

TAMPEREEN YLIOPISTO

TIIMIYTYKSEN

MAHDOLLISUUDET JA KASVUKIVUT

Tiimiytyksen toteutus kahdessa aikuiskoulutuskeskuksessa

Kasvatustieteiden tiedekunta
Ammattikasvatuksen tutkimus-
ja koulutuskeskus
Pro gradu -tutkielma
Ritva-Anneli Mauno
2006

Kasvatustieteiden tiedekunta
Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, Hämeenlinna

Mauno, Ritva-Anneli, 2006, TIIMIYTYKSEN MAHDOLLISUUDET JA KASVUKIVUT.

Kasvatustieteen pro gradu – tutkielma, 98 s. Tampereen yliopisto.

Kasvatustiede, ammattikasvatus.

Maaliskuu 2006.

Tämä tutkimus käsittelee organisaatioiden tiimiyttämistä, tiimiytymisen prosessimaista luonnetta ja tiimimäisen organisaation johtamisen erityispiirteitä. Työn tarkoituksena on auttaa näkemään tiimiytymisprosessin kulkuun vaikuttaneita, niin edistäviä kuin estäviäkin tekijöitä ja siten lisätä ymmärrystä tiimiytymisestä, sen prosessimaisuudesta ja esimiestyön vaikutuksesta prosessin kulkuun.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kahden ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen; Hyvinkään-Riihimäen aikuiskoulutuskeskuksen ja Työtehoseuran aikuiskoulutuskeskuksen tiimiytymisprosessien etenemistä. Tarkastelussa kuvataan molempien aikuiskoulutuskeskusten tiimiytymisprosesseja ja kokemuksia kartoitetaan tiimien ja henkilöstön näkökulmasta käsin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tutkimuskohteissa eri tavoin käynnistetyt tiimiytymisprosessit etenivät ja tarkastella johdon toiminnan merkitystä tiimiytymiselle.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus ja lähestymistavaltaan se on fenomenologis-hermeneuttinen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 15 henkilöä, jotka kaikki olivat olleet työssä omassa organisaatiossaan koko tiimiytymisprosessin ajan ja olivat haastatteluhetkellä edelleen. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysimenetelmällä. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja aineisto teemoiteltiin tutkimustehtävän mukaisesti neljään teemaan: 1) yhteisen ymmärryksen syntyminen, 2) tiimiytymistä edistäneet tekijät, 3) tiimiytymisen esteet/hidasteet, 4) johtamistavan merkitys tiimiytymiselle. Tavoitteena oli löytää aineiston pohjalta vastauksia tutkimuskohteina olleiden oppilaitosten tiimiytymisprosessin aikaisiin ilmiöihin.

Haastatteluista tuli ilmi, että tiimiytymisprosessin käynnistämistavalla ja sen yhteydessä syntyvällä ymmärryksellä on merkitystä tiimiytymisprosessissa mukana olevien työntekijöiden motivaatiolle ja sitoutumiselle. Pelkällä johdon määräyksellä toteutettava tiimiytymisprosessin käynnistäminen hidastaa prosessin etenemistä ja pahimmassa tapauksessa voi jopa estää aidon tiimitoiminnan käynnistymisen ja kehittymisen. Henkilöstön osallistaminen; yhteinen suunnittelu ja tavoitteiden asettelu sekä johdon selkeä linja ja tuki tarjoavat henkilöstölle motivoitumisen ja sitoutumisen mahdollisuuksia ja siten edistävät tiimiytymisprosessia ja tiimien kehittymistä. Haastatteluista kävi ilmi, että pelkkä perinteinen, autoritaarinen johtamistapa ei sovellu tiimien johtamiseen. Tiimiytymistä edistää avoin ja rehellinen toimintatapojen, rakenteiden, järjestelmien ja johtamistapojen tarkastelu.

Asiasanat: tiimit, tiimiytymisprosessi, oppiminen, kehittyminen, tiimien johtaminen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	5
1.2 TUTKIMUKSEN KÄSITTEET	6
2 TUTKIMUSSTRATEGIA	8
2.1 TUTKIMUKSEN FILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT	8
2.2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA TUTKIMUSKOHTEITTEN TARKASTELUA	11
2.3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ	12
2.4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
2.4.1 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	14
2.4.2 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä	16
2.4.3 Tutkimuksen luotettavuus	18
3 RYHMÄSTÄ TIIMEHIHIN.....	20
3.1 Miksi tiimeihin?	23
3.2 Tiimiytyminen on prosessi	25
3.3 Tiimien kehittyminen	26
3.4 Tiimiytysprosessin muutosagentit – tiimivalmentajat	30
3.5 Muutoksia toimintakulttuurissa	31
3.6 Sisäinen yrittäjyys tiimeissä	33
4 TIIMIYTYMISEN AVULLA KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA	34
4.1 Oppiva tiimi	39
4.2 Tiimin kollektiivinen oppiminen	40
4.3 Kasvuorientoitunut ilmapiiri – kollektiivisen oppimisen ja tiimin kehittymisen edellytys	42
4.4 Tiimin empowerment	44
5 KESKEISIÄ TIIMITYÖTAITOJA JA TIIMIEN JOHTAMINEN	45
5.1 TUNNEÄLY TIIMEISSÄ	46
5.2 TIIMIEN JOHTAMINEN	48
5.2.1 Johtamisen painopisteiden muuttuminen	50
5.3 JOHTAMISKULTTUURI.....	52
5.4 MUUTOS KOURAISEE SYVÄLTÄ – ARVOT OHJAAVAT LOPULTA VOIMAKKAIMMIN	53
5.5 JOHTAJANA KEHITTÄMISEN HAASTEET.....	55
5.6 YHTEENVETOA.....	57
6 AMMATILLISET AIKUISKOULUTUSKESKUKSET KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJINÄ	58
7 ORGANISAATIO A:N TIIMIYTYMISPROSESSIN TAUSTAN TARKASTELUA	61
7.1 TAUSTAA ORGANISAATIO A:N TIIMIYTYMISELLE	61
7.2 YHTEISTYÖSSÄ TIIMIYTYMÄÄN KAUPUNGIN OPETUSTOIMEN TOISEN ASTEEN OPPILAITOSTEN KANSSA	62
7.2.1 Kahden organisaation yhdistetyt tiimikoulutukset	63
8 A:N TIIMIYTYMISPROSESSIN KUVAUS JA TARKASTELUA	63
8.1 TIIMIORGANISAATIOPÄÄTÖKSET.....	64
8.2 ORGANISAATIOMUUTOS A:SSA	64
8.3 TIIMIYTYMISPROSESSIN ETENEMISEN SEURANTA	65
9 OHJAAVAN KOULUTUKSEN TIIMIYTYMINEN – HAASTATTELUJEN KUVAAMA	67
9.1 OHJAAVAN TIIMI	67
9.2 HAASTATTELU	68
9.3 TUTKIMUSTULOKSET	69
9.3.1 Yhteisen ymmärryksen syntyminen	69
9.3.2 Tiimiytymistä edistäneet tekijät	70
9.3.3 Tiimiytymisen esteet/hidasteet	72
9.3.4 Johtamistavan merkitys tiimiytymiselle	74
9.4 YHTEENVETOA.....	75
10 ORGANISAATIO B:N TIIMIYTYSPROSESSIN TAUSTAN TARKASTELUA	76

10.2 B:N TIIMIYTYSPROESSIN KUVAUS	78
10.2.1 Henkilöstön tiimikoulutukset	78
10.3 JOHTORYHMÄN ESIMIESVALMENNUS	79
11 ORGANISAATIO B:N TIIMIYTYMINEN HENKILÖSTÖN NÄKÖ- KULMASTA - HAASTATTELUJEN KUVAAMA	79
11.1 HAASTATTELU	79
11.2 TUTKIMUSTULOKSET	80
11.2.1 Yhteisen ymmärryksen syntyminen	80
11.2.2 Tiimitystä edistäneet tekijät.....	81
11.2.3 Tiimitystä hidastaneet ja estäneet tekijät.....	82
11.2.4 Johtamistavan merkitys tiimitykselle	83
11.3 YHTEENVETO	85
12 KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA JA TUTKIMUSKOHTEIDEN TIIMIYTYMISPROSESSIN VERTAILUA	86
13 LOPPUPOHDINTAA	89
13.1 TIIMITYÖ	89
13.2 Tiimityön edut ja haitat	90
13.3 Mitä tiimityö edellyttää tiimin jäseneltä?	91
13.4 Mitä tiimityö edellyttää johtamiselta?	92
13.7 LOPUKSI	94
LÄHTEET	96
WWW-LÄHTEET:	98
LIITE 1	99

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tiimiorganisaatioon siirtyminen on ollut viime vuosina ajankohtaista monissa erityyppisissä organisaatioissa. Paineita organisaatioiden madaltamiseen on ollut ja on edelleen. Tiimiytymisestä haetaan muutosvoimaa ja tekemisen meininkiä unohtamatta työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. Tiimi sanaa käyttävät kaikki, mutta sen merkitykset ihmisten mielissä vaihtelevat suuresti. Jotkut samaistavat ryhmän ja tiimin toisiinsa. Tästä syntyy kuitenkin enemmän sekaannusta kuin hyötyä. Mikä tahansa ryhmä ei ole tiimi. Tiimi on ryhmä, joka pyrkii kehittämään. Todellinen tiimi syntyy vasta sitten, kun yhteisvastuullisuus on korkealla tasolla. Huipputiimi kantaa vastuuta toiminnan tuloksista ja myös tiimin jäsenten henkilökohtaisesta kasvusta. Vain harvasta tiimistä tulee huipputiimi. Kuitenkin sanomme nykyisin tiimiksi ryhmää, joka on saanut viralliselta organisaatiolta nimityksen olla tiimi. Puhuttaessa tiimeistä kannattaa olla kriittinen ja herkkä aistiin, missä merkityksessä tiimi sanaa näissä yhteyksissä käytetään. Pirneksen määritelmä kuvaa mielestäni hyvin tiimi sanan sisältöä: ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa” (Pirnes, U., 1994, 18). Hyvin yleisesti on käytössä myös seuraava tiimin määritelmä: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (Katzenbach, J.R., Smith, D.G., 1993).

Työn teoreettisessa osassa käsittelen organisaatioiden kehitystä kohti tiimejä, tiimiytymiseen ja tiimien johtamiseen liittyviä asioita. Kuvaan tässä pro gradu – työssä teoreettisen tarkastelun jälkeen Hyvinkään-Riihimäen ja Työtehoseuran ammatillisten aikuiskoulutuskeskusten tiimiytymisprosessien etenemistä ja henkilöstön kokemuksia noin kolmen vuoden kuluttua prosessin aloittamisesta. Tiimiorganisaatioon siirtyminen tapahtui molemmissa oppilaitoksissa johdon aloitteesta ja vietiin läpi koulutusta ja valmennusta apuna käyttäen. Tutkimustulosten perusteella on ilmeistä, että organisaation muutosvaiheissa tarvitaan koulutusta ja sisäi-

siä muutosagentteja, tiimivalmentajia, edistämään prosessia ja auttamaan muutoksen käynnissä pysymistä. Johtamiskulttuuri ja johtamisen tavat tulee myös tarkistaa ja sovittaa tiimiorganisaatioon sopiviksi. Haastatteluaineiston perusteella on ilmeistä, että onnistunut tiimiyttäminen edellyttää selkeän yhteisen ymmärryksen syntymistä ko. muutoksen tavoitteista ja halutuista toimintatavoista. Myös jokaisen oman asennoitumisen, niin työntekijä – kuin johtotasollakin, merkitys nousi haastatteluissa esille.

1.2 Tutkimuksen käsitteet

- Tiimi:** Pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.
- Tiimiytys:** Toimenpiteiden kokonaisuus, jolla käynnistetään tiimitoiminta ja tiimit organisaatiossa.
- Tiimiytysprosessi:** Tiimiytyksen toteuttaminen yhteisenä kehittämissuunnitelmassa.
- Pysyvä tiimi:** Tiimi, jonka vastuualue on toistaiseksi olemassa.
- Projektitiimi:** Tiimi, jonka vastuulla on jonkin tietyn asiakokonaisuuden tai ajallisen kokonaisuuden loppuun asti hoitaminen.
- Ad hoc –tiimi:** Jotakin yksittäistä tehtävää tai asiaa kertaluontoisesti hoitamaan perustettu tiimi.
- Kotitiimi:** Tiimi, jonka tiimisopimukseen yksittäinen henkilö on varsinaisesti/pääasiallisesti sitoutunut.
- Johtotiimi:** Koko tiimiorganisaatiota ohjaava ja muille tiimeille toimintaedellytyksiä varmistava tiimi.
- Tiimisopimus:** Tiimi ja esimies yhdessä prosessoiden sopivat tiimin keskeisimmät toiminnan suuntaviivat ja edellytykset.
- Tiimin tavoitteet:** Tiimisopimuksessa sovittavat tiimin tärkeimmät tavoitteet, joiden avulla tiimi voi ohjata omaa toimintaansa perustarkoituksen toteuttamisen suuntaan.
- Osaamismatriisi:** Apuväline, jonka avulla kartoitetaan tiimin jäsenten osaamisten nykytila ja tehdään suunnitelma niiden kehittämiseksi.

Tiimin ydinosaamiset:

Tärkeimmät osaamiset, joiden avulla tiimi toteuttaa perustehtävänsä onnistuneesti.

Moniosaaminen: Sellainen tiimin osaamis pohja, että mikään tärkeä ydinosaaminen ei ole vain yhden tiimijäsenen varassa.

Tiimitaidot: Osaamiset, jotka tiimissä pitää hallita, jotta se voisi toimia todellisena tiiminä.

Porukkasopimus: Tiimin jäsenten välinen sopiminen tiimin sisäisistä pelisäännöistä.

Valmentava johtaminen:

Johtamistapa, jolla tiimin esimies valmentaa ja auttaa tiimiä kasvamaan kohti itseohjautuvuutta.

Itseohjautuvuus: Tiimin mahdollisuus ja valinta hoitaa ja johtaa työnsä itse ja itsenäisesti.

Tiimin vetäjä: Henkilö, jonka tiimi valitsee toimimaan vetäjänä; vetäjä ei ole tiimin esimies.

Valtuuttaminen: Tiimisopimuksen yhteydessä sovittava tiimin itsenäisten valtuuksien taso.

Tiimin kypsyysprosessi:

Viisiportainen kehityskulku, jossa joukko ihmisiä kehittyy klikkien ja ryhmävaiheiden kautta tiimiksi ja huipputiimiksi.

Tiimivalmentaja: Erikoisrooli, johon organisaatio valitsee ihmisiä edistämään tiimiytysprosessia ja auttamaan yksittäistä tiimin kypsyysprosessissaan.

2 TUTKIMUSSTRATEGIA

2.1 Tutkimuksen filosofiset lähtökohdat

Tämä pro gradu –työ on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimukseeni lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen. Siinä tutkitaan kokemuksia, ihmisen kokemuksellista suhdetta omaan elämäntodellisuuteensa, jossa hän elää ja tekee työtään. Ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen, kaikki merkitsee meille jotakin. Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan ja juuri merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen kohde. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa on kysymys empiirisestä tutkimusotteesta, joka perustuu yksilön kokemukseen. Tutkimusmenetelmän syvällisempi ymmärtäminen avautuu selkeämpänä, jos sitä lähestytään aluksi tieteenfilosofian näkökulmasta. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen taustalla on filosofinen perusolettamus. Hirsjärven mukaan tieteenfilosofian taustalla vaikuttaa neljä filosofian aluetta: ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Jokapäiväisessä elämässä monet asiat ja ilmiöt koetaan itsestäänselvyyksinä. Omat ajatustottumuksemme ohjaavat toimintaamme. Ihmisen ja hänen kokemustensa ollessa tutkimuskohteena ontologisen erittelyn tuloksena on ihmiskäsitys. (Hirsjärvi 1997, 123-125.) Fenomenologiassa korostetaan tutkijan omaa havaintojen tekoa. Tällöin tutkittava ilmiö avautuu tutkijalle aitona, ennakkoluulottomana, rikkaana ja monimuotoisena. Tutkijan oma kokemus on siis avainasemassa ja tutkijan omien havaintojen tekeminen on tärkeää (Anttila 1996, 286).

Porras portaalta, vaiheittain eteneminen on tyypillistä fenomenologiselle tutkimukselle - alempi vaihe selvitetään ennen seuraavaa. Tällä tutkimusotteella pyritään takaamaan tutkimuksen kurinalaisuus ja vähentämään tutkijan omien välitöiden tulkintojen vaikutusta lopputulokseen (Laine 2001, 37). Fenomenologisen tutkimuksen avulla lisäämme ymmärrystämme jostain inhimillisin elämän ilmiöstä. Tämä ihmisyyden syvempi ymmärtäminen, tunnetun tekeminen tiedetyksi ja näkyväksi on tarpeen inhimillisen todellisuuden ongelmien selvittämisessä ja

muuttamisessa. Tarve syvempään ihmisyyden ymmärtämiseen ei siis tule vain eksistentiaalisesta tarpeesta tuntea itsensä paremmin. Otamme yleensä tutkimuskohdeksi jonkin sellaisen inhimillisen elämän alueen, johon liittyy ongelmia tai kehittämistarpeita. Useimmat ongelmat ovat inhimillisen toimintamme tulosta eli itse luomiamme ilmiöitä. Voimme kehittää toimintaamme, jos ymmärrämme käytössä olevia toimintatapoja ja niiden merkityksiä. (Laine 2001, 43.) Hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan fenomenologiseen tutkimukseen tulkinnan tarpeesta. Hermeneuttinen ymmärtäminen on ilmiöiden merkityksen ymmärtämistä. Hermeneutiikka on siis tulkinnan ja ymmärtämisen teoria, jossa tulkinnalle haetaan oikeaa ja väärä tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 34-35).

Fenomenologis-hermeneuttinen metodi on tiedonintressiluokkien mukaan tutkimusfilosofialtaan tulkitseva. Tulkitseva tutkimusfilosofia korostaa ontologian suhteen subjektiivisten merkitysten tärkeyttä ja näkee toiminnan sosiaalisena prosessina. Merkitys ja intentionaaliset kuvaukset ovat tärkeitä. Metodissa oletetaan, ettei sosiaalinen maailma ole annettu. Yksilö tuottaa ja täydentää sitä toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan. Tulkitseva filosofia olettaa, ettei sosiaalista prosessia voi vangita hypoteettis-deduktiivisiin päättelyihin, vaan sosiaalista prosessia voi ymmärtää menemällä siihen maailmaan, mitä tutkii. Havainnoijan tulee torjua kaikki aikaisemmat olettamuksensa ilmiöstä. Tutkija pyrkii johtamaan käsitteensä ja käsiterakenteensa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija pyrkii eri tiedonkeruuteknikoin tulkitsemaan sosiaalista toimintaa ja merkityssysteemejä. Ilmiön tai kohteen kuvaamisessa tutkijan on keskityttävä olennaiseen eli sellaisiin ilmiön piirteisiin, joita ilman ilmiötä ei olisi olemassakaan. Toisaalta tutkija ei ainoastaan kuvaa ilmiötä vaan tavallaan määrää sosiaalista todellisuutta. (Järvinen ym. 1995, 129 ja 2000, 200.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa ei käytetä ns. teoreettisia viitekehyksiä niin, että tutkimusta ohjattaisiin tietoisesti jonkin etukäteen valitun teoreettisen mallin suuntaan. Sen kaltainen toiminta nähdään tässä tutkimustraditiossa jopa esteenä tutkittavien alkuperäisen kokemusmaailman tiedostamiselle. Tutkimus alkaa kuitenkin aina jostakin ja tutkijan on valittava tutkimukselleen joitakin tutkimuskohdetta koskevia teoreettisia lähtökohtia. Paradigmat ohjaavat myös fenomenologista tutkimusta. (Laine 2001, 33.) Fenomenologista lähestymistapaa käyttävän tutki-

jan haasteena on pitää haastattelutilanteessa erillään tutkittavan kokemus ja käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Vaarana on, että tutkittava vastaa kokemusten sijasta käsitysten ja mielipiteiden tasolla. Käsitys ei välttämättä ole omakohtainen, mutta kokemus on sitä aina. Kokemusta on vaikea ymmärtää täydellisesti. Kokemuksista emme useinkaan voi puhua yksiselitteisesti ja täsmällisesti. Joudumme tutkimusta tehdessämme kohtaamaan monimerkityksisyyden ongelman myös aineistoa tulkitessamme. (Laine 2001, 36-37.)

Hermeneuttinen metodi käsittää edestakaisen prosessin osien ja kokonaisuuden välillä. Siinä kokonaisuus ymmärretään sen osien kautta ja puolestaan osat kokonaisuuden kautta. Tulkinta päättyy kun saavutettu sisäinen yhtenäisyys löytyy. Sitä voidaan testata esimerkiksi haastatteleamalla joku tutkimuskohteista uudelleen. Hermeneuttisen säännön mukaan tutkimuskohteen tulee olla autonominen, sen merkityksen tulee olla koherenssi, ymmärtämisen aktuaalista, jota seuraa ilmiön uudelleen ymmärtäminen. (Järvinen ym. 1995, 134.) Kahden osapuolen välisessä kommunikoinnissa, joista toinen on tutkija ja toinen on teksti, on merkityksellistä ymmärtää ja tulla ymmärretyksi. Tutkimuksessa hermeneuttinen ajattelu kulkee kahta tietä. Toisaalta se mahdollistaa tutkijan kriittisen suhtautumisen tekstiin ja näin välttää tekstin tulkintaa dominoiva vaikutus. Toisaalta se tekee mahdolliseksi epäkriittisen arvioinnin siten, että kaikki tutkijan tulkinnat olisivat oikeita (Järvinen & Järvinen 2000, 201). Tutkimusta tehtäessä on hyvä ymmärtää hermeneuttisen kehän ongelma. Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan tutkijan käymää tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa. Vuoropuhelun tavoitteena on toisen toiseuden ymmärtäminen. Tutkijan ymmärrys syventyy ja korjautuu tutkivassa dialogissa eli kehämäisessä liikkeessä aineiston ja oman tulkinnan välillä. Kehän kulkeminen on metodinen apu samalla tavalla kuin fenomenologisessa metodissa portaittainen eteneminen. Kehäliikkeen tavoitteena on löytää todennäköisin ja uskottavin tulkinta siitä, mitä tutkittava on tarkoittanut. (Laine 2001, 34-35.) Tavoitteena on myös kuunnella niin herkällä korvalla kuin perusaineisto antaa myöden. (Järvinen & Järvinen 2000, 201).

Hermeneutiikka on siis tulkinnan ja ymmärtämisen teoria. Se on ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Hermeneutiikan avainkäsitteitä ovat myös esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Ymmärtäminen on tulkintaa ja ymmärtämisen pohjana on

aiempi ymmärrys, esiymmärrys. Ymmärtäminen etenee kehämäisenä liikkeenä ns. hermeneuttisena kehänä. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön eli kokemuksen merkityksen käsitteellistäminen, toisin sanoen tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Tässä tutkimusmetodissa nostetaan tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on hävittänyt ja mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. Kokemuksen tutkimisessa on oletus, tutkittavat ilmiöt ovat läsnä elämismaailmassamme, mutta ne eivät avaudu käsitteellistämislle ja ymmärtämiselle suoraan. Tutkijan tehtävä on avata tutkittavia ilmiöitä. (Tuomi ym. 2003, 35.)

Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on elämismaailma, ihmisen suhde omaan elämistodellisuuteensa. Se on ihmisen kokemuksen tutkimista. (Tuomi ym. 2002, 34.) Fenomenologisen merkitysteorian mukaan ihminen ja hänen toimintaansa liittyy vahvasti yhteisöllisyys. Saamme merkityksemme yhteisöstä, jossa elämme ja kasvamme. Nämä merkitykset ovat subjektien välisiä ja subjekteja yhdistäviä. Fenomenologiassa tutkitaan kokemusta ja ihmisen kokemuksellista suhdetta siihen todellisuuteen ja maailmaan, jossa hän elää. Fenomenologia tutkii siis yksilön suhdetta omaan elämäntodellisuuteensa, josta irrallisena ihmistä ei voi ymmärtää. (Laine ym. 2001, 26-28.) Jokainen yksilö on erilainen ja elämäntilanteet ovat erilaisia. Tutkimuksessa erilaisuudellakin on merkityksensä. Hermeneuttisessa tutkimuksessa ei perinteisen tutkimuksen mukaisesti pyritä yksittäistapauksia yleistämällä löytämään säännönmukaisuuksia. Se ei etene yksittäisestä yleiseen, vaan myös ainutkertainen ja ainutlaatuinen kiinnostaa hermeneuttisen tutkimuksen tekijää. (Laine ym. 2001, 28.)

2.2 Tutkimuksen taustaa ja tutkimuskohteitten tarkastelua

Kiinnostus tutkia ja kuvata kahden aikuisoppilaitoksen tiimiytätamisprosesseja ja tiimiorganisaatioon siirtymisen kokemuksia työntekijänäkökulmasta käsin syntyi halusta ymmärtää syvällisemmin käytännön työssä havaitsemiani tiimiytytykseen liittyviä ilmiöitä ja niiden syitä. Tämän tutkimuksen aiheena on siis omaan työhöni keskeisesti kuulunut kehittämistyö eli aikuiskoulutuskeskusten tiimiorganisaatioon siirtymisen vaiheiden seuraaminen ja kummassakin oppilaitoksessa henki-

löstön edustajien tiimiytykseen liittyvien kokemusten tarkastelu. Olen tiimiorganisaatioon siirtymiseen tähtäävän kehittämissuunnan alkuvaiheessa ollut mukana Hyvinkään-Riihimäen ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa palvelualan koulutuspäällikkönä tekemässä johdon tasolla päätöstä tiimiorganisaatioon siirtymisestä, prosessin käynnistyttyä sisäisen tiimivalmentajan ominaisuudessa osallistunut tiimien toiminnan käynnistämiseen ja myöhemmin jälleen kouluttajana seurannut ohjaavan tiimin tiimiytymisprosessin kehittymistä, hidastumista ja tilaa tutkimuksen tekohetkellä. Työtehoseuran ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen tiimiytymisprosessissa olen ollut mukana ulkopuolisena valmentajana käynnistämässä tiimitoimintaa ja toteuttanut koulutusaloitteelliset tiimivalmennukset sekä johdoryhmän tiimitoimintaa tukevan esimiesvalmennuksen.

Tutkimuskohteinani olivat Hyvinkään-Riihimäen ammatillinen aikuiskoulutuskeskuksen ja Työtehoseuran ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen tiimiytymisprosessit. Tässä tutkimuksessa tarkastelen henkilöstön kokemusten valossa, mikä oli tiimiytymisen tilanne, kun prosessien aloittamisesta oli kulunut noin kolme vuotta. Myöhemmin tässä tekstissä käytän Hyvinkään-Riihimäen aikuiskoulutuskeskuksesta nimitystä organisaatio A ja Työtehoseuran aikuiskoulutuskeskuksesta organisaatio B. Organisaatio A:ssa tiimiytymisprosessi aloitettiin syksyllä 1998 ja B:ssä syksyllä 2001.

2.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten eri tavoin käynnistetyt tiimiytymisprosessit etenivät ja mikä oli johdon toiminnan merkitys tiimiytymiselle ja yksilöitten kokemuksille. Tutkimuksen tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä tiimiytymiseen liittyvistä ilmiöistä. Molemmassa tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa tiimiytymisprosessi käynnistyi kohtuullisen hyvin. Tutkimushetkellä oppilaitokset ja niiden tiimit olivat hyvin eri vaiheissa. Osa tiimeistä toimi hyvin. Osassa organisaatioiden tiimeistä todellinen tiimiytyminen oli hidastunut. Joissakin tiimeissä se oli pysähtynyt kokonaan.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimustehtäviin:

1. Miten työntekijät kokivat ja ymmärsivät tiimiytymisen käynnistämisen ja tavoitteiden asettelun?
2. Mikä edisti ja mikä hidasti tai esti tavoitteiden saavuttamista ja todellista tiimitoimintaa?
3. Mikä merkitys organisaatioon ylimmän johdon toiminnalla ja sitoutumisella oli tiimiytymiselle?
4. Millaisena tiimien jäsenet kokivat tiimien toiminnan noin 3 v. prosessien aloittamisen jälkeen?

Rajaan tässä tutkimuksessa tarkastelun koskemaan organisaatio A:n osalta valmentautumis- ja päätöksentekovaiheita ja tiimiytymisen etenemisen osalta silloisen koulutusalan eli ohjaavan koulutuksen tiimiytymisen käynnistysvaiheita ja tilannetta tutkimuksen tekohetkellä. Organisaatio B:n osalta kuvaan tiimiytymisprosessin kulkua sekä henkilöstön edustajien prosessin aikaisia kokemuksia.

2.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusaineisto koostuu empiirisestä teemahaastatteluaineistosta, kirjallisista dokumenteista sekä tutkijan omista muistiinpanoista. Aineiston keruussa olen käyttänyt organisaatio A:n osalta koko organisaatiota koskevissa asioissa kokouspöytäkirjoja ja organisaatio B:n osalta prosessin etenemisestä laadittuja opinnäytetöinä tehtyjä raportteja. Henkilöstön näkökulmien kartoittamiseksi olen haastatellut organisaatio A:n yhden tiimin jäsenistä viittä henkilöä ja organisaatio B:stä kahden eri tiimin jäseniä, yhteensä 10 henkilöä. Haastateltavat valitsin sen perusteella, että heistä kaikki olivat olleet organisaatioitten palveluksessa tiimiytymisprosessien käynnistymisvaiheessa ja olivat haastatteluhetkellä edelleen. Tutkimukseen osallistuvien määrä on suhteellisen vähäinen, mutta henkilöt, joilta tiedot on kerätty tietävät henkilökohtaisten kokemusten valossa tutkittavasta ilmiöstä paljon. Tutkittavat on valittu nimenomaan harkiten ja valinnan perusteena olivat omat kokemukset tiimiytymisprosessista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88)

2.4.1 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tiedonkeruumenetelmänä olen käyttänyt puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, koska se antaa enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä ja niitä voi haastattelun aikana täsmentää. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoitujen lomakehaastattelujen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Kuitenkaan teemahaastattelukaan ei ole täysin vapaa-muotoinen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Teemahaastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskusteluja tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75). Haastattelutilanteessa on hyvä muistaa, että siinä voi joutua hyvinkin erilaisiin keskustelutilanteisiin. Toisinaan juttua tulee haastateltavalta kuin itsestään, joskus taas eteenpäin pääsy on hyvinkin vaikeaa. On siis hyvä olla mukana aineistoa ja kysymysluettelo varalla teemoihin liittyen. Lisäksi hyvä keino aineiston analysointia ajatellen on nauhoittaa haastattelut, mikäli haastateltava siihen suostuu. (Eskola & Suonranta 2001, 88-89.)

Valitsin teemahaastattelun myös siksi, että halusin saada haastateltavien tähänastiset omakohtaiset kokemukset tiimiytymisprosessista selville mahdollisimman tarkasti. Tutkittaessa ihmisiä ja heidän mielipiteitään on tärkeää, että he saavat itse kertoa heitä koskevia asioita. Teemahaastattelu onkin suosituimpia menetelmiä kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen. Teemahaastattelutilannetta voidaan kuvata eräänlaisena keskustelutilanteena, joka tapahtuu tutkijan ehdoilla pyrkien saamaan haastateltavilta selville tutkimuksen aihepiiriin liittyvät asiat. (Eskola & Vastamäki 2001, 24; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 1997, 204). Teemahaastattelun aihealueet on ilmoitettu haastateltaville jo ennen haastattelujen alkamista. Haastattelija johdattaa keskustelun tiettyihin teemoihin, joista haastateltava ilmaisee näkemyksensä ja tietonsa vapaasti ja korostaen hänelle tärkeitä seikkoja.

Teemahaastattelussa ei kannata kysyä mitä tahansa, vaan tutkimuksen tekemistä tulee ohjata tutkimuksen tarkoitus, ongelmanasettelu ja tutkimustehtävä siten, että ne ohjaavat kysymysten asettelua. Suoritettaessa teemahaastattelua tutkimuksen teema-aiheet ja niihin liittyvät aihepiirit ovat etukäteen määriteltäviä. Haastattelukysymyksiä ei kuitenkaan ole etukäteen määriteltäviä. Lisäksi kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole ennalta suunniteltu. Haastattelijä käy teemahaastattelussa kaikki etukäteen määritellyt teema-alueet läpi. Haastattelurungon tarkoitus on ohjata haastattelijan ja haastateltavan välistä vuoropuhelua. Sen avulla varmistetaan, että kaikki suunnitellut aihealueet tulevat käsitellyiksi. Teemojen järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen, kaikilta ei tarvitse kysyä kaikkea. (Eskola & Vastamäki 2001, 26-27.)

Teemahaastattelu on siis keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Se muistuttaa jokapäiväistä keskustelua, jota tutkija ohjailee siten, että se ei kokonaan erkane tutkimusongelmasta, mutta muutoin hän jättää haastattelun muodon ja yksityiskohdat varsin vapaiksi. Tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä eli sellaisia, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 77-78.)

Haastattelun aikana tutkija voi arvioida vastausten totuudenmukaisuutta havainnoimalla vastaajan oheisviestintää eli ilmeitä, eleitä, äänensävyä ja käyttäytymistä. Myös ympäristötekijöistä tutkija voi samalla tehdä havaintoja. Haastattelu antaa yleensä luotettavampia ja syvällisempiä tuloksia kuin lomakekysely. Haastattelun etuna on myös se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastateltavat on mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa tai halutaan vaikkapa tehdä seuranta-tutkimusta (Hirsjärvi ym. 1997, 202).

Haastattelun haittoina voidaan pitää sitä, että haastattelut ja niiden litteroinnit vievät paljon aikaa. Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja koulutautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin, mikä vie aikaa. Haastatteluun katsotaan myös sisältyvän monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavistakin ja itse tilaisuudesta kokonaisuutena. Haastattelun luotet-

tavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa ihmisillä on taipumus antaa sosi-
aalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 202.)

Haastattelut suoritin organisaatio A:ssa keväällä 2002 ja organisaatio B:n henki-
löstön edustajat haastattelin toukokuussa 2004. Aikaa haastatteluun varasin kes-
kimäärin tunnin per henkilö. Tapaamisille järjestettiin häiriötön tila, joka oli joko
tyhjä ryhmätyötila tai luokkatila. Koska tila oli häiriötön, tilanteesta muodostui
melko luonteva ja avoin. Mahdolliset keskeytykset olikin syytä eliminoida mini-
miin, koska useat keskeytykset olisivat saattaneet viedä sekä tutkijan että tutkitta-
van ajatukset harhapoluille ja haastattelijana olisin joutunut tekemään paljon tar-
kentavia lisäkysymyksiä. Opettajat vastasivat hyvinkin monisanaisesti heille esi-
tettyihin kysymyksiin ja toivat myös esille omia tunnekokemuksiaan tutkittavasta
asiasta. Huomasin, että oma aikaisempi tietämykseni ja omat kokemukseni tiimi-
tymisprosesseista helpottivat keskustelun ohjaamista tutkimustehtäviin. Teema-
haastattelun rungon keskeiset teemat muotoutuivat tutkimustehtävistä käsin.
Haastattelut nauhoitin kannettavalle tietokoneelleni Audiograbber -ohjelman avul-
la. Haastateltavista osa puhui hiljaisella äänellä ja heidän haastattelujaan purkaes-
sani jouduin toistamaan nauhoitetta useaan kertaan varmistaakseni sanatarkan kir-
jaamisen.

2.4.2 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Tutkimusaineistona haastattelumateriaali on laadullisessa tutkimuksessa keskei-
sessä asemassa ja sen tarkka kuvaileminen tutkimuksen edetessä on tärkeää. Nau-
hoitetut haastattelut litteroin sanatarkasti. Aineiston litterointi oli melko hidasta ja
aikaa vievää. Litteroinnin jälkeen käsittelin vastauksia kooten kuhunkin kysy-
mykseen tulleet vastaukset yhteen. Teemoittelin aineiston tutkimustehtävän mu-
kaisesti löytääkseni vastauksia tutkimuskohteina olleiden oppilaitosten tiimitys-
prosessin aikaisiin ilmiöihin. Aineiston ryhmittelin neljään teemaan: 1) yhteisen
ymmärryksen syntyminen, 2) tiimitymistä edistäneet tekijät, 3) tiimitymisen es-
teet/hidasteet, 4) johtamistavan merkitys tiimitymiselle. Aineiston kirjoittami-
nen tekstiksi oli mielenkiintoista ja tarjosi minulle mahdollisuuden tutustua ai-

neistoon perinpohjaisesti. Eskola & Suonranta (2001, 151) ovat todenneet, että aineisto on syytä tuntea perin pohjin, sitä tulee kirjoittaa ja lukea, jotta se avautuu tutkijalle.

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi tai sisällön erittely on joukko menettelytapoja, joiden avulla dokumenttien sisällöstä voidaan tehdä havaintoja ja kerätä tietoa tieteellisten pelisääntöjen puitteissa (Pietilä 1973, 4). Sisällönanalyysi on kaiken laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä. Sisällönanalyysi voidaan nähdä pelkkänä metodina, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Laadullisen tutkimuksen monet menetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Toiseksi sisällönanalyysi on myös ”teoreettinen” kehys kaiken kirjoitetun, kuullun ja havaitun aineiston sisällön analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.) Aineistoa analysoitaessa koko tutkimusmateriaali on järjesteltävä luokkiin johtopäätösten tekemistä varten. Näitä luokkia kutsutaan sisältöluokiksi. Sisältöluokka viittaa niihin sisällöllisiin ilmiöihin, joista tutkimuksessa on tarkoitus kerätä tietoa. Sisältöluokkien valintaa ja määrittelyä voidaan pitää tutkimuksen keskeisimpänä ja tärkeimpänä vaiheena. Tutkimusongelmat ja tutkimustehtävät ovat lähtökohtana sisältöluokkien määrittelylle ja valinnalle. Keskeiset sisältöluokat voidaan valita ennen kuin aineistoon on tarkemmin perehdytty, jolloin aineiston analyysi tapahtuu aiemmin tiedettyyn tai tutkijan esiymmärrykseen tutkittavasta aiheesta luotuun käsitejärjestelmään (ns. deduktiivinen analyysi). Toisaalta sisältöluokkien muodostamiseen voidaan hakea vastausta tutkimusaineistosta käsin (ns. induktiivinen analyysi) tai on mahdollista myös yhdistellä molempia edellä mainittuja keinoja. (Pietilä 1973, 96-97 ja Tuomi & Sarajärvi 2002, 100.)

Käytin tässä tutkimuksessa ns. teoriasidonnaista aineiston ehdolla etenevää sisällönanalyysiä laadullisen aineiston analyysimenetelmänä. Siinä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan suoraan pohjaudu teoriaan. Teoria toimii apuna analyysin tekemisessä. Aikaisemman tiedon merkitys on tunnistettavissa analyysistä, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa vaan uusia ajatuskulkuja avaavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Sisällönanalyysin alkuvaiheessa pelkistetään aineiston alkuperäisilmaisut. Aineistosta etsitään haastattelukysymysten mukaisia kysymyksiä pyrkien löytämään aineistosta ne asiat, joista nimenomaan tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Seuraavassa vaiheessa lauseet pelkistetään ilmaisuiksi, jotka ryhmitellään joukoiksi ja niistä muodostetaan niin sanottuja yläluokkia. Tutkimusongelmat on pidettävä mielessä analyysin kategorisoinnin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102-103.)

2.4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimushaastattelun käyttö eri muodoissaan tutkimusmenetelmänä on yksi käytäytymis- ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen käytetyimpiä menetelmiä. Tutkimuksen eri osapuolet yleensä kokevat haastattelumenetelmän käytön miellyttäväksi. Tutkimuksen kohteena on yleensä ilmiö, johon haluamme saada tutkittavien mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11.)

Käytettäessä laadullisia tutkimusmenetelmiä niiden luotettavuus nousee usein puheenaiheeksi. Keskeinen kysymys kuuluu, miten todistaa tutkimuksen olevan yhtä luotettava ja verrannollinen kvantitatiivisiin menetelmin toteutetun tutkimuksen kanssa? Käsitellessään tutkimuksen luotettavuuden käsitteitä Hirsjärvi & Hurme (2001, 188-190) kirjoittavat, ettei reliaaabeliuden ja validiuden tutkittavien käsitteiden hylkääminen ei tarkoita sitä, että tutkimusta voi tehdä miten tahansa. Tutkimuksen tulee heidän mukaansa edelleen paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan on oltava tietoinen siitä, että hän vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa. On myös tiedostettava se, että tutkimuksen tekemisessä on kyse tutkijan tulkinnoista ja hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä sovitetaan. Edellä olevasta johtuen käsiteanalyysi nousee keskeiseksi ja validiuden muodoista Hirsjärvi ja Hurme nostavat esiin rakennevalidiuden, joka nousee keskeiseksi luotettavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi.

Validiutta on se, että tutkija löytää olennaiset piirteet tutkittavasta ilmiöstä. Jotta rakennevalidius voitaisiin taata, on tutkijan tiedettävä riittävästi tutkimusjoukosta, sen käsitteistä ja kielestä. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen sisältövalidiuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että teemahaastattelun kysymyksillä on vastaavuus tutkimusongelmien kanssa. Sisältövalidiutta edistävät riittävä määrä kysymyksiä ja tarpeen mukaan esitetyt tarkentavat kysymykset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186-190.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa tärkein työväline. Näin ollen tutkija on itse myös tutkimuksensa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri ja luotettavuuden arvioinnin tulisi koskea koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1996, 165). Kaikkien tutkimuksen tekoon vaikuttaneiden seikkojen kertominen on tärkeää haluttaessa osoittaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta parantavat tutkimusprosessin julkisuus, raportointi ja sen tarkkuus. Raportoinnin tarkoituksena on antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta niin asiantuntijat kuin tutkimukseen osallistujat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia ja tulosten luotettavuutta omista näkökulmistaan. Tämän tyyppisen luotettavuuden arvioinnin on sanottu tekevän lukijalle mahdolliseksi arvioida itsenäisesti tutkimusta ja sen tuottamia tuloksia ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 139.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja luotettavuutta olen pyrkinyt lisäämään tiedostamalla selkeästi omat tutkittaviin prosesseihin liittyneet kokemukseksi, myös tunnekokemukseni, sekä raportoimalla esiin tulleet seikat mahdollisimman selkeästi, totuudenmukaisesti ja yksityiskohtaisesti. Teoreettisen viitekehyksen vastaavuutta ja tutkimuksen pätevyyttä lukija voi arvioida myös tutkittavien autenttisten sanatarkkojen kuvausten perusteella.

3 RYHMÄSTÄ TIIMEHIHIN

Tiimien kehittyminen pohjautuu ryhmien kehittymiseen. Ryhmän kehityksellä tarkoitetaan sitä, että ryhmä lopulta kykenee saavuttamaan toimintansa tarkoituksen. Kehitysprosessissa ryhmä saavuttaa toiminnan tarkoituksen vaatiman kiinteyden ja toimintakyvyn ja yksittäiset jäsenet löytävät paikkansa ryhmässä. Ryhmän kehittyminen edellyttää jäseniltään tietoisuutta toisistaan ja tavoitteistaan sekä jatkuvaa vuorovaikutusta ja siihen sitoutumista. Kehittymisen arvioinnin ainoana kriteerinä pidetään toiminnan tarkoituksenmukaisuutta. Erilaisilla ryhmämuodosteilla on erilaiset kehitysprosessit. Kehitysvaiheet hajanaisesta ryhmästä toimivaksi näkyvät kuitenkin selvimmin tavoitteellisessa ryhmässä tai yhteisössä (Jauhiainen & Eskola 1994, 91).

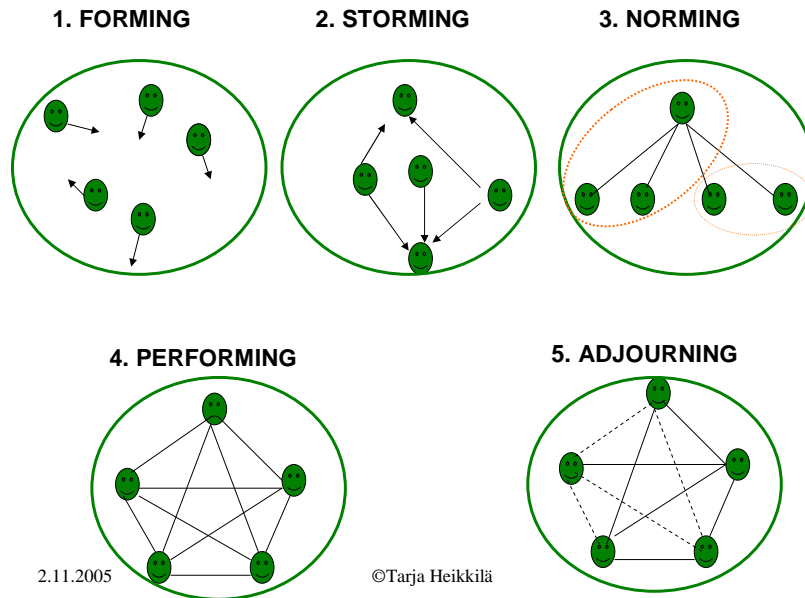
Ensimmäisiä malleja pienryhmien kehitysprosesseista julkaistiin 1950-luvulla. Ryhmäanalyttikko Grotjahn esitti mallin, jossa oli kolme tasoa: 1) orientoituminen ja tiedonsaanti, 2) lisääntyvä jännitys sekä 3) ongelmien läpityöskentely. (Niemistö 2002, 160) Seuraavan vuosikymmenen alussa psykoanalyttikko W. R. Bion esitti näkemyksenä ryhmän kypsyydestä, mikä kuvaa myös kehitystä. Tunnetuin kehitysvaihemalli lienee edelleenkin Bruce Tuckmanin 1965 julkaisema malli. Tehtäväkeskeisen ryhmän kehittymistä voidaan kuvata eri vaiheiden kautta. Tuckmanin malli ottaa huomioon tehtäväkäyttämisen sekä jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen luonteen. Tuckman ei arvioinut ryhmien ilmapiiriä tai teemojen luonnetta, joten siinä suhteessa hänen mallinsa poikkeaa Bionin mallista. Tuckmanin mukaan kehitysvaiheet voidaan erottaa toisistaan esimerkiksi ryhmän vuorovaikutuksen perusteella, mutta niillä ei välttämättä ole selkeää alkua ja loppua. Tuckmanin mukaan ryhmä etenee suhde- ja tehtävätasolla rinnakkaisten kehitysvaiheiden kautta. Tuckman nimesi vaiheet: forming, storming, norming ja performing. (Niemistö 2002, 160-161.)

Ryhmän kehitysprosessi voidaan jakaa ajallisesti eteneviksi vaiheiksi, jotka Tuckman on jaotellut seuraavasti:

1. *Muotoutumisvaiheessa (forming)* ryhmä orientoituu tehtävään. Perustehtävä saattaa olla vielä epäselvä. He pyrkivät sopeutumaan tilanteeseen ja tutustumaan tehtävään. Annettu työtehtävä pyritään tekemään yksilösuoritukset yhdistämällä. Ihmisten käyttäytyminen on muodollista ja varovat ärsyttämästä toinen toisiaan. Ryhmän jäsenet voivat olla ahdistuneita ja epävarmoja, koska tilanne on heille outo. Suhdetasolla ryhmä etsii käyttäytymisen rajoja ja ryhmän sääntöjä. Ryhmän jäsenet ovat hyvin riippuvaisia ohjaajastaan tai johtajastaan, jolta he odottavat apua tilanteen ratkaisemiseksi.
2. *Kuohuntavaiheessa (storming)* uskalletaan jo esittää omia, eriäviäkin mielipiteitä ja ryhmän jäsenet testaavat toisiaan ja ohjaajaa. Ryhmän tehtävää ja johtajaa vastustetaan ja konflikteja esiintyy. Jäsenet testaavat omaa rooliaan ryhmässä. Myös alaryhmiä voi muodostua. Kuohuntavaiheessa ryhmän sisäinen käymistila tuo jumiutumisen tunteen. Jäsenten mahdollisesti ristiriitaiset tavoitteet tai menettelytapaehdotukset eivät tule esille, vaan jäävät kytemään ”pinnan alle”. Kaikesta huolimatta ryhmän toimintamuodot ja tavoitteet alkavat selkiytyä. Tehtävistä suoriutuminen edellyttää jo kaikkien jäsenten työpanosta.
3. *Normien muotoutumisvaiheessa (norming)* ilmapiiri selkeytyy, kun ristiriidat on tiedostettu ja niitä on alettu käsitellä. Ryhmän jäsenillä on jo kokemusta toisistaan ja toistensa työskentelytavoista. Jokaiselle on löytynyt oma paikka ja rooli ryhmässä. Nyt toiminnalle voidaan luoda yhteisiä toimintanormeja. Tehtävätasolla ryhmän jäsenten yhteistyö ja avoimuus yleensä lisääntyvät ja yhteinen tavoitteen asettelu on mahdollista. Suhdetasolla ryhmän koheesio kehittyy ja tunne ryhmään kuulumisesta kasvaa. Toimintailmasto on usein vapautunut. Avoimuus voi kuitenkin olla näennäistä.
4. *Toteuttamis- eli tehtävän suorittamisvaiheessa (performing)* opitaan toimimaan ryhmänä ja energia suunnataan työskentelyyn. Ryhmän jäsenet pystyvät työskentelemään vastuullisesti ja rakentavasti. Myös ryhmän sisäiset ongelmat osataan ratkaista. Toisia ryhmän jäseniä pyritään tukemaan tehtävän suorittamisessa, ja rooleista tulee joustavampia. Ryhmän jäsenten erilaisuus koetaan usein vahvuudeksi ja erilaisuutta ja erilaista osaamista käytetään hyväksi. Roolit ryhmässä ovat joustavia – suostutaan ”venymään” ryhmän hyväksi ja tehtävät suoritetaan yhteisvastuullisesti. Ilmapiiriltään ryhmä on avoin, neuvokas joustava, tehokas ja tukeva. Toisaalta ryhmän kiinteys vaikeuttaa uusien

jäsenten pääsyä mukaan ryhmän toimintaan. (Jauhiainen & Eskola 1994, 93-94 ja Niemistö 2002, 160-161.)

RYHMÄN KEHITYSVAIHEET (TUCKMAN)



Kuva 1. Ryhmän kehitysvaiheet

Tuckman sai paljon tukea mallilleen eri tahoilta, mutta muutamissa kirjoituksissa kritisoitiin sitä, ettei Tuckman maininnut ryhmän lopettamisesta mitään. Tuckman arvioi malliaan yhdessä M. A. Jensenin kanssa ja vuonna 1977 hän lisäsi siihen lopetusvaiheen (adjourning). Siinä ryhmän jäsenet hyvästelevät toisensa. Ryhmän lopettamisvaiheessa tunteet ovat yleensä vahvasti esillä ja voivat olla hyvinkin voimakkaita. (Niemistö 2002, 162.)

Ryhmän kehitysvaiheena voidaan siis pitää myös *ryhmän toiminnan päättymistä*, varsinkin jos ryhmä on muodostunut suorittamaan jotain tiettyä tehtävää. Useat työhön liittyvät ryhmät saattavat muodostua juuri tiettyä tehtävää tai projektia varten, jolloin ryhmän elinkaaren ja kehitysvaiheiden merkitys korostuu.

Ryhmän päätöksenteko ei ole aina tehokasta, ja se voi johtaa myös huonoihin ja argumentoimattomiin päätöksiin. *Ryhmäajattelu* (Janis 1982) on ilmiö, joka syntyy, kun päätöksenteossa pyritään välttämään erimielisyyksiä ja konflikteja. Tällaisessa tilanteessa ryhmä luo erittäin korkean koheesion, jolloin syntyy illuusio

siitä, että kaikki ovat samaa mieltä. Ryhmä ikään kuin suojataan kriittiseltä ajattelulta: vaihtoehtoja ei pyritä etsimään eikä asioita haluta kyseenalaistaa, jotta erimielisyyksiä ei syntyisi. Tätä ei kuitenkaan tiedosteta, vaan ryhmä luulee toimivansa järkevästi. Ryhmän jäsenet saattavat tuntea, että ryhmä on erehtymätön, joten ulkopuolista tietoa tai arviointia ei koeta tarpeelliseksi.

Ryhmäajattelua esiintyy eniten ryhmissä, joissa on hyvin korkea koheesio ja jotka kokevat painetta *konsensuksen* eli yksimielisyyden saavuttamiseen. Ryhmäajatteluun voidaan sortua erityisesti silloin, kun ryhmä tuntee painetta nopeaan päätöksentekoon tai se pyrkii miellyttämään jotain ulkopuolista tahoa.

Ryhmän johtajalla on ryhmäajattelun syntymiseen suuri vaikutus. Esimerkiksi ryhmässä ei välttämättä uskalleta kritisoida voimakkaan johtajan mielipiteitä. Johtajan tehtävänä olisi kannustaa ryhmää argumentoimaan ja arvioimaan vaihtoehtoja kriittisesti. Ryhmäajattelun välttämiskeinona voidaan myös käyttää erillistä kriittistä arvioijaa. Kriittinen arvioija voi olla joku ryhmän jäsenistä, ryhmän ulkopuolinen henkilö tai toinen ryhmä.

Tuckmanin ryhmän kehitysteoria tarjoaa teoreettisen viitekehyksen tiimien kehittymiselle. Nykyisin käytössä olevat tiimien kehitysmallit noudattavat pääosin Tuckmanin ryhmävaiheiden jaottelua. Tiimityypistä riippuen Tuckmanin yhdessä Jensenin kanssa lisäämä ryhmän päätösvaihe koskee osaa tiimejä. Näin silloin, kun kyseessä on joko projektitiimi tai ad hoc –tiimi. Tässä tutkimuksessani käsitelen ns. pysyviä tiimejä, joiden kehittymisen tavoitteena on päästä toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti jopa huipputiimin tavoin.

3.1 Miksi tiimeihin?

Ympäröivän maailman muutosnopeus kasvaa kaiken aikaa luoden jatkuvaa muutospainetta. Kirjassaan *Tiimitys ja sen läpivienti* Antti Skyttä toteaa, että organisaation rakenteet keventyvät entisestään, joten organisaatioiden on jatkuvasti löydettävä uusia toimintatapoja. Prosessipohjaisessa organisaatiossa uudet tavat teh-

dä työtä korostuvat. Toimintaprosesseja tarkasteltaessa päädytään usein tiimeihin, koska tiimit pystyvät täyttämään asiakastarpeen tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Laadun kehittämisen ydin on tiimien monitaitoisuudessa. Parhaimmillaan monitaitoisuus merkitsee ammatti- ja organisaatorajat ylittävää yhteistoimintaa, joka parantaa nopeammin ja edullisemmin organisaation toiminnan laatua kuin yksilötyöskentely (Aaltonen ym. 1996, 3). Skytän mukaan organisaatioitten on myös pystyttävä aiempaa nopeampaan ja itsenäisempään päätöksentekoon asiakasrajapinnassa.

”Tiimit hyödyttävät organisaatiota erityisesti silloin, kun suoritusvaatimukset ovat suuret, koska niissä toimivien henkilöiden osaaminen täydentää toinen toisiaan. Monitaitoiset tiimit kykenevät tehokkaaseen ongelmanratkaisuun ja päätöksen tekoon, jolloin myös yksilöiden taidot kehittyvät. Tiimit tuleekin muodostaa toisiaan täydentävien taitojen eikä persoonallisten ominaisuuksien perusteella. Taitoja tarvitaan ongelmanratkaisuun, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on uusien taitojen oppiminen” (Järvinen, Koivisto, Poikela 2000, 107).

Katzenbach ja Smith (1993) toteavat, että toimivat tiimit ovat paras tapa muuttaa alkioasteella olevat visiot ja arvot johdonmukaisiksi toimintamalleiksi. Mittavat suoritushaasteet aktivoivat tiimejä ja riippumatta niiden organisatorisesta asemasta; tiimi on keino, ei päämäärä ja suoritus on tiimin ydinasia. Organisaation johtajat voivat heidän mukaansa edistää tiimisuorituksia juurruttamalla organisaatioon vahvan suoritusmoraalin. Tiimiä on tuettava suorituksen vuoksi ja asetettava selkeät tavoitteet. Tiimi ei saa kuitenkaan estää yksilösuorituksia. Kurinalaisuus luo edellytykset tiimisuorituksille. Tiimisuoritukset ovat nykyään entistä tärkeämpiä, koska tiimien, yksilöiden käyttäytymisen muutosten ja huippusuoritusten välillä on selvä yhteys. Tiimien suoritusten taustalla olevista tekijöistä Katzenbach ja Smith mainitsevat seuraavat tekijät:

1. tiimi kokoaa yhteen toisiaan täydentäviä taitoja ja kokemuksia
2. tiimiin muodostuu kommunikointikäytäntö, joka tukee aloitteellisuutta ja reaaliaikaista ongelmanratkaisua
3. tiimeissä esiintyy ainutlaatuinen sosiaalinen ulottuvuus – usko ja luottamus toisten kykyihin
4. tiimeissä on hauskeampi tehdä töitä.

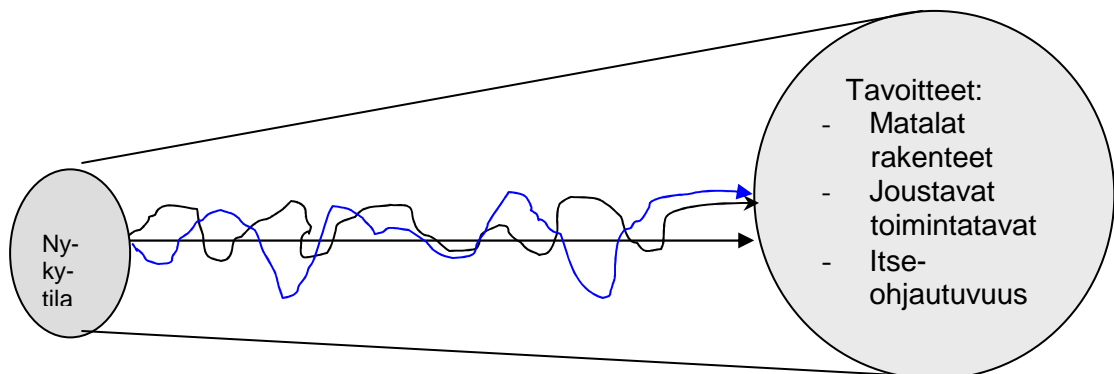
Tiimityöstä puhuttaessa monitaitoisuuden vaatimus tuodaan usein esille. ”Tiimiläisillä oletetaan olevan paitsi toisiaan täydentäviä taitoja myös kyky, halu ja mahdollisuus oppia ristiin toistensa tehtäviä. Monitaitoisuus ei tarkoita sitä, että kaikkien tulisi tehdä kaikkea. Tavoitteena on kuitenkin madaltaa eri tehtävien välisiä raja-aitoja ja laajentaa tiimin jäsenten osaamista esim. joustavamman asiakaspalvelun takaamiseksi tai kuormitushuippujen tasaamiseksi” (Pankakoski ym. 1999, 87).

Kilpailu siis kiristyy ja on sekä hallittava kokonaisuuksia, että oltava monitaitoinen. Laadun kehittämisen ydin piilee juuri tiimin monitaitoisuudessa. Tiimeissä panos/tuotostehokkuuden on todettu olevan korkea. Tiimiorganisaatioissa myös ihmisten osaaminen halutaan hyödyntää entistä paremmin. Halu luoda motivaatiota ja vaikutusmahdollisuus omaan työhön ovat myös vahvasti esillä aitoon tiimitoimintaan pyrkivissä organisaatioissa (Skyttä 2000, 11-12).

3.2 Tiimiytyminen on prosessi

Tiimiytyminen etenee vaiheittain prosessina. Tiimiytysprosessi on hanke, jonka aikayksikkö on vähänkin suuremmassa organisaatiossa vuosi. Kehittämistyön kolmantena vuotena yleensä aletaan saavuttaa hyviä tuloksia edellyttäen, että prosessia jatketaan ja edistetään koko ajan määrätietoisesti. Organisaatio asettaa tiimiytymiselle tavoitteita. Useimmiten tavoitellaan matalaa organisaatorakennetta, joustavia toimintatapoja sekä itseohjautuvuutta työn tekemisessä. Suunnitelmissa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen aikataulutetaan ja toivottava muutos odotetaan saavutettavan kohtuullisen lyhyessä ajassa. Toimintatapamuutokset, joista tiimiytymisessäkin on kysymys, ottavat kuitenkin oman aikansa ennen kuin ne opitaan ja vakiintuvat arjen käytännöiksi. Kannattaa muistaa, että aika on aina alisteinen prosessille. Prosessi ei suostu kulkemaan lineaarisesi kohti tavoitteita vaan alkaa muodostaa mutkittelevaa polkua. Kukin tiimiytymisprosessi hakee oman kulkunsa ja ottaa oman aikansa. Jokaiselle organisaatiolle ja yksittäiselle

tiimille muodostuu siis oma prosessipolkunsa ja saman organisaationkin tiimeillä se voi olla erilainen huolimatta siitä, että päätavoitteet ovat yhtenevät.



Kuva 2. Tiimiytysprosessi (Skyttä 2000, 156)

Prosessipolun muotoutuminen riippuu ko. organisaation taustoista sekä niistä päätöksistä, joita prosessin aikana tehdään ja niistä impulsseista, joita prosessiin annetaan. Mikäli ymmärretään ko. kehityshankkeen prosessiluonne, sitä voidaan koko ajan ohjata kohti päämäärää. Prosessin aikana tapahtuvat askeleet taaksepäin ovat usein välttämättömiä eteenpäin pääsemiselle. Prosessin eteenpäin saattamisessa korostuu johdon rooli ja esimerkki. Prosessia tulee johtaa keskeltä ja edestä, pysähtymättömänä prosessina, vauhtia rivakkaasti pitäen, muutosagentteja valmentaen, ohjausimpulsseja syöttäen, sitoutumisia aikaansaaden ja itse ensiksi muuttuen. (Skyttä 2000, 156-158.)

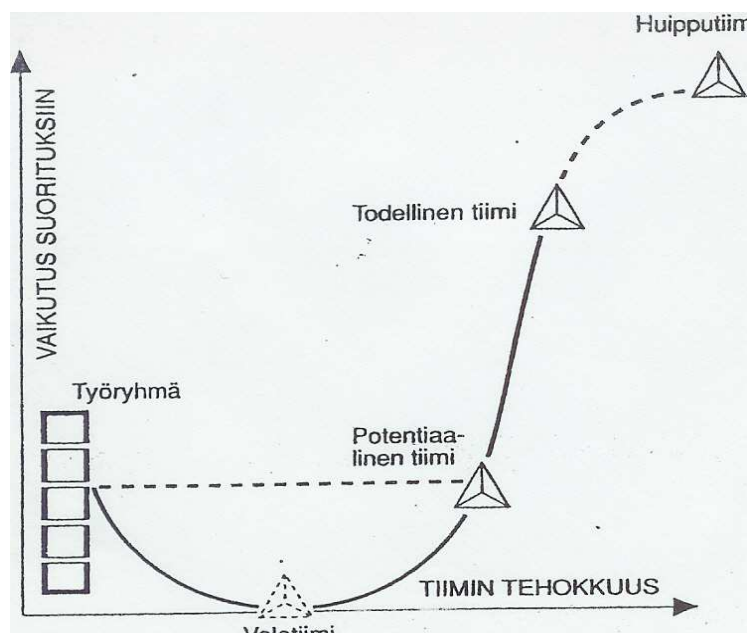
3.3 Tiimien kehittyminen

Katzenbach & Smith lähtevät siitä, että perinteinen työryhmä ei ole tiimi, vaan korkeatasoiseksi tiimiksi kehitytään prosessin kautta. He puhuvat tiimin suorituskäyrästä ja jakavat tiimien kehityksen viiteen vaiheeseen:

1. Työryhmävaiheessa ryhmällä ei ole merkittävää lisäsuorituksen tarvetta, jonka vuoksi siitä pitäisi tulla tiimi. Jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa korostuu yksilöllisyys. Jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa vaihtaakseen tietoja, näkökantoja tai parhaita menettelytapoja ja tehdäkseen päätöksiä, jotka

auttavat kutakin jäsentä suoriutumaan vastualueensa tehtävistä. Työryhmällä ei ole yhteistä päämäärää.

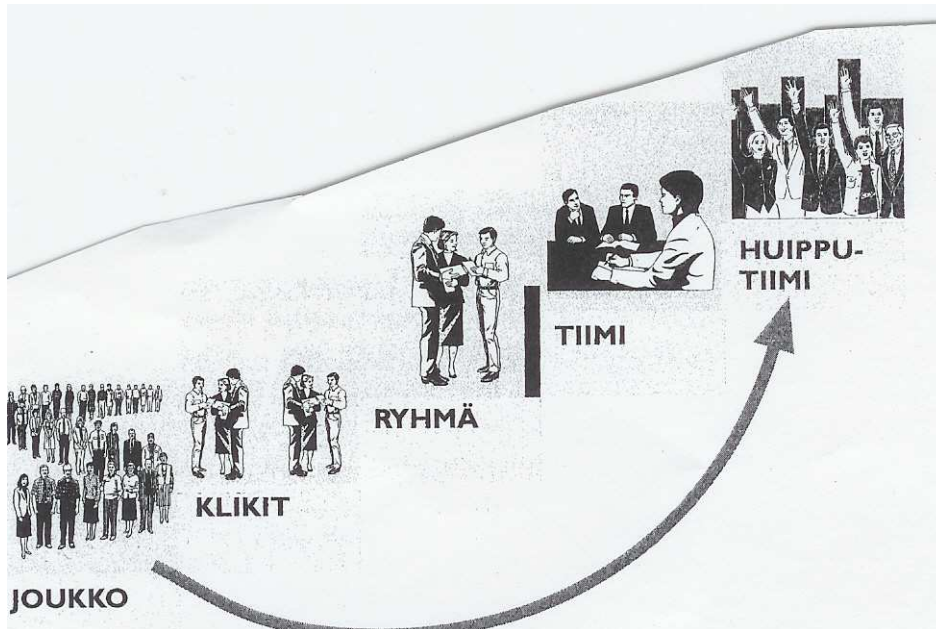
2. Valettiimiltä tai näennäistiimiltä puuttuu työryhmän tapaan yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Ryhmällä saattaa olla merkittävää lisäsuorituksen tarvetta tai mahdollisuuksia, mutta se ei ole panostanut kollektiivisiin suorituksiin eikä pyri tosissaan saamaan niitä aikaan. Itse asiassa sen toiminta on usein tehotomampaa kuin työryhmän. Näennäistiimissä kokonaisuus on vähemmän kuin osiensa summa.
3. Potentiaalinen tiimi on ryhmä, joka pyrkii tosissaan parantamaan suoritustaan. Potentiaalisen tiimin päämäärät ja tavoitteet ovat vielä selkiytymättömiä, mutta yhteisiä pelisääntöjä laaditaan. Tavoitteiden ja vastuiden selkiyttämisen jälkeen potentiaalinen tiimi pääsee lähelle todellista tiimiä.
4. Todellinen tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä tietoja ja taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin ja pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin saavutuksista. Oma osaaminen on myös muiden käytössä. Todelliset tiimit ovat tärkein suoritusyksikkö.
5. Huipputiimi täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot ja sen jäsenet ovat syvästi sitoutuneita tiimin toimintaan, myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Tällainen sitoutuminen vie tiimiä yhä korkeammalle suorituskyvällä. Huipputiimi yltyä korkeatasoisiin suorituksiin. (Katzenbach & Smith 1993.).



Kuva 3. Kehityskaari työryhmästä korkeatasoiseksi tiimiksi (Katzenbach & Smith, 1993, 84)

Katzenbach & Smith korostavat, ettei mikä hyvänsä tiimiksi kutsuttu ole **aito tiimi**. He kiinnittävät myös huomion tiimin aikaansaannoksiin kuin myös muodollisiin kysymyksiin. Heidän mielestään tiimien tulisi olla organisaatioiden pääasiallisia suoritusyksiköitä. Tiimityö herättää kuitenkin myös pelkoja ja epäilyksiä, jotka he jakavat kolmeen pääryhmään: uskonpuutteeseen, henkilökohtaisiin pelkoihin (uskotaan tiimien rajoittavan yksilöllistä toimintavapautta ja kykyjen käyttöä) ja organisaation heikkoon suorituspöraaliin. (Katzenbach & Smith, 1996, 32-33.)

Skyttä kuvaa tiimiksi kasvamisen prosessia tiimin kypsyyssportaiden avulla. Tiimitoimintaa käynnistettäessä alkaa kypsyyssprosessi, jonka loppupäässä ovat toimivat huipputiimit. Kypsyyssprosessissa on viisi porrasta. Kypsyyssportaiden ymmärtäminen on hänen mukaansa tärkeää prosessin ohjaamiseksi.



Kuva 4. Joukon kasvu huipputiimiksi ja tiimiytymisen eri vaiheiden tuloksellisuus (Skyttä 2000).

1. *Ensimmäinen porras: joukko ihmisiä.* Kehittämistyön alussa ei pitäisi vielä puhua tiimeistä, koska tiimin tunnusmerkkejä ei vielä löydy. Tiimeiksi nimeytyt porukat ovat joukkoja, joilla ei vielä ole juuri mitään yhteistä. Tällä portaalla käyttäytyminen on varautunutta, sulkeutunutta, vuorovaikutusta on vähän, sitoutumisaste on vähäinen ja johtaja johtaa autoritaarisesti. Informaatio auttaa ihmisiä ymmärtämään tiimitoimintaa ja sen ydinosa.
2. *Toinen porras: klikit.* Klikkiportaalla tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen lisää negatiivisuutta tiimejä ja tiimitoimintaa kohtaan. Tämä porras on äänekäs, taisteleva ja huonon kuuntelun porras, koska negatiivisia ajatuksia ja tunteita purkautuu. Kakkosportaalla ei vielä haluta kohdata asioita suoran edestä vaan puhutaan usein selän takana. Kakkosvaiheessa ”haikaillaan” pomon perään. Tämän portaan ominaispiirre ovat klikit. Kakkosportalle ominaista on kaikkien asioiden negatiivisuus. Eteenpäin päästään, kun kielteiset ajatukset ja tunteet saadaan esiin.
3. *Kolmas porras: ryhmä.* Myönteisyyden lisääntyessä siirrytään tälle portaalle. Kolmosportaan myönteisyys on ryhmän tärkein ylläpidettävä asia. Kolmosportaalla käytetään paljon aikaa hyvän olon tunteen ylläpitämiseen. Voimakas sisäinen me-henki leimaa toimintaa. Esimies koetaan tasaveroiseksi tukijaksi ja itseohjautuvuus alkaa vähitellen hahmottua. Sisäinen toimintokeskeisyys on voimakasta ja asiakaskeskeisyys alkaa vasta orastaa.
4. *Neljäs porras: tiimi.* Neljännellä portaalla kehittämisprosessi on edennyt tiimin tasolle. Omat haasteet osataan kohdata ja ennen kaikkea ratkaista ristiriitoja. Kuuntelutaito ja empaattisuus ovat lähteneet kehittymään. Asiakaskeskeisyys oivalletaan, tiimi tekee työtä asiakkaalle. Tiimi pystyy ratkaisemaan sisäisen johtajuutensa ja yltää itseohjautuvuuden tasolle.
5. *Viides porras: huipputiimi.* Tarkoitus ohjaa huipputiimiä, jäsenet auttavat toinen toistaan ja tiimiyrittäjyyttä ilmenee. Huipputiimi on itseohjautuva ja pystyy siinä edelleen kehittymään. Tiimin jäsenten sitoutumisaste on korkea. Palkkiokäytännöt ovat tiimikeskeisiä ja ohjaavat tärkeimpiin asioihin. Tiimin valtuudet vastuualueellaan ovat 100 % ja tiimi on ottanut vastuun omasta toiminnastaan, omista tuloksistaan ja tavoitteistaan.

3.4 Tiimiytysprosessin muutosagentit – tiimivalmentajat

Tiimiytys tarvitsee organisaation sisälle muutosagentteja – tiimivalmentajia, jotka valmennetaan ymmärtämään muutoksen olemus keskimääräistä syvemmin. Heille opetetaan myös muutosta edistäviä työkaluja ja menetelmiä. Ylimmän johdon tulee kuitenkin olla aina tiimiytymisen päävalmentaja. Missään vaiheessa sen ei pitäisi jättää tuota keskeistä vastuuta. (Skyttä 2000, 158.)

Tiimivalmentaja tarjoaa tiimiytysprosessiin oikeat ja etenemistä auttavat menetelmät ja prosessin hidastuessa osaa tarjota sellaista ”hiivaa”, joka pitää prosessin käynnissä ja auttaa tiimiä etenemään kypsyysportaissa. Kehittämistyön jatkuvuudesta päävastuun kantaa organisaation ylin johto. Sen vuoksi tiimivalmentajien on tärkeää ylläpitää jatkuvaa keskustelua ylimmän johdon kanssa. Tiimivalmentaja ylläpitää organisaation tiimitietouden tasoa ja informoi johtoa muutoksista, joita on tarpeen tehdä tiimiytymisen edistämiseksi. Ylimmän johdon olisi hyvä käyttää tiimivalmentajia aktiivisesti prosessin edistäjinä. Tiimivalmentaja toimii yhteistyökumppanina myös tiimien esimiehiin ja tiimeihin päin ja toimii erityisesti prosessin kaikenlaisena edistäjänä. Tiimivalmentajan rooli on tärkein tiimiytysprosessin alkupäässä. Sitä mukaa, kun tiimit käynnistyvät, vähenee myös tiimivalmentajien osuus. On kuitenkin hyvä varautua joitakin vuosia kestävään tiimivalmentajarupeamaan (Skyttä 2000, 169).

Muutoksen tueksi tarvitaan tiimityöhön opastavaa koulutusta ja esimiehen tukea. Esimiesten ja tiimivalmentajien vastuulla on tiimioppiminen ja jokaisen tiimiläisen henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen (Aaltonen ym. 1996, 16).

Pankakoski ym. käsittelevät kirjansa caseja analysoidessaan tiimivalmentajan roolia ja toteavat, että tiimimäistä toimintatapaa tehostavia asioita olivat tiimivalmentajien nimeäminen ja heidän roolinsa selkiyttäminen. Myös tiimivalmentajien ko-

kemusten ja hyviksi havaittujen prosessia edistävien toimintatapojen jakaminen toinen toistensa kanssa oli tärkeää. Tiimivalmentajien ja johdon ja toisaalta tiimivalmentajien ja tiimiläisten yhteiset keskustelut edesauttoivat oikeanlaisen kuvan saamista tiimivalmentajasta. (Pankakoski ym. 1999, 53.)

3.5 Muutoksia toimintakulttuurissa

Saralan & Saralan mukaan siirtyminen tiimityöhön merkitsee usein suurta muutosta yksikön toimintakulttuurissa. Kyseessä on siirtyminen yksilöpainotteisesta toimintatavasta yhteistoiminnalliseen toimintatapaan. Toimintakulttuurin muutos on 2-5 vuosien mittainen oppimisprosessi, joka edellyttää tietoisesti hallittua muutosprosessia. Oleellisena osana muutosprosessissa on koulutus ja valmennus, jonka avulla luodaan yhteistä näkemystä ja opitaan tiimeissä työskentelyä. (Sarala & Sarala, 1996, 160.)

”Tiimillä tulee olla selkeä, yksityiskohtainen, saavutettavissa oleva ja mitattava päämäärä, joka linkittyy organisaation tai yksikön strategiaan. Yhteinen mielekäs päämäärä antaa tiimiläisten pyrkimyksille ja kasvulle oikean suunnan” (Aaltonen ym. 1996, 31). Aaltonen ym. korostavat myös päämäärän selkeyden suurta merkitystä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Tiimiä ei heidän mukaansa synny, ellei ole olemassa sellaista suoritushaastetta, joka suosii tiimityötä. Tiimistä ei ole myöskään minkäänlaista hyötyä, jos kaikki tiimin jäsenet eivät koe tiimin päämäärää itsensä kannalta mielekkääksi. Tiimin päämäärät tulee työstää yhteisenä prosessina. Aaltonen ym. toteavat selkeiden tavoitteiden olevan osa päämäärää. Niiden yhdessä käsittelemisen avulla tiimin jäsenille muodostuu mielekäs, yhteinen tulevaisuudenkuva. Yhteiset tavoitteet antavat tiimin toiminnalle konkreettisen kiinnepohdan, koska ne määrittelevät tiimin työtulokset, helpottavat kommunikointia ja ristiriitojen purkamista, pitävät tiimiläisten mielessä tulosten saavuttamisen tärkeyden, edistävät yhtenäistä työskentelyä tiimissä, antavat tiimille mahdollisuuden saavuttaa pieniä voittoja matkalla kohti päämäärää, luovat konk-

reettisen kohteen ja mahdollisuuden arvioida toimintaa sekä ovat mukaansatem-
paava voima tiimissä.

Tavoitteet sinällään eivät yksin riitä. Tiimiläisten on myös sitouduttava niihin. Aaltonen ym. toteavat, että yleinen piirre heikosti toimivissa tiimeissä on se, että tavoitteet ovat hämärtyneet. Muut asiat toiminnassa ovat muodostuneet yhteisiä tavoitteita tärkeämmiksi. Tiimin lähiajan tavoitteiden ja tiimiläisten haasteiden on kirjoittajien mielestä oltava suoraan sidoksissa tiimin päämäärään. Mikäli näin ei ole, tiimin jäsenet hämmentyvät, loitontuvat toisistaan ja taantuvat keskinkertaisen suoritusten tasolle. (Aaltonen ym. 1996, 30-32.)

Viime aikoina on tutkittu sitä, mitkä organisaation tekijät vaikuttavat yksilön tavoitteisiin työpaikalla. Yksilö kohdistaa työhönsä monenlaisia odotuksia (Helakorpi 1996, 31-32). Odotukset kohdistuvat työehtoihin, työympäristöön, työpaikan ihmissuhteisiin, oman kehittymisen ja kasvun mahdollisuuksiin, työn sisältöihin ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä työorganisaatioon ja johtamiseen. Suuri haaste on myös rakentaa oikeanlaiset, tiimitoimintaa edistävät kokonaisuudet arvoista työmenetelmiin saakka. Työmenetelmiin liittyvät yhdessä asioiden tekemisen taidot ja niiden opetteleminen.

Tiimiorganisaatio tekee työtä asiakkaille, niin yksittäisissä tiimeissä kuin koko organisaationakin. Tiimiorganisaatioiden haaste on saada asiakaskeskeisyys todelliseksi osaksi jokapäiväistä ajattelua ja toimintaa kaikilla tasoilla. Siirtyessämme perinteisistä, meille tutuiksi käyneistä organisaatiomalleista toimimaan tiimiorganisaatiossa, kohtaamme mm. vastuun ja kontrollin kohdalla suuria muutoksia. Tiimiorganisaatiossa tiimille delegoidaan omalla vastuualueellaan täydelliset valtuudet. Vastuunkannon perusyksikkö on tiimi. Tiimi on se, jolle sovitaan tarkoitus, tavoitteet, mittarit ja valtuudet. Tiimi koostuu ammattitaitoisista aikuisista ihmisistä, joihin voidaan luottaa niin paljon, että heille voidaan antaa vastuualueen itsenäisen hoidon kannalta riittävät valtuudet. Valtuuksien antaminen ja kontrollin vähentäminen vaatii ajattelutapojen ja asenteiden muuttamisen lisäksi paljon yhteistä keskustelua ja asioiden prosessointia. Yhdessä on rakennettava uudenaikaisessa organisaatiossa uudet menettelytavat. Todellinen tiimiorganisaatio koostuu itseohjautuvista tiimeistä. Tiimit rakentuvat vastuu/tehtävä-alueiden ja osaamisen perusteella. Perinteinen autoritaarinen johtaminen ei toimi tiimiorgani-

saatiassa. Tiimien johtamisessa tarvitaan erityisiä taitoja. Tiimit tarvitsevat valmentavaa esimiestä. (Skyttä 2000, 14-16.)

Tiimiorganisaatioon ja tiimityöhön siirtymisen myötä valta- ja vastuusuhteet muuttuvat. Tiimissä tulee keskustella, miten päätöksiä tehdään eli mistä kukin voi päättää itsenäisesti ja millaisiin päätöksiin tarvitaan koko tiimin osallistumista. Tärkeää on myös keskustella esimiehen kanssa, mitkä asiat ovat tiimin päätäntävällässä. (Pankakoski ym. 1999, 25.)

Tiimin tavoitteiden, tehtävien, vastuiden ja valtuuksien, tarvittavien osaamisten jne. työstäminen yhdessä tiimin esimiehen kanssa eli ns. tiimisopimuksen prosessointi on tärkeä osa tiimiytymisprosessia. Sen avulla tiimi pystyy määrittämään oman paikkansa ja tehtäväalueensa tiimiorganisaatiossa eli ”tiimin pelikentästä ja pelisäännöistä” haetaan yhteinen ymmärrys niin tiimille kuin esimiehellekin. Toinen tärkeä osa-alue prosessin alkuvaiheessa on tiimin sisäisten pelisääntöjen eli ns. porukkasopimuksen yhteinen prosessointi tiimin jäsenten kesken. Osaamiskartoituksen tai osaamismatriisin laatimisen avulla tiimi pystyy kartoittamaan tehtävien menestyksellisen hoidon tarvitsevan osaamisen ja löytämään osaamiskapeikkonsa ja kehitymis-tarpeensa.

”Kun organisaation tulosten on parannuttava jatkuvasti, myös organisaation ja henkilöstön suoritusten on parannuttava samanaikaisesti. Suoritukset ovat taas riippuvaisia osaamisesta, joka meillä on organisaatiossa, tiimeissä ja yksilöillä. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Organisaation osaamista edellä mainittujen lisäksi ovat myös prosessit, toimintamallit ja kulttuuri. Osaamisen johtamisesta on tullut eräs organisaation menestystekijä” (Sydänmaanlakka 2000, 14).

3.6 Sisäinen yrittäjyys tiimeissä

Asiantuntijoita kuunnellessani ja tiimitoimintaa havainnoidessani olen omaksunut käsityksen, että siirtyminen tiimimäisiin toimintatapoihin ja tiimiorganisaatioihin

käynnistää usein myös keskustelun sisäisestä yrittäjyydestä tai ainakin sen hengessä toimimisesta. Sisäisessä yrittäjyydessä huomio kiintyy ennen kaikkea ihmisiin ja prosesseihin, luovuuteen ja joustavuuteen. Tämän näkökulman ottaminen toimintaan aiheuttaa jälleen muutospaineita johtamiseen.

”Sisäistä yrittäjyyttä voidaan edistää rohkaisemalla innovatiivisuuteen ja tiimityöskentelyyn. Organisaation on tällöin oltava joustava ja muutossuuntautunut ja kyettävä tarjoamaan intraprenöörin tarvitsemat resurssit sekä vapaus toteuttaa päämääriään” (Koiranen 1994, 45). Tämä puolestaan edellyttää vallan jakamista; työntekijöiden ja tiimin valtuuttamista (empowerment), jota voidaan myös nimittää voimaannuttamiseksi tai valtaistamiseksi. Professori Koirasen mukaan tärkeitä tekijöitä sisäiseen yrittäjyyteen kannustamisessa ovat myös motivaatiotekijät. Ne virittävät ja suuntaavat yrittäjämäistä käyttäytymistä. Jotta yrittäjyyteen voitaisiin kannustaa, johtajan on tärkeä tuntee motivaatioprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät. Tällöin on mahdollista saavuttaa organisaation tavoitteet. Motivaatio on nykyisessä yritystoiminnassa yksi keskeisimmistä käsitteistä. Motivoituneen henkilöstön katsotaan olevan organisaation menestymisen keskeisin edellytys. Koirasen mukaan yrityksen henkilöstössä ilmenevä sisäinen yrittäjyys on voittopuolisesti asenne- ja motivaatiotason ilmiö. (Koiranen 1994, 45.)

Tiimitoiminnassa sisäinen yrittäjyys näkyy vahvana sitoutumisena ja motivoitumisena tiimin toimintaan. Perustehtävän onnistunut suorittaminen on ”tiimin oma juttu”, johon halutaan panostaa ja josta ollaan ylpeitä.

4 TIIMIYTYMISEN AVULLA KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA

Luennoidessaan työpsykologian cumlaude opintojen oppivia organisaatiota käsittelevällä jaksolla maaliskuussa 2002 professori Matti Vartiainen painotti, että asi-

antuntijaorganisaation toiminnan ja johtamiskulttuurin toimintatavan tulee perustua oppivan organisaation toimintatapaan. Hänen mukaansa tavoite- tai tulosjohtaminen ei ole toimiva oppivan organisaation johtamismenetelmä. Oppiva organisaatio tarjoaa hyvän toimintakentän luovuuden saamiseksi organisaation käyttöön. Yritysten nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä tiedon ja osaamisen kartuttamisesta niin yritysten sisällä kuin niiden kesken on tullut yhä merkittävämpi haaste. Kilpailuetu on saavutettavissa kehittämällä sekä osaamista että toimintaprosesseja. Parhaimmillaan yksilöiden ja tiimien osaaminen laajenee koko organisaation oppimiseksi. Tavoitteena on osaamisen ja tiedon lisääntyminen ja kertyneen kokemuksen avoin jakaminen, jotta oppiminen olisi mahdollisimman nopeaa ja laadukasta organisaation eri osissa ja yhteistyöverkostoissa. (Aaltonen ym., 1996, 14.)

Sengen mukaan oppivissa organisaatioissa tärkein oppimisyksikkö ei ole enää yksilö vaan tiimi (Senge 1990). Saralan mukaan yksilöiden oppiminen on tosin välttämätön, mutta ei vielä riittävä edellytys organisaation oppimiselle. Organisaatioissa erillisten yksilöiden ja ryhmien/tiimien toiminnan on nivouduttava yhteen ja toimintakokonaisuuden tulee kehittyä yhteisöllisenä toimintana. Vasta tällöin voidaan puhua koko organisaation oppimisesta ja oppivasta organisaatiosta. Oppimista itsessään voidaan pitää yhteistoiminnassa tapahtuvana toiminnan kehittämisenä ja uusiin haasteisiin vastaamisena kehittämällä olemassa olevia tai kokonaan uusia toimintatapoja (Sarala 1996, 131). Argyriksen ja Schönin mukaan organisaatio oppii, kun organisaation jäsenet: 1) reagoivat organisaation ulkoisen ja sisäisen ympäristön muutoksiin havaitsemalla ja korjaamalla organisaation toimintatapojen virheitä ja 2) pystyvät siirtämään toimintansa tulokset organisaation henkilöstön mielikuviin eli saamaan ne yksilötasolla eläviksi. (Argyris & Schön 1978.)

Oppivasta organisaatiosta on esitetty lukuisia määritelmiä. Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan (Senge 1990). Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa vastuun jakamisen avulla edistetään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä edistetään tehokkaasti organisaation sisäistä viestintää (Lambert 1991). Anderson Strachan (1996) (Helakorpi 2001, 34) on kuvannut oppivan organisaation

avainpiirteitä seuraavasti: Oppivassa organisaatiossa suositaan sisäisiä motivaatiotekijöitä ja erilaisia virallisia ja epävirallisia palkintoja. Ihmisten johtaminen ja toimintaperiaatteiden kehittäminen perustuvat henkilöstön osallistumiseen, kuten tiimimäiseen toimintaan. Toimenkuvat määräytyvät tiimityön kautta joustavasti, valtuudet ja vastuut määräytyvät tilanteen mukaan. Organisaatorakenne on matala ja päätöksenteko on hajautettu tiimeille. Toiminnan koordinaatio ja valvonta perustuvat yhteiseen vision, yhteisiin arvoihin ja tiiminormeihin. Kokeilut ja uudet haasteet ovat mahdollisia mukautuvassa toimintakulttuurissa. Oppivan organisaation mallissa yrityksessä on pohdittava yritysstrategiaa, rakenteita ja prosesseja; mahdollistavatko ne kehityksen oppivaksi organisaatioksi. (Helakorpi 2001, 34.)

Oppivan organisaation määritelmille on yhteistä se, että ne korostavat oppimista tärkeänä osana myös niitä johtamiskäytänteitä, jotka tukevat muutosta, innovaatioita, osallistumista ja toimintatapojen muuttamista. Pohtiessaan oppivan organisaation synnyttämistä Argyris (1994) toteaa, että sen täytyy lähteä liikkeelle organisaation huipulta. Se on välttämätön ehto. Jos johto ei ota käyttöön uutta toimintojen ja oppimisen systeemiä, on ilmeistä, etteivät alemmalla tasolla olevatkaan sitä tee.

Vuonna 1990 tohtori Peter M. Senge julkaisi kirjansa *The Fifth Discipline* ja oppivien organisaatioiden voittokulku lähti liikkeelle. Kysymykseen: ”Miksi mukaan oppiviin organisaatioihin?” Senge vastaa todeten, että oppivissa organisaatioissa suorituskyky kasvaa, laatu paranee, asiakasnäkökulma vahvistuu, kilpailuetu kasvaa, henkilöstö motivoituu, muutos tulee hallittavaksi, ongelman ratkaisu helpottuu ja mukaan kannattaa lähteä jo totuudenkin takia. Sengen lähtökohta on se, että voidakseen kehittyä aidosti oppivaksi, organisaation on täytettävä tietyt rakenteelliset ja osaamiseen liittyvät edellytykset. Oppivan organisaation keskeisiä osa-alueita ovat Sengen mukaan systeemiajattelu, itsehallinta, toimintaa koskevat kollektiiviset ja yksilölliset mentaaliset mallit, toimintaa ja tulevaisuutta koskeva yhteisesti muodostettu ja jaettu käsitys sekä **tiimioppiminen**. Senge korostaa, että kaikki organisaatiot pystyvät oppimaan sen, mitä kyseisellä toimialalla jatkossa menestymiseen tarvitaan, mutta useissa organisaatioissa omaksutut ajattelutavat ja -rakenteet estävät tai ainakin hidastavat oppimista.

Sengeläinen käsitys perustuu viiteen oppimisalueeseen, joilla käynnistyvä ja jatkuva elinikäinen oppiminen ja harjoittelu pitävät yrityksen menestyksen tiellä.

1. *Henkilökohtaisella mestaritasolla* Senge tarkoittaa yksilön omaa tapaa oppia ja hallita oppimisprosessia. Meidän tulisi oppia laajentamaan omaa kapasiteettiämme saavuttaaksemme ne tulokset, joita haluamme. Laajemmin tämä tarkoittaa sellaisen organisaatioympäristön luomista, joka rohkaisee jäseniään kehittämään itseään valitsemiensa päämäärien suuntaan .
2. Toinen Sengen mainitsema oppimisen alue on *henkiset mallit*. Jatkuva omien sisäisten maailmankuvien heijastelu, niiden selventäminen ja parantaminen auttavat ymmärtämään, mikä vaikutus niillä on toimintojemme ja päätöksiemme muokkauksessa.
3. Organisaation oppimisessa *yhteisen vision* luominen ja siihen sitoutuminen on Sengen mukaan kolmas oppimisen alueista. Yhteisten mielikuvien kehittäminen tulevaisuudesta, jota kohti suuntaamme yhteisillä periaatteilla ja toimintatavoilla tiivistää oppimissykliä. Oppivaa organisaatiota ohjaavissa ideoissa painotetaan juuri kokonaisuutta, ei niinkään sen osia. Tämä pätee myös yksilön näkökulmaan. Olemmehan jokainen oleellisia osia niissä tiimeissä ja yhteisöissä, joihin kuulumme.
4. Uutta taitoa ja kyvykkyyttä harjoittaa keskustelun ja yhteisen ajattelun kehittäminen, *tiiminä oppiminen*. Luotettavassa ympäristössä on helppo kehittää älykkyyttä ja kyvykkyyttä yksilösuorituksista suurempaan tulokseen.
5. Viidentenä Senge mainitsee vielä *systemiajattelun*. Sillä hän tarkoittaa tapaa ajatella ja kieltä kuvata sekä ymmärtää niitä voimia ja vuorovaikutussuhteita, jotka muokkaavat järjestelmien käyttäytymistä.

Senge kiteyttää oppinsa seuraavasti: Oppiminen organisaatiossa tarkoittaa kokemuksen jatkuvaa testaamista ja kokemuksen muuntamista tiedoksi, joka on koko organisaation käytettävissä ja palvelee sen ydintarkoitusta. (Senge 1990, 139-269.)

Sengen mukaan oppivan organisaation ydinhaasteita ovat:

- Ydinasioiden tunnistaminen ja visiointi
- Työkulttuuri ja ilmapiiri
- Laatu, tuottavuus- ja toimintaprosessit

- Kehittäminen ja verkostot
- Oppimisen näkökulma
- Joustavuus ja moniosaaminen

Nämä ydinhaasteet ovat myös aitojen tiimien keskeisiä haasteita. Oppivan organisaation kannalta oleellinen asia on se, että ollaan myös tiimi-organisaatio. Oppivassa organisaatiossa tiimioppimista korostetaan enemmän kuin yksilöllistä oppimista. Tiimioppimisen kautta tiimille löytyy oma profiili ja se voi paremmin käyttää omaa osaamistaan. Päivittäisessä yhteistyössä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa tapahtuva yhteinen suunnittelu, tekeminen, arviointi ja kokeminen lisäävät tiimin kiinteyttä. Yhdessä tekemällä ja osaamista yhdistämällä pystytään hyödyntämään erityisosaamista, yhtenäistämään toimintatapoja, vähentämään päällekkäistä työtä, oppimaan toisilta, nopeuttamaan kehitystä, säästämään kustannuksia sekä lisäämään työn mielekkyyttä. Organisaation ja tiimin ilmapiirin merkitys on suuri oppimiselle ja kehittymiselle. Organisaatio ei suorita sitä toimintaa, joka aikaansaa oppimisen. Sen tekevät yksilöt toimimalla organisaatiossa ja he tuottavat sen käyttäytymisen, joka johtaa oppimiseen. Organisaatio pystyy luomaan edellytyksiä yksilön ja tiimien oppimiselle. Organisaation oppiminen on siis enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa.

Oppivan organisaation määritelmistä löytyy yhtäläisyyksiä tiimitoiminnan määritelmiin, sillä ne korostavat samoja asioita:

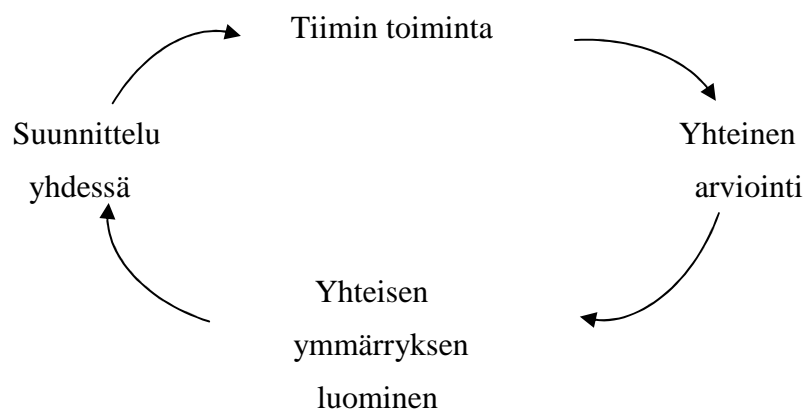
- oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon
- koko henkilöstön osaamista
- toiminta- ja työskentelytapojen muuttamista
- delegointia – valtuuksien antamista
- oppivan organisaation kehittymisen mahdollistavaa johtamistapaa

Oppiva organisaatio kuvaa organisaation toimintatapaa; se kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Organisaatio voi muuntaa itseään ja toimintaympäristöään. Organisaatiota ja tiimejä johtavat vahvat arvot ja selkeä visio. Oppiva organisaatio ja tiimi toimivat lähellä asiakasta. Ongelmat ja kysymykset käsitellään avoimesti, yksilöllillä on kyky ja halu uuden oppimiseen, reflektointiin ja innovaatioiden tuottaminen. Yksilön työ saa parhaan merkityksensä vasta yhdistyneenä oikeassa suhteessa muiden työhön. Kyky rat-

kaista ongelmia yhdessä, reflektoida omaa ja toisten osaamista yhdessä sosiaalisessa kontekstissa mahdollistaa toiminnan kohden oppivaa organisaatiota.

4.1 Oppiva tiimi

Toiminta organisaatioissa tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla. Siirryttäessä tiimimäiseen työskentelyyn, kohti todellisia tiimiorganisaatiota ja oppiviin organisaatioihin tulee organisaatioiden rehellisen avoimesti tarkistaa omaa toiminta- ja johtamistapaansa sekä -kulttuuriaan. Voimme määritellä, että tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Sydänmaanlakan mukaan tiimin oppimiskehässä tiimin nykyinen toiminta on oppimisen lähtökohtana. Tiimin on hyvä säännöllisesti arvioida omaa toimintaansa pystyäkseen parantamaan tuloksiaan. Arvioinnin pohjalta tiimi voi luoda yhteisen näkemyksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden päämääristä. Tämän arvioinnin jälkeen yhdessä suunnitellaan, miten toimintaa kehitetään (Sydänmaanlakka 2000, 48).



Kuva 5. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000)

Tiimin oppimisen edellytyksenä on, että tiimillä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Oppimisen kannalta oleellista on myös hyvä tiimihenki. Tiimillä tulee olla myös yhteinen kieli ja valmius keskustella. Tiedon ja osaamisen jakamisen merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Tiimin oppiminen tarkoittaa

sitä, että tiimi kykenee yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamista. Tiimin osaaminen on enemmän kuin sen jäsenien osaamisen summa.

Oppivassa organisaatiossa tiimioppiminen menee yksilöllisen oppimisen edelle. Niissä keskeisiä toiminnassa näkyviä muotoja ovat yhteinen suunnittelu, yhdessä tekeminen, arviointi ja kokeminen sekä uuden tiedon luominen. Päivittäinen yhteistyö ja jatkuva vuorovaikutus edistävät siis tiimissä oppimista ja tiedon luomista organisaatiossa. Yhdessä tekemällä/oppimalla osaaminen voidaan yhdistää ja erityisosaaminen hyödyntää entistä paremmin. Niissä organisaatioissa, joissa tiimit ovat päässeet hyvin kehittymään, päällekkäinen työ on vähentynyt, kustannukset alentuneet, toiminta on kehittynyt ja työn mielekkyys lisääntynyt.

4.2 Tiimin kollektiivinen oppiminen

Ruohotien mukaan tiimioppiminen on määritelty kollektiiviseksi uuden tiedon muodostumiseksi (Ruohotie 2000, 235). Kollektiivisessä oppimisessa oppimisprosessi painottuu yksilöllisiä tavoitteita enemmän. Oppimisyhteisö yrittää tietoisesti ymmärtää ja selittää ilmiöitä. Yhteisön toiminnassa hyödynnetään jokaisen jäsenen kognitiivisia resursseja yhteisön ymmärryksen laajentamiseksi. Kollektiivinen oppiminen tarkoittaa siis sellaista oppimisprosessia, jossa oppijat jakavat tavoitteiden asettelun, tutkimuskysymysten muodostamisen, selittämisen ja tiedon hankkimisen vaatimat tehtävät. Kollektiivisessä oppimisessa korostuu ryhmän vastuu sen kaikkien jäsenten oppimisesta. Tietoa hankitaan, prosessoidaan ja jaetaan yhdessä. Kaikkien ryhmän jäsenten ei tarvitse tietää kaikkea, vaan osittain päällekkäiset, mutta selvästi toisistaan eroavat tietoperustat ovat hyvä lähtökohta kollektiiviselle oppimiselle. Kollektiiviselle oppimiselle on myös tyypillistä, että yksilöt pyrkivät yhteiseen ongelmanratkaisuprosessiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikki ryhmän jäsenet ovat sitoutuneita jonkin tietyn probleeman selvittämiseen ja kukin tuo oman tietämyksensä ja panoksensa prosessiin. Ajatuksena on, että tuodessaan oman näkökulmansa tilanteeseen, kukin yksilö rikastuttaa sekä omaa että muiden ongelman parissa työskentelevien henkilöiden ajattelua.

Ihmisten erilaisuuden ymmärtämisessä ja mielipide-erojen sallimisessa piileekin kollektiivisen oppimisen vahvuus.

Kollektiivisessa oppimisessa kaikki ryhmän tai yhteisön jäsenet perehtyvät opittavaan asiaan ja materiaaliin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkien pitäisi koko ajan toimia yhdessä. Ryhmän jäsenet voivat itsenäisesti esimerkiksi etsiä ongelman ratkaisuun tai opittavaan asiaan liittyvää materiaalia. Niinpä löydettyään materiaalia jäsenet antavat löytönsä koko ryhmän käyttöön, jolloin muutkin pääsevät tutustumaan siihen. Materiaaliin tutustumisen aikana/jälkeen jäsenet keskustelevat oppimastaan tuoden esille oppimisen aikana heränneitä kysymyksiä ja oivalluksia. Erilaisia käsityksiä, selityksiä ja argumentteja esitetään ja vertaillaan julkisesti sekä tarkastellaan kriittisesti. Tieto/tietämys muotoutuu kollektiivisesti eikä se ole vain pelkkää tiedon lisäämistä. Keskusteluissa ei siis ainoastaan välitetä jo olemassa olevaa tietoa, vaan luodaan kokonaan uutta tietoa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. (Tynjälä, toim.1999.) Kollektiivisessa oppimisessa syntyy siis tilanteita, joissa on mahdollisuus oppia muilta ja tiedonmuodostus tapahtuu laajemmassa yhteydessä. Näin jokaisen ryhmän jäsenen tuottama tieto ikään kuin kumuloituu ryhmässä. Kollektiivisen oppimisen ideana onkin, että ryhmän oppiminen nousee korkeammaksi kuin mihin kukaan ryhmän jäsen yksin pystyisi. Tällöin voidaan puhua jaetusta asiantuntijuudesta. Yksilöiden tietojen ja taitojen moninaisuus tukee siis yhteisön toimintaa ja tietojen jakamista. Kollektiivinen oppiminen edellyttää yhteisiä keskusteluja, tiedon jakamista ja yhteistä pohdiskelua, mikä edesauttaa omiin ja toisten metakognitiivisiin prosesseihin käsiksi pääsemistä. Kommentit muilta auttavat myös tarkastelemaan omaa työskentelyä, metakognitiivista tietoisuutta. Metakognitiivisen, kollektiiviseen oppimiseen tähtäävän oppimisympäristön piirteissä ovat mukana mm. oppijoiden aktiivinen osallistuminen toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arvioimiseen. Lisäksi tarvitaan avointa ja pohdiskeluvaa vuorovaikutusta sekä toiminnan hajautettua säätelyä. Nämä ominaisuudet muodostavat metakognitiivisia taitoja tukevan oppimisympäristön kokonaisuuden. Oppiminen on oppijan ja ympäristön yhteisvaikutusta. Tärkeää on, että oppijat tiedostavat oman toimintansa vaikutuksen ympäristöönsä ja seuraavat sitä. Metakognitiivisten taitojen lisäksi tähän tarvitaan reflektiivisiä tietoja ja taitoja. (Ruohotie, 2000.)

Työ ja päätöksenteko tehdään nykyisin yhä enemmän tiimitasolla. Myös oppiminen pitää tapahtua tiimissä, joka on oppivan organisaation perusyksikkö. Tiimikään ei opi yksinään, vaan yleensä yhdessä tiimissä tapahtuva oppiminen siirtyy jäsenten mukana toisiin tiimeihin. Tiimin oppiminen noudattaa pitkälti samaa mallia kuin koko organisaation oppiminen. Tiimillä on vain kiinteämpi yhteys ja sen koossapitävänä voimana on yhteisten tavoitteiden lisäksi tiimihenki. Tiimin oppimisen edellytykset ovat tiimin jäsenten yhteinen kieli ja kyky keskustella ja kommunikoida sekä käsitellä konflikteja. Oppiminen riippuu myös siitä, kuinka hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja osaavat jakaa osaamisensa. Tiimin osaaminen ei ole sen jäsenten osaamisen summa, eikä tiimin oppiminen tarkoita yksittäisten jäsenten taitojen kehittämistä. Tiimin osaaminen on enemmän ja riippuu siitä, miten hyvin tiimi kykenee yhdistämään jäsentensä osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ojala, 2000.)

4.3 Kasvuorientoitunut ilmapiiri – kollektiivisen oppimisen ja tiimin kehittämisen edellytys

Nopeasta muutosvauhdista johtuen osaaminen vanhenee nopeasti, siksi oppiva organisaatio on tärkeä niin yksilön kuin myös työyhteisön kilpailukyvyn kannalta. On pysyttävä muutosvauhdissa, mutta ei uupuen vaan hallitusti ja tilanteita ennakoiden. Kasvuhakuisen organisaation tunnuspiirteiden hahmottaminen alkaa vasta, kun ymmärretään, kuinka tärkeää ulkoisiin haasteisiin **yhdessä** vastaaminen on. Tärkeintä ei ole, kuka voittaa, vaan miten hyvin haasteisiin vastataan. Työyhteisön kasvuorientoituneen ilmapiirin kehittäminen on helpointa aloittaa itsestä. On helpointa muuttaa itse suhtautumista muihin, omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Tämä on mahdollista organisaatioissa, joiden arvot ja johtamisen tapat tukevat työyhteisössä kasvamista ja kehittymistä. Se, mitä organisaatiossa arvostetaan ja millaisiin suorituksiin yhdessä ylletään, riippuu organisaatiossa yleisesti omaksutuista perusarvoista.

Ruohotien mukaan kasvuorientaation kehittymisen kannalta tärkeitä vaikuttimia ovat johdon tuki ja kannustus, ryhmän toimintakyky, työn kannustearvo ja työn aiheuttama stressi (Ruohotie 2000, 51). Suurimman vastuun kasvuorientoituneen ilmapiirin luomisesta ja ylläpitämisestä kantavat siis esimiehet. Heidän tapansa toimia, antamansa tuki ja kannustus luovat pohjaa kasvuorientoituneelle ilmapiirille. Osaamisresurssien kehittämisen ja palkitsemisen kautta he kannustavat alaisiaan. Heidän tehtävänä on myös poistaa esteitä ja vapauttaa voimavaroja (empowerment). Esimiesten tulee tukea ammatti-identiteetin kehittymistä, edistää kollektiivista oppimista ja mahdollistaa vuorovaikutuksessa kehittyvän uran luominen sekä tiimien kehittyminen. Yhdessä henkilöstön kanssa osaamistavoitteiden asettaminen, kehittäminen ja suunnittelu antavat osallistumisen kokemuksen. Esimiehet eivät pysty sitouttamaan ketään organisaatioonsa ja työhön, mutta henkilöstöä arvostavalla ja osallistavalla toiminnalla he voivat tarjota henkilöstölle sitoutumisen mahdollisuuksia. Kasvuorientoitunut ilmapiiri on riippuvainen myös tiimin toimintakyvystä ja kehitysasteesta. Hyvä me-henki, tiimin kehittämishalu ja tiimin jäsenten kyky toimia ja oppia yhdessä ovat tärkeitä. Niillä on myös suuri merkitys yrityksen imagolle. Työn kannustearvoihin liittyvät työn kehittävät piirteet, vaikuttamismahdollisuudet sekä vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuudet. Näiden kehittämisen kautta työn arvostus lisääntyy. Kasvuorientoituneen ilmapiirin neljäs osatekijä on työn aiheuttama stressi. Työroolien selkeyttäminen, rooliristiriitojen vähentäminen tai ainakin niistä puhuminen vähentävät työn aiheuttamaa psyykkistä kuormitusta. Muutosvaatimusten näkeminen muutoksen mahdollisuutena, jolle annetaan aikaa ja tukea vähentää yksilön kohdalla työn aiheuttamaa stressiä ja samalla vaikuttaa koko organisaation ilmapiiriin. (Ruohotie 2000.)

Keskeinen viesti niin tiimitoiminnassa kuin oppivassa organisaatiossakin on yksilön ja organisaation tarpeiden ottaminen kehitysprosessissa samanaikaisesti huomioon. Yksilöiden osaaminen ja ideat kytetään saumattomasti organisaation strategiaan ja päivittäiseen työhön. Tähän tarvitaan jatkuvaa oppimista tukevat rakenteet. Oppivassa yrityksessä asioita tarkastellaan kokonaisvaltaisena prosessina, jossa jo visio- ja strategiatasolla otetaan huomioon yksilön ja tiimien mahdollisuus kehittyä.

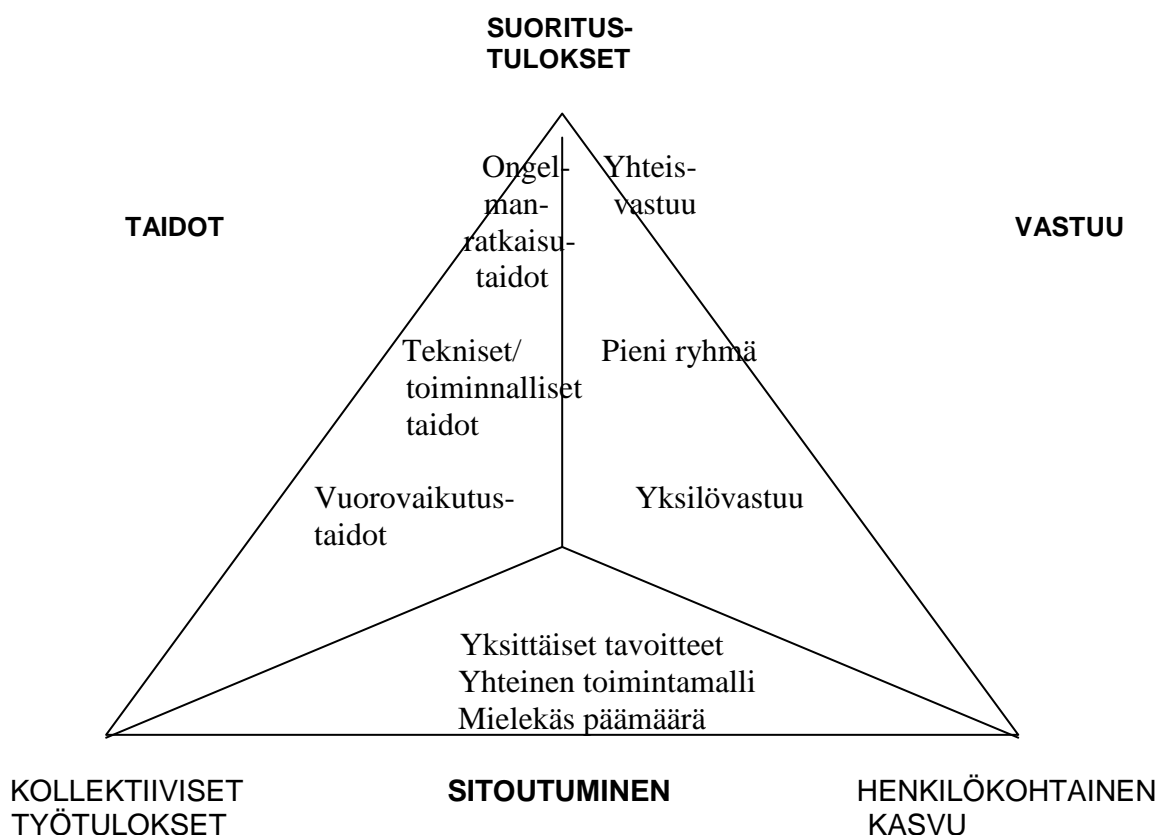
4.4 Tiimin empowerment

Empowerment eli voimavarojen vapauttaminen, voimaannuttaminen jatkuvaan ammatilliseen kasvuun, tarkoittaa mahdollisuuksien avaamista ja luo perustaa organisaation, myös tiimin toiminnan kehittämiseksi. Samalla se siis tarkoittaa niiden rajoitusten poistamista, jotka estävät henkilöä tai tiimiä tekemästä työtään optimaalisella tehokkuudella. Johdon tulee omilla ratkaisuillaan ja toimillaan luoda tiimeille voimaantumiseen mahdollisuudet. Siitonen on väitöskirjassaan puhunut valtuuttamisesta eli painottanut henkistä tukea, uskalluksen mahdollistamista toiminnan kehittämisessä. Hän korostaa yksilön sisäistä voimantunnetta. Sille on organisaatiossa luotava edellytykset.

Esimiehen ja johdon tehtävänä on luoda motivaatiota ja mahdollisuuksia alaisten taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa ja kollektiivista oppimista tiimeissä. Johdon tulee vähentää ja poistaa sosiaalisia ja työhön liittyviä ongelmia, koska lisääntyvä tiimityö tuo uudenlaisia haasteita työn tekemiselle yhdessä. Esimiehen tulee myös antaa yksilö- ja ryhmäkohtaista palautetta sekä sosiaalista työyhteisön jäsenet organisaatioon niin, että he voivat itseohjautuvasti edistää organisaation tavoitteita. Eräs tärkeimmistä esimiehen tehtävistä on luoda yhteistyöhalua ja me-henkeä, ts. synnyttää ja vahvistaa alaisten kollektiivista identiteettiä. Valtuuttavaan johtamiseen päästäkseen esimiesten tulee kehittää entistä monimuotoisempia ja kontekstista riippuvia johtamistaitoja.

5 KESKEISIÄ TIIMITYÖTAITOJA JA TIIMIEN JOHTAMINEN

Siirryttäessä tiimiorganisaatioon ja tiimejä käynnistettäessä tiimien ja tiimimäisen toiminnan tuomat mahdollisuudet organisaation kehittämiseen ovat usein suuret. Useissa tapauksissa näitä mahdollisuuksia ei kuitenkaan hyödynnetä riittävästi. Tiimin perusasioista huolehtiminen on Katzenbachin & Smithin mielestä tiimitoiminnan onnistumisen kannalta tärkeää. He kuvaavat tiimityön perusasioita tiimikolmion avulla. Kolmion kärjet kuvaavat sitä, mitä tiimit saavat aikaan. Sivut ja sisäosat kertovat niistä osa-alueista, joilla suoritukset on mahdollista saada aikaan. Kolmiossa haasteellinen ja oleellinen osa on vasen tiimitaitojen kylki: vuorovaikutustaidot, tekniset ja toiminnalliset taidot ja ongelmanratkaisutaidot.



Kuva 6. Tiimityöskentelyn kulmakivet (Katzenbach & Smith 1993)

Käsitellessään kirjassaan keskeisiä tiimitaitoja Skyttä (2000) toteaa, että suurimmat haasteet ovat vuorovaikutustaidoissa ja vuorovaikutusasetelmiin liittyvissä taidoissa. Lista on pitkä. Niihin kuuluvat mm. tunteiden ilmaisemisen taidot, avun antamisen ja vastaanottamisen taidot, anteeksipyyttäminen ja anteeksiantaminen, erilaisuuden ymmärtäminen ja arvostaminen ja ristiriitatilanteiden kohtaaminen, vuorovaikutuksen avoimuus, avoin itsensä ilmaiseminen, kuunteleminen, kysymysten esittämisen taito, palautteen vastaanottaminen ja antaminen, vastuunottaminen, palaverointitaidot, keskustelun, vuoropuhelun, prosessoinnin taidot ja ongelmanratkaisun taidot.

5.1 Tunneäly tiimissä

Ryhmää ja tiimiä ei ole ilman vuorovaikutusta sen jäsenten välillä. Vuorovaikutus käynnistää ryhmien ja tiimien toiminnan ja myös ylläpitää sitä. Tiimin toimintaa voidaankin analysoida tarkastelemalla sen jäsenten vuorovaikutusta. Ryhmissä saadaan kokemusta niiden toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Aiemmissa ryhmätilanteissa opitut tiedot ja taidot vaikuttavat seuraaviin ryhmä- ja tiimitilanteisiin.

Älyn ja tunteen yhdistäminen on erityisen arvokasta tiimissä, jossa vuorovaikutuksen intensiivisyys on suurempaa kuin ennen (Skyttä 2000, 122). Daniel Coleman lienee tällä hetkellä tunnetuimpia tunneälyn puolestapuhujia. Hänen mukaansa tunteet ovat mukana kaikissa tomissamme. Työelämässä ei voi hänen mukaansa nykyisin enää menestyä pelkän älyn tai tietotaidon varassa. Niiden lisäksi tarvitaan tunnetaitoja tai tunneälyä. Tunneäly on kyky, joka säätelee muiden kykyjen toteutumista. Itsehillintä, innostus, sisu, taito motivoitua, optimismi turhauttavissakin tilanteissa, kyky ymmärtää toisten näkökulmia ja ottaa ne huomioon käytännössä ovat tunneälyn peruspiirteitä. Coleman jakaa tunnetaidot viiteen alaluokkaan, joista kolme hän määrittelee henkilökohtaisiin taitoihin ja kaksi sosiaaliin taitoihin. Henkilökohtaisia tunneälytaitoja Colemanin mukaan ovat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Sosiaalisia taitoja hänen jaottelussaan ovat empatia ja taidot saada aikaan haluttuja reaktioita muissa ihmisissä. Tärkeitä tun-

netaitojen osa-alueita ovat: 1) omien tunteiden tiedostaminen, 2) omien tunteiden hallitseminen, 3) muiden tunteiden havaitseminen ja 4) ihmissuhteiden hoito. Colemanin mukaan menestymiseen tämän päivän työelämässä tarvitaan osaamista kaikilla tunneällyn osa-alueilla. Edellä mainittujen tunnetaitojen opettelu myötä taitomme esittää rakentavaa kritiikkiä kasvaa, kykymme luoda erilaisuutta arvostavaa ilmapiiriä lisääntyy ja kykenemme vaikuttamaan ulkopuolisiin yhteistyösuhteisiin paremmin, joten kykymme tehokkaan suhdeverkon hankkimiseen lisääntyy. (Coleman 1999, 41-42.)

Keijo Tahkokallio korostaa kirjassaan *Myönteinen ajattelu* ajatustottumusten merkitystä. Hän kehottaa jokaista tarkistamaan, onko perusviritys omissa ajatuksissa myönteinen vai kielteinen. Kielteisellä ajattelulla vaikeutamme omaa toimintaamme ja kanssaihmistemme elämää. Myönteisellä ajattelutavalla onnistuminen vuorovaikutussuhteissa on paremmin mahdollista ja löydämme helpommin ratkaisuvaihtoehtoja ja selviytymisteitä myös hankalissa ja ongelmallisissa asioissa ja tilanteissa yhtä hyvin niin työ- kuin siviilielämässämmekin. Tahkokallio muistuttaa, että sanoilla viestiminen käsittää vain noin 10 % keskinäisestä viestinnästä ja toteaa senkin olevan liian iso arvio. Voi hyvällä syyllä sanoa, että noin 90 %, jopa ylikin viestinnästä on luonteeltaan ei-sanallista viestintää. Se on suurelta osaltaan kehonkieltä, kuten ilmeitä, eleitä, tapa olla, äänen sävyjä jne. Osa siitä on ei-sanallista muulla tavoin, kuten tauot, rytmit jne. Ei-sanallisilla viesteillä ilmaisemme erityisesti tunteita ja tunnetiloja. (Tahkokallio 1999, 56-57.)

Muutostilanteet panevat ihmisten vuorovaikutus- ja selviytymistaidot koetukselle. On suuri muutos siirtyä yksilökeskeisestä työn tekemisestä tiimimäiseen työskentelytapaan, jossa jäsenten keskinäinen vuorovaikutus tiivistyy. Vetäytyminen omaan lokeroon työskentelemään ei ole enää samalla tavalla mahdollista kuin aiemmin. Tämä asettaa suuria haasteita jokaisen yksilön vuorovaikutustaidoille ja niiden kehittämiseksi. Vuorovaikutustaidot eivät kenelläkään ole myötäsyttyisiä. Varsinkin tunnetaitojen kehittämisessä on haastetta ja vielä paljon oppimista meillä jokaisella, niin tiimien jäsenillä kuin esimiehilläkin.

5.2 Tiimien johtaminen

Johtajuus on vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan. Johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, jolla tulisi tukea ryhmän tavoitetta ja ottaa huomioon ryhmän ja sen jäsenten tarpeet. Johtajan ja ryhmän jäsenten toiminta on riippuvaista toisistaan, sillä johtajuus syntyy ryhmän vuorovaikutuksessa ja sitä harjoitetaan juuri vuorovaikutuksen avulla. Toisaalta johtajuus liittyy yksilön ominaisuuksiin, toisaalta sitä voi kehittää ja harjoitella.

Osa tämän työn tässä luvussa esitetyistä ajatuksista on kehitetty Yritystaito Oy:n esimiesvalmennuskonseptin tuotekehitysryhmässä, jossa olen itse ollut mukana yhtenä jäsenenä vuosina 2001-2002. Ryhmä muodostui kokeneista liikkeenjohdonkonsulteista. Ryhmään kuuluivat yhteiskuntatieteitten maisteri, kauppatieteitten lisensiaatti Antero Ritvanen, yhteiskuntatieteitten kandidaatti Hannu Räsänen, kauppatieteitten maisteri, ekonomi Antti Skyttä ja tämän työn tekijä. Olemme keskustelleet ja pohtineet mm. tiimiorganisaatioon siirtymisen johtamiseen tuomia muospaineita teemalla pomosta valmentajaksi. Perehtymällä tutkimuksiin, kirjallisuuteen, tekemällä havaintoja ja niitä kokemuksiimme peilaten olemme laatineet kattavan esimiesvalmennuskonseptin kalvomateriaaleineen. Vuonna 2003 siirryin Innotiimi Oy:n konsulttien verkostoon. Olen siellä ollut sekä tiimi- että esimiesvalmennuksen tuotekehitysryhmien jäsenenä. Innotiimin tiimien tuotekehitysryhmä koostuu seitsemästä kokeneesta valmentaja/konsultista; Juha Puhakka, Antti Skyttä, Jari Mielonen, Marcus Lange, Juha Kontiainen, Kari Laine ja allekirjoittanut. Osa luvussa esitetyistä ajatuksista on myös sieltä peräisin.

Kaikissa organisaatioissa tarvitaan johtamista. Organisaatiorakenteiden muutosten ja toimintatapojen muuttumisen myötä myös johtaminen on muutosmurroksessa. Perinteinen hierarkkinen, patriarkaalinen ja järjestelmäkeskeinen johtamisen tapa ei sovellu nykypäivän prosessi- ja tiimiorganisaatioihin. Kehityskulku funktionaalista organisaatioista prosessiorganisaatioitten kautta ohjattuihin verkostoihin edellyttää johtamisen sisällön ja johtamistaitojen kokonaan uudelleen arvioimista.

Patriarkalisesta johtamistavasta, pomottamisesta eli kontrolloivasta, yhdenmukaisuutta ja ennustettavuutta vaativasta johtamistavasta on tarve siirtyä ja ollaan jo siirtymässä delegoimisen kautta osallistavaan ja valmentavaan johtamisen tapaan. Nyt tarvitaan uudenlaista näkemystä ja otetta johtajuuteen (Skyttä, Ritvanen, Räsänen, Mauno 2002).

Johtajuus on olemassa kaikissa organisaatioissa ja vuorovaikutustilanteissa. Sen määrä on vakio. Organisaatioissa johtajuus on määrämuotoistettu. On hyvä ymmärtää, että johtajuus ei ole sama kuin johtaja. Myös tiimiorganisaatioissa tarvitaan johtamista ja johtajuutta. Tiimin johtajuus on huolehtimista siitä, että asiat tiimissä hoituvat. Tavoitteena tiimiytävällä organisaatiolla on päästä todelliseen valmentavaan johtamistapaan myös arkipäivän toiminnassa. Valmentavassa johtamisessa prosessimainen yhteistyö on luonteva tapa hoitaa asioita. Se on aiempaa selkeämmin päämääristä ohjautuvaa. Tämänäyttöisessä yhteistyöilmastossa tiimien kasvu onnistuu (Skyttä ym. 2002).

Johtajuus jakautuu sekä ulkoiseen että sisäiseen johtajuuteen ja organisaatio tarvitsee molempia. Tiimiorganisaatioissa mahdollisimman suuri osa johtajuutta tulee olla tiimeillä, siis tiimin sisällä. Liiketoimintaprosessit ovat keskeisellä sijalla ja moniosaamista tarvitaan ja arvostetaan. Tiimiorganisaatioissa pyritään aitoon avoimuuteen ja töitä tehdään asiakkaalle. Tiimeillä tulee olla sovittu tiimivastuu ja 100 % valtuudet tiimin oman vastualueen tehtävien hoitamiseksi (Skyttä 2000, 85).

Menestykselliseen johtajuuteen kuuluu huolenpito asiakkaista, jatkuva uusiutuminen ja organisaatioon sitoutuneet, motivoituneet ja kykenevät ihmiset. Hyvä johto toimii muutosagenttina hakien uusia mahdollisuuksia ja pystyy määrittämään toiminnan suunnan selkeän vision avulla. Kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot mahdollistavat tahtotilan kuvaamisen selväksi. Menestykselliset johtajat ovat avoimia ja herkkiä näkemään ja hyväksymään muiden tarpeet ja eroavaisuudet. Johtajuus perustuu hankittuun luottamukseen ja toisten kunnioitukseen (Skyttä ym. 2002).

”Johtamisen tulisi perustua keskinäiseen luottamukseen. Tämän luottamuksen tulisi vallita organisaation kaikilla tasoilla tavalla, jossa kaikkia yhteisön jäseniä tuetaan riippumatta näiden muodollisesta asemasta tai tehtävästä. Johtamisen tulisi mahdollistaa täysi osallistuminen, avoin keskustelu ja vaikutusmahdollisuudet yhteisön ratkaisuihin sekä päätöksentekoon” (Laine 1996, 56).

Huipputiimeissä johtajuus on jaettua johtajuutta. Muodollinen johtaja tarvitaan ulkopuolisia varten, mutta kun tiimistä on tullut huipputiimi, johtajuus on usean jäsenen harteilla: kukin tarttuu ohjaksiin sen mukaan, mitä esteitä tai mahdollisuuksia tielle osuu. Kun syvälinen sitoutuminen toisiin ja yhteiseen asiaan yhdistyy yhteisjohtajuuteen ja vaihdettavissa oleviin taitoihin, huipputiimeistä tulee täysin omavaraisia ja ne etenevät omien sääntöjensä mukaan. Lisäksi ne yltyvät täysin käsittämättömiin työsuorituksiin ja nauttivat työsäään. Huumorintaju on yksi huipputiimien tunnusmerkki. Tällaisia tiimejä on kuitenkin vähän ja niitä ei saada aikaan tarkoituksellisesti. Siksi viisaat johtajat tekevät kaikkensa tunnistaakseen niiden olemassaolon, säilyttääkseen ne ja kaiken sen, mitä ne edustavat ja mihin ne vaikuttavat. (Katzenbach & Smith 1996.)

5.2.1 Johtamisen painopisteiden muuttuminen

Johtamisen olemus ja painopisteet ovat muuttuneet organisaatioiden muuttumisen myötä. Johtaminen muuttuu ylhäältä päin tapahtuvasta, yksioikoisesta, järjestelmäkeskeisestä käskemisestä kohti yhdessä tapahtuvaa, monimuotoista, prosessikeskeistä valmentamista. Johtamisen tavan pitää pystyä sopeutumaan yleiseen arvojen ja ajattelutapojen kehitykseen. Johtamisen tavat ja menetelmät vanhentuvat. Aiemmin loistavasti toiminut menetelmä saattaa kehityksen edetessä kääntyä jopa itseään vastaan (Skyttä ym., 2002).

Miten sitten johtamisen ja johtamistyön painopisteet todella muuttuvat? Michael Hammer pohtii kirjassaan *Beyond Reengineering* (1996), miltä tulevaisuuden työ, johtaminen, yritys ja yhteiskunta näyttävät. Hänen mukaansa varsin läheisessä tu-

levaisuudessa on enää prosessiorganisaatioita. Edelleen hänen arvionsa mukaan yritykset, jotka eivät pikavauhtia lähde muuttamaan toimintojaan prosessien pohjalle, ovat nopeasti kuolemassa tai jäävät jalkoihin. Hammerin mukaan johtajista tulee tulevaisuudessa yhä enemmän prosessinomistajia, joiden kolme keskeisintä vastuu- ja tehtäväaluetta ovat:

- 1) Suunnittelu/muotoilu (design) = asiakastarpeiden määrittely ja kilpailijoiden Benchmarkkaus, suoritustasopuutteiden tunnistaminen, vision ja päämäärän työstäminen, prosessin yksinkertaistaminen ja prosessin aikaansaannosten arviointi ja siitä uudelleen asiakastarpeiden määrittely. Nämä painopisteet muodostavat päättymättömän ketjun.
- 2) Valmentaminen (coaching) = tiimien valmentaminen. Valmentajan tehtävä ei ole sama kuin vanha työnjohtajan/esimiehen tehtävä uudella nimellä. Vanhassa organisaatiossa esimies oli se ”liima”, joka piti sirpaloituneet vastualueet jollakin tavalla kasassa. Prosessiorganisaatiossa prosessinomistaja on se ”öljy”, joka voitelee prosessin kulkemaan tuloksekkaasti.
- 3) Puolesta puhuminen (advocacy) = prosessinomistaja, johtaja hankkii prosessille sen tarvitsemat resurssit ja ylläpitää kokonaisnäkemyksiä.

Johtamisen tehtävänä on siis tuottaa johtamispalveluita, jotka auttavat tiimejä onnistumaan perustehtävänsä toteuttamisessa. Hammerin mukaan uudessa tavassa johtaa oivalletaan, että johtamisen kehittäminen on yhteistyötä ja vain eteneminen prosessina varmistaa todelliset muutokset ja niihin sitoutumisen (Hammer 1996). Muutoksen aikaansaamista edistää se, että esimiehet saavat yhdessä perusvalmennusta nykyaikaiseen johtamiseen. Valmennuksen pohjalta esimiehille tulee syntyä oivallus siitä, että todellinen johtamisen muutos edellyttää myös porukan kasvua, jolloin johtamisen sisältöä aletaan kehittää yhdessä (Skyttä ym. 2002).

Kirjassaan *Stewardship* Peter Block (1993) toteaa, että vahvalla, perinteisellä johtamisella ei saada luotua niitä perinpohjaisia muutoksia, joita organisaatiot nykypäivän muuttuvissa olosuhteissa tarvitsevat. Hänen mukaansa valmentava johtaminenkin on vain välivaihe matkalla kohti todellista kumppanuutta, jossa johtaminen ja työn tekeminen on yhdistetty. Kysymykseen ”Mikä on johtajien uusi rooli?” Block vastaa toteamalla, että työnjohtaja- ja johtaja-asetat säilyvät tulevaisuudessa siltä osin, kun ne voivat tuottaa lisäarvoa ydintiimeille, jotka ovat

niiden asiakkaita. Hänen mielestään perinteinen johtaminen (leadership) ja palvelusta kumpuava toiminta (stewardship) ovat tulevaisuuden perusvaihtoehtoja.

5.3 Johtamiskulttuuri

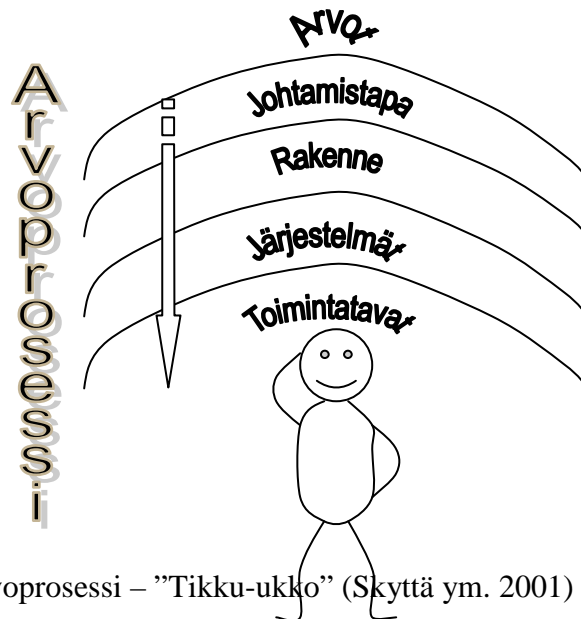
Keskusteltaessa organisaation johtamisesta, on hyvä pöyhäistä pintaa syvemmillä. Esimiesten tulee käydä vuoropuhelua johtamiskulttuurista. Mitkä asiat tuossa vuoropuhelussa täytyy tai on ainakin hyvä käsitellä? Ensimmäisenä käsiteltävänä asiana mielestäni on ihmiskäsitys. Ihmiskäsitys ohjaa kannanottoja mm. delegointiin, valtuutukseen, seurantajärjestelmään, ohjeistuksen tarkkuuteen, valvontaan ja johtamisotteeseen. Asiakasfilosofiaa on myös syytä pohdiskella. Onko asiakas kumppani, subjekti, objekti vai välttämätön paha. Miten valitsemamme asiakasfilosofia näkyy käytännössä ja mikä vaikutus sillä on rakenteisiin ja tiimien toimintaan? Valitettavan usein suomalaisissa organisaatioissa asiakaslähtöisyys todella merkitsee sitä, että asiakas lähtee, eikä enää palaa. Millaisesta asiakkaan arvostamisesta kertoo esim. se käytäntö, että lähimpänä pääovea olevat parkkiruudut on varattu organisaation johdon edustajille jne. Keskeinen pohdinnan alue on myös johtamisfilosofia. Onko esimies käskijä/pomo, delegoija, osallistaja, valmentaja tai tulevaisuuden verkostojen hoitaja. Johtamisfilosofia näkyy johtamisotteessa, valtuuttamisessa, vastuunjakamisessa, kannustamisessa, palkitsemisessa ja toiminnan kehittämisessä. Uskaltavatko esimiehet katsoa peilistä omaa toimintaansa? Voisimmeko jo sanoa pomolle ja käskijälle hyvästit?

Pelkästään asiajohtamiseen keskittyvä johtamiskulttuuri ei enää toimi nopeasti muuttuvassa työyhteisössä, kun pitää reagoida nopeasti mm. asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Työntekijöiden motiivit, päämäärät, osaaminen ja mahdollisuus aidosti sitoutua organisaation toimintaan tulee nostaa johtamista kehitettäessä tulosten yläpuolelle, koska juuri näiden asioiden kautta yritys tuottaa tulosta. Ihmisten johtaminen vaatii vapaita keskusteluja, kuuntelua ja läsnä olemista. Raportit, sähköpostit, etäinen johtaminen ja kyvyttömyys kohdata yksilö työyhteisössä ovat johdon osaamisessa suuri puute, kun puhutaan henkilöstöjohtamisesta.

Nykytilanteessa tarvitaan entistä enemmän valmentajaesimiehiä. He osaavat yhdessä tekemisen, heidän vuorovaikutustaitonsa ja kykynsä ylläpitää yhteistä tekemisen prosessia rakentaa hyvän motivoitumisen ja sitoutumisen perustan. He pystyvät avoimesti käsittelemään porukoittensa kanssa kaikki asiat, vaikeatkin. He osaavat valtuuttaa ja ohjata tiimejä itsenäiseen toimintatapaan.

5.4 Muutos kouraisee syvältä – arvot ohjaavat lopulta voimakkaimmin

Monet asiat ohjaavat ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä organisaatioissa. Monesti muutoksen tekeminen aloitetaan lähinnä pintaa olevista ja näin ollen helpoimmista sisällöistä. Tavallisimmin nämä edustavat toimintatapoja ja käytännön työskentelymenetelmiä. Todellinen käyttäytyminen ohjautuu aina syvältä – niistä arvoista, jotka juuri sillä hetkellä ovat tärkeimmät. Jos uusi toimintatapa ei ole vallalla olevien arvojen mukainen, sitä ei saada juurrutettua käytännöksi. Toimintatapojen yläpuolella vaikuttamassa ovat organisaation järjestelmät, niiden yläpuolella rakenne, rakenteen yläpuolella johtamistapa ja johtamistapaa määrittävät arvot. Jotta voimme organisaatioissa päästä todellisiin toimintatapamuutoksiin, on kaikkien edellä mainittujen tasojen ohjausvaikutukset tarkistettava, ymmärrettävä ja tehtävä tarvittavat muutokset (Skyttä ym. 2002).



Kuva 8. Arvoprosessi – ”Tikku-ukko” (Skyttä ym. 2001)

Arvot ohjaavat lopulta voimakkaimmin. Organisaatiossa löytyy yleensä kahdenlaisia arvoja: näytetyt ja käytetyt. Näytetyt eli viralliset arvot (tavoitearvot) ovat kirjattu toimintajärjestelmiin, julkilausumiksi ja huoneentauluiksi. Niiden kautta puhutaan esim. juhlatilaisuuksissa. Käytetyt arvot (nykyarvot) ovat juuri sen hetkistä arkitodellisuutta ja valitettavasti usein kaukana näytetyistä arvoista. Yleiset arvot kehittyvät yksittäisestä organisaatiosta riippumatta. Organisaation omia arvoja ja omaa arvopohjaa tulee näin ollen kehittää jatkuvasti: toisaalta pienentää käytettyjen arvojen välimatkaa näytettyihin ja toisaalta ohjata näytettyjä laajempien kehityssuuntien mukaan kohti tiimiarvoja.

Skytän mukaan organisaatio tarvitsee jatkuvaa arvokeskustelua, pysähtymätöntä arvoprosessia. Esimiesten omaksumat arvot vaikuttavat vahvasti kunkin esimiehen johtamistavan taustalla. Painopisteet, jotka tulisivat näkyä tiimiorganisaation arvoissa, ovat: työn tekeminen asiakkaalle, positiivinen avoimuus, vastuunottohalu, joustavuus/reagointinopeus, itseohjautuvuus/itsenäisyys, kehittymis-/muutoshalu ja laajapohjainen osaaminen. Organisaation viralliset, ”näytetyt” arvot on myös syytä analysoida. Miten ne mahdollisesti edistävät tai estävät tiimien kehittymistä ja tiimiorganisaatioon menoa? Arvoprosessi on tarpeen ulottaa koko organisaatioon, myös yksittäisiin tiimeihin (Skyttä 2000, 67-71).

Yhä useammassa organisaatiossa on viime aikoina esitetty kysymys: millä johtamistavalla esimiehet tehtävässään nykyisin pärjäävät? Pysyvätkö esimiehet kehityksen vauhdissa ja pystyvätkö omaksumaan sen vaatimia osaamisia? Johtamisen arvopohja on muutospaineen alla. Perinteisillä johtamisen arvoilla näytetään onnistuvan entistä huonommin. (Skyttä ym. 2002.) Jos esimiehet omassa tehtävässään osaavat johtaa ja järjestää yksilöille ja tiimeille parhaat onnistumisen edellytykset, uudistuneilla toimintatavoilla saadaan aikaan hyviä tuloksia. Yksilöiden ja tiimien mahdollisuuksia toimia entistä itsenäisemmin on lisätty ja sekä haluja että valmiuksia tällaiseen toimintaan tuntuu organisaatioista löytyvän. Kriittiseksi tekijäksi suotuisan kehityksen jatkumiselle näyttää kohoavan jälleen kerran, organisaatioiden johtaminen ja erityisesti ihmisten johtamistaidot. Kuilu esimiesten hallitsemisen osaamisen ja heidän muuttuneissa rakenteissa ja toimintakulttuureissa todella tarvitsemansa osaamisen välillä näyttää kuitenkin voimakkaasti kasvavan.

Menestykselliseen johtajuuteen kuuluu huolenpito asiakkaista, jatkuva uusiutuminen ja organisaatioon sitoutuneet, motivoituneet ja kykenevät ihmiset. Hyvä johto toimii muutosagenttina hakien uusia mahdollisuuksia ja pystyy määrittämään toiminnan suunnan selkeän vision avulla. Kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot mahdollistavat tahtotilan kuvaamisen selväksi. Menestykselliset johtajat ovat avoimia ja herkkiä näkemään ja hyväksymään muiden tarpeet ja eroavaisuudet. Johtajuus perustuu hankittuun luottamukseen ja toisten kunnioitukseen. Uskottavat esimiehet tuovat mielipiteensä esille, he eivät pelaa salaisilla muistiolla omaan organisaatioonsa päin.

5.5 Johtajana kehittymisen haasteet

Hyvät vuorovaikutustaidot edistävät hyvää yhteistyötä ja johtamista. Johtamisen muutoksessa esimiesten ihmissuhde-, tunneäly- ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Haasteena on, osaavatko esimiehet motivoida alaisiaan ja vaikuttaa asenteisiin. Jori Leskelä pohtii kirjassaan Motivaatiojohtaminen johtajana kehittymisen haasteita. Hän toteaa, ettei sen paremmin ihmisenä kuin esimiehenäkään kehittyminen ole mahdollista, jos emme kykene tunnistamaan omia tunteitamme ja kykene entistä paremmin löytämään itsemme ja luovuuden itsestämme. Tarjolla on erilaisia välineitä ja malleja, joiden avulla itse kukin esimies voi perehtyä henkilökohtaisiin persoonallisiin ominaisuuksiinsa ja niiden taustalla oleviin ajattelua ohjaaviin voimiin; mikä motivoi, mitä pelkää tai pyrkii välttämään jne.. Leskelän mukaan tietoisuus oman persoonallisuuden ominaisuuksista on välttämätön, jos aikoo murtaa uskomustensa rajoja ja kehittyä ihmisenä. Hän toteaa ihmisenä kasvamisen olevan tärkeää kaikille, mutta ensiarvoisen tärkeää se on esimiehille. Heidän persoonallisuudellaan ja tavoillaan toimia on ratkaiseva vaikutus monien ihmisten persoonallisuudelle. (Leskelä 2001, 19-20.)

Persoonallisilla voimavaroilla ymmärretään ihmisen itsetuntoon, tässä yhteydessä lähinnä ammatilliseen itsetuntoon, liittyviä asioita (Niskanen, Murto, Haapamäki 1998, 92). Niskasen ym. mukaan ihmisen persoonalliset voimavarat eivät ole

staattisia ja esim. organisaatiomuutosten yhteydessä tehdyt toimenkuvamuutokset ja töiden muuttuminen aiheuttaa muutoksia persoonallisissa voimavaroissa. Esimiestehtäviin joutuminen tai pääseminen on myös tilanne, joka vaikuttaa ja voi muuttaa radikaalisti ihmisen voimavaratilannetta. Henkilö, jolla ei ole esimieskoulutusta ja varsinkaan esimiestaitoja, saattaa huomata, ettei kykene suoriutumaan tehtävistään esimiehenä. Niskanen ym. toteavat, että seurauksena parhaimmillaan on esimieskoulutukseen hakeutuminen, mutta huonoimmillaan asia torjutaan defensiivilla. Valitettavasti työpaikoilla on henkilöitä, joiden voimavaratilanne ei vastaa esimiestehtävien vaatimuksia. Seurauksena saattaa olla runsaasti ongelmia työyhteisössä ja myös esimiehillä itsellään itsetunto-ongelmia (Niskanen ym. 1998, 93).

Juhani Honka (1997) tarkastelee johtajuutta kirjassa Osaamisen kehittäminen organisaatiossa nimenomaan oppilaitoksen johtamisen näkökulmasta. Hänen tulevaisuuden johtajasta laatimansa lista noudattelee Kouzesin ja Posnerin (1996) johtajan ominaisuusluetteloa. Tulevaisuuden johtajaa Honka kuvaa seuraavasti:

- 1) Johtaja ei odota vaan hän toimii. Uuden organisaation käynnistäminen, menetysten kääntäminen voitoiksi, sosiaalisten suhteiden kehittäminen, ihmisten elämisen laadun parantaminen jne. edellyttävät inhimillistä toimintaa.
- 2) Johtaja rakentaa luottamusta. Ihmiset seuraavat johtajia, jotka ovat rehellisiä, eteenpäin suuntautuneita, innostavia ja päteviä. Kyseiset piirteet herättävät luottamusta.
- 3) Johtajan pää hipoo pilviä, mutta jalat ovat tukevasti maassa. Johtajalla on suuntavaisto ja hänen tulee luoda tulevaisuuden visio.
- 4) Johtajan viitoittama visio ja viestittämät arvot ovat tärkeitä. Johtajan tulee kyetä rakentamaan yhteisiin arvoihin pitäytyvä yhteisö.
- 5) Johtaja ei onnistu työssään yksin. Yhä monimutkaistuvassa ja verkostoituvassa maailmassa voitolliset strategiat perustuvat ”me filosofialle” eikä ”minä filosofialle”.
- 6) Johtajan jättämä perintö on hänen johtamansa elämä. Se, miten johtaja elää omaa elämäänsä, määrää sen, missä määrin ihmiset ovat valmiita luovuttamaan elämänsä hänen käsiinsä.

Jokainen on vastuussa johtamistaidostaan. Se ei ole syntymälahja vaan havaittavissa oleva ja käytännössä opittava taito. Jokainen pystyy kehittämään itseään johtajana. Tulevaisuuden hallinta on yhä enemmän riippuvainen kunkin johtamistaidoista (Ruohotie, Honka 1997, 293-294). ”Johtajana kehittymistä ei voi tapahtua ilman ihmisenä kehittymistä. Se on melkoinen vaatimus ja rajoite! Yksi motivaatiojohtamisen tärkeimmistä työkaluista on ihmistuntemus ja siinä kehittyminen” (Leskelä, 2001).

Daniel Coleman toteaa tutkimuksiansa pohjalta, että korkeimmalla tasolla, johtavissa tehtävissä, menestys riippuu lähes kokonaan tunneälystä. Mitä ylemmäksi organisaatiossa edetään, sitä ratkaisevammiksi tulevat tunneälyyn perustuvat taidot. Siis johtajat, jotka ovat kehittäneet tunnetaitoja, ns. tunneälyä itsessään pärjäävät muita paremmin esimiestehtävissään (Coleman 1999).

5.6 Yhteenvetoa

Tiimiytymisprosessin alkuvaiheissa tiimityötaitoista korostuvat ihmisten vuorovaikutustaidot, -tavat ja tunneälytaidot. Erityisesti esimiesten taidoilla ja toiminnalla näyttää olevan sängen suuri merkitys henkilöitten kokemuksiin.

Työyhteisöt koostuvat erilaisista yksilöistä ja persoonista, joilla jokaisella on omat erityispiirteensä ja erilaiset tavat olla vuorovaikutuksessa. Yksilöt motivoituvat erilaisten asioiden ja kohtelun kautta. Samanlainen vuorovaikutustapa ei sovi kaikille ihmisille. Työyhteisön erilaisten yksilöiden persoonien ja toiminnan ymmärtäminen auttaa hakemaan sellaisia toimintamalleja johtajuuteen, joka tarjoaa yksilöille sitoutumisen mahdollisuuksia ja mahdollistaa motivoitumisen ja maksimaalisen toiminnan työyhteisössä. Monet esimiehet tuntuvat kamppailevan oman itse-tuntemuksensa kanssa. He kysyvät: Millainen minä olen ihmisenä/persoonana? Mikä on minulle ominaisin tapa hoitaa esimiestehtävää? Esimiehenä ja johtajana kehittyminen on mahdollista vasta sitten, kun esimies tunnistaa oman itsensä; oman persoonansa vahvuudet ja heikkoudet, omat tunteensa ja kykenee hakemaan

ja löytämään luovuuden itsestään. Omien persoonallisuuspiirteiden analysoinnin kautta voimme löytää mahdollisuuksia uusille ajattelu- ja toimintatavoille ja siten kasvaa ihmisinä. Esimiestyössä esimiehen oma itsetuntemus on aina keskiössä. Esimies tekee työtä omalla persoonallaan. Perinteisen esimiehen tärkein työkalu on ollut vastaus. Muuttuneissa organisaatioissa tämän päivän esimiehen tärkein työkalu on kysymys! Opettelemalla aidon kysymysten teon taidon, esimies pystyy saamaan yksilöt ja tiimit mukaansa, osallistamaan ja prosessoimaan yhdessä keskeisiä toimintaan vaikuttavia asioita ja auttaa tiimejä ja yksilöitä oman toimintansa itsearvioinnissa. Kunkin oman oivalluksen kautta syntyy sitoutuminen ja motivoituminen vastuunottoon, yhteisten asioiden hoitoon ja kehittymiseen.

6 AMMATILLISET AIKUISKOULUTUSKESKUKSET KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJINÄ

Ammatilliset aikuiskoulutuskeskukset muodostavat tänä päivänä maan suurimman, käytännön ammatillista aikuiskoulutusta järjestävän verkoston. Keskukset ovat itsenäisiä, liiketaloudellisin periaattein toimivia koulutus- ja kehittämispalvelujen tuottajia. Aikuiskoulutuskeskukset tarjoavat: ammatillista perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta, konsultointiapua, yritysten ja organisaatioiden kehittämissuunnitelmia ja apua kansainvälisten yhteyksien löytämisessä. Koulutusta järjestetään: yritysten hankkimana henkilöstökoulutuksena, työhallinnon hankkimana työvoimapolitiittisena koulutuksena ja opetushallinnon osin tai kokonaan rahoittamana ammatillisena perusopetuksena, ammattitutkintoihin valmentavana koulutuksena, omaehtoisena ammatillisena lisäkoulutuksena sekä oppisopimuskoulutuksena. Aikuiskoulutuskeskukset rohkaisevat yksilöitä ja yrittäjiä ottamaan vastaan tulevaisuuden haasteet. Ne toimivat oman alueensa ja maakuntansa kehittämisyksikköinä. Monien projektien kautta aikuiskoulutuskeskukset ovat myös väline elinkeinoelämän kansainvälistymisessä. Palveluja hankkivia asiakkaita ovat työ- ja opetushallinto, elinkeinoelämä sekä itseään kehittävät kansalaiset.

Molemmat tutkimuksen kohteena olevat aikuiskoulutuskeskukset; HRAKK ja TTSAKK, on perustettu v. 1971 ammatillisen kurssikeskuksen nimellä, silloin lähinnä työvoimapoliittisen koulutuksen järjestämiseksi. HRAKK perustettiin 17.11.1971 ja aloitti silloin toimintansa alusta. HRAKK:n taustayhteisönä ja omistajana on säätiö, jonka muodostavat Hyvinkään ja Riihimäen kaupungit sekä Lopen ja Hausjärven kunnat. Työtehoseuran aikuiskoulutuskeskus on Työtehoseuran ry:n omistama ammatillinen aikuiskoulutuskeskus. TTSAKK:n toiminnan juuret juontavat historiassa taaksepäin, sillä Työtehoseura aloitti ammattikurssi-toiminnan järjestämisen jo v. 1955. Nykyinen TTSAKK perustettiin 13.1.1971. (Leskinen, Talka, Pohjonen 1997.) Nyttemmin molempien nimi on vaihtunut kurssikeskuksesta aikuiskoulutuskeskukseksi ja asema vakiintunut oppilaitoskentässä.

Molemmat aikuiskoulutuskeskukset ovat vahvoja aikuiskouluttajia omilla koulutusaloillaan ja omalla alueellaan järjestäen koulutusta työelämän ja yritysten tarpeisiin. Molempien oppilaitosten monipuolinen koulutustarjonta palvelee sekä yksittäisten henkilöiden ammatillista kouluttautumista että yritysten kanssa räätälöityä henkilöstökoulutusta. Ne toteuttavat työvoimakoulutusta, omaehtoista koulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä yritysten tarpeisiin suunnattua henkilöstökoulutusta. Pääosa koulutuksesta on tutkintoihin valmistavaa. Vaikka HRAKK:n ja TTSAKK:n maantieteellinen välimatka on vain 15 km, keskinäistä kilpailua juurikaan ei ole, koska molemmilla on omat koulutusalsansa. HRAKK:n koulutusaloina ovat olleet sen perustamisesta lähtien metalli, ravintola, puhdistuspalvelu ja ohjaava koulutus. Myöhemmin mukaan ovat tulleet rakennus, kauppa ja hallinto, siellä erityisesti atk, logistiikka, turvallisuus, ympäristö. Myös maahanmuuttajakoulutusta eri muodoissaan on HRAKK:ssa järjestetty vuodesta 1988 lähtien. TTSAKK:n koulutusaloja ovat auto-, kuljetus/logistiikka-, maarakennus-, puu- ja verhoilu- sekä puutarha-ala ja yrityspalveluyksikkö. Koulutus toteutetaan mahdollisimman käytännönläheisesti ja nykyaikaisin menetelmin. Tavoitteena molemmissa oppilaitoksissa on huomioida työelämän ammattitaitovaatimukset ja kouluttaa ammatillaisia työelämän tarpeisiin.

HRAKK:n kotipaikka on Hyvinkää, mutta aikuiskoulutuskeskuksella on toimipaikat ja toimintaa myös Riihimäellä, Hämeenlinnassa ja Helsingissä. Henkilökuntaa vuonna 2001 oli n. 80 henkilöä. Oppilaitoksella on sertifioitu toimintajärjestelmä (ISO 9001 ja ISO 14001). TTSAKK:n kotipaikka on Nurmijärven Rajamäellä, mutta aikuiskoulutuskeskuksella on toimipaikka myös Vantaalla. Henkilökunnan määrä tutkimushetkellä oli n. 80 henkilöä. Oppilaitoksella on SFS-9001 sertifikaatti.

HRAKK:n liiketoimintasuunnitelmaan on visiona kirjattu halu olla asiakaskeskeinen, innovatiivinen ja toiminnallisesti itsenäinen aikuiskouluttaja, joka tarjoaa laadukkaita palveluja joustavasti ja kilpailukykyisesti ympäristökäsit huomioiden ja työn ilo säilyttäen. *Strategisina päämäärinä ovat: 1. asiakaskeskeisyys, 2. tuloksellisuus, 3. määrällinen ja laadullinen johtajuus aikuiskouluttajana, 3. työn ja oppimisen ilo.* Keskeisinä arvoina ovat *asiakaskeskeisyys, tuloksellisuus ja myönteisyys.* Asiakaskeskeisyydessä painottuu ostajien ja opiskelijoiden näkökulma, tuloksellisuudessa talouden näkökulma ja myönteisyydessä henkilöstön näkökulma. Työn ilo merkitsee osaamista ja jaksamista. Asiakirjojen mukaan HRAKK haluaa tarjota turvallisen, yksilön osaamista arvostavan, itsensä kehittämiseen kannustavan, haasteellisen ja innostavan työympäristön. Edellä olevat arvot ovat ns. virallisia, näytettyjä arvoja.

TTSAKK:n missiona on parantaa elinkeinoelämän ja yhteiskunnan kilpailukykyä kehittämällä yksilöiden ammatillista osaamista. Keskeisinä arvoina ovat *asiakaskeskeisyys, elinikäinen oppiminen, hyvä laatu ja yksilön kunnioittaminen.* TTSAKK:n koulutustarjonta perustuu vankkaan henkilökunnan osaamiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Opetuksen jatkuva kehittäminen läheisessä yhteistyössä työelämän kanssa sekä ajanmukainen opetuskalusto takaavat kilpailukykyisen ja työelämän tarpeisiin soveltuvan koulutuksen.

7 ORGANISAATIO A:N TIIMIYTYMISPROSESSIN TAUSTAN TARKASTELUA

7.1 Taustaa organisaatio A:n tiimiytymiselle

Ensimmäiset puheet tiimeistä organisaatio A:ssa alkoivat 1990 luvun alkupuoliskolla. Silloinen rehtori oli kuullut rehtoripäivillä tiimeistä ja tiimimäisistä työskentelytavoista ja hän ajatuksesta innostuneena esitti asian henkilökunnalle. Vuonna 1994 alettiin muodostaa koulutusaloitettuja tiimejä, joille kullekin silloinen rehtori nimesi tiiminvetäjän. Kun silloin puhuimme tiimeistä, tiimi sanan merkitys oli kaukana todellisesta tiimistä ja edellä kirjoitetusta Pirneksen määritelmästä. Tuolloin kyse oli lähinnä nimikkeiden muutoksesta, ei todelliseen tiimiorganisaatioon siirtymisestä. Tässä ensimmäisessä tiimiytymisyrityksessä henkilökunnalle ei järjestetty minkäänlaista tiimikoulutusta tai -valmennusta. Näin ollen yhteistä ymmärrystä sen enempää halutun muutoksen perusteluista kuin käytetyistä termeistäkään ei syntynyt.

Tiimimäistä organisaatiomallia kokeiltiin pari vuotta. Huomattiin, etteivät ihmiset olleet muuttaneet toimintatapojaan eikä muutoksella haettuja positiivisia tuloksia oltu riittävästi saavutettu. Vuoden 1996 syksyllä alkoivat uudet tuulet puhaltamaan ylimmän esimiehen vaihtumisen myötä. Marraskuussa 1996 uusi rehtori esitti A:n organisaation kehittämissuunnitelmansa, joka sisälsi organisaation madaltamisen ja silloisten ns. tiimien uudelleenjärjestelyn. Organisaatiotasojen määrä tuli kolme. Tiimit hän määritteli seuraavasti: ”Tiimit toimivat rehtorin alaisuudessa ja ovat taloudellisessa vastuussa. Tiimi muodostuu vetäjästä, kouluttajista ja tiimikohtaisesta markkinointi/kurssisihteeristä. Vetäjät ja sihteerit valitaan neuvotellen tiimin kanssa yhdessä. Tiimin vetäjän titteli olisi esim. koulutuspäällikkö ja hänen aikaresurssinsa tiimin vetämiseen olisi 30-40 % työajasta. Tiimit olisivat toiminnassaan budjetin puitteissa itsenäisiä. Tiimejä olisi 4 – 6.”

A:n organisaatio muutettiin siten, että koulutusaloista muodostettiin koulutusyksiköjä, yhteensä seitsemän. Yksikön vetäjä oli alussa osastonjohtajan, sittemmin koulutuspäällikön nimikkeellä. Edelleenkin tässä vaiheessa ei tiimikoulutusta järjestetty eikä tiimejä vielä valmennettu eikä varsinaisia tiimisopimuksia tehty. Määrätietoisempi tiimiorganisaation kehittäminen aloitettiin koko organisaation yhteisellä kehittämisprosessilla syksyllä 1998. Kaikki yksiköt siirtyivät virallisesti toimimaan tiimeinä vuoden 2000 loppuun mennessä.

7.2 Yhteistyössä tiimiytymään kaupungin opetustoimen toisen asteen oppilaitosten kanssa

Tiimimäisen työskentelyn periaatteet ja tarve muuttaa toimintatapoja tiimimäiseen suuntaan tiedostettiin myös Hyvinkään kaupungilla, julkishallinnon opetustoimessa. A:n rehtori teki yhteistyötä ja kävi keskusteluja Hyvinkään kaupungin toisen asteen koulutusasioista vastaavan kaupungin koulutuspäällikön kanssa. Heille virisi ajatus yhdistää sekä A:n että kaupungin opetuspalvelukeskuksen tiimikoulutustarpeet. Järjestettäviin tiimikoulutuksiin tulisi osallistujia molemmista organisaatioista.

A:n laajennetun johtoryhmän eli jorytiimin kokouksissa tiimiasioista keskusteltiin ja tehtiin päätös ostaa tiimikoulutusta ulkopuoliselta kouluttajalta, kaksi pv/hlö koko henkilöstölle. Koulutus nähtiin tarpeelliseksi, jotta löydettäisiin yhteinen ymmärrys ja terminologia tiimeistä ja tiimiorganisaatiosta puhuttaessa. Tiimikoulutukset aloitettiin HRAKK:n ja Hyvinkään kaupungin yhteisenä hankkeena loka-kuun 1998 alussa ennen varsinaista päätöksentekoa siirtymisestä tiimiorganisaatioon.

7.2.1 Kahden organisaation yhdistetyt tiimikoulutukset

Hyvinkään kaupungin edustajia yhteisissä tiimikoulutuksissa oli kaiken kaikkiaan noin 40-50 ja HRAKK:sta 30-40 osallistujaa. Lisäksi aikuiskoulutuskeskuksen henkilöstölle, joka ei ollut pystynyt osallistumaan ns. yhteisiin koulutuspäiviin, järjestettiin vielä pari sisäistä koulutustilaisuutta myöhemmin. Niihin osallistui yhteensä n. 30 henkilöä. Yhteisistä koulutuksista tiedotettiin tiimikoulutuskutsuilla, joissa oli koulutuksen otsikko, lähipäivien päivämäärät ja koulutuspaikkana terveydenhuolto-oppilaitoksen luokka. Yhteisten koulutuksien perusteluista ja niiden tavoitteista ei ennen koulutuksia tiedotettu kummankaan organisaation henkilöstölle etukäteen selkeästi. Koulutusryhmien ensimmäisinä koulutuspäivinä HRAKK:n rehtori ja/tai kaupungin koulutuspäällikkö kävivät avaamassa koulutuksen ja kertoivat siinä vaiheessa koulutuksen tavoitteista. Tästä huolimatta molempien organisaatioiden henkilöstö oli hämmentynyt havaitessaan koulutuspäiviin osallistuvan kahden eri organisaation ihmisiä.

Koulutusjärjestelyt aiheuttivat paljon kysymyksiä ja huhuja. Organisaatio A:ssa henkilöstö pelkäsi, että alueen ammatillinen aikuiskoulutus pilkootaan toisen asteen oppilaitoksiin ja säätiöpohjainen itsenäinen aikuisoppilaitos lakkaa olemasta. Toisaalta myös kaupungin toisen asteen oppilaitoksissa pelättiin, että aikuiskoulutus siirretään kokonaisuudessaan aikuiskoulutuskeskukselle. Kouluttaja käsitteli ansiokkaasti tiimiytymiseen liittyviä teorioita ja toimintatapoja. Jo ensimmäisinä koulutuspäivinä molemmissa organisaatioissa alettiin puhua tiimeistä, vaikka käytännön toiminta oli vielä ryhmätyötä. Usko ja toivo ihan oikeaan tiimityön mahdollisuuteen olivat kuitenkin vahvat.

8 A:N TIIMIYTYMISPROSESSIN KUVAUS JA TARKASTELUA

8.1 Tiimiorganisaatiopäätökset

Tiimiorganisaatioon liittyvien päätöksien teon tarkastelun rajaan vuosina 1998-2000 tehtyihin päätöksiin. Varsinainen tavoitteellinen tiimiytymisprosessi käynnistyi vuonna 1998 ja tiimiorganisaatioon siirtymisen takarajaksi asetettiin 31.12.2000.

Varsinainen herääminen tavoittelemaan todellista tiimiorganisaatiota tapahtui A:ssa pikkuhiljaa johtoryhmän, rehtorin ja jorytiimin pohdinnoissa. Sen yhtenä ilmenemismuotoja oli, että kaksi ihmistä, silloinen apulaisrehtori ja tämän työn tekijä, palvelualan silloinen koulutuspäällikkö, lähetettiin tiimivalmentajakoulutukseen maaliskuussa 1998. Koulutuksen aikana me, tulevat tiimivalmentajat teimme alustavaa suunnitelmaa tiimiyttämisen käynnistämiseksi. Samanaikaisesti oli päätetty, että toimisto- ja kiinteistötiimit käynnistetään pilottitiimeinä ja tiimivalmentajat aloittivat näiden kahden tiimin valmentamisen. Muun talon osalta varsinaiset tiimiytymispäätökset ja tiimiytymisen käynnistäminen jäivät syksyyn 1998. Syyskuun 15. päivänä 1998 rehtori piti henkilöstölle tiedotustilaisuuden ja kertoi hän organisaatioon liittyvistä suunnitelmista sekä toimisto- ja kiinteistötiimien toimimisesta tiimiytyksen osalta pilottona. Johtoryhmä ja silloinen laajennettu johtoryhmä eli jorytiimi (johtoryhmä + koulutuspäälliköt) olivat jo aiemmin keskustelleet asiasta, mutta suurelle osalle henkilöstöä asia oli uusi ja yllättävä.

8.2 Organisaatiomuutos A:ssa

Lokakuun 19. päivänä 1998 A:n johtoryhmä ja koulutuspäälliköt pitivät neuvottelupäivän, jonka keskeisenä teemana oli tiimiorganisaatioon siirtyminen. Tuota päivää voitaneen pitää periaatteellisena päätöksentekopäivänä. Silloin tehtiin tiimiorganisaatioon siirtymispäätös ja päätettiin tiimiytymisen jälkeisestä organisatorakenteesta. Uusien päätöksien myötä johtoryhmää (aiemmin rehtori, apulaisrehtori, hallintopäällikkö ja neljä koulutuspäällikköä) laajennettiin ja jorytiimi eli laajennettu johtoryhmä lakkautettiin. Entisiä koulutusyksiköjä yhdistettiin ja

muodostettiin neljä koulutuspäällikkövetoista toimialaa. Samalla päätettiin tiimirakenteesta. Päädyttiin koulutusalaakohtaisiin tiimeihin, ns. tulostiimeihin. Lisäksi päätettiin ns. tukitiimien perustamisesta yhteisten asioiden hoitamiseksi. Tukitiimejä tulivat olemaan markkinointi, tietohallinto, laatu, toimisto, kiinteistö ja pedagoginen tiimi. Muutoksen siirtymäajaksi päätettiin kaksi vuotta 1.1.1999 – 31.12.2000. Koulutuspäälliköiden (aiemmin 7, nyt 4), apulaisrehtorin ja koulutussihteerien toimet tulivat sisäisesti haettaviksi eli varsin moni henkilö joutui hakemaan omaa tointa, jos halusi jatkaa entisen tehtävänsä hoitamista. Koulutuspäälliköitten ja koulutussihteerien tehtävien julistaminen uudelleen haettaviksi aiheutti yksilötasolla hämmennystä, pettymystä ja loi jonkinlaisen kilpailutilanteen oppilaitoksen sisälle.

8.3 Tiimiytymisprosessin etenemisen seuranta

Johtoryhmän pöytäkirjamerkintöjen perusteella tiimiorganisaatioon siirtymisen, tiimiasioiden käsittely ja etenemisen seuranta kuului lähes jokaisen kokouksen asialistaan. Johtoryhmän päätöksistä tiedottaminen henkilökunnalle oli niukkaa.

Vuonna 1999 johtoryhmä seurasi tiimiytymisen etenemistä, antoi rerurseja tarvittavan tiimi- ja tiimivalmentajakoulutuksen järjestämiseksi sekä kirjasi tiimisopimustilannetta. Kesän 2000 jälkeen ote tiimiasioiden käsittelyyn napakoitui, sillä olihan tiimiytymisprosessille asetettu takaraja 31.12.2000 lähestymässä. Tiimivalmentajan ominaisuudessa esitin 26.9.2000 yhdessä toisen tiimivalmentajan eli apulaisrehtorin kanssa tiimiytymisen ohjausryhmän perustamista tavoitteena tukea ja varmistaa koulutusalojen tiimiytymistä. Esitys sai kannatusta, mutta ohjausryhmää kuitenkin perustettu. Myöskään päätöstä pitää johtoryhmän ja tiimivalmentajien yhteisiä palaverreja 1-3 kertaa vuodessa ei toteutettu.

Vuodet 1999 ja 2000 olivat A-aikuiskoulutuskeskuksessa tavallaan tiimiytymisen siirtymäaika. Vuoden 1999 ensimmäisellä vuosipuoliskolla koulutusalat lähtivät hyvin eri tahtiin liikkeelle. Pilottina jo aiemmin keväällä 1998 käyntiin lähtenyt toimisto- ja kiinteistötiimien prosessointi ja tiimivalmennus tuotti tulosta ja toimistotiimin tiimisopimus allekirjoitettiin ensimmäisenä 3.2.1999. Kiinteistötiimin

tiimisopimus valmistui seuraavaksi syksyllä 1999. Ns. yhteisistä tiimeistä seuraavina tiimisopimuksin tiiminsä virallistivat markkinointitiimi ja tietohallintotiimi. Ensimmäinen koulutuslakohtainen tiimi syntyi 18.9.1999 ohjaavaan koulutukseen, jonka tiimiytymistä kuvaan tarkemmin tässä työssäni. Koulutusaloista myös puhdistuspalvelualan tiimi teki tiimisopimuksen vuoden 1999 lopulla.

Koko siirtymäajan käytössä oli rinnakkain kaksi erilaista hallinto-ohjetta. Vanhaa hallinto-ohjetta noudatettiin siellä, missä tiimisopimuksia ei vielä ollut. Tiimisopimuksen allekirjoittamisen jälkeen tiimit alkoivat toimia uuden hallinto-ohjeen, joka siis huomioi tiimimäisen työskentelyn, mukaan. Koska tiimisopimuksia syntyi hyvin eri tahtiin, aiheutui tästä järjestelystä paljon työtä ja vaivaa myös hallinnolle. Lisäksi kahden järjestelmän yhtä aikaisella käytöllä oli tiimiytymisprosessia hidastava vaikutus koko A:n tasolla. Vanha järjestelmään käyttää yleensä armottomasti hyväkseen kaiken sen ajan, mikä sen olemassaololle sallitaan.

Tiimivalmentajien rooli tiimiytymisprosessin alkuvaiheessa ja pilottitiimien valmennuksessa oli aktiivinen. Tiimivalmentajat tarjosivat valmennusta myös koulutusalojen tiimeille ja olivat mukana lähes kaikkien tiimien käynnistämisen alkuvaiheessa vähintään kerran. Monen tiimin kohdalla pidettiin useampia valmennusruneamia pidemmällä aikavälillä. Tiimivalmentajille ei selkeästi resursoitu aikaa tiimivalmentajan työhön, vaan sitä tehtiin oman työn ohella sen mukaan, mitä kysyntää oli ja muilta töiltä ehdittiin. Käsitykseni mukaan kaikki tiimivalmentajat olivat melko kuormitettuja muista työtehtävistä ja ongelmana koko siirtymäajan oli pystyä järjestämään riittävästi aikaa tiimivalmennukseen. Vuosina 1998, 1999 ja alkuvuoden 2000 tiimivalmentajien ajankäytön kustannukset kirjautuivat hallinnon kustannuksiksi. Elokuusta 2000 lähtien tiimivalmentajien kustannukset kirjattiin tiimivalmentajan tilanteen tiimin kustannuksiksi. Tämän päätöksen jälkeen tiimivalmentajien kysyntä tyrehtyi lähes kokonaan. Tosin osa tiimeistä oli jo siihen mennessä tehnyt tiimisopimuksensa, mutta hyvin monella tiimillä prosessi oli vielä pahasti kesken.

9 OHJAAVAN KOULUTUKSEN TIIMIYTYMINEN – HAASTATTELujen KUVAAMA

9.1 Ohjaavan tiimi

Palvelualan koulutusaloista, ohjaavan koulutuksen henkilöstö koostui etupäässä humanisteista. Havaintojeni mukaan ohjaavan koulutuksen ihmiset olivat jo usean vuoden ajan tietoisesti tavoitelleet toiminnassaan tiimimäisiä työskentelytapoja ja onnistuneetkin niiden toteuttamisessa melko hyvin. Se oli näkynyt panostamisessa omaan työhön, vastuunotossa opetukseen liittyvistä työtehtävistä ja yhteistoiminnassa. Ohjaavan tiimin toiminta oli jo ennen tiimitysprosessia tiimien kypsyysportaisiin peilaten mielestäni kolmannella portaalla eli hyvin toimiva ryhmä. Ennakko-odotusten mukaan tiimi saikin koulutusaloista ensimmäisenä tiimisopimuksen ensimmäisen version valmiiksi ja kehitys kohti todellista tiimiä lähti käyntiin.

Tiimissä työ kokonaisvaltaistuu ja haasteet lisääntyvät. Tiimin tulee vastata koko koulutusalan työtehtävistä; koulutuksen suunnittelusta, tarjousten tekemisestä, koulutuksien toteuttamisesta ja kehittamisestä. Osaamiskartoituksen tekemisen yhteydessä tiimi oli keskustellut tiimin tavoitteista, tehtävistä ja vastuuhenkilöistä. Tarkasteluhetkellä oli vastuuhenkilöiden nimeäminen tehtävä- ja asiakokonaisuuksille vielä kesken huolimatta siitä, että tiimi oli allekirjoittanut tiimisopimuksen ensimmäisten joukossa.

Ohjaavan koulutuksen tiimi oli tiimiytymisen alkuvaiheessa henkilömäärältään palvelualan suurin tiimi, enimmillään 16 henkilöä. Koulutuksien supistumisista johtuen ohjaava tiimi oli radikaalisti pienentynyt vuoteen 2002. Haastatellessani keväällä 2002 tiimiläisiä ohjaava tiimi koostuu yhdeksästä henkilöstä. Heistä vakituisessa, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa oli kuusi henkilöä. Koko-aikaisia, vakituisia, opetustyössä kiinteästi mukana olevia kouluttajia oli vain kolme henkilöä. Ohjaava tiimi oli myös A:n vakituisista henkilöistä kotitiimi palvelualan koulutussihteerille ja koulutussuunnittelijalle, jonka päätyönä on toimia koko oppilaitoksen kv- ja projektikoordinaattorina. Lisäksi tiimissä oli haastatteluhetkellä yksi määräaikainen kouluttaja lyhytkestoisessa työsuhteessa ja kaksi tuntiopettajaa.

9.2 Haastattelut

Tähän tutkimukseen haastattelin maaliskuussa 2002 ohjaavan tiimin silloisesta kokoonpanosta viittä vakituisessa työsuhteessa olevaa henkilöä, jotka ovat olleet työsuhteessa oppilaitokseen koko A:n tiimiytymisprosessin ajan.

Haastattelun perusrungon kysymysten tarkoituksena oli saada esille ohjaavan tiimin jäsenten ajatukset, mielipiteet ja kokemukset A:n tiimiytymisprosessin tavoitteista, lähtöstartista eli yhteisestä tiimikoulutuksesta, yhteisen ymmärryksen syntymisen tasosta, tiimiytymisprosessin etenemisestä ja sitä edistäneistä ja haitanneista tekijöistä, johdon toimintatavoista, tavoitteiden saavuttamisesta, kokemuksista ja tiimiytymisen nykytilasta. Haastattelun kysymysrunko on liitteessä 1. Käsitellessäni aineistoa teemoittelin aineiston tutkimustehtävän mukaisesti löytääkseni vastauksia tutkimuskohteina olleiden oppilaitosten tiimiytymisprosessin aikaisiin ilmiöihin. Aineiston ryhmittelin neljään teemaan: 1) yhteisen ymmärryksen syntyminen, 2) tiimiytymistä edistäneet tekijät, 3) tiimiytymisen esteet/hidasteet, 4) johtamistavan merkitys tiimiytymiselle.

9.3 Tutkimustulokset

9.3.1 Yhteisen ymmärryksen syntyminen

Yhteisen ymmärryksen syntyminen lähtötilanteesta ja tiimiytymisprossin tavoitteista/päämääristä on tärkeää todellisen kehityksen aikaansaamiseksi. Aaltonen ym., kuten muutkin tiimiasiantuntijat korostavat yhteisen päämäärän ja tavoitteiden yhteisen prosessoinnin tärkeyttä (Aaltonen ym. 1996, 31). Tämän yhteisen prosessin tuloksena rakentuu tiimin jäsenten yhteinen ymmärrys. Tutkin yhteisen ymmärryksen syntymistä kysymällä haastateltavilta kunkin käsitystä tiimiytymisen tavoitteesta. Moni haastateltava mietti vastaustaan melko pitkään. Vastauksista ilmeni, ettei selkeää ja kattavaa yhteistä käsitystä ja ymmärrystä tiimiytymisen syistä ja tavoitteista ollut päässyt haastateltaville muodostumaan. Kun kokosin yksittäiset vastaukset yhteen, tavoitteen asetteluna nähtiin toiminnan uudistaminen ja parantaminen, tehokkuuden lisääminen, kilpailukyvyyn säilyttäminen ja parantaminen, itsenäisen toiminnan lisääminen, haasteisiin vastaaminen, organisaation mataloittaminen ja se, että ollaan mukana jossakin hienossa, missä muutkin ovat mukana.

”Tota, kyllä se oli varmasti...sekään ei ollut varmasti niin hirvittävän selvä tämä tavoitteiden asettelu siinä vaiheessa...siinä vaan oli jotain hienoa, minkä kimp-puun me lähdettiin työskentelemään, iso päämäärä, minne täyty nopeasti ehdotomasti päästä ja yhteistyössä näitten kaupungin muitten instanssien kanssa.”

Tutkittavan aineiston perusteella on ilmeistä, ettei aitoa tiimitoimintaa ja sen tavoitteita oltu vielääkään yhteisesti oikein ymmärretty ja sisäistetty. Aloituvaiheen epäonnistuminen vaikeutti koko tiimiytymisprosessille niin tärkeän yhteisen ymmärryksen ja käsitteistön syntymistä.

”Alkukoulutukseen oli turha sekoitella toista organisaatiota mukaan. Siitä ei syntynyt pätkääkään hyvää ... ei yhtään yhteistyötä vaan juttu kuivui kokoon alkuun-

sa. Oli turhaa lähteä toisen organisaation kanssa yhdessä, koska se hämärsi tavoitteita ja vei pohjaa pois omalta tiimiytymiseltä.”

Tiimiityksen käynnistysvaiheessa tiimikoulutuksen toteuttaminen kahden eri organisaation yhteisenä koulutuksena oli näin jälkikäteen tarkasteltuna vaikutuksiltaan negatiivinen asia ja vaikeutti A:n oman organisaation tiimiytysprosessia. Alkuvaiheessa olisi kannattanut järjestää tiimivalmennus vain omalle organisaatiolle ja sen sisällä keskustella enemmän tiimiytymisprosessin tavoitteista. Näin olisi voitu varmistaa, että kaikilla organisaation jäsenillä tulevissa tiimeissä olisi ollut kristallinkirkas käsitys siitä, miksi, mihin ja millaista toimintaa tavoiteltiin. Yhteisen ymmärryksen löytäminen olisi vaikuttanut myönteisesti yksittäisten ihmisten motivaatioon ja sen myötä koko prosessiin sitoutumiseen. Nyt tutkimusaineistosta voi tehdä sen johtopäätöksen, että sitoutuminen oli vaihtelevaa ja suurella osalla varsin näennäistä.

Yhteistä näkemystä ei haastatteluaineiston pohjalta myöskään ollut muodostunut tavoitteisiin pääsemisestä. Tämä selittyy sillä, että tiimiytymisen käynnistysvaiheessa ei ollut yhteistä ymmärrystä tavoitteista vaan jokainen ymmärsi ja tulkitse ne omalla tavallaan. Haastatelluista yksi viidestä henkilöstä totesi, ettei ole päästy tavoitteisiin. Toisen henkilön mukaan matkalla ollaan, loppujen mukaan tavoitteet saavutettiin osittain. Yhteistyötavoitteisiin ja yhteisiin tiimeihin kaupungin oppilaitosten kanssa ei päästy. Ainoastaan A:n pedagogisessa tiimissä kaupungin oppisopimustarkastaja on ollut asiantuntijajäsenenä mukana.

9.3.2 Tiimiytymistä edistäneet tekijät

Tiimiytymistä edistäviksi tekijöiksi haastatteluaineistosta nousivat: käytännön työ, tiimin ihmiset, koulutustilaisuudet ja tiimin yhteiset kehittämispäivät.

”Se käytännön työ edisti. Se, mikä liittyi siihen tiimiytymiseen käytännön työssä, mitkä asiat mä jouduin, jouduin siinä vaiheessa tekemään tietämättä miks, että

niin mä huomasin jälkikäteen sen hyödyn ja se edisti sitä, että koska kerran näin hyvin menee tässä asiassa niin tästä voi olla jotakin hyötyä...”

”Edistänyt on se, että ihmiset on sitten niin kuin niillä eväillä, mitä itse kullakin on, on parhaansa mukaan yrittänyt selviytyä. Sitten, kun on vastuuntuntoisia ihmisiä, jotka huolehtii siitä hommasta vaikka tuntuu siltä, ettei aika riitä millään... se on tullut ihan ihmisistä.”

”Kyllä tietysti nämä tällaiset koulutusilaisuudet, mitä meillä nyt oli, missä porukalla mietittiin asioita ja annettiin palautetta positiivista ja negatiivistakin. Nämä kehitty mun mielestä kyllä sitä eteenpäin pääsyä. Ja sitten yhteinen työskentely tiimin sisällä ja tiimin kehittämispäivät ja tällaiset on olleet tärkeitä.”

Parhaiten tiimiytymistä siis edistivät ne ihmiset, jotka aktiivisesti ja avoimin mielin osallistuivat alusta alkaen tiimikoulutuksiin ja lähtivät kantamaan vastuuta oman koulutusalan toiminnan kehittämisestä tiimimäiseen suuntaan. Myös yhteiset koulutukset, huolimatta niihin liittyneistä hämminkiä aiheuttaneista seikoista, tarjosivat paljon hyvää tietoa ja työkaluja prosessin eteenpäin viemiseksi. Edistävänä tekijänä oli myös se, että koulutuksia järjestettiin yhteisten koulutusten jälkeen myös organisaation sisäisinä koulutuksina.

”Se hahmottuminen siitä, että mitä tiimejä on ja ketkä mihinkin tiimiin kuuluu ja mitä ne tekee, niin ... on se jollakin tavalla selkiyttänyt varmaan tavallaan perusrakennetta, mutta se ... onnistumisen kokemukset ei liity tähän tiimiorganisaatioon vaan esimerkiksi siihen, että on päässyt aikaisempaa läheisempään yhteistyöhön joittenkin ihmisten kanssa. Se ei johdu organisaatiosta vaan se johtuu siitä, että ihmiset itse sitten alkanut tehdä niitä asioita.”

Organisaation perusrakenteen selkiyttäminen auttoi tiimejä löytämään omaa paikkaansa. Myös johtoryhmän sitoutuminen, ainakin näennäinen yksimielisyys, oli edistävä tekijä. Nyt kuitenkin näin jälkikäteen tarkastellen johtoryhmä ei osannut riittävän hyvin viestittää sitoutumistaan henkilöstölle.

9.3.3 Tiimiytymisen esteet/hidasteet

Tutkimusaineiston perusteella hidastavia ja aidon tiimitoiminnan kehittymistä estäviä asioita oli paljon. Hidastavina tekijöinä lähes jokainen vastaaja mainitsi jatkuvat muutokset, riittämättömän informaation, aloitusvaiheen negatiivisten tunnelatausten vaikutuksen, luottamuspuulan ja oppilaitoksen sisäiset henkilösuhteet ja niiden vaikutuksen työilmapiiriin ja johdon tuen riittämättömyyden. Kolme vastaajaa viidestä nimesi myös yhdeksi tekijäksi kiireen ja aikapulan. Kahden vastaajan mielestä rohkeuden puute ottaa vastaan annettuja valtuuksia hidasti tiimitoiminnan kehittymistä.

”Hidastanut tai sillä tavalla niin kuin estänyt ... semmoinen ... ei olla aina ... ei oikein tiedetä, mitä nyt on taas sitten ... suunnitelmat muuttuu liian usein ... jotenkin ihmiset kehittää omia päätelmiä, kun ei ole ihan jämptiä, että mitä kukakin tekee, niin sitten sellaiset käytäväpuheet saa vallan. Sellainen joku omituinen epämääräisyys hidastaa. Kaikki on niin kuin ihmisten varassa. Niin kauan kuin ihmiset jaksaa yrittää vaikeuksista huolimatta homma sujuu, mutta sitten ei ole mitään tai ketään, joka purkaisi niitä hankaluuksia. Ilmapiirin osalta koen, että olen päässyt lähemmäs joitakin työkavereita... se on ollut hyvä asia. Mutta sitten on se, että jotkut perusasiat on aina epäselviä ja tuntuu, että organisaatio on jatkuvassa mullistuksessa niin se on kauhean väsyttävää ja ilmapiirissä on sellaista väsymystä ja `mitä nyt taas´ ... Yksilöitten tasolla on hyviä työkaveruuden kokemuksia, mutta työyhteisönä on sellainen uupunut ilmapiiri.”

”Hidastuksia on aiheuttanut varmaan tämä meidän oppilaitoksen sisäinen elämä, mitä täällä on tapahtunut ja ollut, että se on varmaan suurin syy mun mielestä ollut näihin, että ei ole pystynyt työskentelemään sillä tavalla kuin olisi voinut tai olisi pitänyt. Täällä on esim. tiedon kulussa ollut toivomisen varaa. Ja tota tämmöiset henkilökohtaiset asiat ei ole luistanut niin kuin olisi pitänyt, että täällä on tällaista skismaa ollut talon sisällä ja voi sanoa, että on ollut tällaisia juttuja, jotka on hankaloittanut aika paljonkin meidän tiimissä työskentelyä. Ja sitten myös aikaresurssi on ollut sellainen jatkuva asia, mihin törmää aina. Oppilaitoksessa on ollut henkilöristiriitoja ja avoimuus on puuttunut.”

”No, mä sanon vieläkin sitä, että ohjaavassa tiimissä ei ole otettu niitä valtuuksia, mitkä olisi. Jos ne onnistuu ottamaan, niin en mä usko, että siinä johto pistää hanttiin. Ne tiimit, jotka on ne ottaneet, ovat saaneet ne. Jos joka jutusta kysytään johdon lupa, miten se edistyy? Erilaiset tehtävät on myös hidastanut.”

Haastateltavista viidestä henkilöstä kolme totesi tiimiytymisprosessin etenemisen olevan pysähdyksissä tutkimushetkellä. Tiimin kokonpanon muutokset, henkilö- ja esimiesvaihdokset mainittiin syiksi tiimin vaiheeseen.

”Epäonnistuimme ehkä siinä, että jossain vaiheessa ei katsottu rehellisesti peiliin sillä tavalla, että leikittiin tiimiytymistä ymmärtämättä sitä, että se ei oo. Se oli sellaista tiedät sä, että ollaan niin kuin muka. Näennäisesti me ollaan tiimissä, mut itse asiassa se ei oo sitä ja sit se tunne, että yhtäkkiä huomaat, että eihän tää oo mitään tiimiä. Kai se tiimiytyminen oli jonkinlainen strategian muutos työyhteisössä, johon sitten henkilöstö on jollain lailla asia on sisäistettävä ja toimittava, mutta en mä oikeastaan osaa sanoa mä vaan huomasin, että puuhataan tämmöistä. Mä en itse asiassa muista, mistä se meille tuli. Meidän pöydässä istu niin erilaisia ihmisiä, että puhuttiin erilaisista ongelmista. Mun mielestä s tiimi ei oo vielääkään se mikä sen pitäisi olla.”

”Ehkä se, että tiimiytyminen on ulkokohtaista ...ei ole prosessoitu sitä, että miten tiimissä sitten toimitaan. Mä en usko sellaiseen, että kirjataan jotain sääntöjä tai lauseita esimerkiksi, että välitämme toisistamme tai puhumme avoimesti, ku ihmiset ei toimi sillä tavalla. Semmoista ... se on jäänyt ulkokohtaiseksi.”

Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että tämän tutkimuksen teoriaosassa (luku 4.3) käsittelemääni kasvuorientoitunutta ilmapiiriä ei oltu onnistuttu muodostamaan ja sen myötä mahdollisuudet tiimien voimistumiselle ja kehittymiselle niukkenivat.

9.3.4 Johtamistavan merkitys tiimiytymiselle

Tiimien esimiehet kohtaavat johtamistavan muutospaasteen. Perinteisesti esimiestyö on ollut yksilöiden johtamista. Suuressa osassa esimiestilanteita keskustelukumppanina on yksi yksittäinen vastuuhenkilö. Perinteisesti esimies keskittyy vastausten antamiseen. Tiimien johtaminen on taitolaji, jossa onnistuakseen esimiehet tarvitsevat perinteisen autoritäärisen johtamisen tilalle uusia johtamistaitoja. Haastateltavien vastauksista kuitenkin ilmeni, että johdon toiminta koettiin riskitöitaisena ja vähän tukea antavana. Toisaalta perinteistä autoritaarista johtamistapaa esiintyi edelleen rinnan toisen äärimmäisyyden ”tehkää niin kuin haluatte” -asenteen kanssa.

”En tiedä, miten tiimejä pitää rakentaa, miten kehittää, mutta mun mielestä ainakin enemmän esimiehen tukea, kuin tähän asti. Esimiehiä tarvittaisiin enemmän mukaan. Liian paljon ollaan yksiksemme puuhasteltu.”

Esimiehen tukea ja yhteistä prosessointia olisi tarvittu enemmän. Oman vaikeutensa tuottivat myös tiimiytymisprosessin aikaiset esimies- ja henkilöstön vaihdokset.

” Kyllä se varmasti on nämä meidän sisäiset ongelmat, mitä täällä on ollut nyt viimeisen parin vuoden aikana. Johdon toiminta on vaikuttanut ilmapiiriin. Huonon ilmapiirin lähteet eivät ole työntekijätasolla. Nythän ei ole mitään mitattu näitä ilmapiiriasioita sen jälkeen, kun ... varmaan hirvittää saada ne tulokset, mitä tulee. On mennyt ihan läskiksi sillä tavalla, että on mennyt ihan intressikin koko tiimiytymisestä ja siihen ei ole jaksanut keskittyä sillä tavalla. Se on sääli, että lähti menemään niin. Me oltiin niin hyvässä vaiheessa etenemässä ja sitten tuli sellaista jobinpostia. Ja sitten kun koko henkilöstö on vaihtunut hirveästi. Mä olen kokenut sen, että mitä meidän porukasta on lähtenyt, on lähtenyt talon ilmapiiriin vuoksi. Turha pahalla mielellä on olla työpaikalla.”

Periaatteessa tiimit olivat periaatteessa tiimiytyneet, mutta johtoryhmä toimi määrämuotoisesti vanhan perinteen mukaan. Toisaalta johto tarjosi valtuuksia koulutusaloille ja tiimeille, mutta puuttui kuitenkin tiimien sisäisiin asioihin ja teki niis-

tä päätöksiä neuvottelematta etukäteen tiimien kanssa. Edelleenkin kaikki tiimien tarvitsema tieto ei ollut kaikilta osin niiden käytettävissä. Näin ollen tiimien mahdollisuudet vaikuttaa kaikkiin niiden omaa toimintaa koskeviin päätöksiin olivat rajalliset. Kysyttäessä sai vastauksia, mutta jos meneillään olevista asioista informointi oli niukkaa, ei tiimi välttämättä edes tiennyt, mitä asioita sen olisi pitänyt kysyä ja mihin ottaa kantaa.

Usean ihmisen porukkaa, esim. tiimiä, on mahdollista ohjata löytämään yhteistä ymmärrystä ja yhteisen sitoutumisen askelia. Mutta se ei onnistu esimieheltä, jos hän ei osaa käyttää kysymystä ja siitä johdettuja työkaluja omassa esimiestoiminnassaan. Kysymys panee ajatukset liikkeelle. Kysymys aktivoi ihmisten omat mielen prosessit. Ihminen ottaa oman mielensä prosessit mukaan vain, jos oma sisäinen halu niihin aktivoituu. Valitettavan harva suomalainen esimies osaa omalta kohdaltaan näitä työkaluja hyvin. Tiimien johtamisessa aukeaa aivan uusia ulottuvuuksia, kun esimies osaa päivittäisessä johtamisessaan käyttää ja soveltaa kysymystä ja siitä johdettuja perustyökaluja.

9.4 Yhteenvetoa

Tutkimustulosten ja omien kokemuksieni mukaan koko A:ssa tiimiytyminen eteni vaiheittain ja niin kuin yleensäkin tiimit kulkivat omia prosessipolkujaan hyvin eri tahtiin. Alkuvaiheen jonkinasteinen innostuksen ja joillakin koulutusaloilla selkeän vastustuksen liennyttyä tiimit keskittyivät erilaisella intensiteetillä tiimisopimuksen tekemiseen. Esimiesten osuus tiimisopimuksen yhteisessä prosessoinnissa jäi liian vähäiseksi. Innokkaimmat saivat tiimisopimukset aikaan jo vuoden 1999 aikana ja kaikkein viimeisimpinä ”maaliin” kirivät ne tiimit, joissa matkan varrella muutosvastarinta oli ollut kaikkein voimakkainta. Tiimivalmentajan näkökulmasta viimeisimmät tiimit saivat tiimisopimuksen paperille vasta lievän painostuksen jälkeen. Takaraja, joka tiimeille annettiin, oli ehdoton. Tiimisopimuksien allekirjoitusten jälkeen monen tiimin ote tiimityön kehittämiseen heikkeni. Tiimiytyminen ymmärtäminen jatkuvana, oleellisesti työhön kuuluvana prosessina jäi osalta oivaltamatta.

Ohjaavassa koulutuksessa tiimiytymisen alkuvaiheen suurimpana haasteena oli taloudellisiin asioihin paneutuminen. Ohjaavan koulutuksen tiimi tarvitsi ehkä eniten ohjausta opetuksen ulkopuolisten käytännön asioiden hoitamisessa. Taloudellisiin asioihin paneutumisessa oli tiimiytymisen aikana tapahtunut positiivista edistymistä. Toisaalta edelleen muutosvistarinta kokonaisvaltaisen nykypäivän vaatimusten mukaisen aikuiskouluttajan roolin tehtäväkentän omaksumiseksi oli vielä osalla työntekijöistä varsin vahva. Ilahduttavasti ajatusten tasolla kuitenkin näkyi merkkejä sisäisen yrittäjyyden itujen versomisesta.

Organisaatio A:ssa asetettuihin tavoitteisiin päästiin käsitykseni mukaan vain osittain. Tiimeistä vain muutama toimi keväällä 2002 todellisen tiimin tavoin. Enemmistö tiimeistä toimi ns. näennäistiiminä. Periaatteessa organisaatio oli kolmiportainen, siis melko matala. Käytännössä tiiminvetäjistä, joilla kuitenkin ei ole virallista esimiesasemaa, oli joissakin tiimeissä tullut ikään kuin yksi hierarkiaporras lisää. Yhdeksi tavoitteeksi asetettu yhteistyö tiimikoulutuksessa olleiden kaupungin oppilaitosten kanssa tyrehtyi heti alkuunsa. Kouluttajilla kummassakaan organisaatiossa ollut selkeää käsitystä siitä, mitä yhteisillä tiimeillä haettiin ja mitä ylin johto niiltä odotti. Oma merkityksensä oli myös aikapulalla ja pelolla siitä aiheutuvien lisätöiden kuormittavuudesta.

10 ORGANISAATIO B:N TIIMIYTYSPROSESSIN TAUSTAN TARKASTELUA

Organisaatio B:ssä toteutettiin Yhteistoiminnallisuus työyhteisön kehittämisessä – niminen hanke vuosina 1998-2000 kouluttaja Asko Leppilammen johdolla. Hankkeen aikana yhteisten koulutuspäivien lisäksi harjoiteltiin tiimimäistä toimintaa kollegiaalisissa ryhmissä erilaisten yhteistoimintaa edistävien teemojen puitteissa.

Koulutuksen aikana määriteltiin yhteiset arvot, jotka silloinen rehtori tiivistä lauseeksi:

”Toimitaan arvojemme mukaan rehellisesti, luottamusta osoittaen ja vastuuntuntoisesti sekä toisiamme kunnioittaen ja yhteistyökykyisesti ennakoasenteita toisiamme kuunnellen.”

Projektin lopussa muodostettiin toiminnalliset tiimit, mutta niiden työskentely ei kuitenkaan lähtenyt toivotulla tavalla käyntiin. Monet eivät tienneet, mihin tiimiin kuuluivat ja pian tiimien säännölliset kokoontumiset unohtuivat. Kollegiaalisten ryhmien ansiota kuitenkin oli, että eri koulutusalojen kouluttajat oppivat tuntemaan toisiaan ja toistensa osaamista. Tästä seurasi kouluttajien välisen yhteistyön lisääntymistä. Hankkeen aikaisten opintojen ja tehtävien ansiosta kouluttajat ottivat käyttöön yhteistoiminnallisia opetusmenetelmiä omassa työssään. Aikuiskoulutuskeskuksen johtoryhmä päätti ottaa strategiaksi tiimimäisen työskentelyn. (Väyrynen 2003). Tämän strategiavalinnan takana ja siten suuntaa tulevaisuuden työskentelylle oli antamassa B:n pitkäaikainen eläkkeelle jäämässä oleva rehtori.

10.1 B:n tiimiytyspäätökset

Alustavia neuvotteluja tiimiorganisaatioon siirtymiseen tähtäävästä kehittämishankkeesta käytiin jo keväällä 2001. B:n rehtorin vaihduttua tehtiin päätös aloittaa uusi kehittämishanke: Aikuiskoulutuskeskuksen kehittämis- ja tiimiyttämisprosessi. Tiimikoulutus ostettiin Yritystaito Oy:ltä ja hankkeessa päävastuullisena valmentajana oli tämän työn tekijä työparinaan liikkeenjohdon konsultti, LJK Antti Syttä. Neuvotteluissa hankkeen todettiin hyvin tukevan edellisen hankkeen aikana aloitettua kehittämistyötä. Oppilaitoksen rehtori ja kehittämisspällikkö neuvottelivat hankkeen tavoitteista, rakenteesta ja sisällöstä valmentajien kanssa. Valmennus sisälsi kaksi perusosaa; tiimivalmennuksen henkilöstölle ja esimiesvalmennuksen johtoryhmälle. Ulkopuoliset valmentajat olivat ohjaamassa tiimiyttämisprosessia syyskuusta 2001 huhtikuuhun 2002.

10.2 B:n tiimitysprosessin kuvaus

Koko henkilökunnan yhteinen tiimikoulutus käynnistettiin 8.9.2001 yhteisellä starttipäivällä. Tähän käynnistyspäivään osallistui lähes koko silloinen henkilöstö, n. 60 henkilöä. Päivän tavoitteena oli käsitellä yhdessä B:n visiota ja luoda yhteinen ymmärrys kehittämisprosessin luonteesta ja sisällöstä. Päivän aikana käytiin läpi keskeiset tiimitoiminnan käsitteet sekä arvioitiin yhdessä kehittämisprosessin haasteet. Yhteisten keskustelujen tuloksena päädyttiin yhteisymmärryksessä tiimimäisen organisaation kehittämiseen, kartoitettiin ajatuksia visioista ja kehittämishaasteita. Niitä tarkasteltiin ”Tikku-ukon” –tasojen; toimintatapojen, järjestelmien, rakenteiden, johtamistapojen ja arvojen kannalta. Yhteisen käynnistyspäivän jälkeen henkilöstö jaettiin kolmeen lähes yhtä suureen kehittämiseryhmään. Kaikille kolmelle kehittämiseryhmälle toteutettiin aikavälillä loka – marraskuu 2001 kaksi koko päivän mittaista tiimikoulutus-/kehittämispäivää. Tässä vaiheessa sovittiin myös johdon valmennusaikataulu. Prosessin alkuvaiheessa päätettiin kouluttaa kolme halukasta henkilöä sisäisiksi tiimivalmentajiksi. Heistä kaksi toimi aktiivisesti tiimivalmentajana tiimiytyksen alkuvaiheessa. Yhden tiimivalmentajan työpanos tiimiytyksen edistämässä jäi vähäisemmäksi.

10.2.1 Henkilöstön tiimikoulutukset

Henkilöstön kehittämiserien tiimikoulutukset toteutettiin suunnitellusti sovitulla aikataululla. Toteuttamispaikaksi B oli valinnut kokoushotelli Rantasipin Hyvinkäällä. Kokouspaikan valinta osoittautui onnistuneeksi päätökseksi. Koulutustilat olivat toimivia ja ravintolan ruoka oli hyvää. Osanottajat osasivat arvostaa työnantajan panostusta paitsi itse koulutukseen myös tilojen ja tarjoilun osalta. Lähes kaikki työsuhteessa olevat osallistuivat koulutukseen. Koulutuspäivien tavoitteena oli lisätä mahdollisimman paljon ymmärrystä tiimeistä ja käynnistää aito tiimitoiminta.

10.3 Johtoryhmän esimiesvalmennus

Johdon ja tulevien tiimien lähiesimiesten, koulutuspäälliköiden rooli nähtiin organisaatio B:ssä alusta alkaen merkittävänä tekijänä tiimiytymisen onnistumisessa. Johtoryhmän esimiesvalmennuksissa paneuduttiin johtajuuden muutoksiin ja tiimien johtamisen haasteisiin ja erityispiirteisiin. Keskusteluissa kartoitimme itse kunkin johtamistapaa ja tiimimäisen toiminnan tuomia johtamishaasteita. Esimiesvalmennus toteutettiin henkilöstön tiimivalmennuksen jälkeen kolmena kokopäivän valmennuksena ja kolmena puolen päivän mittaisena valmennuksena. Esimiehet tekivät välitehtävinään omaan johtamistyöhönsä ja itsearviointiin liittyviä tehtäviä.

11 ORGANISAATIO B:N TIIMIYTYMINEN HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA - HAASTATTELUJEN KUVAAMA

11.1 Haastattelut

Tähän tutkimukseen haastattelin organisaatio B:stä toukokuussa 2004 yhteensä kymmentä henkilöä kahdesta eri tiimistä. Haastatellut henkilöt olivat olleet ja olivat edelleen työsuhteessa oppilaitokseen koko tiimiytymisprosessin ajan. Haastattelun perusrungon kysymysten tarkoituksena oli saada esille haastateltavien ajatukset, mielipiteet ja kokemukset B:n tiimiytymisprosessin tavoitteista, lähtöstartista eli yhteisestä tiimikoulutuksesta, yhteisen ymmärryksen syntyminen tasosta, tiimiytymisprosessin etenemisestä ja sitä edistäneistä ja haitanneista tekijöistä, johdon toimintatavoista, tavoitteiden saavuttamisesta, kokemuksista ja tiimiytymisen nykytilasta. Haastattelun kysymysrunko oli sama kuin A:n haastatteluissa käyttämäni (liite 1). Myös tätä aineistoa käsitellessäni teemoittelin aineiston samoihin teemoihin kuin käsitellessäni organisaatio A:n haastatteluaineistoa.

11.2 Tutkimustulokset

11.2.1 Yhteisen ymmärryksen syntyminen

Haastattelujen perusteella yhteinen tiimiytystä edeltänyt kehityshanke ja yhteinen tiimiytymisen käynnistyspäivä vaikuttivat siihen, että henkilöstölle alkoi jo käynnistyspäivänä ja sen jälkeen hahmottua yhteinen ymmärrys käynnistetyn hankkeen tavoitteista. Tiimiorganisaatioon siirtymisen ja tiimien toiminnan kehittämisen päätavoitteeksi nähtiin perustehtävän mahdollisimman hyvä suorittaminen; hyvän koulutuksen antaminen oppilaille sillä tavoin, että heillä on mahdollisuus saavuttaa koulutuksen vaatima osaamistaso. Yhteiseksi tavoitteeksi mainittiin myös yhteistyön parantaminen sekä oman koulutusalan sisällä että toisten koulutusalojen välillä. Yhteinen ymmärrys yhdessä työn tekemisen merkityksestä, asioihin vaikuttamisesta, osallistumisesta ja päättämisestä oli vastauksista selkeästi nähtävissä.

”Ne valmennuspäivät olivat konkreettisempia, koska siellä työskenneltiin kaikki ja oltiin motivoituneita ja tietyllä tavalla myös uteliaita, että jos tässä jotain. Sitten se ainakin loi sellaista tietynlaista runkoa – kyllähän se suuntasi tekoja ja eri osastoilla eri tavoin. Niillä, joilla asiat oli jo ennakkoon hoidossa, se syventyi ja niillä, joilla käsitykset oli omia, erilaisia, niin kyllä se jossain määrin vei eteenpäin ja linjaa alkoi löytyä. Tosin vähän eri tavoin eri porukoilla, koska se tiimi on erilaisista täällä ja ehkä se on tarkoituksenmukaista alkuvaiheessa niin.”

”Niin mehän olimme aikaisemmin jo yrittäneet tiimiyttämistä ja muutamalla alalla se toteutuikin. Aluksi tuntui, että se on vanhan lämmittelyä. Mutta sitten heräsi uusi toivo, että ehkä tästä kuitenkin tulee jotakin ja koko talo pääsisi tiimiorganisaatioon mukaan.”

”Kyllä mä sanon, että se on hyvä juttu. Me joudutaan vastuualueena vastaamaan toiminnastamme ja siinä me tarvitaan tiimiä.”

11.2.2 Tiimitystä edistäneet tekijät

Haastattelujen perusteella tiimitystä edistivät yhteinen koulutus, innostuneet ja vastuuta ottaneet ihmiset, rehtorin ja muutamien koulutuspäälliköiden myönteinen asenne asiaan ja tapa toimia sekä tiimivalmentajien alkuvaiheen panos.

”Yhteinen startti ja valmennus edistivät. Samoin organisaation sisällä työskentelevät tiimivalmentajat, joilla tosin olisi alun lisäksi saanut olla enemmän taitoa viedä asioita eteenpäin.”

”Onnistumisen tunteet ja sitten kun on toisillekin kerrottu, miten tehdään ovat edistäneet. Tiimimäisessä työskentelyssä ihan tavallinen kouluttajakin saa laajemman käsityksen tästä toiminnan kokonaisuudesta ja tietysti enemmän vastuuta sen mukana. Se tuo sellaista uutta sisältöä työhön ja mielenkiintoa.”

”Kolme neljä innostunutta kaveria edisti tiimitymistä. Ne olis halunnut tehdä asian eteen jotain. Tehtiin komeasti tiimisopimukset siihen alkuun.”

”Annettiin enemmän tehdä itsenäisesti asioita ja omia vastuualueita. Vastuuta on jaettu ja oma työ on nyt kokonaisempaa.”

”Tiimin jakaminen pienempiin vastuualueisiin on edistänyt tiimimäistä toimintaa. Niissä on tapahtunut edistymistä ja asioita käsitellään yhdessä. Pienemmissä tiimeissä eri vastuualueilla keskustelu on tarpeenmukaista ja arkipäivän töitä tehdessä voidaan joustavasti tehdä tarvittavat päätökset.”

”No tota – edistänyt – ehkä se, että taloon on tullut sellaisia ihmisiä ja talossa olleista on löytynyt sellaisia ihmisiä, jotka haluavat ottaa kokonaisvastuun tehtävistään.”

Tiimiytystä edistäneissä tekijöissä tutkimusaineiston pohjalta voi todeta, että jälleen ihmisten asenteet, tapa toimia ja oma panos on ollut merkittävä tiimien kehitystä edesauttaneista tekijöistä.

11.2.3 Tiimiytystä hidastaneet ja estäneet tekijät

Tutkimusaineiston perusteella hidasteet ja aidon tiimitoiminnan kehittymisen esteet liittyivät ihmisiin; osittain johtamistapoihin, tiimiläisten vastuunotto-kykyyn ja asenteisiin. Puolet vastaajista eli viisi henkilöä mainitsi suurimmaksi hidasteeksi ja jollain koulutusosalalla jopa esteeksi sen, että osa koulutuspäälliköistä johti edelleen autoritaarisella johtamisotteella antamatta tiimille riittävästi tilaa ja valtuuksia. Neljä henkilöä kymmenestä mainitsi hidastaviksi tekijöiksi työntekijöiden vastustuksen, passiivisuuden ja perinteisen odotuksen, että esimiehen tulee hoitaa ja ratkaista asiat. Vain yksi haastateltavista mainitse hidasteeksi kiireen ja resurs-sipulan.

”Hidastavana tekijänä on ollut joidenkin koulutuspäälliköitten asenne ja tapa toimia. Se, että työntekijöihin ei luoteta ja heille ei haluta antaa vastuuta, koska ne saattaa toimia toisin kuin minä toimisoin. Toisaalta epäluottamus on ymmärrettävää, koska eihän kouluttajat voikaan olla päteviä kaikissa, mitä pitkään työssä olleet koulutuspäälliköt hallitsevat, mutta tällainen autoritaarinen asenne ei anna tiimille ja kouluttajille mahdollisuutta oppia. Tiimi lannistuu, eikä sitten enää halua ottaakaan vastuuta. Helpommalla pääsee, kun tekee mitä käsketään ja lähtee sitten kotiin.”

”Se hidasti, että porukka oli niin hemmetin passiivista. Ylintä johtoa tiimiytys kiinnostaa edelleenkin, mutta asian eteenpäin viemisessä on ollut liikaa pehmeyttä.”

”Hidasteet ... kyllä se menee tonne henkilöasioihin. On henkilöitä, jotka jostakin syystä eivät pysty toimimaan tiimimäisesti vaan pysyvät tässä vanhassa käskytyso-organisaatiossa. Ja sitten toinen asia, mikä meidän tiimissä on muuttanut asioita ja

vaikeuttanut ehkä on se, että tulee uusia ihmisiä. Mä en ole vielä keksinyt, millä saa uudet ihmiset nopeasti kiinni tiimimäiseen työskentelyyn. Esimiestasosta löytyy edelleen vastustusta, mutta yllättävää kyllä myös kouluttajatasolla on vastustusta. Vastuu ja valta kulkevat käsi kädessä ja niiden ottaminen arveluttaa. Toiset ei tahdo jaksaa kantaa sitä vastuuta. Yleisesti ottaen aika sitkeästi edelleen on olemassa odotus, että esimies ratkaisee asiat”.

Tutkimusaineiston perusteella näyttää siltä, että hidasteita löytyi sekä työntekijöiden että lähiesimiesten asenteista ja toimintatavoista. Tiimitoimintaan siirtyminen onkin haasteellinen muutosprosessi – toimintatapojen muutos, jonka onnistuminen edellyttää henkilökohtaista oivaltamista, tahtoa ja halua muuttua ja muuttaa omia toimintatapojaan sekä määrätietoista työtä.

11.2.4 Johtamistavan merkitys tiimiytymiselle

Organisaatio B:n tutkimusaineistosta ilmeni selkeästi, että ylimmän johdon virallinen kanta ja tahtotila puhuivat tiimiytymisen puolesta. Käytännössä kuitenkin tiimiesimiestasolla koulutuspäälliköitten toiminta koettiin sangen vaihtelevaksi. Johdon konkreettista läsnäoloa enemmän kouluttajan arkipäivässä toivottiin, jotta johto paremmin tietäisi, mitä arjessa tapahtuu.

” Johdon olisi pitänyt ottaa napakampi ote alusta alkaen. Liian kauan annettiin toiminnan etsiä muotoja ja välillä oltiin tosi eksyksissä. Porukalle annettiin liikaa mahdollisuuksia miettiä, lähdetäänkö tiimiytymiseen mukaan vai ei. Muutoksien hakeminen käytännön toimintaan olisi vaatinut enemmän ohjausta. Startin ja valmistuksen jälkeen olisi tarvittu tukevampaa ohjausta esimiesten taholta.”

”Ylimmältä johdolta olisi tullut tukea, mutta kun on niin tavattoman vahva keski-johto eli keskijohto kävelee tän homman ylitse ja haluaa pitää itsellään vallan. Hidasteet kulminoituu tähän keskijohtoon. Keskijohto antaa tehtäviä ilman keskusteluja ja ”keskustelut” käydään tietokoneen välityksellä. Nyt on koko lailla määräyksillä johtamista . Kiltit tekee hommat. ”

”Esimiehen rooli suhteessa tiimiin pitäisi määritellä. Esimies tulee olla tiimin toiminnassa mukana, mutta hän on siellä tavallaan asiantuntijan roolissa. Tiimin toiminta lopahtaa, jos siihen tulee henkilöstön ja esimiehen välille säröjä. Siinä vähän viedään kaulaa poikki, jos sulla ei ole tiimissä tilaa toimia.”

”Lähimpien esimiesten tulee antaa tilaa tiimiytymiselle. Toiminnan tapaan ja asenteisiin ja henkeen olisi pitänyt pyrkiä vaikuttamaan enemmän. Johtotiimi koostuu hyvin vaikutusvaltaisista omista ajatuksistaan kiinni pitävistä ihmisistä. Johtotiimin pitäisi olla esimerkki tiimeille ... kyllä siellä nyt yksilöt toimii eikä se ole kovin hyvä esimerkki tiimeille. En epäile, etteikö talon ylimmällä johdolla ole vilpittömästi halua viedä tiimimäistä toimintaa eteenpäin. Ei aina ole kiinni edes halusta vaan kyvyttömyyttä nähdä, miten mun pitäisi”.

”Meillä on halu päästä tiimimäiseen työskentelyyn, mutta johtamistapa vaikeuttanut. Tiimeissä pitäisi kuunnella niitä toiveita, mitä siellä on. Asioita pitäisi käsitellä yhdessä. Jos niitä ei käsitellä yhdessä, ne aiheuttaa pahaa verta.”

”Päästiinkö tavoitteisiin ... no ainakaan niin hyvin ei päästy kuin olisi toivottu. Asia luisu taas takaisin siihen entiseen tyyliin, että –Me oltiin jo menossa ja tiimit perustettu ja yritettiin toimia niitten ohjeitten mukaisesti. Ja siinä tiiminäkin työskenneltiin ... mutta sitten siinä tuli taas jotakin ylhäältä ohjaamista takaisin. Siinä tuli selvää takapakkia.”

Tutkimusaineisto vahvistaa tämän työn teoriaosassa esitettyä ajatusta johtamistapojen muuttamisen tarpeellisuudesta siirryttäessä perinteisestä organisaatiomallista tiimiorganisaatioon. Muutoksen tarpeellisuus, jopa välttämättömyys on suurelta osin lähiesimiestasolla tiedostettu, mutta käytännössä omien johtamistapojen muuttaminen vaatii esimiehen sisäistä oivallusta, halua ja kykyä vastaanottaa palautetta itsearvioinnin tueksi sekä määrätietoista uuden johtamistavan opettelua.

11.3 Yhteenvetoa

Tutkimustulosten ja omien havaintojeni mukaan organisaatio B:n tiimiytymisprosessi lähti kohtuullisen hyvin käyntiin yhteisen startin ja valmennusten jälkeen. Aineiston perusteella on syytä todeta, että alkuvaihe synnytti paljon odotuksia. Yhteinen aloitus ja valmennus koettiin onnistuneiksi ja tyydytystä tuotti se, että lähes kaikki osallistuivat niihin.

Haastateltavista puolet oli sitä mieltä, että tiimiytymiselle asetettuihin tavoitteisiin oli kevääseen 2004 mennessä päästy melko hyvin ja joissakin tiimeissä hyvin. Puolet esitti mielipiteenään, että asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu. Syynä epäonnistumisiin mainittiin johtamiseen liittyneet pulmat, henkilöstön vanhat tottumukset ja osittain uusien henkilöiden tulo organisaatioon.

Tässäkin organisaatiossa tiimit siis kulkivat omia prosessipolkujaan hyvin eri tahtiin. Esimiehen suhtautumis- ja toimintatavan merkitys nousi keskeiselle sijalle tiimin kehittymisen edistäjänä ja/tai hidastavana tekijänä. Pienemmät koulutusalat olivat päässeet tiimiytymisessään pitemmälle ja niiden toiminnassa oli nähtävissä aidon tiimin tunnusmerkkejä. Haastatteluaineiston perusteella suurimman koulutusalan nihkeä suhtautuminen tiimiyttämiseen on heijastunut heikentävästi myös pienempien alojen tiimiytymismotivaatioon. Tiimien välisessä yhteistyössä oli edelleen kehittämistä, mutta kehitystarve oli selkeästi tiedostettu.

Organisaatio B:ssä on tiimiytymisprosessia viety johdonmukaisesti eteenpäin. Haastatteluhetkellä keväällä 2004 tavoitteisiin oli haastatteluaineiston ja oman käsitykseni mukaan päästy vain osittain. Sarala toteaa, että tiimiytyminen on organisaatiolle oppimisprosessi, joka kestää 2-5 vuotta. B:ssä on ymmärretty, että kysymyksessä on pitkäaikaista, määrätietoista työtä vaativa kehittämistyö, jonka aikayksikkö on vuosia. Tämä kehittämistyö vaatii myös panostusta. Esimerkkinä tästä organisaatio B on jatkanut sekä henkilöstön että esimiesten valmentamista. Koko henkilöstölle järjestettiin alkuvuonna 2005 kolmessa erässä päivän mittainen tiimivalmennus ja esimiehet ovat suorittaneet johtamisen erikoisammattitutkinnon.

12 KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA JA TUTKIMUSKOHTEIDEN TIIMIYTYMISPROSESSIEN VERTAILUA

Organisaatio A:ssa oli virallisesti siirrytty tiimeihin, mutta yhteiset pelisäännöt olivat vielä muotoutumassa. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että jokainen tiimi muodosti oman ainutlaatuisen yksikkönsä. Tiimeihin vaikuttivat organisaation kulttuuri, tiimien koostumus ja työtehtävät. Tiimeihin siirtyminen tapahtui johdon aloitteesta ja vietiin läpi koulutuksen ja valmennuksen avulla. Silti tiimien jäsenet kokivat siirtymisen ulkokohtaisena ja epäselvänä. Tiimeihin siirtymisen tavoitteet ja syyt olivat osalle tiimien henkilöstöä epäselviä. Tiimien tehtäviin liittyvät tavoitteet olivat selkeämmät. Yhteistyöhön ja itseohjautuvuuteen vaikutti organisaatiokulttuuri. Yhteistyö oli ollut pitkälle yksisuuntaista ja valikointua tiedonkulkua. Tiimien itseohjautuvuus oli ollut riippuvainen tiimistä ja sen työtehtävistä.

Organisaatio A:ssa, niin kuin valitettavan monessa muussakin organisaatiossa, omien kokemuksieni ja kollegojeni kommenttien mukaan, ristiriita niin sanottujen näytettyjen ja käytettyjen arvojen välillä oli suuri. Muutoksen läpivieminen on vaikea taiteenlaji. On paljon helpompaa ideoida muutos kokoushuoneessa kuin toteuttaa se käytännön arjessa. Ei riitä, että ylhäältä julistetaan organisaation olevan matala, ohut tai ketterä. Sanan on tultava lihaksi, puheen toiminnaksi organisaation ylimmästä johdosta aina tuotteen ja asiakkaan rajapinnalle asti.

A:n tiimiytymisprosessin aikana huomio kiintyi valtaosaltaan teknisiin ja muodollisiin asioihin. Keskeisiin tiimityötaitoihin kuuluvien vuorovaikutus- ja tunnetaitojen äärelle ei tietoisesti pysähdytty – välillä minusta tuntui, että niiden merkitystä jopa vähäteltiin. Henkilöiden väliset ristiriidat ja osittainen kykenemättömyys rakentavassa hengessä ratkoa niitä ja löytää ymmärrystä yhdessä tekemiseen oli suurin sudenkuoppa, johon A:ssa pudottiin. Toisaalta ristiriitaisessa tunneilmas-

tossa aloitettu tiimiytymisprosessi ei antanut parasta mahdollista lähtökohtaa prosessille. Lisäksi tiimiytymisprosessin aikana tapahtuneet muutokset organisaatiossa sekä lukuisat henkilövaihdokset vaikuttivat tilanteeseen. Suurin virhe lienee tapahtui siinä, että yrityksistä huolimatta henkilöstö ei saanut osallistumisen kokemusta vaan tiimiytymisestä ja tiimisopimuksista huolimatta sangen monet päätökset tulivat edelleen ylimmän johdon määräyksinä. Johtoryhmä toimi edelleen johtoryhmänä ei johtotiiminä tiimimäisin toimintatavoin. Johtamisilmastossa näkyi autoritäärinen ote. Yhteistä johtoryhmän esimiesvalmennusta ei järjestetty. A ei myöskään jatkanut henkilökunnan tiimivalmennuksia, vaikka noin kolmasosa henkilöstöstä oli tiimiytymisprosessin aikana vaihtunut.

Organisaatio B:ssä johtoryhmä oli tietoisesti lähtenyt tiimiyttämään myös itseään pyrkien toimimaan johtotiiminä aidon tiimin tavoin. Yhteinen esimiesvalmennus auttoi jonkin verran tiimien esimiehenä toimimisessa, mutta tutkimusaineiston perusteella on todettava, että haasteita esimiestyön kehittämisessä edelleen on. Työskentelyilmapiirin ja siihen vaikuttavien seikkojen kartoittaminen on organisaatio B:ssä koettu tärkeäksi ja kyselyitä on suoritettu koko tiimiytymisprosessin ajan ja niitä on myös yhdessä prosessoitu henkilöstön kanssa.

Molemmissa organisaatioissa tiimiytymisprosessin eteenpäinmenon varmistamiseksi tiimivalmentajien roolia olisi pitänyt aikaisemmassa vaiheessa jämäköittää ja selkiyttää. Alkuvaiheessa se oli varmasti hakusessa niin tiimivalmentajille itselläänkin kuin myös muualla organisaatiossa. Tiimivalmentajien välinen yhteistyö, yhteinen keskustelu prosessin etenemisestä ja pohtiminen, miten sitä parhaiten voisi edistää, jäi liian vähäiseksi. Organisaatio A:ssa tiimiytymisprosessin aikana 1998-2000 yhteensä kuusi henkilöä kävi tiimivalmentajaseminaarin (3 + 2 päivää). Yhtään ainutta kertaa kuusikko ei kokoontunut yhteen tiimiytymisasioiden äärelle. Myös tiimivalmentajien ja johdon välinen ajatustenvaihto oli pääasiassa tiimisopimustilanteen seuranta. Omia mahdollisuuksiani toimia aktiivisemmin tiimivalmentajana rajoitti ajankäyttö. Varsinaisen silloinen työtehtäväni, palvelualan koulutuspäällikön työtehtävien hoitaminen, satoi ajankäyttöäni ja tunsin melko usein työskenteleväni jaksamiseni rajoilla. Omaa motivaatiotani olla aktiivisempi tiimivalmentajana heikensi selkeästi myös se, että osaan tiimivalmentajien ehdo-

tuksista; tavoista edistää yhteistä prosessia ei tullut kannatusta eikä niihin vakavasti paneuduttu. Organisaatio B:stä kolme henkilöä osallistui tiimivalmentajakoulutuksen (3+2 pv) ensimmäiseen osioon. Heistä kaksi osallistui alkuvaiheessa aktiivisemmin tiimien valmentamiseen, yhden työpanos tiimiytyksen edistämiseksi jäi vähäiseksi. Heistä ainoastaan kehittämisspäällikkö/tiimivalmentaja on vienyt aktiivisesti muun johdon kanssa tiimiorganisaation ja tiimityön kehittämistä eteenpäin.

Organisaatio A:ssa tutkimuskohteena ollut ohjaavan koulutuksen tiimi, joka tiimiytysprosessin käynnistysvaiheessa toimi kolmannella kypsyysportaalla ei ollut päässyt kehittymään tiimiksi saakka. Pikemminkin on tapahtunut taantumaa. Monet vastoinkäymiset ja hankaluudet; henkilöstön ja esimiesten vaihtuminen, allekirjoittaneen eli entisen esimiehen tuleminen tiimin jäseneksi, monet puhumattomat ristiriidat ja mielten pahoittumiset pudottivat sen kakkosportaalalle. Tiimi eli tutkimushetkellä selvää klikkivaihetta. Välillä tiimin toiminta muistutti jopa joukkoa, jossa jokainen hoiti omat juttunsa eikä edes tiennyt mitä kollega vieressä tiimissä puuhaili. Oma osa-aikaisuuteni rajoitti tuolloin tiimin toimintaan osallistumista. Toisaalta ohjaavan tiimin entisenä esimiehenä katsoin, että minun olikin hyvä pitää matalaa profiilia tiimin jäsenenä. Roolini vaihdos oli mitä ilmeisimmin ollut vaikeampaa kollegoilleni kuin itselleni. Ohjaavalla tiimillä oli käsittääkseni valittavanaan tiimiytymisessä edetäkseen vain yksi suunta – ylöspäin tiimin kypsyysportailla.

Organisaatio B:ssä haastattelujen perusteella voi päätellä, että virallinen johdon linja ja tuki tiimiytymiselle on ollut selkeämpää ja johdonmukaisempaa. Yksittäisten lähiesimiesten toimintatavassa sen sijaan on ollut vaihteluita. Näin ollen tiimin kehittymisen mahdollisuudet ovat suurelta osin olleet riippuvaisia kunkin tiimin oman lähiesimiehen konkreettisista johtamistaidoista, -tavasta ja -otteesta. B:ssä tiimiytysprosessia on viety määrätietoisemmin eteenpäin. B jatkoi henkilöstön yhteisiä valmennuksia vuoden 2005 alussa näin tarjoten tiimeille ja henkilöstölle tukea ja työvälineitä tiimien kehittämiseen. Myös koulutus-päälliköt osallistuivat yhdessä tiimiensä kanssa näihin valmennuksiin.

13 LOPPUPOHDINTAA

13.1 Tiimityö

Tiimityötä on Suomessa sovellettu erilaisissa organisaatioissa ja tilanteissa hyvin monella tavoin ja vaihtelevin tuloksin. Voimakkain tiimibuumi on jo jonkin verran laantunut, mutta selkeitä merkkejä ns. tiimiytymisen kakkosvaiheesta on olemassa. On hyvä aika tarkastella tiimityötä tarkemmin ja sen käyttöä yhtenä työn organisoinnin muotona – tiimi organisoinnin perusyksikkönä. Matkalla kohti oppivia organisaatioita ja verkostoja todellinen tiimityö on edelleen väline tuloksellisuuden ja tehokkuuden saavuttamiseen. Tiimityön avulla pyritään vastaamaan ympäristön asettamiin vaatimuksiin, mm. tuotannon tehostamiseen, joustavuuteen tai ihmisten työolojen parantamiseen. Tiimi ja sen oppimisympäristö muodostavat käyttökelpoisen työkalun siirryttäessä hierarkkisesta organisaatiosta verkostomaiseen toimintatapaan. Mitä monimutkaisemmat organisaation tehtävät ovat ja mitä muuttuvampi sen toimintaympäristö on, sitä perustellumpaa on tiimien käyttökelpoisuus. Vaikka tiimityöskentely tarjoaakin joustavamman organisaatorakenteen, niin tiimiyttäminen ei aina kuitenkaan ole ongelmatonta. Tiimityössä on kysymys työn uudelleenorganisoinnista ja uuden toimintatavan omaksumisesta. Siirryttäessä todelliseen tiimiorganisaatioon tai tiimimäisiin työskentelytapoihin tarvitaan koulutusta ja ohjausta kehittämisprosessin ja muutoksen aikaansaamiseksi.

Organisaatioiden kehityskulkujen ja oman organisaation historian, kehityskaaren ja nykytilan tunteminen avaa ihmisten ymmärrystä oman työyhteisönsä tiimiytyksen tarpeen näkemiseen ja tiimiytysprosessissa etenemiseen. Suurin haaste näyttää kuitenkin olevan se, että johto ymmärtää muutoksen syvällisyyden ja ottaa haasteen oikealla tavalla vastaan.

Muutokset organisaatioissa jatkuvat. Toimintatavat kulkevat edelleen kohti kevyempiä, matalampia ja joustavampia rakenteita. Jos esimiehet omassa tehtävässään osaavat johtaa ja järjestää yksilöille ja tiimeille parhaat onnistumisen edellytykset, uudistuneilla toimintatavoilla saadaan aikaan hyviä tuloksia. Yksilöiden ja tiimien

mahdollisuuksia toimia entistä itsenäisemmin on lisätty ja sekä haluja että valmiuksia tällaiseen toimintaan tuntuu organisaatioista löytyvän.

13.2 Tiimityön edut ja haitat

Tiimityössä on paljon etuja. Ensinnäkin yrityksen kannalta tuottavuus ja suorituskyky lisääntyvät. Tämä ei tapahdu heti alussa – joskus tulokset voivat alkuun jopa tippua ja tehokkuuskin alentua, kun opetellaan uudenlaisia toimintatapoja. Tiimityö lisää yhteishenkeä ja siten osallistumista. Kun yhteiset pelisäännöt luodaan ja opitaan yhdessä työn tekemisen tavat ja toteutus, tuottavuus ja suorituskykykin lähtevät nousuun. Työn tekeminen tiimeissä lisää henkilöstön kehittämiskykyä ja -halua. Kehittämiselle on tiimeissä myös paremmat edellytykset, koska tiimeissä on mahdollista muodostaa parempi käsitys työkokonaisuuksista kuin pelkässä yksilötyöskentelyssä. Tiimeissä työskentely lisää myös ymmärrystä parannusten tekemiseen. Vaikeissa tilanteissa tiimit pystyvät venymään paremmin. Kun tiimeissä opitaan tuntemaan toisten töitä, lisääntyy myös toisten töiden arvostus. Vuorovaikutus johdon kanssa lisääntyy, koska välissä on entistä vähemmän valvontatasoja. Eräs merkittävä tiimityön etu on se, että yksilöt tiimeissä voivat kehittyä. Tiimityö tuottaa suurempaa työelämän hallintaa ja siten voi myös vähentää stressiä.

Oikeasta tiimityöstä, siten kuin minä sen ymmärrän, on hankala keksiä tai nimetä varsinaisia haittoja. Tiimeihin siirtymisvaiheessa, kun uutta toimintatapaa opetellaan, yhtenä haittana toki voisi mainita ajankäytön. Uuden tavan toimia ja uusien asioiden opettelu vie oman aikansa. Alkuvaiheessa tarvittava koulutus ja valmennus, johon usein tarvitaan ulkopuolista asiantuntijaa, on myös kallista. Ajan myötä kuitenkin nämä niin aika- kuin rahallisetkin investoinnit kannattavat ja maksavat itsensä takaisin. Mikäli tiimiytymisprosessia aletaan viedä väärällä tavalla organisaatioon, esim. ilman valmennusta ja yhteisen ymmärryksen syntymistä pelkällä johdon päätöksellä, ilmenee toki haittoja – mutta silloin harvoin päästäänkään todellisiin tiimeihin, vaan toimitaan linjaorganisaatiossa ns. näennäistiimeis-

sä. Tällöin edellä luettelemani tiimityön hyödyt jäävät saavuttamatta. Ihmiset turhautuvat, ei tapahdu sitoutumista ja yhteistyökin alkaa rakoilla. Tiimiyttäminen on siis sangen haasteellista ja herkkää puuhaa.

Tiimityö soveltuu mielestäni lähes kaikkiin ja kaikenlaisiin organisaatioihin, tuotantolaitoksista asiantuntijaorganisaatioihin. Omien havaintojeni mukaan tuotantolaitoksissa on asteen (tai kahden) verran helpompaa viedä tiimiytymistä eteenpäin kuin esim. oppilaitoksissa tai muissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa jokainen on tottunut tekemään työtä sangen itsenäisesti ja usein yksin. Muutosagenttien rooli, alussa ulkopuolisten ja myöhemmin sisäisten tiimivalmentajien rooli on merkittävä onnistuneen tiimiytymisprosessin läpiviemiseksi. Matkalla kohti oppivia organisaatioita ja verkostoja näen tiimityön niiden toiminnan onnistumisen edellytyksenä.

13.3 Mitä tiimityö edellyttää tiimin jäseneltä?

Tiimityö edellyttää, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimin menestymiseen ja ovat valmiita luopumaan kapeasta osaamisajattelustaan. Tiimin jäsenten tulee olla valmiita tarvittaessa joustamaan työajoissaan ja kantamaan oman osuutensa tiimin johtajuudesta. Tiimityö edellyttää myös vastuun ottamista tiimin ilmapiiristä sekä halukkuutta tasaveroiseen vuorovaikutukseen. Tiimityössä on myös tärkeää osata auttaa ja pyytää apua ja kehittää tiimin työskentelyä.

Onnistuneessa tiimitoiminnassa tiimin jäsenet saavat monia merkittäviä hyötyjä:

- kokonaisvaltaisen vastualueen, ”tiimin oman bisneksen”
- toimintavapauden päättää keinoista
- kiinteän kaveriporukan tiimin kasvun kautta
- mahdollisuuden saada ideat käsittelyyn ja läpi
- mahdollisuuden vaikuttaa kaikkiin tiimin päätöksiin
- tuloksien mukaiset ansiot
- nopean päätöksenteon ja toimeenpanon

- tarpeen mukaan joustavat työajat
- osaamisen laajentumisen moniammattilaiseksi
- jatkuvan onnistumispalautteen
- tasaveroisen vuorovaikutuksen
- hyvän tiedon kulun ja ongelmien ratkaisun

13.4 Mitä tiimityö edellyttää johtamiselta?

Myös johtamisen muutos on prosessi. Tiimien johtaminen edellyttää valmentavaa ja osallistavaa johtamistapaa, jonka tavoitteena on osaamisen ja oppimisen kehittäminen. Perinteinen pomottaminen ei toimi tiimien johtamisessa. Valmiiden vastauksien antamisen sijasta esimiehen tulee opetella kysymyksien teon taitoa. Samanaikaisesti tiimiytymisprosessin alkuun saattamisen kanssa tulee tarkastella avoimen kriittisesti johtajan ja johdon tapaa toimia. Usein tähän tarkasteluun on syytä ottaa mukaan niin johtamisen arvot, ihmiskäsitys kuin asiakasfilosofiakin, joiden pohjalta esimiestaso on työtään tehnyt. On syytä tarkastella myös organisaation kehitysvaihetta, rakennetta ja kypsyyttä.

Muutoksen aikaansaamista edistää se, että esimiehet saavat yhdessä valmennusta nykyaikaiseen johtamiseen. Valmennuksen pohjalta esimiehille tulee syntyä oivallus siitä, että todellinen johtamisen muutos edellyttää myös porukan kasvua, jolloin johtamisen sisältöä aletaan kehittää yhdessä. Valmentavassa, osallistavassa ja prosessoivassa johtamisessa on mielestäni esimiesten itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen lisääntymisellä erittäin suuri merkitys. Nykytilanteessa tarvitaan entistä enemmän ns. valmentajaesimiehiä. He osaavat yhdessä tekemisen, heidän vuorovaikutustaitonsa ja kykynsä ylläpitää yhteistä tekemisen prosessia rakentaa hyvän motivoitumisen ja sitoutumisen perustan. He pystyvät avoimesti käsittelemään porukoittensa kanssa kaikki asiat, vaikeatkin. He osaavat valtuuttaa ja ohjata itsenäiseen toimintatapaan. Myös tiimityössä esimies on omalla toiminnallaan esimerkkinä muille. Johtamisen uudessa tavassa oivalletaan, että johtami-

sen kehittäminen on yhteistyötä ja vain eteneminen prosessina varmistaa todelliset muutokset ja niihin sitoutumisen.

Pelkästään asiajohtamiseen keskittyvä johtamiskulttuuri ei enää toimi nopeasti muuttuvassa työyhteisössä, kun pitää reagoida nopeasti mm. asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Työntekijöiden motiivit, päämäärät, osaaminen ja mahdollisuus aidosti sitoutua organisaation toimintaan tulee nostaa johtamista kehitettäessä tulosten yläpuolelle, koska juuri näiden asioiden kautta yritys tuottaa tulosta. Ihmisten johtaminen vaatii vapaita keskusteluja, kuuntelua ja läsnä olemista. Raportit, sähköpostit, etäinen johtaminen ja kyvyttömyys kohdata yksilö työyhteisössä ovat johdon osaamisessa suuri puute, kun puhutaan henkilöstöjohtamisesta. Tarvitaan arvokeskustelua ja rehellistä arviointia siitä, toteutuvatko ja näkyvätkö käytännön työssä ns. tiimiarvot; työn tekeminen asiakkaalle, positiivinen avoimuus, vastuunottohalu, joustavuus/reagointinopeus, itseohjautuvuus/itsenäisyys, kehittyminen/muutoshalu ja laajapohjainen osaaminen. Kriittiseksi tekijäksi suotuisan kehityksen jatkumiselle näyttää siis kohoavan jälleen kerran, organisaatioiden johtaminen ja erityisesti ihmistenjohtamistaidot.

Organisaatiossa vallitsevilla johtamistavoilla on erittäin suuri merkitys ja vaikutus. Johto voi omilla päätöksillään ja toiminnallaan joko tukea tai estää organisaation tiimiytymistä ja kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. Organisaatiossa toimivien on ymmärrettävä se, että organisaation kehittyminen perustuu yhteiseen oppimisprosessiin ja sen tukemiseen. Tiimin oppiminen mahdollistaa organisaation kehittymisen oppivaksi organisaatioiksi. Osa ammattitaitoa on oppijana kehittyminen, joka tukee koko tiimin oppimista ja kehittymismahdollisuuksia sekä kehittämismahdollisuuksia. Kunkin yksilön tekeminen suhteessa taitoihin ja kykyihin luo mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen ja työn iloon.

Ammatillinen kasvu ja oppiminen tulee käsittää elinikäisenä prosessina. Jokaisella yksilöllä itsellään on vastuu omasta oppimisestaan ja kasvunsa suunnasta. Oma motivaatio, esimiehen ja perheen tuki antavat yksilölle mahdollisuuden kasvaa ammatillisesti. Oppimista tapahtuu yksilön ja toimintaympäristön vuorovaikutuksessa. Ylivoimainen osaaminen syntyy ihmisten välisestä avoimesta kommunikaa-

tiosta, osallistumisesta ja yli reviirirajojen tapahtuvasta sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin. Yksilöiden oppiminen ja kehittyminen liittyvät vuorovaikutukseen, joka on ammatillisten käytäntöjen ja organisaationaalisten tilanteiden tuottamaa.

Ammatti-identiteetti kehittyy kokemuksellisen oppimisen ja reflektoinnin avulla sosiaalisessa kontekstissa. Työ- ja oppimisympäristöjen tulee mahdollistaa tämä kehitys. Perinteisen työn tekemisen lisäksi työntekijöille tulee varata mahdollisuus oman työnsä kehittämiseen ja ajatteluun. Nopeasta muutosvauhdista johtuen osaaminen vanhenee nopeasti, siksi tiimitoiminta ja oppiva organisaatio on tärkeä niin yksilön kuin myös työyhteisön kilpailukyvyn kannalta. On pysyttävä muutosvauhdissa, mutta ei uupuen vaan hallitusti ja tilanteita ennakoiden. Kasvuhaikuisen organisaation tunnuspiirteiden hahmottaminen alkaa vasta, kun ymmärretään, kuinka tärkeää ulkoisiin haasteisiin yhdessä vastaaminen on. Tärkeintä ei ole, kuka voittaa, vaan miten hyvin haasteisiin vastataan. Työyhteisön kasvuorientoituneen ilmapiirin kehittäminen on helpointa aloittaa itsestä ja omasta tiimistä. On helpointa muuttaa suhtautumista muihin, omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Tämä on mahdollista organisaatioissa, joiden arvot ja johtamisen tapa tukevat työyhteisössä kasvamista ja kehittymistä. Se, mitä organisaatiossa arvostetaan ja millaisiin suorituksiin yhdessä ylletään, riippuu organisaatiossa yleisesti omaksutuista perusarvoista.

13.7 LOPUKSI

Uskon, että tutkimus voi kohdeorganisaatioissa toimia tiimien kehittämisen apuvälineenä. Toivon tämän työn tuovan esiin myös niitä vaikeasti tiedostettuja asenteita ja arvoja, jotka saattavat olla tehokkaan tiimityöskentelyn esteenä. En pyri yleistämään tässä työssä tehtyjä havaintoja, koska kyse on tapaustutkimuksesta. Toivottavasti tätä työtä voidaan kuitenkin käyttää apuna tarkasteltaessa tiimeihin siirtymistä, tiimitysprosesseja ja/tai tiimien toimintaa.

”Syvällisiä muutoksia ei toteuteta nykyisillä ajattelumalleilla. Meidän tulee perusteellisesti muuttaa ajatteluamme. Tähän me tarvitsemme luovaa älykkyyttä. Me joudumme luopumaan joistakin asioista. Me joudumme pois omalta mukavuusalueeltamme. Todellinen muutos on kuin hyppy tuntemattomaan, jonne on uskaltauduttava löytääksemme jotain uutta. Tälle matkalle meidän on lähdettävä, jotta voimme uudistua yksilöinä, tiimeinä ja organisaatioina. Tänä päivänä on polttava tarve vallitsevien uskomusten kyseenalaistamiseen sekä uusien arvojen ja toimintatapojen luomiseen. Toivottavasti meillä on riittävästi energiaa, rohkeutta ja viisautta tähän tehtävään yksilöinä, tiimeinä ja organisaatioina” (Sydänmaanlakka 2000).

Toivottavasti tässä työssä tehdyn teoreettisen tarkastelun ja havaintojen pohjalta työ voi toimia apuvälineenä tarkasteltaessa tiimitoimintaan siirtymistä ja tiimien toimintaa sekä auttaa näkemään tiimiytymistä edistäviä asioita sekä välttämään sudenkuoppia. Toivon tämän työn tuovan esiin myös niitä vaikeasti tiedostettuja asenteita ja arvoja, jotka ovat tehokkaan tiimityöskentelyn esteinä. Tiimin salaisuus on tiimissä itsessään. Se löytyy pienestä ryhmästä ihmisiä, jotka ovat niin sitoutuneita johonkin itseään suurempaan, etteivät esteet heitä pidättele.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aaltonen et al. 1996. Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. TKK No 3/96.
- Argyris, C. 1994. On Organizational learning. Cambridge, Mass: Blackwell.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1978. Organizational learning – A theory of action perspektive. Addison-Wesley, USA.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Akatiimi Oy. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Block, P. 1993. Stewardship – Choosing Service Over Self Interest. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.
- Buchanan, D & Huczynski, A..1991. Organizational Behavior. An Introductory Text. Prentice Hall. London.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otava.
- Hammer, M. 1996. Beyond Reengineering. Harper Business.
- Handy, C. 1995. The Empty Raincoat. Making sense of the future. London: Arrow Business Books.
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tammi
- Helakorpi, S. 1996 Tiimiorganisoitu koulu. WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997 ja 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin muutos. Aavaranta -sarja. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Järvinen, A. Koivisto, T. & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä.
Juva: WSOY
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet
ongelmatilanteissa. Ekonomia.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan
kirja.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.G. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Gummerus
kirjapaino.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T.1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden
ja laadun perusta. Tammer-Paino Oy.
- Laine, Kaarlo Toim. (1996). Muutoksen liekit. Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
Gummerus kirjapaino Oy.
- Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma.
Teoksessa Aaltola, J. (toim.) & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodei-
hin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtö-
kohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus.
- Leskelä, J. 2001. Muutosjohtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu.
Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Leskinen, R., Talka, A. & Pohjonen, P. 1997. Ammatillisen aikuiskoulutuksen
vaiheet – pikakoulutuksista aikuiskoulutuskeskuksiin. Ammatillisten aikuis-
koulutuskeskusten liitto r.y.. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niemistö, R. 2002. Ryhmän luovuus ja kehityshehdot. Palmenia-kustannus.
Tampere: Tammer-Paino
- Nordström, K.A. & Ridderstråle J. 1999. Funky Business – Pelin henki – käytä
päätäsi. Helsinki: Kauppakaari.
- Pietilä, V. 1976. Sisällön erittely. Helsinki: Gaudeamus.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Pankakoski et al. 1999. Tositarinoita tiimityöstä. TKK/TPSL julkaisu.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (toim.) 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.
Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Sarala, U. 1996. Oppiva organisaatio. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus-
ja koulutuskeskus.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja
tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

- Senge, Peter M. 1990. 5th discipline, The art and practice of learning organization. Gurrency Doubleday.
- Skyttä, A. 2001. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatiota. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäsorganisaatio. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Tahkokallio, K. 1992. Ajattele myönteisesti. WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

www-lähteet:

- Ammatilliset aikuiskoulutuskeskukset.
<<http://www.aike.fi/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6/>>
Sivu luettu 23.11.2004

Julkaisemattomat lähteet:

- Halttunen, J, Neste Engineering, esitelmä, Talviseminaari
Lahti 1997
- Hyvinkään-Riihimäen ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen johtoryhmän
pöytäkirjat vuosilta 1998 –2000.
- Skyttä Antti, Ritvanen Antero, Räsänen Hannu, Mauno Ritva-Anneli (2002)
Esimiesvalmennuskonsepti. Konseptin kuvaus ja kalvomateriaali. Yritystai-
to Oy
- Väyrynen, L. 2003. Tiimiyttäminen Työtehoseuran aikuiskoulutuskeskuksessa.

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO:

1. Miten tiimiytyksen aloitusvaihe sujui?
2. Mitä asetettiin tavoitteeksi?
3. Onko asetettuihin tavoitteisiin päästy?
4. Mikä on näkemyksesi tiimiytymisen etenemisestä?
6. Mitkä asiat edistivät ja mitkä hidastivat tiimiytymistä?
7. Onko oma työnkuvasi muuttunut tiimiytymisen myötä?
8. Missä onnistuttiin?
9. Missä epäonnistuttiin?
10. Mitä olisi pitänyt tehdä toisin?