).

Suomessa tiimityötä ei ole laajemmin tutkittu ongelmia kartoittavalta kannalta. Työelämän tutkimuslaitokset kuten Työterveyslaitos ovat tutkimuksissaan ryhmistä ja niiden toimivuudesta keskittyneet lähinnä siihen, millainen on ryhmien kokoonpano, millaisia toimintatapoja ne käyttävät ja millaisia toiminnan tuloksia on syntynyt. Lisäksi on tutkittu sitä, mitkä asiat vaikuttavat ryhmän toimivuuteen, tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä ryhmän jäsenten hyvinvointiin. Myös ryhmien muodostumista ja niiden lopettamista on tutkittu (Lindström - Kiviranta, 1995 5-12.)

Muissa tutkimuksissa on muun muassa kehitetty oppaita tiimityön kehittäjille sekä luotu mittaristoa ja palautejärjestelmää työn arviointiin. Lisäksi on kuvattu erilaisten tiimitarinoiden avulla sitä, miten erilaiset tiimit on muodostettu, millaisia työmenetelmiä ne ovat käyttäneet ja miten ne ovat toimineet. (Pankakoski, Ventä, Aaltonen & Teikari 1999.) Kansallisen työelämän kehittämisohjelmassa mukana olleita tiimityöhön siirtyneitä työyhteisöjä ja niiden tiimityöprojekteja on tutkittu sen suhteen, millaisia vaikutuksia työllä on koettu olevan toiminnan

¹ EPOC= Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiö (the Employee Participation in Organizational Change)

tuloksellisuuteen ja laatuun, millaisia innovaatioita ja hyviä käytäntöjä työssä on syntynyt (Vartiainen ym. 2 - 3.) Vaikka eurooppalaisten tutkimusten mukaan ja suomalaisesta julkisesta sektorista saadun käytännön kokemustiedon mukaan tiimityötä tehdään Suomessa huomattavan paljon, laajempaa tutkimustietoa toimintamallin paremmuudesta ei ole. Aikaisempi tutkimus ei ole perehtynyt tarkemmin siihen, miksi tiimityö koetaan aiempia työmuotoja paremmaksi vai koetaanko se. Tutkimus on paljolti keskittynyt tiimien työn tehokkuuden ja tuloksellisuuden arviointiin ja niitten johtamisen ongelmiin. Ei ole myöskään järjestelmällisesti tutkittu sitä, millaisin toimenpitein ja miten valmentautumalla tiimityöhön olisi kokemuksen mukaan siirryttävä ja millaisia seikkoja työn aloitusvaiheessa huomioitava.

Kun työyhteisö on siirtynyt tiimityöhön, ensimmäiset onnistumista arvioivat kysymykset ovat: miksi työtapaan siirryttiin, vastasiko siirtyminen odotuksia ja mitä ongelmia tämä muutos työssä aiheutti? Tutkimukset ovat ohittaneet tämän vaiheen: ennen kuin voidaan arvioida työn tuloksellisuutta tiimityön näkökulmasta, on hyvä arvioida sitä, onko tiimityö toimintatapana vastannut odotuksia. Onko tiimityöllä työmuotona saavutettu niitä etuja, mitä sillä on tavoiteltu?

Tiimien työtä ja johtamista on tutkittu muualla maailmassa suhteellisen paljon. Runsaasti tutkimusta löytyy juuri tiimien johtamisesta (mm. Leigh & Maynard 1995), itseohjautuvista tiimeistä ja niitten johtamisesta (Fisher 2000), kuumista ryhmistä (Lipman, Blumen & Leavitt 1999), innovatiivisista tiimeistä (Harris 2003), vaikuttavista ja tehokkaista tiimeistä (Wheelan 1999), tiimien rakentamisesta ja toiminnasta (Stott & Walker 1995), johtotiimeistä ja menestyvistä tiimeistä (Belbin 1981). Katzenbach ja Smith (1993) ovat perehtyneet erityisesti parhaiten onnistuneisiin tiimeihin, huipputiimeihin, ja niitten ominaisuuksiin. Lencioni (2002) puolestaan on selvittänyt minkälaisiin seikkoihin tiimit ovat toiminnassaan kompastuneet, millaisia ovat yleisimmin ilmenevät virheet.

Oman työni tarkoitus on kartoittaa tiimityön ongelmia erityisesti aloittavan tiimin näkökulmaa korostaen, koska tiimien toiminta käydään ajallisena ketjuna läpi, mitä ongelmia tiimityön eri vaiheissa ilmenee ja miten ne vaikuttavat työn kokonaisuuteen ja onnistumiseen. Tämä sen vuoksi, että työ palvelisi uuteen toimintatapaan siirtyviä ryhmiä paremmin. Millaiset peruslähtökohdat olisi hyvä ottaa huomioon? Edellä mainittujen kansainvälisten tutkimustulosten perusteella löytyy selkeitä yhteneväisiä syitä, jotka aiheuttavat epäonnistumista tiimien työssä: tiimien työlle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta eikä tiimien työ myöskään menetelmiltään vastaa asetettuja päämääriä. Kaikissa tutkimuksissa korostetaan päämäärien asettamista, niiden yhteistä

hyväksymistä ja tavoitteitten saavuttamisen tärkeyttä, tiimin yhteishengen luomista ja ylläpitoa sekä tiimin jäsenten avointa keskinäistä luottamusta. Tehtävänäni on hakea ja määritellä, mitkä yksittäiset tekijät vaikuttavat eniten tiimityön epäonnistumiseen. Missä nämä ongelmat ovat ja miten ne liittyvät tiimin johtamiseen, sen työn organisointiin ja tiimin jäsenen rooliin. Ovatko nämä epäonnistumisten syyt tiimin johdossa, jäsenissä, organisoinnissa vai koko organisaation johdossa ja toiminnan käynnistämisessä?

Tarkoituksena on yksinkertaisten ongelmia aiheuttavien tekijöitten esiin ottaminen, sellaisten, jotka ilmenevät useissa tiimeissä samanlaisina. Mitä asioita tulevien ja jo toiminnassa olevien tiimien tulisi ensi sijassa omassa työssään huomioida, millaisten toimenpiteitten jälkeen ja missä järjestyksessä siirtyä tiimimäiseen toimintaan? Onko asioita, joita tulisi ehdottomasti välttää ja miten selkeästi nämä tekijät voidaan osoittaa? Pystyykö tiimityö tämän tutkimuksen perusteella vastaamaan siihen haasteeseen, mikä sille on asetettu: tuoda työntekijöitten kyvyt ja tiedot työyhteisön käyttöön muita toimintatapoja paremmin, jakaa vastuuta työstä sekä kohottaa työntekijöitten motivaatiota?

2.2 Tutkimuksen tavoite

Työyhteisöissä nousi 1990 -luvun alussa esiin kiinnostus kokonaisuutta korostavaan ja prosessien kehittämiseen suuntaavaan työhön. Taustana olivat ongelmat, jotka johtuivat pitkälle erikoistuneesta, funktionaalisesta toimintatavasta, jossa johtaminen, käskyt ja informaatio kulkivat vain ylhäältä alaspäin. Erikoistunut organisaatio oli myös haavoittuvainen, koska tietoa oli vain harvojen ihmisten hallussa. Prosessiajattelussa organisaation toiminnot nähdään ydintoimintoina, palveluketjuina, jotka kokonaisuutena tarvitaan tuottamaan asiakkaalle tietty palvelu.

Organisaatioitten voimakas hierarkia ei sovi yhteen sen vaatimuksen kanssa, että resurssit saataisiin joustavasti käyttöön. Niin palvelu kuin hallinnollinenkin työ tehdään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Näitten tarpeitten monimutkaisuus edellyttää monipuolista asiantuntemusta.

Lisäksi henkilöstön osaaminen ja sitä kautta kilpailukyky ovat organisaatioille tärkeä kilpailutekijä. Ihmisten tarpeet ja mielekkään työn antamat haasteet voidaan huomioida paremmin tiimityössä. Yhdistämällä persoonalliset vahvuudet tietotaitoon, voidaan tiimityössä yhdistää ihmisen ja organisaation menestyminen (Mäkipeska – Niemelä 1999 73, 78).

Monet tehtävät muuttuivat niin laajoiksi ja paljon tietoa vaativiksi, että yksittäisen ihmisen tiedot ja taidot eivät riittäneet niiden hallitsemiseen. Näin tarvittiin moni ammatillisia poikki organisaatioitten ulottuvia tiimejä, joiden jäsenet työskentelivät yhdessä. Tiimiorganisaatio oli myös yritys ratkaista se jäykkyys, mikä liittyy toimintokohtaiseen organisaatiomuotoon.

Tutkimuksessa lähestyn tiimityön ongelmia hakemalla yhtäläisyyksiä, jotka liittyvät työn organisointiin ja tavoitteenasetteluun sekä organisaation johdon rooliin tiimityöhön siirryttäessä. Miten organisointi ja roolit ilmenevät erilaisissa tiimeissä ja millaisia ongelmia eri tavoin perustetuissa ja johdetuissa tiimeissä on? Tärkein tehtävä tutkimuksellani onkin löytää suurimmiksi koetut ongelmakohdat ja arvioida, millaisina ne ilmenevät ja mihin eri vaiheisiin työssä ne liittyvät ja miten niitä olisi mahdollista välttää. Miten tiimityöhön siirtyminen ja siihen kuuluvat toiminnalliset muutokset ovat tutkimuksen tiimeissä tapahtuneet ja miten nämä muutokset heijastuvat työn ongelmissa? Onko näistä toimenpiteistä ja muutoksista löydettävissä yhtäläisyyksiä erilaisissa tiimeissä?

Koska tiimityötä tehdään organisaation johdon asettamien tavoitteitten saavuttamiseksi, on johdon rooli työn organisoinnissa ja myös ongelmien synnyssä huomioitava. Miten organisaatioiden ja niiden johtamisen kehittyminen näkyy tiimityötä tekevissä organisaatioissa, ovatko opit menestyvistä tiimeistä siirtyneet käytännön työyhteisöihin? Tiimitutkimuksessa on muun muassa todettu, että on yleisesti ottaen helpompaa luoda tiimejä ja keskittyä niitten tuottamiin tuloksiin kuin osoittaa organisaatioissa alueita, jotka ehkäisevät tiimien toimintaa ja hyviä suorituksia. Mikä on organisaation rooli hyvin toimivien tiimien kehityksen tukemisessa tai sen ehkäisemisessä? (Wheelan 1999 7.)

Tutkimuksen tavoite on saada kartoittavaa ja kuvailevaa tietoa toimivista tiimeistä kyselytutkimuksen avulla. Tukeeko tutkimuksen tulos aiempia eri puolilla tehtyjä tutkimuksia tiimityöstä ja siinä esiintyvistä ongelmista. Miten selkeästi tärkeimmät ongelmakohdat on mahdollista osoittaa? Haen yksinkertaisia vastauksia, joista olisi hyötyä käytännön työssä.

Kyse on vastaajien arvostusten ja kokemusten perusteella saatavan tiedon kokoamisesta; millaisia ovat heidän kuvaamansa tiimityön ongelmat ja millaisia syitä he itse näkevät ongelmien synnyssä. (Harisalo 1997 23.)

Käsitykseni on, että myös tutkimalla pientä määrää erilaisia tiimejä on mahdollista saada kattavasti tietoa niitten toiminnasta ja tehdä havaintoja yhtäläisyyksistä muihin vastaaviin työyhteisöihin. Vaikka kyse on vastaajien subjektiivisesta näkemyksestä, voidaan vastaava tutkimus toistaa

suuremmassa joukossa ja hakea yhtäläisyyksiä saaduissa vastauksissa ja yhtäpitävyyttä työn ongelmista.

Antamalla vastaajille mahdollisuus avoimesti kertoa tiiminsä toiminnasta ja kokemistaan työn hyvistä puolista ja puutteista, työhön saadaan mahdollisimman todenmukainen kuva tiimityöstä.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka avulla haetaan usein toistuvia ilmiöitä aihepiiristä. Kuinka selkeästi ovat osoitettavissa ne tekijät, jotka ehkäisevät tiimiä työskentelemästä tehokkaasti ja saavuttamaan sille aikoinaan mahdollisesti asetettuja tavoitteita? Miten nämä ongelmat vastaajien mukaan liittyvät työyhteisön organisointiin, keskinäiseen vuorovaikutukseen tai johtamiseen.

Esimerkiksi Lencionin (2002, 188 -189) mukaan yksikin tekijä riittää tuhoamaan tiimin työn onnistumisen. Tavoitteena on siten myös opastaa tiimityön tekijöitä tai sellaiseen työmuotoon siirtyviä ryhmiä: mihin asioihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota, että työssä onnistuttaisiin ja millaisia asioita on tärkeitä varmistaa. Tutkimus antaa tietoa ongelmista yleensä ja tarkoitus on hakea useimmin ilmenevät tekijät, joista jokaisen tiimityötä tekevän ja sellaista suunnittelevan ryhmän tulisi olla tietoisia. Tavoitteena on auttaa käytännössä toimivia tiimejä ja antaa niille selkeitä vinkkejä oman työn arviointiin. Työn lopussa voidaan verrata saatuja yhteenvedoja muihin tutkimuksiin ja arvioida miten suuria yhtäläisyyksiä on yleisellä tasolla olemassa.

2.3 Tutkimuksen näkökulma

Työssä ongelmia lähestytään tiimin vetäjän näkökulmasta. Miten tiimin vetäjä on kokenut tiimityön eri vaiheet ja millaisia ovat työn ongelmat hänen näkökulmastaan. Millainen on vetäjän rooli tiimiä muodostettaessa ja miten hän näkee oman organisaationsa ja sen johdon toiminnan tiimityöhön siirryttäessä. Tiimin vetäjien antaman kuvaustiedon pohjalta voidaan arvioida työn eri piirteitä, tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja organisaation johdon roolia työn jatkuessa. Lähinnä on tarkoitus kartoittaa, miten työn organisointi uuteen toimintatapaan ja organisaation johtaminen ovat tapahtuneet? Miten tiimin työn tavoitteen asettaminen ja työhön valmentautuminen on hoidettu ja onko tiimin jäsenten oma tietämys ja mielipiteet otettu jollain tavoin huomioon?

Aikaisemmin tehtyjen tutkimusten perusteella aihetta voi lähestyä eri näkökulmista: toimivan tiimityön esteet voivat olla tiedollisia, organisatorisia tai asenteellisia. Nämä piirteet tulevat tässäkin tutkimuksessa eri tavoin esiin. Toiminnan kokonaisuuteen vaikuttavat tiimin muut jäsenet, sen

organisoituminen ja luodut säännöt, sisäinen keskusteluilmapiiri ja jäsenten tiedolliset ja taidolliset ominaisuudet.

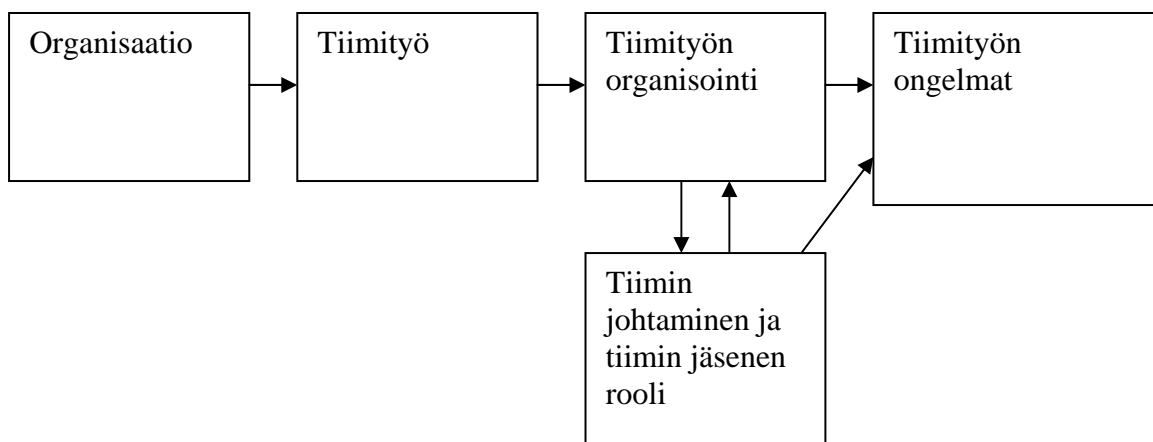
Tiimin rakentumista ja tiimityötä voidaan kuvata tiimin perustamistilanteesta, sen järjestäytymisen ja omaksumien työmuotojen kautta sen saavuttamaan vakiintuneeseen toimintamalliin saakka. Näissä eri vaiheissa tiimi ja sen jäsenet käyvät läpi monia tilanteita, joissa on mahdollista valita toimintatapa ja sen avulla vaikuttaa ratkaisevasti työn lopulliseen tulokseen. Millainen näkemys tiimien vastuuhenkilöillä on omasta tiimityöprosessistaan ja miten he sitä arvioivat.

III Tutkimuksen teoreettinen tausta

3.1 Organisaatio ja tiimityö

Tutkimuksessa on tarkoitus tiimityön organisoinnin ja työn johtamisen määrittelyn avulla edetä tiimityöhön ja edelleen sen kriittisiin vaiheisiin. Tutkimustehtävää lähestytään seuraavilla pääkäsitteillä: organisaatio, johtaminen, tiimityö, tiimityön organisointi ja johtaminen sekä tiimityön ongelmat.

Tämän organisaatio- ja johtamisteoreettisen kartoituksen avulla olen edennyt tiimityöhön työn organisointimuotona ja edelleen tiimityön ongelmallisiin tekijöihin.



Organisaatio voidaan määritellä yleisesti (Salmisen, 1993 15 mukaan) ”sosiaalisesti yksiköksi tai ihmisryhmittymäksi, joka varta vasten määrätietoisesti rakennetaan erityyppisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi.” Sillä tarkoitetaan siis työskentelyä yhteisen päämäärän hyväksi. Organisaatiolla voidaan tarkoittaa julkisen sektorin virastoa tai yksityistä yritystä ja sillä voidaan myös tarkoittaa viraston tai yrityksen organisaatiota eli työnjako- ja toimivaltarakennetta viraston sisällä. (Salminen 1993, 16.) Organisaatiolle on myös tyypillistä pyrkimys työpanosten yhdistämiseen, koordinointiin sekä taipumus synnyttää hierarkkisuutta. Hierarkia auttaa valvomaan ja johtamaan eri yksilöiden toimintoja. Valtaosa julkisen sektorin organisaatioista ja työyhteisöistä noudattaa byrokraattista hallintomallia, jossa eri tehtävät on koottu toiminnallisiin osastoihin ja niissä tehtäväkokonaisuuksiin, joissa päälliköt vastaavat toiminnasta ylöspäin organisaation johdolle.

Byrokraattinen organisaatio kuvataan kirjallisuudessa käskyvaltaiseksi organisaatioksi, jossa käskyt ja ohjeet kulkevat ylhäältä alas. Byrokraattisessa organisaatiossa toimivien suhteet rakentuvat selkeiden ja spesifien vastualueiden mukaan. Julkisessa hallinnossa säännöksistä ja virkavelvollisuuksista on säädetty asetuksilla ja virastojen ohje- ja johtosäännöillä. Henkilöstön asema byrokraattisessa organisaatiossa määräytyy rakenteen ja byrokraattisten toimintaprosessien mukaan. (Salminen 1993, 64- 65.)

Byrokratia on (Weberin mukaan) kapitalistiselle taloudelle ominainen tapa järjestää hallinto. (Salminen 2004 38 -39). Weberin mukaan byrokratia tulee ymmärretyksi järkeen perustuvan, suunnitelmallisen toiminnan kautta, mutta sitä ei esiinny todellisuudessa sellaisenaan missään.

Weberin rationaalisen hallinnan perussääntöjä ovat:

- virallisten asioiden hoito on säännöin sidottua
- toimivallan käyttöalue on selvästi rajattu
- organisaatio on järjestetty sisäisen hierarkian mukaan
- hallintoyksikön toimintaa säätelevät tekniset säännöt ja normit
- hallintohenkilöstö ei omista hallintovälineitä eikä viranhaltija virkaansa
- hallinnon päätökset ja säännöt laaditaan kirjallisina.

Julkisista organisaatioista vallalla oleva mielikuva on edelleen usein, että ne ovat byrokraattisia negatiivisessa mielessä, tehottomia ja staattisia. Suurista virastoista on kehittynyt moniosastoisia organisaatioita, joiden kyky ottaa asiakkaan tarpeet huomioon on huono, koska työnjako on eriytynyt monille osastoille ja asian käsittelyvaiheet ovat pitkiä, mikä on johtanut hitaaseen, jäykkään toimintaan ja huonoon tiedonkulkuun. Kuntien organisaatiot on tyypillisesti muodostettu siten, että tiettyjen palvelujen tuottaminen on jaettu osa-alueisiin ja niiden alaisiin yksiköihin osaamisen mukaan. Johtosuhteet ja kommunikaatio kulkevat niissä ylhäältä alas, joten yhteistyö ja tiedonkulku yksiköitten välillä on monesti heikkoa.

Hierarkkinen organisaatio on yhä enemmän koettu tehokkaan toiminnan ja viestinnän esteeksi. Nopeasti muuttuva ympäristö ja asiakaspalvelu edellyttävät organisaatioilta joustavuutta. Organisaatiot ovat madaltuneet ja verkostoituneet keskenään. (Pirnes 1994, 9-10.) Jyrkkä pyramidiorganisaatio ei ota huomioon asiakasta, koska sen päämäärät ja tavoitteet lähtevät siitä itsestään eivät asiakkaasta. Kuitenkin asiantuntijaorganisaatioiden menestyminen riippuu nykyään paljolti siitä, miten hyvin ne pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja antamaan näille yksilöllistä palvelua.

1990-luvulla Suomessa korostuivat yhteiskunnallisten palvelujen tuotannossa tehokkuus ja aikaansaamiskyky sekä palvelun laatutekijät. Normi- ja resurssiohjaus on vaihtunut tulosohjausmalliksi, jossa korostetaan resurssien ja tavoitteitten keskinäistä riippuvuutta ja ohjeistamisen vähentämistä. Tietoisuus palvelun tavoitteista on lisääntynyt ja myös päätöksentekoa on hajautettu alemmille hallintoyksiköille. (Lumijärvi - Jylhäsaari 1999 12.)

Julkisen hallinnon kehittämistavoitteina korostettiin tuottavuuden ja tehokkuuden lisäksi itse oppivia organisaatioita, verkostoja, tiimityötä ja henkilöstöä organisaatioitten keskeisenä voimavarana. Työyhteisöjen kehittämisessä katsottiin tärkeäksi, että henkilöstö tuntee organisaation toimintatavat ja tavoitteet. Lisäksi johdon on ymmärrettävä, että hyvä tulos syntyy vain motivoituneen henkilöstön tekemänä. (Stenvall 2000, 29 -30.)

Hierarkkiset organisaatiopyramidit ovat luhistuneet ja tiimityö organisaation toiminnan järjestämismuotona on Suomessa lisääntynyt myös julkisella sektorilla melko hitaasti vasta juuri 1990-luvulla muun muassa laadunkehittämishankkeiden myötä. Toisaalta se on ollut tuolloin myös muoti-ilmiö organisaatioissa ja siihen on hakeuduttu, jotta pirstaloitunutta työtä saataisiin koottua yhteen. Monesti on käynyt niinkin, että olemassa olevia työryhmiä on alettu nimittää tiimeiksi ilman, että toimintatapaa olisi lainkaan muutettu tai kehitetty.

3.2 Tiimityön organisointi

Tehokkuus-, taloudellisuus- ja laatuvaatimukset ovat entistä tärkeämpiä julkisen hallinnon toiminnassa ja hyvin johdetut ja toimivat tiimit ovat yksi oiva väline näihin pääsemiseksi. Suomessa laatujohtaminen on ollut yksi hallinnon kehittämisen väline jo pitkään julkisella sektorilla. Laatu politiikka otettiin valtioneuvoston ohjelmaan ja valtio ja kunnat antoivat vuonna 1998 yhteisen julistuksen ”Julkisten palvelujen laatu strategia”. Siinä korostettiin julkisten palvelujen asiakaslähtöisyyttä, palveluprosessien läpinäkyvyyttä, arviointia sekä johdon ja henkilöstön sitoutumista laadun parantamiseen. Myös henkilökunnan osaaminen, viihtyisä työympäristö ja hyvinvoinnin kehittäminen katsotaan tärkeiksi laatutekijöiksi. (Lumijärvi - Jylhäsaari 1999 14- 15.)

Palvelun tuottamista pidetään tavaran valmistamista moniulotteisempänä prosessina: palvelun laatu tarkoittaa useiden piirteiden ja ominaisuuksien kokonaisuutta. Laatuajattelussa lähdetään siitä, että asiakkaat ovat organisaation toimivuuden ainoa ja oikea mitta. Laatujohtamismallissa sillä tarkoitetaan juuri laadun subjektiivista puolta: miten hyvin palvelu tyydyttää käyttäjän eli asiakkaan vaateet ja tarpeet. (Lumijärvi - Jylhäsaari 1999 50- 52.)

Työntekijät muodostavat palveluketjussa jatkumon, jossa kukin henkilö on työpanoksellaan edelliseen palveluketjun vaiheeseen nähden sisäinen asiakas. Työssä tähdätään siihen, että riittävän hyvää palvelun laatua tulee ”kerralla tehden” ei niin, että se tapahtuisi vasta jälkikäteisen valvonnan avulla. Koska laatujohtamisen filosofia perustuu siihen, että johtamistoiminnalla keskitytään parantamaan näitä palveluketjuja, ”prosesseja”, erityisesti tulevaisuutta ajatellen, tarvitaan tehokkaasti organisoitua kehittämistyötä. Sen seurauksena syntyy korkealaatuisia palveluja ja tuotteita. (Lumijärvi - Jylhäsaari 1999, 54- 56.)

Tällainen työ käynnistetään laaturyhmissä ja tiimeissä, joitten tehtävänä on prosessin ongelmien paikantaminen. Näitä työprosesseja joudutaan muuttamaan jatkuvasti, koska asiakkaiden vaatimukset ja kysyntä muuttuvat. Laatu työn tulee siten olla jatkuvaa ja siihen liittyy pitkän tähtäyksen korostus. Laatujohtaminen kiinnittää huomion kilpailukykyyn pysyvyyteen ja sen säilymiseen myös tulevaisuudessa (Lumijärvi - Jylhäsaari emt. 63 - 65.) Tiimityö nähtiin uudenaikaiseksi työn järjestämistavaksi ja tiimin jäsenten voimavaroja ja resursseja paremmin huomioivaksi menetelmäksi aikaansaada työssä haluttuja tuloksia. Perinteinen hierarkkisesti johdettu toimintatapa hallinnossa ei kannusta työyhteisön jäseniä riittävästi asetettujen tavoitteitten tehokkaaseen saavuttamiseen, koska se ylhäältä tulevien määräysten myötä ei anna yksilöitten erilaisille taidoille ja kyvyille tilaa. Toisaalta monet tehtävät vaativat suoritukselta niin paljon, etteivät yhden henkilön taidot ja resurssit riitä niitten ratkaisemiseen vaaditussa ajassa. Uudet työn muotoilu- ja organisointivaatimukset edellyttävät että organisaatiotasoa vähennetään. Avoimissa organisaatioissa rakenteet ovat matalia ja joustavia. Tuotanto- ja työprosessien organisoimisen tavoitteena on pyrkimys tehokkaampaan ja joustavampaan toimintaan ja asiakaspalveluun. (Pirnes 1994, 32- 33.)

Tiimejä muodostetaan organisaation eri tasoille prosessi-, laatu- tai projektitiimeinä tehtävien perusteella, jolloin ne ylittävät organisaation rajat. Työ organisoidaan sisällöllisten ja toiminnallisten yksiköiden mukaan, ei hallinnollisten. Tiimit voivat koostua sekä asiantuntijoista, esimiehistä että johtajista, ne voivat myös olla pysyviä tai tilapäisiä. Tässä tutkimuksessa käsitellään vain pysyviä tiimejä.

Tiimityö ei välttämättä edellytä organisaatorakenteiden purkamista, vaan toimintatavan uudistamista niin, että syntyy organisaation poikki kulkevia vastuualueita. Tiimiin voidaan koota henkilöitä, jotka tulevat organisaation eri osista, mutta joilla on tiimin vastuualueeseen riittävä asiantuntemus. Uusia organisaatorakenteita on liikkeenjohdon kirjallisuudessa kutsuttu mm.

verkosto-organisaatioiksi ja virtuaalisiksi yrityksiksi, joille on ominaista asiakaslähtöisyys ja nopealiikkeisyys. Olennaisinta on kuitenkin toimintaa haittaavien raja-aitojen kaatuminen. Perinteisten yritysten funktionaalisen rakenteen luomat raja-aidat yrityksen, sen asiakkaitten, funktioiden ja suorittavan työn tekijöiden välillä poistuvat. (Hannus 1994 6.)

Tiimillä voidaan ymmärtää tavallista tehokkaampaa työryhmää, jolle on annettu tietty tehtävä hoidettavaksi alusta loppuun saakka yhteistyössä. Toisaalta mitä tahansa ryhmää voidaan kutsua tiimiksi. Yksinkertaisimmillaan tiimi voidaan määritellä siten, että kun ”ihmiset työskentelevät yhdessä” he muodostavat tiimin. (Lind - Skärvad 1997, 11). Arkikielessä samaistetaan usein tiimi ja työryhmä. Niiden erilaisuus perustuu tuloksellisuuteen: työryhmässä tulos syntyy sen jäsenten yksilöllisen työpanoksen tulosten kautta, tiimissä tulos taas syntyy sekä yksilöllisen että yhteisen työpanoksen kautta.

Ryhmä on yleiskäsite, joka voi pitää sisällään useammanlaisia tiimejä. Ryhmä voidaan määritellä ”kahden tai useamman henkilön muodostamaksi jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi yhteisöksi tai joukoksi, jolla on yhteiset tavoitteet.” Työryhmiä kutsutaan toisinaan myös tiimeiksi. Tiimin koko voi olla 2-25 henkilöä, mutta suurin osa toimivista tiimeistä on alle 10 henkilöä. Pystyäkseen rakentamaan vuorovaikutukseen tiimi ei saa olla liian iso. Tiimien katsotaan ilmentävän osallistuvaa empowerment - työkulttuuria. Itseohjautuvat tiimit ovat esimerkki tästä, niillä täytyy olla edellytykset tehdä päätöksiä ja taito sekä keinot jakaa yhteistä osaamistaan tavoitteensa hyväksi. (Lindström - Kiviranta 1995, 2-3.) Tiimityöllä voidaan tarkoittaa monenlaisia asioita, mutta työn eri muotoja voidaan luokitella mm. sen mukaan, mikä on tiimin elinaika, kuinka itsenäiset toimintavaltuudet sillä on, onko tiimiin osallistuminen vapaaehtoista ja miten kiinteätä on tiimin työskentely.

Tiimi elinaika voi olla rajoitettu tai rajoittamaton. Tyypillisiä ajallisesti rajattuja tiimejä ovat jotakin tiettyä tehtävää varten perustetut projektitiimit. Tiimin toimintavaltuudet ja autonomia voivat vaihdella. Tiimin jäsenyys voi lisäksi olla vapaaehtoista tai määrättyä. Tällä asialla on suuri merkitys työn jatkuvuuden ja sitoutumisen kannalta. Varsinkin 1990- luvulla perustetuista tiimeistä suurin osa oli pakolla perustettuja. (Sarala - Sarala 1996, 56 - 157.)

Oleellista tiimille on myös, että siinä toimivilla ihmisillä on yksi tai useampi yhteinen päämäärä ja, että heillä on myös toisiinsa liittyviä, yhtenäisiä tehtäviä. Tiimin jäsenet ovat suuntautuneet päämääräänsä tavoitteellisesti. (Lind - Skärvad 1997, 13- 14.) Pirnes (1994, 18) on määritellyt

tiimin ”Ryhmäksi ihmisiä, jotka itsejohtoisesti ja yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa”. Tämä määritelmä ottaa mukaan tiimin jäsenten arvomaailman ja sen yhteneväisyyden. Tiimien kokoonpanossa pyritään löytämään tasapaino erilaisten osaamisalueiden välillä: tarvitaan teknistä ja toiminnallista osaamista, ongelmanratkaisutaitoja ja päätöksentekokykyä sekä kommunikoinnin taitoja eri ihmisten välillä. (Hannus 1994, 64.) Tiimi ei kuitenkaan ole päämäärä tai itsetarkoitus, vaan se on yksi keino saavuttaa työssä tuloksia.

Koska tiimien perustamisen taustalla on ennen muuta työn tehokkuusvaatimus ja tiimin suorituskyky, voidaan tiimin määrittelyn tärkeimpänä osana pitää suorituskykyä (Katzenbach - Smith 1993, 58). Tiimi ei ole siten pelkästään yhteistä tehtävää suorittavien ryhmä, koska on oleellisen tärkeää, että jokainen tiimin jäsen on sitoutunut yhteiseen päämäärään ja siihen kuuluviin suoritustavoitteisiin. Jokaisella tiimin jäsenellä on siten vastuu päämäärän saavuttamisesta sen lisäksi, että koko tiimillä on siitä yhteisvastuu.

Katzenbach ja Smith (1993) ovat erotelleet tiimit ja ryhmät eri kriteerien mukaan:

	Työryhmä	Tiimi
Johtajuus	vahva johtaja	jaetut johtamisroolit tiimissä
Vastuut	yksilöllinen vastuu	yksilöllinen ja yhteinen vastuu
Tavoite	ryhmän tavoite sama kuin yrityksen liiketoiminnallinen tavoite	erikseen määritetty tiimitavoite
Työsuoritukset	yksilölliset työsuoritukset	kollektiiviset työsuoritukset
Kokouskäytännöt	tavoitteena tehokkaat kokoukset	tavoitteena avoin keskustelu ja aktiivinen ongelmanratkaisu
Suoritusmittaus	mittaa tuloksellisuuttaan epäsuoraan arvioimalla toimintansa vaikutukset muuhun toimintaan	mittaa suorituskykyään suoraan arvioimalla yhteisen työnsä
Työtavat	keskustelee, päättää, delegoi	keskustelee, päättää ja tekee aitoa yhteistyötä yhdessä

Puhutaan itseohjautuvista tiimeistä (Fisher 2000, 17). Itseohjautuva tiimi on ryhmä työntekijöitä, joilla on päivittäinen vastuu omalla johdollaan työskennellä ja suoriutua tehtävästään mahdollisimman vähäisellä ohjauksella. He muodostavat tiimin, joka vastaa yhdessä koko työprosessista ja heillä jokaisella on monenlaisia tehtäviä toisin kuin perinteisessä ryhmässä, jossa työ on organisoitu toiminnallisesti niin, että kukin ryhmä muodostuu vahvaa erikoisosaamista vaativista tehtävistä.

Tiimityön ja perinteisen työn organisointimuodon eroja Fisher on eritellyt itseohjautuvan tiimin näkökulmasta (Fisher 2000, 18):

<u>Itseohjautuva tiimi</u>	<u>Perinteinen organisaatio</u>
- asiakasohjautuva	- johtajan ohjaama
- monitaitoinen henkilöstö	- vahvasti ammatillisesti erikoistunut henkilöstö
- tietoa jaetaan laajasti	- tiedotus rajoittunutta
- harvoja työnkuvia	- monia työnkuvia
- jaetut päämäärät	- erilliset päämäärät
- jatkuva parantaminen	- vähittäiset parannukset
- arvo-, periaatepohjainen	- politiikka-, menettelytapapohjainen

Tässä tutkimuksessa tiimin määritelmä on:

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach – Smith 1993, 59.)

Yhteenvetona voidaan tiimiä kuvata seuraavilla tekijöillä: se on monitaitoinen, hoitaa tehtävänsä itsenäisesti, on yhteisessä vastuussa yhteisesti sovitusta päämäärästä, sillä on yhteinen toimintamalli ja säännöt.

3.3 Johtaminen

Yhteiskunnan prosessien monimutkaistuessa myös hallinto, johtaminen ja esimiestyö yleisesti monimutkaistuu ja tulee vaativammaksi. Johtaminen on yhteiskunnassa kulkenut kohti rationaalista johtajuutta, jossa se perustuu yleispäteviin periaatteisiin ja sääntöihin ja siitä on muodostunut erityistietoja ja – taitoja vaativa ammatti.

Johtaminen on vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Johtaminen on yhteisen tavoite- ja arvoperustan aktiivista luomista organisaatiolle ja jatkuvaa työtä yhteisesti asetettujen tavoitteitten saavuttamiseksi. Johto päättää toimintastrategioista ja pyrkii sitouttamaan henkilöstön niihin. Johtajien tehtäviin kuuluu koordinoita, kontrolloida ja motivoida henkilöstöä.(Salminen 2004 14.) Salmisen (emt. 24 - 25) mukaan keskeiset organisaatioiden johtamiseen liittyvät kysymykset tulevat kolmen koulukunnan, tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan, administratiivisen koulukunnan ja ihmissuhdekoulukunnan piiristä.

Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta (Frederick Taylor) korosti jo 1900- luvun alussa tehokkuuden ja tuottavuuden merkitystä johtamisessa. Taylorille hyvin johdettu organisaatio oli sellainen, jossa oli oikea henkilö oikealla paikalla, yhteistyö oli saatu sopimaan johdon ja työntekijöiden välillä ja löydetty oikeat työskentelytavat, joilla saavutetaan tehokkuutta ja tuloksia. Organisaation sisäiset tehokkuus- ja suorituskykytekijät olivat tärkeitä. Johtaminen oli hänelle sekä käskyttämistä että ohjaamista. (Salminen emt. 26.)

Administratiivinen koulukunta vaikutti 1920- luvulta alkaen ja sitä edustivat Henry Fayol, Luther Gulick ja Lyndall Urwick. Fayol kuvasi yleisiä johtamisperiaatteita, joita olivat suunnittelu, organisointi, koordinointi, ohjaus ja valvonta. Hänelle johtaminen oli päämäärätietoista toimintaa, ja hän kiinnitti huomiota erityisesti organisaation sisäiseen tehokkuuteen sekä taloudellisuus- ja suorituskykytekijöihin. Hänestä työnjako ja erikoistuminen sekä tavoitteenasettelu olivat tärkeä osa tehokkuuden tavoittelua. Tämä koulukunnan teoreetikkoja yhdisti myös näkemys siitä, että yksityisen sektorin johtamisen mallit ovat siirrettävissä ja sovellettavissa helposti myös julkisessa hallinnossa. Heidän mielestään tehokkuusajattelu oli organisaatioiden perimmäinen arvo.

Ihmissuhteiden koulukunnan edustajiin kuuluivat Mary Parker Follet ja Elton Mayo. Se tarkasteli ihmisten johtamista motivoinnin kautta ja työntekijöiden asemassa korostui heidän persoonallisuutensa. Koulukunta käsitteli inhimillisiä suhteita organisaatioissa ja organisaatioiden työviihtyvyyttä, yhteisvastuuta ja informaalisia piirteitä. Nämä klassiset koulukunnat ja niiden seuraajat kiinnittivät jo huomiota siihen, miten organisaation ja yksilön keskinäiset tarpeet hoidetaan ja toisaalta siihen, mikä merkitys organisaatiolla on suhteessa ympäristöönsä. (Salminen emt. 24- 25.) Follet vastusti autoritaarista ja mielivaltaista johtajuutta, hänen johtamisideansa oli sidottu itse työhön ja toimintaan. Yksilöllä oli periaatteessa itse vastuu työstään ja sen valvonnasta. Hänen mukaansa valtaa tulee delegoida ylhäältä alaspäin. Pakottava valta tulisi korvata aktiiviseen yhteistoimintaan perustuvalla vallankäytöllä. Follet oli siten ryhmäjohtajuuden kannalla, koska

käsyojohtajuus vähentää esimiesten ja alaisten vuorovaikutusta. Yhteistoiminnallisuus oli hänelle tärkeitä. (Salminen emt. 28.)

Ihmissuhteiden koulukunnan löydöksillä on keskeinen viesti myös tähän päivään. Syntyi uusi johtamisen aate, joka korosti ihmissuhteiden ja ryhmien vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen. Inhimillisuus ja epärationaalisuus miellettiin osaksi organisaatiota. Organisaatioissa tulisi paremmin tiedostaa se tosiasia, että ihmisen perusominaisuudet eivät ole kovin paljon muuttuneet 1930 -luvulta. Ihminen on edelleen epärationaalinen, konflikteihin ajautuva ja niitä huonosti ratkaiseva ja heikosti itseään ilmaiseva. (Syvänen 1999 62.) Folletin ideat yksilöstä, demokratiasta, vallasta ja valvonnasta ovat selkeästi vaikuttaneet oppivaa organisaatiota koskevaan myöhempään kehitystyöhön (Salminen emt. 118).

Chester Barnard esitti funktionaalisen, tehtäväkeskeisen organisaationäkemyksensä jo 1938. Myöhemmin hän eritteli (1970) toimeenpanevan johdon tehtäviä sen mukaan, miten ne vaikuttavat organisaation elinvoimaisuuteen ja organisaation ympäristöön. Hänelle tärkeimmät johtamisroolit olivat kommunikaatiojärjestelmän ylläpito ja kehittäminen; henkilöstön rekrytoinnin toimivuus, henkilöstön toiminnan tehokkuus ja lojaalisuus sekä organisaation vastuunjaon ja tavoitteiden muotoilu. (Salminen emt. 32 - 33.) Yhteiskunnan laitoksia ja organisaatioita tutkitaan selvittämällä niiden tehtävä, tarkoitus eli funktio laajemmin ymmärrettynä. Instituutioiden ja muiden yhteenliittymien funktio on siinä, miten ne kykenevät täyttämään ne tehtävät, joita yhteiskunnan säilyminen edellyttää. Funktionalismin käsitteitä ovat rakenne, funktio ja integraatio. Näistä rakenne viittaa tiettyyn järjestykseen ja johtamisessa esimerkiksi johtamisjärjestelmään, funktio viittaa tiettyyn tehtävään, tarkoitukseen ja päämäärän toteuttamiseen

Mitä funktionalismi sitten tarkoittaa hallinnon kannalta? Talcott Parsonsin funktionalismi tarkasteli sosiaalisen järjestelmän rakenneseosia ja pyrki osoittamaan miten nämä osat vaikuttavat järjestelmän integraatioon ja disintegraatioon. Hän sovelsi funktionalismia organisaatioihin ja kiinnitti huomiota mm. organisaatioiden tavoitteiden toteutumiseen, toimeenpanon mekanismeihin ja niiden päätöksentekoon ja päätöstyyppeihin. Nyt 2000 -luvulla erilaisissa organisaatorakenteiden tyypittelyissä on käytetty funktioihin perustuvaa organisaatiomallia. Julkisten organisaatioiden funktiot voivat olla tehtäviä, jotka on järjestetty organisaation yksiköihin, kuten osastoihin tai toimistoihin. Nämä tehtävät ovat niitä toimintoja ja valtuuksia, joita organisaatiot käyttävät. (Salminen 2004 55 - 56.)

Johtamisrooli- käsite tuli esille johtajan tehtävien tarkastelussa. Roolierittelyjen taustalla on organisaation ymmärtäminen panos-tuotosmallina: organisaatio reagoi ympäristönsä tukeen tai sopeutuu ympäristön muutoksiin. Kyseessä on avoin järjestelmä. Roolien tarkastelu liittyy käyttäytymiseen, käyttäytymisrooliin ja rooli-odotuksiin. Rooli on morenolaisen rooliteorian mukaan yksilön valitsema tapa toimia suhteessa tiettyyn tilanteeseen sekä siihen liittyviin ihmisiin ja asioihin. Roolin omaksuminen edellyttää, että on olemassa myös vastarooli: ei voi olla vanhempaa ilman lasta tai esimiestä ilman alaista. (Mäkipeska – Niemelä emt. 120.)

Rooli-odotuksia johtamiselle muodostavat sen institutionaalinen asema, johtamisvaltuudet ja käyttäytyminen johtajana. Mintzbergillä oli kymmenen johtamisroolia, jotka koskivat ihmisten välisiä suhteita, tiedonvälittämistä ja päätöksentekoa. (Salminen emt. 35.)

Uusi julkisjohtaminen on Salmisen mukaan käytännössä eniten vaikuttanut eri maiden julkisen toiminnan ja hallinnon uudistusprosesseihin 1990 – luvun alusta lähtien (Salminen 2004 76). Uusi julkisjohtaminen korosti johtajuutta julkisessa toiminnassa: strategisuutta, tehokkuutta, suorituskykyä ja sen arviointia, palkitsemista. Uudessa julkisjohtamisessa analysoidaan hallinnon suorituskykyä, tehokkuutta ja taloudellista vastuuta. Se korostaa hallinnon johtamisfunktioita ja valvontaa. Toimintaa mitataan suoritusmittauksilla, yksilöllistä suoritusta arvioidaan ja hyviä tuloksia palkitaan.

Siinä haetaan hyvää johtamista kiinnittämällä huomio yksityisen sektorin saavutuksiin tuottavuuden ja tehokkuuden saavuttamisessa. Johtajat ovat avainasemassa muutosten aikaan saamisessa, ammattimainen johtajuus on olennaista tuloksiin pyrittäessä. Myös Suomessa on 1980- luvulta alkaen sovellettu julkisjohtamista. Se huomioi kansalaiset valintoja tekevinä kuluttajina, kritisoi byrokratiaa ja korostaa tulostavuuksia sekä tulosten mittaamista. (Salminen 2004 72- 77.) Nämä painotukset veivät siihen, että keskeiseksi tavoitteeksi tuli julkisen sektorin menojen kasvun pysäyttäminen ja julkisten laitosten yksityistäminen, toiminnan muuttaminen yritysmäiseksi ja laitosten johtamisen toimivallan siirtämistä laitosten johdolle. Voimavarojen saanti sidottiin mitattuun tulokseen ja virastoja jaettiin tulosyksiköiksi. Tämän kehityksen myötä tietoisuus palvelun tavoitteista on kasvanut ja tuloksellisuudelle on luotu kriteerejä ja sitä on myös arvioitu. Tuottavuus ja kustannustietoisuus ovat parantuneet. (Lumijärvi-Jylhäsaari 1999 12 -13.)

Tulosohjaus ja tulosjohtaminen ovat olleet määräävän opin asemassa 1990-luvun johtamiskeskustelussa. Tavoite- ja tulosohjaus on hyväksytty viime vuosikymmeninä useimmissa julkisen sektorin organisaatioissa johtamisen malliksi. Se edellyttää yhteisten päämäärien olemassaoloa ja niihin sitoutumista, mikä taas edellyttää runsasta vuorovaikutusta ja viestintää organisaatioissa. (Mäkipeska - Niemelä 1999 77.) Tulosjohtaminen ja tulosohjausjärjestelmä ovat suomalainen versio uudesta julkisjohtamisen mallista, jolla on yhteys henkilöstön kehittämiseen.

Tulosjohtamista ("management by results" tai "accountable management") käytetään yhdessä tavoitejohtamisen ("management by objectives") käsitteen kanssa. Tulosjohtamisen tarkoitus on tulosten saavuttaminen ja organisaation menestys, se on toimintatapa, joka perustuu organisaatioissa asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen tuloksellisen toiminnan avulla. Tulosjohtamisen taustalla olivat Druckerin laatiman tavoitejohtamisen periaatteet. Tavoitejohtaminen taas syntyi kritiikkinä tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan ihmiskäsityksille siinä suhteessa, että Druckerin mielestä työn suunnittelua ja toteutusta ei pitänyt erottaa toisistaan, vaan on hyödyllistä, että työntekijät osallistuvat työn suunnitteluun. (Salminen emt. 92 -93.)

Tulosjohtaminen on merkinnyt uuden ohjausjärjestelmän, tulosohjauksen, käyttöönottoa hallinnon eri tasojen välille. Siinä korostetaan tavoitteiden ja resurssien keskinäistä riippuvuutta, alempien hallintoyksiköiden itsenäistä vastuuta ja ohjeistamisen vähentämistä (Lumijärvi 1999 12.) Se myös korostaa yksittäisen työntekijän kyvykkyyden merkitystä. Tulosjohtamisessa keskeistä on toiminnan tulosten saavuttaminen, sen heikkoudeksi muodostuikin myöhemmin, että monesti kiinnitettiin huomio vain rahamääräisiin tuloksiin. Tulosjohtaminen korostaa vastuualuekohtaisten tulosten saavuttamista, jotka tehdään organisaation kokonaisuudesta käsin ja ne ulotetaan tuloskeskustelujärjestelmän avulla yksilötasolle asti. (Skyttä 2002 41.)

Se on ollut tavallaan siirtymävaihe julkishallinnossa, kun siirrytään organisaatioiden ylhäältä lähtevästä ohjauksesta alas itseohjautuviin itsenäisiin yksiköihin ja niiden kehittymiseen. Salmisen mukaan Suomessa eletään 2000-luvun alussa tulosjohtamisen kautta ja laatujohtaminen on vahva haastaja kapealle tuloskeskeiselle ajattelulle julkisissa organisaatioissa. Tulosjohtaminen on silti edelleen virallinen johtamismalli Suomessa.

Laatujohtaminen on 1990-luvulla käyttöön tullut henkilöstöjohtamisen osa-alue, joka kiinnittää huomiota asiakkaan palvelemiseen ja palvelun laatuun sekä sitä kautta saatavaan tehokkaampaan palveluun ja parempaan taloudelliseen tulokseen. Sen painopiste on koko henkilöstön kyvykkyyden

hyödyntämisessä, johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnassa sekä sitoutumisessa laadullisiin menetelmiin ja prosesseihin. Laatujohtamisen tavoitteina ovat organisaation kilpailukyky, vaikuttavuus ja joustavuus. (Salminen emt. 93 - 94.) Laadun kehittämisen alkujuuret ovat Yhdysvalloissa, josta opit siirtyivät Japaniin 1940 – luvulla. Tärkeimpinä oppi-isinä voidaan pitää yhdysvaltalaisia Edward Demingiä, Joseph Jurania ja Philip Crosbya sekä japanilaisia Kaoru Ishikawaa ja Genichi Taguchia. Käytännössä laatujohtaminen kehittyi siten länsimaisen ja japanilaisen ajattelun vuorovaikutuksena.

Mielenkiinto laatuasioihin heräsi teollistuneen massatuotannon aikana, kun laadun kehittämisen tarkoituksena oli kontrolloida tuotettujen tavaroiden laatuvariaatioita, joko niin, että tarkastettiin jo tehtyjä tuotteita tai kehittämällä tuotantoprosessin eri vaiheita. Kyse oli koko tuotannon rakentamisesta sellaiseksi, että virheiden todennäköisyys vähenee. Pääosa tällaisista virheistä johtui huonosti suunnitellusta toimintaketjun rakentamisesta, mikä taas oli johdon tehtävä. Näin käytännön laatuongelmat ovat pääasiassa johdon syytä ja yksittäisen työntekijän ominaisuuksilla on siten vähemmän merkitystä kuin sillä tavalla, jolla tuotanto oli suunniteltu ja jolla sitä johdettiin (Sarala - Sarala 1996 99 -100.)

Laatujohtamisympäristössä esimiehen rooli on monitahoisempi kuin perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa. Esimiehen pitää pystyä delegoimaan, antamaan vapauksia ja tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavaa valtaa henkilökunnalle. Esimieheltä edellytetään henkilöstöjohtamisen valmiuksia, yhteistyökykyä, kommunikaatiotaitoja ja kykyä asettua valmentajan sekä kannustajan rooleihin.

Laatujohtamisessa lähdetään siitä, että työn jatkuva parantaminen saadaan aikaan juuri ryhmissä, koska henkilöstöllä on parhaiten ideoita siitä kuinka laatua kehitetään. Tietoa on eniten siellä, missä uudistettava toiminta tapahtuu myös käytännössä. Henkilöstön otaksutaan kiinnittävän huomiota laatuongelmiin aivan kuin normaaliin työhönsä ja heiltä odotetaan myös yhteistyö- ja tiimityötaitoja. (Lumijärvi- Jylhäsaari 1999 47, 59.)

Laatujohtamisesta tuli hyvin suosittua erityisesti Yhdysvalloissa, jossa myös 1990 – luvulla tehtiin paljon tutkimuksia sen vaikutuksista. Vaikutukset kuvattiin pääosin positiiviksi. Tuotteet ja palvelut olivat parempilaatuisia ja ne tuotettiin pienemmin kustannuksin, asiakkaat olivat tyytyväisempiä samoin työntekijät. Kuitenkin myös kritiikkiä esiintyi runsaasti. Laadun kohottaminen tavoitteena nähtiin vaikeaksi, koska laadun määrittely ja mittaaminen olivat ongelmallista. Laatujohtamismalli

edellytti johdolta vahvaa sitoutumista ja se vaati muutenkin paljon resursseja, koulutusta. Erilaiset laadunstandardisointijärjestelmät olivat kalliita ja raskaita ylläpitää. Kaikki tämä kritiikki oli aiheellista ja johtui osin mallin vajaasta toteuttamisesta, johdon vähäisestä sitoutumisesta, vaikutusten yliarvioimista ja oikeanlaisen organisaatiokulttuurin puuttumisesta. (Lumijärvi 1999 24 - 27.) Kuitenkin tämän kansainvälisen kehityksen myötä laatujohtaminen ja laadun kehittäminen organisaatioissa tulivat myös Suomeen.

3.4 Tiimi ja johtaminen

Johtaminen on yhteisen tavoite- ja arvoperustan aktiivista luomista organisaatiolle ja jatkuvaa työtä yhteisesti asetettujen tavoitteitten saavuttamiseksi. Johtajien tehtäviin kuuluu koordinoita, kontrolloida ja motivoida henkilöstöä. Tiimin johtajan tai vetäjän rooliin on kiinnitetty paljon huomiota tiimitutkimuksessa. Johtamisen teorioista erilaiset henkilöstöjohtamisen osa-alueet, jotka korostavat tulosta ja laatua, määrittelevät myös tiimien johtamista. Englannin kielessä termi ”leadership”, ”henkilöstöjohtaminen”, viittaa virallisen tai epävirallisen ryhmän johtamiseen ja termi ”management” asijahtaminen, puolestaan johtamiseen virallisessa organisaatiossa, laitoksessa tai yrityksessä. (Salminen emt. 14.) ”Management” keskittyy organisaation toimintojen ja taloudellisten resurssien johtamiseen, prosesseihin ja menettelytapoihin; ”leadership” korostaa ihmisten käsittelyä, työyhteisön kehittämistä, henkilöstöresursseja ja työtyytyväisyyttä.

Johtamisen muotojen muuttuessa 2000 - luvulle tultaessa perinteisempi management – johtajan rooli on väistynyt ja ihmisten rooli organisaatioiden tehokkuuden tärkeimpänä tekijänä on vastaavasti lisääntynyt. Tämä on seurausta yhteiskunnan nopeasta muuttumisesta. (Beckhard 1996 126.) Suomessa myös tulosjohtaminen ja laatujohtaminen ovat asettaneet johtamiselle uusia vaatimuksia. Perinteinen hierarkkinen johtamistyyli ei toimi laatujohtamisympäristössä, jossa työn laatu saadaan aikaan ryhmissä henkilöstön voimin, koska parhaat ideat laadun kehittämiseen tulevat henkilöstöltä. Esimiehen pitää pystyä delegoimaan, häneltä edellytetään yhteistyö- ja kommunikaatiotaitoja ja kykyä asettua valmentajan ja tukijan rooleihin. (Lumijärvi- Jylhäsaari 1999 47.)

Tiimin johtamisen erikoisrooli on todettu monissa tutkimuksissa. Stott ja Walker toteavat, että päätöksentekoprosessin johtaminen on tiimin vetäjän tärkein rooli ja että se on selkeästi eri asia kuin päätöksenteko. Tiimin johtajan oma esimerkki, käyttäytyminen ja asenteet ovat tärkeitä koko

tiimin toiminnan onnistumiselle. (Stott - Walker 1995, 211 -212.) Tiimien itsenäisyys edellyttää, että niitä ei ohjata tai valvota liiaksi, vaan annetaan valtaa ja vastuuta. Tämä vaatii, että organisaation johto on antanut niille toimintaedellytykset ja varmistanut rajat ja tavoitteet toiminnalle. Tiimin jäsenten on kyettävä ratkaisemaan tiimissä ilmeneviä ongelmia ja tiimin vetäjän on mahdollisuuksien mukaan autettava heitä tässä tehtävässä. Tiimiä muodostettaessa niille on määriteltävä tehtävä sekä varmistettava että niillä on käytössään riittävästi osaamista. Tiimin johtaminen on toimintaedellytysten luomista sekä vastuuttamista ja valtuuttamista. (Mäkipeska - Niemelä 1999 79 - 80.)

Mikäli tiimit ovat itseohjautuvia, ne saavat vastuuta ja tehtäviä, jotka aiemmin kuuluivat linjaorganisaatiolle. Tiimin vetäjän on kaikessa tekemisessään näytettävä uskonsa tiimin päämäärään ja sen ihmisiin. Ihmisten saaminen työskentelemään tiiminä yhteisen tavoitteen eteen riippuu enemmän asenteista kuin persoonallisuudesta tai arvoasemasta. (Katzenbach - Smith 1995, 155, 148.) Itseohjautuvan tiimin johtaminen poikkeaa perinteisestä johtamisesta ja näyttäisi olevan sille täysin vastakkaista, johtajan ei pidäkään johtaa, vaan toimia valmentajana, ohjaajana, neuvonantajana ja avustajana. (Fisher 2000, 7).

Millaisia ominaisuuksia hyvällä tiimin johtajalla tutkimusten mukaan on? R. Meredith Belbinin mukaan johtajalla on hyvin yleisiksi katsottavia ominaisuuksia, mutta kuitenkin melko epätavallisina yhdistelminä (Belbin 1997.) Belbin teki tutkimuksia, joissa eri tavoin koottuja tiimejä ja niiden toimintaa tarkasteltiin useitten vuosien ajan. Hän tutki suurta joukkoa tiimien johtajia persoonallisuustesteillä ja vertasi tuloksia heidän vetämiensä yritysten taloudelliseen tulokseen. Näitten tutkimusten mukaan yritysten johtajien henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei ollut mitään tekemistä heidän johtamiensa yritysten tulosten kanssa. Toisissa tutkimuksissa vertailtiin henkisen suorituskyvyn ja luovuuden suhdetta tiimien tuloksiin ja todettiin, että niiden tiimien vetäjät, jotka menestyivät keskimääräistä paremmin, eivät olleet muita älykkäämpiä tai luovempia. (Belbin 1997, 49.)

3.5 Tiimin jäsenen rooli

Erilaiset käyttäytymisroolit vaikuttavat tiimin olemukseen ja erilaisia rooleja yhdistelemällä voidaan vaikuttaa tehokkaan tiimin muodostumiseen. Mm. Belbin havaitsi tutkimuksissaan, että tiettyjen persoonallisuuksien yhdistelmät toimivat hyvin tiimityössä ja toiset taas eivät toimineet.

Belbin muodosti tutkimustensa perusteella tiimiroolit, joita olivatideoija (plant), koordinaattori (company worker), täytäntöönpanija (chairman), viimeistelijä (completer finisher), piiskuri (shaper), yhteistyön rakentaja (team worker), välineiden etsijä (resource investigator) ja arvioija (monitor evaluator) (Huusko 2003, 153.)

Nämä roolit antavat viitteitä siitä, millaiset ominaisuudet ja roolit ovat tiimityössä tarpeellisia. Luokittelujen apu käytännössä on kuitenkin rajallinen, koska ne oli muodostettu kokeellisissa olosuhteissa ja todellisen tiimityön tilanteet ovat vaihtelevampia. Stott ja Walker (1995, 233) toteavat Belbinin tiimirooleista ja niiden kuvauksista, että jokaisella roolilla on ”ideaalimuodossaan” monta heikkoutta, jotka kuitenkin liittyvät juuri kyseiseen rooliin. Belbin kutsui näitä ”sallittaviksi” heikkouksiksi, koska ne on hyväksyttävä, sillä ne kuuluvat saman tiimiroolin vahvuuksiin. Rooleistaideoija on uusien ajatusten esittäjä, hän hakee ongelmiin uusia ratkaisuvaihtoehtoja ja työhön uusia lähestymistapoja. Hän on luova ja hakee uusia tapoja tehdä asioita. Täytäntöönpanijalla on tehtävän tavoite kirkkaana mielessään ja hän osaa käyttää tiimin jäsenten kykyjä ja taitoja hyväksi sen saavuttamisessa. Hän pitää huolen, että tehtävät tulevat tehdyksi eikä menetä kontrolliaan asioihin. Piiskuri tekee nopeita päätöksiä ja antaa suoria käskyjä. Hän on asiakeskeinen ja varmistaa että työt myös tehdään. (Stott - Walker 1995, 234.)

Yhteenvedon näistä jäsenen toivottavista ominaisuuksista voidaan todeta, että asetettuun tavoitteeseen pääsemiseksi tiimissä on hyvä olla jäsen, jokaideoi, jäsen joka antaa käskyjä ja jäsen, joka siirtää nämä käytännössä tapahtuvaksi toiminnaksi. Tällaisella kokoonpanolla tiimi ei vielä ole toimiva. Tiimi tarvitsee lisäksi jonkun, joka huolehtii yhteishengestä. Lisäksi on hyvä jos on joku, joka arvioi kokonaisuutta ja joku, joka hakee haasteita ja ratkaisuja myös tiimin ulkopuolelta. Näistä tiimirooleista vastaavat Belbinin luoma yhteistyön rakentaja, joka on tiimihengen luoja. Hän pyrkii ehkäisemään epäjärjestyksiä ja ristiriitoja. Hän on sosiaalisesti suuntautunut ja tiimissä on hyvä olla yksi hänen kaltaisensa jäsen. Välineiden etsijä on nimensä mukaisesti ulospäin suuntautunut ja hakee haasteita. Hän hakee ajatuksia ja vaihtoehtoja organisaation ulkopuolelta ja toisista yksiköistä.

Arvioijalla on kyky käsitellä paljon monimutkaista tietoa ja hän yleensä pystyy valitsemaan parhaan käsillä olevista vaihtoehdoista. Hän on myös hyvä suunnittelija ja pitää kiinni tiimin päämäärästä. (Stott- Walker 1995, 237- 240.) Belbinin kokeet osoittivat, että kaikkia näitä kahdeksaa roolia tarvittaisiin hyvässä tai ”täydellisessä” tiimissä. Roolien välillä tulisi kuitenkin olla sopiva tasapaino, mikä on vaikea asia ennustaa etukäteen.

Kaikki ihmisen ominaisuudet eivät tue tiimityötä eivätkä vaikuta sen tuloksiin positiivisesti. Ihmiset ajattelevat eri tavoin, ovat erilaisia ja tekevät johtopäätöksiä toisistaan poikkeavasti. (Stott- Walker 1995, 227.) Tiimissä jäsenillä on heidän ammatilliseen ja tiedolliseen osaamiseensa perustuva toiminnallinen rooli ja lisäksi heillä on tiimirooli, millä tavalla he käyttäytyvät suhteessa toisiin jäseniin ja osallistuvat toimintaan tiimin työn edistyessä. Kuitenkin jokainen tiimi ja sen jäsenet ovat erilainen kokoonpano, eikä sen menestystä voi etukäteen ennustaa. Kun tiimiin haetaan uusia jäseniä, oleellisen tärkeä asia on se, kuka on sopiva henkilö täyttämään tiimissä olevan paikkaa, kun ensin on arvioitu tiimin nykyiset jäsenet ja heidän roolinsa ja ominaisuutensa. Ensimmäisenä yleensä haetaan henkilöä, joka sopii nykyisen tiimin olemukseen. Käytännössä on vaikeata varmistaa, että uusi henkilö vastaa sitä, mitä tiimi tarvitsee ja miten henkilön ominaisuudet sopivat kyseiseen uuteen rooliin. (Belbin 1997, 126- 127.)

Katzenbachin ja Smithin (1993, 71) mukaan todellisen tiimin täytyy järjestää työskentelynsä yhteisen toimintamallin mukaisesti. Kun sovitaan työn yksityiskohdista ja yksilöllisten taitojen sovittamisesta tiimin kokonaissuoritukseen varmistetaan myös, että tiimillä on mahdollisuus saavuttaa päämääränsä. On tärkeätä sopia siitä, kuka tekee minkin työn, kuinka pysytään aikataulussa, mitä taitoja on tarpeellista kehittää ja kuinka päätöksiä tiimissä tehdään. Käytännössä noudatettu tiukka toimintamalli, yhteiset arvot ja työskentelytavat auttoivat tiimiä pitämään kiinni tavoitteistaan ja työnsä laadusta (Katzenbach - Smith 1993, 92).

Tämä organisointiin liittyvä perusasia ehkei saa käytännön työssä eikä tiimikirjallisuudessaakaan tarpeeksi huomiota. Kirjallisuudessa kiinnitetään suurin huomio erilaisiin rooleihin ja niiden keskinäiseen toimivuuteen. Koska jokaisen tiimin jäsenet ovat yksilöitä, heitä voidaan vain osin sovittaa tiettyihin jäsenrooleihin. Tiimikokousten organisoiminen pitää sisällään huomattavasti vähemmän vaihtoehtoja. Hyvän tiimityön organisointiin kuuluvat tiimikokoukset, jotka ovat riittävän kiinnostavia pitääkseen tiimin jäsenet sitoutuneina ja tiimin työn tavoitteessaan. Paras tapa saada kokous sujumaan, on käyttää siihen tiimin omaa apua. Kaikki tiimin jäsenet ovat vastuussa siitä, että tiimikokoukset toimivat hyvin. Kokouksen erilaiset tehtävät kannattaakin jakaa osallistujille niin, että vastuu sen toiminnasta laajenee.

Tiimin kokouksen valmistelun täytyy olla yhtä hyvää kuin minkä tahansa kokouksen, jonka on tarkoitus olla hyödyllinen. Erityisesti tietty kiinteys ja kontrolli on katsottu tiimityön kokoontumisissa tärkeäksi. Hyvin organisoituun tiimikokoukseen kuuluu, että sillä on vetäjä, se

aloittaa kokouksen nopeasti, keskittyy asiaan ja keskusteluun ja että sillä on selvä käsikirjoitus ja yhteisesti hyväksytyt menettelytavat. Lisäksi sen kestolla täytyy olla aikaraja, valmistelun tulee olla riittävää, kokousta ei pitäisi keskeyttää ja kaikkia tulisi kuunnella riittävästi kokouksen aikana. Lisäksi sen tuloksista tulee raportoida kirjallisesti ja tulokset täytyy julkaista nopeasti ja myös jatkotoimista sopia. Tämä siksi, että säännöllisten kokousten tulee raportoida tiimiä siitä, miten se on saavuttamassa tavoitteitaan ja miten tiimin tehtävä prosessina sujuu. (Leigh-Maynard 2002, 20 - 23.)

Klubnik ja Greenwood korostavat tiimityön käytännön ohjeissaan, että tiimityö on yksi tapa ratkaista ongelmia työyhteisöissä ja organisaatioissa. Ongelmanratkaisun avain tiimin työssä taas on toimiva tiimikokous. He korostavat tiimikokouksen käytännön järjestelyissä sitä, että se säännöllisin välein kysyy, onko tämä kokous tarpeellinen. Samalla täytyy korostaa, että jäsenet pyrkivät konsensukseen, pysyvät kohteliaina toisilleen sekä ylläpitävät luottamuksellista ilmapiiriä. Tärkeitten avainhenkilöitten tulee myös olla paikalla ja kokoukset on aloitettava täsmällisesti. (Klubnik – Greenwood 11 ja 20.) Tiimityön onnistumisen yksi perusasia työtä aloitettaessa ja sen ollessa vielä vakiintumatonta tuntuisi olevan kurinalainen kokousjärjestys, joka on osa toiminnan hyvää organisointia.

3.6 Tiimityön epäonnistuminen ja ongelmat

Epäonnistumisen käsite tarkoittaa sanakirjan mukaan tilannetta, että haluttua tavoitetta ei saavuteta (Collins 1995, 597). Tämän mukaan epäonnistumista voidaan pätevästi arvioida vasta, kun on osoitettu selkeä tavoite, jonka suhteen onnistumista arvioidaan. Tiimityöllä on aina tavoite, joka voi olla selkeä taloudellinen tulostavoite, muu määrällinen, laadullinen tai toiminnallinen tavoite.

Työssäni käytän tiimistä määritelmää:

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

Tämän määritelmän mukaisesti epäonnistumista aiheuttavia tekijöitä arvioitaessa tulee kiinnittää huomio työn tavoitteellisuuteen ja tiimityöhön sitoutuneisuuteen. Näitä voidaan arvioida

organisaation johdon tekemän tavoitteenasettelun ja työn organisoinnin näkökulmista sekä tiimin vetäjien kokemusten perusteella.

Päätösvallan hajauttaminen ja yhteistyöhön perustuvat johtamismallit edellyttävät henkilöstöltä aiempaa voimakkaampaa sitoutumista organisaatioon ja sen toiminnan päämääriin. Vasta lisääntyneen sitoutumisen myötä on mahdollista ottaa laajempi vastuu oman työn suunnittelusta ja toiminnan kehittämisestä. Kun henkilöstö toimii tiimissä, yksilön tehtävät määräytyvät ryhmän tavoitteiden mukaan. Tällainen sitoutumiseen perustuva strategia poikkeaa huomattavasti perinteisestä, valvontaan perustuvasta työkuultuurista. Sitoutumisen uskotaan parhaiten palvelevan sekä organisaation että henkilöstön etuja. (Sarala - Sarala emt. 28.)

Tavoitteen asettaminen on osoittautunut tärkeimmäksi toiminnan johtamista edeltäväksi ja suoritusta parantavaksi tekijäksi. Päämäärä on sellainen erottuva tekijä, joka antaa työntekijöille tietoa siitä, mitä halutaan ja mitä suoritusta korostetaan. Riippumatta teoreettisesta taustasta, tutkimukset ja kokemus osoittavat selkeästi, että työssä ne ihmiset, joilla on päämäärä, saavuttavat parempia tuloksia kuin ihmiset, joilla ei ole niitä.

Päämäärien käyttö johtamisessa korostaa sitä, että työn suorittaminen paranee vaikka päämäärä itsessään jäisikin saavuttamatta. Laajemmin arvioituna päämäärät johtavat tehokkaampaan organisationaaliseen käyttäytymiseen. Jos päämäärät on asetettu alueille, jotka eivät ole tärkeitä koko organisaation menestymiselle, tehokkuus yksistään on riittämätöntä. Kyse on siitä, että ”oikeitten asioitten tekeminen ” on tärkeämpää kuin ”asioitten oikein tekeminen”. Jos halutaan päämäärien olevan mahdollisimman tehokkaita, on kiinnitettävä huomio niitten määrittelyyn ja selkeyteen. Monet tutkimukset ovat osoittaneet tärkeitä tuntomerkkejä päämääristä, jotka vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti ne saavutetaan. Päämäärän tarkkuus, sen vaikeusaste, palaute sen saavuttamisesta, osallistuminen päämäärän asettamiseen, kilpailu sen saavuttamiseksi, päämäärän hyväksyminen ja siihen sitoutuminen ovat kaikki sellaisia tekijöitä, joilla on merkitystä saataviin tuloksiin. (Sims - Lorenzi 1992 117 - 119.)

Sitoutuminen on tila, jossa tosiasiallinen tiimi jakaa yhteisen ymmärtämyksen näkemyksestä ja sen saavuttamiseksi tarvittavista menettelytavoista, hyväksyvät nämä suunnat ja ovat halukkaita myös tekemään työtä saavuttaakseen ne (Kotter 1995, 60). Visioitten, näkemysten, saavuttaminen vaatii aina motivointia. Työ motivoi yksilöä, jos sillä on hänelle henkilökohtainen merkitys ja hän voi itse olla päättämässä siitä, miten ja missä määrin se saavutetaan. Lisäksi tiimin jäsen tarvitsee riittävästi

tukea ja valmennusta pyrkiessään tähän tavoitteeseen. (Kotter 1995 63.) Organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia voimavaroja kuten työvoimaa, pääomaa ja teknologiaa (Sarala - Sarala 12).

Tiimityöhön sitoutuneisuutta voidaan arvioida kun sitä tarkastellaan organisoitumisen kannalta; voidaan arvioida miten tiimi on olemassa olevan pääomansa ja muut resurssinsa järjestänyt ja työnsä jakanut. Tukeeko organisoituminen ihmisten sitoutumista työhön? Onko organisaation johto järjestänyt riittävästi valmennusta tiimin jäsenille ja tukenut heitä vahvistaakseen heidän sitoutumistaan työhön?

On tärkeätä, että ihmisellä on riittävästi tietoa organisaation päämääristä ja strategioista, jotta hän voi hahmottaa oman tehtävänsä tässä kokonaisuudessa. Tehtävällä on oltava sellaista henkilökohtaista arvoa ihmiselle, että hän voi juuri tätä työtä tekemällä kokea oman elämänsä merkitykselliseksi. Koska tavoitteet työssäkin toteutuvat vain ihmisten toimesta ja ihmisen on vaikeata sitoutua mihinkään, mitä hän ei täydellisesti ymmärrä, sitoutuminen edellyttää asioiden kokemista henkilökohtaisesti mielekkäinä ja tärkeinä. (Mäkipeska - Niemelä emt. 102.) Riittävä tieto toiminnan kokonaisuudesta auttaa työntekijöitä työn merkityksen kokemisessa, ja tämä tietämys taas edellyttää riittävän avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä organisaation informaation kulussa.

Epäonnistumista tiimityöskentelyssä voidaan arvioida tiimin ulkopuolisen arvioitsijan näkökulmasta tai tiimin jäsenen näkökulmasta. Tiimin jäsen voi kokea tilanteen tyydyttäväksi omasta mielestään ja suhteessa omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, vaikka tiimi on epäonnistunut sille asetetun tavoitteen saavuttamisessa ja tiimin työtä ulkopuolelta arvioiva pitää työtä epäonnistuneena. Kun tiimi on perustettu tiettyjen tehtävien suorittamiseksi ja tulosten saavuttamiseksi, epäonnistuminen voi johtua monista syistä. Tekijät palautuvat kuitenkin aina työn organisointiin, sen johtamiseen ja tiimin jäsenen rooliin sekä tämän kokonaisuuden toimivuuteen.

IV Tutkimuksen aineisto, keruu ja käsittely

4.1 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku

Perustan tutkimukseni työyhteisöjen toiminnan havainnointiin. Tutkimuksen filosofisena taustana on fenomenologia, havaintojen tekeminen kohteesta. Sen avulla pyritään kuvaamaan, analysoimaan ja ymmärtämään ihmisen kokemuksia.

Husserl otaksui, että todellinen maailma on olemassa ja että sen sisällön ymmärtäminen on mahdollista. Tämä todellisuus tavoitetaan kokemuksen välityksellä. Ihmisaistien kyvyt mahdollistavat kognitiiviset suhteet ihmisten välillä. Objektien olemassaolo on kuitenkin riippumaton subjektista ja tavasta, jolla objektia tarkastellaan eli siis subjektin kognitioista. Mutta objektin olemassaolo välittyy kokemusten kautta. Kaikki tieto perustuu kokemukseen, jonka valossa erilaiset objektit esitetään. Fenomenologisesti objektit ovat olemassa vasta siinä vaiheessa, kun ne muodostavat osan tiedostettua tajuntaa. Ihmiset pystyvät arvioimaan maailmansa ajan ja paikan suhteen jatkuvana eikä vain senhetkisenä. Kokemusten analysoinnin avulla pyritään erittelemään eri kokemusten sisältö. (Grönfors 1985 21.)

Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on inhimillisen kokemuksen tutkiminen. Ihmisen suhde maailmaan ymmärretään intentionaaliseksi eli kaikki ilmiöt ovat yksilölle merkityksellisiä, kokemus muotoutuu ihmiselle merkitysten mukaan. Merkitysten lähteenä on taas yhteisö, koska ihminen on perusteiltaan yhteisöllinen ja jokainen yksilö kasvaa yhteisössä. Todellisuus ja sen merkitys ei siten ole ihmiselle synnynäistä. (Tuomi - Sarajärvi 2002 34.)

Pyrkimys on tutkimuksessa annettujen vastausten ja tehtyjen havaintojen avulla tehdä tulkintoja tiimityöstä ja nähdä niiden merkityksiä laajemmissa yhteyksissä. Millaisen merkityksen kautta tiimien vetäjät kokevat työn tiimissään? Tutkimus on kyselyn avulla tehty laadullinen tutkimus, pienimuotoinen kyselytutkimus, johon on haettu sattumanvaraisesti tarkoituksenmukainen joukko tiimejä ja niiden vetäjiä. Tiimin vetäjät ovat vastanneet kahteentoista avoimeen kysymykseen ja lisäksi voineet kommentoida aihetta yleisesti viimeisessä kysymyksessä. Tarkoitus on erilaisten ongelmien monimuotoinen esiin saaminen.

Tutkimuksen tarkoitus on saada tutkittavien äänen ja näkökulman avulla tietoa siitä, miten aiemmin määriteltyjä tiimityön epäonnistumista aiheuttavia ominaisuuksia ilmenee näissä tiimeissä. Ovatko juuri nämä tietyt työssä esiintyvät ongelmat hyvin yleisiä ja ilmeneekö mahdollisesti jotain aivan uutta tietoa? Vahvistaako tämä tutkimus aikaisemmista tiimityön tutkimuksista saatuja tuloksia ja millaisia ohjeita tämän avulla siten voisi antaa tiimityöhön siirtyville. Taustalla on ajatus, että yksityisessä tiimissä on nähtävissä se, mikä toistuu, kun aihetta käsitellään yleisemmällä tasolla ja suuressa joukossa: saadaan selville se, mikä on merkittävää ilmiössä eli tiimityön ongelmissa.

Parhaiten tutkittavasta ilmiöstä saadaan tosiasiallista tietoa, kun sitä kysytään tutkimuksen kohteina olevilta henkilöiltä avoimilla kysymyksillä. Miten nämä kysyttävät asiat suunnilleen näyttäisivät vastaajien mielessä olevan. Avoimet kysymykset ovat perusteltuja, koska niitten avulla vastaaja voi osoittaa, mikä on hänen mielestään tärkeää ja miten voimakkaasti hän jonkin seikan kokee (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2001, 169, 188). Koska on kyse laadullisesta tutkimuksesta, tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse sekä itse tutkimusprosessi. (Eskola - Suoranta 1998 211).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tulee perustua sen kokonaisuuteen ja johdonmukaisuuteen. Luotettavuuden kriteerit laadullisessa tutkimuksessa ovat credibility eli uskottavuus, transferability eli siirrettävyys, dependability eli luotettavuus ja confirmability eli vahvistettavuus.

Tutkimuksen uskottavuus, credibility, ilmenee kun tutkija osoittaa, että tutkittavien käsitykset ja tutkijan omat tulkinnat vastaavat toisiaan. Uskottavuutta tukevat esimerkit tutkittavien vastauksista ja tutkijan omasta arvioinnista. Esimerkkejä tutkittavien vastauksista olen kirjannut mahdollisimman paljon, koska ne mielestäni tässä suppeassa tutkimuksessa lisäävät eri käsitysten vastaavuutta. Tutkimuksen transferability eli siirrettävyys tarkoittaa, että tutkimus olisi siirrettävissä toiseen ympäristöön, joka on samankaltainen. Tämä riippuu siitä miten samankaltainen tutkittu ympäristö ja sen sovellusympäristö olisivat. Tiimityöympäristöjä voidaan pitää riittävän samankaltaisina, että tämä ehto tulisi täytetyksi.

Dependability eli luotettavuus tarkoittaa tutkimustilanteen arviointia ja sen toteutusprosessin luotettavuutta. Tutkijan tulee ottaa huomioon erilaiset ulkoiset vaihtelua aiheuttavat tekijät sekä itse tutkimuksesta ja ilmiöstä johtuvat tekijät. Koska kukin tutkittava on vastannut kysymyksiin itsenäisesti, hänen lähiympäristönsä ulkoisiin tekijöihin ei ole tutkimuksessa suoraan pystynyt vaikuttamaan. Itse tutkittavasta ilmiöstä johtuvia tekijöitä olen tutkimuksen edetessä pyrkinyt selostamaan. Tutkimuksen vahvistettavuus tai vakiintuneisuus eli confirmability tarkoittaa

tutkimuksen totuusarvoa ja uskottavuutta, miten tutkimuksen aineiston keruu, analyysi ja tulosten esittäminen ovat oikeutettuja ja sovellettavia. Vahvistettavuus merkitsee, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja seuraamaan sitä, tulokset ja ratkaisut esitetään niin seikkaperäisesti. (Tuomi - Sarajärvi 2002 135 -138.) Tutkimuksen tekijän on siis annettava riittävän tarkka kuvaus siitä, miten tutkimus on tehty.

Kohteeksi hain tiimejä, jotka ovat toimineet useamman vuoden ajan, jolloin kokemuksia tästä uudesta työtavasta on jo kertynyt. Vastanneista 12 tiimistä 2 oli aloittanut toimintansa v.1996, 7 vuonna 1998, 2 vuonna 1999 ja yksi vuonna 2001. Tiimien koko vaihteli kolmesta kymmeneen jäseneseen eli jäsenmäärä oli tiimioppaiden suositusten mukainen.

TAULUKKO 1. Tiimit aloitusvuoden mukaan

Aloitusvuosi	Tiimejä	Jäseniä
1996	2	4-5
1998	7	4-7
1999	2	4-5
2001	1	10
Yhteensä	12	62

Aiempien tutkimusten ja tiimityötä kuvaavien kertomusten mukaan kootut kysymykset pystyvät melko hyvin kohdentumaan oleellisiin ongelmakohtiin, koska aiheet kattavat tiimityön kokonaisuuden. Kyselyyn vastaajat ovat kaikki jollain tavoin tietoisia tiimityön erityispiirteistä, saaneet aiheeseen koulutusta ja heillä on kokemusta tiimin toiminnasta tiimin vetäjänä ja jäsenenä.

Koska tiimin vetäjän, johtajan, rooli onnistuneessa tiimissä on tärkeä, olen valinnut tutkimukseni ja kyselyni kohteeksi tiimin vetäjät. Tiimin vetäjien näkemysten kautta haen tietoa työn tärkeimmistä ongelmista ja työ on rajattu siten, että erilaiset ongelmatekijät tulisivat havainnoitua. Työn taustakirjallisuus painottuu myös tiimien johtamiseen ja tiimityön käyttämiseen organisaatiomuotona. Mikäli kysely olisi osoitettu tiimien jäsenille, olisi kenties saatu laajempaa ja monipuolisempaa kuvaa tiimityön ongelmista; toisaalta tiimin vetäjän rooli on työssä ratkaiseva ja

on oletettavaa, että subjektiivisuuden mahdollisuudesta huolimatta vastauksista saadaan riittävä kuva siitä, missä oleelliset ongelmat työssä ovat.

Käytännön syistä valitsin tutkimusaineistoksi pienen määrän tiimejä, 14 kappaletta, joitten vetäjille kohdensin kyselyn. Valitut tiimit olivat kaikki julkisen sektorin työyhteisöissä siten, että 11 niistä oli puhtaasti kunnallisia työyhteisöjä, yksi oli usean kunnan omistaman yhtiön työyhteisö, yksi kunnan yhtiön työyhteisö ja yksi ministeriön työyhteisö valtionhallinnosta.

Kyselylomakkeet postitin tiimeistä vastaaville esimiehille, jotka toimittivat ne eteenpäin, tai lähetin ne itse suoraan asianomaisille tiimien vetäjille. Kyselylomakkeet postitin 28.5.2004 ja vastaukset pyysin palauttamaan 10. kesäkuuta 2004 mennessä. Uusintakyselyn lähetin 29.6.2004 ja vastauksia pyysin 9. heinäkuuta 2004 mennessä. Vastauksia sain 12 tiiminvetäjältä, yksi vastaus tuli uusintalähetyksen jälkeen.

Kysymykset on jaoteltu aiheittain siten, että ne kattavat tiimityön aloittamisen, sen jatkuvan toiminnan ja organisoinnin sekä palautteen antamisen ja toiminnan arvioinnin. Lopuksi, viimeisessä kysymyksessä, on voinut esittää kokemuksiaan tiimistä ja sen työstä yleisesti.

Taustatietoina kysyin mistä ajankohdasta lähtien tiimi oli ollut toiminnassa ja montako jäsentä siihen kuului. Nämä kysymykset siksi, että tiimin koolla ja iällä saattaa olla merkitystä sen toiminnan tehokkuutta ja toimivuutta ajatellen. Lisäksi kysyin tiedot taustaorganisaatiosta, mistä toimialasta ja toiminnasta oli kyse sekä vastaajan nimeä. Näin olin jättänyt itselleni mahdollisuuden tarvittaessa tarkistaa tietoja vastaajalta henkilökohtaisesti, mitä mahdollisuutta en ole tutkimuksen kuluessa kuitenkaan käyttänyt.

Jokaisessa kysymyksessä olen pyytänyt erittelemään vähintään kolme keskeisintä siihen toimintaan liittyvää ongelmaa omassa tiimissä. Tämä tärkeysjärjestys siksi, että vastaaja voisi mielessään hakea tärkeimpiä ja vaikuttavimpia asioita. Avoimien kysymysten ohkeen olin antanut ohjaavia sanoja, jotka viittaavat tarkemmin kysymyksen sisältöön ja siihen, miltä kannalta asiaa voisi pohtia. Kyseessä oli siten puolistrukturoitu kysymyslomake. Nämä sanat olivat ajatuksia ohjaavia, mutta vain osaksi, sillä tarkoituksena oli, että esittämäni asiat eivät unohtuisi vastaajilta. Olen halunnut, että vastaajat ottaisivat huomioon vihjesanoilla viitatus aihepiirin, he ovat voineet huomioida sen, mikäli katsoivat aiheelliseksi. Esipuheessa korostin näitten vihjesanojen olevan vain vinkkejä

ajatusten selkeyttämiseksi siitä, millaisiin seikkoihin kysymys voi liittyä. Sanat perustuvat aiempaan tutkimukseen ja saatuun kokemukseen tiimityöstä.

Vahvistaako kyselyn perusteella saatu kuva aiempien tutkimusten tuloksia ja antaako se kenties jotain lisätietoa? Katzenbach - Smith (1993) ja Lencioni (2002) ovat omissa tutkimuksissaan selvästi osoittaneet toisaalta menestyvien tiimien tärkeimmät tekijät ja tiimityön epäonnistumiseen johtavat tärkeimmät tekijät.

Työssä ei ole tarkoitus arvioida kohteena olevien tiimien toimintaa kokonaisuutena tai vertailla niitä toisiinsa, vaan hakea yhtenäisiä kokemuksia ja piirteitä tiimityön tärkeimmistä ongelmista ja esteistä. Koska on kyse tiimityön ongelmien kartoituksesta, samalla saadaan tietoa niistä tekijöistä, joihin puuttuminen parhaiten auttaisi tiimejä niitten omassa työssä. Kysymyksenasettelu toimii analyysin pohjana, koska kysymysten laadinta perustuu aiempaan tutkimustietoon tiimien toiminnasta.

Tämä määrittely on myös ohjannut kysymyksenasettelua. Kysymykset voi ryhmitellä viiteen teemaan, joista

1. käsittelee tiimityön tavoitteenasettelua, aloitusta ja tehtävänantoa
2. käsittelee tiimityön organisointia, resurssien määrittelyä, vetäjästä päättämistä ja sisäistä työnjakoa
3. käsittelee vuorovaikutusta, ristiriitojen käsittelyä ja tiimin ilmapiiriä
4. käsittelee johtamista ja kokoontumisia tiimissä
5. käsittelee palautteen antamista ja saamista sekä työn jatkuvaa arviointia.

Missä näissä aihepiireissä tiimityön ongelmat tulevat eniten esille ja missä muodossa. Liittyvätkö ne enemmän työn organisointiin ja resurssien jakoon, tiimin jäsenten keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin, tiimin johtamiseen vai nousevatko henkilökohtaiset ominaisuudet ja sitä myötä henkilöitten väliset suhteet erityisesti esiin.

Olen käynyt saadut vastaukset läpi kysymys kysymykseltä edellä ryhmitellyin teemoin. Vastaukset saatuani olen lukenut ne ensin läpi ja kirjoittanut ne puhtaaksi, seuraavassa vaiheessa olen kirjannut niistä ylös yksittäisiä ongelmaksi koettuja piirteitä. Sen jälkeen olen koonnut näitä ongelmapiirteitä siinä järjestyksessä, miten usein asiat esiintyvät vastauksissa, olen hakenut samanlaisuuksia. Olen tämän kysymyksenasettelun aiheitten kautta teemoittanut vastauksia yhteen. Haen siis

yhtäläisyyksiä vastauksissa, mitä seikkoja vastaajat useimmin painottavat ja millaisia selkeitä samankaltaisuuksia on olemassa. Kuinka usein samat ongelmallisiksi koetut ilmiöt esiintyvät vastauksissa. Olen koonnut eniten samankaltaisuuksia sisältävät vastaukset arviointini alkuun ja siten korostanut niitten tärkeyttä ongelmia määriteltäessä. (mm. Grönfors 1982.) Kunkin kysymyksen loppuun olen vielä koonnut tärkeimmät ongelmat rajattuun taulukkoon.

Kun on kyse laadullisesta tutkimuksesta, keskeisiä ovat ne tulkinnat, joita aineistosta tehdään. Ratkaisevaa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Eskola - Suoranta 1998 67- 68.) Tutkimuksen teoreettisessa osassa olen eritellyt tiimityön ongelmakohdat, jotka ovat työn organisoinnissa ja tavoitteenasettelussa sekä työhön sitoutumisessa. Sitoutuminen ilmenee siinä, miten tiimin jäsenet voivat sitoutua henkilökohtaisesti työhön asetettuihin tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen.

Työn tavoitteenasettelu on osa toiminnan johtamista ja organisointia, koska johto asettaa työlle tavoitteet. Koska vastaajia on pyydetty ilmoittamaan kolme ongelmallisinta asiaa kunkin kysymyksen suhteen, olettamuksena on, että tärkeimmiksi koetut ilmiöt tulevat myös esiin. Vastauksissa on yleensä lueteltu ongelmiksi koettuja seikkoja tai mainittu erikseen jonkin kysymyksen kohdalla ettei ongelmia ollut.

Lisäksi joissain vastauksissa selitettiin kyseisen tiimin toimintatapaa ja todettiin, että siinä ei ollut koettu minkäänlaista ongelmaa, vaan vastaaja päinvastoin eritteli vain hyviä asioita. Tämä koski tiimejä, joitten vetäjä oli työskentelymalliin hyvin tyytyväinen. Tässä on huomioitava, että vastaaja on kenties halunnut antaa hyvän kuvan tiimistään ja omasta osuudestaan sen vetäjänä. Kyseessä saattaa olla ns. sosiaalisesti suotava vastaus, asia on otettava varauksellisesti huomioon, vaikka esimerkiksi tässä tutkimuksessa sillä ei ole kokonaisuuden kannalta katsoen merkitystä (Hirsjärvi jne. 2000, 193). Vastaaja saattaa antaa vastauksen sen mukaisesti, mitä hän olettaa, että hänen odotetaan vastaavan, toisaalta hän kuitenkin todennäköisesti mainitsee aidosti omista kokemistaan ongelmista, jos sellaisia on ollut. Vastauksista saa kuitenkin myös kuvaa siitä, millaista on onnistunut tiimityö.

V Tutkimustulokset

5.1 Tiimityön tavoitteenasettelu ja työn aloitus

5.1.1 Tiimin tehtävänanto

Miten tiimityö käynnistetään ja miten sen toiminta organisoidaan? Se merkitsee usein huomattavan suurta muutosta työyhteisön toimintakulttuurissa, kun siirrytään yksilön osaamista painottavasta toiminnasta työntekijöitten yhteistä osaamista painottavaan toimintatapaan. Tällainen muutos on 2-5 vuoden oppimisprosessi, jota tulee johtaa tietoisena muutosprosessina. (Sarala & Sarala 1996 160.) Millaisista syistä ja millaisin tavoittein tähän muutokseen on kohteena olevissa tiimeissä päädytty? Onko tavoitteenasettelua yleisemmin tässä vaiheessa työtä tapahtunut?

Ensimmäinen kysymys koski tiimin tehtävänantoa, millaisilla toimenpiteillä ja millaisin perusteluin, keiden päätöksillä tiimityöhön on organisaatiossa lähdetty: **Kerro/mainitse mielestäsi vähintään kolme keskeisintä tiimin tehtävänannossa esiintynyttä ongelmaa** ja vihjesanoina olivat: perusteet, koulutus, aikataulu.

Koska tiimityöhön siirtyminen on työyhteisöissä merkinnyt muutosta aikaisempaan työskentelytapaan, on käytännössä jouduttu viemään läpi muutos ja siten koettu siihen liittyvä muutosvastarinta. Yleensä muutos on ollut organisaatiossa ylemmän tason määräys eikä se ole tapahtunut työyhteisön jäsenten aloitteesta. Niinpä ongelmaksi vastausten mukaan koettiin muutoksen perustelujen puutteet ja se, mitä työntekijöiltä muutoksessa odotetaan.

Miten tiimit oli tarkemmin ottaen perustettu? Seuraavaksi kuvaukset tehtävänannosta tiimeittäin:

”Tehtäviä ei ole vielä kukaan annettu, olemme itse päättelleet, mitä meidän tehtäviimme kuuluu. Perinteiset tehtävät ovat koko ajan muuttumassa ja lisätehtäviä tulee jatkuvasti.”

”Tiimin vetäjä ei ole esimiesasemassa, joten hänellä ei käytännössä ole juuri mahdollisuutta antaa tehtäviä. Tiimin jäsenille tulee tehtäviä ohi tiimin vetäjän. Tiimin vetäjällä ei ole esimiestaitoja/ johtamistaitoa.”

”Tehtäväksi annet suuntautuvat enemmän henkilöille kuin tiimeille, vaikka tiimisopimus on sinällään selkeä.”

”Laaja tehtäväkuvaus, monimutkaiset asiakokonaisuudet. Ei yhtenäistä koulutusta tiimin jäsenille. Tiimin pitäisi pystyä joustavasti tuottamaan tietoa monesti hyvin kiireellisiin prosesseihin.”

”Tiimityön piti lisätä työn tehokkuutta lisäämällä työntekijän vaikutusmahdollisuutta omaan työhönsä. Roolit menivät uusiksi. Kävin tiiminvetäjänä tiimikoulutuksen, joka kesti yhden päivän. Koulutus oli hyvä, mutta se olisi pitänyt olla koko tiimillä. Tiimien perustaminen ja vetäjien valitseminen tapahtuivat yhdessä kokouksessa. Aikataulu oli näin lyhin mahdollinen.”

”Vain yksi tiimin jäsenistä on käynyt tiimikoulutuksen, joten muut toimivat ns. maalaisjärjen perusteella. Tiimin tavoitteet – ulkopuolelta asetetut - eivät kaikilta osin ole toteutettavissa käytännössä.”

”Mitenkään ei perusteltu alkujaan kun tiimit perustettiin. Tehtiin vain jako ryhmiin. Koulutusta ei saanut alkuun kukaan. Kaikki tapahtui ”tuosta vaan” ilman ennakkovaroitusta.”

”Ei varsinaista koulutusta, vaan organisaatiomuutoksella ryhmästä tiimiksi”.

Lisäksi yksi tiiminvetäjä totesi, että tiimin perustaminen ja vetäjän valitseminen tapahtuivat yhdessä kokouksessa, joten perusteiden käsittelyyn ei ollut aikaa. Mukana olleista tiimeistä siten neljä kahdestatoista oli joutunut aloittamaan työnsä muutoksessa, johon sitä ei oltu lainkaan valmistettu.

Toisaalta tiimillä, joka sai itse antaa ja määritellä itselleen tehtävät, oli hyvät lähtöasetelmat tiimityöhön.

Tämän tiimin tiimiytyminen alkoi siten, ” että tiimi itse antoi itselleen tavoitteet, tehtävät ja määritteli arvopohjan. Tehtävä oli, miten päästä parempaan päivähoitoon, toteuttamaan sitä. Kaikilla tiimin jäsenillä oli hirveä tsemppi päällä eikä ongelmia ollut, into lähti käsittääkseni lisääntyneestä vastuusta ja vapaudesta. Jos on pakko etsiä kritisoitavaa, oli aluksi pientä nurinaa siitä, ettei kouluttajamme vastailut reaaliajassa kysymyksiimme.”

Kun tiimi muodostui henkilöistä, jotka olivat kauan tehneet työtä samoissa tehtävissä, muutosvastarinta oli silloin kovaa. Tiimin vetäjä kuvasi tilannetta:

”Tiimin vetäjä miellettiin toisten yläpuolella olevaksi, kaikesta vastaavaksi, muutosvastarinta kesti kauan. Hierarkiassa ennen työntekijöiden yläpuolella ollut piti asemastaan kiinni. Kun yritin ottaa tiimikoulutuksessa oppimani asiat esille tiimipalaverissa, niitä ei otettu vastaan. Kova muutosvastarinta johtui myös siitä, että tiimissä työskenteli kauan samoissa työtehtävissä olleita, ja perusteet jäivät käsittelemättä. Tiimien perustaminen ja vetäjien valitseminen tapahtuivat yhdessä kokouksessa, aikataulu oli näin lyhin mahdollinen.”

Tällöin syntyi tilanne, jossa tiimityö käynnistyi hitaasti. Tämä tiimin vetäjä oli ainut omassa tiimissään, joka oli koulutuksessa ja hänkin vain yhden päivän. Ero kahdella edellä mainitulla tiimillä oli huomattava: tavoitteitten asettaminen ja koulutus autoivat ensimmäistä tiimiä aloituksessa; toinen oli suurissa vaikeuksissa, kun tukea ryhmälle ei annettu eikä tehtäviä tai perusteita ollut yhdessä mietitty.

Eräs vetäjä totesi, että” *Olisi toivonut aluksi selvitetävän, mitä tiimin jäseniltä odotettiin. Koulutuksessa olimme jo yli puolen välin, kun vihdoinkin tajusimme, mistä oli kyse.”*

Tiimityön tehtävänantoon liittyen yleisesti ongelmaksi koettiin se, ettei koulutusta alkuun ollut lainkaan (3 tiimiä 12:sta), sitä sai vain yksi ihminen yhden päivän (1 tiimi) tai vain vetäjä oli ollut koulutuksessa (1 tiimi). Viisi vastaajaa ilmaisi siten suoraan koulutuksen vähäisyyden tiimityöhön siirryttäessä. Yhden tiimin vetäjä totesi, ettei hän ole esimiesasemassa eikä hänellä ole käytännössä mahdollisuutta antaa tehtäviä. Lisäksi ”*suurin osa tiimin jäsenten tehtävistä tulee ohi tiimin vetäjän*”. Tässä tapauksessa tiimin vetäjällä ei siten ollut lainkaan valtuuksia tehtävänsä.

Tiimissä, jossa oli tiimin ulkopuolelta asetetut tavoitteet, ne eivät olleet vetäjän mielestä kaikilta osin käytännössä toteutettavissa. Tiimissä, jossa sinällään oli selkeä tiimisopimus, tehtäväksi annetut suuntautuivat kuitenkin enemmän henkilöille kuin tiimille. Tämä viittaa siihen, ettei tiimityötä toimintatapana ollut ehkä tarkemmin pohdittu. Lähes puolet tiimeistä oli perustettu ilman suurempaa yhteistä valmistautumista tai muutoksen seurauksiin paneutumista. Siihen nähden, että tiimityö poikkeaa huomattavasti perinteisestä esimiesjohtoisesta työkuulttuurista, valmistautumisen voi sanoa olleen keskimäärin heikkoa.

Tiimeistä ainoastaan yhden vetäjä oli sitä mieltä, että ongelmia ensimmäisen vaiheen tehtävänannossa ei ollut. Tämä tiimi oli muista poikkeavasti itse antanut ja määritellyt itselleen tehtävät, tavoitteet ja arvot, ja jäsenillä oli vetäjän mukaan suuri into työ aloittamiseen.

Miten nämä tehtävänannon ongelmat liittyvät johdon rooliin, työn organisointiin ja tavoitteenasetteluun. Ilman avointa keskustelua ja mielipiteenvaihtoa työyhteisössä on vaikea saavuttaa yhteistä tahtoa ja sitoutumista tuleviin, uusiin toimintatapoihin. Avoin keskustelu kuuluu tilanteisiin kun uusia asioita tuodaan koko työyhteisön käsiteltäviksi. Kyse on vuorovaikutuksen vähäisyydestä työyhteisön johdon ja perustason henkilöstön välillä. Tämä haittaa organisaation perustehtävän toteutumista. Voitaisiin puhua johdon ja heidän välittömien alaistensa väliltä puuttuvasta yhteisestä sosiaalisesta todellisuudesta. Keskustelemalla työstään ja työyhteisöstään ihmiset jakavat ajatuksiaan ja mielipiteitään ja luovat sillä tavoin yhteistä kokemuspohjaa. Tämä taas edistää sitoutumista yhteisöön ja motivoi ihmisiä; tieto kokonaistilanteesta tukee jokaisen jäsenen kommunikaatiota ympäristönsä kanssa. (Murto 1992 50- 52.)

Sitoutuminen muutokseen ja sen myötä tulevaan uuteen toimintamalliin voi tapahtua vain siihen osallistumisen avulla. Sitoutumiseen tarvitaan sekä muutoksen ymmärtäminen että sen hyväksyminen. (Laamanen 2001 260.) Tarkastellessaan tiimityön käynnistämistä ja organisointia Sarala - Sarala toteavat (1996 160), että ”Tiimityön nopea ja laaja käynnistämisyritys johdon kabinettipäätöksellä tiimityöhön tottumattomassa organisaatiossa johtaa todennäköisesti kaaokseen ja lisäkustannuksiin tai sitten se ei johda mihinkään. Tiimityötä ei kannata käynnistää ilman työn tarpeen analysointia eikä ilman julkista keskustelua, johon koko henkilökunta osallistuu. Asiaa on voitava työstää yhteistilaisuuksissa ja työryhmissä.”

Tämän tutkimuksenkaan perusteella tiimityötä ei kannata käynnistää ilman yhteistä keskustelua, johon kaikki ottavat osaa. Jokaisen mukana olevan tulisi oivaltaa muutoksen tarve, mihin sillä pyritään sekä mikä on hänen oman työnsä osuus muutoksessa. Tätä kautta työntekijöillä on ainakin mahdollisuus sitoutua tulevaan yhteiseen tiimiinsä.

Ongelmat tehtävänannossa
Perustaminen ilman valmentautumista
Koulutuksen puute
Mitä tiimiltä odotetaan?

5.1.2 Tiimin työn aloitus

Toinen kysymys koski kolmea keskeisintä tiimin työn aloituksessa ilmennyttä ongelmaa ja vihjesanat olivat: suunnittelu, organisointi, yhteinen tieto.

Työn aloitusvaiheeseen liittyvät toiminnan suunnittelu, yhteinen tieto ja näkemys tulevista tehtävistä, resurssien jako ja yleiset järjestelykysymykset. Oliko tiimeillä selkeä suunnitelma toimintansa pohjaksi ja miten sellainen oli kenties koottu? Oliko tiimi kokoontunut yhdessä ja valmentautunut uuteen tilanteeseen? Miten työn organisointi käytännössä on tapahtunut?

Aloitusvaiheen ongelmina mainittiin *erilaiset ihmiset ja ihmiskäsitykset, sitoutumattomuus ja motivaation puute, vuorovaikutustaidot sekä yhteisen käsityksen puuttuminen siitä, mitä tiimityö on.* Nämä ongelmat olivat vastauksissa yleisiä myös niillä tiimeillä, joilla tehtävänanto oli selkeämpi ja koulutusta järjestettiin koko tiimille.

Useammassa vastauksessa mainittiin, ettei tiimin tulevaa toimintatapaa oltu mitenkään suunniteltu, mitä tehdään ja kuka tekee; neljä vastaajaa ilmoitti suoraan oman tiiminsä tehtävien suunnittelun puuttumisesta. Kaksi vetäjää totesi, ettei tiimissä ollut tiedossa yhteistä tietopohjaa, toimintatapaa eikä tietoa siitä, mitkä asiat tiimin kuuluisi käsitellä:

”Tiimi organisaationa löyhä, ei selkeää kuvaa siitä, mitkä osat käsitellään tiimissä. Tiimillä ei aloittaessani sen vetäjänä ollut selkeää toimintatapaa/-kulttuuria.”

”Tiimisopimuksen valmistelu oli vaikeaa monimutkaisuuden vuoksi. Yliorganisoitumisen vaara, ei yhteistä tietopohjaa.”

Kaksi vetäjää totesi aloitustilanteesta seuraavasti:

”Organisaatiomuutokselle ryhmästä tiimiksi, eikä yleensä uudelleen asemointiin ei ollut sen kummempia eväitä”.

”Ei ollut mitenkään suunniteltu toimintaa, vaan toimittiin toisistaan erillään. Ei ollut tiimiä vaan joukko erillään kulkevia.”

Näissä kaikkiaan kuudessa tiimissä kahdestatoista ei ollut pohdittu yhdessä eikä suunniteltu sitä, mitä muutos työn organisoinnissa ryhmästä tiimiksi käytännössä tarkoittaa.

Yhdessä tiimissä huomattiin alkuvaiheessa, että yksi jäsen oli tahtomattaan siinä mukana: *”Yksi ryhmän jäsen oli joutunut tahtomattaan mukaan. Kaikilla ei ollut sama motivaation ja sitoutumisen aste. Tiimimme meni uusiksi aika pian, neljän hengen tiimimme sopi jatkavan kolmistaan, koska kaikki luisti siten hyvin. Motivaatio ja sitoutuminen olivat käsin kosketeltavan hienoa.”*

Nämä maininnat tiimityön aloitusvaiheen ongelmista liittyvät suoraan tiimin tehtävänantoon ja ylemmältä organisaatiotaholta tulleeseen määräykseen muodostaa tiimi. Niistä ilmenee suunnittelemattomuus, valmentautumattomuus ja yhteisen ymmärryksen tai tietopohjan puute siitä, miksi muutokseen on siirrytty. Puolet tutkimuksen tiimeistä kärsi tästä työtavan muutoksen valmistelemattomuudesta. Ilman yhteistä ymmärrystä toiminnan tavoitteista tiimin jäsenten on mahdotonta myöskään sitoutua mihinkään.

Eräs vetäjä kuvasi oman tiiminsä tilannetta:

”Tiimillä ei ollut aikaa tarpeeksi tiimityölle. Iso ongelma oli myös se, ettei meillä ollut tiimillemme tiloja, jossa olisimme voineet kokoontua. Tieto kulki huonosti juuri yhteisten tilojen puutteen vuoksi.”

Avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen työyhteisöistä vaikeuttaa muutosvaiheessa työtä.

Erilaiset ihmiset, ihmiskäsitykset ja maailmankuva, vuorovaikutustaidot ovat inhimillisiä piirteitä, joita tiimin jäsenillä on. Suunnitteluun ja organisointiin saatavilla oleva aika ja työtilat ovat aineellisia resursseja, joita on mahdollista järjestää.

Ongelmien perusteella voisi ajatella, että mikäli suunnitellaan tiimin muodostamista, tulisi pitää yhteisiä tavoitteita ja toimintamuotoja pohdiskeluvia kokoontumisia, joissa punnittaisiin myös

vuorovaikutusta ja ihmisten keskinäistä luottamuskykyä. Tämä tehtäisiin ennen kuin päätetään tiimityön jatkamisesta, toisin sanoen työyhteisön tulisi yhdessä valmentautua toimintatapamuutokseen. Työ tiimissä on jatkuvaa vuorovaikutusta toisten työntekijöitten kanssa; mikäli henkilön aiempi työnkuva on ollut hyvin erilainen ja hän on kenties tehnyt työtään enimmäkseen yksin, on selvää, että muutos osaksi tiimiä vaatii valmentautumista.

Vastanneista tiimeistä ne, jotka olivat itse suunnitelleet tiimityön aloittamisen, eivät kokeneet ongelmia työn aloituksessa. Toisen tällaisen vetäjä mainitsi vastauksessaan ainoastaan käytännöllisen ongelman: ” *Kun opimme pitämään palaverit jaarittelematta, työ sujui.*”

Tämä viittaa siihen, että kun tiimin jäsenet alusta asti saavat suunnitella tulevaa työtään ja määritellä myös tavoitteitaan, onnistumisen mahdollisuudet ovat hyvät. Toiminta kehittyy koko ajan.

”Jatkuva kehittäminen töiden tekemisessä ja organisoinnissa on tärkeää; tärkeää on myös palata alkutilanteeseen ja verrata sitä nykytilanteeseen. Näin huomataan kehityksen valtava määrä. Ongelmia saattaa olla juuri yhteisessä käsityksessä, mitä tiimityö on.”

Kahden ensimmäisen kysymyksen vastaukset tavoitteenasettelun ja aloituksen ongelmista heijastavat henkilöstön valmentamisen ja koulutuksen lähes täydellistä puuttumista useissa tiimeissä.

Ongelmat työn aloituksessa
Suunnittelemattomuus
Yhteisen keskustelun puute
Motivaation ja sitoutumisen puute

5.1.3 Tiimin tavoitteen asettaminen

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan vähintään kolme keskeisintä tiimin tavoitteenasettelussa esiintynyttä ongelmaa ja vihjesanat olivat: tehokkuus, tarpeet, yhteisymmärrys.

Yhteisen tavoitteen asettaminen on keskeistä työn aloitusvaiheessa, koska työyhteisöllä on olemassa jotkut perustelut tehtävien organisoimiseen uudelleen ja tiimien muodostamiseen. Niin organisaatiolla kuin tiimillä tai ryhmälläkin on olemassa perustehtävä, joka on selkeä ja yksiselitteinen. Se on toiminnan ydin, jonka ympärille kaikki muu rakentuu, siksi on tärkeää, että perustehtävästä vallitsee työyhteisössä yksimielinen käsitys. Myös tiimillä on perustehtävä, jota se toteuttaa. (Mäkipeska - Niemelä emt. 65.)

Katzenbach ja Smith (1993) ovat tiimejä ja työryhmiä eritellessään todenneet tavoitteesta, että ” tiimillä on erikseen määritetty tiimitavoite”. Työryhmän tavoitteesta he sanovat, että ” ryhmän tavoite on sama kuin yrityksen liiketoiminnallinen tavoite”. Yhtenäisen tavoitteen määrittelyn taustalla voidaan tärkeänä pitää yhteisen vision muodostamista. Senge (1992 274) toteaa, että ilman perimmäistä näkemystä yhteisestä visiosta ja arvoista mikään motiivi ei saa ihmisiä kiinnostumaan asioista, jotka menevät hänen omaa etuaan edemmäs. Kuitenkin vain jaetulla visiolla on toimintaa ohjaava vaikutus; siksi se on määriteltävä vuorovaikutteisessa prosessissa, johon kaikki osallistuvat. Prosessi voi lähteä ylimmästä johdosta, mutta sen täytyy tavoittaa kaikki sen toteuttamiseen osallistuvat henkilöt. Tämä merkitsee sitä, että visio on käsiteltävä ja työstettävä kaikissa tiimeissä. Vain henkilöstön osallistuminen vision määrittämiseen tekee siihen sitoutumisen mahdolliseksi. (Mäkipeska- Niemelä emt. 68.)

Selkeä yhtenäinen ongelma tiimeillä oli yhteisen kielen puuttuminen, erilaiset näkemykset tehtävästä, minkä seurauksena ei puhuttu samasta asiasta ja käsitys tiimin tavoitteista oli kaikilla erilainen ainakin aluksi. Puolet tiimien vetäjistä mainitsi nämä ymmärrys- ja näkemuserot. Kun lisäksi viisi vetäjää mainitsi selkeästi, ettei tiimille ollut asetettu tavoitteita eikä sellaisista keskusteltu yhdessä tiimin kanssa, tavoitteenasettelun puutteet ja tavoitteista keskustelemisen vähäisyys erottuvat pahimpina ongelmina.

Tiimeiltä puuttui yhteinen kieli ja näkemykset tavoitteista, koska keskusteluyhteyttä ei ollut muodostettu, sanoilla on eri merkitys eri ihmisille. Vain yksi tiiminvetäjä vastasi yksiselitteisesti, ettei tavoitteenasettelussa ollut ongelmia.

Toinen ”ongelmaton” vastaus oli: *”Tavoitteenasettelu sinällään tiimissä selkeä, ongelmana on lähinnä tehtävien henkilöityminen, tavoitteet tiiminä eivät toteudu.”*

Muita ongelmia tiimityön tavoitteen asettamiseen liittyen:

”Saadun koulutuksen anti ja lasten tarpeet eivät kohdanneet, odotukseen ja ihmettelyyn kului aikaa ja samalla piti hoitaa perustehtävää. Tiimin jäsenten kesken meillä synkkasi hyvin yhteen, saimme tukea toisiltamme, mikä on työn sujuvuuden edellytys.”

”Vaikea asettaa tiimille tavoitteita, ellei koko organisaatiossa ole keskusteltu tavoitteista ja päämääristä. Ongelmana siis koko työyhteisön tarpeisiin vastaaminen kun ei ole tiedossa. Tehokkuudessa ongelmia samasta syystä. Oppimisprosessi ollut pitkäkö, kun on ensin pitänyt ”kaivella” yhteiset tavoitteet. Yhteensovittaminen vaativaa työtä, tehdään edelleen; vaatii paljon selkiyttämistä, keskustelua ja valmennusta”.

”Tiimin jäsenillä paljolti itsenäisiä, toisistaan riippumattomia tehtäviä – ei yhteisiä tavoitteita. Tulokeskustelut jokainen tiimiläinen käy tiimin ulkopuolisen esimiehen kanssa, tiimi ei tiedä mistä tavoitteista on kunkin kanssa sovittu. Tiimiläisten taustat ja toimintatavat erilaisia, ei yhteisymmärrystä.”

”Toiminnan kytkeminen osaston muuhun työhön vaikeata, aidosti tuloksellisia tavoitteita hankala löytää. Jäsenten näkemykset tavoitteista erilaisia.”

Vaikutelmaksi näistä kahdesta viime mainitusta tiimistä tuli, että ne olivat lähinnä nimellisesti tiimeiksi perustettuja, eivät lainkaan käytännössä tiimityötä tekeviä tiimejä.

” Tavoitteita on helppo asettaa, mutta käytännössä niitä ei ole niin helppo toteuttaa. Tavoitteitten asettaminen oli tiimityömme alussa uutta ja se olisi vaatinut aikaa ja asiaan yhdessä paneutumista. Yhteistyön ja yhteisymmärryksen suurimpana ongelmana koin tässäkin sen, että tiimin vetäjä koettiin ”pomona” eikä enää työtoverina.”

”Tiimin tavoite, yksilövastuinen hoito ei voi oikein toteutua, koska erilaiset vapaat ja vuorotyö sekoittavat kuvioita. Tiimin jäsenillä hieman erilaisia näkemyksiä tarpeista, yhteisymmärrys tavoitteissa ja niihin pääseminen joskus vaikea saavuttaa erilaisten näkemysten vuoksi”.

Tavoitteitten sitominen käytännön työhön oli siten vielä puutteellista. Uusi toimintatapa olisi vaatinut työaikajärjestelyihin muutoksia, joten organisointi oli tavallaan jäänyt kesken.

”Tahtotila: mitä palveluja tarjotaan, mitkä tekijät määräävät: koko organisaatio /toimiala / vai asiakkaat, onko kannattavuus määräävin mittari, onko muita?”

”Ei toimittu tavoitteellisesti, jokainen tietysti hoiti asiakkaansa, mutta yhteiset tavoitteet puuttuivat. Asiakkaan tarpeet huomioitiin, mutta ei osattu siirtää tietoa toisille, pantattiin tieto.”

Tiimityön tavoitteenasettelussa yhteinen näkemys tavoitteesta ja päämäärästä on tiimityön määritelmän mukaan (Katzenbach-Smith 1993, 59) ydinasia, johon jäsenet ovat sitoutuneet ja josta he pitävät itseään yhteisvastuullisina. Tavoitteista oli erilaisia näkemyksiä eikä niitä osattu sovittaa yhteen, koska tällainen keskustelukulttuuri puuttui. Käytännön työssä sitten huomattiin, että asiat oli ymmärretty eri tavoin. Vastaukset osoittavat siten vuorovaikutuksen tarvetta ja yhteisistä asioista keskustelemisen tärkeyttä, ilman sellaista erilaiset näkemykset työstä eivät tule esille.

Tutkimuksessa kohteena olleet tiimit ja niiden toiminnan käynnistäminen osoittavat, että juuri tavoitteenasettelussa on ongelmia, johon on kiinnitettävä huomiota. Miten tavoitteenasettelussa pystytään huomioimaan tiimin jäsenten omat arvot ja yhdistämään niitä yhteiseksi tiimityön päämäärän kanssa? Tämä vaatii jatkuvaa keskustelua ja kommunikaatiota siten, että se ulottuu myös ihmisten henkilökohtaisiin arvoihin ja kiinnostaa heitä. (Kotter 1995 72.) Koska työyhteisöissä on mahdotonta asettaa tavoitteet niin, että ne kattaisivat kaikkien ihmisten henkilökohtaiset arvot ja merkitykset, ihmisten tulisi voida vaikuttaa ainakin niiden tavoitteitten asettamiseen, jotka koskevat heidän omaa henkilökohtaista työpanostaan (Mäkipeska- Niemelä emt. 102).

Useimmissa mukana olleista tiimeistä ei ollut keskusteltu tarkemmin tulevasta uudesta toimintatavasta ja sen merkityksestä tiimin työlle ja tiimin jäsenille. Tämän vuoksi tiimin jäsenet eivät pystyneet sisäistämään tiimityölle mahdollisesti asetettuja tavoitteita ja ottamaan niitä mukaan omaan työhönsä. Vastausten perusteella voi myös päätellä, että tiimityön soveltuminen työyhteisössä nykyisin käytössä olevaan työaika- ja palkkausjärjestelmään ei ehkä ollut aina paras mahdollinen. Onko kysymys totutuista käytännöistä tai siitä, että kaikkia vaihtoehtoja ei ole käytetty tai onko palkkausjärjestelmä joustamaton. Asiaan kannattanee kiinnittää huomiota ennen kuin työmuotoihin tehdään muutoksia.

Kaikki kolme ensimmäistä kysymystä, jotka liittyvät tiimityön aloittamiseen ja tavoitteenasetteluun, ilmentävät yhteisen valmentautumisen, yhteisen keskustelun ja siinä määriteltävän yhteisen arvopohjan merkitystä tiimityön myöhemmälle sujumiselle.

Ongelmat tavoitteenasettelussa
Tavoitteenasettelun puuttuminen
Yhteisen kielen ja ymmärryksen puute
Keskusteluyhteyden puuttuminen

5.2 Tiimityön organisointi

5.2.1 Tiimin sisäinen työnjako

Neljäs kysymys koski työnjakoa: mainitse mielestäsi vähintään kolme keskeisintä tiimin sisäisessä työnjaossa esiintynyttä ongelmaa ja vihjesanat olivat: osaaminen, toimivuus, roolien hyväksyminen.

Tiimiorganisaatio on yksi tapa vastata nopeaa ja joustavaa toimintatapaa vaativiin työelämän haasteisiin. Näkemys yhteisestä visiosta voi ohjata tiimin työtä ja kehittämistoimintaa yleisesti vain silloin kun tämä toiminta on johdonmukaisesti organisoitu (Sarala – Sarala 1996 156). Organisaation olisi siten kyettävä luomaan yhteinen toimintavisio, toimintastrategia ja toiminnan tavoitteet sekä pystyttävä ylläpitämään tätä suunniteltua toimintaa. Sisäisessä työnjaossa esiintyvät ongelmat olivat vastausten mukaan riittämättömässä osaamisessa tai siinä, ettei pysytty sovituisissa asioissa ja tehtävissä; toisin sanoen toiminta ei ollut kurinalaista.

Kahdessa tiimissä tilanne näytti olevan selvä ja hyvä:

”Tiimissäni on aina toiminut työnjako erinomaisesti, kunnioittaen kunkin osaamista ja vahvuuksia.”

”Roolien hyväksyminen - pysytään sovituisissa asioissa; jokaisen osaaminen ja kiinnostuksen kohteet huomioitiin.”

Kolme tiimin vetäjää mainitsi ongelman olevan siinä, että tiimin työt vaativat erikoisosaamista, jota ei ole, ja työt jakaantuvat osaajille eikä sijaisuuksien hoitaminen tällöin toimi.

”Seurattavia toimialoja on paljon, kaikille aloille ei tiimistä löydy asiantuntijaa. Henkilön työnjakoa tiimissä joskus vaikea sovittaa yhteen hänen muista tiimeistä tuleviin tehtäviinsä.”

”Osaamiserot jäsenten välillä, työt kasautuvat osaajille. Sijaistaminen ei toimi.”

”Osittain erityisosaamista, jolloin näitä tehtäviä ei voi jakaa ruuhkatilanteissa. Yhteistyö ei kaikilta osin toimivaa. Osittain pidetään kiinni omista tehtävistä ja osaamisesta, eikä haluta jakaa niitä.”

Jossain tiimissä vetäjä totesi, että kaikkien osaamista ja työpanosta tarvittaisiin, mutta se ei ole riittävästi käytössä:

”Ei aina nähdä, että tiimin osaaminen ja toiminta on monen osaamisen summa ja kaikkien tiimin jäsenten panosta tarvitaan... osaamisen hyödyntäminen on vaiheessa – tehdäänkö oikeita hommia, onko liiaksi tavoitteena tehdä asiat oikein? Ja kuka sen päättää! ja mitä ne oikeat työt ja tehtävät ovat?”

”Liiallinen pyrkimys demokratiaan, kaikkien ei tarvitse osata tehdä kaikkea; roolien epäselvyys. Palautteen antamisen vaikeus ja sitoutumattomuus.”

Vaikka tiimeissä olikin taitoa ja osaamista riittävästi, niillä ei ollut riittävän selkeitä sopimuksia työnjaosta ja rooleista uudessa tilanteessa.

Osittain haluttiin myös pitää kiinni omista tehtävistä ja osaamisesta eikä haluttu jakaa niitä muitten tiimin jäsenten kanssa. Jossain osaamista on alun jälkeen kehitetty niin, että kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus tehdä toistensa töitä:

”Toimivuusongelma oli yksi syy tiimiytymiseksi. Vuosilomia ei pystytty pitämään tasapuolisesti. Työtä on tehtävä paljon, että vanhat tavat ja asenteet saadaan muutetuksi. Osaamista on parannettu koko ajan siten, että kaikilla mahdollisuus tehdä toisen töitä, myös asenne omasta työstä muuttuu, kun saa kokeilla ja opetella toisen työtä.”

Tässä tapauksessa toteutettiin muutoksen hyväksymistä oman kokemuksen ja tekemisen avulla.

Asiakaspalveluun keskittyvän tiimin vetäjä taas totesi:

” Asiakkaista johtuvista syistä kaikki eivät voi toteuttaa ammatillista osaamistaan kaikilla mahdollisilla osa-alueilla, ammatillinen kehitys pysähtyy. Omahoitajajärjestelmää on vaikea toteuttaa. Tiimissä vierailevat sijaiset on hankala saada sisälle tiimiin, koska joudutaan järjestämään töitä uudelleen ja opastamaan.”

Tiimin jäsenten osaamista ei tiimeissä tämän mukaan pystytä hyödyntämään tasaisesti, sitä ei ole riittävästi tai sitä ei ole saatu käyttöön, se on jäänyt ”piiloon”.

”Ei hyödynnetty eri osaamista, mitä tänä päivänä jo monissa keskusteluissa otetaan huomioon ja tietysti pystytään toteuttamaan asiakkaan luona. Alkuun inhottiin tiiminvetäjää, pomoteltiin. Kunnes kaikki osasivat työnjaon ja sopu alkoi tulla siihen. Yksittäin johtajuus poistui ja tilalle tuli yhteisjohtajuus.”

Osaksi oli kyse siitä, että haluttiin pitää kiinni omista aikaisemmista tehtävistä. Toisaalla oli kyse myös yhteisen tavoitteenasettelun puutteista ja epämääräisyydestä; ei ollut yhdessä sovittu siitä, mitä tehdään ja kuinka. Vanhojen työtapojen ja asenteitten vaikutus oli suuri. Koska tiimityö toimintatapana on hyvin erilainen perinteisesti johdettuun asiantuntijaorganisaatioon verrattuna, muutos olisi vaatinut enemmän valmennusta ja koulutusta. Vanha johtamiskulttuuri ei jakanut tietoa ja vastuuta tiimin jäsenille.

Taustalla voi nähdä yhteisten tavoitteista sopimisesta puuttumisen ja sen myötä niihin sitoutumisen puutteen vaikuttaneen työnjaollisiin ongelmiin. Ei ollut osattu yhdistää oikean työnjaon merkitystä sekä työn käytännön sujumista toisiinsa. Yhteenvetona organisoinnin merkityksestä voi päätellä, että riittävää käytännön tehtävien osaamista ei ollut varmistettu kaikissa tiimeissä eikä siihen ollut ainakaan alkuvaiheessa annettu lisäkoulutusta. Yleisellä valmentautumisen lisäämisellä ja tiimityön suunnittelulla olisi voitu varmistaa ammatillisen pätevyyden riittävyys.

” Tiimityössä saimme itse päättää tiimin sisällä työnjaosta. Se oli meille uutta ja koimme sen positiivisena asiana, mutta kokemattomuuttamme kuormitimme itseämme liikaa. Yhteistyö samaa työtä tekevien eri tiimien välillä ei toiminut huonon tiedon kulun ja organisoinnin vuoksi.”

Aiemmin todettiin, että muutos työyhteisön toimintatavoissa on 2-5 vuoden oppimisprosessi, jota tulee johtaa tietoisena muutosprosessina. Tällaiseen suositukseen verrattuna tilanne oli useimpien tiimien kohdalla täysin päinvastainen, jos asiasta oli päätetty yhdessä kokouksessa tai muuten valmistautumatta.

Ongelmat sisäisessä työnjaossa
Osaamisen puute ja sen hyödyntämisen vähäisyys
Järjestyksen ja kurinalaisuuden puute
Vanhat työtavat, niissä pysyminen

5.2.2 Tiimin vetäjästä päättäminen

Viides kysymys koski tiimin vetäjästä päättämistä: mainitse mielestäsi vähintään kolme keskeisintä tiimin vetäjästä päätettäessä esiintynyttä ongelmaa ja vihjesanat olivat: osaaminen, toimivuus, roolien hyväksyminen.

Perinteinen organisaatorakenne on rakennettu toiminnoittain funktioiksi, jolloin saman osaamisalueen työntekijät muodostivat oman yksikkönsä. Tästä on johdettu myös byrokraattinen hallinto, jossa johtajat vastaavat toiminnallisista tehtäväkokonaisuuksista edelleen koko organisaation johdolle. Byrokraattinen organisaatio kuvataan yleensä käskyvaltaiseksi ylhäältä alas johdetuksi ja ohjatuksi organisaatioksi. Kun työyhteisö organisoii toimintaansa uudelleen, johtajalla on roolinsa tässä toiminnan käynnistämisessä, koska jo perinteisesti johtaminen on ”jatkuvaa työtä yhteisesti asetettujen tavoitteitten saavuttamiseksi. Johto päättää toimintastrategioista ja pyrkii sitouttamaan henkilöstön niihin.” (Salminen 2004 14.)

Tiimityö taas on tapa organisoida työ prosesseina läpi funktionaalisten rajojen. Johtaminen tiimissä poikkeaa perinteisestä organisaatioiden management- johtamisesta, jonka katsotaan olevan ennen muuta asioiden, toimintojen ja materiaalistien resurssien johtamista. Tiimityössä korostuu

enemmän leadership- johtaminen, ihmisten johtaminen, työyhteisön kehittäminen ja työtyytyväisyyden ylläpito. Tiimin johtaja keskittyy yhteydenpitoon ja suhteisiin, jotka vaikuttavat siihen kuinka tehtävät tulevat suoritetuksi. Hän varmistaa, että tiimillä on tarvittavat resurssit tuottaa palvelu oikeaan aikaan. (Fisher 2000 123.)

Tiimin vetäjää valittaessa on oltava jonkinlainen käsitys siitä, mitä ominaisuuksia vetäjän roolissa erityisesti tarvitaan tai mitä halutaan painottaa. Tässä vaiheessa tulee mukaan myös organisaation johtajan rooli, koska hänen on oltava ohjaamassa uuden toiminnan käynnistymistä.

Ainoastaan kolmessa vastauksessa todettiin, ettei tiimin vetäjästä päättäminen aiheuttanut ongelmia, ja vain yhdessä näistä tiimeistä oli vetäjästä päätetty yksimielisesti ja vetäjän roolista oli sovittu yhdessä koko henkilökunnan kanssa. Toisessa vetäjä nimettiin aikaisemman esimiesaseman perusteella eikä siitä aiheutunut ristiriitoja. Kolmannessa tiimissä ei ollut ongelmaa siitä syystä, että tiimillä oli jokaiselle jäsenelle oma vastuualueensa eikä tiimin vetäjän rooli korostunut näiden yli. *”Tasa-arvo oli alusta alkaen selvä”*.

Nämä kolme tiimiä olivat taustatietojen mukaan mukana erillisessä tiimiprojektissa, jolloin ne saivat tukea ja koulutusta ulkopuolelta ja valmentautuminen näin ollen oli tehokkaampaa kuin muissa tiimeissä.

Lisäksi kahdessa muussa tiimissä vetäjästä päättäminen oli myös suhteellisen selkeätä. Kummassakin näissä tiimeissä vetäjää jouduttiin alun jälkeen vaihtamaan, mutta tilanne parani tämän jälkeen. Muissa seitsemässä tiimissä vetäjän valinta oli epämääräisempää, ja hänen roolinsa merkitys tiimityössä oli ehkä jäänyt käsittelemättä.

Yksi vetäjä mainitsi, että *”ongelmaa ei ollut koska allekirjoittanut oli alun alkaen palkattu tehtävään tiimin vetäjäksi”*.

Muissa tiimeissä vetovastuun määrittely aiheutti ongelmia erityisesti asiaosaamisen ja koulutuksen puuttumisen vuoksi. Tiimin vetäjästä päätettäessä olisi myös tullut varmistaa, että hänellä on tehtävään sen vaatima työaika, näin ei ollut kuitenkaan tapahtunut. Ongelmia aiheutui kun seuraavat tekijät eivät olleet kunnossa: *”Riittävä ajankäytön varmistaminen; riittävä asiaosaaminen; tavoitteiden hyväksyminen.”*

Vetäjän rooli saattoi myös olla ylikorostunut siitä syystä, että koko tiimiä ei ollut koulutettu ja tiimityön perusteet olivat jääneet käsittelemättä. Myös yhteisesti määriteltyjen tavoitteitten puutteen katsottiin vaikeuttavan vetäjästä päättämistä.

Ongelmaksi koettiin myös vetäjän työnkuvan epäselvyys ja se, etteivät kaikki ole halukkaita tehtävään. Osaksi katsottiin, että osaamisen puutteen korostaminen oli omien kykyjen vähättelyä ja vetovastuun välttämistä. Vetäjä kuvasi tilannetta näin: *”Osaamisessa puutteita ja tietysti vaikka olisi kuinka osannut, kukaan ei halunnut hoitaakseen vetämistä. Vähäteltiin omaa osaamista. Vetäjä ei saanut porukkaa/tiimiä koolle tai kapinoitiin tilaisuutta/kokousta. Alettiin hyväksyä vetäjä mutta piikiteltiin ja oltiin kateellisia. Katsottiin, että vetäjä nousi ylitse muiden vaikka hoitikin vain tiimin asioita ja ajoi tiimin etuja.”*

Toinen vetäjä totesi ongelman olevan ”vanhoissa rooleissa”, jotka haittaavat ja niistä poisoppiminen vie aikansa. Lisäksi hän koki ongelmaksi sen, miten tiimin vetäjä hyväksytään tai hyväksytäänkö hänet ja miten hänen asemansa on ansaittu. Tämä viittaa siihen, ettei vetäjän tehtävästä oltu keskusteltu eikä siitä päätetty koko tiimin kanssa yhteisesti.

Eräs vetäjä totesi, että: *”Vähiten ”kolhuja” tulee kun vetäjä nimetään selkeästi tehtävään ja koulutetaan siihen sekä nimetään myös selkeät vetotehtävät hänelle. Oma osaaminen oli koetuksella, maalaisjärjellä vaan eteenpäin.”*

Toisessa tiimissä oli vastaava tilanne, jossa tiimin vetäjästä päätettiin muualla etukäteen, mikä aiheutti sen, että tiimi joutui vaihtamaan vetäjää. Tämän jälkeen työ alkoi vasta sujua. Yhden vastaajan mukaan ongelmana ei ollut niinkään vetäjästä päättäminen, vaan se, että tiimiin tulisivat valituksi jollain tavoin yhteistyökykyiset henkilöt.

Ongelmat tiimin vetäjän määräämisessä liittyvät selkeästi puutteisiin yhteisesti määriteltyjen tavoitteitten asettamisessa, koko tiimin koulutuksessa ja jäsenten osaamisen hyödyntämisessä. Nämä eniten esille tulleet asiat ovat toisaalta puhtaasti organisatorisia ja osaamiseen liittyviä, mutta toisaalta kiertyvät myös asenteisiin ja avoimuuteen työyhteisöissä. Työtä organisoitaessa ja tavoitteita määriteltäessä myös erilaisten tiimiroolien asemaa tulisi yhdessä käsitellä.

Kommenteista voidaan myös tehdä se johtopäätös, että koko organisaation johto on vastuussa näistä tiimityöhön liittyvistä ”käynnistysongelmista”, koska aloite tiimityöstä on tullut johdolta. Hierarkkisesti rakennetuissa julkisen sektorin organisaatioissa organisaatiomuutokset eivät nouse

alhaalta ylös. Mikäli tiimi oli perustettu nopeasti ja suunnittelematta, oli hyvin mahdollista, että siinä oli mukana jäseniä vastentahtoisesti, henkilöitä, joilta puuttui tarvittava yhteistyökyky tiimityöhön.

Ongelmat tiimin vetäjästä päätettäessä
Rooli epäselvä
Asiaosaamisen puute
Koulutuksen puute

5.2.3 Tiimin resurssit ja niiden määrittely

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin tiimin resursseja ja niiden määrittelyä: mainitse mielestäsi vähintään kolme keskeisintä tiimin resurssien määrittelyssä esiintynyttä ongelmaa ja vihjesanat olivat: määrä, kohdentuminen, joustavuus.

Tiimin käytössä olevien resurssien määrittelyyn vaikuttavat työn organisointi ja johtaminen työhön ryhdyttäessä ja tavoitteita asetettaessa. Kun toiminnallinen tiimi aloittaa työnsä, sillä täytyy olla riittävät aineelliset ja henkiset resurssit tavoitteittensa saavuttamiseksi. Millaisin resurssein tiimityö oli organisaatioissa käynnistetty? Miten organisaation johto oli määritellyt resurssit ja niiden jaon tiimityöhön siirryttäessä? Oliko uuteen toimintatapaan siirtymiseen varattu erityisiä voimavaroja kuten aikaa uuden opiskeluun tai muita tarvittavia välineitä?

Eräs vetäjä totesi yksiselitteisesti: *”Ehkä toisinaan olisi ollut vuorokauteen lisätuntien määrä tervetullut resurssi”*.

Toinen kuvasti asiaa näin: *”Työaika ei riittänyt millään. Kaiken uuden opettelu vei aikansa; jotain piti tehdä myös vapaa-ajalla. Kouluttaja olisi saanut olla enemmän paikan päällä. Kaikenlaisiin teknisiin ongelmiin tuhraantui arvokasta aikaa ja rahaa.”*

Neljä tiiminvetäjää mainitsi ajan puutteen olevan selkeä ongelma. Yksi mainitsi erityisesti, että työn määrä vaihtelee suuresti, jolloin *välillä oli ”liian löysää”, välillä taas ”kauhea hoppu”*.

Ajan puute liittyy suoraan työn mukanaan tuomiin uusiin asioihin ja niitten vaatimaan lisääikaan.

Kahdessa tiimissä ei vetäjän mukaan ollut erityistä ajanpuutetta: toinen vetäjä mainitsi erikseen, että tiimeille oli annettu tarpeeksi aikaa. Hänen tiimissään oli parisysteemi, joka helpotti järjestelyjä siten, että esimerkiksi palaverissa kävi vain toinen jäsen. Toinen tiiminvetäjä puolestaan ei maininnut ajankäytöstä mitään, jolloin tulkitsin asian niin, ettei siinä ollut suurempia ongelmia. Muut resurssiongelmat liittyivät uusien asioiden opetteluun, joustamattomuuteen, sitoutumattomuuteen työtehtävissä, työn määrän epätasaiseen jakautumiseen, koulutuksen puutteellisuuteen ja sijaisuuksien hoitamisen ongelmiin.

Koska koulutus tiimityöhön oli puutteellista tai sitä ei ollut lainkaan, siitä seurasi mm. kokouksien riittämätön valmistelu, tiedon kulun ongelmia ja tiimin jäsenten joustamattomuutta tehtävien suhteen. Kolme vetäjää mainitsi koulutuksen vähäisyyden tässä kohtaa. Tiimissä, jossa koulutus oli järjestetty, vetäjä totesi, että kouluttaja olisi voinut olla paikan päällä enemmän aikaa. Tämä vetäjä antoi myös tunnustusta, että *”esimies osasi jakaa tiimille hyvin resursseja ja he saivat työn toimivuuden kannalta hyviä laitteita ja opastusta niiden käyttöön.”*

Aiemmin todettiin, että neljässä tiimissä koulutusta ei käytännössä juuri ollut lainkaan, ja viidennessä tiimissä vain vetäjä sai koulutuksen. Koulutuksen tarve oli työn aloitusvaiheessa suuri kaikilla tiimeillä. Yleiset tavoitteenasettelun ja aloitusvaiheen toimenpiteitten puutteet vaikuttivat tiimeissä resurssien käytön ongelmiin, niitten jakamiseen ja yhteisestä käytöstä sopimiseen. Yhdessä tiimissä resurssiongelmat syntyivät siitä, että tiimillä on käytännössä hoidettavanaan kolme toimintoa, joista yksi on määräävä eli siinä oli eniten työntekijöitä; tästä seurasi sijaisuusongelmia ja se, että toisille tiimin jäsenille jää hoidettavaksi liian kapea osaamisen alue.

Yhden tiimin resurssiongelmat taas syntyivät siitä, että sen käytössä olevia resursseja oli mahdotonta tarkkaan erottaa koko osaston resursseista. Tämän tiimin olemassaolo oli jäänyt epämääräiseksi eivätkä sen jäsenet kokeneet ”tiimiläisyyttä” ehkä samalla tavoin kuin muitten tutkimuksessa mukana olleitten tiimien jäsenet. Kahdessa edellä mainitussa tiimissä oli ensi sijassa kyse siitä, että tehtävänanto tiimille ja työn tavoitteet olivat jääneet hyvin epämääräisiksi. Sijaisuusongelma oli yhdessä kolmen tiimin työyksikössä hoidettu niin, että tiimeillä oli yhteiset sijaiset, joita käytettiin tarpeen mukaan kussakin tiimissä.

Tiimin henkilöresurssien puutteellinen käyttö niitten perustoimintaan johtui pääosin toiminnan aloitus- ja tavoitteenasetteluvaiheen ongelmista ja puutteista: perustaminen ilman perusteluja, koulutuksen puute, sen määrittely, mitä tiimiltä odotetaan.

Ongelmat resurssien määrittelyssä
Ajan ja koulutuksen puute
Joustamattomuus
Työn epätasainen jakautuminen

5.3 Vuorovaikutus tiimissä

5.3.1 Tiimin ilmapiirin ylläpitäminen

Seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan vähintään kolme keskeisintä tiimin ilmapiirin ylläpitämisessä esiintynyttä ongelmaa, ja vihjesanat olivat: keskustelu, yhteistyön merkityksen korostaminen, positiivinen asenne.

Ilmapiirin ylläpito tiimissä liittyy vahvasti avoimeen keskustelukulttuuriin ja siihen oppimiseen.

Hyvä jäsenten keskeinen vuorovaikutus on oleellisen tärkeätä, koska tiimissä jäsenet ovat jatkuvassa yhteydessä toistensa kanssa. Avoimuudella yleisesti ymmärretään omien näkökantojen tuomista avoimesti keskustelussa esiin, mutta myös kritiikitöntä kuuntelua ja ymmärtämyksen osoittamista toisien mielipiteitä kohtaan. Kyse on uskalluksesta avoimesti ilmaista mielipiteitään. Tässä ei ole mitenkään eroteltu dialogia ja keskustelua, niin kuin esimerkiksi Senge on sen tehnyt. Dialogi on hänen mukaansa avointa ja kritiikitöntä kuuntelua, jonka tavoite on omien näkökulmien avartaminen ja monipuolistaminen, ei puolustaminen, niin kuin keskustelussa yleensä tapahtuu. Keskustelu on siten Sengen mukaan tilanne, jossa yksilö pyrkii puolustamaan ja perustelemaan omaa näkökulmaansa ja saamaan muut hyväksymään oman kantansa. (Senge 1990 237.)

Suomalaisen työyhteisön perusongelmia on tiedonkulun tehottomuus. Tämä ilmenee tiedonkulun välittömänä ongelmana, kun tiedon hallussapitäjät eivät syystä tai toisesta jaa tietoa eteenpäin. Välillisenä tiedonkulun ongelma syntyy siten, että luullaan olevan olemassa jotakin sellaista tietoa, jota ei todellisuudessa ole. Tämä viime mainittu ongelma on erityisen yleinen ja se aiheuttaa luulojen pesiytymistä sellaiseen ympäristöön, jossa kommunikointi on vähäistä. Vahvasti reviirisidonnaisessa asiantuntijatyöyhteisössä ihmisillä voi olla tarve pönkittää omaa asemaansa pitämällä tietoa sisällään. Tieto ymmärretään vallankäytön välineeksi. Tahatonta tiedon pannaamista ilmenee silloin, kun työnkuvat ovat kovin eriytyneitä ja henkilön on vaikea hahmottaa kokonaisuutta, johon tieto liittyy. (Mäkipeska - Niemelä 1999, 86.) Klein (2000, 161) puhuu hiljaisuuden epidemiasta, mikä tarkoittaa sitä, että kommunikaation ongelmilla on tapana levitä.

Vastaajista 8 mainitsi eri tavoin keskeisenä ongelmana avoimen, suoran keskustelun puutteen, käsitteiden erilaiset merkitykset eri ihmisillä, vuorovaikutustaidot ja palautteen antamisen, sitoutumisen ja yhteistyötaidot. Asioista pitäisi puhua heti, ” *ei luurankoja kaappiin*”.

Ainoastaan yksi tiiminvetäjä ilmoitti, ettei hänen tiimissään ollut ongelmia ilmapiirissä. ”*Meillä on ollut aina positiivinen asenne ja pinnan palaessa kissa on nostettu heti pöydälle*”.

Kolme muuta vetäjää, jotka eivät samalla tavoin korostaneet avointa keskustelua, kertoivat tiimiensä me- hengen puuttumisesta. Syynä oli joko se, että tiimi ei ollut lainkaan profiloitunut itsenäiseksi tiimiksi, tai että sen vetäjällä ei ollut motivaatioita keskustelun aikaan saamiseksi. Näin siksi, että työskentelykulttuuri oli vanhoihin toimintatapoihin nojaava ja jäykkä. Lisäksi tiimissä ihmisillä ei ole keskustelulle aikaa ja sen kokoukset ”*menevät saneluksi*”. Toisaalla negatiivinen asenne uusiin tehtäviin ja uudistuksiin yleensäkin heikensi ilmapiiriä.

Muissa vastauksissa tuli ilmi, miten tärkeää olisi, jos asioista kyettäisiin puhumaan asioina ja nopeasti, jonka jälkeen työ voisi taas jatkua normaalisti.

Eräs vetäjä kuvasi tiimensä keskustelua näin:

”*Kolmen hengen tiimimme keskusteli ja pohti paljonkin, jokainen luotti toiseen, syntyi avoin ja pohdiskeleva ilmapiiri, joka hyväksyi erilaisia näkökantoja.*”

Toinen taas kuvasi keskustelun tärkeyttä:

”Asioista heti puhuminen - sitä pitäisi harrastaa enemmän, ei saa jäädä luurankoja kaappiin. Asiat asiana ja sitten taas eteenpäin.”

Yhdessä tiimissä taas ei pidetty tiimipalavereja aluksi tärkeinä ja keskustelu jäi vähiin, mutta kun niitä sitten tietoisesti lisättiin, ne olivat hyödyllisiä. Kuitenkin parantamisen varaa vielä oli.

Toisen tiimin vetäjän mukaan on vaikeata löytää yhteistä keskusteluaikaan, jossa ei olisi paikalla ollut myös ulkopuolisia. *”Jotta homma ylipäättään sujuu, tarvitaan yhteistyötä, joka päivä. Ollaan aidosti riippuvaisia toisten panoksista. Lisäksi on tarvetta myös tiimien väliseen yhteistyöhön. Yleensä asenne on positiivinen, tietty joidenkin asioiden junailussa on sooloilua. Kyse on yhteiseen sopimukseen sitoutumisesta.”*

Kolmessa tiimissä tuli esiin erityisesti se, ettei yhteistyön merkitystä ole käytetty hyväksi eikä alkuun osattu kokoontua ja keskustella asioista. Yhteisten pelisääntöjen puute ja niihin sitoutumisen puute aiheuttivat jatkuvasti ristiriitoja. Yhteiset säännöt, suora keskustelu ja palautteen antaminen koettiin tärkeiksi parannettaviksi asioiksi. Eräs vetäjä totesi, että *”yhteistyö on erittäin tärkeää, koska tehdään raskasta työtä, niin toisten tukeminen ja kuunteleminen ovat silloin tärkeitä asioita.”*

Hyvä kommunikaatio kulkee organisaatiossa ja tiimissä kaikkiin suuntiin. Tämä lisää tyytyväisyyttä ja auttaa selviytymään ongelmista. Kun ryhmän sisäinen vuorovaikutus on parantunut, myös avoimuus lisääntyy. Myös palautteen antaminen ja saaminen on osa vuorovaikutusta. (Lindström – Kiviranta 1995, 16 -17.)

Yhteisen keskustelun vaikutus työilmapiiriin oli tervehdyttävä näitten vastausten mukaan. Mikäli asioista kyettäisiin puhumaan asioina ja nopeasti, siitä todettiin olevan hyötyä työn sujumiselle. Kun kahdeksan tiiminvetäjää mainitsi avoimen keskustelun tärkeydestä ja yhteisten käsitteitten merkityksestä, asiaa voi pitää merkittävänä tiimityön sujumisen kannalta.

Tämänkin ongelman voi osaksi katsoa kuuluvan työn tavoitteenasetteluun ja organisoimiseen työtä aloitettaessa: mikäli avointa keskustelua ei organisaatiossa ollut tapana käydä, siihen siirtyminen ei ole ollut luontevaa. Uudelleen organisointi ei ole muuttanut toimintakulttuuria, siihen olisi tarvittu keskustelua ja valmentautumista.

Ongelmat tiimin ilmapiirin ylläpitämisessä
Avoimen keskustelun puute
Vuorovaikutustaitojen vähäisyys
Yhteiset käsitteet ja kieli

5.3.2 Tiimin ristiriitojen ja konfliktien käsittely

Kahdeksas kysymys koski tiimin ristiriitojen ja konfliktien ratkaisua. **Pyydettiin mainitsemaan vastaajan mielestä vähintään kolme keskeisintä tiimin ristiriitojen ja konfliktien ratkaisussa esiintynyttä ongelmaa**, ja vihjesanat olivat: avoimuus, sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen, esimerkki.

Suurimmat ongelmat liittyivät keskustelun avoimuuteen ja työhön sitoutumiseen: kahdeksassa vastauksessa korostettiin erityisesti avoimuutta, sen puuttumista, sekä työhön sitoutumisen tärkeyttä. Avoimuus unohtuu tai sitä pelätään, sitoutuminen on välillä puutteellista, aina ei pidetä kiinni sovitusta. Asiaa korostettiin vastauksissa näin:

”Ellei avoimuus toimi kunnolla, homma ei pelaa. Sitoutumisen täytyy olla kaikilla sataprosenttinen”.

”Aikataulut venyvät ja edellyttävät joustoja toisilta. Avoimuutta olisi tarvittu.”

” Ei uskalleta avoimesti kohdata työtovereita, ettei tulisi ennalta arvattuja konflikteja”.

”Avoimuuden puute aiheuttaa sen, että yksittäinen työntekijä ei läheskään aina tiedä miten toimia”.

”Ei pystytä avoimesti keskustelemaan ongelmista, vaan pienissä kuppikunnissa supistaan”.

Arvojen erilaisuuden vaikutus työhön käytännössä ja ammatillisuuden unohtuminen omasta työstä mainittiin: omat toiveet ja tahto menevät työyhteisön tarpeitten edelle.

”Se, mikä on yhdelle tärkeää, on vähemmän tärkeää toiselle. Niistä pitää osata puhua ja joustaa...Tavoitteet sovitaan yhdessä ja niihin tulee sitoutua! Jos asioita ei sovita virallisissa kokouksissa vaan ns. komerofoorumeissa, menee asiat varmasti pian sekaisin.”

”Vuorovaikutustaitoja täytyisi parantaa, koska on vahvoja persoonia, jotka saattavat hallita liiaksi silloin kun kaikki tiimin jäsenet ovat paikalla. Tiimeissä ei uskalleta avoimesti kohdata työtovereita, ettei syntyisi konflikteja”.

”Luonteiden erilaisuus ja se, ettei ole tietoa eikä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.”

Ongelmaksi ristiriitojen käsittelytilanteissa koettiin myös kokemattomuus asiassa sekä se, että aina henkilökemiat ja erilaiset luonteet vaikuttavat tilanteisiin työyhteisöissä. Yksi tiiminvetäjä totesi, ettei mainittavia konflikteja ole ollut siitä syystä että ongelmat käsitellään pääasiassa muualla eli osastotasolla eikä tiimissä.

Avointa keskustelua tarvitaan työyhteisössä, ettei syntyisi tilanteita, joissa ” työtoverin työskentelyä seurataan suurennuslasilla ja annetaan jatkuvaa negatiivista palautetta”. Ristiriitatilanteita syntyy osin juuri sen vuoksi, ettei ole riittävän hyvin sovittu yhteisistä toimintatavoista ja - rajoista, missä rajat ovat ja kuinka niitten mukaan toimitaan.

Kyselyn vastukset noudattelevat tässä samaa linjaa, joka ilmeni Lencionin tutkimuksissa. Hänen tutkimustensa perusteella nousivat tärkeimmäksi tiimityön onnistumisen esteeksi henkilöiden keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden puuttuminen. Ilman avointa mielipiteenvaihtoa tiimin jäsenet hyvin harvoin sitoutuvat tehtyihin päätöksiin aidosti, vaikka he ilmaisisivatkin tukensa virallisesti. Lisäksi tiimeissä on mahdotonta rakentaa riittävää luottamuksen ilmapiiriä, mikäli jäsenet eivät pysty puhumaan omista virheistään ja heikkouksistaan. (Lencioni 2002 188 -189.)

Ongelmat ristiriitojen ja konfliktien käsittelyssä
Avoimuuden puute
Sitoutuminen työhön
Toiminnan rajat ja pelisäännöt

5.4 Johtaminen tiimissä

5.4.1 Tiimin johtaminen

Yhdeksäs kysymys koski johtamista. **Pyydettiin mainitsemaan vähintään kolme keskeisintä tiimin johtamisessa esiintynyttä ongelmaa**, ja vihjesanat olivat: tuki, osaaminen, luottamus.

Tiimin johtaminen rinnastetaan usein yleiseen johtamiseen, tiiminvetäjät tekevät kuitenkin itse samaa todellista työtä kuin tiimin muutkin jäsenet. Tiimien vetäjiltä vaaditaan tavanomaisesta yritysjohtamisesta poikkeavaa johtamista, joka auttaa tiimiä käyttämään omia taitojaan ja valtuuksiaan mahdollisimman tuloksellisesti. Tiimin johtaja ei myöskään voi tehdä päätöksiä tiiminsä puolesta eikä päättää yksistään sen toimintatavoista. Hän on ennen kaikkea koordinoija, delegoija ja kannustaja ja on itse esimerkkinä tavoitteisiin pyrittäessä. (Pirnes 1994, 58.) Heidän kuuluu kehittää sitoutumista ja itseluottamusta, vahvistaa tiimin kollektiivisia taitoja ja selkiyttää päämäärää. Tiiminvetäjän työn ydin on löytää tasapaino ohjaamisen ja päätösten tekemisen ja päätöksenteon toisille jättämisen välillä (Katzenbach - Smith 1993, 148 -149.) He ovat enemmän valmentajia ja tukijoita, kuin käskijöitä.

Miten tutkituissa tiimeissä oli valmisteltu tiimin johtamiseen liittyvät kysymykset?

Tärkeimmät ongelmat vastaajien omassa johtamiskokemuksissa liittyivät omaan kokemattomuuteen, ohjauksen, koulutuksen ja oman esimiehen tuen puuttumiseen. Kahdestatoista vastaajasta viisi ilmoitti, ettei ollut saanut riittävästi koulutusta tai ohjausta työhönsä. Näistä yksi mainitsi nimenomaan että esimiehen tuki puuttui.

Tiimin johtajuudesta ja johtajan roolin merkityksestä mielipiteet vaihtelivat melko paljon. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että tiimiä ei johdeta, vaan se johtaa itse itseään.

Kuvauksia johtamisen ongelmista:

”Ohjauksen puute. Tukea kyllä sai, mutta tiimimme joutui niin valtavan ongelman eteen, että se olisi vaatinut työnohjausta näin jälkeenpäin ajateltuna. Asiaa oli vaikea purkaa. Avoin keskustelu ja tilanteen purku auttoi. Luottamus omiin kykyihin vain kasvoi.”

”Tiimin johtaja ei saa tarpeeksi tukea omalta esimieheltään, joka pyrkii jopa latistamaan ja vähättelemään tiimin saavutuksia”.

”Koska tiimin tehtävä poikkeaa ydintiimien tehtävistä, tiimi jää jalkoihin. Kuitenkin tukea saa, kun pyytää.”

”Tiiminvetäjällä ei esimiesasemaa. Kukaan ei tarkkaan tiedä tiimiläisten tehtävien määrää ja työstä suoriutumisen vaatimaa aikaa. Ei luottamusta siihen, että tehtävät tulevat hoidettua oikein ja ajallaan.”

”Riittämätön kokousten valmistelu. Puutteellinen informaatio asioissa tiimiläisille.”

”Kokeneemmat eivät aina kerro hyviä vinkkejään, eli tuki siltä osin puuttuu. Koulutus tähän hommaan olisi varmasti antanut paremmat lähtökohdat.”

”Tiimin vetäjä on joutunut yksin luotsaamaan joukkoa eteenpäin. Kukaan ei ole ollut apuna. Kunnes jokainen on käynyt läpi vetäjäyden ja löytynyt ymmärrystä. Osa käynyt koulutuksen, osa ei halunnut mennä...Alkuun luotettiin liikaakin vetäjään eikä osallistuttu tiiminhoitoon yhdessä.”

Yhden tiimin ongelma myös kokoontumisissa oli, että sitä ei vetäjän mukaan lueta selkeästi profiililtaan itsenäiseksi tulosityksiköksi eikä se käytännössä myöskään sellainen ole. Tämän tiimin työtulokset tehdään joko omiin tai osaston nimiin. Eräs vastaaja piti johtamiseen liittyvänä pulmana sitä, että vaikka tiimi voi vaikuttaa itse omaan työhönsä nyt enemmän, se ei voi vaikuttaa siihen miten resursseja jaetaan koko organisaation tasolla, ja siellä tehtävät päätökset vievät pohjan pois tiimin hyvältä työltä.

Vastauksista heijastuu se, ettei tiimin vetäjän tai johtajan roolia ollut pidetty niin tärkeänä, että siihen valmentamiseen olisi annettu resursseja, kun tiimi on perustettu. Tavoitteenasettelu ja tehtävänanto eivät ole olleet tarpeeksi tarkkaan mietittyjä, koska johtamisen ohjaus ja koulutus ovat olleet liian vähäisiä. Tämä tiimin johtamisen roolin heikko huomiointi on heijastusta koko organisaation johdon heikosta syventymisestä tiimityön vaatimiin muutoksiin työyhteisöissä.

Ongelmat tiimin johtamisessa
Koulutuksen puute
Oma kokemattomuus
Kokeneempien tuen puute

5.4.2 Tiimien kokoontumiset

Kymmenes kysymys koski tiimien kokoontumisia. Pyydettiin **mainitsemaan vähintään kolme keskeisintä tiimin kokoontumisissa esiintynyttä ongelmaa**, ja vihjesanat olivat: järjestys, pelisäännöt, merkityksen kokeminen.

Tiimityön yhteisten kokoontumisten organisointi on oleellinen osa toiminnan kokonaisuutta ja johtamista. Tiimitutkimuksessa erityisesti Kazenbach- Smith (1993 140) ja Klubnik- Greenwood (11 ja 20) ovat painottaneet kokoontumisten ja niiden pelisääntöjen tärkeyttä. Katzenbach ja Smith toteavat, että selkeät käyttäytymissäännöt auttavat tiimejä saavuttamaan tavoitteensa ja edistävät avoimuutta, sitoutumista ja luottamusta.

Viidessä vastauksessa mainittiin, että asiassa pysyminen ja varsinaiseen asiaan keskittyminen olivat selkeä ongelma tiimien kokoontumisissa. Neljä muuta tiimiä mainitsi palaverien tehokkuuden, aikataulussa pysymisen vaikeuden ja yhteisten pelisääntöjen puuttumisen kokoontumisiin vaikuttaviksi tekijöiksi.

Eräs vetäjä vastasikin kysymykseen kuvaavasti:

”Toisinaan oli vaikeaa olla pälättämättä asioista, jotka eivät kuulu tiimin ajankohtaisiin asioihin.”

Muita kommentteja kokoontumisiin liittyen:

”Tehottomuus, puhutaan muista asioista ja vaikea keskittyä. Aikataulutus, aloitus ja lopetus venyy. Vuorovaikutustaidot.”

”Ajanpuute. Poissaolot, vaikea poissaolijan sitoutua yhdessä sovittuun; silloin asiaa ei koe tarpeeksi merkitykselliseksi. Pelisäännöistä kiinnipito ja aikataulussa pysyminen.”

”Palaverien merkitystä pyritty parantamaan tehokkaammilla palavereilla. Pidetään viikoittain lyhyitä ja 4 kertaa vuodessa pysähtymisiä.”

”Ei puhuta asioista, joista tulisi puhua. Kukaan ei ota esille vaikeita asioita. Joku voi tuntea itsensä ulkopuoliseksi, vaikka se aiheutuisi vain väärinkäsityksestä. Kaikille sopivan tapaamisajan järjestäminen vaikeaa.”

”... Pelisäännöt ovat laatimatta. Alkuun palavereihin käytetty aika noin 1 tunti /viikko meni lähinnä viikon töiden jakoon. Muihin asioihin ei ehditty paneutua ja kokoontumisten merkitys jäi vähäiseksi.”

”Kukaan ei kuunnellut! Kamala kaaos! Ei olla pystytty laatimaan yhteisiä pelisääntöjä ehkä hyvin pitkälti tänä päivänäkään. Alkuun ei koettu tiimiä tärkeäksi. Vastustettiin koko hommaa.”

Vain yhden tiiminvetäjän mukaan hänen tiimissään ei esiintynyt ongelmia, koska tiimin tehtävä ja tavoitteet olivat selvät ja kokoontumisia suunniteltiin ja niiden toimintaa arvioitiin.

”Sovittu aika edellisessä palaverissa, kaikki osaavat varautua. Kokoontuminen työajan ulkopuolella, kerran 3 viikossa. Ajan käyttö korvataan. Yhteenkuuluvuuden edistäminen.”

Viime mainittu tiimi kokoontui työajan ulkopuolella, koska yhteisen ajan järjestäminen oli muuten mahdotonta.

”Aikatauluista ei pidetä kiinni, kokoushäiriköinti, tiedon kulun puutteet”.

Kahdessa tiimissä kokoontumisia oli hyvin harvoin. Toisessa tiiminvetäjällä ei ollut ”energiaa tiimikokousten järjestämiseen,” ja toinen oli tiimi, jonka ”tiimimäisyys oli hyvin löyhä”, koska se ei ollut oma tuloksikkö ja ongelmatkin käsiteltiin lähinnä ylemmällä osastotasolla.

Yhdessä tiimissä ei alkuvaiheen jälkeen ole pidetty tiimin keskeisiä palavereita lainkaan henkilökemioitten ristiriitojen vuoksi, ainoastaan tiimien välisiä kokoontumisia pidetään.

Yhteenvedona voi todeta, että kokoontumisten parempi organisointi ja selkeiden pelisääntöjen luominen tiimityön aloitusvaiheessa helpottaisivat työtä. Kyse on puhtaasti työtapojen muokkaamisesta sekä sääntöjen ja menettelytapojen luomisesta työyhteisöille, mikä toisi kurinalaisuutta niiden työhön. Mikäli tiimityötä ei alun alkaen ollut koettu tärkeäksi, ei tiimien kokoontumisella koettu olevan merkitystä. Asenne heijastaa sitä, etteivät tiimien jäsenet olleet pystyneet sitoutumaan työhönsä riittävästi.

Näissä vastauksissa eivät henkilöriidat korostuneet erityisesti, vaan ongelmat olivat lähinnä aikatauluissa, kokouskäytännöissä, kokousten ja palaverien merkityksen ymmärtämisessä sekä niitten tehokkaassa hyödyntämisessä. Asiaan ei selvästikään käytännön tiimityössä kiinnitetä riittävästi huomiota. Kokoontumisten merkitystä vuorovaikutuksen ja yhteishengen luomisessa ei ole käytetty hyväksi. Yhteisten pelisääntöjen luominen jo tiimityön aloitusvaiheessa oli jäänyt useimmissa tiimeissä tekemättä ja asia oli useimmissa tapauksissa jäänyt korjaamatta.

Ongelmat tiimin kokoontumisissa
Asiaan keskittymisen vaikeus
Kokoontumisten tehokkuus
Yhteisten pelisääntöjen puute

5.5 Työn arviointi tiimissä

5.5.1 Palautteen antaminen ja saaminen

Yhdestoista kysymys koski palautteen antamista. **Pyydettiin mainitsemaan vähintään kolme keskeisintä palautteen antamisessa ja saamisessa esiintynyttä ongelmaa**, ja vihjesanat olivat menettelytapa, säännöllisyys, hyödyntäminen työssä.

Tavoitteen asettaminen ja palaute sen saavuttamisesta liittyvät kiinteästi yhteen. Palaute on sen antajan reaktio puheena olevaan asiaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ei palaute yksistään eikä

tavoite yksistään ole riittävää, vaan molemmat ovat välttämättömiä, jotta työntekijät jaksaisivat ja säilyttäisivät motivaation työssään. Palautteen saaminen vahvistaa riittävän vahvan tavoitteen asettamista ja toisaalta, tavoitteen asettaminen auttaa hakemaan palautetta siihen tavoitteeseen vähitellen pyrittäessä.

Palaute sisältää sekä informaation että arvioinnin elementit: sekä työntekijä että johto haluavat yleensä, että saatu informaatio sisältää myös jonkinlaisen arvostelun tehdystä työstä. (Sims – Lorenzi emt. 124.) Palautteen antaminen työyhteisössä liittyy myös kiinteästi avoimen ilmapiirin olemassaoloon ja turvallisuudentunteeseen siitä, ettei tule tuomitukseksi, vaikka ilmaisee mielipiteitään. Tämä turvallisuus on sitä luottamusta, mitä työyhteisö tarvitsee. Luottamuksen käsitettä voidaan arvioida ja määritellä tässä tilanteessa esimerkiksi Harisalon termein, jolloin se on ” inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyvä vakaumus yhdessäolon merkittävydestä ja varmuus avusta ja tuesta kun joudumme työskentelemään toisten kanssa”(Harisalo 2004). Parhaimmillaan palaute on vuorovaikutteista työprosessien ja tuloksellisuuden arviointia. Se on tärkeä elementti oppimisessa ja oman työn kehittämässä. Se ei ole ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tuomitsemista vaan vuorovaikutustapahtuma, jolla varmistetaan, että työ kytkeytyy kokonaisuuteen tarkoitettulla tavalla ja että yksilö saa tarvitsemaansa tukea omaan työhönsä. (Mäkipeska - Niemelä emt. 61.)

Yleisesti vastauksista voi todeta palautteen antamisen vaikeuden ja sen ”antamisen osaamisen” puutteellisuuden. Vain yhden tiimin vetäjä mainitsi, että ”*saamme positiivista palautetta sekä esimieheltä että asiakkailta*”. Tämän vastauksen voi tulkita siten, että palaute olisi suhteellisen säännöllistä. Yksi vetäjistä ilmoitti lisäksi antavansa tiimin esimiehenä palautetta, mutta muut eivät sitä anna. Kaikissa muissa tiimeissä palautteen antaminen ja saaminen oli hyvin epäsäännöllistä tai sitä ei tapahtunut juuri lainkaan.

Yksi selkeä syy palautteen antamisen vähyyteen on, että vanhoista rutiineista poisoppiminen on vaikeata eikä palautteen antaminen kuulu perinteiseen työkuulttuuriin. Autoritäärisessä johtamis- ja käskytysorganisaatiossa ainoastaan esimies antoi palautetta ja yleensä hänkin vain silloin kun oli moitittavaa. Siirtyminen tasavertaiseen tiimityökuulttuuriin ei ole voinut nopeasti muuttaa vanhaa perinnettä.

Vastaajat kommentoivat palautekysymystä seuraavilla tavoilla:

”Moite on helpompi sanoa kuin kiitos. Ajan puute, ei muka kiire, ettei sellaiseen kerkeä.”

”Palautteen saaminen ja antaminen arjen melskeessä. Palaute tärkeää! Epäsäännöllistä. Vaikutti kyllä työhön.”

”Vain tiimin esimies antaa palautetta, ei juurikaan muut. Kehityskeskustelut otettu käyttöön, ehkä siinä asiasta keskustellaan. Hyödyntäminen vaikeaa, kun palautetta ei anneta. Palautteen antamisen osaaminen puutteellista.”

”Tiimipalavereissa ainakin kaikki koolle ja mahdollisuus keskustella/ antaa palautetta/ kehittää toistemme toimintaa. Kaikki eivät aina ole yhtä vireessä kehittämään omaa työtään. Tulee kyllä hyviäkin kehitysideoita, mutta rutiinien muuttuminen on hidasta (pois oppiminen) – avoimuutta löytyy kuitenkin aina vain enemmän luottamuksen lisääntyessä!”

”Annettu palaute ei johda toimintatapojen muutokseen. Palautteen antaminen siksi antajalle turhauttavaa. Hyödyntäminen vähäistä.”

”Palautteen antaminen tapahtuu liian harvoin (2 kertaa/vuosi). Ongelmien selvittäminen ilman asianosaisia. Palautteen pohjalta ei tehdä radikaaleja muutoksia.”

”Negatiivinen palaute ei tule suoraan, vaan sen kuulee muualta, eli rakentava palaute puuttuu. Positiivisen palautteen antaminen meinaa unohtua. Toisten erilaiset työtavat koetaan monesti arvosteluksi omia työtapoja kohtaan.”

”Negatiivinen palaute annetaan välittömästi, mutta positiivinen palaute unohtuu. Palautteen antaminen ja saaminen työtoverilta otetaan helposti pomoiluna.”

”Pahinta palautteen antamisessa ja saamisessa on jatkuva juoruaminen ja ongelmien selvittäminen ylemmälle taholle”.

”Esimies kannustanut ja järjestänyt työnohjausta. Keskinäinen, siis tiimin, palautteen anto puutteellista, ei kokoonnutta. Yhteiset linjat /säännöt paranisivat kun saataisiin palautetta.”

Palautteen antaminen ja saaminen koettiin tärkeiksi asioiksi, jotka vaikuttavat tiimin työhön.

Toisaalla vastauksissa todettiin, että mikäli palautteen antaminen ei johda toimintatapojen muutokseen, sen antaminen on turhauttavaa ja hyödyntäminen heikkoa.

Yleisesti suomalaista työelämää arvioiden voisi todeta, että sille on ominaista tiedon kulun ongelmien lisäksi vuorovaikutuksen vähäisyys ja sitä myötä palautekulttuurin puuttuminen. Jos palaute on hyödytöntä eikä johda vuoropuheluun eikä haluttuihin muutoksiin, sen antaminen ”unohtuu”. Työn toimivuuden arviointi ja palaute koko työyhteisölle on osa hyvän tiimin keskinäistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen kehittämisessä taas perusperiaatteena täytyy olla avoimuuden: mitä avoimempaa vuorovaikutus on, sitä helpompaa työyhteisön on menestyä. (Mäkipeska – Niemelä emt. 86.)

Keskustelemalla työstään ja työyhteisöstään ihmiset jakavat mielipiteitään ja ajatuksiaan luoden samalla yhteistä sosiaalista todellisuutta. Mahdollisuus vaikuttaa yhteisöön edistää sitoutumista siihen. Jos työyhteisössä on vähän yhteistä sosiaalista todellisuutta, ei siellä ole myöskään pohjaa yhteisten tavoitteitten saavuttamiselle. (Murto 1992 52.) Palautekeskusteluilta puuttuu yhteinen kieli ilman yhteistä näkemystä todellisuudesta. Avoimuus tarvitsee aktiivisuutta omien mielipiteitten ilmaisemisessa ja toisaalta kykyä kuunnella toisten mielipiteitä. Tiimit tarvitsevat tätä aktiivisuutta ja toisten kuuntelemisen taitoa.

Ongelmat palautteen antamisessa ja saamisessa
Avoimuuden puute
Reagoinnin ja palautteen hyödyntämisen puute
Kokemuksen puute

5.5.2 Tiimin työn jatkuva arviointi

Kahdestoista kysymys koski tiimin työn jatkuvassa arvioinnissa esiintyneitä ongelmia, joista pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä, ja vihjesanat olivat: menettelytapa, välineet.

Arviointi on kehittämistekniikka, joka kytkeytyy moniin julkisen johtamisen kehittämisprosesseihin. Se voi perustua esimerkiksi tavoitteisiin, tarpeisiin, prosesseihin tai kustannustehokkuuteen. Arvioinnissa on hallinnon ja johtamisen näkökulmasta kyse toiminnan kehittämisestä ja muutoksen aikaansaamisesta. Arvioinnilla mitataan muun muassa julkisten organisaatioiden toiminnan taloudellisuutta ja tuottavuutta. Arviointi on täten osa tulosjohtamisen soveltamista. (Salminen 2004 116 -117.) Työn arviointia voidaan tehdä suhteessa työlle asetettuihin vaatimuksiin. Arviointi on siten arvoperusteista toimintaa, joka sisältää aina vertailun julkilausuttuihin kriteereihin. (Vuorela 1997 11.) Mikäli tiimityöhön siirryttäessä ja toimintaa aloitettaessa ei ole asetettu tiimille yhteisiä tavoitteita sekä mittareita niitten saavuttamiseksi, ei myöskään järjestelmällistä arviointia voi tapahtua. Tiimin työn arviointi oli melko vieras asia tässä mukana olleille tiimeille.

Ensimmäisissä kysymyksissä olleet vastaukset tiimin tehtävän annossa ja työn aloituksessa ilmenneisiin ongelmiin paljastivat, että vain puolet tiimeistä oli selkeästi määritellyt työlleen tavoitteet, joko itse tai niin, että määrittely oli tehty tiimin ulkopuolelta.

Vastaukset arviointikysymykseen jäivät osin avoimiksi, kuten: *”Toisinaan jatkuva arviointi ontuu, mutta huilitauko on tarpeen. Sitten on taas hyvä palata miettimään: mitä ja miten.”* tai *”Dokumentoinnin ja arvioinnin kehittäminen. Missä, miten, kuka, mitä?”*

”Säännöllinen raportointi ehdottomasti ryhditti myös arviointia. Kaikkea tiimin sisäistä arviointia ei tullut kirjattua ylös.”

”Avointa keskustelua lisää, kuten edellä mainitsin, otetaan mieltä askarruttavat asiat heti esille. Asiat asiana, ei henkilökohtaisesti!”

Näissä neljässä vastauksessa on korostettu sitä, että arviointia on kehitettävä ja sen vaihtoehtoja pohdittava. Olen kuitenkin tulkinnut, että näissä tiimeissä arviointia tehdään, joskaan ei aina välttämättä säännöllisesti. Nämä neljä tiimiä olivat erillisessä tiimityöprojektissa mukana olleet tiimit, joiden valmentautuminen oli johdonmukaista muihin kyselyn tiimeihin verrattuna.

Muissa vastauksissa kysyttiin, että mitä arvioidaan, mitkä ovat arvioinnin mittarit ja kuka ne määrittelee? Asia oli suhteellisen outo; parissa vastauksessa mainittiin, että arvioinnista ei ole tietoa tai sitä tapahtuu niin vähän, ettei kysymykseen voi vastata.

”Mitä arvioidaan? Mitkä ovat tiimin tuloksellisuuden mittarit, kuka ne määrittää? Ovat annettuja!!!”

”Tiimin työtä arvioidaan käytännössä vain arvioimalla yksittäisiä tiimiläisiä tuloskeskusteluissa. Koska tiimillä ei ole selkeitä yhteisiä tavoitteita, ei niitä voida myöskään arvioida. Yksittäinen tiimiläinen voi selviytyä tehtävistään, mutta kokonaisuus ei toimi.”

”Tiimin työtä ei tiiminä juurikaan arvioida. Tiimin vetäjä ei käy tiimiläistensä kanssa tuloskeskusteluita.”

”Ei systemaattista luontevaa arviointia, joka olisi tiimissä käsitelty. Tiimisopimuksen päivittämisprosessi on yliorganisoitu ja tehoton.”

”Asiakkaiden vaihtuvuus, seuranta vaikeaa. Tavoitteet eri työkohteissa erilaiset, joten tulosten mittaaminen vaikeaa.”

”Tapahtuu niin vähän etten osaa vastata”.

”Ei onnistu jatkuva arviointi, tiedon puute”.

Työn tulosten arvioinnin vähyys on suorassa yhteydessä tiimejä perustettaessa tapahtuneeseen epävarmuuteen ja tavoitteittenasettelun puutteeseen. Vain neljällä tiiminvetäjällä oli ollut työtä aloitettaessa pidempiaikainen jatkuva koulutus ja siten valmentautuminen itse työtapaan oli erilainen kuin muilla tiimeillä, jotka oli perustettu nopeasti ja ilman työyhteisön saamaa riittävää valmennusta.

Mikäli tiimityöhön siirryttäessä ja toimintaa aloitettaessa ei ole asetettu tiimille yhteisiä tavoitteita ja mittareita, säännöllinen arviointi ei onnistu. Koska tuloksellisuutta voidaan arvioida työyhteisössä myös työpaikkakokouksissa ja kahdenkeskisissä esimiesten ja alaisten välisissä kehittämiskeskusteluissa, osoittivat vastaukset tällaisen keskustelukäytännön puuttuvan suurimmasta osasta tiimejä.

Ongelmat työn jatkuvassa arvioinnissa
Tavoitteitten puute
Avoimuuden puute
Arviointikoulutuksen puute

Viimeisenä, kolmantenatoista kysymyksenä oli avoin kysymys: **Muita mahdollisia kommentteja ja kokemuksia tiimityöhön liittyen!**

Näitä vastauksia arvioin siinä järjestyksessä kuin mihin asioihin vastaajat kiinnittivät huomionsa ja mitä asioita pitivät tiimityön onnistumisen kannalta tärkeimpinä. Tiimin jäsenten keskinäisen kunnioituksen säilymistä pidettiin tärkeänä sekä yleisesti luottamusta toisiin jäseniin. Ihmisen on helpompi olla mielipiteissään ja toimissaan avoin ja luottavainen, jos hänen ei tarvitse pelätä, että on eri mieltä kuin muut eikä siitä syystä tule hyväksytyksi ryhmään.

Neljässä vastauksessa korostettiin ja mainittiin erityisesti, että pääasia työssä on työntekijöitten keskinäinen avoimuus:

”Pääasia on avoimuus, se, että ongelmat hoidetaan heti pois alta ja muistetaan, että jokaisella on vahvuutensa, hänelle vastuuta sen mukaan.”

”Jotta tiimi toimisi hyvin, on tiiminjäsenten sovittava yhteen, puhuttava samaa kieltä, jopa ajateltava samoin asioista. Toiset tietää mitä toinen tarkoittaa eikä kaikkea tarvitse selittää. Tiimityö on ollut antoisaa mutta ajoittain raskasta. Työtä on ollut paljon, on alamäkiä ja ylämäkiä, mutta kun asiat sujuu, on työnteko kivaa.”

”Yhdessä sovittuihin juttuihin sitoutuminen ihan ykkösjuttu! Avoin ja hyväksyvä ilmapiiri on avain hyvälle ideolle ja kokeiluille. Kun mitä tahansa asiaa käsitellään, täytyy muistaa, että tiimin jokaisella jäsenellä säilyy hallinnan tunne tilanteesta. Tiimin jäsenten keskinäinen kunnioitus säilyttävä vaikeissakin tilanteissa ja tunne siitä!! Tunne siitä, että voi luottaa tiimissä toisiin on tärkeää!”

”Itseohjautuvuus, sitoutuminen, avoimuus avainsanoja”.

Luottamus työyhteisössä liittyy vuorovaikutukseen ja yhdessäoloon. Putnamin (1993 169) mukaan luottamus on sosiaalisen pääoman muoto, joka yleensä lisääntyy sitä enemmän kuin mitä sitä käytetään ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Mitä enemmän kaksi ihmistä osoittaa luottamusta toisilleen, sitä suurempaa on keskinäinen varmuus. Luottamus on hänelle oleellinen sosiaalisen pääoman osa, joka kasvaa henkilökohtaisesta luottamuksesta.

Sosiaalinen pääoma taas syntyy kahdesta lähteestä: keskinäisistä normeista ja sosiaalisen sitoutumisen verkostosta. (Putnam emt. 171.) Nämä parantavat yhteiskunnan tehokkuutta helpottamalla ihmisten välisiä suhteita. Nämä keskinäiset normit auttavat yhteistyötä ja niissä tärkeintä on molemminpuolisuus. Yleinen vastavuoroisuus viittaa jatkuvaan vaihdantaan, joka sisältää oletuksen siitä, että se on milloin tahansa palkittavissa tulevaisuudessa. Yhteisöissä, joissa ihmiset voivat olla varmoja siitä, että luottamus palkitaan, sosiaalinen vaihdanta toteutuu. Tällainen yleisen vastavuoroisuuden normi sovittaa yhteen oman edun tavoittelun ja solidaarisuuden. Toistuva sosiaalinen vaihdanta rohkaisee kehittämään tätä vastavuoroisuutta ja se on siten sidoksissa sosiaalisen kanssakäymisen verkoston tiheyteen. (Putnam emt. 172.) Putnam teki tutkimuksiaan Pohjois- Italialaisissa yhteisöissä, jossa sosiaalinen kanssakäyminen on huomattavasti tiiviimpää kuin esimerkiksi Suomessa. Meillä tällainen sosiaalisen pääoman käsite ja sen merkitys ihmisten välisiin suhteisiin ei ole ehkä saanut riittävästi huomiota.

Suomi ja suomalaiset ovat asiantuntijoiden mukaan jopa parikymmentä vuotta jäljessä muita maita sosiaalisessa osaamisessa, jonka osa juuri erilaiset vuorovaikutustaidot ovat. Organisaation toiminta on aina inhimillistä toimintaa, joka edellyttää sosiaalista osaamista ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, ei vain tiedollista tai taidollista osaamista. (Mäkipeska - Niemelä emt. 81.)

Tärkeinä asioina mainittiin koulutus ja perehdyttäminen tiimityöhön, jota olisi saanut olla enemmän. Perehdyttämistä tarvitaan myös aina silloin kun tiimiin tulee uusia jäseniä:

”Koulutusta olisi saanut olla enemmän. Uusien ihmisten perehdyttämiseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota.”

”Paras tapa muodostaa tiimi on antaa niiden henkilöiden, jotka siihen kuuluvat, tehdä työ. Joka johtaa tiimityötä, tulee olla hyvin perillä asiasta ja osata ohjata tiimiytymistä oikeaan suuntaan. Vaikka tavoitteita ei olisikaan määritelty, pitää tiimijohtajalla itsellään olla käsitys, mihin suuntaan tiimiään vie ja kertoa tiimille siitä riittävästi. On muistettava, että tiimiä ei saa jättää oman onnensa nojaan, vaan siitä on koko ajan huolehdittava. Aluksi enemmän ja ajan kuluessa vähemmän. Itseohjautuvaa tiimiä ei ole olemassa.

Työskentely tiimissä lisää tietoja ja taitoja ja parantaa tiedon kulkua. Se on henkisesti vaativampaa, kun tiimin jäsenet ovat vastuussa myös tiimihengestä.”

”Tiimikoulutusta lisää kaikille aloille. Pieni tiimi toimii paremmin.”

Koulutus, perehdytys ja johtajan rooli korostuivat. Tämä kuvaa sitä, että tiimityöhön ryhdyttäessä ja sen aloitusvaiheessa työn tarkoitus, tavoitteet ja tiimin jäsenten rooli niitten täyttämässä ovat jääneet vähemmälle huomiolle kuin olisi ollut tarpeen työn onnistumisen kannalta. Tiimiin kuuluvien henkilöitten keskinäinen yhteensopivuus ja erilaiset luonteenpiirteet koettiin merkitseväksi asiaksi, erilaisuus voi olla joko vahvuus tai heikkous tiimille.

Yksi vetäjä arvioi, että tärkeintä ja samalla vaikeinta tiimityöhön siirryttäessä on vanhoista työtavoista poisoppiminen ja uuden oppiminen:

” ...Jotta vanhoista eväistä syntyy tiimi työryhmän paikalle, tarvitaan paljon poisoppimista ja uudelleenoppimista – usein vanhat mallit rasittavat pitkään”.

Yksi tiimi oli päätetty purkaa, koska tiimijärjestelmä oli koettu liian löyhäksi ja epäselväksi organisaatioksi.

Tärkeimmät asiat tiimityössä
Työntekijöitten keskinäinen avoimuus ja luottamus
Yhteisiin päätöksiin sitoutuminen
Koulutus ja perehdyttäminen uuteen toimintatapaan

VI Tutkimuksen tulosten pohdintaa

6.1 *Tavoitteet ennen muuta*

Organisaatiot pyrkivät tavoitteisiin ja päämääriin, tekevät työtä yhteisen päämäärän hyväksi. 2000-luvun organisaatioissa päätösvaltaa on hajautettu ja henkilöstö sitoutunut työhönsä tiukemmin. Johdon rooli on koordinoida, ohjata, valvoa ja jakaa resursseja.

Tulosjohtaminen perustuu organisaation menestymiseen tulosten saavuttamisessa. Asetetut tavoitteet ja resurssit ovat keskenään toisistaan riippuvaisia ja henkilöstö osallistuu myös työn suunnitteluun ollen mukana tavoitteitten asettamisessa. Länsimaissa toteutettu tiimityö perustuu yleensä vapaaehtoisuuteen. Tällä hetkellä (Sarala - Sarala 1996) näyttäisi suuntaus olevan että tiimityöhön määrätään. Asioilla on sekä hyvät että huonot puolensa. Vapaaehtoisuus kokoaa yhteen aktiiviset ja asiasta innostuneet henkilöt. Näitä on yleensä kuitenkin liian vähän, mistä seuraa ettei laajempia hankkeita pystytä näin toteuttamaan. Pakolla perustetuissa ryhmissä sisäinen toiminta voi taas pahasti kangerrella. Tiimityön haasteina pidetäänkin jatkuvuuden ja sitoutumisen aikaansaamista. (Sarala - Sarala emt. 157.)

Nyt tutkimuksessa mukana olleista tiimeistä suurin osa oli perustettu vuonna 1998, joten mainittu näkemys sopii niitten toimintaan melko hyvin. Työntekijöitten vapaaehtoisuuteen ja omaan suunnitteluun luottaminen tuotti käytännössä paremmin toimivia tiimejä, johdon määräyksestä ilman valmentautumista perustetut tiimit taas toimivat huonosti.

Yhteenvetona tiimien ongelmista voi esittää melko selkeästi jaon kolmeen osaan, jonka mukaan oleellisen tärkeitä asioita ovat vuorovaikutus- ja keskustelutaidot, koulutus ja siihen liittyen tavoitteenasettelu sekä sitoutuminen itse työhön tavoitteitten asettamisen jälkeen. Nämä tekijät liittyvät kiinteästi organisaation johdon tekemään tavoitteenasetteluun ja työn organisointiin. Ne liittyvät johdonmukaisesti ja myös ajallisesti toisiinsa. Mikäli työtä aloitettaessa ryhmältä puuttuu yhteinen vuorovaikutus eikä ole keskusteltu siitä, mitä on tarkoitus tehdä ja mihin edetä, tavoitteen asettaminen jää yksipuoliseksi ja itse tavoite epäselväksi. Mikäli myös koulutus ja valmentaminen uuteen työtapaan jäävät hyvin vähäiseksi, sitoutumista uuteen työtapaan ja käytännön toimintaan ei voi tapahtua.

Ennen työn aloittamista, tiimityöhön valmentautumisen vaiheessa, tulisi hakea vastauksia seuraaviin kysymyksiin

- 1) Mihin tiimillä pyritään, mitä nykyistä parempaa halutaan saavuttaa?
- 2) Millaisia konkreettisia perusteluja tälle muutokselle on osoitettavissa?
- 3) Miten organisaation johto tukee tiimiä uuteen toimintatapaan siirryttäessä?
- 4) Mitä tiimin jäseniltä tällöin odotetaan?

Kun näitä kysymyksiä ja vastauksia niihin on yhdessä pohdittu, voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen: avoimuuden lisäämiseen ja vuorovaikutustaitojen parantamiseen. Ilman organisaation johdon aloitetta ja tukea tätä keskustelua ei voida käydä.

Työn alussa esittämäni tiimityön määritelmään suhteutettuna tärkeimmät ongelmat kohdistuvat pääosin juuri määrittelyn ytimeen: Toisiaan täydentävät taidot, yhteinen päämäärä ja suoritustavoitteet, yhteinen toimintamalli sekä yhteisvastuu suorituksista. Tiimin määritelmä oli:

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

Tiimin jäsenten osaaminen, tiedot ja taidot, eivät tulleet kuitenkaan useimmissa vastauksissa ensimmäisinä esiin. Osaamisen puutteet tulivat kyllä esiin tiimin organisoitumisessa, jäsenten roolien ymmärtämisessä ja tiimin johtamisessa, tiimityöhön organisoitumisen perusasioissa, eivät niinkään varsinaisen ammatillisen osaamisen puutteina. Ensimmäisenä ja tulkintani mukaan tärkeimpinä ongelmina tulivat esiin *sitoutuminen tiimin tavoitteisiin ja toimintamalliin sekä avoimuus työssä*: yhtä tiimiä lukuun ottamatta kaikki vastaajat mainitsivat sitoutumisen ja avoimuuden tärkeyden vastauksissaan. Kaikki korostivat niiden tärkeyttä työn onnistumisessa yhtä tiimin vetäjää lukuun ottamatta. Tämä tiimi oli sama, jonka toiminta oli päätetty lopettaa ja siirtyä takaisin tulosityksikköjärjestelmään. Tällä tiimillä olivat organisoituminen ja perusteet tiiminä toimimiselle alun alkaen kovin puutteellisia, sillä ei ollut selvyyttä siitä, mitä tehtäviä tiimissä käsitellään ja mikä olisi ollut sen toimintatapa ja - kulttuuri. Sen jäsenillä oli myös muita tehtäviä kuin tiimin omia, eivätkä sen jäsenet kokeneet tiimiä itsenäiseksi yksiköksi eikä sillä ollut vetäjän mukaan me-henkeä.

Käytännön tiimityökokemuksen mukaan (Skyttä emt. 50) ”suurimman mahdollisen hyödyn tuottaakseen tiimityksen pitäisi alkaa organisaation perusrakenteesta. Toisaalta nykyisen tutun rakenteen kyseenalaistaminen sisältää myös enemmän riskiä. Rakenteen muuttamista korostavat monet muutoksen asiantuntijat sanovat, että kun organisaatio on kerran omaksunut jonkun rakenteen, tuo rakenne pyrkii pysymään muutosyrityksistä huolimatta.”

Tämä pätee tiimityöhön, koska on vaikeata toteuttaa sujuvaa ja hyvää palvelua siihen tarkoitukseen perustetussa tiimissä, jossa on jäseniä poikki organisaation, ellei tällä tiimillä ole riittävää omaa päätösvaltaa. Mikäli päätösvalta ja vastuu asiasta edelleen kuuluvat linjaorganisaation ylimmälle johdolle, ei tiimi pysty toimimaan itsenäisesti ja se jää tällöin vajaakykyiseksi. Kyselyssäni ei suoraan kysytty organisaatiomuutoksista, mutta perustiedoissa pyydettiin sijoittamaan oma tiimi hallinnollisesti sille kuuluvalla paikalla. Tämän taustatiedon perusteella vastaajat olivat perinteisen hierarkkisesti johdetuista ja toiminnoittain jaetuista organisaatioista.

Toiminnallisesti ajatellen tärkeämpää kuin rakenteen muuttaminen olisi mielestäni tavoitteitten ja vastuitten määrittely sen jälkeen kun on arvioitu, että organisaatiossa on olemassa voimavaroja ja halukkuutta tiimityöhön.

6.2 Valmentautuminen tiimityöhön

Tiimityön onnistuminen perustuu johdon näkemykseen sen tarpeellisuudesta ja sen luomista mahdollisuuksista organisaation strategioiden toteutuksessa. Johdon sitoutuminen ja tuki itseohjautuvien tiimien työskentelylle on välttämätön edellytys niiden onnistumiselle. Keskeisimpien havaintojen perusteella voi tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä työyhteisöissä ehdottomasti tulisi tehdä ennen tiimityöhön siirtymistä.

Ryhmän, joka tavoittelee tiimiytymistä, tulee pystyä avoimeen keskinäiseen keskusteluun ja sen myötä selvittämään itselleen, onko sillä edellytyksiä toimia tiiminä.

Valmentautumisen toinen vaihe olisi se, että tulevien tiimien tulisi kehittää ja harjoitella vuorovaikutustaitoja sekä käydä yhteisiä kaikkien jäsenten välisiä keskusteluja omasta työstään. Se ”johdon ja heidän välittömien alaistensa väliltä puuttuva yhteinen sosiaalinen todellisuus”, jonka Murto on maininnut työyhteisöjen kehittämisessä olevana ongelmana (Murto 1992 50), näkyy

näissäkin tiimeissä ja niitten perustamisessa. Jos tämä yhteinen todellisuus puuttuu organisaatiosta niin, ettei johto ole tietoinen alaistensa työyksiköitten ongelmista, on ensin tutustuttava tähän todellisuuteen ja arvioitava tiimin perustamisen mahdollisuus vasta sen jälkeen. Ilman hyvää keskinäistä vuorovaikutusta saattaa olla niin, ettei johto ole tietoinen työyhteisöjen mahdollisista taipumuksista ”pitää mykkäkouluja”, mikä ilmiö on tämänkin otoksen mukaan kohtuullisen yleinen suomalaisilla työtiimeillä. Yhteisellä keskustelulla voidaan vähentää tiedonkulun heikkouksia ja lisätä yhteistä ymmärtämystä tulevista tavoitteista.

Työntekijöitten muodostaman tiimin tuloksellisen toiminnan edellytykset ovat heikot, elleivät he ”puhu samaa kieltä” ja ymmärrä riittävästi toisiaan ja työtehtäviään. Tähän pääseminen saattaa vaatia paljonkin työtä ja keskustelua eikä lopputuloksena välttämättä ole se, että ryhmät myöhemmin muodostavat tiimin. Jos mukana on sopeutumattomia henkilöitä, kokoonpanoa on voitava arvioida uudelleen. Ilman keskinäistä yhteisymmärrystä työhön ei kannata ryhtyä eikä toisaalta pakottaa sellaista henkilöä tiimityöhön, joka sitä ei ehdottomasti halua.

Mikäli varsinainen palvelua tuottava toiminta on tiimityössä se tärkeä asia, siihen siirryttäessä ei ole tarpeen kehittää uutta kieltä, kuten monesti tehdään, vaan ihmisten tulee oppia yhteinen kieli jokapäiväisen vuorovaikutuksensa tuloksena, yhteisissä palavereissa ja kokoontumisissa (Murto 1992 45). Mitä lähempänä keskustelu on työntekijöitten omaa arkipäivää, sitä paremmat mahdollisuudet pitäisi olla myös keskinäisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymiselle koko yhteisössä.

Kolmantena vaiheena tiimityöhön edetessä tulee kiinnittää huomio tavoitteisiin ja annettavaan koulutukseen. Tutkituissa tiimeissä oli huomattavia epäselvyyksiä tavoitteitten asettelussa. Ainoastaan 4 tiimiä pystyi kertomaan, että tavoitteitten asettaminen oli suurin piirtein kohdallaan: tavoitteista oli sovittu eikä niissä ollut suurempia ongelmia. Näillä tiimeillä olikin käynnissä erillinen, ohjattu tiimiprojekti, jonka mukaan heidän siirtymisensä tiimityöhön tapahtui.

Koska tiimityö merkitsee johtamis- ja työtavoissa suurta muutosta aikaisempaan, on riittävän perusteellinen koulutus välttämätöntä. Kyseessä on siirtyminen esimiesjohtoisesta organisaatiosta itsenäiseen tiimijohtoiseen organisaation, jossa jokainen jäsen on vastuussa tiimin työn tuloksista yhdessä toisten kanssa. Tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä kuitenkin koulutusta oli vain osassa tiimejä, puolet tiimeistä oli sellaisia, että kaikki tiimin jäsenet eivät saaneet lainkaan yhteistä koulutusta työtä aloitettaessa eivätkä myöskään työn jatkuessa. Edellä mainitut 4 tiimiä, joissa

työhön siirtymiseen oli oma kaksivuotinen ohjattu projektinsa, olivat myös ainoat joilla oli koulutusta koko projektin ajan koko tiimille. Asetetut tavoitteet ja niihin pääsemiseksi annettava koulutus tarvitsevat kumpikin tiimin jäsenten motivaatiota. Motivointi vaatii jatkuvaa keskustelua niistä tavoitteista joihin halutaan päästä. Tämän keskustelun ja kommunikaation täytyy ulottua myös ihmisten henkilökohtaisiin arvoihin siten, että se kiinnostaa heitä. Ihmisten osallistuminen siihen, miten näitä kohteena olevia visioita käytännössä toteutetaan, täytyy olla todellista. Pystyäkseen kehittymään ja onnistumaan ihmiset tarvitsevat myös jatkuvaa tukea näille pyrkimyksilleen. (Kotter 1995 72.)

Useammassakin vastauksessa todettiin vanhoista rutiineista poisoppimisen ongelma, joka haittaa tiimin työtä ja sen kehittymistä. Rutiineista on vaikea irtautua ilman tietoista ”ravistelua” ja uusien toimintatapojen opettelua. Tämä osoittaisi todeksi sen, että tiimityö vaatii ehdottomasti järjestelmällistä koulutusta ja valmennusta, muuten sen tehokkuus jää hyvin sattumanvaraiseksi.

6.3 Työn jatkuvuus

Tiimityön pysyvyyteen ja toimivuuteen vaikuttavat oleellisina tekijöinä myös yhteisten pelisääntöjen pohtiminen ja rajojen asettaminen sekä tiimin jäsenten rooleista sopiminen. Selkeillä kaikkien hyväksymillä yhteisillä pelisäännöillä saadaan työhön kurinalaisuutta, joka edistää jäsenten sitoutumista. Myös tiimin kokoontumiset ja työn muu organisointi vaativat selkeästi nykyistä enemmän huomiota.

Kokoontumisten tärkeyttä vuorovaikutuksen ja yhteisymmärtämyksen lisääjinä ei aluksi ollut osattu tiimeissä arvostaa, kuitenkin tehokkaasti organisoiduilla palavereilla on suuri merkitys työn sujumiselle. Tiimityön keskeiset ongelmat liittyvät työn aloitukseen ja tehtävien määrittelyyn ja sitä kautta johdon ja työyhteisön keskeisen vuoropuhelun käymiseen.

Tiimit muuttavat johtamista: Strategioiden operationalisointi ja toteuttaminen on usein ongelmallista, koska organisaatorakenteet vaikeuttavat prosessien jäsentämistä. Rakenteiden muodostumisperuste on usein toinen kuin palvelu- ja toimintoketjujen jäsentymisperusta. Rakenteet muodostuvat toiminnoista ja osaamisalueista, jotka on järjestetty hierarkisesti. Toiminnalliset prosessit kulkevat poikki organisaation ja edellyttävät yleensä useimpien osaamisalueiden osallistumista. Tästä seuraa helposti johtamisongelma: johtosuhteet toimivat hierarkkisen

organisaation mukaan, jolloin prosessien johtaminen jää vähemmälle huomiolle. (Mäkipeska - Niemelä emt. 79.)

Tämänkin tutkimuksen mukaan organisaatioiden rakenteet estivät tiimien toimintaa, koska ne rajoittivat työyhteisöjen välistä ja myös niitten keskinäistä vuoropuhelua. Ennen kuin voidaan päästä siihen, että ihmisillä on työssään mahdollisuus toteuttaa heille henkilökohtaisesti tärkeitä arvoja, tiimityössä on monia määrämuotoisia seikkoja, jotka ovat ratkaisevia työn onnistumisen edellytyksiä, varsinkin työn aloitusvaiheessa.

Yhteenvedona voisi todeta, että tiimityö käytännössä harvoin toimii teoreettisten ”Hyvien mallien” mukaan, niin kuin ei moni mukaan työ tai toiminta. Tiiminrakennusoppaita on runsaasti ja niitten hyöty käytännön toimijoille jää hajanaiseksi. Keskittyminen olennaiseen, työn toimivuuden kannalta tärkeisiin perusasioihin, varmaan auttaisi tilannetta. Missä järjestyksessä tiimityön ongelmat ilmenevät? Tutkimuksen mukaan ne olisivat ensi sijassa asenteellisia, sen jälkeen organisatorisia ja vasta viimeksi tiedollisia.

Mikäli tiimin työstä puuttuu jompikumpi, sitoutuminen tai avoimuus, onnistumisen edellytykset ovat heikot. Avoin ei voi olla ellei pysty luottamaan työtovereihinsa. Avoimuus tarkoittaa sitä, että haluaa itse kertoa omia ajatuksiaan muille. Ilman avointa vuoropuhelua on vaikea saada aikaan sellaista työilmapiiriä, joka auttaa ihmisiä oma-aloitteisesti toteuttamaan omia kykyjään. Myös käytännön työn organisointi on tärkeätä työn onnistumisessa, se on kuitenkin helpommin järjestettävissä kuin työhön sitoutuminen, joka perustuu ihmisellä aina vapaaehtoisuuteen ja omaan tahtoon.

Suomessa tehdään tilastojen mukaan melko paljon tiimityötä, mutta tutkimusta ei ole tehty kovinkaan paljoa esimerkiksi siitä, ovatko tiimityössä saavutetut tulokset parempia, tai mitä ovat useimmin ilmenevät, työhön ratkaisevasti vaikuttavat ongelmat tarkemmin eriteltyinä.

Tarpeellista olisi saada lisää käytännön työtä hyödyttävää tutkimusta, joka selvittäisi tiimityöhön siirtymisen edellytyksiä ja tässäkin kartoitettuja, siihen liittyviä suurimpia ongelmia. Tiimityö on edelleen ajankohtainen monissa julkisen sektorin työyhteisöissä, joten tällaisella tiedolla olisi käyttöä. Yhä edelleen tiimityöhön saatetaan lähteä liian kevein perusteluin. Pitkään tiimityössä mukana ollut kouluttaja onkin todennut, että ”olen huomannut kuinka vähäisillä taustatiedoilla ja ohuella ymmärryksellä tiimiytystä lähdetään työyhteisöissä toteuttamaan” (Skyttä 2002 7).

Suomessa työministeriön keräämä valtakunnallinen työolobarometri sisältää tietoa työelämän laadusta. Sen yhteydessä tehdyssä kyselyssä tiedustellaan erilaisista organisaatiomuutoksista ja ryhmätyötavoista työpaikoilla. Tutkimusta on tehty samanlaisena vuosina 1992 - 1996, jolloin suurin osa kysymyksistä on ollut samoja. Esim. vuoden 1997 tutkimukseen oli vastannut 1178 satunnaisesti valittua palkansaaajaa. (Työolobarometri, lokakuu 1997 4.) Tuloksia voidaan siten pitää vertailukelpoisina. Kysymykseen ryhmissä työskentelystä on saatu melko samansuuntaiset vastaukset vuosina 1995, 1996 ja 1997. Työntekijöistä työskenteli tämän mukaan tiimeissä, ryhmissä tai projekteissa pääosin noin 30 % ja osittain noin 40 %. Tosin ryhmätyön määrittely on ollut hyvin laaja ja se voi kattaa monenlaisia työyksiköitä projekteista hyvinkin väljiin ryhmiin. Raportissa todetaan, että ”Ryhmätyön osuus on pysynyt ennallaan, mutta sen merkityksen arvellaan olevan kasvamassa. Tiimimäisen työn kehittäminen on ilmeisesti aikaa vievää ja vaatii pitkäjänteistä otetta.”(Työolobarometri 1997, 60 - 61.)

Saman tutkimuksen mukaan ryhmätyö on selvästi yleisempää julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Tämän tutkimuksen mukaan noin kolmannes teollisuuden palveluksessa olevista sanoo työpaikallaan työskenneltävän pääosin ryhmissä. (Työolobarometri 1997, 63) Ryhmissä työskentelyn määrittely on kuitenkin niin väljä, että tuloksiin täytyy suhtautua varauksella. Tässä tutkimuksessa tarkoitettu tiivis tavoitteellinen ryhmätyö tuskin on yhtä yleistä.

Vastaavan tutkimuksen mukaan ryhmissä työskentelyn yleisyys olisi kuntasektorilla samaa luokkaa myös 2000 - luvulla, ja valtiolla se olisi lisääntynyt, ollen noin 40 prosenttia. (Ylöstalo 2003.) Määriä voi pitää ainoastaan suuntaa antavina.

Kansallisen työelämän kehittämisohjelman tiimityöprojektien arviointia koskeva yhteenveto hakee vastausta kolmeen kysymykseen:

1. Mitkä ovat tiimityöprojektien vaikutukset toiminnan tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun,
2. Mitkä ovat tiimityöprojektien erilaiset toteutustavat ja niiden yhteydet vaikutuksiin ja
3. Millaisia ovat projektien myötä syntyneet tiimityön käyttöönottoa ja tiimien toimintaa koskevat innovaatiot ja hyvät käytännöt? (Vartiainen & Pirskanen & muut 2000, 2-3.)

Tutkimus keskittyy lähinnä siihen, miten tiimityömuodolla on ollut vaikutusta toiminnan joustavuuden, tehokkuuden ja laadun paranemiseen sekä parempaan työhön ja toimeentuloon työn tekijän kannalta nähtynä. Siinä ei arvioida tarkemmin epäonnistuneitten tiimien toimintaa eikä haeta työn epäonnistumisiin johtaneita tekijöitä.

Tiimityössä voidaan käyttää tehokkaammin hyväksi ihmisten osaamista ja yhteistyökykyyn sekä vuorovaikutukseen vaikuttavia ominaisuuksia. Se on erinomainen esimerkki uudesta henkilöstöjohtamisesta. On kuitenkin hyödyllistä paneutua riittävästi uuteen työmuotoon ennen kuin sitä otetaan käyttöön työyhteisöissä. Eräs kyselyyn vastannut ilmaisi asian hyvin tyhjentävästi: *”Joka johtaa tätä tiimitymistä, tulee olla hyvin perillä asiasta ja osata ohjata tiimitymistä oikeaan suuntaan.”*

Työyhteisöissä toteutettavia muutoksia suunniteltaessa ei ole edelleenkään tapana tehdä riittävästi yhteistyötä niiden yksilöiden ja ryhmien kanssa, joita muutos suoraan koskee. On paradoksaalista, että puoli vuosisataa sitten ja monesti sen jälkeen toteutetuista tutkimuksista osoitetut tosiasiat eivät ole vielä käytännön arkipäivää. Yleisin malli julkisellakin sektorilla lienee pelkkään tiedottamiseen tai edustukselliseen osallistumiseen pohjaava yhteistyö, jossa muutoksia kuvitellaan voitavan hallita vain johdon asiantuntemuksen varassa. (Murto 1992 87.) Mainittu toteamus on vielä 2000-luvullakin täysin paikkansa pitävä.

Tiimityö pystyy vastaamaan alussa mainittuun sille asetettuun haasteeseen, mutta se on normaalityöyhteisössä mahdollista vain tiettyjen johdonmukaisten etenemisvaiheiden jälkeen. Näiden vaiheiden avulla on mahdollista välttyä enimmiltä ongelmilta. Tarvitaan yksinkertaisesti riittävän pitkää ja syvällistä koulutusta uuteen toimintamalliin. Tämä kouluttautumisen vähäisyys oli oikeastaan melko yllättävää ja kuvaa sitä käytännön työelämän tuttua tilannetta, että muutoksia haluttaisiin taloudellisuuden ja tehokkuuden nimissä saada aikaan, mutta täysin ilman panostusta siihen henkilökuntaan, jonka halutaan ”muuttuvan” ja muuttavan työtapojaan. Ristiriita on siinä, että muutoksia haluttaisiin nopeasti, mutta muutos on ihmisille aina hyvin hidas prosessi. Työyhteisön tulisi keskustella avoimesti, jäsenten olisi hyvä myös puhua samoista asioista samoilla sanoilla niin, että ne ovat yhteisesti ymmärrettyjä, sekä yhdessä määritellä työlle sellaiset tavoitteet, että kaikki voivat ne hyväksyä. Nämä ovat tärkeimpiä ominaisuuksia silloin kun halutaan, että työyhteisö pystyy myös hyvin tuloksiin. Kun löydetään yhteinen toimintamalli ja pystytään kaikki siihen sitoutumaan, onkin jo monta työn alkuvaiheen karikkoa vältetty.

VII Loppupäätelmät

Taustakirjallisuuden ja erilaisen käytännön työyhteisöistä saadun kokemustiedon pohjalta oli muodostunut melko yksinkertainen ja selkeä kuva siitä, mitä tiimityön oleelliset ongelmat ovat. Nyt tehty tutkimus, otos kentän tiimeiltä, ei tuloksiltaan poikennut suuremmin tästä aikaisemmasta vaikutelmasta vaan vahvensi ja tarkensi sitä.

Näissä tiimeissä oli käyty läpi aivan samoja muutokseen ja toimintojen uudelleenjärjestelyihin liittyviä vaikeuksia kuin tuhansissa muissa työyhteisöissä eri yrityksissä ja yhteisöissä. Tuntuu siltä, että työpaikoilla on vallalla jatkuva ”kehitysoptimismi”. Tällä tarkoitan jatkuvaa, uusien kehittämishankkeitten aloittamista. Mutta ovatko itse hankkeet jatkuvia vaikutuksiltaan vai ovatko ne ”päättymättömiä”, irrallisiksi jääviä ja pelkästään jatkuvia aloituksia? Ihminen on perusluonteeltaan laiska ja mukavuudenhaluinen, hän ei yleensä tunne tarvetta muuttaa olevia olosuhteita. Jos tällainen tarve muutokseen kuitenkin hyväksytään, sen seurauksena syntyvien uusien toimintatapojen siirtäminen käytännön jokapäiväiseen työhön vaatii valtavasti aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Siihen työyhteisöissä taas hyvin harvoin on riittävästi halua ja voimavaroja.

Erilaiset uudet hallinnollisen toiminnan ja johtamisen kehittämisalueet ja -tavat ovat lisänneet tiimityön suosiota, kuten tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja oppi oppivasta organisaatiosta. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka madaltaa rakenteitaan hierarkioita poistamalla, henkilöstöä koulutetaan ja haetaan yhteistä visiota tulevaisuudesta, siinä korostuvat kriittinen itsearviointi ja avoimuus. Oppivassa organisaatiossa vuorovaikutus, tiimissä oppiminen ja kannustava johtaminen ovat tärkeitä piirteitä ja niillä on myös ollut vaikutusta tiimityön yleistymiseen. Kaikki nämä opit ovat tuoneet uusia toimintatapoja työpaikoille, mutta liian lyhyellä varoitusaajalla ja valmentautumisella. Edellistä oppia ei ole ehditty omaksua, kun jo seuraava odottaa, missään vaiheessa asiaan ei ole ehditty perehtyä tarpeeksi, saati muuttaa työkäytäntöjä sen perusteella. Tästä parhaimpana ja pahimpana osoituksena ovat ne työntekijät, jotka joutuvat myöntämään, etteivät tiedä mitä muutos heidän työlleen merkitsee, tai mikä on heidän oma paikkansa uudelleenmuokatussa organisaatiossa.

Jos tiimityö tuli uutena toimintamallina työpaikoille 1990- luvun lopulla, se on ehkä tällä hetkellä täysin vanhanaikaiseksi koettu työmuoto. Se kuitenkin sopii monille palvelualoille erittäin hyvin ja on tämänkin tutkimuksen mukaan hyvin tekijöitään palkitsevaa ja järkevä tapa organisoida työ.

Virheitä on aikanaan tehty ehkä eniten siinä, että mallia on sovitettu sellaiseen toimintaan, jossa sen tavoitteet eivät voi toteutua. Jos työryhmässä on vahvaa erityisosaamista vaativia töitä, mutta ei riittävästi niihin pystyviä tekijöitä, tai ryhmä koostuu henkilöistä, jotka tekevät toimeksiantoja itsenäisesti muualle organisaatioon, tiimityö ei sovellu siihen. Toisaalta ryhmät, joissa on samantyyppistä osaamista ja jotka tekevät yhdessä töitään tietylle asiakasjoukolle, voivat muodostaa tiimin, ja näin täydentää entistä enemmän osaamistaan yhteisillä taidoillaan ja tiedoillaan. Julkisella sektorilla usein toteutettu ”hiljaa hyvä tulee” - periaate olisi tiimityön käyttöönotossa, toteutuksessa ja ongelmatilanteiden ratkaisussa hyvä ja toimiva tapa.

LÄHTEET

Belbin, R. M. 1981. Management Teams- Why they succeed or fail. 15. painos. Butterworth-Heinemann, Oxford 1997.

Collins Cobuild English dictionary. 1995. Harper Collins publishers Ltd., London.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2.painos. Vastapaino. Gummerus, Jyväskylä 1998.

Fisher, K. 2000. Leading selfdirected workteams. McGraw-Hill. New York.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2.painos. WSOY, Juva.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Gummerus Oy, Jyväskylä.

Harisalo, R. 1997. Euroopan unioni elintarvikealan sääntelijänä: Yritysjohtajien näkökulma julkiseen sääntelyyn. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Tampere.

Harisalo, R. 2004. Luottamus muutoksessa. Luento Tampereen kaupungintalolla 21.1.2004.

Harris, C. 2003. Building innovative teams. Palgrave Macmillan, New York.

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

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa 2001.

Huusko, L. 2003. Sopiva tiimi. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 60. Joensuun yliopistopaino, Joensuu.

- Klein, J. I. 2000. Corporate failure by design. Why organizations are built to fail. Quorum Books, London.
- Klubnik, J. P. - Greenwood, P. F. Ongelmanratkaisu tiimissä. Käytännön malli. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Kotter, J. P. 1990. A force for change. How leadership differs from management. The Free press, New York.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Suomen Laatu keskus, Koulutuspalvelut Oy. Helsinki. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Leigh, Andrew - Maynard, M. 1995. Leading your team. (2. painos). Nicholas Brealey Publishing, London 2002.
- Lencioni, P. 2002. The five dysfunctions of a team. A leadership fable. Jossey - Bass A Wiley Company, San Francisco.
- Lind, J-I.& Skärvad, P-H. 1997. Nya team i organisationernas värld. Liber Ekonomi, Malmö.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Työministeriön tutkimusraportti 6. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Lipman-Blumen, J. & Leavitt, H. J. 1999. Hot groups. Seeding them, feeding them & using them to ignite your organization .Oxford University Press, New York.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Gaudeamus Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. 1993. Business without bosses. How self-managing teams are building high-performing companies. 2. painos. John Wiley & Sons, Inc., USA 1995.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Edita Oy, Helsinki.

Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Aavaranta Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.

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

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. 2. painos. Century Business, London. 1992.

Skyttä, A. 2002. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. (2.painos). Yritystaito. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Stenvall, J. 2000. Käskyläisestä toimijaksi. Acta Universitatis Tamperensis 759. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Stott, K. & Walker, A. 1995. Teams, teamwork & teambuilding. The Manager`s complete guide to teams in organisations. Simon & Schuster Ltd., Singapore.

Syvänen, S. 2002. Henkilöstövoimavarojen kehittävä evaluointi - erityisesti organisaatio- ja talousteoreettisista käsityksistä tuloksellisuudesta. Julkaisussa Suurnäkki, T. (toim.) Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen - Asiantuntijat kertovat. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä. Gummerus Kirjapaino Oy. 58- 73.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ulrich, D. 1996. Credibility & Capability. Teoksessa Hesselbein, F. & Goldsmith, M. & Beckhard, R. (ed.) The Leader of the future. The Peter F. Drucker Foundation. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

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

Vuorela, T. 1997. Arvioinnin tilaajan opas. Valtiovarainministeriö, hallinnon kehittämisosasto. Hallinnon kehittämiskeskus. Edita Oy, Helsinki.

Wheelan, S. A. 1999. Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders. Sage Publications, California.

Ylöstalo, P. & Rahikainen, O. 1998. Työolobarometri lokakuu 1997. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 186. Hakapaino Oy, Helsinki.

Ylöstalo, P. 2003. Työolobarometri lokakuu 2003.

<http://www.mol.fi/ammait/tyoolobverkko03.html>. Tulostettu 18.12.2004.

ARVOISA VASTAANOTTAJA,

Teen tutkimusta tiimityöstä opinnäytetyönä Tampereen yliopiston hallintotieteen laitokselle, hallintotieteen maisterin tutkinnon pro gradu-työni aihe on ”**Tiimityössä esiintyvien ongelmien kartoitus**”.

Tiimityö on hyvin yleinen työskentelymalli suomalaisissa työyhteisöissä. Hyvin toimivista, tehokkaista ja onnistuneista tiimiyhteisöistä kuulee kuitenkin kerrottavan vain harvoin. Siksi tämä aihe, jonka vuoksi lähestyn Teitä tiimin vetäjiä.

Tarkoitukseni on kartoittaa onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä tiimityössä. Näitten tekijöitten avulla voitaisiin kiinnittää huomio siihen, mitkä ovat kriittisiä vaiheita tiimin työssä ja vaikuttavat ratkaisevasti työn sujumiseen.

Tutkimukseni on haastattelututkimus, jonka kohteeksi olen valinnut 12 tiimiä erilaisilta toimialueilta julkisella sektorilla. Ohessa on kyselylomakkeeni vetäjille vastattavaksi. Toivon Teidän miettivän vastauksia kaikessa rauhassa ja vastaavan vapaasti ja omin sanoin. Kysymysten alle olen sijoittanut aiheeseen viittaavia hakusanoja, joita voitte käyttää omien ajatustenne lisäksi. **Ne on tarkoitettu vain vinkeiksi, ei täsmällisesti noudatettaviksi ohjeiksi.**

Kysymyksiin vastaaminen vie jonkin verran aikaa, joten toivon myönteellisyyttä aiheeseen ja sen arviointiin. **Jokainen vastaus on erittäin tärkeä, koska vastaajia on vain 12.**

Toivon, että palautatte kysymyslomakkeen täytettynä oheisessa palautuskuoressa **torstaihin 10. kesäkuuta 2004 mennessä.** Palautuskuoreen ei tarvita postimerkkiä.

Vastauksenne käsitellään **ehdottomasti täysin luottamuksellisesti** koko tutkimusprosessin ajan. Lopullisesta tutkimuksesta eivät käy ilmi vastanneitten tiimien nimet eivätkä taustaorganisaatiot tai sijaintikunnat. **Se, kuka ja mistä tiimistä on vastannut ja mitä, ei käy ilmi lopullisesta työstäni.**

Tutkimukseni valmistuttua tulen lähettämään siitä yhden kappaleen kullekin vastanneelle tiimille.

Suuri kiitos avustanne jo etukäteen!

Sinikka Yli-Koski
Jäämäentie 13 00970 Helsinki
09- 1915 9617; 0400- 708 916; 09- 307 991
sinikka@kuntakunto.fi

Lisätietoja antaa tarvittaessa työn ohjaaja
professori Risto Harisalo
Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos
p. 03- 21 56 111

ARVOISA VASTAANOTTAJA,

Tämä on uusintakysely!

Olette saaneet haastattelulomakkeeni, joka oli päivätty 27.5.2004. Mikäli vastaus on jo matkalla, kiitos siitä. Ohessa kuitenkin uusi lomake ja palautuskuori.

Teen tutkimusta tiimityöstä opinnäytetyönä Tampereen yliopiston hallintotieteen laitokselle, hallintotieteen maisterin tutkinnon pro gradu-työni aihe on ”**Tiimityössä esiintyvien ongelmien kartoitus**”.

Tiimityö on hyvin yleinen työskentelymalli suomalaisissa työyhteisöissä. Hyvin toimivista, tehokkaista ja onnistuneista tiimiyhteisöistä kuulee kuitenkin kerrottavan vain harvoin. Siksi tämä aihe, jonka vuoksi lähestyn Teitä tiimin vetäjiä.

Tarkoitus on kartoittaa onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä tiimityössä. Näitten tekijöitten avulla voitaisiin kiinnittää huomio siihen, mitkä ovat kriittisiä vaiheita tiimin työssä ja vaikuttavat ratkaisevasti työn sujumiseen.

Tutkimukseni on haastattelututkimus, jonka kohteeksi olen valinnut 12 tiimiä erilaisilta toimialueilta julkisella sektorilla. Ohessa on kyselylomakkeeni vetäjille vastattavaksi. Toivon Teidän mieltävän vastauksia kaikessa rauhassa ja vastaavan vapaasti ja omin sanoin. Kysymysten alle olen sijoittanut aiheeseen viittaavia hakusanoja, joita voitte käyttää omien ajatustenne lisäksi. **Ne on tarkoitettu vain vinkeiksi, ei täsmällisesti noudatettaviksi ohjeiksi.**

Kysymyksiin vastaaminen vie jonkin verran aikaa, joten toivon myötämielisyyttä aiheeseen ja sen arviointiin. **Jokainen vastaus on erittäin tärkeä, koska vastaajia on vain 12.**

Vastauksenne käsitellään **ehdottomasti täysin luottamuksellisesti** koko tutkimusprosessin ajan. Lopullisesta tutkimuksesta eivät käy ilmi vastanneitten tiimien nimet eivätkä taustaorganisaatiot tai sijaintikunnat. **Se, kuka ja mistä tiimistä on vastannut ja mitä, ei käy ilmi lopullisesta työstäni.**

Tutkimukseni valmistuttua tulen lähettämään siitä yhden kappaleen kullekin vastanneelle tiimille. Toivon, että palautatte kysymyslomakkeen täytettynä oheisessa palautuskuoressa **perjantaihin 9. heinäkuuta 2004 mennessä.** Palautuskuoreen ei tarvita postimerkkiä.

Suuri kiitos avustanne jo etukäteen!

Sinikka Yli-Koski
Jäämäentie 13 00970 Helsinki
09- 1915 9617; 0400- 708 916; 09-307 991
sinikka@kuntakunto.fi

Lisätietoja antaa tarvittaessa työn ohjaaja
professori Risto Harisalo
Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos
p. 03- 21 56 111

Tiimityössä esiintyvien ongelmien kartoitus

HAASTATTELULOMAKE

Sinikka Yli-Koski

s-posti: sinikka@kuntakunto.fi

puh. 09 - 1915 9617

gsm: 0400 - 708 916

HELSINKI 2004

Tiimityöyhteisön taustatiedot

Tiimin nimi: _____

Tiimi on toiminut vuodesta: _____ (kuukausi ja vuosi)

Tiimin jäsenten lukumäärä: _____

Tiedot organisaatiosta ja osastosta, jonka osa tiimi on:

Toimiala: _____

Organisaatio _____

Osasto _____

Yksikkö: _____

Vastaaaja: _____**1) Tiimin tehtävänanto**Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin tehtävänannossa esiintynyttä ongelmaa:**

- perusteet
- koulutus
- aikataulu

1. _____

2. _____

3. _____

2) Tiimin työn aloitus

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin työn aloituksessa esiintynyttä ongelmaa:**

- suunnittelu
- organisointi
- yhteinen tieto

1. _____

2. _____

3. _____

3) Tiimin tavoitteen asettaminen

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin tavoitteenasettelussa esiintynyttä ongelmaa:**

- tehokkuus
- tarpeet
- yhteisymmärrys

1. _____

2. _____

3. _____

4) Tiimin sisäinen työnjako

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin sisäisessä työnjaossa esiintynyttä ongelmaa:**

- osaaminen
- toimivuus
- roolien hyväksyminen

1. _____

2. _____

3. _____

5) Tiimin vetäjästä päättäminen

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin vetäjästä päätettäessä esiintynyttä ongelmaa:**

- osaaminen
- toimivuus
- roolien hyväksyminen

1. _____

2. _____

3. _____

6) Tiimin resurssit ja niiden määrittely

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään kolme keskeisintä tiimin resurssien määrittelyssä esiintynyttä ongelmaa:

- määrä
- kohdentuminen
- joustavuus

1. _____

2. _____

3. _____

7) Tiimin ilmapiirin ylläpitäminen

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään kolme keskeisintä tiimin ilmapiirin ylläpitämisessä esiintynyttä ongelmaa:

- keskustelu
- yhteistyön merkityksen korostaminen
- positiivinen asenne

1. _____

2. _____

3. _____

8) Tiimin ristiriitojen ja konfliktien ratkaisu

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin ristiriitojen ja konfliktien ratkaisussa esiintynyttä ongelmaa:**

- avoimuus
- sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen
- esimerkki

1. _____

2. _____

3. _____

9) Tiimin johtaminen

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin johtamisessa esiintynyttä ongelmaa:**

- tuki
- osaaminen
- luottamus

1. _____

2. _____

3. _____

10) Tiimien kokoontumiset

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin kokoontumisissa esiintynyttä ongelmaa:**

- järjestys
- pelisäännöt
- merkityksen kokeminen

1. _____

2. _____

3. _____

11) Palautteen antaminen ja saaminen

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin palautteen antamisessa ja saamisessa esiintynyttä ongelmaa:**

- menettelytapa
- säännöllisyys
- hyödyntäminen työssä

1. _____

2. _____

3. _____

12) Tiimin työn jatkuva arviointi

Kerro/mainitse mielestäsi vähintään **kolme keskeisintä tiimin työn jatkuvassa arvioinnissa esiintynyttä ongelmaa:**

- menettelytapa
- välineet

1. _____

2. _____

3. _____
