

**TODELLINEN VAI VALETIIMI
KEHITTÄMISTYÖN TULOKSENA?**

Tiimityöhön siirtymisen prosessi elintarvikealan yrityksessä

Päivi Starast

**Pro gradu –työ
Kevätlukukausi 2001
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto**

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET	3
2.1 Syvälinen ja monitasoinen muutosprosessi	3
2.2 Turbulenssi henkilöstöstrategian ja henkilöstön kehittämisen haasteena	7
2.3 Keskustelumenetelmä suunnitellun muutoksen välineenä	10
2.4 Organisaatiomuutos eri henkilöstöryhmien kokemana	12
2.5 Mistä nousee muutoshalukkuuden mieli?	15
3 TIIMIT OPPIVAN ORGANISAATION YDINSOLUINA	19
3.1 Tiimitoiminnan tavoitteita ja odotettuja hyötyjä	19
3.2 Tiimityön onnistumisen edellytykset	22
3.3 Tiimien muodostuminen ja kehittyminen	26
3.4 Tiimioppiminen	29
4 TIIMIT TULEVAT VALION PITÄJÄNMÄEN MEIJERIIN JA MEHUTEHTAALLE	32
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	35
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
6.1 Laadullinen tutkimusote	37
6.1.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	39
6.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja otantamenettely	42
6.3 Haastattelujen sisältö	44
6.4 Haastatteluprosessi	46
6.4.1 Tutkimuksen ensimmäinen vaihe	46
6.4.2 Tutkimuksen toinen vaihe	48
6.5 Aineiston käsittely ja analyysi	49
6.6 Tutkimuksen luotettavuus	50
7 TULOKSET	54
7.1 Kohdeorganisaation jäsenten ymmärrys tiimeistä ja tiimityöstä	54
7.1.1 Mitä tiimillä tarkoitetaan?	54
7.1.2 Mitä tiimityöllä tarkoitetaan?	58
7.1.3 Työryhmätyöskentelystä tiimityöhön	60
7.1.4 Tiimityöhön siirtymisen vaikutukset omaan tehtävään	63
7.1.5 "Muuttuuko ihminen ja mihin suuntaan..."	66
7.2 Miksi tiimit?	68
7.2.1 Miten ja mistä muutoshanke sai alkunsa?	68
7.2.2 Tiimityöhön kohdistettuja odotuksia	69
7.2.3 "Paljon porua, vähän villoja"	71
7.3 Tiimityön ennakoitua ja koetua vaikutukset yksilötasolla	73
7.3.1 Muutokset päivittäisessä työskentelyssä	73
7.3.2 Tiimityön vaikutus omaan asemaan organisaatiossa	77
7.3.3 "Myrsky, joka uhkasi ja meni pois"	78
7.4 Tiimityön onnistumisen edellytykset	80

7.4.1	Nykyisten toimintatapojen muuttaminen ja kehittäminen	80
7.4.2	Suhtautuminen tiimeihin organisaatiossa yleensä.....	84
7.4.3	Oma suhtautuminen tiimityöhön.....	86
7.4.4	Tiimityön tukeminen.....	88
7.4.4.1	Miten tiimityötä tuettiin?	88
7.4.4.2	Millaista tukea tiimit olisivat tarvinneet?.....	90
7.4.4.3	Johtoon kohdistetut odotukset.....	92
7.4.5	Tiimityön vaatimat ja vapauttavat lisäresurssit.....	94
7.4.6	Ammattiyhdistysliikkeen näkymätön rooli	96
7.5	Omien tiimityövalmiuksien arviointi.....	97
7.5.1	Tiimien tukeminen	97
7.5.2	Tiimissä toimiminen	99
7.5.3	Opastus ja koulutus tiimityöhön liittyen	100
7.5.3.1	Toteutunut koulutus	100
7.5.3.2	Lisäkoulutustarpeet	101
7.5.4	Mitä olet oppinut työssäsi viime aikoina?.....	103
7.6	Ongelmat ja esteet tiimityössä	104
7.6.1	Muutosvastarinta	105
7.6.2	Koetut riskit.....	107
7.6.3	Pitäisikö saha teroittaa vai vaihtaa moottorisahaan?.....	111
7.7	Missä tiimityöhön siirtymisen ennakoitiin ja koettiin näkyvän?.....	113
8	DISKUSSIO.....	117
8.1	Yhteenveto tuloksista.....	117
8.2	Pohdintaa ja johtopäätöksiä	121
8.3	Tutkimuksen kriittinen tarkastelu	124

LÄHTEET

LIITTEET

TIIVISTELMÄ

Starast, Päivi. **TODELLINEN VAI VALETIIMI KEHITTÄMISTYÖN TULOKSENA?** Tiimityöhön siirtymisen prosessi elintarvikealan yrityksessä. Kasvatustieteen pro gradu -työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 2001. 135 sivua. Julkaisematon.

Organisaatioiden sisäisiä osajärjestelmiä muutettiin koko 90-luvun ajan ulkoisen joustavuuden ja mukautumiskyvyn sekä kasvun varmistamiseksi. Eniten käyttöönotettuja työn organisointitapoja olivat ryhmät ja tiimit. Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla, tiimityö valittiin uudeksi toimintamalliksi keväällä 1994. Syitä meijerin ja mehutehtaan toiminnan uudelleenarviointiin oli useita: korkeat kustannukset ja kilpailun koveneminen päällimmäisinä.

Tutkimukseni tarkoituksena oli kuvata tiimityöhön siirtymisen prosessia vuosina 1994-1995 Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla kolmen eri henkilöstöryhmän (avainhenkilöt, tiiminvalmentajat ja työntekijät/tiimien jäsenet) näkökulmasta. Tutkimus on luonteeltaan ns. paneelitutkimus. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen (syksy 1994) tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation jäsenten ymmärrys tiimeistä ja tiimityöstä, tiimityöhön siirtymisen perustelut ja sitä koskevat ennakkokäsitykset ja -odotukset. Tutkimuksen toisen vaiheen (syksy 1995) tarkoituksena oli selvittää, miten tiimiytyminen oli edennyt ja minkälaisia kokemuksia kohdeorganisaation jäsenillä oli tiimityöhön siirtymisen prosessista.

Tutkimukseni kohdejoukkona oli Valion Pitäjänmäen toimintayksikön henkilökunta, yhteensä 131 valiolaista. Koska tiimityöhankkeen onnistuminen edellyttää organisaation kaikkien tasojen osallistumista ja sitoutumista muutoshankkeeseen, valittiin otokseen eri henkilöstöryhmien edustajia: 7 avainhenkilöä, 5 tiiminvalmentajaa ja 13 työntekijää, yhteensä 25 valiolaista. Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelut. Toteutettu tutkimustapa ja erityisesti raportointitapa painottivat laadullista kuvausta.

Tiimityöhanke käynnistettiin organisaatiossa henkilöstövähennysten jälkeen, mikä ei luonut kovin otollisia olosuhteita toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstön irtisanomisten lisäksi tiimityöhön siirtymiselle asettivat omat haasteensa organisaation historia ja toimiala. Elintarviketeollisuus on organisoitunut varsin perinteisellä tavalla, joten työnteon tavat olivat hyvin perinteiset. Tutkimuksessa havaittiin, ettei tiiminvalmentajille, avainhenkilöille ja työntekijöille muodostunut missään vaiheessa yhteistä näkemystä siitä, mitä tiimityö heidän organisaatiossaan tarkoitti. Tiimityön onnistumisen edellytykset olisivat olleet paremmat, jos vuoropuhelu eri ryhmien välillä olisi toiminut hankkeen alkumetreiltä lähtien.

Kehittämistyön tuloksena syntyi valetimejä, joissa oli epätietoisuutta päämääristä, kyvyttömyyttä keskittyä olennaisiin asioihin, tiimin jäsenten kesken kaunaisuutta sekä tietämättömyyttä tiimitoiminnan hyödyistä. Kun muutospyrkimykset lähtivät väärältä tasolta, organisaatiossa käynnistyi vastavoimia, jotka eivät olleet kovin näkyviä: oltiin muodollisesti ja passiivisesti mukana ja odoteltiin projektin loppumista. Lopullisen sinetin tiimityöhanke sai, kun Valio päätti lopettaa maidonpakkauksen Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla keväällä 1998.

Avainsanat: tiimit, tiimityö, organisaatiomuutos, organisaation kehittäminen, henkilöstön kehittäminen

1 JOHDANTO

1900-luvun loppupuolen eniten käyttöönotettuja työn organisointitapoja olivat ryhmät ja tiimit. Mallintamisensa jälkeen 50-luvulla ne ovat kokeneet pitkän vähittäisen kehittämisen kauden. Tiimityön käyttö työpaikalla ei ole itsetarkoitus. Johto hakee sillä tuottavuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Työntekijät pyrkivät aiempaa tyydyttävämpään työhön ja oppimismahdollisuuksien lisäämiseen. (Shonk 1992; Vartiainen 2000.) Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, Valion Pitäjänmäen meijeri- ja mehutehtaalla, tiimityö valittiin uudeksi toimintamalliksi keväällä 1994. Syitä meijerin ja mehutehtaan toiminnan uudelleen arviointiin oli useita: korkeat kustannukset ja kilpailun koveneminen päällimmäisinä. Elintarvikealan toimintaympäristö oli muuttunut erittäin nopeasti. Vuosikymmenen alun lama ja toisaalta Euroopan Unioniin liittymisen odotukset vaikeuttivat kehityksen ennakoitua ja suunnittelua (Manka 1999). Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaassa tiimityöhankkeen alkua varjostivat 22 henkilön irtisanomiset kesäkuussa 1994.

Tiimityöhön siirtymisen prosessi alkoi organisaatiossa syksyllä 1994, jolloin myös tämä tutkimus liitettiin osaksi tiimityöhanketta. Tavoitteena oli, että tiimit olisi muodostettu syksyn aikana ja tiimiorganisaatio olisi ollut valmis vuoden 1995 alusta. Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata tiimityöhön siirtymisen prosessia meijeri- ja mehutehtaalla vuosina 1994-1995 kolmen eri henkilöstöryhmän (avainhenkilöt, tiiminvalmentajat ja työntekijät/tiimien jäsenet) näkökulmasta. Tiimityöhön siirtymistä tarkastelen yksilön-, ryhmän- ja organisaation tasolla.

Tutkimukseni on luonteeltaan ns. paneelitutkimus ennen-jälkeen mittauksin. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa (syksy 1994) pyrin kartoittamaan kohdeorganisaation jäsenten ymmärryksen tiimeistä ja tiimityöstä, tiimityöhön siirtymisen perustelut ja sitä koskevat ennakkokäsitykset ja -odotukset Valion Pitäjänmäen meijeri- ja mehutehtaalla. Työnteon tavat perustuivat kohdeorganisaatiossa vielä tayloristiseen perinteeseen, johon liukuhinnat ja kellokallet kuuluivat oleellisesti. Työntekijät ja toimihenkilöt tekivät erilaisia tehtäviä: toiset työskentelivät urakalla ja toiset taas kuukausipalkalla. Ajattelu ja suunnittelu kuuluivat eri henkilöille. Tutkimuksen toisen vaiheen (syksy 1995) tarkoituksena oli selvittää, miten tiimityöhön siirtyminen oli edennyt ja minkälaisia kokemuksia kohdeorganisaation jäsenillä oli tiimityöhön siirtymisen prosessista. Tutkimuksen toisessa vaiheessa pyrin kartoittamaan, missä määrin

kohdeorganisaation tiimit ja tiimityö täyttivät alan kirjallisuuden määritelmät todellisen tiimin ja tiimityön tunnusmerkeistä. Selvitin tutkimuksessani myös toimintatavan muutoksessa kohdattuja esteitä ja ongelmia sekä pyrin löytämään keskeisiä muutosta ehkäiseviä ja edistäviä tekijöitä.

Tutkimukseni kohdejoukkona oli Valion Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan henkilökunta eli henkilöstöluettelon mukaan kaikkiaan 131 ihmistä. Koska tiimityöhankkeen onnistuminen edellyttää organisaation kaikkien tasojen osallistumista ja sitoutumista muutoshankkeeseen, valittiin otokseen eri henkilöstöryhmien edustajia eli yksikön johtaja ja muut ns. avainhenkilöt, tiiminvalmentajat ja työntekijöitä, yhteensä 25 valiolaista. Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelut. Ongelmanasettelu ohjasi tutkimusmenetelmän valintaa tässä työssä samoin kuin kohdeorganisaatiosta saamani ennakkotiedot. Meijeri- ja mehutehtaan henkilöstölle tutkimuksen kohteena oleminen oli lähestulkoon uusi kokemus, joten olisi ollut luultavaa, että kyselymenetelmällä aineistoa olisi tullut laihanlaisesti. Tätäkin näkökohtaa tärkeämpi oli tieto siitä, että tiimityöhankkeen käynnistämistä olivat edeltäneet henkilöstön irtisanomiset, jolloin nämä kaksi asiaa liitettiin ihmisten mielissä yhteenkuuluviksi. Kaikkeen tiimeihin ja tiimityöhön liittyvään suhtauduttiin ennakkoluuloisesti.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan muutosprosessia ja sen asettamia haasteita henkilöstön kehittämiseksi ja henkilöstöstrategialle sekä esitellään erilaisia menetelmiä toteuttaa suunniteltu muutos. Tiimeihin ja tiimityöhön pureudutaan alan kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia käsittelevässä luvussa. Käsiteltävät aihepiirit jäsenyivät tutkimuksen teemojen ja tarkoituksen sekä tutkijan valintojen kautta. Perehtyminen kohdeorganisaation lähtötilanteeseen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa samoin kuin tutkijan pesti koneenkäyttäjänä ennen tutkimuksen toisen vaiheen toteuttamista osoittautuivat koko tutkimusprosessin onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeiksi tekijöiksi.

2 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET

2.1 Syvälinen ja monitasoinen muutosprosessi

On sanottu, että nykyisessä yhteiskunnassa ei ole mitään muuta varmaa ja pysyvää kuin jatkuva muutos (Ojala 1996, 19; Ståhle & Grönroos 1999, 29; Tuomisto 1997, 12). Tuomiston (1997, 11-12) mukaan elämme tällä hetkellä jälkitaylorismin ja -fordismin kautta, josta olemme ilmeisesti parhaillaan siirtymässä ns. "joustavan tuotannon" vaiheeseen. 1960 -luvulla käynnistynyt automaatio- ja teknologiakehitys näyttää toistaiseksi vain jatkuvasti kiihtyvän. Samoin kapitalistinen markkinatalousjärjestelmä laajenee edelleen. Samanaikaisesti on tapahtunut huomattavia muutoksia niin maapallon yleistilanteessa kuin taloudellis-poliittisessa järjestelmässäkkin. Eri maissa joudutaan arvioimaan kriittisesti kansallisten instituutioiden toimivuutta niin sanotun ohuen tuotannon läpimurron, hyvinvointivaltion kriisiytymisen ja kovenevan kansainvälisen kilpailun oloissa. (Kasvio 1994, 14-15; Kauppi 1996, 4.)

Oleellisimmin kyse on siitä, millä tavalla nykyisten ja lähinnä fordistisen massatuotantoyhteiskunnan tarpeisiin rakentuneiden työelämän instituutioiden toimintatapojen on muututtava, jotta ne pystyisivät vastaamaan mahdollisimman hyvin muodostumassa olevan jälkiteollisen, joustavan yhteiskunnan haasteisiin. Viime aikoina on puhuttu paljon erityisesti joustavuuden lisäämisen tarpeellisuudesta työmarkkinoilla, työaikajärjestelyissä ja palkkauksessa, mutta taustalla ovat itse asiassa paljon syvällisemmät muutokset. Kyse ei ole vain teollisuuden käyttämien tekniikoiden, valmistusmenetelmien tai tuotantomallien uusiutumisesta, vaan työnteon kulttuuristen muotojen ja yritysten noudattamien henkilöstöstrategioiden kokonaisvaltaisesta uudistumisesta. (Kasvio 1994, 19-20, 259.)

Kasvion (1994) mielestä monet teollisen vallankumouksen alkua ajoilta saakka periytyneet työnteon kulttuuriset muodot ovat joutumassa kyseenalaisiksi. Näihin kuuluu ennen muuta ns. "palkansaajamentaliteetti" eli työ koetaan lähinnä erilaisten esimiesten osoittamien tehtävien suorittamiseksi määrättyjä työehtoja

noudattaen organisaatioissa, joihin ihmiset työmarkkinoilla ohjautuvat. Tämänkaltaisen ajattelu- ja toimintatavan tilalle ovat tulossa kokonaan uudenlaiset työhön osallistumisen ja sitoutumisen muodot. Kriittisen tarkastelun kohteiksi ovat joutumassa myös perinteiset ammatilliset hierarkiat sekä läntisille teollisuusmaille tyypilliset suunnittelevan ja suorittavan työn eli "toimihenkilöiden" ja "työntekijöiden" välillä vallitsevat jaot.

Engeström (1995) huomauttaa, että monimutkaisuuden kasvu pakottaa organisaatiot hakemaan joustavampia ratkaisuja ja synnyttää kokonaan uudenlaisia organisaatioita, joille on luonteenomaista hajautettu, itsenäisistä yksiköistä koostuva verkkomainen rakenne, jossa hierarkia pyritään minimoimaan. Toiminnan kokonaiskohde ja tuotos (mitä tuotetaan, keille ja miksi) pyritään ottamaan koko henkilökunnan käsittelyn ja kehittelyn alaiseksi. Tähän liittyy tiukan työnjaon purkaminen organisaation sisällä, monipuolisten ja toisensa korvaamaan pystyvien toimenkuvien luominen ja perinteiset ammattirajat ylittävä ryhmätyöskentely. (Engeström 1995, 23; Manka 1999, 46-47; Ojala 1996, 32-34.)

Työelämän instituutioiden kehittymisessä kyse ei ole vain yleisen yhteiskuntakehityksen lainalaisuuksien sanelemista muutoksista, vaan ennen kaikkea työelämässä vallitsevien rakenteiden tietoisesta muuttamisesta erilaisten sosiaalisten innovaatioiden ja kokeilujen avulla. Aktiivista muutostyötä tarvitaan jo siksi, että työelämän instituutioiden mahdollisimman hyvä toimivuus tulee nopeasti kansainvälistyvässä maailmassa olemaan tärkeimpiä yksittäisiä kansantalouksien kilpailutekijöitä. Eturivin yritysten piirissä on alettu oivaltaa entistä laajemmin, ettei kilpailukykyistä tuotantoa voida enää ylläpitää yksinomaan investoimalla entistä suurempia summia uusiin koneisiin ja laitteisiin (Stähle & Grönroos 1999, 35). Entistä enemmän on kiinnitettävä huomiota myös siihen, miten tehokkaasti ja joustavasti olemassa olevaa teknologiaa ja ihmisten osaamista kyetään hyödyntämään tuotantolaitosten jokapäiväisessä toiminnassa. Samalla on nähty tärkeäksi eritellä riittävän syvällisesti teollisen tuotannon uudistumiseen liittyviä sosiaalisia ja kulttuurisia ongelmia. Vaikka uusien toimintatapojen omaksumisen on katsottu tuovan mukanaan monia positiivisia muutoksia myös tuotannossa työskentelevän henkilöstön kannalta, kytkeytyy tähän kehitykseen monenlaisia latenteja ristiriitoja ja jännitteitä. (Kasvio 1994, 20; Kasvio 1995,iii.)

Esimerkiksi teollisuudessa muutoksen on Kasvion (1995) mukaan nähty rajautuvan lähinnä vain ns. 'kevyen tuotannon' menetelmien läpimurtoon tai ehkä vielä kapeammin 1990-luvun alkuvuosien laman oloissa toteutettuihin sinänsä varsin rajuihin saneeraustoimiin kehittyneiden teollisuusmaiden johtavissa yrityksissä. Kevyen tai 'ohuttuotannon' nimikkeen alla tuotannon läpimenoa on nopeutettu, organisaatioita madallettu, tuotteiden laatua on parannettu, tiimityöskentelyn osuutta lisätty, ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen kannustetaan nykyisin osallistumaan kaikilla tasoilla. (Kasvio 1995, 3, 8.)

Kevyen tuotannon menetelmiä on pyritty ottamaan käyttöön teollisuudessa etenkin 1990-luvun laman aikana, jolloin yritysten toiminnot on ollut pakko mukauttaa supistuvan kysynnän asettamiin rajoihin ja kun myös kustannuksia on jouduttu leikkaamaan määrätietoisesti kannattavuuden palauttamiseksi. Talouksien vähitellen elpyessä kuitenkin myös kevyttuotannon rajat ovat tulleet selvästi näkyviin. On oivallettu, että kevyttuotanto antaa lähinnä mahdollisuuden tuottaa entisenkaltaisia tuotteita yhä halvemmin kustannuksin sekä vähemmällä työvoiman käytöllä. Se on siten ollut supistuvan kysynnän oloissa tehokas toimintojen saneeraamisen keino. Jos yritykset haluavat päästä kustannusten leikkaamisesta vähitellen kohti kasvua ja uudistumista, avainasemaan nousevat niiden kyky tunnistaa asiakkaidensa muuttuvat

tarpeet sekä taito kehittää laadullisesti uudentyyppisiä ratkaisuja ko. tarpeiden tyydyttämiseksi. Tämä ei välttämättä onnistu äärimmilleen kevennetyissä ja yksinomaan hyvän välittömän tuloksen tekemiseen viritetyissä organisaatioissa. (emt. 1995, 9-10.)

Alasoinin (1998a, 98-99) mukaan opit kevyestä tuotannosta ja liiketoimintaprosessien radikaalista uudelleensuunnittelusta sisältävät ajatuksen työn organisoinnista "prosessien suuntaisesti" tiimeihin, jotka vastaavat mahdollisimman suuresta osasta koko toimintaketjua. Tarkoituksena on tällä tavoin päästä eroon perinteisestä toiminnalliseen erikoistumiseen perustuvasta funktionaalisesta, prosesseihin nähden "poikittaisesta" työn organisoinnista, joka merkitsee katkoskohtia toimintaketjuihin. Kasvion (1995, 9-10) tavoin Alasoini esittää, että toimintatapojen muuttamisessa ei aina tähdätä näin syvällisiin muutoksiin. Monessa yrityksessä kyse on voinut olla vain johdon pyrkimyksestä saada aikaan välittömiä kustannussäästöjä lisäämällä työvoiman käytön joustavuutta ilman pyrkimystä syvällisempään toimintatavan muutokseen.

Viime vuosina yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiot ovat lähentyneet toisiaan: niiden selviytymistarpeet ja -toimintatavat ovat yhdentyneet (Stähle 1995, 11; Vaherva & Valkeavaara 1997; 198). Kaikki ovat yhdessä palanneet sille elämän perustasolle, jota Heidegger nimittää huoleksi olemassaolosta. Selviämisen haasteet koskettavat kaikkia ja siksi myös organisaatioiden kehittämisen suunta on kaikkialla sama. Yksilöt, organisaatiot ja valtiot elävät niin yhtenäisessä informaatio- ja talousverkostossa, että muutokset verkon yhdessä kohdassa vaikuttavat nopeasti kaikkialle. Verkostossa täytyy osata sekä kytkeytyä joustavasti että toimia nopeasti. Tämä dynamiikka on kilpailun ja yhteistyön pelikenttä. Elintilasta kilpaillaan, mutta kilpailussa voi pärjätä vain yhteistyöllä muiden kanssa. (Stähle 1995, 11.)

Euroopan komissio ottaa esille kolme ydinmuutosta, jotka pakottavat organisaatioita muuttamaan toimintatapojaan: markkinat, työntekijät ja informaatiotekniikka. Maailmanlaajuiset ja paikalliset markkinat ovat muuttumassa massamarkkinoista yhä asiakaskeskeisemmiksi. Markkinoita leimaa nopea muutos, laajempi tuotevalikoima, asiakkaan jälkihoito ja muuttuvat kustannusrakenteet. Ruohotie (1998, 9-13) esittää, että kuluttajien vaatimukset ja kulutusmarkkinat muuttuvat, ja nämä muutokset vaikuttavat työvoiman määrään ja osaamisen kehittämiseen. Palveluelinkeinojen suhteellinen osuus kasvaa koko ajan, minkä myötä ammatit muuttuvat entistä tietointensiivisemmiksi ja vuorovaikutustaitojen tarve kasvaa koko ajan. Lisäksi laatu ja lyhyt toimitusaika ovat tulossa yhä tärkeämmiksi kilpailutekijöiksi.

Työntekijöiden asenteet ja motivoitumisen perusta ovat niin ikään muuttuneet. Ihmiset ovat nykyään entistä tietoisempia siitä, mitä tahtovat tehdä. He haluavat tyydytystä työstään, enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun. Työ ei ole pelkästään taloudellisen hyödyn ja arvostuksen väline, vaan myös tapa toteuttaa itseään. (Ojala 1992, 6; Stähle 1995, 12.) Työyhteisön hyvä sisäinen viestintä, intensiivinen kommunikaatio ja kanssakäyminen, ovat tarpeen, jotta yhteisössä päästäisiin yhteiseen, jokaisen omaksi kokemaan visioon (Ruohotie 1998, 12).

Kolmantena muutossarkana mainitaan tietotekniikan ja informaatiotekniikan huima kehitys. Tiedon määrä kaksinkertaistuu nykyään 15 kuukaudessa, kun viisitoista vuotta sitten puhuttiin 15 vuodesta. Kesti 40 vuotta, ennen kuin televisio saavutti aikoinaan 50 miljoonaa katselijaa. Internet keräsi saman käyttäjämäärän neljässä vuodessa. Monilla aloilla ei edes osata kuvitella, mitä tuotteita muutaman vuoden kuluttua valmistetaan. Myös monien teollisuusammattien luonnetta on viime vuosikymmeninä muuttanut informaatiokuormituksen lisääntyminen: koneen

tai prosessin toimintaa koskevaa informaatiota on lisätty ja havainnollistettu aiempaa paremmin, tarpeellisia ohjaus- ja säätötoimintoja on automatisoitu ja ihmisen tekemiä ohjaustoimintoja on yksinkertaistettu. Myös tuotantolaitteiden itsediagnostiikan lisääntyminen nopeuttaa huolto- ja korjaustöitä, kun automaattinen ohjausjärjestelmä tarkkailee itse omaa toimintaa. Tätä tehostaa ns. sumean logiikan käyttö, jonka avulla kone pystyy ilman ihmistä tekemään oikeita ratkaisuja vian sattuessa. (Ojala 1999, 10; Ruohotie 1998, 10-11; Stähle 1995, 12.)

Nämä muutokset ovat muokkaamassa organisaatioiden toimintaa uudenlaiseksi. Ollaan siirtymässä verkosto-organisaation järjestelmään, joka perustuu matriisille ja tiimeille. Niissä säännöt korvautuvat sallivuudella, valtuuksia delegoidaan yksilöille ja ryhmille, ja pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja korkeaan sitoutumisen tasoon. Vanhat toimintamallit ja niiden taustalla olevat byrokraattiset ja hierarkkiset järjestelmät ovat kriisissä. Muutos on kuitenkin mahdollinen vasta sitten, kun usko uuden järjestelmän paremmuuteen voittaa vanhan järjestelmän. Joustavat organisaatiomallit saattavat aluksi tuntua turvattomilta, kun niitä vertaillaan vanhaan byrokraattiseen malliin, joka sisältää monia ulkoisesti palkitsevia aineksia. Yksilöllinen menestyminen ei kannusta ryhmätyöhön, jos siinä ei nähdä myös oman menestymisen mahdollisuuksia. (Helakorpi & Suonperä 1995, 9; Stähle 1995, 12.)

Pelkkien organisaatorakenteiden muuttamisen lisäksi on toiminnan taustalla vaikuttavien ajattelumallien muututtava. Ratkaiseva tarve nyt ja tulevaisuudessa ei ole jonkin uuden työväliseen opettelussa, vaan kyse on tilanteen uudenlaisesta tiedostamisesta. Sekä yksilön että organisaation itseään koskevan ymmärryksen on muututtava. Oma toiminta tulisi ymmärtää selkeästi osana jotakin suurempaa systeemiä, ryhmää, organisaatiota ja verkostoa. Tieto- ja tuotokeskeisyydestä tulisi päästä asiakaskeksisyyteen, mikä merkitsee herkkyyttä ympäristön tarpeille ja kykyä lukea ympäröivää todellisuutta. Suoritus- ja tavoitepainotteisuudesta tulisi päästä arviointipainotteisuuteen. Jatkuvan laadun ja kilpailukyvyn kehitys varmistetaan ainoastaan siten, että yksilöllä ja organisaatiolla on kehittynyt arviointikäytäntö. On kyettävä näkemään muutoksen tarpeet omassa toiminnassa, näkemään mikä on muuttunut ja mikä ei sekä kyettävä analysoimaan omaa toimintaa luotettavasti ja säännöllisesti. (Stähle 1995, 12-13.)

Tällaiset vaatimukset aiheuttavat oppimispaineita sekä yksilöille että organisaatioille. Kukaan ei voi antaa niille välinettä, jonka avulla uusi käytäntö luotaisiin vaan pikemminkin ne ovat jatkuvan oppimisen haasteen edessä. Tilanteen tiedostaminen ja yhteisen keskustelun käynnistäminen on alku tietoiseen muutoksen hallintaan. Organisaatioiden olisi tässä tilanteessa kyettävä muuttamaan oman logiikkansa taustalla olevia perusteita, joiden kautta sosiaalisen yhteisön toiminnan logiikka on muotoutunut. Uusi aika edellyttää nimenomaan yrityskulttuurin syvärakenteen muutosta ja kehittämistä tukevan toimintakulttuurin- ja systeemin luomista organisaatioon, koska suurin osa oppimisesta tapahtuu kulttuurin vaikutuksesta itsestään. (Juuti 1992, 5; Stähle 1995, 13.)

2.2 Turbulenssi henkilöstöstrategian ja henkilöstön kehittämisen haasteena

Jokaisen organisaation, oli se teollisuustuotteita valmistava konserni tai muutaman henkilön tietointensiivisiä palveluita tarjoava ryhmittymä, on kyettävä ratkaisemaan kannustamiseen, motivointiin, palkitsemiseen, arviointiin sekä työnjakoon liittyvät ongelmat. Henkilöstöstrategia on Varilan (1994a, 68) mukaan väline, jonka avulla edellä kuvattuihin haasteisiin vastataan. Strategia voidaan yleisesti paikantaa siihen tapaan, jolla organisaatiot asemoituvat, sijoittuvat, ympäristöönsä: se on enemmän tai vähemmän tietoinen ympäristöön suhtautumisen tapa. Organisaation ympäristö voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen ympäristöön. Asiakaskunta on luonnollisesti organisaation ulkoisen ympäristön merkittävin ryhmä tai alue. Henkilöstöstrategia on organisaation tapa, enemmän tai vähemmän itsestään selvä taipumus nähdä sisäinen ympäristönsä tietyllä tapaa.

Organisaatioiden ulkoisen toimintatodellisuuden sanotaan muuttuneen yhä turbulentimmaksi (Ruohotie 1998, 14; Stähle & Grönroos 1999, 68; Varila 1994a, 76). Ymmärrettävämmin ilmaisten sillä tarkoitetaan, että organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset ovat nopeita, laaja-alaisesti vaikuttavia ja niiden ennakointi on vaikeaa (Stähle & Grönroos 1999, 29; Varila 1994a, 76). Näin on luontevaa, että organisaatioiden joustavuus, sopeutuvuus eli oppimiskyky organisaatioteorioiden haasteena korostuu. Henkilöstöstrategiaan organisaation oppimiskyvyn edistäminen asettaa haasteita. Kun organisaation toimintatodellisuus on ennakoitava ja sopeutumishaasteet kohtuullisen lieviä, painottuu tässä ja nyt tapahtuva tuottavuuden maksimoiminen. Henkilöstöstrategian on vastattava kysymykseen, miten tuotteen yksikkökustannukset saadaan minimoitua. (TAULUKKO 1)

TAULUKKO 1. Henkilöstöstrategia ja organisaation toimintatilanne (Varila 1994a, 77.)

MUUTOKSEN ENNUSTETTA- VUUS	MUUTOKSEN NOPEUS	
	HIDAS	NOPEA
SUURI	Henkilöstöstrategista suunnittelu-aikaa on ja tavoitteiden määrittely on helppoa.	Suunnittelu-aikaa on vähän. Lähitavoitteet kyetään määrittelemään. Reagoitavalmius korostuu.
PIENI	Suunnittelu-aikaa on. Tavoitteiden määrittely vaikeaa. Laaja-alainen, prosessia painottava ote korostuu.	Nopeus tärkeä, suunnittelu-aikaa ei ole. Mitä joustavampi on henkilöstön osaaminen, sen paremmin selviydytään. Minkä olet taakse jättänyt, sen näet nyt.

Jos organisaation toimintatodellisuus sitä vastoin muuttuu turbulentisti, joudutaan henkilöstöstrategiaa ja sen merkitystä tarkastelemaan toisenlaisessa kehikossa. Yksikkökustannuksiltaan kilpailukykyiset tuotteet ovat tietysti lähtökohtana. Niiden tuottamisen ehdot vain muuttuvat. Välttömän, tässä ja nyt tapahtuvan tuottavuuden maksimoimisen ohella joudutaan pohtimaan, miten organisaation elämän eväät turvataan

siten, että myös yllättäviin ja laaja-alaisesti vaikuttaviin muutoksiin kyetään sopeutumaan. Henkilöstöstrategian kiinnittämisen lähtökohtana ovat tällöin paitsi välitön tuottavuus, myös laaja-alaisemmat henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttamisen tavat. Ruohotien (1998, 14) mukaan menestyvä yksilö tai organisaatio pystyy sietämään epätietoisuutta ja epävarmuutta ja joustamaan tarvittaessa. Joustavuus voidaan parhaiten saavuttaa siellä, missä organisaatorakenne on matala, informaation kulku avointa ja missä käytetään hyväksi koko henkilöstön luovia voimavaroja. (Varila 1994a, 76.)

Henkilöstöstrategian monitasoisuuden vaade aiheutuu kahdesta tekijästä. Ensinnäkin, organisaatiot ovat monitasoisia. Toiseksi, henkilöstöstrategian on ajallisesti kyettävä vastaamaan tässä ja nyt esiintyviin välittömiin haasteisiin, sekä toisaalta luomaan edellytyksiä tulevaisuuden menestykselliseen kohtaamiseen, vaikka tulevaisuutta ei kyettäisikään ennakoimaan. (Varila 1994a, 88.) Henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa ja rakennettaessa on ratkaistava 1) minkä tasoiseksi henkilöstöstrategia tehdään ja 2) millaisen aikajänteen se kattaa. Varilan (emt.1994a, 89) kokemuksen mukaan henkilöstöstrategia mielletään tavallisesti tuotteeksi, joka suunnitellaan ja toteutetaan normaalin hallinnollisen suunnittelukäytännön mukaisesti. Käytäntö unohtuu herkästi ja suunnitelma (eli paperinippu) ymmärretään työn tulokseksi. Henkilöstöstrategia ei kuitenkaan ole ainoastaan valmistettava, markkinoitava ja aikansa käytettävä tuote, vaan henkilöstöstrategia on myös prosessi, työn tuloksellisuuden ja mielekkyyden kehittämisen väline.

Henkilöstöstrategian aikajänteen avulla organisaatio varautuu toisaalta ennakoitaviin muutoksiin ja haasteisiin, toisaalta ennakoimattomaan tulevaisuuteen. Nämä kaksi tehtävää ovat eritasoisia ja edellyttävät hyvin hoidettua ajallisesti erilaista tarkasteluperspektiiviä. Ennakoivat lähitulevaisuuden muutokset ja haasteet ovat luonnollisesti henkilöstöstrategian yksi kulmakivi. Lisääntyneen turbulenssin vuoksi muutoksien ja haasteiden ennakoimista ei ole syytä tehdä kovin pitkällä aikajänteellä. Ennakoimattomaan tulevaisuuteen varautuminen on henkilöstöstrategian toinen kulmakivi. Tehtävänä se on vaikeampi ja siten myös haastavampi: miten voidaan varautua sellaiseen, josta ei vielä ole mitään tietoa. Tehtävän luonteen, epämääräisyyden vuoksi se jää helposti hoitamatta – tulosten ja tuotetun lisäarvon mittaaminen on vaikeaa, koska selvä kriteeri puuttuu. (emt. 1994a, 90-91.)

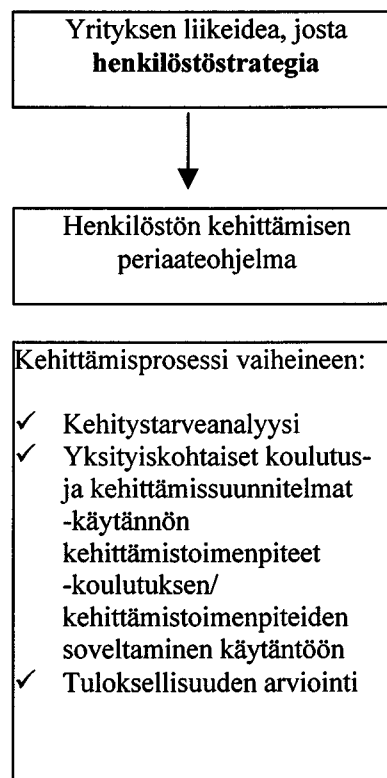
Henkilöstön kehittäminen on yhteinen, kokoava nimitys niille tietoisesti suunnitelluille toimenpiteille, joiden avulla henkilöstön pätevyyttä ylläpidetään ja kehitetään (Aalto, Hätönen & Vaherva 1998, 14). Myös Varila (1994c, 172) määrittelee henkilöstön kehittämisen tarkoittavan sellaisia tietoisesti suunniteltuja prosesseja, joiden oletetaan kehittävän henkilöstön pätevyyttä. Varilan (1994c) mielestä tietoisien suunnittelun vaade ei edellytä, että kehittämisprosessin kulku olisi koko ajan tarkassa seurannassa ja ohjannassa. Pätevyys voi tarkoittaa muodollista kelpoisuutta tai konkreettista toimintaa. Varsinkin jälkimmäisessä merkityksessä pätevyys on pätevyyttä johonkin. Siten pätevyys on toimijan erilaisten ominaisuuksien kooste, joka ilmenee taitavana ja tehokkaana suorituksena. Pätevyys ei yksinään kuitenkaan riitä. Jos tahto puuttuu, jää taitotieto käyttämättä. (Aalto ym. 1998, 15; Varila 1991, 8; Varila 1992, 132; Varila 1994c, 174.)

Henkilöstön kehittämistä voidaan tarkastella lyhyen ja pitkän aikajänteen näkökulmista. Lyhyen aikajänteen näkökulmana on suunniteltu muutos ja sen toteuttaminen. Lähitulevaisuudessa tarvitaan uutta osaamista ja/tai asennoitumista. Tarpeen määrittelyn lähtökohtana ovat organisaation (erityisesti sen johdon) strategiset valinnat. Pitkän aikajänteen tarkastelussa painottuu ennakoimattomuus. Perinteinen suunnittelun tavoite-keino –rationaalisuus, joka olettaa tietyn sisällöllisen tavoitteen kriteeriksi, ei toimi luontevasti pitkän aikajänteen tarkastelussa. Täsmällisten sisältöjen ohella ja lisäksi on

keskityttävä prosessien ohjailuun. On kehitettävä työntekijää mutta myös myötävaikutettava ihmisen yleisempiin kehittymisen mahdollisuuksiin. (Aalto ym. 1998; Ojala 1996; Ruohotie 1998; Varila 1994c, 172.)

Varilan (1994a, 92) mukaan henkilöstön kehittäminen voidaan hahmottaa muotti- tai puutarhurimääritelmän ohjaamana. Kun kehittäminen hahmotetaan muottimääritelmänä, kysytään millaisia valmiuksia henkilöstö tarvitsee lähitulevaisuudessa. Tarvittavat valmiudet paikannetaan yksilöihin ja toteutetaan henkilöstön kehittäminen. Yksilön tehtävänä on sopeutua valmismuottiin. Kehittämisen puutarhurimääritelmässä kehittäminen hahmotetaan kasvamaan saattamisena, joka merkitsee selittämättömän, mutta ilmauksissaan täysin selvän kasvamisvoiman tielle asetettujen esteiden poistamista. Hyvässä henkilöstöstrategiassa kehittämisen molemmat säikeet saavat paikkansa. (Varila 1994a, 92.)

Aalto, Hätönen ja Vaherva (1998, 11-17) esittävät, että henkilöstöstrategia perustuu yrityksen liikeideaan, joka on yritystoiminnan johtotähti. Liikeidean "kirkkauden" lisäksi yrityksen menestymiseen vaikuttavat mm. ihmisten johtaminen ja työn suunnittelu. Aallon ym. (1998, 17) mukaan henkilöstön kehittämistoimenpiteille antaa puitteet henkilöstön kehittämisen periaateohjelma, jossa on esitetty yksityiskohtaisesti henkilöstön kehittämisen yleiset periaatteet ja toimenpiteet. Henkilöstön kehittämisen periaateohjelma on työkalu, joka antaa kokonaiskuvan yrityksen henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen periaatteista ja toteutustavoista. Sen pohjalta laaditaan yksityiskohtaiset kehitys- ja koulutussuunnitelmat suoritettujen kehitystarveselvitysten pohjalta. Tarveanalyysin tarkoituksena on varmistaa, että kehitys ja koulutus osuvat oikeaan: "Oikeille ihmisille oikeita asioita oikeaan aikaan!" Tarveanalyysi antaa myös ne kriteerit, joihin kehittämistoiminnan tuloksia verrataan. (KUVIO 1)



KUVIO 1. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen eri vaiheineen (Aalto, Hätönen & Vaherva 1998)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja yhä kovenevassa kansainvälisessä kilpailutilanteessa tulevat säilymään ja pärjäämään sellaiset yritykset ja muut työyhteisöt, joilla on kykyä nopeasti reagoida ulkoisiin ja myös sisäisiin muutoksiin, uhkatekijöihin ja uusiin vaatimuksiin. Ajassa, jossa selkeitä ongelmia tai tavoitteita tai edes pysyviä toimintalinjoja on mahdoton määritellä, koulutus- ja kurssituskeskeinen henkilöstön kehittäminen mitattavaan suorituksen parantamiseen tähtäävänä toimintana ei Vahervan ja Valkeavaaran mielestä (1998, 209) synnyttäne yksilöiden ja organisaation kannalta olennaisinta eli oppimista. Henkilöstön kehittämisen tulisi heidän mielestä perustua tietojen ja taitojen uusintamisen tai lisäämisen asemesta oppimiskyvyn edistämiseen niin, että osaaminen perustuu avoimeen kokemuksen ja tiedon konstruointiin, jolloin siitä muodostuu myös perusta yksilölliselle ja organisaationaalille kasvulle ja kehitykselle.

2.3 Keskustelumenetelmä suunnitellun muutoksen välineenä

Suunnitellulla muutoksella tarkoitetaan niiden toimenpiteiden muodostamaa kokonaisuutta, joiden avulla aiottu uudistus voidaan toteuttaa siten, että onnistumisen (suotavimman tilanteen todellistumisen) todennäköisyys on mahdollisimman suuri (Varila 1991, 59). Suunnitellun muutoksen kohteet luonnollisesti vaihtelevat. Muutoksen toteutumismenetelmänä koulutus on käyttökelpoinen silloin, kun uudistuksen ehtona on yksilöiden muuttuminen. Onnistunut muutoksen toteuttaminen edellyttää usein eri menetelmien limittäistä käyttöä, joten muutosmenetelmän valinta ei ole joko-tai-valinta. Työelämän ongelmia ei ratkaista yleensä yhdellä toimenpiteellä: muutoksen aikaansaaminen edellyttää erilaisista toimenpiteistä ja strategioista koostuvan kehittämisohjelman toteuttamista ja määrätietoista ponnistelua kehittämistavoitteen saavuttamiseksi (Ruohotie 1998, 103).

Chin ja Benne (Varila 1991, 65) ovat jakaneet suunnitellun muutoksen menetelmät empiiris-rationaaliin, valtaa painottaviin ja normatiivisuudelleenkouluttaviin. Empiiris-rationaalisten suunnitellun muutoksen menetelmien taustaoletuksena on usko ihmisen käyttäytymisen järkiperäisyyteen ja utilitarisuuteen. Jokainen yksilö pyrkii maksimoimaan hyvänsä ja onnensa. Tähän pyrkiessään hän toimii kuin laskukone vertaillessaan ennakoituja hyötyjä ja kustannuksia. Periaatteessa toiminnan muuttamiseksi riittää, että esitetään uusi toimintamalli ja perustellaan, miksi se on aiempaa parempi. Tämä kehittämisfilosofia on hyvä silloin, kun suunniteltu muutos on ihmisten neutraaliksi kokema ja täsmällinen asia, eikä muutokseen liity pimeitä sosiaalisia mutia tai valtataistelua.

Valtaa painottavissa menetelmissä muutoksen päämäärästä ja toteuttamistavasta päättää vallanhaltija. Muut pääsääntöisesti mukautuvat ja sopeutuvat. Vallankäytöllä on vaikutuksensa, jotka eivät aina ole toivottuja. Mitä näkyvämmiin sitä käytetään sen voimakkaampi vieraantuminen on seurauksena. Varilan (1991, 72) mukaan viime aikoina on suosittu demokraattisia ja alhaalta päin lähteviä muutosmenetelmiä, jotka pikemminkin lisäävät kuin vähentävät organisaation jäsenten viihtyvyyttä, motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Normatiivis-uudelleen kouluttavat menetelmät painottavat empiiris-rationaalisia menetelmiä enemmän ihmisen aktiivisuutta ja hänen toimintaansa säätelevän motivaation moninaisuutta. Toiminnan sosiaalista luonnetta korostetaan. Kustannus-hyötyanalyysin ohella tärkeitä toiminnan suuntaajia ovat yhteisesti luodut arvot, normit ja tavat sekä yhteisön sosiaalisesti konstruoima merkitysten verkosto kokonaisuudessaan (organisaatiokulttuuri). Muutoksen onnistuminen vaatii muutosalan raivausta, jonka kohteeksi Chin ja Benne (Varila 1991, 67) nimeävät tavat, arvot, vakiintuneet roolit, vuorovaikutussuhteet sekä havaitsemisen ja tulkintojen tavat. Normatiivis-uudelleen kouluttavilla menetelmillä tavoitellaan organisaation sosiaalisen maailman laaja-alaista muutosta. Muutokseen pyrittäessä on keskeistä parantaa systeemien ongelmanratkaisukykyä ja vapauttaa niissä toimivien yksilöiden innovatiivisuutta ja kehittymispyrkimyksiä. Tällöin korostuvat organisaation inhimillisten voimavarojen kehittäminen (HRD) ja organisaation palautekettujen tehostaminen (organisaation oppiminen). (Varila 1991, 67-68.)

Normatiivis-uudelleen kouluttavien menetelmien ja organisaation kehittämisen (OD) suhde on läheinen. Perusolemukseltaan niissä on samoja piirteitä: Toiminnan perustana ovat asiakkaan tarpeet tai ongelmat. Kuitenkaan ongelmaa ei oteta annettuna vaan sen oletetaan muutosprosessin myötä täsmentyvän ja tarkentuvan. Yhteistyöskentelyä ja vuorovaikutusta korostetaan, jolloin yksilö tai organisaatio voi avoimen palautteen myötä tiedostaa sokeita kohtiaan ja lisätä näin itsetuntemustaan. (emt. 1991, 68.)

Suunnitellun muutoksen työstäminen ei ota kunnolla onnistuakseen, ellei prosessin läpivienti ole selvästi jonkun henkilön tehtävä, oli hän sitten tulosityksikön vetäjä tai niin sanottu muutoksen tukihenkilö. Vetäjän tai tukihenkilön ei kuitenkaan ole syytä tehdä selvitystä yksinään. Mikäli halutaan tulosityksikön muun henkilöstön sitoutuvan muutoshankkeeseen, on jokaisen tulosityksikön jäsenen päästävä esittämään näkemyksensä. Lisäksi väline on viesti. Hyväkin pyrkimys torjutaan helposti, jos se esitetään harkitsemattomasti. (Varila 1994b, 182.)

Varila (1994b, 185-186) esittää keskustelumenetelmää yhdeksi tulosityksikön henkilöstöstrategisen työskentelyprosessin välineeksi. Sen etuina ovat työskentelyprosessin organisatorinen keveys, epävirallisuus ja periaatteessa jokaisen tulosityksikön jäsenen kuunteleminen. Menetelmän vaikeuksia ovat tulosityksiköiden sisäisen kulttuurin näkökulmasta avainhenkilöiden mukaan saanti sekä etenevän keskustelun ylläpito. Tulosityksikön vetäjän henkilökohtainen työ on tässä vaiheessa ratkaiseva - on taivuteltava, suostuteltava, perusteltava ja haettava hyväksyntää kahdenkeskisesti neuvotellen.

Keskustelumenetelmä etenee neliportaisesti. Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa pyritään käynnistämään keskustelu ja monipuolistamaan tulosityksikön sisäistä vuorovaikutusta. Vaihe toteutetaan pääpiirteissään informaalisesti, epämuodollisesti. Tavoitteena on, esimerkiksi lounaan tai kahvitaukojen yhteydessä, yksinkertaisesti avata keskustelukanavat organisaation jäsenten välillä. Keskustelun aihe ei tässä vaiheessa ole sinänsä tärkeä. Oleellista on, että organisaation jäsenet löytävät luontevan ihmisen ihmiselle -puheyhteyden. Toisessa vaiheessa keskustelun painopiste siirretään pikkuhiljaa työkokemuksiin, niihin liittyviin ajatuksiin ja näkemyksiin, iloihin ja suruihin. Keskustelua on hyvä käydä myös henkilöstöstrategiasta ja sen painopistevalueesta tai keihäänkärjestä: mitä tuntemuksia, mielteitä ja pelkoja sana jo sinänsä mahtaakaan aiheuttaa. Vaihe voidaan Varilan (1994b, 187) mukaan toteuttaa epävirallisesti, normaalin arkisen aherruksen ja sen taukojen yhteydessä. Tavoitteita on kaksi. Ensinnäkin työkokemuksista puhuminen jo sinänsä auttaa niiden tiedostamista, esilletuloa, ja toiseksi,

kokemukset luultavasti ovat sitä raakamateriaalia, josta henkilöstöstrategiaa ja tässä tapauksessa suunniteltua muutosta lähdetään räätälöimään. (emt. 1994b, 186-187.)

Kolmannessa vaiheessa siirrytään systemaattisempaan keskusteluun ja jonkin verran organisoidumpaan otteeseen. Sisäisissä keskusteluissa käsitellään työ- ja tehtäväjakoa, vastuuta ja velvollisuuksia. Reunaehtojen sisällä organisaatio hakee itselleen sopivan räätälöinnin: millaisia ovat toimenkuvat, miten työtä arvioidaan, miten työstä palkitaan ja kannustetaan, miten työuran ja organisaation pidemmän aikajänteen kehittyminen turvataan. Neljännessä vaiheessa on kysymys siitä, miten tulosityksiköiden välinen vuorovaikutus, tehtävät ja toimenkuvat saadaan tukemaan toisiaan siten, että synergia hyödynnetään, mikäli sellaista esiintyy. Neljännen vaiheen toteuttamisesta vastaa periaatteessa organisaation ylin johto. (Varila 1994b, 188.)

Suomessa Kone Oyj on käyttänyt menestyksellisesti tasavertaista vuoropuhelumenetelmää tiimityön toteuttamisessa. Simulan (2000, 154) mukaan tällaista menetelmällistä toteutusta on aiemmin kokeiltu ainoastaan kahdessa Kone-Hyvinkään yksikössä. Rakentava vuoropuheluprosessi tuki luottamuksen ja yhteisymmärryksen syntymistä ja syvenemistä Hyvinkään hissitehtaan eri henkilöstöryhmien välillä. Tämä antoi pohjan työyhteisöjen ja toiminnan joustavuuden kehittämiseksi. Vuoropuhelu tuki myös sisäistä benchmarkingia ja siten organisaation oppimista.

2.4 Organisaatiomuutos eri henkilöstöryhmien kokemana

Muutostyöskentelyssä sekä henkilöstön kehittämisessä ja henkilöstökoulutuksessa edetään Varilan (1994b, 187) mielestä herkästi turhan nopeasti. Jos muutosärsyke (esim. tiimiorganisaatioon siirtyminen) ja muutostyöskentely (sen vyörytys) ovat ajallisesti liian lähellä toisiaan, eivät yksilöt ennätä muovata mielikuvaa, näkemystä asiasta ennen kuin sitä käydään työstämään. Tämän seurauksena muutosvastarinta (joka psykologisesti on luonnollinen ja jopa välttämätön ilmiö) ei ennätä jäsentyä tietoiseksi, näkyväksi ja ehkä jopa sanallisesti julkituoduksi. Niinpä varsinaiseen muutostyöskentelyn kuluessa joudutaan askaroimaan pikku hiljaa tiedostuvan muutosvastarinnan kanssa. asiat limittyvät ja sotkeentuvat toisiinsa, jonka seurauksena epäonnistumisen todennäköisyys kasvaa.

Muutoksen onnistuminen ja hyväksyminen edellyttävät muutosvalmiuksien luomista. Työyhteisön on Lepistön (1990, 17) mukaan tehtävä töitä niin kauan, että yksilö tai ryhmä uskaltaa ja haluaa asennoitua muutokseen myönteisesti. Muutoksia vastustetaan usein sen vuoksi, ettei tiedetä mitä on tapahtumassa eikä tapahtumiin voida vaikuttaa (Honkola & Jounela 1993, 154-157; Kasvio 1995, 222). Tiedon puutteen ohella muutosvastarintaa voi syntyä siitä, että epäillään kehityspyrkimysten taustalla olevan muita kuin julkilausuttuja motiiveja. Muutosvastarinta voi kuitenkin kohota myös aidosta etujen ristiriitaisuudesta. Toimintojen soluttaminen voi uhata esimerkiksi työnjohdon asemaa, kun taas suunnittelijoiden ja valmistuksen yhteistyön lisäämisen voidaan kokea heikentävän tuotekehityshenkilöstön suhteellista statusta valmistuspuoleen verrattuna. Hyvillä yksilöurakoilla työskentelevät työntekijät voivat kokea joutuvansa kärsimään taloudellisia menetyksiä, osa ei ehkä usko kykenevänsä hankkimaan tiimityöskentelyn edellyttämiä uusia taitoja, ja jotkut voivat pelätä työpaikkansa säilymisen puolesta. Kyse voi olla siitäkin, ettei uskota esitettyjen toimintamallien soveltuvan asianomaiselle työpaikalle.

Katsotaan, että kehittäjät eivät tunne paikallisia olosuhteita riittävästi. (Ansoff 1984, 247-248; Kasvio 1995, 222-223; Lepistö 1990, 17; Mäntyneva 1994, 177.)

Joissakin tapauksissa irrationaaliseksi leimautuva muutosvastarinta voikin olla pohjimmiltaan täysin rationaalista. Se saattaa pyrkiä säilyttämään sellaisia vanhoihin käytäntöihin sisältyneitä tuottavan toiminnan aineksia, jotka ovat jääneet kehittäjiltä näkymättömiin. Samalla se voi pyrkiä turvaamaan työyhteisön toiminnallista autonomiaa sekä asettamaan rajoja kehittäjien vallankäytölle. Teollisuuden piirissä harjoitettavan kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta on Kasvion (1995, 223) mielestä tärkeää, että muutosvastarintaa ei käsitellä enää pelkkänä menneisyyden jäänteinä tai toimintaa tarpeettomasti haittaavana esteenä, vaan sen eri ilmentymiä tulkitaan tärkeänä signaalina kehitystyössä noudatettujen konseptien mahdollisista rajoista ja puutteellisuuksista.

Alasoini (1998a) tarkastelee muutokseen sisältyviä potentiaalisia uhkia kuuden eri ammatti- tai henkilöstöryhmän näkökulmasta. Hänen tarkastelunsa perustuu useiden läpikäytyjen pääasiassa teollisuustyöhön kohdistuneiden tutkimusten perusteella tehtyyn yhteenvetoon. Ensimmäinen Alasoinin (1998a, 101) nimeämä ryhmä on **ammattityöntekijät**, jotka voivat olla haluttomia sisäiseen työkiertoon ja tehtävien laajenemiseen tiimissä monesta syystä. Työskentelyn myös vähemmän vaativissa aputehtävissä voidaan ensiksikin nähdä murentavan ammatillista statusta. Toiseksi, aputehtävät voivat olla luonteeltaan epämiellyttävämpiä kuten fyysisesti raskaampia tai sisältää enemmän työympäristöön liittyviä haittoja. Työkierto ja laajat tehtäväkuvat eivät ole välttämättömiä edellytyksiä kehittyneille tiimeille. Vaarana on kuitenkin tiimin sisäisen joustavuuden väheneminen, työntekijöiden oppimismahdollisuuksien heikkeneminen, tiimin sisäisen kerrostuneisuuden lisääntyminen ja työntekijöiden keskinäisen yhteenkuuluvuuden tunteen heikkeneminen. Ratkaisuna ammattityöntekijöiden ammatillista statusta ja aputehtävien epämiellyttävyyttä koskeviin ongelmiin on hakea työntekijöille kompensatiota lisäämällä heidän vastuutaan tiimille tulevista uusista tehtävistä ja vaativammista tuki- ja kehitystehtävistä. Ansiotasoon liittyvänä ratkaisuna on uudistaa palkkajärjestelmää siten, että se palkitsee yhteistyöstä ja monitaitoisuudesta eikä niinkään yksilösuorituksista ja tätä kautta kapeasta erikoistumisesta (Alasoini 1998a, 101-102; Jutila, Järvelin & Kvist 1996).

Toisen ryhmän muodostavat **vähemmän ammattitaitoiset ja vähemmän työkykyiset työntekijät**. Keskeinen uhka kummallakin ryhmällä on jäädä kokonaan uusien, kovien suorituspainneiden kohteeksi tulevien tiimien ulkopuolelle. Tiimien sisällä heihin voi muodostua voimakasta ryhmäpainetta ja tästä aiheutuvia ristiriitoja muita heikomman työsuorituksen johdosta. Mikäli ongelmana on muita heikompi ammattitaito, keskeisenä keinona on lisätä koulutusta. Jos taas ongelmana on heikompi työkyky, keinoja voivat olla työn muotoilun ja ergonomian parantaminen tai sopiminen siitä, että tiimin sisällä on selvästi määriteltäviä rajoituksia työkiertoon. (emt. 1998a, 102.)

Kolmas Alasoinin (1998a, 102) tarkastelema ryhmä on **tukitehtävissä olevat työntekijät**. Tiimeihin siirtymisen yhtenä tavoitteena on virtaviivaistaa toimintaketjuja sillä tavoin, että erillisistä tukitehtävistä (laadunvalvonta, materiaalin kuljetus ja varastointi, työvälineiden huolto ja korjaus jne.) päästään mahdollisimman suuressa määrin eroon. Osa tehtävistä tulee tarpeettomiksi, osa siirtyy tiimien vastuulle ja yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolelle katsottuja toimintoja ulkoistetaan. Ratkaisumahdollisuuksia on lähinnä tukitehtävissä olevien työntekijöiden uudelleen koulutus joko tiimeihin tai muihin tiimien ulkopuolelle mahdollisesti jääviin tehtäviin.

Neljäs ryhmä on **tiimien vetäjät**. Tiimeillä on tavallisesti nimetty vetäjä. Tätä koskevat käytännöt ovat Alasoinin (1998a) mielestä hyvin kirjavia koskien mm. vetäjän statusta suhteessa tiimin muihin jäseniin, vetäjän toimenkuvan sisältöä, toimen

pysyvyyttä vs. määräaikaaisuutta ja vetäjän valintatapaa. Keskeinen potentiaalinen ongelma on uudenlaiseen tehtävään kohdistuvat ristikkäiset paineet erityisesti tiimin jäsenten, työnjohtajien ja myös mahdollisesti luottamusmiesten suunnasta (ks. myös Geber 1992; Jutila ym. 1996). On tavallista, että tiimin vetäjäksi tulee työntekijä, joka kuuluu tiimin jäsenistä ammatillisesti korkeimman statuksen omaavaan ryhmään. Tiimin vetäjän tehtävä edellyttää kuitenkin usein sellaisia valmiuksia kuten esimerkiksi neuvottelu- ja konfliktinsovittelutaitoja, joita ei valmistustehtävissä edellytetä. Ratkaisuna on tässä tapauksessa pyrkiä kouluttamaan vetäjiä uusien tehtävien edellyttämiin valmiuksiin. Toinen vaihtoehto on rakentaa tiimin vetäjän tehtävä siten, ettei tämän tarvitse olla tiimin sisältä korkeimman ammatillisen statuksen omaavasta ryhmästä. Tämä johtaa kuitenkin helposti siihen, että tehtävästä tulee pitkälti vain toimintaa koordinoiva eikä niinkään suunnitteleva ja kehittävä. (Alasoini 1998a, 102.)

Viidenteen ryhmään kuuluvat **työnjohtajat**. Kyvyttömyys löytää ratkaisua työnjohtajien asemaan tiimityöhön siirryttäessä on Alasoinin (1998a, 102) mielestä ollut yksi suurimmista ongelmista monessa muutosprojektissa. Uhkana työnjohtajien näkökulmasta on, että osa heidän tehtävistään katoaa tarpeettomina tiimien muodostamisen myötä ja osa taas on luontevaa siirtää tiimeille. Tapauksissa, joissa yritysjohton ensisijaisena motiivina tiimejä muodostettaessa on ollut saada aikaan välittömiä kustannussäästöjä, on tarkoituksena voinut alunperin ollakin työvoiman vähentäminen. 1990-luvulla vallinnut yleisesti vallinnut pyrkimys "puristaa" organisaatioita mahdollisimman ohuiksi vain välittömien tuotannollisten tavoitteiden saavuttamista ajatellen tai "litistää" niitä hyvin matalaksi tavoitteena pitkälle viety itseohjautuvuus ei välttämättä luo pitkällä aikavälillä hyviä edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat teoksessaan Knowledge creating company työn- ja keskijohdon tärkeää roolia eksplisiittisen ja äänettömän (tacit) tiedon välittämisessä ja koordinoimisessa yrityksen sisällä. Tästä näkökulmasta ratkaisuna on luoda myös työnjohtajille uusi vaativampi ja myönteiseksi koettu tehtäväkuva muutoksen yhteydessä. (Alasoini 1998a, 103.)

Kuudennen ja viimeisen tarkasteltavan ryhmän muodostavat **ylä- ja keskijohto**. Ylä- ja keskijohdon sitoutuminen on viime kädessä ratkaiseva tehtävä sille, mikä on liikkumavara määritettäessä muodostettavien tiimien tehtäviä. Yläjohdon osalta kyse on kyvystä nähdä tiimien potentiaalinen merkitys koko organisaation kehittämisen kannalta ja valmius delegoida vastuuta alaspäin. Keskijohtoa muutos voi koskea myös omakohtaisemmin varsinkin, mikäli työnjohdolle on muutoksen yhteydessä siirtymässä joitain keskijohdon tehtäviä. (emt. 1998a, 103.)

Geber (1992) on jaotellut johtajat viiteen eri ryhmään sen suhteen, miten he suhtautuvat tiimityöskentelyyn ja yleensäkin muutoksiin: 1) "Tienraivaajat" ottavat avosylin vastaan uudistukset sekä tukevat ja kannustavat alaisiaan tekemään muutoksia. Tähän ryhmään kuuluu vain murto-osa johtajista. 2) "Pilotit" ovat johtajia, jotka ovat arkoja muutoksille, mutta pystyvät mukautumaan muutoksiin ilman suurempia ongelmia. 3) "Älyköt" ovat teoriassa innokkaita muutoksille ja sanovat ymmärtävänsä muutoksien tarpeellisuuden, mutta käytännössä he kuitenkin toimivat aivan toisin. Tähän ryhmään kuuluvat johtajat ovat hankalimpia, sillä he eivät ole tietoisia omasta vastarinnastaan, vaan uskottelevat itselleenkin aivan muuta. 4) "Hitaasti lämpenevät" ja 5) "Perinteistä kiinnipitävät" ovat kaksi suurinta ryhmää. Molempien ryhmien edustajat uskovat, että uudet järjestelyt ovat järjettömiä ja toimimattomia. Ryhmien ainoa ero on se, että hitaasti lämpenevät ymmärtävät vähitellen muutoksen tärkeyden ja ovat lopulta valmiita muutokseen, kun taas vanhoilliset eivät lämpene uusille ajatuksille ja ideoille koskaan.

Paitsi eri henkilöstöryhmissä myös yksilöiden välillä voi olla eroja suhtautumisessa muutokseen. Muutos voidaan kokea joko haasteena tai uhkana. (Carr

1995, 4-5; Tuomisto 1997, 46.) Jarvis (1994, 154-155) on erottanut kolme erilaista tapaa suhtautua muutokseen. 1) "Perinteistä kiinnipitäjät" ovat niitä, jotka mieluiten eivät muuttuisi ja joilla on sen vuoksi taipumus torjua potentiaaliset oppimistilanteet säilyttääkseen kaiken ennallaan. 2) "Sopeutujat" ovat niitä, jotka todennäköisimmin reagoivat ulkoiseen muutokseen yrittämällä palauttaa sopusoinnun oman elämänhistoriansa ja sosiokulttuurisen ympäristönsä välille muuttamalla omaa käyttäytymistään ja oppimalla ei-tiedostavilla (oppimisella ei ole ulospäin suuntautuvaa vaikutusta sosiaaliseen ja kulttuuriseen ympäristöön) tavoilla. 3) "Tiedostavat oppijat" ovat muita valmiimpia olemaan seikkailunhaluisia ja vastaamaan uusiin tilanteisiin uusilla, yksilöllisillä ja luovilla tavoilla. Perinteistä ja vakiintuneista toimintamuodoista kiinnipitäville muutos on aina uhka. Sopeutujat näkevät muutoksen tilanteena, johon pitää vain yrittää sopeutua. Tiedostaville oppijoille muutos on haaste, koska se on mahdollisuus uuden oppimiseen ja henkiseen kasvuun. Jarvis toteaa, että eri ihmiset reagoivat eri tilanteisiin eri tavoin, joten on väärin ajatella jonkun olevan vain ja aina esimerkiksi perinteistä kiinnipitäjä tai sopeutuja. Ihmisellä saattaa kuitenkin olla taipumus reagoida tietyllä tavalla, ja tämä taipumus saattaa liittyä yksilön persoonallisuuteen, ikään, koulutustaustaan, yhteiskunnalliseen asemaan jne.

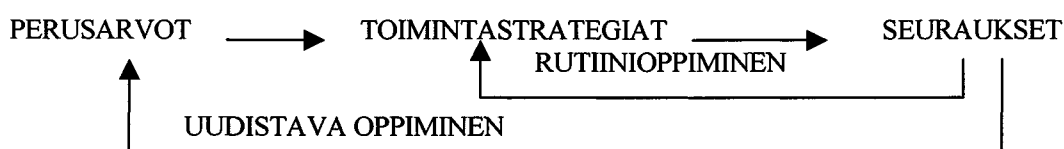
2.5 Mistä nousee muutoshalukkuuden mieli?

Organisaatiota ei voida muuttaa pelkästään siten, että sovitaan uusista säännöistä, otetaan käyttöön uusi toimintapolitiikka, suositukset tai palkitsemisjärjestelmä, jollei henkilöstö käytännössä osaa toimia uusien periaatteiden mukaan (Kuittinen 1998, 209). Henkilöstön ideaalit ja muutoshalukkuus määrittävät Kuittisen ja Kekäleen (1996, 182) mukaan merkittävästi organisaation historian, kulttuurin ja aiempien kokemusten kautta. Tämän vuoksi esimerkiksi ihanteellista oppivaa organisaatiota rakennettaessa joudutaan tekemisiin (aiemmin opitun) organisaatiokulttuurin kanssa. Kuittinen ja Kekäle tarkastelevat organisaatiokulttuurin muuttamista Edgar Scheinin ja Chris Argyriksen esittämien käsitteiden valossa. Schein analysoi ryhmän toimintaa ohjaavia ja vakiinnuttavia kulttuurisia oletuksia. Argyris puolestaan käsittelee yksilön automaattisia toiminta- ja päättelytapoja, jotka vaikeissa ja uhkaavissa tilanteissa johtavat defensiivisiin ihmissuhteisiin, tiedon salaamiseen, virheiden peittämiseen sekä omien etujen kapea-alaiseen ajamiseen. Menestyminen vaatii jokaisen työntekijän aitoa sitoutumista ja vastuuta organisaation päämäärästä. (ks. myös Varila 1994c, 172-177.)

Organisaation ja sen jäsenten on oltava valmiita paljastamaan ja reflektoimaan omia arvojaan ja perusolettamuksiaan. Tämä on kuitenkin hyvin vaikeaa, koska perusolettamukset ja päättelymekanismit ovat usein tiedostamattomia ja automatisoituneita. Organisaation oppiminen ei tarkoita pelkästään uuden tiedon ja oivalluksen hankkimista. Oppiminen tarkoittaa myös entisten toimintatapojen poisoppimista. Poisoppiminen antaa tilaa uusille kokemuksille ja oivalluksille ja se on oppimisen välttämätön edellytys. Mezirow (1995a, 21) esittää, että vaikka suuri osa oppimastamme edellyttää sellaisten uusien tulkintojen tekemistä, joilla voimme kehittää, eriyttää ja uudelleen vahvistaa vakiintuneita viitekehyksiämme, kenties tätäkin tärkeämpää

on aiemmin opitun jälkikäteisreflektointi, jolla selvitetään, onko oppimamme yhä perusteltua nykyisissä olosuhteissa. Merkittävät aikuisiän oppimiskokemukset sisältävät Mezirowin mukaan aina kriittistä reflektiota - uudelleenarviointeja suhteessa siihen tapaan, jolla olemme asettaneet ongelmia kuin myös omaan asennoitumiseemme havaitsemiseen, tietämiseen, uskomiseen, tuntemiseen ja toimimiseen.

Toimintatieteeseen kuuluu käsitteitä, joilla voidaan tunnistaa tyypillisimmät oppimisen esteet ja metodeja, joilla voidaan rakentaa vaihtoehtoinen, oppimista tukeva käytäntöön sovellettavissa oleva toimintamalli. Defensiiviset rutiinit ja "virhe" ovat keskeisiä toimintatieteen avainkäsitteitä. Defensiiviset rutiinit koostuvat organisaation menettelytavoista ja käytännöistä, jotka suojelevat ihmisiä hämmäntäviltä ja noloilta tilanteilta, mutta samanaikaisesti ne estävät selvittämästä edellisten uhkien syitä ja luonnetta. Defensiivisten rutiinien toimintaperiaate on "ohita ja peitä" ilmiö. Argyrisin (Kuittinen 1998, 206) toiminnanteoriassa on kolme peruselementtiä: perusarvot (governing variables), niistä johdetut toimintastrategiat sekä toiminnan seuraukset. (KUVIO 2)



KUVIO 2. Toiminnan teorian osa-alueet (Kuittinen 1998, 206).

Organisaation ongelmat syntyvät aina tietyn toiminnan seurauksena ja koska toiminta on yleensä ennustettavaa, löytyy sen taustalta säännönmukaisuuksia eli perusarvoja. Jos toiminnan tulos vastaa asetettua päämäärää on kyseessä onnistunut toiminta. Jos toiminnan tavoitetta ei saavuteta on tapahtunut virhe. Virhe voidaan yrittää korjata joko pelkästään toimintastrategioita muuttamalla (rutiinioppiminen) tai analysoimalla taustalla olevia perusarvoja (uudistava oppiminen). Uudistavaa oppimista edellyttävät etenkin sellaiset asiat, joista ei voi keskustella julkisesti ja ongelmat, jotka eivät ole ratkenneet lukuisista yrityksistä huolimatta. Tällaisten ongelmien ratkaisu vaatii perusarvojen selvittämistä ja muuttamista, jos ne halutaan ratkaista lopullisesti. (emt. 1998, 206.)

Argyris erottaa kaksi kognitiivista toiminnan suunnittelun teoriaa: julki- ja käyttöteoriat. Julkiteoriat (Malli II) ovat sellaisia, joita ihmiset sanovat noudattavansa, mutta käyttöteoriat (Malli I) ovat niitä, joiden mukaan ihmiset varsinaisesti käyttäytyvät etenkin itselle hankalien ongelmien käsittelyn yhteydessä. Julkiteoriat vastaavat kulttuuristamme opittuja kohteliaan käyttäytymisen periaatteita ja ohjenuoria, kuten rehellisyys, avoimuus, toisista välittäminen ja heidän tukemisensa. Ihmiset ovat tämän teorian mukaan tietoisia julkiteorioistaan, mutta käyttöteoriat voivat pitkälti olla tiedostamattomia. Käyttöteoriat voidaan parhaiten selvittää toimintaa havainnoimalla. Oman toiminnan reflektointi on hyvin vaikeaa, sillä myös reflektointia ohjaa tiedostamattomat käyttöteoriat. Tämän seurauksena ongelmien syy nähdään aidosti muissa ja omat päämäärät koetaan pyyteettöminä. (Kuittinen 1998, 206; Mezirow 1995b, 391.)

Argyris (Kuittinen 1998, 206) tiivistää yleisimmät käyttöteorian eli Malli I:n perusarvot seuraavasti: yritä saavuttaa yksipuolisesti määrittelemäsi tavoite, älä häviä - pyri voittamaan, tukahduta negatiiviset tunteet ja toimi omasta mielestäsi rationaalisella tavalla. Malli I tarkoittaa vastakkainasettelua ja puolustautumista toisia vastaan. Siitä on seurauksena rajattu toiminnan valinnan vapaus, vähäinen pätevän eli yhdessä pohditun

tiedon tuottaminen. Ajatuksia ei testata julkisesti, joten yhteistä oppimista ei paljoa tapahdu. Ihmiset pitävät nk. "yksityisiä kokouksia" eli miettivät asioita ja tekevät pitkälle meneviä tilannearvioita omassa mielessään äänettömästi, mutteivat tuo ajatuksiaan ja varsinkaan päättelyketjua julki. Tämän johdosta virheet lisääntyvät, ne peitetään ja peittäminenkin peitetään, jolloin ongelmanratkaisu on tehotonta. Organisaatioissa Malli I näkyy siten, että kehittäminen pysyy vanhojen rutiinien sallimissa rajoissa tai organisaatiot suuntaavat uusien vaihtoehtojen tutkiskelun jo ennestään tuttuihin ja turvallisiin vaihtoehtoihin. (Senge 1992, 195-202.)

Malli II on oppivan organisaation käyttöteoria. Malli II on asioiden yhdessä tutkimisen, analysoimisen sekä ongelmien rakentavan ratkaisemisen malli. Julkiteorianana tämä malli ei itse asiassa ole uusi, vaan kaikki ihmiset allekirjoittavat sen helposti ja käyttävätkin sitä nk. helppojen ongelmien ratkaisussa. Varsinaisena vaikeiden asioiden käyttöteorianana se on sen sijaan harvinaisempi. Malli II sisältö tiivistetysti on seuraava: toimitaan tavalla, joka tuottaa pätevää tietoa ja yhdessä testattua tietoa, parannetaan kommunikaatiota ja tiedon vaihtoa, autetaan ihmisiä sisäisesti sitoutumaan ja tarkkailemaan omaa toimintaa, jotta virheitä voi löytää ja korjata. Malli II:n toimintastrategiana on sellaisten tilanteiden luominen, joissa osallistujat voivat aidosti osallistua ja tuoda mielipiteensä rehellisesti julki (vrt. Senge 1992, 238-257). Tehtävistä ja tavoitteista päätetään yhdessä eikä kukaan aja yksin omaa linjaansa. Ongelmien henkilökohtaistamisen välttäminen on yhteinen tehtävä. (Kuittinen 1998, 207.)

Kuittinen (emt. 1998, 209) huomauttaa, että työelämän ajankohtaiset muutokset, kuten matalat tiimiorganisaatiot, tulospalkkausjärjestelmät, osallistuva johtaminen ja koko organisaation oppimisen korostaminen edellyttävät sitä, että defensiivisiä rutiineja on opittava ratkaisemaan uudella tavalla. Uusien organisaatiomuotojen vieminen käytäntöön johtaa noloihin ja uhkaaviin tilanteisiin, jolloin siirrytään helposti takaisin yksipuoliseen johtamiseen. Tämän vuoksi onnistuneita tiimiorganisaatioiden sovellutusesimerkkejä on niin vähän. Organisaatiot ovat historiansa vankeja. Yleensä organisaation rakenteet suuntaavat ihmisten huomion pienempiin ja lähellä oleviin asioihin koko organisaation ongelmien sijasta. Muutostilanteessa organisaatiot yleensä suuntaavat uusien vaihtoehtojen tutkiskelun jo ennestään tuttuihin vaihtoehtoihin. Myös organisaation toimintarutiinit ovat voimakkaita uuden oppimisen esteitä. Sellaista tietoa ei haeta tai se suljetaan pois, mikä kyseenalaistaisi tai muuttaisi nykyisiä käytäntöjä. (Kuittinen & Kekäle 1996, 188.)

Pyrittäessä kohti kulttuurin muutosta tai oppivan organisaation ihannetta meidän on ymmärrettävä niitä oppimisprosesseja, joiden kautta sosiaalisen käyttäytymisen taustalla olevien monimutkaisten oletusten ja uskomusten oppiminen ja poisoppiminen tapahtuu. Yritykset muuttaa jo vakiintunutta kulttuuria herättävät helposti ahdistusta ja epävarmuutta. Toimintakäytäntöjen onnistunut muutos edellyttää uusia, vaihtoehtoisia toimintatapoja ja malleja sekä toimivia visioita. Muutos onnistuu parhaiten sisäisesti motivoituneilta työntekijöiltä, jotka ovat luovia, halukkaita kehittämään työtään ja ottamaan siitä vastuuta. Muutoksen synnyttämiseen tarvitaan myös riittävä motivaatio ja tunne siitä, että entisen toiminnan jatkaminen ei riitä. Tämän tiedostamisesta johtuva ahdistus voi toimia myös vahvana muutosvoimana. Paradoksaalisesti muutos edellyttää pysyvyyttä ja psykologista turvallisuutta. Muutos tulisi nähdä mahdollisuutena. (Carr 1995; Honkola & Jounela 1993; Kuittinen & Kekäle 1996.)

Oppivassa organisaatiossa on ylläpidettävä reflektiivistä otetta. Virheitä, ongelmia ja muutosvastarintaa pitäisi käsitellä tavalla, joka mahdollistaa niiden tarkastelun rakentavasti. Muutosvastarinnan aikana täytyisi ensiksi selvittää, mikä asia henkilöstön asenteissa ja perusoletuksissa aiheuttaa kyseisen reaktion. Kun muutostilanteessa voidaan ottaa huomioon nämä perusoletukset, voidaan henkilöstön energia parhaimmillaan

kohdistaa muutoksen tukemiseen eikä sen vastustamiseen. Riskien ottoa ja haavoittuvuuden sietämistä edesauttaa se, että virheiden mahdollisuus myönnetään julkisesti. Oppivassa organisaatiossa virheet tulisi ottaa asioina, jotka selvitetään ja ratkaistaan oppimista edistävällä tavalla. Tämä on suuri haaste organisaatioissa, joissa virheitä on totuttu salaamaan ja piilottelemaan kasvojen menettämisen, pätemättömyyden ja jopa erottamisen pelossa. Oppivan organisaation piirteiden, kuten tiimityön toteuttaminen voi olla hankalaa yksilökeskeiseen työskentelyyn tottuneessa suomalaisessa työkulttuurissa. Organisaatiokulttuuria koskevassa keskustelussa on esiintynyt ristiriitaisia näkemyksiä siitä, voiko tai tulisiko organisaatiokulttuuria ylipäättään muuttaa. Kulttuuri ja henkilöstön asenteet sekä teknologiset ja taloudelliset realiteetit saattavat hyvinkin määritellä rajat sille, millainen muutos on lyhyellä tähtämellä mahdollista kussakin yrityksessä. Kyky oppia ja arvioida kriittisesti omaa toimintaa on kuitenkin liiketalousperiaatteella toimivien organisaatioiden keskeinen säilymisen ehto nykyisessä markkinatilanteessa. (Kuittinen & Kekäle 1996, 189.)

3 TIIMIT OPPIVAN ORGANISAATION YDINSOLUINA

3.1 Tiimitoiminnan tavoitteita ja odotettuja hyötyjä

Tiimeistä tuli työelämän kehittämisen taikasana 1990-luvulla kaikilla toimialoilla. Näin laajalle levinnyt kiinnostus tiimejä kohtaan on 1990-luvun ilmiö, vaikka kaikki tunnetuimmat työn organisointiin tällä vuosisadalla vaikuttaneet koulukunnat ovatkin olleet tietoisia tiimien ja ryhmien merkityksestä. Tiimeihin sisältyy tänä päivänä paljon epärealistisia odotuksia. Tiimeistä puhuminen ja niiden yleistymisen ei myöskään vielä sellaisenaan valaise, millaisia muutoksia työpaikoilla todellisuudessa tapahtuu. Sillä, millaisilla motiiveilla tiimiorganisaatiota on ryhdytty rakentamaan, on todennäköisesti ollut suuri merkitys sille, miten tiimi on määritelty ja millaisia ovat muutoksen vaikutukset olleet työpaikoilla (Alasoini 1998a, 99). Tiimityön tuloksellisuuteen liittyy tutkimusten mukaan myös paljon näennäisyyttä. Tiimeissä ei myöskään automaattisesti synny uutta ongelmanratkaisua, vaan tuloksena saattaa olla ainoastaan ryhmäkonsensus. (Kärkkäinen 1997, 153-154).

Friedrichin ja Lantzin (Alasoini 1998a, 99) tutkimus osoittaa, että tiimien tutkiminen niiden laadullista kehittyneisyyttä jäsentävän teoreettisen näkemyksen läpi ymmärtämällä tiimien kulloinenkin asema ja kehitysvaihe työpaikan toiminnallisessa kokonaisuudessa on erittäin tärkeää. Friedrichin ja Lantzin tutkimus koski eräitä Ruotsin Työelämärahasto-ohjelmaan kuuluneita teollisuudessa toteutettuja projekteja, joissa oli muodostettu työryhmiä. Tutkijat pyrkivät ymmärtämään ryhmien erilaista luonnetta lähtemällä siitä, mitä kussakin tapauksessa tarkoitettiin ryhmällä. Tällä tavalla tutkijat muodostivat nelikenttäisen jaottelun, joka auttoi heitä ymmärtämään ryhmien erilaista toimintalogiikkaa sekä löytämään niiden toiminnan ja sen kehittämisen keskeisiä ehtoja. Esimerkiksi kehittyneimmälle tyypille (alfaryhmälle) oli ominaista, että ryhmä miellettiin sen jäsenten välisten suhteiden kautta ja työ nähtiin tuotteen ja tuotannon optimointiprosessina, joka edellytti laajaa yhteistoimintaa ja jatkuvaa

kehitystoimintaa. Kehittymättömimmässä tyypissä (deltaryhmä) ryhmä taas miellettiin joukoksi yksittäisiä samassa fyysisessä tilassa työskenteleviä henkilöitä. Nämä näkivät työnsä tuotantotyöksi ja toimivat yhdessä vain satunnaisesti spesifin tuotannollisen tilanteen (esim. häiriö koneessa tai fyysisesti yksin vaikeasti toteutettava työnvaihe) niin vaatiessa. Tutkimus valaisee hyvin sitä, että on syytä erottaa toisistaan ryhmätyö ja ryhmässä työskentely. (Alasoini 1998a, 99; Alasoini 1998b, 5-6.)

Alasoini (1998a, 98) kirjoittaa tiimeistä ja ryhmistä rinnasteisina käsitteinä, mutta useimmat tutkijat erottavat nämä käsitteet toisistaan. Pirneksen (1994, 18) mukaan 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. Jutila, Järvelin ja Kvist (1996, 9) määrittelevät, että "tiimi on saman tai useamman organisaation henkilöistä koostuva nimetty ryhmä, joka työskentelee yhdessä yhteisen mission saavuttamiseksi. Mission saavuttamiseksi tarvittavien keinojen valinnassa, suunnittelussa ja toteutuksessa tiimi toimii itseohjautuvasti." Hackman (1990, 4-5) puolestaan toteaa tiimin muodostuvan yksilöistä, jotka näkevät itsensä ja jonka muut näkevät sosiaalisena kokonaisuutena. Tiimiin kuuluvat yksilöt hoitavat itsenäisesti ryhmänä tehtäviä, he kuuluvat suurempaan sosiaaliseen järjestelmään ja heidän tehtävät vaikuttavat muuhun kokonaisuuteen.

Tässä tutkimuksessa tiimi halutaan määritellä tarkoittamaan Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) tunnettua tiimimääritelmää: "Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan." Tiimi määritellään siis yksilöistä koostuvaksi ryhmäksi, joka tuottaa tuotteita ja palveluita, joista he ovat yhteisesti vastuussa. Yhteiset päämäärät yhdistävät tiimin jäseniä ja he ovat suorittamisessaan toisistaan riippuvaisia. Vaikka tiimit ovat ryhmiä, eroavat ne perinteisistä yrityksissä toimivista työryhmistä organisatorisen asemansa suhteen. Perinteiset työryhmät toimivat lähes poikkeuksetta linjaorganisaatioissa tai sen jatkeena. Koska ne ovat osa linjaorganisaatiota, ne toimivat myös linjaorganisaation ehdoilla. Tiimityöskentelyssä lähtökohtana puolestaan on tiimipohjainen organisaatio. Tiimit toimivat tältä organisatoriselta perustalta kehitetyillä tavoitteilla, toimintatavoilla ja menestysuskomuksilla. (Vakkuri 1994, 47; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995, 149.)

Kaksi perimmäistä syytä tiimipohjaisten organisaatioiden perustamiseen ovat Shonkin (1994, 13) mukaan työntekijöiden toimivallan ja myötävaikuttamisen lisääminen sekä organisaation tuottavuuden parantaminen. Manka (1999, 53) esittää, että tiimien tai niiden ominaisuuksien sekä tuottavuuden ja tehokkuuden välillä on paljon yhteyksiä (ks. myös Gordon 1992; Jutila, Järvelin & Kvist 1996; Katzenbach & Smith 1993; Montebello & Buzzotta 1994). Tiimien tehokkuus ilmenee Guzzon ja Dicksonin (1996, 309) mukaan tuotoksina (laatu, määrä, nopeus ja asiakastytyväisyys), toiminnan vaikutuksina tiimin jäseniin ja parempana kyvykkyytenä suoriutua tehokkaasti myös tulevaisuudessa. Useiden tutkimusten valossa yhteenkuuluvuus (kiinteyden tunne) ja tuottavuus sekä ryhmän kiinteys ja työtyytyväisyys näyttävät riippuvan toisistaan (Guzzo & Dickson 1996, 310; Lindström & Kiviranta 1995, 66-67). Selkeärajaisissa vähintään vuoden toimineissa tiimeissä kiinteys sekä vuorovaikutuksen määrä ja laatu olivat tärkeämpiä kuin tavoitteiden selkeys ja itse tehtävään liittyvät tekijät. Tehokkuuteen ovat vaikuttaneet myös työn suunnittelu, tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus, rakenne, ryhmän sisäiset prosessit ja kontekstuaaliset tekijät. (Manka 1999, 53; Pirnes 1994, 19; Wellins, Byham & Wilson 1991, 10-15.)

Cohen ja Ledford (1994) tutkivat itseohjautuvien tiimien tehokkuutta

kaukoviestintäyhtiössä. He määrittivät itseohjautuvat tiimit yhteistyöryhmiksi, jotka oli muodostettu tietyn asiakaspalvelun tai samanarvoista vastuuta vaativien tehtävien ympärille. Niille oli tyypillistä työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon sekä perinteisistä poikkeavat rakenteet ja johtamiskäytännöt. Tutkijat käyttivät tutkimuksessaan näennäiskokeellista mallia, jossa verrattiin itseohjautuvia tiimejä perinteisesti johdettuihin ryhmiin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, parantavatko itseohjautuvat tiimit työelämän laatua (esimerkiksi työtyytyväisyyttä), suorituksia (esimerkiksi laatua) ja käyttäytymismuutoksia (esimerkiksi laskeeko onnettomuuksien ja poissaolojen määrä). Aineisto kerättiin kyselyillä ja tapaustutkimuksilla, joissa havainnointiin yrityksen eri toiminnoissa tapahtuvan työn luonnetta. Tiedot saatiin yhteensä 163 :lta erilaiselta tiimiltä, joista itseohjautuvia oli 81 ja perinteisiä 82. Ihmisiä näissä tiimeissä oli yhteensä 1337.

Itseohjautuvat ryhmät olivat tyytyväisempiä työelämän laatuun kuin perinteiset ryhmät. Heillä oli huomattavasti suurempi työ-, kasvu-, sosiaalinen- ja ryhmätyytyväisyys sekä myönteisempi suhtautuminen muutoksiin kuin perinteisillä ryhmillä. Sen sijaan organisaation sitoutumisessa ei havaittu eroja ryhmien välillä. Ryhmäsuoritusten arviot suosivat itseohjautuvia ryhmiä. Eri työntekijäryhmistä työntekijät ja johtotehtäviin kuuluvat henkilöt pitivät ryhmäsuorituksiaan merkittävästi tehokkaampina itseohjautuvissa ryhmissä kuin perinteisten ryhmien työntekijät ja johtotehtäviin kuuluvat henkilöt. Sen sijaan työnjohtotasolla ei itseohjautuvien ja perinteisten ryhmien välillä ollut eroa. Itseohjautuvien ryhmien ja perinteisten ryhmien välillä ei ollut myöskään eroa onnettomuuksien tai poissaolojen määrässä. Tutkijoiden mielestä tutkimus osoittaa itseohjautuvat ryhmät tehokkaiksi ja suhteellisen vankoina työmalleiksi. Ne eivät kuitenkaan lisää tehokkuutta kaikissa töissä tai kaikissa työsuorituksissa. (Cohen & Ledford 1994, 16-41.)

Magjuka ja Baldwin (Guzzo & Dickson 1996, 311) etsivät tekijöitä, jotka tukivat työntekijöiden kehittämisohjelmien menestyksestä toteutumista ja pitkällä tähtäyksellä tehokkuuden kasvua. Tiimien välityksellä työntekijät saivat äänensä kuuluviin ja saivat tietoa sekä löysivät ongelmia, joita vain johtajien oli aiemmin ollut lupa ratkoa. Lisäksi ryhmät pystyivät ottamaan monenlaisia vastuita. Tiimien toiminta oli sitä tehokkaampaa, mitä suurempi oli ryhmän koko, ryhmän sisäinen heterogeenisuus ja pääseminen tiedon lähteille. Esimerkiksi kokouksiin käytetyllä ajalla tai palkkauksella ei ollut vaikutusta. Tiimien heterogeensyyden ja tehokkuuden väliltä löydetty yhteydet ovat kuitenkin ristiriitaisia. Tiimien tehokkuuteen ja suorituskykyyn näyttivät tutkimusten perusteella vaikuttavan esimerkiksi se, miten hyvin tiimin jäsenet tunsivat toisensa ja minkälaisia uskomuksia heillä oli omasta tehokkuudestaan. (emt. 1996, 311-312.)

Itse tiimityöhön siirtyminen voi Lindströmin ja Kivirannan (1995, 23) mukaan vaikuttaa edullisesti tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. Elintarviketeollisuudessa tehdyssä tutkimuksessa ryhmien muodostuksen jälkeen todettiin sekä yleisten asenteiden työtä kohtaan, tyytyväisyyden että tuottavuuden lisääntyneen. Tuottavuus oli noussut huomattavasti. Saman suuntaisia tuloksia on saatu myös muilta teollisuudenaloilta. Guzzon ja Dicksonin (1996) mielestä tuottavuutta koskevat tutkimustulokset saattavat osoittaa, että vaikutukset voivat olla kuitenkin tilannesidonnaisia. Ne voivat riippua työvoiman luonteesta, vallalla olevista arvoista sekä organisaation luonteesta kuten tiedonkulun ja palkitsemisen järjestelmistä. Kuitenkin tiimin tehokkuus näyttää edistävän koko organisaation tehokkuutta. Toisaalta myös sosiaalisen järjestelmän muutokset voivat aiheuttaa muutoksia siihen kuuluvassa tiimissä. Joka tapauksessa interventiot yhdellä tasolla (yksilön, ryhmän tai koko organisaation) voivat aiheuttaa muidenkin tasojen muutoksia.

3.2 Tiimityön onnistumisen edellytykset

Tiimityöllä haetaan yksilötyöhön verrattuna parempaa tehokkuutta ja tuloksen monipuolisuutta. Kuitenkaan tiimien perustaminen ja organisointi ei vielä riitä. Tiimityöhön siirtyminen vaatii organisaatiolta vakavaa ponnistelua ja määrätietoista kehittämistyötä. Koistinen ja Ylisuvanto (1994, 240) valaisevat mainittujen seikkojen pulmallisuutta Sisäinen palveluyksikkö –esimerkillä. Sisäinen palveluyksikkö oli painiskellut pitkään työn huonon laadun ja jatkuvien virheiden kanssa. Johto päätti tehdä kokeilun: se perusti tiimit, nimesi tiimien vetäjät ja ilmoitti siitä koko palveluyksikön henkilökunnalle. Kun tiimit olivat työskennelleet muutaman kuukauden, sekä johto että henkilökunta totesivat, että työn tulos ei ole muuttunut miksiäkään. Keskusteluissa kävi ilmi, että tiimit olivat muodollisesti olemassa, mutta niiden olemassaolo ei juurikaan vaikuttanut työhön. Tämä puolestaan johtui siitä, että tiimien jäsenillä ei ollut käsitystä, mitä tiimityö tarkoittaa, tai käsitystä siitä, miksi heidän omassa yksikössään siirryttiin tiimimäiseen työtapaan. Tiimityön malli oli tullut ulkoapäin annettuna eikä niinkään työn sisäisestä problematiikasta johdettuna. Kun tiimityötä etsitään tilanteeseen, jossa työntekijöillä itselläänkin alkaa olla käsitys yksilötyön riittämättömyydestä, voidaan olettaa, että tiimityölle on luotu maaperää. (Koistinen & Ylisuvanto 1994, 240.)

Shonk (1992, 19-20) esittää viisi peruseriaatetta tai menestystekijää, jotka liittyvät onnistuneisiin tiimityöhankkeisiin: 1) Organisaation tavoitteet ja muutosstrategia - eli tiimityö - ovat yhdenmukaiset, 2) Johdon, ammattiyhdistyksen ja työntekijöiden tuki kaikilla tasoilla, 3) Johtajuus: johdossa olevat avainhenkilöt tarjoavat selkeän vision ja osallistuvat aktiivisesti muutoksen toteutukseen, 4) Joustava lähestymistapa: muutos toteutetaan joustavasti eikä tiukasti ennalta laadittuja ohjeita ja aikatauluja noudattaen sekä 5) Työntekijöillä ja johdolla on tarvittavat tiedot ja taidot; jokainen hallitsee ne tiedot ja taidot, joita tarvitaan oman työn suorittamiseen ja tiimeistä työskentelemiseen.

Tiimien käyttö organisaation tuloksellisuuden lisäämisessä käynnistää suuren joukon monitahoisia organisaatio- ja henkilötason muutoksia, jotka on otettava huomioon muutosta suunniteltaessa. Shonkin (1992, 60) mielestä tällainen menetelmä muuttaa johdon, ammattiyhdistyksen ja työntekijöiden perinteisiä rooleja. Se edellyttää ammattiyhdistysliikkeeltä uudenlaista asennoitumista sekä työntekijöiltä uudenlaista suhtautumista yritykseen ja omaan työhönsä. Organisaation johtamisfilosofian ja perimmäisten arvojen on Shonkin (1992, 45) mukaan tuettava tiimejä. Tiimejä käyttävien organisaatioiden arvot ja filosofia korostavat usein ihmisten osallistumista ja heihin kohdistuvan luottamuksen tärkeyttä. (Stott & Walker 1995, 420.)

Pirskainen (2000, 56-64) on tutkinut tiimityöprojekteja edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä. Myös hänen tutkimuksessa henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien merkitys tuli esille. Joissakin organisaatioissa ihmiset olivat lähes liikuttuneita siitä, että heiltä kysyttiin ensimmäistä kertaa mitä he tunsivat ja mitä he haluavat. Johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvissä maininnoissa painotettiin

erityisesti johdon käytännön toimenpiteinä näkyvän asenteen merkitystä hankkeen lopputuloksen kannalta. Johto osoittaa oman toimintansa kautta, mitkä asiat ovat tärkeitä ja onko kehittämistyöhön tai tavoitteiden saavuttamiseen suhtauduttava vakavasti vai ei. Johto luo edellytykset tiimityöskentelylle antamalla tukea uusien toimintamallien syntymiselle muun muassa koulutuksen, palkitsemisen, palkkauksen sekä työn uudelleen organisoimisen kautta.

Tiimitoiminnan käynnistäminen on ajallisesti hitaasti etenevä prosessi. Muutoksen hitauden koetaan usein heikentävän uskoa tiimitoiminnan onnistumiseen, vaikka tarve tiimitoimintaan koettaisiinkin vahvaksi. Hitaan muutoksen läpikäyminen on kuitenkin välttämätöntä aitojen tulosten aikaansaamiseksi. Vaikka johdon sitoutuminen ja uuden ajattelutavan sisäistäminen onkin ehdoton edellytys muutoksen toteuttamiselle, on yhtä ehdotonta toteuttaa tiimit koko henkilöstön ehdoin. Henkilöstön valmistamisessa tiimitoimintaan on arvokkaana apuna vertailu organisaatioihin, joissa tiimitoiminta on jo käytössä. Tiimitoiminnan käynnistämisen kynnyksiä voidaan Jutilan ym. (1996, 30) mukaan madaltaa myös antamalla henkilöstölle kuva siitä, mihin ollaan menossa. Tämä voidaan toteuttaa käynnistämällä tiimitoiminta organisaatiossa aluksi pilot-tiimin muodossa. Toisaalta tiimityöprojektissa toiminnan seuranta on tärkeää. Pirskaisen (2000) tutkimuksessa säännöllinen seuranta oli keino pitää organisaation johto ajan tasalla. Tämän puolestaan koettiin olevan edellytyksenä monien muiden asioiden toteutumiselle, kuten mm. ongelmatilanteissa erikoisavun saamiseen tai yleensäkin riittävien resurssien saamiseen. (Wright & Brauchle 1995, 34-39.)

Katzenbachin ja Smithin (1993, 21) mukaan tiimin kuusi perusasiaa ovat **koko, päämäärä, tavoitteet, toimintamalli, taidot ja vastuu**. Keskittämällä huomio tiimin perusasioihin saadaan organisaatiossa aikaan suoritustuloksia, kollektiivisia työtuloksia sekä henkilökohtaista kasvua. Tiimin kokoa on toisinaan tarkasteltu syytekijänä, toisinaan sitä taas pidetään taustatekijänä. Kun ryhmän kokoonpanoa on tarkasteltu syytekijänä, on eniten huomiota kiinnitetty ryhmän kokoon. Yleinen havainto on, että suurempi ryhmä toimii huonommin kuin pienempi. Yhdysvalloissa tehty meta-analyysi ryhmiä koskevista tutkimuksista osoitti, että mitä suurempi ryhmä oli, sitä tyytymättömämpiä sen jäsenet olivat. Ryhmän koolla on merkitystä myös vuorovaikutuksen ylläpitämisen ja päätöksenteon kannalta. Suurilla ryhmillä on taipumus jakaantua pienempiin osaryhmiin. Tosin pienistäkin (alle 20 henkilöä) ryhmistä ei välttämättä tule tiimiä, jos niiden jäsenet eivät miellä itseään tiimiksi. Mitä suurempi ryhmä on, sitä vaikeampi sen on hallita ongelmanratkaisuun ja tehtävän suorittamiseen liittyviä asioita. Ryhmän koko vaikuttaa myös koheesioon. Pienissä ryhmissä jäsenet tuntevat suurempaa yhteenkuuluvaisuutta kuin suurissa ryhmissä ja niissä on havaittu myös vähemmän poissaoloja. (Lindström & Kiviranta 1995, 6.)

Stahelski ja Tsukuda (1990) tutkivat yhteistyötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi tiimikoon vaikutusta, terveydenhoitoalan tiimeissä. He suorittivat kyselytutkimuksen (vastaajia oli 72) tiimeissä, joihin kuului eri terveydenhoitoalan ammattilaisia. Tiimien koko vaihteli 12 jäsenestä 30 jäseneseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimin koolla oli vaikutusta jäsenten yhteistyöhön. Kun tiimin koko suureni, yhteistyö jäsenten välillä väheni. Tällöin kärsi muun muassa ryhmän tavoitteiden saavuttaminen, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, työtehokkuus ja ristiriitojen hallinta. Sillä, kuinka kauan tiimin jäsen oli kuulunut tiimiin, ei tutkimuksen mukaan ollut vaikutusta jäsenten väliseen yhteistyöhön. Pitkän aikaa tiimissä ollut jäsen ei siis välttämättä ollut yhteistyökykyisempi kuin lyhyemmän aikaa tiimissä ollut jäsen. Tiimin yhteistyö ja koheesio perustuivat pikemminkin ihmisten väliseen vetovoimaan, joka puolestaan perustui muun muassa läheisyyteen ja tuttavallisuuteen. Sen sijaan, mitä enemmän jossain tiimissä oli harjoittelijoita, jotka eivät kuuluneet vakituiseen

henkilökuntaan, sitä heikompa oli tiimin yhteistyö. (Stahelski & Tsukuda 1990, 220-233.)

Pienryhmän koheesiota on tutkittu runsaasti. Kiinteyden on havaittu olevan selvästi yhteydessä ryhmän suoritukseen. Tulokset ovat tuoneet esiin kuitenkin enemmän korrelatiivisia kuin syyseuraussuhteita. Koheesio parantaa suoritusta ja hyvä suoritus vastaavasti lisää koheesiota, eli ne vaikuttavat toisiinsa. Kokeelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että koheesio on riippuvainen ryhmän jäsenten taidoista, johtamistyylistä ja työtehtävästä. Lisäksi on havaittu, että työryhmien korkea koheesio lisää tyytyväisyyttä ja tuottavuutta sekä alentaa vaihtuvuutta. Hyvin menestyvien ryhmien salaisuudeksi on useissa tutkimuksissa havaittu myös ryhmän sisäinen henki ja symbolit. Näissä ryhmissä kaikki jäsenet antoivat jotakin itsestään työtään tehdessään. Heillä oli yhteinen, kaikkien ryhmän jäsenten ymmärtämä tavoite, huumoripainotteinen kanssakäyminen, erinomainen johtamiskäytäntö sekä erilaisia symboleja, joita he käyttivät vuorovaikutuksessa keskenään. (Lindström & Kiviranta 1995, 15, 23.)

Kuinka koheesio muodostuu? Yksinkertaisesti kokoamalla ihmisiä yhteen saadaan aikaan jo tietty koheesio ja mitä pidemmän aikaa he ovat yhdessä, sitä vahvemmaksi koheesio muodostuu. Jos ryhmän jäsenet vielä pitävät toisistaan ja kokevat ryhmään kuulumisen palkitsevaksi ja nauttivat siinä toimimisesta ja hyväksyvät tavoitteet, vahvistuu koheesio. Koheesio vaikuttaa sekä ryhmään että sen jäseniin. Kiinteä ryhmä työskentelee helpommin ryhmänä, pysyy kokonaisena, rohkaisee muita osallistumaan sekä vastustaa hajottamispyrkimyksiä. Liiallisesta työtehtävien erikoistumisesta ryhmässä saattaa muodostua ongelma, koska rooli- ja statuseriytyminen heikentää ryhmän yhtenäisyyden tunnetta. Myös ryhmän jäsenten persoonallisuuden piirteet (persoonallisuus, taidot, sosioekonominen tausta, sukupuoli, koulutus) saattavat vaikuttaa koheesioon. Sisäisesti yhtenäisessä ryhmässä kiinteys kehittyy luonnollisesti helpommin kuin heterogeenisessä ryhmässä, koska sen jäsenillä on samankaltaisemmat intressit. Toisaalta erilaisuuden puuttuminen tai sen vähäisyys ryhmässä estää luovuutta ja innovatiivisuutta (Katzenbach & Smith 1993; Lindström & Kiviranta 1995, 6, 14-15.)

Yhteinen päämäärä ja tavoitteet ohjaavat tiimin toimintaa. Selkeä tavoite on useiden tutkijoiden ja kirjoittajien mielestä (Buhanist 1991; Jutila ym. 1996; Lindström & Kiviranta 1995; Stähle & af Ursin 1996c) yksi tärkeimmistä asioista ryhmän toiminnan ja tuloksen suhteen. Tutkimukset ovat osoittaneet tavoitteen selkeän asettelun lisäävän ryhmän jäsenten tekemää strategista suunnittelua. Vaikeat tavoitteet nostavat tiimin suorituskykyä alueilla, joilla tavoitteita on asetettu verrattuna tilanteeseen, jossa tavoitteita ei ole tai ne on huonosti määritelty. Siten esimerkiksi määrää koskevat tavoitteet näyttävät nostavan määrää ja nopeutta korostavat nopeutta. Tavoitteet on toisaalta nähty myös välittävinä tekijöinä, koska ne stimuloivat yhteistyötä ja keskustelua. Selkeän tavoitteen ei ole yksin todettu riittävän tuottavuuden parantamiseen, vaikka se onkin yksi perusedellytys ryhmän toiminnalle. Lindströmin ja Kivirannan (1995, 66-67) tiimejä koskevassa tutkimuksessa selkeät tavoitteet olivat merkittävä tuottavuuden lisäselittäjä, mutta ryhmän kiinteys ja ryhmää hajottavien tekijöiden puuttuminen olivat kuitenkin tätä tärkeämmät selittäjät.

Tavoitteensa ryhmä pyrkii saavuttamaan yhteisillä työskentelytavoilla. Jäsenten on sovittava työnjaosta, aikataulujen pitävyydestä ja tarpeen vaatiessa toimintamallin muuttamisesta. Hyvin toimivissa ryhmissä tunnetaan ryhmän ja oman työn tavoite ja ne koetaan järkeviksi ja tärkeiksi. Selkeästi määritelty tavoite luo konkreettisen kohteen ja samalla mahdollisuuden arvioida toimintaa. Selkeä tavoite helpottaa kommunikointia ja ristiriitojen käsittelyä ryhmän sisällä. Lisäksi selkeät suoritustavoitteet lisäävät toiminnan mielekkyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Heikosti

toimivien ryhmien yleiseksi piirteeksi on havaittu tavoitteiden hämärtyminen. Tällöin muut asiat ovat muodostuneet tärkeämmiksi kuin yhteinen tavoite. Yksilökohtaisten ja kilpailevien tavoitteiden on huomattu vähentävän ryhmän sisäistä voimavarojen jakoa. Yhteisten tavoitteiden puuttuminen vaikuttaa lisäksi kielteisesti vuorovaikutukseen. Tällaisissa tilanteissa ryhmän jäsenet suhtautuvat usein epäilevästi toisiinsa ja kokevat työtilanteen kilpailuksi. Tehokkuus, työn edistyminen ja laatu kärsivät. (Lindström & Kiviranta 1995, 20.)

Vartiaisen (1991, 27) mukaan hyvin toimivan ryhmän jäsenet kokevat ryhmään kuulumisen myönteisesti. Kun tuotantoryhmien toteutus on onnistunut, ryhmät ovat ohjautuneet toiminnassaan sisäisesti, eli olleet ns. itseohjautuvia ja pystyneet joustavaan tuotantoon. Tuotantoryhmät ovat huolehtineet työnjaosta ottaen huomioon jäsentensä yksilölliset taidot ja ominaisuudet. Ne ovat suunnitelleet oman tuotantonsa tilanteiden vaatimusten mukaisesti ja saattaneet myös tehdä tuotannollisia innovaatioita. Hyväksi arvioidulla ryhmällä on lisäksi katsottu olevan valmius vastata uusien tuotantotilanteiden vaatimukseen tuotantotapaansa ja kokoonpanoansa vaihtamalla.

Tiimit tarvitsevat myös erilaisia taitoja tiimin työn toteuttamiseen. Taidolliset vaatimukset voidaan jakaa neljään luokkaan: 1) teknillinen tai toiminnallinen asiantuntemus, 2) ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot, 3) vuorovaikutustaidot sekä 4) toiminnan kehittämisen- ja johtamistaidot (Katzenbach & Smith 1993, 73-75; Lindström & Kiviranta 1995, 7; Pirnes 1994, 35; Wellins, Byham & Wilson 1991, 168). On tärkeää, että ryhmän jäsenillä on ne taidot, jotka tarvitaan ryhmän työtehtävän tehokkaaseen läpivientiin. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja tarvitaan, koska tiimin on pystyttävä näkemään edessään olevat ongelmat ja mahdollisuudet sekä pystyttävä arvioimaan, mitä vaihtoehtoja sillä on käytettävissä. Henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot, kuten kommunikointi, toisten kuuntelu, rakentava kritiikki, tuki ja toisten arvostaminen, lisäävät ryhmän jäsenten välistä yhteisymmärrystä ja selkeyttävät yhteistä päämäärää. Toiminnan kehittämisen- ja johtamistaidot asettavat ehkä eniten haasteita itsejohtoisille tiimien jäsenille. Nämähän ovat valmiuksia, joiden on perinteisesti katsottu kuuluvan ylemmille organisaatiotasolle. Työn laajentuminen ja rikastuminen edellyttävät kuitenkin kykyä liiketoimintakokonaisuuksien ja tuotantoprosessin kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Laatu parantavat organisaatiot tietävät, että organisaation kaikkien jäsenten sitoutuminen jatkuvaan kehitykseen on välttämätön edellytys kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Tämän koko organisaation laajuuden ajattelumallin omaksuminen vaatii sitoutumisen ja omistamisen tunteen syntymistä yksilössä. (Jutila ym. 1996; Pirnes 1994.)

Myös Jutilan ym. (1996, 91) mielestä tiimitoiminta perustuu tiimin jäsenten monitaitoisuuteen. Tiimin jäsenten osaamisen tulee olla laaja-alaista, mikä edellyttää tiimin jäsenten kouluttamista useisiin tehtäviin. Periaatteessa jokaisen tiimin jäsenen tulisi hallita kaikki tiimissä esiintyvät työvaiheet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksittäisten tiimin jäsenten erikoisosaamisesta tulisi tinkiä tai että erikoisosaamisen merkitys olisi tiimitoiminnassa vähäinen. Tiimin jäsenten henkilökohtainen erikoisosaaminen on myös yksi perustekijä tiimiä valtuutettaessa. Valtuutuksen kolme osatekijää ovat valta, vastuu ja edellytykset. Tiimin jäsenten ammatillisen osaamisen varmistaminen on osa niitä edellytyksiä, joita tiimillä tulee olla ottaakseen vastaan sille annettavaa valtaa ja vastuuta. Monitaitoinen tiimi ilman yksittäisten jäsenten omaa erikoisosaamista asettaa rajoitteen tiimin valtuuttamiselle.

Katzenbachin ja Smithin (1993, 75) mielestä yhdestäkään ryhmästä ei tule tiimiä ennen kuin se tuntee vastuuta itsestään tiiminä. Tiimi on itse vastuussa tavoitteiden täyttymisestä. Tiimien ja yksittäisten tiimin jäsenten valtuuttaminen on avaintekijä tiimien ja tiimiorganisaatioiden rakentamisessa. Valtuuttaminen syntyy

organisaation arvojen, johdon toimenpiteiden, työn rakenteen, koulutuksen ja palkitsemis- sekä huomioimisjärjestelmien yhteisvaikutuksesta. Valtuuttamisen osatekijät ovat valta, vastuu ja edellytysten luominen. Edellytysten luomisella tarkoitetaan lähinnä resurssien, koulutuksen ja tiedon antamista tiimin käyttöön. Valtuuttaminen muodostuu näiden kolmen osatekijän tasapainosta. Tasapaino vallan, vastuun ja edellytysten luomisen välillä on valtuuttamisen edellytys. Tiimistä ei tule valtuutettua, vaikka sille antaa rajattomasti valtaa ja vastuuta, mutta ei luo edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiseen. Jutilan ym. (1996, 57-71) mielestä useimpien organisaatioiden perinteiset työtehtävät eivät tarjoa mahdollisuutta vallan ja vastuun lisäämiseen ilman, että lopputulos helposti kärsii. Erityyppisten tiimien valtuuttamisen tasojen erot liittyvät kiinteästi kysymykseen tiimien itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin oikeutta päättää itsenäisesti toimintatapansa. Jos tiimi voi vapaasti valita ne keinot, joilla se pyrkii saavuttamaan sille annetun mission ja tavoitteet, on se täysin itseohjautuva. Vähän valtuutettu tuotantolinjalla toimiva työtiimi voi oman suppean missionsa puitteissa olla täysin itseohjautuva. Tiimien valtuuttamiselle voi olla organisaatiossa monia esteitä. Valtuuttamisen esteet voivat liittyä tiedonkulkuun, koulutukseen, päätöksentekovallan jakamiseen ja motivaatioon.

3.3 Tiimien muodostuminen ja kehittyminen

Tiimityöhön siirtymisessä on olennaista tunnistaa, millaiseen lopputulokseen todella pyritään - halutaanko tiimissä saada lähinnä apua muilta ja tarkat rajat omalle työlle vai etsitäänkö sellaista yhteistä työn tulosta, johon kukaan tiimiin osallistujista ei yksin kykene. Yhteisessä työskentelyssä työntekijöillä tulee olla riittävän yhtenäinen käsitys työn tavoitteista, sisällöstä, toteutustavoista, menetelmistä, yhteistyön ja työnjaon muodoista. Yksilölliset näkökulmat sovitetaan yhteen ja luodaan yhteinen suuntautuminen työhön. (Hätönen 1999, 63.)

Tiimityötä aloitettaessa on tutkimusten mukaan keskeistä kiinnittää huomiota työn yhteisen kohteen hahmottamiseen. Uuden laajan työn kohteen muotoutuminen ei ole yksinkertainen kysymys ja siihen liittyy monia erilaisia tekijöitä. Uusi laajempi kohde ei synny tyhjästä, vaan siihen on olemassa tietynlainen sosiaalinen tilaus, joka syntyy jonkun yhteiskunnallisen tai organisaation sisäisen ristiriidan tai ongelman johdosta. Uuden laajemman kohteen syntyminen edellyttää organisaatiossa kokonaisuuden hahmottamista niin, että pienten osien ja tehtävien sijasta tarkastellaan laajempaa kokonaisuutta, esimerkiksi minkä ilmiön ratkaisemiseen eri toimilla pyritään. Toisin sanoen ellei tällaista uutta ajattelua synny, niin ei myöskään synny tarvetta organisoida työtä uudelleen. Yhteisen kohteen muodostuminen on pitkäaikainen prosessi. Tutkimusten mukaan menestyneet tiimit käyttävät runsaasti aikaa varmistuakseen siitä, että yhteinen toiminnan kohde ymmärretään ja kuvataan samalla tavalla. Näille tiimeille on tyypillistä, etteivät ne missään toimintansa vaiheessa pidä kohdettaan itsestään selvänä, vaan tutkivat sitä ja hakevat asiakkailtaan palautetta työstään. (Beck & Yeager 1997; Koistinen & Ylisuvanto 1994; Senge 1992.)

Vesalainen ja Stenman (1998) havaitsivat tutkiessaan suomalaisia

metallityöntekijöitä, että pitkälle kehittyneen ihannetiimin jäsenet olivat merkittävästi sitoutuneempia organisaatioon kuin kvasitiimin (keskeneräinen tiimi, jossa tiimityön periaatteet ei toimi) jäsenet, perinteiset työryhmät tai tiimien ulkopuoliset työntekijät. Kvasitiimeissä sitoutuminen oli vähäisintä. Myös työtyytyväisyys oli ihannetiimissä suurempi kuin kvasitiimissä. Lisäksi ideaalitiimien työntekijöiden aloitteellisuus ja valmius tehdä ylitöitä olivat korkeampia kuin muissa ryhmissä. Tulokset osoittavat, että kvasitiimit eivät eroa perinteisistä työn organisoinnin muodoista, vaan hyvät tulokset liittyvät tiimityön ideaaliin toteutumiseen. Siksi tiimityön toteuttamisessa olisikin jatkuvasti pyrittävä kohti kehittyneempiä ja vaativampia vaiheita. (Vesalainen & Stenman 1998; Talkkari & Valkonen 1999.)

Tiimien kehittymiselle erilaisista ryhmistä todelliseksi, itseohjautuviksi tiimeiksi on olemassa monta erilaista mallia. Toiset paneutuvat itseohjautuvuuden ja yhteistoiminnan kehittymiseen (Pirnes 1994), toiset suoritusten ja tehokkuuden parantumiseen (Katzenbach & Smith 1993; Sarala 1993). Rajat tiimin eri kehitysvaiheiden välillä eivät aina välttämättä ole selvät, ja jotkut vaiheet saattavat yhdistyä, etenkin silloin, kun tiimin toimintaan kohdistuu paineita ulkopuolelta. Tiimin kehitysvaiheiden yleistäminen tiettyjen vaiheiden mukaisesti on hieman riskialtista, koska jokaisella tiimillä on erilaiset fyysiset ympäristöt, jäsenet ja tavoitteet. Erilaiset kehitysvaiheet ja eteneminen niiden mukaisesti luovat lähinnä pohjaa tiimien kehityksen tutkimiselle. (Talkkari & Valkonen 1999.)

Katzenbachin ja Smithin (1993) näkemys tiimin elinkaaresta ja kehittymisestä perustuu tiimin suoritusten ja tehokkuuden kehittymiseen. **Työryhmä** on Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan ryhmä, jolle kasvu tai kehittyminen työssä ei ole päämäärä. Jäsenet vaihtavat mielipiteitä työstä, työmenetelmistä, tulevaisuuden näkymistä jne. auttaakseen ryhmän jäseniä suoriutumaan vastuualueellaan. Aitoa yhteistyötä ei kuitenkaan ole. Painopiste on yksilöllisissä suoritustavoitteissa ja yksilövastuussa. **Valetiimi** ei ole keskittynyt voimavarojen hyödyntämiseen. Valetiimin aikaansaannokset ovat huomattavasti heikommat kuin eri yksilöiden potentiaalit. Suorituksiltaan valetiimi on huonompi kuin työryhmä. **Potentiaalinen tiimi** yrittää todella saada aikaan parempaa tulosta ja on valmis ottamaan vastaan riskejä. Yhteisvastuullinen toiminta ei kuitenkaan ole vielä muotoutunut, eikä päämäärät ja toimintatavat ole selkeytyneet. **Todellinen tiimi** on sitoutunut yhteiseen päämäärään ja toimintatapaan ja on yhteisvastuullinen. Jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita myös hyödynnetään tuloksekkaasti. **Huipputiimi** eroaa todellisesta tiimistä siinä, että sen jäsenet ovat sitoutuneita paitsi suorituksiinsa, myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. (Katzenbach & Smith 1993; Kämäräinen 1995; Pirnes 1994; Raunio 1996; Talkkari & Valkonen 1993.)

Jotkut tiimit pystyvät muovaamaan rakenteensa ja työmuotonsa nopeammin, toisilta taas saattaa kulua hyvinkin paljon aikaa tehokkuuden löytämiseen, eikä kaikista tiimeistä tulee koskaan tehokkaita. Tiimin kehityksessä voidaan nähdä seuraavat vaiheet: **muodostumisvaihe**, **sekaannusvaihe**, **pelisääntöjen sopimisvaihe ja tuottamisvaihe**. Nämä neljä vaihetta ovat tuttuja Bruce Tuckmanin vuonna 1965 kehittämästä mallista, joka perustuu T-ryhmiin ja muihin vailla johtajaa oleviin ryhmiin (Beck & Yeager 1997; Jutila ym. 1996). Jokaisella tiimin kehitysvaiheella on omat, vaiheelle tunnusomaiset piirteensä, jotka organisaation johdon tulee ymmärtää voidakseen tukea tiimiä.

Tiimin muodostumisvaiheessa on tyypillistä toisten ihmisten tunnustelu ja rituaalinen, keskinäisen ilmapiirin haistelu. Erityisesti toisilleen vieraat ihmiset käyttäytyvät näin. Ryhmän jäsenet yrittävät etsiä paikkaansa suhteessa toisiinsa. Useimmat ovat estyneitä, eivätkä viesti mielipiteitään tai tunteitaan avoimesti.

Ryhmäistunnot voivat tästä syystä olla kankeita ja joustamattomia. Jäsenet esittävät irrallisia mielipiteitä, eikä synergiaa synny. Toisten kuunteleminen on usein puutteellista. Osa jäsenistä voi suorastaan osoittaa kiinnostumattomuutensa koko tiimityöhön. Muodostumisvaiheessa tiimin jäsenet tarvitsevat vetäjältään ohjausta, jotta heille tulee selväksi, miksi he ovat tiimissä ja minne he ovat matkalla. Heidän tulee tietää missionsa, tavoitteensa ja johdon odotukset. (Beck & Yeager 1997; Jutila ym. 1996; Korpelainen & Lampikoski 1997.)

Tiimin sekaannusvaiheessa tiimissä on kasvettu avoimemmaksi suhteessa toisiin tiimin jäseniin. Tiimin sisällä ja tiimin vetäjän kanssa taistellaan vallasta. Tiimin vetäjää tarvitaan päähuomion kiinnittämiseksi tavoitteen mukaiseen työskentelyyn (Korpelainen & Lampikoski 1997). Beckin ja Yeagerin (1997) mukaan sekaannusvaihe ei ole väistämätön, jos tiimillä on selkeä tarkoitus ja tiimin jäsenet tietävät roolinsa ja vastualueensa, kommunikointinormit, päätöksentekotavat ja koordinoitikeinot.

Pelissäntöjen sopimisvaiheessa sitoutuminen tiimiin kasvaa. Tiimi on valmis ottamaan riskejä, kokeilemaan sekä vaihtamaan työmuotoja ja rooleja. Ongelmat koetaan avoimemmin ja vanhoja näkemyksiä ja ratkaisuja uskalletaan kritisoida. Toisia tiimin jäseniä kuunnellaan entistä paremmin ja ryhmäilmastoa pyritään edelleen kehittämään. Toiminta ryhmässä koetaan toisaalta muutosten ja kokeilujen vuoksi epämukavaksi, mutta toisaalta kiinnostavaksi ja haasteelliseksi. Tiimin vetäjän rooli muuttuu tässä vaiheessa siten, että vetäjä on tiimin käytettävissä, mutta enemmän resurssina kuin asiantuntijana. Vetäjä toimii mahdollisuuksien luoja roolissa eli valmentaa tiimiä ja pyrkii auttamaan tiimiä sen pyrkimyksissä. Hän pyrkii myös vahvistamaan tiimin itsenäisyyttä ja parantamaan sen suorituskykyä. (Jutila ym. 1996; Korpelainen & Lampikoski 1997.)

Tuottamisvaiheessa tiimi toimii itseohjautuvasti ja autonomisesti. Ryhmän luottamus omiin kykyihinsä kasvaa. Työskentely muuttuu entistä taloudellisemmaksi ja ongelmia osataan ratkoa myös spontaanisti niiden putkahtaessa esiin. Tiimin, organisaation ja yksilön tavoitteet ovat yhdensuuntaiset. Tiimin vetäjältä vaadittavat taidot painottuvat tiimin, asiakkaiden, toimittajien ja tukitoimintojen väliseen koordinointiin. Tiimin vetäjä on irtautunut tiimistä. Päätyö on muualla. Vetäjä neuvoo pyydettyä sekä varmistaa, että tiimi selviytyy nyt ja tulevaisuudessa. Tämä vaihe vaatii ennen kaikkea tiimin rajapintojen hallintaa, strategian tuntemista, tiedon hankintaa sekä tiimin asiakkaista huolehtimista. (Jutila ym. 1996, 81-86.)

Tiimeille on tyypillistä, että ne saattavat liikkua kehityksessään välillä taaksepäin. Pitkälle kehittynyt tiimi voi joutua palaamaan takaisin yhteisten pelissäntöjen sopimisvaiheeseen tiimin toimintaympäristön muuttuessa tai tiimin jäsenten vaihtuessa. Vetäjän vaihtuminen voi johtaa uuteen muodostumis- tai sekaannusvaiheeseen. Toisaalta tiimin kehittymisen päätekohta voi tuottamisen sijaan olla taantuminen. Tiimeistä voi tulla itseriittoisia, loppuunpalaneita tai puolustautuvia. Tällaisia oireita alkaa ilmetä, kun tiimi alkaa soveltaa tuottamisvaiheeseen päästyään "automaatista ohjausta". Jos vetäjät luopuvat oletuksesta, että tiimin kehittymisen päätekohta on tuottaminen, he voivat torjua taantumista määrittelemällä tiimille uuden painopistealueen ja saada tiimin toiminnan uuteen eloon. (Beck & Yeager 1997; Jutila ym. 1996.)

Onnistuvan tiimin perustaminen ja tukeminen edellyttää monenlaisia taitoja tiimien vetäjiltä ja niiden toiminnan tukijoilta. Käytännössä tiimien vetäjäisyys on näyttänyt muodostuvan ongelmaksi. Koistisen ja Ylisuvannon (1994) esimerkkitapauksissa sekä sisäinen palveluyksikkö että oppilaitos ajautuivat eräänlaiseen kriisiin tiimin vetäjien suhteen. Tiimin vetäjille kaatui suuri vastuu tiimityön käynnistämisessä. Toisaalta tiimien vetäjät saivat osakseen monenlaisia

arvioita: ovatko tiimin vetäjät vallan tavoittelijoita, onko tiimin vetäjällä erityinen suhde johtoon, ovatko tiimin vetäjät uusia välitason esimiehiä, jotka pyrkivät kontrolloimaan muiden tiimin jäsenien työtä. Geber (1992) toteaa, että ne, joille tiimityöskentelyyn siirtymisessä aiheutuu vähiten muutoksia (tavallisesti työhierarkian ylimmät ja alimmat tasot), toivovat siirtymisen vanhasta järjestelmästä uuteen tapahtuvan mahdollisimman nopeasti. Keskijohdon kannalta tilanne saattaa joskus muistuttaa tomaatin murskaamista: keskijohto on kuin tomaatti, johon kohdistuu paineita ensinnäkin ylimmän johdon taholta. Johto toivoo, että siirtyminen tapahtuisi nopeasti, jotta tuotanto ei häiriinny. Toisaalta paine tulee alhaalta: työntekijät oivaltavat usein tiimityöskentelyn edut ja ovat pystyneet luomaan uusia toimintamalleja ja haluavat lisää toimintavapautta. Kun paine kasvaa liian suureksi, tomaatti murskautuu. Onkin sanottu, että siirtyminen tiimityöhön ei koskaan tapahdu täysin ongelmitta, mutta ongelmat vaihtelevat yrityksestä toiseen. (Geber 1992; Vaherva & Valkeavaara 1997.)

3.4 Tiimioppiminen

Tiimin työn on tuotettava enemmän kuin kukaan tiimin jäsenistä yksin pystyisi tuottamaan. Samalla edellytetään synergiaa, sitä että jäsenet kykenevät tuottamaan enemmän kuin he yhdessä erikseen toimien pystyisivät tuottamaan. Tiimissä on aina läsnä monta näkökulmaa - todellisuuden kompleksisuus on läsnä tiimin jäsenten kautta. Tässä on tiimin perusvoimavara, jota sen on opittava hyödyntämään. Tiimin jäseniltä kompleksisuuden esiin ottaminen ja hyödyntäminen on yhteinen tehtävä, jonka toteuttamisessa kaikki ovat vastuussa. Tiimin oppiminen on olennaisesti eri asia kuin sen jäsenten henkilökohtainen oppiminen. Vain täysin mekaaninen organisaatiokäsitys voi tuottaa johtopäätöksen, että osien kehittäminen on yhtä kuin kokonaisuuden kehittyminen. Tilanne on sama kuin jos pikajuoksijat toteuttavat rankkaa harjoitusohjelmaa, jonka tuloksena heidän suorituksensa paranevat kaiken aikaa. Vaikka heidän kehityksensä olisi kuinka nopeaa ja jatkuvaa tahansa, se ei koskaan tuota sivutuotteena hyvää jalkapallojoukkuetta. (Stähle & af Ursin 1996c; Stähle & af Ursin 1996d.)

Senge (1992) tarkastelee tiimioppimista yhtenä oppivan organisaation viidestä peruseriaatteesta. Muut peruseriaatteet tai disipliinit ovat: systeemiajattelu (systems thinking), henkilökohtainen hallinta (personal mastery), henkiset mallit (mental models) ja jaettu visio (shared vision). Tiimioppiminen korostaa sitä, että kollektiivin, ryhmän potentiaali on aina suurempi kuin viksuimmankaan yksilön ryhmässä. Tiimioppiminen sisältää dialogin, tavan puhua ja ajatella ryhmässä. Sengen mukaan tiimioppiminen on elintärkeää, koska "tiimit, eivät yksilöt, ovat perustavanlaatuisia oppimisyksiköitä moderneissa organisaatioissa, elleivät tiimit osaa oppia, ei myöskään organisaatio opi." (Kasl & Marsick 1997; Moilanen 1996; Senge 1992; Vaherva & Valkeavaara 1997.)

Tiimioppimisen ytimenä oleva dialogi perustuu fyysikko ja kvanttiteoreetikko David Bohmin näkemykseen, jonka mukaan ajattelu on perimmiltään kollektiivista. Molemmat tiimioppimisen perusdiskurssit, dialogi ja keskustelu ovat

välttämättömiä, jotta tiimi kykenisi jatkuvaan generoivaan oppimiseen, mutta diskurssien voima on niiden synergiassa. Synergian syntymisen edellytyksenä on, että diskurssityyppien - eli dialogin ja keskustelun - välinen ero ymmärretään. Jos keskustelua verrataan peliin, se muistuttaa pöytätennistä, jossa palloa lyödään kahden pelaajan välillä edestakaisin. Pelin tarkoituksena on normaalisti voittaa ja tässä tapauksessa voittaminen merkitsee sitä, kuinka joku ryhmän jäsenistä saa toiset hyväksymään oman näkemyksensä. (Laitinen 1996; Senge 1992.)

Dialogissa ryhmä hyväksyy "yhteisten merkitysten altaassa olemisen tilan", jota ei hyväksytä yksilöllisesti. Tässä tilassa kokonaisuus organisoii osia pikemminkin kuin osia muovattaisiin kokonaisuudelle soveltuviksi. Dialogissa ryhmä tekee tutkimusmatkoja monimutkaisiin ja vaikeisiin kysymyksiin käyttäen monia erilaisia näkökulmia. Tuloksena on vapaa asioiden tutkiminen, mikä nostaa ihmisten kokemukset ja ajattelun koko laajuudessaan dialogiin. Dialogi voi syntyä vain, jos ryhmä ihmisiä suhtautuu toinen toisiinsa kolleegoina, keskinäistä halukkuutta, syvällistä näkemystä ja selkeyttä noudattaen. Stählen ja Ursinin (1996c) mukaan tiimin jäsenten tulee inspiroitua toistensa tuottamista ajatuksista ja liittää oma panoksensa mielekkäästi yhteiseen ajatustenkulkuun. Relevantti panos edellyttää osallistujilta aktiivista kuuntelua. Jos on omissa maailmoissaan ja odottaa vain tilaisuutta oman asian ilmaisuun, kontribuutio (väliintulo, puheenvuoro) saattaa olla jo mieletön suhteessa keskustelun kokonaiskulkuun, kun tilaisuus sen ilmaisemiseen tulee. Tiimi ikään kuin kutoo samaa kangasta, vaihtelee väriä ja mallia, mutta seuraava jatkaa aina siitä mihin edellinen on jäänyt. Tällaisessa vuorovaikutuksessa ihmiset eivät pidä pikku esitelmiä toisilleen, vaan esittävät suhteellisen lyhyitä puheenvuoroja sen pohjalta, mitä heille on tullut mieleen edellisestä puheenvuorosta. (Laitinen 1996; Senge 1992; Stähle & Ursin 1996c; Stähle & Grönroos 1999.)

Kasl ja Marsick (1997) määrittelevät tiimioppimisen prosessiksi, jossa ryhmä rakentaa tietämystä jäsenilleen, itselleen systeeminä ja muille. Aikaisemmassa tarkastelussaan he totesivat kollektiivisen ajattelun ja toiminnan olevan tiimioppimisessa keskeisessä roolissa. Tiimioppiminen toimii siltana yksilön ja organisaation oppimisen välillä. Se on kollektiivista oppimista, vaikka siihen kuuluvatkin olennaisena osana yksilön taidot ja ymmärrys. Kasl ja Marsick havaitsivat tutkimuksessaan, että tiimioppiminen on pitkäkestoinen ja laadullisesti toisistaan poikkeavia muotoja sisältävä prosessi. Tiimioppiminen voi kehittyä eteenpäin tai taaksepäin esimerkiksi silloin, kun ryhmään tulee uusia jäseniä. Tiimi voi kuulua useampaan eri vaiheeseen samaan aikaan, koska eri piirteet kehittyvät eri tahdissa. Olennaista kuitenkin on, että tiimit eivät pysty tuottamaan yhdessä uutta tietoa ennen kuin ne ovat synergiavaiheessa.

Dechant, Marsick ja Kasl (1993) jaottelevat tiimioppimisen neljään kehitysmuotoon: **satunnainen oppiminen, tiedonkeruun muoto, synerginen muoto ja jatkuva oppiminen**. Tiimioppiminen käynnistyy yleensä satunnaisella oppimisella. Asioista ollaan varsin yleisesti eri mieltä ja omissa näkökulmissa pysytellään tiukasti. Ryhmän jäsenten osallistumisen aktiivisuus ja sitoutuminen ryhmään on hyvin vaihtelevaa ja uusia kokeiluja ja riskejä ei olla vielä valmiita ottamaan. Tiimin kehittymisestä ei myöskään olla kovin kiinnostuneita. Yksilöt oppivat erikseen, mutta oppimista ei vielä tapahdu yhdessä.

Toisessa kehitysmuodossa tiimin jäsenet oppivat enemmän kuin satunnaisen oppimisen vaiheessa, koska he jakavat avoimemmin ajatuksiaan ja tietojaan, kuuntelevat toisiaan sekä hakevat apua toisiltaan aikaisempaa enemmän. Asioita ei vielä pystytä jäsentämään yhdessä eikä niistä synny uusia, yhteisesti jaettuina käsitteitä, joten yhdessä oppimista ei vielä tapahdu. Ryhmän jäsenten toiminta

poikkeaa toisistaan: toiset ovat enemmän mukana yhteisessä toiminnassa kuin toiset. (Dechant ym. 1993, Kasl & Marsick 1997; Talkkari & Valkonen 1999.)

Synergisessä kehitysmuodossa tiimi alkaa jäsentää uudelleen asioita ja niiden merkityksiä sekä rakentaa tietämystä yhdessä. Kriittisyys oman toiminnan, arvojen ja uskomusten tarkastelussa lisääntyy. Jokaisen näkökantoja kunnioitetaan ja kuunnellaan, ja tällä tasavertaisella vuorovaikutuksella jäsenet kehittävät itselleen keskinäisen kielen ja yhteiset merkitykset. Tavoitteet määritellään yhteisesti ja ne pyritään saavuttamaan toisia tukien ja auttaen. Ryhmässä vallitsee innostunut kokeilumieli eikä riskin ottoa kaihdeta. Tässä vaiheessa tiimin on mahdollista ylittää yksilölle asetettuja rajoja ja päästä tasolle, jolla ryhmän synergia tuottaa ylivoimaisia ratkaisuja yksilön toimintaan nähden. (Dechant ym. 1993; Kasl & Marsick 1997.)

Jatkuvan oppimisen kehitysmuodossa synergisestä oppimisprosessista on tullut säännöllistä toimintaa, jossa jäsenet integroimalla erilaisia näkökulmiaan jäsentävät asioita uudelleen ja kehittävät jatkuvasti parempia ratkaisuja ongelmiin. Erilaisuus aletaan nähdä uuden luomista edistävänä resurssina. Tiimioppiminen kuuluu luontevana osana jokapäiväiseen työskentelyyn, eikä sitä koeta enää erillisenä toimintana. Viimeistään tässä vaiheessa tiimin tulisi päästä irti pelkästä sisäisestä toiminnastaan: tiimin oman työn tuloksia olisi pyrittävä jakamaan koko organisaatioon. Tällaisesta osaamisten vastavuoroisesta vaihtamisesta syntyvät elintärkeät verkostot tiimin ja organisaation välille, jolloin voidaan alkaa puhua oppivaksi organisaatioksi kehittymisestä. (Dechant ym. 1993; Kasl & Marsick 1997; Talkkari & Valkonen 1999.)

4 TIIMIT TULEVAT VALION PITÄJÄNMÄEN MEIJERIIN JA MEHUTEHTAALLE

Valion syntysanat lausuttiin vuosisadan alussa, vuonna 1905. Pienet osuusmeijerit perustivat yhteisen voinvientiliikkeen hoitamaan silloisen tärkeän vientituotteen voin ulkomaankauppaa. Tänäpä Valion tehtävänä on maidon, maitovalmisteiden ja muiden elintarvikkeiden jalostus sekä markkinointi. Tuotevalikoimaan kuuluu runsaat 800 tuotetta. Valio-konsernin muodostavat emoyhtiö Valio Oy ja sen tytäryhtiöt kotimaassa ja ulkomailla. Valiokonsernissa työskentelee 4300 henkilöä, näistä emoyhtiön palveluksessa on 3800. Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla, työntekijöitä oli 131 aloittaessani tutkimuksen teon joulukuussa 1994.

Valion henkilöstön tiedotuslehdessä todettiin tammikuussa 1994 Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan tulosityksikön saavuttaneen vuonna 1993 tavoitteensa. Meijerissä valmistettiin maitotuotteita noin 89 miljoonaa litraa, mikä merkitsi neljän prosentin vähennystä edellisestä vuodesta. Mehutehtaassa valmistettiin mehu- ja marjakeittoja noin 39 miljoonaa litraa. Määrä oli kahdeksan prosenttia suurempi kuin edellisenä vuonna. Tehtaan toiminnalle oli merkittävää, että mehun vienti pääsi alkuun. (Uutis-Valiolainen 2/94.)

Myönteisestä kehityksestä huolimatta tammikuun 1994 alussa aloitettiin meijeriä, mehutehdasta ja tehdaspalvelua koskevat yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut. Tällöin todettiin, että "joitakin toimintoja organisoidaan uudelleen, mikä tietää henkilöstöjärjestelyjä." Kilpailun kiristyessä yksikön piti olla hyvässä iskussa. Esimerkiksi tuonnin helpottuminen ja juomamarkkinatilanne olivat haasteita, joihin Valion Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan piti pysyä vastaamaan. Uutis-Valiolaisessa meijerin ja mehutehtaan arvioitiin säilyvän Pitäjänmäellä, kunhan yksikkö on kilpailukykyinen. Meijerillä todettiin olevan hyvät tilat ja mehutehtaan tekniikkaa kehitettiin korkeatasoiseksi. Myös ajanmukaisen varastointijärjestelmän uskottiin parantavan laitosten kilpailukykyä. Työntekijät molemmissa laitoksissa olivat kokeneita ja osaavia. (emt 2/94.)

Marraskuussa 1994 Valion henkilöstön tiedotuslehdessä rummutettiin tiimeistä otsikoilla: "Tiimit tulevat Pitäjänmäen meijeriin" ja "Valiolaiset uskovat tiimeihin." Samaan aikaan Helsingin Sanomissa (23.11.1994) kirjoitettiin suurin

otsikoin Valion liiketaloudellisesta tehostussuunnitelmasta: "Valio etsii säästöjä karsimalla rajusti meijereitä." Maitomeijereiden kohdalla karsiminen merkitsi neljän meijerin lakkauttamista. Mehujen valmistus keskitettäisiin yhteen paikkaan, Helsingin Pitäjänmäelle. Esityksen Valion tuotannon järjeistämistä oli laatinut yhtiön toimiva johto yhtiön hallituksen kehotuksesta. Ohjelma tähtäsi vuotuisten kustannusten leikkaamiseen 250 miljoonalla markalla. Säästöjen tarve oli polttava, koska Suomen siirtyminen Euroopan unionin jäseneksi huononsi Valion tulosta useilla sadoilla miljoonilla markoilla tuonnin vapautuessa ja vientitukien pienentyessä. Tuossa vaiheessa arvioitiin, että tuotelinjoilta suljettaisiin runsaan tuhannen ihmisen työpaikat. (Nurmi 1994.)

Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla kilpailukeinoja haettiin keväällä 1994 käydyissä yt-neuvotteluissa, joissa käsiteltiin myös henkilöstön vähennyksiä. Tuloksena oli, että kesäkuun 1994 aikana meijeristä ja mehutehtaalta sanottiin irti yhteensä 22 henkilöä. Irtisanomisia aiheutti mm. se, että osa kunnossapidosta päätettiin ostaa ulkopuolelta. Tuotantoon ja varastoon liittyvät ydinkunnossapitoimet päätettiin hoitaa edelleen omin voimin. (Uutis-Valiolainen 11/99.)

Syitä meijerin ja mehutehtaan toiminnan uudelleenarviointiin oli monia: korkeat kustannukset ja kilpailun koveneminen päällimmäisinä. Henkilöstön osaamista ei oltu hyödynnetty tehtaanjohtajan mielestä tarpeeksi. Uuden toimintamallin tavoitteena oli, että koko henkilöstö pääsisi mukaan toiminnan kehittämiseen. Samaan aikaan todettiin, että perinteinen ohjeisiin ja määräyksiin perustunut johtamistyyli oli voinut passivoida työntekijöitä. Nyt tavoitteena oli saada päätöksenteko mahdollisimman lähelle työpistettä, jolloin tekemisen tapa mietittäisiin siellä, missä tuote tehdään. Ihmisillä olisi uudessa toimintatavassa oikeus ja velvollisuus kehittää työtään. Johdon tehtävänä olisi luoda yleispuitteet, joissa toimitaan. Se sopisi tavoitteet työryhmien, tiimien kanssa ja tukisi ja ohjaisi niiden toimintaa. Tavoitteena oli, että kustannusten alentamisen ja palvelun parantamisen tavoitteet pilkotaan riittävän pieniin osiin, jolloin jokainen tuntee omat mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin. (emt. 11/94.)

Uutta toimintatapaa ryhdyttiin pohtimaan tuotannonohjausryhmissä jo syksyllä 1993, mutta vasta keväällä 1994 tiimityöskentely valikoitui parhaaksi malliksi. Konsultteja ei vielä muutosprosessin tässä vaiheessa oltu käytetty, minkä arvioitiin sitouttaneen ihmisiä siihen, mitä oli tulossa. Tiimityöskentelyyn oli tarkoitus siirtyä vähitellen. Toimintoja oli tarkoitus ohjata kokonaan tiimipohjalla vuoden 1995 alusta alkaen. (Uutis-Valiolainen 11/94.)

Marraskuussa 1994 etsittiin tiimivalmentajia. Jokainen meijerissä ja mehutehtaassa työskentelevä oli voinut hakea tehtävään tai suositella siihen jotakuta. Loppuvuoden 1994 aikana valmentauduttiin tiimityöhön. Viisi valittua sai valmennusvastuun ja velvoitteen. He opiskelivat tiimityötä ja kouluttivat muita oman toimensa ohella. Tiimien oli tarkoitus muotoutua valmennusvaiheen aikana. Tavoitteena oli rakentaa tiimit siten, että kaikilla olisi mielekäs ja haastava työkenttä. Valmennusajan jälkeen tiimeille haettaisiin vetäjät. (emt. 11/94.) Seurasin tiimihanketta Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla lähietäisyydeltä vuoden verran (1994-1995). Tämän jälkeen Valio on näkynyt usein lehtien otsikoissa fuusiohankkeiden ja henkilöstön irtisanomisten yhteydessä.

Tammikuussa 1997 lehdissä (esim. Taloussanomien ja Helsingin Sanomien) kirjoitettiin Valion karsivan kymmenesosan työpaikoistaan. Kilpailu kotimaassa oli lisääntynyt ja Venäjän-vienti tyrehtynyt. Sopeutusohjelmansa Valio oli nimennyt kuntokuuriksi, jotta ihmiset osaisivat ajatella irtisanomisia uudelta kantilta: yritys laitetaan kuntoon jäljellejääviä varten. Vuodesta 1994 jälkeen Valiosta oli vähennetty

1000 työntekijää ja kuntokuuriksi nimetyn ohjelman seurauksena 450-500 työntekijää oli tarkoitus sanoa irti. (Asikainen 1999.)

Näkymät eivät olleet parantuneet vielä vuosituhaten lopussakaan. Nestemaitojen hintakilpailu kotimaassa oli edelleen vuoden 1999 alussa heikentänyt selvästi hintatasoa. Kun lisäksi Venäjän viennin vaikeudet heijastusvaikutuksineen jatkuivat, olivat alkaneen vuoden tulos- ja tilitysnäkymät edellisvuotista huonommat. Tämän takia Valiossa oli käynnistetty kannattavuutta turvaavia erityistoimenpiteitä. Nämä kustannusrakenteen sopeuttamiseen tähtäävät rationalisointihankkeet oli tarkoitus tehdä vuonna 1999, mutta niiden vaikutusten odotettiin näkyvän pääosin vasta vuonna 2000. (www.valio.fi)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tiimeistä tuli työelämän kehittämisen taikasana 1990-luvulla kaikilla toimialoilla. Tiimejä on tutkittu paljon tilastollisilla kyselytutkimuksilla ja monet tutkimukset ovat olleet luonteeltaan tapaustutkimuksia. Niissä on vertailtu työryhmän ja tiimin välisiä eroja toiminnan tehokkuudessa käyttäen mittarina esimerkiksi tuottavuuden tai laadun paranemista sekä työntekijöiden parempaa työtyytyväisyyttä. Usein päähuomio on ollut ryhmän tehokkuuteen tai ryhmäprosessien toimivuuteen vaikuttavissa tekijöissä, jolloin tutkimuksesta on muodostunut kapea-alaista (Cohen, Ledford & Spreitzer 1996; Lindström & Kiviranta 1995; Stahelski & Tsukuda 1990; Vartiainen 2000). Omat tutkimukselliset tavoitteeni poikkesivat aiemmista tiimitutkimuksen lähtökohdista: tutkimuksessani pyrin kuvaamaan tiimityöhön siirtymisen prosessia vuosina 1994-1995 Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla kolmen eri henkilöstöryhmän (avainhenkilöt, tiiminvalmentajat ja työntekijät/tiimien jäsenet) näkökulmasta. Tiimityöhön siirtymistä tarkastelen yksilön-, ryhmän- ja organisaation tasolla.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen (syksy 1994) tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation jäsenten ymmärrys tiimeistä ja tiimityöstä, tiimityöhön siirtymisen perustelut ja sitä koskevat ennakkokäsitykset ja -odotukset Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla. Työnteon tavat perustuivat kohdeorganisaatioissa vielä tayloristiseen perinteeseen, johon liukuhinnat ja kellokallet kuuluivat oleellisesti. Työntekijät ja toimihenkilöt tekivät erilaisia tehtäviä: toiset työskentelivät urakalla ja toiset taas kuukausipalkalla. Ajattelu ja suunnittelu kuuluivat eri henkilöille. Paitsi organisaation pitkä historia myös henkilöstön saneeraukset kesällä 1994 varjostivat tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tiimityöhön siirtymistä.

Tutkimuksen toisen vaiheen (syksy 1995) tarkoituksena oli selvittää, miten tiimityöhön siirtyminen oli edennyt ja minkälaisia kokemuksia kohdeorganisaation jäsenillä oli tiimityöhön siirtymisen prosessista. Tutkimuksen toisessa vaiheessa pyrin kartoittamaan, missä määrin kohdeorganisaation tiimit ja tiimityö täyttivät alan kirjallisuuden määritelmät todellisen tiimin ja tiimityön tunnusmerkeistä. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa organisaatioita kohdentamaan käytännön kehittämistoimenpiteet niille tiimityön alueille, jotka jarruttavat tiimityön kehittymistä. Haen tutkimuksessani vastausta seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Kohdeorganisaation jäsenten ymmärrys tiimeistä ja tiimityöstä
 - a) Miten kohdeorganisaation jäsenet ymmärsivät tiimin ja tiimityön?
 - b) Miten kohdeorganisaation jäsenten ymmärrys tiimistä ja tiimityöstä muuttui tutkimuksen ensimmäisen ja toisen vaiheen välillä?
2. Miksi organisaatiossa siirryttiin tiimityöhön?
3. Tiimityön merkitys omalle tehtävälle ja asemalle organisaatiossa
 - a) Mitä tiimityöhön siirtymisen ennakoitiin merkitsevän omalle tehtävälle ja asemalle?
 - b) Mitä tiimityöhön siirtymisen koettiin merkitsevän omalle tehtävälle ja asemalle?
4. Tiimityön onnistumisen edellytykset
 - a) Mitä tiimityö olisi vaatinut onnistuakseen?
 - b) Miten tiimityö oli käynnistynyt?
5. Kohdeorganisaation jäsenten tiimityövalmiudet
 - a) Millaisiksi kohdeorganisaation jäsenet arvioivat omat valmiudet tiimityöhön?
 - b) Miten tiimityö oli käynnistynyt?
6. Tiimityön esteet ja ongelmat
 - a) Minkälaisia esteitä ja ongelmia tiimityössä ennakoitiin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tulevan?
 - b) Minkälaisia ongelmia tiimityössä tutkimuksen toisessa vaiheessa koettiin olevan?
7. Missä tiimityöhön siirtymisen vaikutukset näkyvät?
 - a) Missä onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisen vaikutusten olisi tullut näkyä?
 - b) Missä tiimityöhön siirtymisen vaikutukset näkyivät yksilön-, ryhmän- ja organisaation tasolla tutkimuksen toisessa vaiheessa?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Laadullinen tutkimusote

Tiimikirjallisuus on runsaudensarvi, ja organisaatioiden kiinnostus tiimityöhön on tuottanut paljon tiimityötä koskevaa tutkimusta. Lukiessani erilaisia tiimitutkimuksia (mm. kaivostyöläisistä, baseballjoukkueista ja metsätiimeistä) huomasin tiimi-nimikkeen alle kätkeytyvän hyvin monenlaisia järjestelyjä ja laadukkaiden tutkimusten erottaminen vähemmän laadukkaista osoittautui toisinaan työlääksi (ks. Cohen & Ledford 1994, 15). Tiimejä on tutkittu paljon tilastollisilla kyselytutkimuksilla (esim. Cohen, Ledford & Spreitzer 1996; Lindström & Kiviranta 1995; Stahelski & Tsukuda 1990) ja monet tutkimukset ovat olleet luonteeltaan tapaustutkimuksia. Niissä on vertailtu työryhmän ja tiimin välisiä eroja toiminnan tehokkuudessa käyttäen mittarina esimerkiksi tuottavuuden tai laadun paranemista sekä työntekijöiden parempaa työtyytyväisyyttä (ks. Guzzo & Dickson 1996). Usein päähuomio on ollut ryhmän tehokkuuteen tai ryhmäprosessien toimivuuteen vaikuttavissa tekijöissä, jolloin tutkimuksesta on muodostunut kapea-alaista. Tällainen, tavallisesti suureen massaansa perustuva vertaileva poikkileikkaustieto voi vain harvoin antaa vastauksia sellaisiin tärkeisiin kysymyksiin kuin “miksi tiimi toimii sillä tavoin kuin se toimii?” ja “miksei tiimi toimi kehittyneemmin?” Vastaaminen tällaisiin kysymyksiin edellyttäisi, että tiimejä tutkitaan niiden laadullista kehittyneisyyttä jäsentävän teoreettisen näkemyksen läpi ymmärtämällä niiden kulloinenkin asema ja kehitysvaihe työpaikan toiminnallisessa kokonaisuudessa (Alasoini 1998a, 99). Eskolan ja Suorannan (1996, 11) mukaan sosiaalisen todellisuuden ilmiöiden prosessiluonteen huomioimisessa kyse on siitä, että ihmistieteiden tutkimustuloksia ei voida pitää ajattomina ja paikattomina vaan historiallisesti muuttuvina ja paikallisina.

Omat tutkimukselliset tavoitteeni poikkesivat aiemmista tiimitutkimusten lähtökohdista: halusin kartoittaa kohdeorganisaation jäsenten ymmärryksen tiimistä ja tiimityöstä sekä kuvata, miten heidän tiimityöhön liittämät ennakkokäsitykset ja -odotukset muuttuivat tutkimuksen ensimmäisen vaiheen (syksy 1994) ja toisen vaiheen (syksy 1995)

välillä. Tarkoitukseni oli kuvata tiimityöhön siirtymisen prosessia kohdeorganisaation jäsenten näkökulmasta ja selvittää, miten he näkivät ja kokivat muutosprosessin. Samalla vertasin organisaation eri ryhmien: avainhenkilöiden, tiiminvalmentajien ja työntekijöiden näkemyksiä toisiinsa. Laadullinen tutkimusote tuntui luonnolliselle valinnalle, koska kokemusten ja merkitysten kartoittamisessa tutkittavien puheen monivivahteisuus antaa selvemmin vastauksia tutkimusongelmiin kuin esimerkiksi kyselylomakevastaukset (ks. Alasuutari 1993, 73).

Tutkimus on aina kokonaisuus, ja tutkimuksen kokonaisuuteen selvittely on tärkeä vaihe empiirisessä tutkimuksessa. Ongelmanasettelu ohjasi tutkimusmenetelmän valintaa tässä työssä samoin kuin kohdeorganisaatiosta saamani ennakkotiedot. Meijerin ja mehutehtaan henkilöstölle tutkimuksen kohteena oleminen oli lähestulkoon uusi kokemus, joten olisi ollut luultavaa, että kyselymenetelmällä aineistoa olisi tullut laihanlaisesti. Tätäkin näkökohtaa tärkeämpi oli tieto siitä, että tiimityöhankkeen käynnistämistä olivat edeltäneet henkilöstön irtisanomiset, jolloin nämä kaksi asiaa liitettiin ihmisten mielissä yhteenkuuluviksi. Kaikkeen tiimeihin ja tiimityöhön liittyvään suhtauduttiin ennakkoluuloisesti, niin myös minuun ja tekemääni tutkimukseen. Kun olin harjoittelijana kohdeorganisaatiossa kesällä 1995, tutkimukseen valitut työntekijät kertoivat tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa pelänneensä tutkimukseen osallistumista, koska sen aiheena oli tiimit ja tiimityö. Osa haastatelluista arvioi, etten olisi saanut kyselylomakkeella vastauksia niin 'arkaan' aiheeseen kuin tiimityö. 'Haaviini' olisi todennäköisesti tarttunut vain pintatietoa tiimityöhön siirtymisen prosessista.

Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Hammersley (Silverman 1994, 26) arvelee laadullisia tutkimuksia suosittavan niiden autenttisuuden tai "luonnollisuuden" vuoksi, mutta muistuttaa kuitenkin, että mikään tutkimus ei ole "koskematonta", vailla ihmiskäden (mm. tutkijan) jälkeä. Kvalitatiivinen aineisto on moniulotteista kuin elämä itse, mutta se ei välttämättä tarkoita että aineisto koostuisi autenttisista tilanteista tai dokumenteista, ts. asioista jotka olisivat olemassa vaikkei tutkimusta tehtäisikään (Alasuutari 1993, 75; Silverman 1994; 95). Silverman puhuu "romantismmin" vaarasta, millä hän viittaa tutkijoiden kritiikkittömään oletukseen, että strukturoimattomilla, avoimilla haastatteluilla tavoitettaisiin autenttisempia kokemuksia kuin strukturoiduilla menetelmillä (Silverman 1994, 6). Mäkelä (1990, 50) esittää, että ihminen tutkimuskohteena on kuin sipuli: kun sipulin kuorii ei mitään sisusta ole, ja jokainen kerrostuma on yhtä todellinen. Nykyisin korostetaan yhä useammin sitä, että "subjektiivisuus" on väistämätöntä. Tutkimuksella tavoitetaan pikemminkin näkökulmia kuin totuutta sinänsä. Tällöin on oleellista olla tietoinen siitä, miten tutkijan oma viitekehys vaikuttaa kenttätööhön (Tynjälä 1991, 391-392).

Tutkimukseni toimintaa ohjaavana punaisena lankana on ollut fenomenografinen tutkimusote. Fenomenografian nimi tulee sanoista "ilmiö" ja "kuvata". Fenomenografia tutkii sitä, miten ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa. Samaa ilmiötä koskevat käsitykset vaihtelevat henkilöstä toiseen. Arkikokemuksesta tiedämme, kuinka keskustelussa usein törmää siihen, etteivät henkilöt puhu samasta asiasta, koska heidän käsityksensä asiasta eroavat toisistaan. Yksi puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia eli erilaisia tyypejä tai luokkia kuvaamaan näitä variaatioita. Marton (Tesch 1990, 49) esittää, että laadullisesti erilaisia tapoja käsitteellistää ilmiö on olemassa suhteellisen rajallinen määrä, mikä mahdollistaa käsitteiden kuvaamisen ja kategorisoimisen. (Ahonen 1995, 114.)

Fenomenografinen tutkimusote on paitsi kuvailevaa myös tulkitsevaa, ja tulkinta kohdistuu tutkittavien käsityksiin tutkittavasta ilmiöstä. Tulkintaa ei kuitenkaan rakenneta minkään ennalta määrätyn analyysimallin tai etukäteishypoteesien pohjalta.

Fenomenografinen tutkimus ei osittele ihmisen ajattelua ja toimintaa pelkän havainnoinnin tai jonkin aikaisemman teorian perusteella muuttujiin ja tee kvantitatiivisin menetelmin johtopäätöksiä muuttujien suhteista päätyäkseen lopulta kausaaliseen selitykseen: tietyistä muuttujista seuraa tiettyjä vaikutuksia. Ihmisen ajattelun ja toiminnan katsotaan olevan tällaiseen analyttiseen tutkimukseen aivan liian kokonaisvaltaista, monisäikeistä ja subjektin tietoisuuteen kytkeytyvää. (Ahonen 1994, 122; Tesch 1990, 89.) Vaikka valmiit hypoteesit eivät olleet tässäkin tutkimuksessa aineistonkeruun tai analyysin lähtökohtina, johtivat ennalta laatimani tutkimusongelmat aineistonkeruuprosessia. Tutkimusongelmani muotoutuivat kohdeorganisaationi tiimivalmennushankkeen konsultin, tutkijakollegani ja minun välisten keskustelujen sekä kirjallisuuden pohjalta.

6.1.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu sinänsä ei ole pelkästään kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sen avulla voidaan yhtä hyvin kerätä kvantitatiivista aineistoa. Haastattelun tavoite on selvittää se, mitä jollakulla on mielessään. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet on etukäteen määrätty. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 1996, 64-65, Hirsjärvi & Hurme 1985, 36.)

Valitsin tutkimusmenetelmäkseni joustavat kvalitatiiviset teemahaastattelut, joiden arvioin parhaiten soveltuvan tarkoituksiini. Teemahaastattelujen avulla pystytään rajallisessa ajassa luotaamaan tutkittavien kulttuurisia ajatusmalleja ja merkitysrakenteita. Tarkoitus ei ole kaivella yksilöllisiä tunnetiloja, vaan etsiä kulttuurisia luokituksia, prosesseja ja yhteisiä merkityksiä. Teemahaastattelut auttavat ymmärtämään, miten kulttuurin rakenteet välittyvät inhimilliseen toimintaan. Koska haastattelut suoritettiin kohdeorganisaatiossa yleensä haastateltujen työaikana, ei syvähaastattelu olisi soveltunut tarkoituksiini.

Tutkijan tärkein työväline on hänen oma persoonansa: mielikuvitus, kokemukset ja kognitiiviset kyvyt, joiden avulla hän pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdettaan. Vapaamuotoinen teemahaastattelu on tilanteena varsin lähellä luonnollista keskustelutilannetta, ja siinä varsinkin vähän haastattelu- tai vaikkapa terapiakoulutusta saanut haastattelija toimii paljolti siten kuin toimisi ketä tahansa muuta ystävää tai tuttavaa jututtaessaan (Alasuutari 1994, 123-124). Eskola ja Suoranta (1996, 71) huomauttavat, että luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymys. Haastattelun anti, sen 'tulos' on välittömästi riippuvainen siitä, saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen. Haastattelija ei näin ole mikään passiivinen, merkityksetön välikappale, vaan osa sosiaalista vuorovaikutusprosessia. Vaikka osa haastatelluista puhui jo tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa melko avoimesti ajatuksistaan, oli ero tutkimuksen ensimmäisen ja toisen vaiheen haastattelujen välillä selvä. Toisella haastattelukierroksella varsinkin sellaiset haastateltavat, joiden kanssa olin työskennellyt samalla osastolla, suhtautuivat lähes varauksetta haastatteluun. Minua ei enää vierasteltu, vaan saatettiin halata tuttavallisesti haastatteluun tultaessa. Kun olin aineiston keräämisen jälkeen kertomassa tutkimustuloksia

Valion tiimityön kokemustenvaihtopäivässä, sanoi yksi tilaisuuteen osallistunut työntekijä, että minulle oli helppo puhua haastattelutilanteessa. Jotkut olisivat halunneet minusta 'psykologin' työpaikalleen.

Luonteeltaan erilaisia haastattelutilanteita ja yleensä tutkimussuhteita on varsinkin feministisen tutkimuksen piirissä pohdittu tutkimuseettisestä näkökulmasta. Ihanteena on pidetty sitä, että tutkimuksen tulee perustua tasavertaiselle subjekti-subjekti -suhteelle, ei kohteensa objektivoivalle valtasuhteelle. Toisaalta haastattelussa on ihmissuhteena aina valta-aspektinsa, eikä kaikkien hierarkioiden ja valtasuhteiden ulkopuolella olevaa kahden ihmisen kohtaamista ole olemassakaan. Esimerkiksi minua pidettiin hieman outona lintuna meijerissä ja mehutehtaalla, koska siellä vierailevat opiskelijat olivat yleensä elintarvikealalta. Yleisesti ottaen roolini opinnäytetyötä tekevänä kasvatustieteen opiskelijana otettiin hyvin vastaan, vaikka tutkimuksen aihepiiri ja haastatteluiden tekeminen työpaikalla koettiin 'pelottavaksi' varsinkin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa. Alasuutari (1994, 124-128) huomauttaa, että haastattelutilanne ja tutkimus kokonaisuutena ovat kaksi eri asiaa. Interaktionäkökulmasta vuorovaikutustilannetta ei tarkastella tekijänä, joka "vaikuttaa" haastateltavan puheeseen, vaan tarkoituksena on tehdä päätelmiä puheesta tietyssä tilanteessa: kysymysten ja vastausten, kommenttien, reaktioiden ja vastareaktioiden kokonaisuutena.

Jotta interaktioon liittyviä piirteitä voisi tarkastella tiedon lähteenä, ei vain virhelähteinä, tulee usein tehdä hypoteeseja ja selitysmalleja siitä, miten vuorovaikutustilanteen eri osapuolet ovat tilanteen tulkinneet, tai miten tällaiset tulkintakehykset tilanteen edetessä muuttuvat tai tarkentuvat (Alasuutari 1994, 128-129; Silverman 1994, 97). Olipa tilanne mikä hyvänsä, ihmisillä on aina jonkinlainen käsitys siitä, "mitä tapahtuu". Esimerkiksi teemahaastatteluun perustuvissa tutkimuksissa voidaan sanoa, että yksilö ei vastaa ensimmäiseen kysymykseen pyrkimättä edes jonkinlaiseen summittaiseen käsitykseen siitä, mihin kysymyksillä pyritään; mitä tutkimus oikeastaan käsittelee ja mitkä asiat ovat niin muodoin kysymysten taustalla olevan tutkimusaiheen kannalta "oleellisia" (Alasuutari 1994; Silverman 1994, 95-96). Jotkut haastatellut yllättyivät tiimityön aloittamiseen liittyneistä kysymyksistäni todeten, että "ai kun kysyt semmosia, mitä ei välttämättä vois olettaakaan." Kun haastattelujen aihepiirit koskivat arkoja asioita, pyrkivät haastatellut johdattamaan keskustelua sopivampaan suuntaan tai käsitelivät 'kiperää' aihetta huumorin vaippaan kiedottuna. Kysyessäni yhdeltä haastatellulta, mistä hän oppi työssään eli mitkä olivat hänen oppimisen lähteitä sain varsin runollisen vastauksen: "Kyllä tässä on niinku tavallaan kuljettava virran mukana, että se missä laineet eniten liplattaa, niin koittaa välttää semmosia korkeita kohtia ja hakee semmosta virranjuoksua." Haastatteluiden toisessa vaiheessa kysyin ennen-jälkeen asetelman takia samoja kysymyksiä kuin ensimmäisellä haastattelukerralla. Muutamat haastatellut huomaisivat tämän ja sanoivat esimerkiksi: "Nyt tuli sama kysymys", "onko viisastunu viime kerrasta" ja "mitähän mä viimeks vastasin?"

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten reliabiliteettia on tutkittu esimerkiksi uusintamittauksella, jolla tarkistetaan missä määrin tutkimustulokset pysyvät muuttumattomina, kun tutkimus toistetaan samoissa olosuhteissa. Tulosten samana pysyminen ei ole kuitenkaan relevanttia, jos oletetaan että tutkimuksella voidaan tavoittaa "monia todellisuuksia". Haastattelutilanne voi toimia tiedostusprosessina; se mitä haastateltava ei tiedosta haastattelun alussa, nousee tietoisuuteen haastattelun kuluessa. Omassa tutkimuksessani haastatellut refleктоivat vastaustensa mahdollista 'epäjohdonmukaisuutta' esimerkiksi seuraavasti: "Näet sä, mä en oo yhtään valmistautunu koko tähän juttuun" ja "sä oot niin paljon kysyny, että paljonko mä oon potaskaa puhunu." Korostin haastatelluille, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisten ihmisten

ajattelutavoista, joten "oikeita" ja "väärää" vastauksia ei ole olemassa. (Patton 1990, 317; Tynjälä 1991; 391.)

Havainnointi kohdeorganisaatiossa

Kenttätömenetelmissä voidaan Grönforsin (1982, 87) mukaan erottaa neljä osallistumisastetta: 1) havainnointi ilman varsinaista osallistumista, 2) osallistuva havainnointi, 3) osallistava havainnointi eli toimintatutkimus ja 4) piilohavainnointi. Oma havainnointini Valion Pitäjänmäen meijerissä oli lähinnä osallistuvaa havainnointia, koska olin töissä mehunpakkkausosastolla koneenkäyttäjänä haastateltavieni joukossa. Havainnointini ei kuitenkaan perustunut aineiston systemaattiseen keräämiseen - vaikka kirjoitinkin ahkerasti kenttäpäiväkirjaa - eikä havainnointia siksi ole erikseen raportoitu.

Olin harjoittelijana ja 'havainnoijana' tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla aikavälillä 15.5. - 30.6.1995. Pidin kohdeorganisaatioon tutustumista tärkeänä, koska tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää tiimityön käynnistämistä tehdasympäristössä, josta minulla ei ollut aiempia kokemuksia. Sukellus pakkaus koneiden loksutuksen keskelle avasi silmäni ainakin joillekin tutkimukseni sokeille kohdille ja kykenin luomaan yleisen viitekehysten meijerin ja mehutehtaan toiminnasta. Tämä viitekehys auttoi minua tulkitsemaan tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa keräämääni aineistoa ja helpotti tutkimuksen toisen vaiheen haastatteluiden teema-alueiden muotoilemisessa. Uskon että puolentoista kuukauden työrupeamani mehutehtaan pakkauslinjalla karisti myös osan epäilyistä, jotka kohdistuivat rooliini tiimityöhankkeessa.

Vaikka ns. paneelitutkimukseni tarkoituksena ei ollut mitata tutkimuksen reliabiliteettia vaan seurata tiimiytymisprosessia, huomasin että tunnelma muodostui toisen kierroksen haastatteluissa leppoisammaksi ja avoimemmaksi kuin ensimmäisissä haastatteluissa. Haastatteluiden toisessa vaiheessa sekä haastattelutilanne että haastattelija olivat entuudestaan tuttuja, eikä haastateltujen tarvinnut tutkimuksen toisessa vaiheessa enää 'koetella' ketä tai mitä haastattelija edusti. Sitä paitsi olin kesällä ollut pakkaus koneen äärellä täysin kokeneempien työntekijöiden avun ja tuen varassa, mikä näytti karistaneen joidenkin ennakkoluulot yliopiston edustajista 'kaikentaitavina neropatteina'.

Työskentelin pääosan ajasta mehutehtaalla koneenkäyttäjänä, mutta tutustuin myös tehtaan muihin toimintoihin pääpiirteittäin. Tein joitakin epävirallisia haastatteluja tutustuessani laboratorioon, kunnossapito-osastoon, meijeriin, mehun tuotekehitykseen ja laadunvalvontaan. Lisäksi kirjoitin havainnoistani ja kokemuksistani kenttäpäiväkirjaa, jota olen käyttänyt apuna aineiston analyysissä ja tulkinnassa. Havainnointi ei kuitenkaan ollut tutkimuksessani systemaattinen aineistonkeruutapa, vaan kenttäpäiväkirjan merkinnät ovat ainoastaan tukemassa haastatteluaineistosta tekemiäni tulkintoja ja luettavissa lähinnä rivien välistä.

Sukellus meijerin ja mehutehtaan maailmaan oli kuitenkin kokemus sinänsä. Aloittaessani työt mehutehtaan linjalla tiimityön ajatuksen oli totuteltu organisaatiossa noin puolen vuoden ajan. Tästä huolimatta tai juuri siitä johtuen aiheutin työntekijöiden keskuudessa lähinnä pelkoa ja hämmennystä, kun ilmaannuin heidän työpaikalleen harjoittelijaksi. Osa työntekijöistä kysyi minulta suoraan, olinko tullut seuraamaan tiimiytymistä. Yksi työntekijä tarjosi minulle vakoilijan roolia, kun törmäsin häneen varastossa: "Mähän sanoin, että sä tulit vakoileen. Sä oot käyny joka puolella." En tulkinnut kyseistä lausahdusta epäluottamuksen osoitukseksi, vaan päinvastoin. Tunsin työntekijän

entuudestaan, sillä hän oli yksi haastatelluistani ja luonteeltaan varsin suorasukainen ihminen. Mielestäni työntekijän rehellinen tokaisu oli paremminkin osoitus luottamuksesta kuin epäluottamuksesta. Olin mielissäni, kun tiimityöhön ja samalla minuun liittyviä ennakkoluuloja ei piiloteltu minulta, vaan sanottiin avoimesti päin naamaa. Tulin nimittäin huomaamaan, että myös Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla epävirallinen organisaatio tiedotuskanavineen soitti eri säveltä virallisen organisaation kanssa ja minut oikeutettiin kuulemaan kumpaakin säveltä.

Kun pakkasin mehua siinä missä muutkin, epäluuloiset ilmeet muuttuivat ihmetykseksi. Työntekijät eivät olleet kuuna päivänä ajatelleet tekevänsä työtä yhdessä heitä haastatelleen tutkijan kanssa. Mukavinta oli kuulla minua opastaneen työntekijän sanovan: "tästä kesästä jää kiva muisto", kun keskustelimme yhteisestä ajastamme pakkauskoneen äärellä. Ihmetystä aiheutti myös se, että yliopistosta tullut opiskelija osasi tehdä ruumiillista työtä. Aluksi liikkeitäni seurattiin varsin tarkasti: työntekijät tuntuivat tarkkailevan, olinko tullut tekemään töitä vai havainnoimaan heidän työskentelyään. Jotkut unohtivat taustani melko pian ja olivat valmiita suunnittelemaan minulle uraa kylmäkkönä.

Useimmille olin kävelevä varoituskolmio tiimityöstä ja tiimityön viitta pysyi koko alkukesän harteillani. Kahviparakissa keskustelu kääntyi usein tiimeihin ja tiimityöhön, minun ollessa paikalla. Monia kiinnosti oma kantani tiimityöhön eli sopivatko tiimit ja tiimityö minun mielestäni heidän organisaatioon. Toisinaan huomasin olevani tilanteessa, jossa työntekijät juoruilivat pomoistaan tai toisistaan minulle. Jotkut olisivat halunneet 'asiantuntija-apua' perheongelmiinsa. Yritin tällaisissakin tilanteissa pysyä neutraalissa tutkijan roolissa. Kokemukseni kirjo Valiolla havainnollisesti minulle kantapään kautta organisaatioiden monimutkaisuuden ja ymmärsin, ettei tiimityöhön liittyneisiin ongelmiin olisi olemassa helppoja patenttiratkaisuja.

6.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja otantamenettely

Tutkimukseni oli osa yhteistyöhanketta, jonka osapuolina olivat Valiokoulutus, Valion Juustokeskus, Valion Pitäjänmäen meijeri ja mehutehdas sekä Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Opiskelijakollegani ja minä saimme tukea kehityssuuntautunutta evaluointitutkimusta perinteisemmällä tutkimusinterventioilla. Opiskelijakollegani teki pro gradu-tutkielmansa Valion Vaaralan tuotantoyksikössä ja minä Valion Pitäjänmäen tuotantoyksikössä. Lähdin mukaan Valion tiimivalmennushankkeeseen ns. lennosta. Molemmista tuotantoyksiköissä oli tässä vaiheessa pidetty tiimityöhön siirtymistä koskeva tiedotustilaisuus ja tiiminvalmentajien koulutus oli aloitettu. Kaiken kaikkiaan tiimivalmennushanke oli kuitenkin vasta alkumetreillä, ja pääsin tekemään ensimmäiset haastattelut ennen kuin yksikössä alettiin muodostaa tiimejä.

Yhteistyöhanke perustui myös meidän tutkijoiden osalta tiimityöhön. Yhteisesti sovimme, että molemmissa tuotantoyksiköissä haastatellaan kahtakymmentäviittä kohdeorganisaation jäsentä ja uusintamittaus tehdään vuoden kuluttua ensimmäisistä haastatteluilta. Tutkimusprosessin aikana vaihdoimme opiskelijakollegani kanssa lähes kaiken tiimeihin ja tiimityöhön liittyvän keskenämme. Tärkeintä yhteistyössä oli kuitenkin tunne, että 'olemme samassa veneessä'. Lähes kirjaimellisesti tämä tunne valtasi minut matka-

tessamme opiskelijakollegani kanssa Valion tiimikokemusten vaihtopäivään. Aamuvarhaisella istuimme Helsingin rautatieasemalla väärässä lähijunassa. Tiimikokemusten vaihtopäivään ehdimme kuitenkin ajoissa.

Tutkimukseni kohdejoukkona oli Valion Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan henkilökunta eli henkilöstöluettelon mukaan kaikkiaan 131 ihmistä. Koska tiimityöhankkeen onnistuminen edellyttää organisaation kaikkien tasojen osallistumista ja sitoutumista muutoshankkeeseen, valittiin otokseen eri henkilöstöryhmien edustajia eli yksikön johtaja ja muut ns. avainhenkilöt, tiiminvalmentajat ja työntekijöitä. Avainhenkilöitä otoksessani oli kaikkiaan seitsemän: yksikön johtaja, meijerin tuotelinjapäällikkö, mehutehtaan tuotelinjapäällikkö, kunnossapitopäällikkö, laatuyhdyshenkilö ja kaksi ammattiyhdistysliikkeen edustajaa. Työnjohtajista oli valittu viisi tiiminvalmentajaa, jotka kaikki valittiin myös otokseen. Työntekijöitä otokseen valittiin satunnaisotannalla eri osastoilta yhteensä kolmetoista.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa otokseen tuli kaksi muutosta. Olin Valiolta saamani henkilöstöluettelon perusteella valinnut satunnaistamalla kolmetoista eri osastojen työntekijää tutkimukseeni. Tällöin otokseen oli valikoitunut yksi juuri eläkkeelle jäävä ja yksi määräaikaisessa, päättyvässä työsuhteessa ollut työntekijä. Koska tarkoitukseni oli haastatella samoja työntekijöitä vuoden kuluttua uudestaan, valittiin kaksi varasijalla ollutta työntekijää otokseen näiden kahden tilalle.

Tutkimukseni otantaa voi jossakin mielessä pitää tarkoituksellisena tai harkinnanvaraisena, sillä painotin työntekijöiden ryhmässä naisten osuutta. Näin siksi, että kaikki tiiminvalmentajat olivat miehiä ja avainhenkilöistäkin vain yksi oli nainen. Syrjälän (1994, 23) mukaan harkinnanvarainen otantamenettely on perusteltavissa silloin, kun tutkija ei pyri vastaamaan kysymyksiin, "kuinka moni" ja "kuinka usein", vaan on kiinnostunut ratkaisemaan ongelmia, joissa kysytään "mitä" ja "miten" jokin asia tapahtui tietyssä kohteessa ja "miksi" näin tapahtui. Vaikka haastateltujen työntekijöiden ryhmään valittiin enemmän naisia (kahdeksan naista) kuin miehiä (viisi miestä), on tutkimukseni otoksen sukupuolijakauma vinoutunut miesten hyväksi: tutkimukseen osallistui kuusitoista miestä ja yhdeksän naista. Tutkimuksessani vastaajan sukupuoli ei ollut olennainen asia, eikä miesten ja naisten vastauksia vertailtu keskenään. Naisena organisaatioiden lasikattoilmiöön (ks. Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995, 178) törmääminen harmittaa silti aina. Valion Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan johtoon kuului vain yksi nainen.

Haastateltujen jakaminen kolmeen eri ryhmään (avainhenkilöt, tiiminvalmentajat ja työntekijät) ja tulosten tarkastelu näihin ryhmäjakoisiin perustuen mahdollisesti tiimityötä koskevien käsitysten vertailun eri ryhmien välillä. Toisaalta avainhenkilöiden ja tiiminvalmentajien ryhmät olivat kooltaan kovin pieniä (avainhenkilöitä oli seitsemän ja tiiminvalmentajia viisi), mikä sai minut tulosten analyysivaiheessa pohtimaan tutkimuksen luotettavuuteen ja etiikkaan liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta kovin pieni ryhmäkoko on ongelmallinen. Pienen ryhmän jäsenten näkemykset voivat vaihdella niin paljon, että luokitusten tai tyypittelyjen tekeminen on vaikeaa ellei lähes mahdotonta. Kun kyseessä on viisi ihmistä, samantyyppiset vastaukset toistuvat vain harvoin. Tässä tutkimuksessa jako avainhenkilöihin, tiiminvalmentajiin ja työntekijöihin tuntui kuitenkin tarkoituksenmukaisimmalta vaihtoehdolta, ja samanlaista ryhmäjakoa käytettiin myös Vaaralan tuotantoyksikköä tutkittaessa. Tutkimuksen etiikkaan liittyen pohdin, pystyisikö näiden kahden ryhmän haastateltujen henkilöllisyyden päättämään tulostuksissa olevista haastattelunäytteistä. Itse olen lukenut haastateltujen tekstejä niin moneen kertaan, että tunnistan heidät lyhyenkin näytteen perusteella. Ulkopuoliselle tehtävä ei liene kuitenkaan yhtä helppo.

Tutkimukseeni liittyvästä tiedotuksesta vastasi yhteyshenkilöni Valiolla, koska kohdeorganisaatio sijaitti eri paikkakunnalla, missä itse asuin. Ennen ensimmäisiä

haastatteluita tutkimukseen valituille henkilöille oli annettu tiedote, jossa kerrottiin haastattelun tarkoitus, haastattelu-aika ja -paikka. Monia haastateltuja kiinnosti ensimmäisiin haastatteluihin tullessaan, kuka oli "määrännyt" haastateltavat. Tiedotteessa asiaan oli viitattu tekstillä "haastattelu-arpaa on osunut Sinuun", mikä herätti monenlaisia reaktioita tutkimukseen osallistuneissa työntekijöissä. Jotkut kummastelivat, miten tiiminvalmentajat ja avainhenkilöt oli onnistuttu arpomaan otokseen, ja minua ehdotettiin tässä vaiheessa "lottotyöksi". Kerroin haastatelluille, että rajallisten resurssien takia ei ollut mahdollista haastatella kaikkia työntekijöitä, vaan henkilöstöluettelosta oli valittu satunnaistamalla kolmetoista työntekijää. Koska avainhenkilöitä ja tiiminvalmentajia oli yhteensä kaksitoista, heidät voitiin kaikki valita otokseen. Yleensä selitykseni tyydytti haastateltuja, mutta osan mielestä työntekijöitä oli silti liian vähän otoksessa mukana. Saattaa olla, että työntekijät tässä tapauksessa viittasivat oman osastonsa haastateltujen määrään, jolloin haastateltuja oli luonnollisesti vain muutama kutakin osastoa kohti.

6.3 Haastattelujen sisältö

Tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa haastattelurunko syntyi tiimivalmennushankkeen konsultin, tutkijakollegani ja minun yhteisen pohdinnan tuloksena. Tiimivalmennushankkeen konsultti oli käynyt tutustumassa Pitäjänmäen ja Vaaralan tuotantolaitoksiin, joten hänellä oli olemassa muutamia lähtökohtaoletuksia, jotka ohjasivat haastattelurungon sisältöjä oikeille urille: kohdeorganisaation jäsenten ohut ymmärrys tiimeistä ja tiimityöstä samoin kuin muutoshankkeen käynnistäminen henkilöstön irtisanomisten jälkeisissä mainingeissa luotsasivat kysymyksiä tiimien toimintaedellytysten kartoittamisen suuntaan. Pelkän tiimikirjallisuuden perusteella haastattelu olisi todennäköisesti fokusoitunut kohdeorganisaation tiimityöhankkeen kannalta epäoleellisiin asioihin. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tiimivalmennushankkeen konsultti muodosti kosketuspinnan kohdeorganisaatioon, joten en testannut haastattelurungon toimivuutta koehaastatteluilla. Ennen tutkimuksen toista vaihetta olin itse puolentoista kuukauden ajan töissä kohdeorganisaatiossa, joten kykenin tällä tavalla päivittämään tietoni tiimiytymisestä ja muokkaamaan haastattelurungon toisia haastatteluja varten.

Haastattelurunko koostui tutkimuksen ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa seitsemästä laajemmasta osa-alueesta. Halusimme selvittää kohdeorganisaation jäsenten ymmärryksen tiimeistä ja tiimityöstä sekä kuvata, mitä tiimityöhön siirtyminen merkitsi haastateltavien tehtävälle ja asemalle. Meitä kiinnostivat myös henkilöstön näkemykset ja kokemukset tiimityön onnistumisen edellytyksistä sekä koetuista uhkista ja ongelmista. Lisäksi tutkimuksen ennen-jälkeen -asetelman kannalta oli tärkeää seurata, missä onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisen vaikutukset näkyivät.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa käsiteltävät teemat olivat kaikille haastatelluille samat, mutta kysymysten järjestys tai relevanttius muokattiin kullekin haastateltavalle sopivaksi. Pyrin olemaan aktiivinen kuuntelija ja yritin paneutua puhekumppanini tarkoituksiin, sekä siihen mitä haastateltava sanoi että siihen mitä hän jätti sanomatta. Avarsin tarvittaessa kysymysteni viitekehystä saadakseni haastateltavan käsityksen asiasta esiin kokonaisuena ja aitona. Varsinkin tutkimuksen toisessa vaiheessa

useimmista haastatteluista muodostui informaaleja keskusteluja, kun haastateltavat puhuivat avoimesti ja vilpittömästi sekä selittivät ja jäsensivät kertomaansa. Kaikkien haastateltavien kanssa haastattelu ei edernyt pinta-tasoa syvemmälle, vaan osa haastateltavista epäili, tunnusteli ja puhui etäisistä asioista. Tällöin haastattelutilanne noudatti laatimani haastattelurungon marssijärjestystä melko kirjaimellisesti. (Ahonen 1994, 136-137, Eskola & Suoranta 1996, 65).

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa katsoin parhaaksi aloittaa haastattelut mahdollisimman helpoilla ja konkreettisilla kysymyksillä. Haastattelurungon alkuun tuli kysymyksiä kohdeorganisaation jäsenten tehtävänimikkeestä, työnkuvasta ja työkokemuksesta Valiolla. Ensimmäisten kysymysten tarkoituksena oli tunnustella ilmapiiriä ja luoda mahdollisimman luonteva keskustelusuhte haastattelijan ja haastateltavan välille. Toisaalta tunnistetiedot antoivat minulle jo haastattelutilanteessa ennakkotietoa, jonka avulla kykenin muovaamaan kysymykset kullekin haastateltavalle sopiviksi: oli eri asia puhua laboratoriossa tai kunnossapito-osastolla työskentelevän haastateltavan kanssa. Tunnistetiedot palvelivat osaltaan myös aineiston analyysiä tarkastellessani tiimitymisen kehittymistä organisaation eri tasoilla ja osastoilla.

Tunnistetietojen kartoittamisen jälkeen pääsin varsinaiseen aiheeseen eli tiimeihin ja tiimityöhön. Konkreettisten tosiasiatietojen jälkeen haastateltavat joutuivat sukeltamaan vastauksissaan käsitteellisemmälle tasolle määritellesään aluksi, mitä tiimillä ja tiimityöllä heidän mielestään tarkoitettiin. Seuraavaksi kysyin kaikilta haastateltavilta, miksi organisaatiossa siirryttiin tiimityöhön ja keneltä aloite tiimityöhön siirtymiseen oli tullut. Haastattelurungossa näitä teema-alueita seurasivat kysymykset tiimityön vaikutuksista haastateltavien päivittäiseen työskentelyyn, tehtävään ja asemaan. Kyselin myös tiimityön tarvitsemista resursseista ja tuesta sekä tiimityöhön liittyvistä mahdollisista riskeistä, ongelmista ja esteistä. Lopuksi kysyin, missä onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisen vaikutusten olisi tullut näkyä.

Haastattelujen teema-alueet olivat ensimmäisellä ja toisella haastattelukerralla samat, mutta teema-alueiden alle laatimissani avainkysymyksissä tapahtui muutoksia: joidenkin kysymysten sisältö muuttui ja osa kysymyksistä putosi tutkimuksen toisessa vaiheessa kokonaan pois. Toisaalta tutkimusasetelmani edellytti, että jokaisen teema-alueen alla oli myös kysymyksiä, jotka säilyivät sisällöltään samanlaisina molemmilla haastattelukerroilla.

Haastattelun päätteeksi pyysin haastateltavilta palautetta kysymyksistäni. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastateltavat kokivat, että joihinkin kysymyksiin oli vaikea vastata, kun organisaatiossa ei ollut vielä tapahtunut kovin paljoa tiimityöhankkeen puitteissa. Selvensin haastateltaville, että tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tarkoitus oli kartoittaa tiimityöhankkeen lähtötilannetta, ei kerätä 'tosiasiatietoa' tiimitymisestä. Tästä huolimatta jotkut olivat huolissaan vastaustensa pätevydestä ja totesivat: "En mä varmaan mihinkään kysymykseen kunnolla osannu vastata" tai "vaikee antaa mitään selkeitä vastauksia". Osa haastateltavista oli huolissaan, minkälaista informaatiota saan haastatteluista, kun "ihmisten vastaukset ovat ympäröityä" enkä voi tutkimuksen tulososassa kirjoittaa, että 50% haastateltavista oli sitä tai tätä mieltä asiasta.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa saamani palaute oli samansuuntaista kuin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa. Yleensä haastateltavilla ei ollut esittää täydentäviä kysymyksiä, vaan päin vastoin jotkut arvoivat, että "kysymykset olivat varsin laajoja" ja "haastattelussa lähestyttiin tiimityötä monesta näkökulmasta ja joissakin tapauksissa kaksikin kertaa samasta näkökulmasta". Varsinkin sellaiset haastateltavat, jotka muistivat tutkimuksen toisessa vaiheessa, että samaa kysymystä oli kysytty myös tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, kokivat ehkä olevansa jossakin palikkatestissa. Tätä kuvastaa yhden haastateltavan toteamus: "Sä väänit näitä kysymyksiä samalla lailla kuin autokou-

lun kirjallisissa kokeissa, ett niinku yks kysymys, niin se väännetään sataan eri muotoon. Se on just aika jännää silleen, ett ehkä löydetään jotain juttuja sieltä välistä sitten". Haastateltavat olivat melko hienovaraisia antamassaan palautteessa ja kysymysten osittaisen päällekkäisyyden ymmärrettiin liittyvän tutkimuksentekoon.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa, kun haastatteluaiakataulu oli väljempi kuin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, monet haastateltavat jäivät rupattelemaan kanssani haastattelun virallisen osuuden päätyttyä. Minulta kyseltiin muiden haastateltavien mielipiteitä tiimityöstä, esimerkkejä tiimiorganisaatioista ja tiimiajattelun syntyjuuria. Usein keskustelu rönsyili hetken tiimeistä keskusteltuamme muille sivupoluille. Yhden haastateltavan kanssa päädyimme keskustelussa aikaan, jolloin hän kävi koulua ja historianopettaja oli tuputtanut oppilaille omia poliittisia näkemyksiään. Haastateltavaa kiinnosti, miten minä välttäisin aineistoa käsitellessäni puolueellisuuden. Koska tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista puhuminen olisi todennäköisesti haihtunut kuuroille korville, selitin haastateltavalle tutkimuksen tekemiseen liittyviä sääntöjä ja tapoja sekä yhteisiä periaatteita, kuten pyrkimystä loogiseen todisteluun sekä objektiivisuuteen siinä mielessä, että tutkijat nojaavat todistelussaan havaintoaineistoihinsa eivätkä subjektiivisiin mieltymyksiinsä. Katsoin parhaaksi myös korostaa omaa rooliani ulkopuolisena, kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaa tekevänä opiskelijana.

6.4 Haastatteluprosessi

6.4.1 Tutkimuksen ensimmäinen vaihe

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytin haastatteluiden tekemiseen kolme päivää. Näin tiukkaan haastatteluaiakatauluun vaikuttivat tietyt reunaehdot. Ensinnäkin haastattelut tehtiin eri paikkakunnalla, missä itse asuin. Lisäksi tuotannolliset tekijät oli otettava huomioon, koska haastattelut tehtiin henkilöstön työaikana. En voinut olettaa, että haastatelluilla olisi ollut tuntitolkulla aikaa istua haastattelussa, kun joku toinen teki sillä aikaa heidän työnsä eli huolehti siitä, että pakkaus koneet pakkasivat tauotta ja virheettä kymmeniä tuhansia litroja maitoa tai mehua.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tiiminvalmentajista yksi oli lomalla ja yksi isyyslomalla. Sain heiltä kirjalliset vastaukset haastattelurungon kysymyksiin, jotka postitin heille vastauskuorineen. Lähes kaikki haastattelut tehtiin meijerin neuvotteluhuoneessa, jonne maidon tuoksu kantautui. Johtajaa, laatuyhdyshenkilöä ja meijerin tuotelinjapäällikköä haastattelin heidän omissa huoneissaan. Koska haastatteluun valittuja oli etukäteen informoitu heidän haastattelunsa ajankohdasta ja -paikasta sujuivat haastattelut jouhevasti. Lähes kaikki haastatellut tulivat haastatteluun sovitusti, mutta jotkut olivat esimerkiksi yön valvottuaan unohtaneet haastattelun ja jouduin jäljittämään heitä yhteyshenkilöni avustuksella meijeristä tai mehutehtaalta. Kaikki haastatellut tavoitettiin, vaikka joidenkin kohdalla haastattelun ajankohtaa jouduttiin vaihtamaan.

Haastattelutilanteen ilmapiiri samoin kuin haastattelupaikka ja ajankohta ovat merkittäviä tekijöitä haastattelun onnistumisen kannalta. Syrjäläisen (1994, 87)

mukaan haastattelussa tulisi olla riittävästi intensiteettiä, siihen tulisi voida keskittyä puolin ja toisin. Yhteyshenkilöni Valiolla oli varannut käyttööni meijerin neuvotteluhuoneen, joka osoittautui toimivaksi ratkaisuksi tutkimuksen tekemiselle. Neuvotteluhuoneeseen oli helppo osata ja se tarjosi 'neutraalin' ja rauhallisen tilan haastatteluille. Meijerin ja mehutehtaan pakkauskoneiden jyske ei neuvotteluhuoneeseen kuulunut, eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä ollut. Meijeristä muistuttivat kuitenkin maidon tuoksu, joka kantautui meijerin ulko-ovelle asti ja Valiopalvelun autot, jotka hurahelivat neuvotteluhuoneen ikkunan ohi. Joskus haastattelut keskeytyivät, kun haastateltujen 'piipparit' hälyyttivät ja haastateltujen piti puhelimitse varmistaa, millaisesta asiasta oli kysymys. Yleensä tällaiset katkokset kestivät vain minuutin tai pari, eikä haastattelua tarvinnut kertaakaan keskeyttää kokonaan.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tein haastatteluja virkamiestyylisiin kahdeksasta neljään, joten yhden päivän aikana saatoin haastatella jopa kahdeksaa ihmistä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista noin tuntiin riippuen haastatteluaikeistani ja haastatellusta. Käytin haastatteluissa apuna nauhuria, mikä helpotti keskittymistäni haastateltujen puheeseen. Jos olisin kirjoittanut haastateltujen puheen, olisin rajannut osan analysoitavasta tekstistä jo haastatteluvaiheessa pois. Toisaalta nauhurin käyttö vaikutti joidenkin haastateltujen puheeseen: jotkut tuntuivat puhuvan pikemminkin nauhurille kuin minulle. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että haastatellut puhuivat varsin muodollisesti, eikä epämuodollista rupattelua juuri esiintynyt. Kun suljin nauhurin, loppui myös haastatellun puhe. Osa haastatelluista kertoi perimmäiset ajatuksensa vasta haastattelun päätyttyä ja nauhurin ollessa kiinni. Pelko työpaikalla tehtyjä haastatteluja kohtaan oli haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa suuri, vaikka painotin aina haastattelujen alussa tutkimuksen luottamuksellisuutta. Jotkut etsivät selityksistäni huolimatta "johtajan kuuntelulaitetta" meijerin neuvotteluhuoneen pöytälevyn alapuolelta. Tietynlaista varauksellisuutta kuvaavat myös seuraavat lainaukset, jotka ovat saman henkilön toteamuksia tutkimuksen ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastateltu totesi itse, että nauhuri vaikuttaa hänen puheeseensa: "Kun toi pyörii tossa, niin siihen on (...) niinku ajattelee, että mitä tässä tulee oikein sanottua." Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltu viittasi puheessaan haastattelutilanteeseen yleensä: "Tässä vähän täytyy olla kumminkin varpaillaan, että mitä sanoo kumminkin vaikka (...) tietynlainen on semmonen, ettei ihan kaikkee uskalla tässä (...) täytyy aina vähän jättää tonne, ettei kaikkea sano, mitä sylki suuhun tuo niinku sanotaan."

Haastattelutilanteeseen ei saisi liittyä minkäänlaisia pelkoja tai epäilyjä tai epäselvyyttä siitä, mihin tutkija haastateltavan sanomisia tulee käyttämään (Syrjäläinen 1994, 87). Koska tutkimukseni aihe oli kohdeorganisaatiossa monien kohdalla pelkoa ja epäilyksiä herättävä, selitin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa melko perusteellisesti, mikä minun roolini hankkeessa oli. Kerroin haastatteluille, että opiskelen Jyväskylän yliopistossa kasvatustiedettä ja haastatteluni liittyvät pro gradu-tutkielmaani, jossa seuraan tiimityöhön siirtymisen prosessia. Korostin, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja perustuvat yhteistyön vapaaehtoisuuteen. Tähdensin keskustelujen alussa haastatteluille, etten käytä tutkimuksen raportoinnissa haastateltujen nimiä tai muita sellaisia tietoja, jotka paljastaisivat heidän henkilöllisyytensä. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa halusin myös varmistaa haastateltujen halukkuuden osallistua uusintamittaukseen vuoden kuluttua ensimmäisistä haastatteluista, eikä onnekseni kukaan kieltäytynyt. Osa haastatelluista halusi aloittaa haastattelun heti ilman alkuliturgioita, joten heidän kohdallaan kerroin vain tutkimuksen kannalta oleelliset asiat.

Haastatellut suhtautuivat haastatteluihin yleisesti ottaen myönteisesti. Ensimmäisiin haastatteluihin yksi haastatelluista saapui kuitenkin tuulispäänä ja ilmoitti minulle, että hän oli yrittänyt saada jotakin muuta tilalleen haastatteluun, koska

haastattelun aihepiiri eli tiimit ja tiimityö eivät kiinnostaneet häntä. Kuten haastattelun jälkeen osoittautui, kysymys oli pikemminkin haastateltavan kielteisestä suhtautumisesta tiimeihin ja tiimityöhön kuin siitä, ettei hänellä olisi ollut mielipidettä asiasta. Yritin tällaisessa tapauksessa motivoida haastateltavaa kertomalla hänelle, että olin heidän organisaatiossaan tekemässä tutkimusta tiimityöstä, en profetoimassa tiimityön paremmuudesta tai huonommuudesta muihin työn organisointitapoihin verrattuna.

Osa työntekijöistä tuli haastatteluun työpäivänsä päätteeksi, jolloin heillä oli kiire kotiin. Kävin kaikkien haastateltujen kanssa tutkimustehtävän kannalta oleelliset teemat läpi, mutta muiden tutkijoiden tapaan huomasin, että monet haastateltavat puhuivat "asioiden vierestä" ja jotkut taas eivät saaneet sanotuksi juuri mitään (Syrjäläinen 1994, 86). Haastateltujen persoonallisuudet vaikuttivat paljon juttelutyylisiin tai tilanteen "avoimuuden" asteeseen. Harvasanaisemman henkilön kanssa haastattelu tuntui joskus enemmänkin "kuulustelutilaisuudelta" kuin todelliselta dialogilta, ja tässä jouduin huomaamaan myös oman haastattelutekniikkani puutteita. Osa haastatelluista sitä vastoin osoittautui todellisiksi tietolähteiksi, jolloin haastattelu aika saattoi jopa tuplaantua aikatauluni niin salliessa (Ahonen 1994, 137).

6.4.2 Tutkimuksen toinen vaihe

Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytin haastatteluiden tekemiseen neljä päivää, joten haastattelu-aikatauluni oli hieman väljempi kuin ensimmäisellä haastattelukerralla. Ennalta laadittuun aikatauluun tuli kuitenkin viime hetken muutoksia sairastumisten takia, joten joinakin aamuina haastattelurumba alkoi jo kello 7.15 aamulla. Tällaiset haastatteluajat näyttivät olevan kaikkein vaikeimpia tutkijalle itselleen, sillä meijerin ja mehutehtaan henkilökunta oli tottunut vuorotyöhön, eikä heillä näyttäneet olevan käynnistymisvaikeuksia vuoden pimeimpänäkin aikana.

Haastattelut sujuivat tutkimuksen toisessa vaiheessa suurin piirtein saman kaavan mukaan kuin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa. Haastateltavat olivat samat henkilöt kuin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa ja haastattelut tehtiin jälleen meijerin neuvotteluhuoneessa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa johtaja ja yksi työntekijöiden edustaja olivat lomalla, joten sovin heidän kanssaan puhelinhaastatteluajan. Puhelinhaastattelut kestivät noin tunnin eli ne olivat kestoiltaan yhtä pitkiä kuin paikanpäällä tekemäni haastattelut. Haastatteluiden toisessa vaiheessa haastatteluilmapiiri oli monien haastateltujen kohdalla paljon vapautuneempi kuin ensimmäisissä haastatteluissa, joten haastatteluista muodostui piirun verran pitempiä kuin ensimmäisellä haastattelukerralla. Osa haastatteluun tulleista oli valmistautunut jo etukäteen haastatteluun, vaikka sitä ei heiltä mitenkään edellytetty. Yksi avainhenkilö saapui haastatteluun oman osastonsa tiimityöskentelyä käsittelevän mapin kanssa. Haastatelluista työntekijöistä yksi toi minulle oman ammattijärjestönsä lehden Tonkan ja Valion henkilökuntalehden Valiolaisen. Haastattelun aikana haastateltu havainnollisti minulle oman teoriansa ryhmädynamiikasta pöydälle unohtuneelle käsipaperille.

Useimmille haastatelluille puhuminen tuntui olevan haastatteluiden toisessa vaiheessa helpompaa kuin haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa. Pari kertaa jouduin tilanteeseen, jossa haastatteluun varaamani kasetti loppui kesken haastattelun. Onneksi haastattelut olivat jo loppusuoralla ja viimeiset kysymykset käsillä, niin että vastaukset oli helppo kirjata ylös. Yhden tiiminvalmentajan sanat haastattelun jälkeisissä tunnelmissa kuvaavat mielestäni hyvin sitä, että monet haastatellut olivat prosessoineet tiimeihin

liittyviä asioita mielessään ja paneutuivat haastatteluteemoihin tosissaan: "Olis vaikka kuinka paljon sanottavaa, vaikka kuinka moneks tunniks (...)" Tällaisissa tilanteissa minusta haastattelijana tuntui, että haastatteluprosessi loppui tavallaan kesken. Oma oloni tuntui kiusaantuneelta, kun jouduin hoputtamaan sellaisia haastateltavia, jotka paneutuivat haastatteluteemoihin ja avautuivat kertomaan syvimpiä tuntojaan.

Joidenkin haastateltujen kohdalla kielteinen suhtautuminen haastatteluun tuntui vuoden aikana muuttuneen myönteiseksi ja päinvastoin. Yksi tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa erittäin varauksellisesti haastatteluun suhtautunut työntekijä muisti minua tutkimuksen toisessa vaiheessa karkeilla ja mehulla. Jos ensimmäistä haastattelukertaa olisi voinut luonnehtia hänen kohdallaan lähinnä kuulustelutilaisuudeksi, muistutti toinen haastattelu enemmänkin ystävien välistä jutustelua. Tuntui, että olin saavuttanut haastateltavan luottamuksen, vaikka nauhalle haastateltava ei kaikkia ajatuksiinsa suostunut puhumaan. Tällaisessa tapauksessa keskeytin nauhoituksen haastateltavan pyynnöstä.

Hieman yllättävää oli havaita, että joidenkin haastateltavien kohdalla kielteiset kokemukset tiimityöstä purkautuivat ylimielisenä suhtautumisena haastatteluun. Haastatelluista yksi osoitti ensimmäisissä haastatteluissa jonkinasteista kiinnostusta haastattelua ja sen aihepiiriä kohtaan, mutta kehotti toisissa haastatteluissa minua heittämään haastattelunauhan roskiin, jos se ei aja 'oikeita' tarkoitusperiä. En siis onnistunut rakentamaan intersubjektivistista luottamusta haastateltavaan, vaikka yritin toimia kaikkien fenomenografian 'taiteen sääntöjen mukaan' (ks. Ahonen 1994, 136-137).

6.5 Aineiston käsittely ja analyysi

Aloitin aineiston käsittelyn purkamalla äänitetyt haastattelunauhat. Kirjoitin haastattelut sanatarkasti lähes kokonaisuudessaan, mutta saatoin joidenkin kohdalla jättää purkamatta sellaiset puheen osat, jotka eivät olleet tutkimusongelmien kannalta asiaankuuluvia. Merkitsin teksteihin tauot (kolmella pisteellä ja sulkumerkillä), mutta en katsonut tarpeelliseksi merkitä esimerkiksi taukojen pituuksia, huokauksia tai äänensävyjä. Purettua haastatteluaineistoa kertyi ensimmäisellä ja toisella haastattelukerralla yhteensä 372 sivua. Ensimmäisellä haastattelukerralla aineistoa oli 161 sivua ja toisella haastattelukerralla 211 sivua. Lisäksi olin tehnyt kenttämuistiinpanoja jokaisen haastattelun jälkeen muun muassa haastatteluilmapiiristä ja haastateltavan suhtautumisesta tilanteeseen sekä mahdollisista jälkikeskusteluista.

Aineiston käsittely tapahtui samalla tavalla tutkimuksen ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa. Halusin säilyttää jokaisen haastateltavan kokonaistuotoksen, joten koodasin haastattelut ensin henkilöittäin. Tämä mahdollisti useiden teema-alueiden samanaikaisen tarkastelun ja kokonaisuuden säilymisen. Lisäksi kokosin kaikkien vastaajien yhtä teema-aluetta koskevat kertomukset omiksi tiedostoikseen, mikä mahdollisti eri haastateltavien ryhmien vastausten samanaikaisen tarkastelun. Luin aineiston läpi useampaan otteeseen ja lukiessani syntyi joitakin oivalluksia aineiston tulkitsemiseksi. Jouduin kuitenkin nopeasti huomaamaan, etteivät oivallukseni olleet systemaattisia eivätkä ne jäsentäneet koko aineistoa. "Harharetkien" jälkeen lähdin

liikkeelle teemahaastattelun tarjoamasta jäsennyksestä ja Dostojevskin (Eskola & Suoranta 1996, 33) sanoista: “Joskus on parempi puhua puuta heinää omalla suulla kuin totta vieraiden kaavojen mukaan, edellisessä tapauksessa olet ihminen, jälkimmäisessä pelkkä papukaija.” Omassa työssäni nämä sanat viittaavat lähinnä analyysitapaani, joka ei istu suoraan menetelmäoppaiden jaotteluihin. Tutkimukseni ennen-jälkeen -asetelma samoin kuin tiiminvalmentajien, avainhenkilöiden ja työntekijöiden näkemysten vertaaminen toisiinsa loi tietyt raamit ja järjestyksen, jonka mukaan aineiston analyysi eteni. (Eskola & Suoranta 1996, 116; Hirsjärvi & Hurme 1985, 112.)

Puhdas induktiivinen lähestymistapa, jossa teoriaa rakennetaan havaintojen pohjalta on tuskin mahdollista, ja kvalitatiivisiin menetelmiin nojautuva tutkija käyttää sekä deduktiivista että induktiivista logiikkaa (Eskola & Suoranta 1996, 117). Omassa työssäni tutkimusongelmat ja teemahaastattelurunko ovat rakentuneet aiemmista tutkimuksista kerättyjen teoreettisten näkemysten sekä minun että tutkijakollegoideni kokemusten ja odotusten perusteella. Tällöin aineistoa pidetään jo ennalta esityksenä jostakin ja sitä tarkastellaan juuri tuosta näkökulmasta käsin (Alasuutari 1994, 67-79). Toisaalta laadullinen aineisto tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Näkökulmaa, linssiä ja polttoväliä voidaan vaihtaa. *Ns. grounded theory*, aineistopohjainen teoria, tarkoittaa sitä, että tutkimuksen perusväittämiä ei muotoilla aikaisemman tutkimuksen ja teorianmuodostuksen, vaan oman aineiston tulkinnan pohjalta. Vaikka tavoitteenani oli lähestyä aineistoa pakottamatta siihen etukäteen tiukkoja teoreettisia viitekehyksiä, en toteuttanut *grounded theoryn* lähestymistapaa täysimittaisesti. Olen ‘kuljettanut’ kirjallisuutta mukana tulostuksessa ja tällä tavalla ikään kuin keskustellut muiden teorioiden kanssa. En ole kuitenkaan muodostanut teoriaa kerätyn aineiston pohjalta. (Ahonen 1994, 123; Grönfors 1982, 30. 146)

Aineistoni analyysia selkeytti myös fenomenografinen lähestymistapa. Fenomenografia, sananmukaisesti “ilmiöiden kuvaaminen”, tarkoittaa käsitysten tutkimista. Fenomenografit vertailevat eri ihmisten käsityksiä, mutta myös suhteuttavat yhden ihmisen käsityksiä jostain ilmiöstä hänen muihin käsityksiinsä. Olin kiinnostunut kohdeorganisaationi jäsenten käsityksistä tiimeihin ja tiimityöhön liittyen. Vertailin tiiminvalmentajien, avainhenkilöiden ja työntekijöiden käsityksiä ryhmien sisällä sekä ryhmien välillä. Lisäksi seurasin, olivatko käsitykset ja näkemykset tiimeistä ja tiimityöstä muuttuneet vuoden 1994 ja vuoden 1995 aikana. Tein ryhmien sisällä luokituksia, mutta ylemmän tason kategorioiden luominen eli tutkijan oman teorian, selitysmallin muodostaminen tutkittavalle asialle olisi edellyttänyt aineiston jatkotyöstämistä, johon resurssit eivät riittäneet tämän työn puitteissa. Vertailevan menetelmän rinnalla tein havaintoja ns. “normatiivisista” lausumista (ks. Alasuutari 1994, 196-200), joiden katsoin viittaavan tiettyihin työyhteisössä oleviin arvoihin tai odotuksiin.

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuminen kiteytyy Eskolan ja Suorannan (1996, 165) mukaan pitkälti mertonilaiseen ajatukseen, joka sanelee yhdeksi tieteen tekemisen eettiseksi normiksi järjestelmällisen epäilyn periaatteen. Tästä näkökulmasta tutkimuksen

luotettavuuden arvioinnissa on kyse ennen kaikkea epäluuloisen tiedeyhteisön vakuuttamisesta erilaisin tutkimustekstissä näkyvin merkein ja toimenpitein. Tynjälä (1991, 396-397) esittää kokoavasti muiden tutkijoiden näkemyksiä luotettavuuskysymysten problematiikasta. Esimerkiksi Mishler määrittelee validoinnin prosessiksi, jonka kautta tutkijoiden yhteisö arvioi tietyn tutkimuksen uskottavuutta oman työnsä perusteella; tässä mielessä tieteellinen tieto on sosiaalisesti konstruointia. Kvalen mukaan ihanne olisi se, että tutkimukset tehtäisiin niin vakuuttavasti, avoimesti ja selkeästi, että vetoaminen ulkoiseen varmistamiseen tai virallisiin validiteettimerkkeihin tulisi tarpeettomaksi. Vaikka lähtökohtanani on ollut tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että olen tutkimukseni keskeinen tutkimusväline ja luotettavuuden pääasiallinen kriteeri, joudun työni luotettavuuden arvioinnissa tukeutumaan ulkoiseen varmistamiseen ja virallisiin validiteettimerkkeihin - Kvalen ihanteesta huolimatta. Näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1996, 165; Hirsjärvi & Hurme 1985, 128; Tynjälä 1991, 396).

Lukija voi arvioida tutkimusprosessin luotettavuutta, kun hän saa tarpeeksi seikkaperäisen kuvauksen prosessista. Luotettavuuden intersubjektiivinen arviointi edellyttää, että prosessin kuvauksessa näkyvät teoreettiset lähtökohdat, niiden liittyminen tutkimusongelmiin, tutkimushenkilöt ja -tilanne, aineiston keruu ja tulkintaprosessin periaatteet ja kulku. Lisäksi merkitysten tulkinta tulee todentaa esimerkein, jotta lukija voi arvioida merkityksiä, joita ilmaisuille on annettu. (Ahonen 1994, 131; Patton 1990, 375; Tynjälä 1991, 395.)

Ahonen (1994, 130) toteaa, että laadullisen tiedon luotettavuudessa on ennen muuta kysymys tulkintojen validiteetista. Tätä voidaan tarkastella kahden eri tutkimusvaiheen (aineiston hankinta ja kategorioiden muodostaminen) osalta ja kahdella, nimittäin aitouden ja relevanssin tasolla:

TAULUKKO 2. Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Ahonen 1994, 130)

	AINEISTO	KATEGORIAT
AITOUS	Koskeeko aineisto tutkijan ja tutkittavien kannalta samaa asiaa	Vastaavatko kategoriat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä
RELEVANSSI	Onko aineisto relevanttia tutkimuksen Teorian kannalta	Ovatko kategoriat relevantteja tutkimuksen teorian kannalta

Aineiston kohdalla validiteetti merkitsee ensinnäkin aitoutta: aineisto on aitoa, kun tutkimushenkilöt puhuivat samasta asiasta kuin tutkija oletti. Eskola & Suoranta (1996, 166) puhuvat aitouden kriteerin sijaan uskottavuudesta luotettavuuden kriteerinä ja Hirsjärvi & Hurme (1985, 129) käsitevalidiudesta. Käsitevalidius toteutuu, jos tutkimus kykenee tavoittamaan tutkittavasta ilmiöstä olennaiset piirteet ja johtaa teoriasta tutkimuksen keskeiset käsitteet. Parhaiten riittävän käsitevalidiuden voi Hirsjärven ja Hurmeen (1985) mukaan taata tutustumalla haastateltavaan ryhmään, aikaisempiin tutkimuksiin ja alueen käsitteistöön. Omassa työssäni lähdin liikkeelle tutustumalla tiimeihin liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Tiimeihin liittyvän käsitteistön avautumisessa minua auttoivat kuitenkin ehkä eniten keskustelut tutkijakollegoideni kanssa. Haastateltavaan ryhmään tutustuin itse vasta tutkimuksen ensimmäisen vaiheen haastatteluja tehdessäni. Tässä vaiheessa tutkittavalle ryhmälle oli kuitenkin pidetty tiimejä koskeva tiedotustilaisuus ja tiiminvalmentajat olivat osallistuneet kahden päivän

koulutukseen. Yhteyshenkilöni Valiolla oli lisäksi informoinut haastatteluun valittuja, niin että he osasivat orientoitua tilanteeseen etukäteen.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastatellut olivat varsin tuttuja minulle haastateltuani heitä jo tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa ja työskenneltyäni heidän kanssaan kesällä 1995 Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla. Vaikka tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa osa haastatelluista suhtautui erittäin varauksellisesti tutkimukseni aihealueeseen ja siten koko haastattelutilanteeseen, kykenin mielestäni myös tällaisessa tilanteessa rakentamaan intersubjektiivisen luottamuksen heidän kanssaan käyttämällä haastattelutilanteen aluksi aikaa keskusteluun tutkimuksen tarkoituksesta, luottamuksellisuudesta ja yhteistyön vapaaehtoisuudesta. Valion tiimikokemusten vaihtopäivässä keväällä 1996 yksi haastatelluista uskaltautui sanomaan jopa ääneen, että minulle oli helppo puhua haastattelutilanteessa.

Toiseksi aineiston on oltava relevanttia ongelmanasettelun taustana olevien teoreettisten käsitteiden suhteen. Ei siis riitä, että onnistuu teoreettisesti tavoittamaan tutkittavan ilmiön ytimen, vaan on kyettävä laatimaan teemahaastattelurunko, jonka kysymykset tavoittavat haluttuja merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 1985, 129). Ahonen (1994, 130) esittää, että relevanssi toteutuu, mikäli tutkija pitää teoreettiset lähtökohtansa johdonmukaisesti mielessään. Tässä työssä teemahaastattelurungot (liitteet 1 ja 2) avainkysymyksineen on johdettu tutkimustehtävästä ja -ongelmista, jotka perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimusongelmat ja teemahaastattelurunko laadittiin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa yhteistyössä Valion tiimivalmennushankkeen konsultin ja opiskelijakollegani kanssa, kuten olen jo aiemmin todennut. Tutkimuksen toisessa vaiheessa teemahaastattelurunko oli samansisältöinen kuin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, mutta avainkysymykset päivitettiin tutkimuksen ennen-jälkeen -asetelman kannalta tarkoituksenmukaisiksi. Teemahaastattelun sisältövalidiutta tai relevanssia pyrin parantamaan kysymällä kultakin teema-alueelta useita kysymyksiä ja avartamalla kysymysteni viitekehystä tarvittaessa.

Muuttujien muodostusvaiheessa menetelmän luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin pystytään muodostamaan teoreettista viitekehystä vastaavia muuttujia ja miten hyvin tavoitetaan haastateltavien maailmankuvan olennaisia kategorioita (Hirsjärvi & Hurme 1985, 130). Ahosen (1994, 131) mukaan merkityskategoriat ovat valideja silloin, kun ne vastaavat sitä mitä tutkittavatkin tarkoittivat, ts. tutkija ei ole esimerkiksi ylitulkinnut aineiston ilmaisuja. Olen pyrkinyt tiedostamaan ja käyttämään hallitusti omia merkityksiäni tehdessäni tulkintoja haastateltujen puheesta, mutta kategorioiden aitouden osoittaminen on silti hankalaa. Mielestäni tutkijan on ongelmallista ellei peräti mahdotonta osoittaa, että tutkimuksen tuottamat rekonstruktiot tutkittavien todellisuuksista vastaavat alkuperäisiä konstruktioita (nimenomaan konstruktioita todellisuudesta, ei itse todellisuuksia). Alasuutarin (1994, 132) mukaan tulkintojen validisuus ei sen enempää vahvistu kuin heikkenekään esimerkiksi siitä, saavuttavatko ne tutkittavan ryhmän hyväksynnän (vrt. Tynjälä 1991, 395). Tässä tutkimuksessa toimitin ensimmäisistä haastatteluista koosteen eli eräänlaisen väliraportin haastatteluun osallistuneille ja sain joitakin palautteita, jotka mielestäni tukivat tekemiäni tulkintoja siitakin huolimatta, etteivät ne olleet tutkittavien kannalta kovin mairittelevia. Esimerkiksi yksi haastateltu arvioi johtopäätösten oikeaanosuvuutta sanomalla, että koosteen "sisältö oli odotettu."

Toisaalta en tehnyt tutkimustani tehoaikataulu kädessä, vaan seurasin kohdeorganisaation tiimiytymistä yli vuoden ajan, jolloin pelkän teoreettisen perehtyneisyyden lisäksi minulle kehittyi jo jonkinasteista sisäistettyä asiantuntemusta, josta Elliot Eisner (Ahonen 1994, 124) käyttää nimitystä *connoisseurship*. Tutkimusaineiston keruu ja aineiston tulkinta eivät myöskään olleet tässä työssä kertasuorituksia, vaan olen seurustellut aineistoni kanssa jatkuvasti. Koska tutkimuksen

kokoava teoria on syntynyt varsinaisesti vasta aineistoa käsitellessäni, on teoria vaikuttanut aineiston tulkintaan ja vice versa. Johtopäätösten validiteetti riippuukin Ahosen (1994, 130) mukaan tulkittujen merkitysten relevanssista tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien suhteen. Tässä tutkimuksessa haluttiin säilyttää tutkimuksen ennen-jälkeen -asetelma samoin kuin organisaation eri ryhmien välisten näkemysten vertailu, joten kategoriat muodostuivat haastatteluteemojen sisälle. Tällä tavoin kategoriat olivat hyvinkin tiiviissä yhteydessä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mikä ilmenee niiden jatkuvana vuoropuheluna muiden tutkimusten ja tiimeihin liittyvän kirjallisuuden kanssa.

Alasuutarin (1994, 215, 233-239) mukaan tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on paikallinen selittäminen. Selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustana olevaan empiiriseen aineistoon. Alasuutari esittää, että teoreettinen viitekehys tulee erottaa asioiden paikallisesta selittämisestä, empiirisestä aineistosta löytyvien asioiden, puhetapojen, ilmiöiden ja paradoksien ymmärrettäväksi tekemisestä. Paikallinen selittäminen on tutkimuksen ydin, mutta teoreettisen viitekehyksen varassa edeten osoitetaan, mitä yleisempiä johtopäätöksiä tuloksista voidaan vetää. Lincoln ja Cuba (Tynjälän 1991, 390) puhuvat laadullisen tutkimuksen yhteydessä tulosten "siirrettävyydestä". Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Johtopäätöksiä siirrettävyydestä ei Lincolnin ja Cuban mielestä voi tehdä yksin tutkija, joka tuntee ainoastaan tutkimusympäristön.

Ilmiön paikallisessa selittämisessä on huomioitava, että kvalitatiivisen aineiston analysointi- ja tulkintamahdollisuudet eivät rajoitu yhteen tai kahteenkaan näkökulmaan siitä, mistä aineisto kertoo tai mitä se heijastaa. Jo pelkkä luonnollinen kieli sisältää valtaisan informaatiomäärän verrattuna suureenkin tilastoaineistoon. Kun tähän lisätään kaikki se informaatio, joka sisältyy esimerkiksi nauhoilta kuultavissa olevaan puheeseen, analyysimahdollisuuksien rajana on periaatteessa vain tutkijan luovuus ja mielikuvitus (Alasuutari 1994, 79). On siis todennäköistä, että tutkijan aineistosta konstruoima selitysmalli ei ole ainoa mahdollinen. Hirsjärvi ja Hurme (1985, 130) esittävät, että tutkijan aineistosta tekemät johtopäätökset voivat olla jopa virheellisiä. Vaikka en usko asioiden olevan näin huonossa jamassa tämän tutkimuksen kohdalla, niin tulosten suhteuttaminen tai siirrettävyys muualle edellyttäisi todennäköisesti jossain määrin erilaista teoreettista viitekehystä ja ennen kaikkea toisenlaisiin vertailukohteina käytettyihin muihin tutkimuksiin viittaamista.

7 TULOKSET

7.1 Kohdeorganisaation jäsenten ymmärrys tiimeistä ja tiimityöstä

Ensimmäisessä tutkimusongelmassa haen vastausta siihen, miten kohdeorganisaation jäsenet ymmärsivät tiimin ja tiimityön sekä selvitän miten heidän käsityksensä muuttuivat ensimmäisten syksyllä 1994 tehtyjen haastatteluiden ja toisten syksyllä 1995 tehtyjen haastatteluiden välillä.

7.1.1 Mitä tiimillä tarkoitetaan?

Tiiminvalmentajiksi valitut työnjohtajat olivat olleet koulutuspäivillä 1. - 2.12. 1994 ja tutkimuksen ensimmäisen vaiheen haastattelut tehtiin 7. - 9.12. 1994. Koulutuspäiviltä saadut kokemukset heijastuivat tiiminvalmentajien vastauksissa ensimmäisellä haastattelukierroksella samoin kuin se, että heidän asemansa tiiminvalmentajana tavallaan edellytti heiltä myönteistä suhtautumista tiimityöhankkeeseen. Tiiminvalmentajien vastaukset olivat avainhenkilöiden ja työntekijöiden vastauksiin verrattuna yleensä paljon lyhyempiä, mutta jäsentyneempiä kuin työntekijöiden vastaukset.

Tiiminvalmentajien vastaukset sisälsivät lähes kaikki alan kirjallisuudessa esiintyvien tiimimääritelmien elementit (ks. Jutila ym. 1996, 9; Katzenbach & Smith 1993, 59; Pines 1994, 18, 103; Wellins, Byham & Wilson 1991, 3). Haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa tiiminvalmentajien mielestä tiimillä tarkoitettiin pientä ryhmää ihmisiä, jonka tiedot ja taidot täydentävät toisiaan. Lisäkriteerinä mainittiin, että tiimi koostuu hyvin motivoituneista ihmisistä, jotka työskentelevät yhteisten pelisääntöjen

mukaisesti kohti yhteistä päämäärää. Vastauksissa luonnehdittiin tiimejä hyvin yleisellä tasolla eikä niissä pohdittu, mitä tiimit omassa työyhteisössä merkitsisivät.

Haastattelujen toisessa vaiheessa tiiminvalmentajat korostivat tiimin tärkeinä tunnusmerkkeinä eri asioita kuin ensimmäisellä haastattelukerralla, vaikka tälläkin kertaa tiiminvalmentajat pysyivät pohdinnoissaan tiimimääritelmien yleisellä tasolla. Ryhmä ihmisiä, jolla on toisiaan täydentäviä taitoja ei vielä yksin muodosta tiimiä, vaan tiiminvalmentajien mielestä

"(...) tiimityön syntyminen on kiinni siitä työhön sitoutumisesta. Silloin kun sitoudutaan siihen hommaan niin ei, oikeastaan ei tarvii sanoa, että tekkää tiimissä se, koska se tiimi, se syntyy silloin kun kaikki haluavat sitä päämäärää toteuttaa ja ponnistelee niiden (...) sit sitä päämäärää varten." (tiiminvalmentaja 2)

Yhteisen päämäärän, toisiaan täydentävien tietojen ja taitojen sekä sitoutumisen lisäksi tiimille oli tiiminvalmentajien mielestä tunnusomaista yhteisvastuu tehtävien suorittamisesta. Tiiminvalmentajien mukaan yhteisvastuusta puhuttiin tehtaalla, mutta käytännössä yhteisvastuullisen toimintatavan oli sisäistänyt vain osa henkilöstöstä. Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaassa perustetuista tiimeistä tiiminvalmentajat eivät maininneet yhdenkään täyttävän kaikkia todellisen tiimin tunnusmerkkejä.

Tiiminvalmentajista vain yksi koki olevansa tiimissä. Muut sen sijaan joko kielsivät olevansa tiimissä tai kokivat tiimissä olemisen enemmän rasitteeksi kuin palkitsevaksi kokemukseksi. Eräs tiiminvalmentaja koki kuuluvansa toimihenkilötiimiin, mikä käynnistyy aina tarvittaessa, mutta omaa tiiminvetäjän tehtävää hän kuvasi seuraavasti:

"(...) kyllä mä sanon, että se on kivireen vetäjän tehtävä. Se (...) ett se tulee siellä perässä, kun jaksaa vetää. Heti kun lakkaa vetämästä, niin se lakkaa tulemasta." (tiiminvalmentaja 2)

Avainhenkilöt pohtivat tiimiä hieman väljemmin ja useammasta näkökulmasta kuin tiiminvalmentajat. Haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa tiimin tunnusmerkkien määrittämisen lisäksi avainhenkilöt miettivät, mitä tiimi tarkoittaisi omassa työyhteisössä. Monien avainhenkilöiden mielestä tiimi-käsitteen hyvä vastine oli joukkue, joten esimerkit tiimien toiminnasta otettiin lähinnä urheilun maailmasta. Tiimiä kuvattiin avainhenkilöiden vastauksissa joukkueeksi, joka pyrkii yhteiseen päämäärään. Tässä sitä siivittävät voittamisen tahto ja me-henki.

Avainhenkilöiden vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia, kun tiimiä pohdittiin yleisellä, määritelmän tasolla. Toisaalta avainhenkilöt pohtivat, mitä tiimiytyminen merkitsisi omassa työyhteisössä. Vastauksissa tuli esille kaksi toisilleen vastakkaista näkemystä. Toisen näkemyksen mukaan tiimien avulla saataisiin nopeutettua toimintoja ja päätöksentekoa eli toisin sanoen hommat tulisivat tehdyksi riippumatta siitä, kuka on paikalla. Täysin vastakkaisen näkemyksen mukaan tiimit eivät sovellu tehdasympäristöön, jossa tarvitaan nopeita ratkaisuja. Suurimpina esteinä nähtiin vanhat valtarakenteet ja työnjako.

"(...) mä pikkusen kyynisesti ja skeptisesti suhtaudun tämmöseen vanhaan organisaatioon, kun ruvetaan rakentamaan tiimiorganisaatiota niinku (...) niin kyllä se varmaan muodostuu jonkinlainen, mutta ei niin hyvin, kun lähdettäis jonku itsenäisen asian ympärille rakentaa." (avainhenkilö 1)

Tutkimuksen toisessa vaiheessa avainhenkilöiden käsitykset tiimistä olivat lähimpänä tiiminvalmentajien toisella haastattelukierroksella esittämiä näkemyksiä.

Avainhenkilöt eivät enää verranneet tiimiä urheilujoukkueeseen, kuten olivat ensimmäisissä haastatteluihin tehneet, vaan käsitykset tiimin tunnusmerkeistä olivat saaneet omakohtaisen kokemuksen tuomaa väriä. Näkemyksiä tiimien soveltuvuudesta omaan työyhteisöön ei myöskään tuotu enää niin mustavalkoisesti esille kuin haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa. Yksi haastateltu avainhenkilö ei halunnut määritellä tiimiä toisella haastattelukierroksella, vaan kehotti minua katsomaan ensimmäisistä haastatteluista, miten hän sen oli silloin määritellyt, koska tiimillä tarkoitettiin hänen mielestään "sitä samaa ku aikasemminkin."

Osa avainhenkilöistä korosti yhteistyötaitoihin liittyviä elementtejä tiimin toiminnan kannalta tärkeimpinä. Tiiminjäsenten monitaitoisuuden lisäksi jokaisen tulisi toiminnallaan pyrkiä ryhmän hyvinvoinnin edistämiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin osaamista arvokkaammaksi nähtiin "yksi kaikkien puolesta ja kaikki yhden puolesta"-asenne.

"(...) mun henkilökohtainen ymmärrys olis semmonen, että tiimi, vaikkei niinku joka asiaa pysty tekemään siinä tiimin tehtäväkentässä, niin joka asiaan pystyy ainakin jollain tavalla vaikuttan, niinku sanotaan auttaan, mennä hätiin (...)" (avainhenkilö 2)

"Mennä hätiin" -asenteen lisäksi avainhenkilöt mainitsivat tiimin tunnusmerkeiksi itseohjautuvuuden, sitoutumisen ja yhteisvastuun. Yleisesti ottaen asioiden käsitteleminen ja tekeminen yhdessä korostuisi tiimissä. Avainhenkilöiden vastauksille oli tyypillistä, että niissä korostettiin jotakin tiimin ominaispiirrettä, eivätkä haastatellut edes yrittäneet 'hakea' kaikkia tiimimääritelmässä esiintyviä tiimin tunnusmerkkejä.

Avainhenkilöistä vain kaksi koki olevansa tiimissä. Loput eivät kyenneet sanomaan yksiselitteisesti olivatko he tiimissä vai eivät. Tällaiset 'kyllä ja ei' -kokemukset kuvasivat sekä tiimijatuksen selkiytymättömyyttä että ristiriitoja, joita tiimityön käynnistämiseen liittyi. Kaikki avainhenkilöt kuuluivat johtoryhmään, jonka toimintatavan osa haastatelluista koki tiiminomaiseksi. Joidenkin mielestä he kuuluivat johtotiimiin, jonka toimintatapa ei ollut tiiminomainen.

"En mä oikeastaan ole tiimissä tai olenhan mä. Mä olen meijerin johtotiimissä, mutta ei mun mielestä se työskentelytapa ole semmonen tiimimäinen." (avainhenkilö 2)

Pulmallisiksi koettiin myös muodolliset tiimijaot, jolloin tiimejä olivat vain tässä yhteydessä tiimeiksi nimetyt ryhmät. Muut eivät olleet tiimissä. Haastatellut peilasivatkin toisinaan muodollista jäsenyyttään jossakin tiimissä omaan kokemukseensa siitä, oliko jäsenyys aitoa vai nimellistä. Osa avainhenkilöistä koki ongelmalliseksi työn painottumisen tehtäviin, joita ei voinut pitää tiimityönä. Työ koettiin yksilösuorituksiksi ja toisinaan yhteistyötä tehtiin enemmän muiden kuin oman tiimin jäsenten kanssa.

Useimmat haastatellut **työntekijät** laittoivat haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa yhtäsuuruusmerkin tiimin ja ryhmän-käsitteiden välille. Koko tehtaan henkilöstölle oli pidetty yksi yhteinen tiedotustilaisuus tiimityöstä ennen ensimmäistä haastattelukierrosta, mutta osa haastatelluista työntekijöistä ei ollut esimerkiksi työvuorojensa takia päässyt osallistumaan tilaisuuteen. Tiimityön ohjausryhmän jäsenillä oli enemmän tietoa ja siten muita jäsenyntyempi käsitys tiimistä ja tiimityön mahdollisesti mukanaan tuomista muutoksista. Useimmat haastatellut työntekijät painottivat tehneensä töitä ryhmässä tähänkin asti, vaikka tiimi-käsite olikin ollut tähän asti tuntematon.

"No, mä käsitan sen semmosena ryhmätyönä niinku, että kaikki niinku ryhmässä tekee sen oman työnsä. Ollaanhan me tavallaan siinä ryhmätyössä oltu iät ajat, mut nyt halutaan niinku

käyttää ehkä sanaa tiimi, että jokainen on oma semmonen ryhmänsä, että mä käsittän että semmosta niinku ryhmätyöskentelyä tavallaan." (työntekijä 1)

Samalla tuotiin esille, että ehkä nyt vain haluttiin korostaa sellaisia asioita kuin yhteishenki ja lojaalisuus muita työntekijöitä kohtaan. Haastateltujen työntekijöiden vastauksissa oli kaksi muista poikkeavaa näkökantaa. Toisen näkemyksen mukaan tiimit voisivat merkitä sitä, että työntekijät tekevät toistensa töitä ja työt yksinkertaisesti lisääntyvät. Toisaalta tuotiin esille, että tiimit luovat mahdollisuuden ottaa työstä yhä enemmän vastuuta ja saada päätösvaltaa.

Haastateltujen työntekijöiden ymmärrys tiimistä ei ollut suuremmin muuttunut ensimmäisten ja toisten haastatteluiden välisenä aikana. Haastattelujen toisessakin vaiheessa useimpien haastateltujen työntekijöiden mielestä tiimillä tarkoitettiin porukkaa, joka tekee yhdessä työtä ja "tiimi on vaan semmonen sana siinä." Monet haastatellut työntekijät kokivat tiimin määrittelemisen vaikeaksi, eivätkä he omien sanojensa mukaan olleet päässeet koko tiimiajatuksen vieläkään sisälle.

Haastateltujen työntekijöiden ja avainhenkilöiden vastauksissa oli haastattelujen toisessa vaiheessa yhteistä keskinäisen avunannon korostaminen tiimin yhtenä tunnusmerkkinä. Avainhenkilöt kuvasivat tätä "mennä hätiin"- asenteeksi ja työntekijät puhuivat "yhteen hiileen puhaltamisesta." Monitaitoisuus, sitoutuminen ja yhteisvastuu tiimin ominaispiirteinä saivat työntekijöiden haastatteluissa vain yksittäisiä mainintoja. Nämä tiimin tunnusmerkit eivät selvästikään olleet vielä osa Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan tiimejä, koska työntekijät puhuivat niistä normatiivisina lausumina (ks. Alasuutari 1994, 196-200).

"No kai sillä tiimillä tarkotetaan, että tietty työporukka tekee hommia kimpassa eli periaatteessa kaikki pystys tekemään oman tiiminsä hommat enemmän tai vähemmän." (työntekijä 2)

"(...) tiimillä pitäis olla myös semmonen (...) tiimin jäsenillä kans semmonen tiettyissä asioissa päättämä- ja vaikutusmahdollisuus parempi kuin niin sanotussa, tässä vanhassa talossa." (työntekijä 2)

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä ei kokenut tekevänsä työtä tiimissä. Vaikka ryhmän ja tiimin välinen raja käsitteellisesti oli monelle haastatellulle työntekijälle hämärä, erottivat haastatellut työntekijät joillakin ulottuvuuksilla tiimin ryhmästä. Tiimille ja tiimityölle asetettiin korkeammat arviointikriteerit kuin ryhmälle ja ryhmätyölle. Tiimissä pitäisi esimerkiksi olla hyvä yhteishenki.

"Mitä jos ei ole yhteishenkeä, onko silloin tiimi? (...) mitä minä käsittän niinku tiimityöllä, niin eikö se vaadi semmosta yhteen hiileen puhaltamista ja semmosta jotain yhteistä (...)" (työntekijä 2)

Yhteishengen puuttuminen ei ollut ainoa kompastuskivi. Monen haastatellun työntekijän kohdalla tehtävät olivat sellaisia, etteivät ne ainakaan vahvistaneet tiimiin kuulumisen tunnetta. Esimerkiksi maidon vastaanoton työntekijät olivat työpisteessään konkreettisesti yksin. Maidon vastaanotto sijaitti meijerirakennuksen sivussa, jolloin tankkiautojen oli helppo hurauttaa maitolastinsa kanssa maidon vastaanottoon. Vaikka maidon vastaanoton haastatellut työntekijät tuntuivat pitävän työstään, eivät he kokeneet tekevänsä työtä tiimissä, koska he entistä vähemmän ylipäänsä näkivät työssään ketään.

Mehunpakkausosastolla kiire tuntui peittävän kaiken muun alle. 'Hässäkän' syntyessä koneenkäyttäjällä ei omien sanojensa mukaan ollut mahdollisuutta mennä auttamaan toista koneenkäyttäjää, koska omassa työssä oli tarpeeksi perään katsomista.

Kun kaikilla ei kiireen lisäksi ollut auttamiseen edes motivaatiota, resurssit yhteen hiileen puhaltamiseen olivat entistä rajallisemmat. Osa haastatelluista pakkaushallin työntekijöistä sanoi tekevänsä työtä yhden hengen tiimissä, mikä sai heidät epäilemään, ettei tiimityö sovi pakkaushallin työprosessiin ollenkaan.

"(...) ehkä näitä meidän hommia ei niin hirveesti pysty pistämään tiimeihin, koska tota meillä on niinku porukka, ne jotka on oppinu jonkun homman, niin ne tekee edelleen sitä samaa hommaa. Meillä ei tämmöstä niinku sanotaan kierrätystä näitten eri työpisteiden välillä oo pahemmin johtuen siitä, että niihin ei kaikki osallistuu varmaan kuitenkaan ja sitä paitsi meillä on nyt sen verran kiireellisemmät ajat, että ei oo oikein tarkoituksenmukaistakaan pistää semmosta, joka ei oikein osaa hommia, niin tekemään hommia, kun ne päivät venyy muutenkin." (työntekijä 2)

Osa haastatelluista työntekijöistä voidaan luokitella samalla tavalla kuin osa avainhenkilöistä "kyllä ja ei" tiimiin kuuluvien ryhmään. Haastateltujen työntekijöiden vastauksille oli tunnusomaista, että niissä ihmisten välistä yhteistyötä pidettiin itsestään selvänä välttämättömyytenä, joka on aina ollut oleellinen osa omaa työtä. Täysin varauksettomasti tähän ryhmään kuuluvat eivät kuitenkaan itseään tiimin jäseniksi ilmoittaneet, vaan suoraan kysymykseen, oletko tiimissä, vastaus haettiin kauempaa: "Tietenkin tavallaan, jos sitä sillä tavalla ajattelee." Kaikkien haastateltujen työntekijöiden joukossa oli vain yksi työntekijä, joka koki olevansa tiimissä. Hänen mukanaan myös kadoksissa ollut yhteishenki löytyi.

"Mun mielestä meillä on hyvä yhteishenki (...) Tietysti ainahan joskus on jotakin, mutta kumminkin, niin on semmonen niinku hyvä tunne ja sillai niinku mielekäs tehdä töitä, vaikka onkin kiire, niin silti niinku ei oo semmosta hampaitten kiristelyä ja muuta. Ja kumminkin semmosta ilosta, vapautta, nauramista ja tämmöstä, eikä vaan olla otsa rypyssä, ett se niinku luo kans mun mielestä semmosta mukavuutta siihen. Sitten niinku jaksaa." (työntekijä 2)

7.1.2 Mitä tiimityöllä tarkoitetaan?

Haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa useimmat **tiiminvalmentajat** korostivat, että tiimityössä ei työnjohtoa ole enää vanhassa merkityksessä, vaan tiimit keskustelevat, suunnittelevat ja vastaavat ryhmässä työsuorituksista. Haastattelujen toisessa vaiheessa kukaan tiiminvalmentajista ei viitannut suoraan työnjohdon muuttuneeseen asemaan tiimityötä määritellessään, mutta yhteisvastuullisuutta tehtävien hoitamisessa korostettiin edelleen.

Haastateltujen **avainhenkilöiden** määritelmät tiimityöstä sisälsivät haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa lähinnä normatiivisia lausumia siitä, mitä tiimityön pitäisi olla. Näkökulmat olivat siten ensimmäisellä haastattelukierroksella ristiriitaisempia kuin toisella, jolloin eri näkökulmat olivat lähentyneet toisiaan.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa osa avainhenkilöistä esitti, että tiimityössä ihmiset ottaisivat enemmän vastuuta toisistaan ja sitoutuisivat työhönsä vahvemmin. Tiimityön anti olisi yhteishengen kasvattamisessa, mutta muuten työt hoidettaisiin kuten tähänkin asti. Toisaalta osa avainhenkilöistä odotti tiimityön kaatavan raja-aitoja, joissa on minun työ ja sinun työ. Tiimityössä korostuisi avainhenkilöiden

mukaan joustavuus ja aiempaa laajempi osaaminen, mikä asettaisi haasteita myös koulutukselle.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa useimpien avainhenkilöiden mielestä tiimityö tarkoitti yksinkertaisesti sitä, että tiimin jäsenet toimivat sillä tavalla, että tiimin tehtävä tulee hoidetuksi. Mielenkiintoista oli, että osa avainhenkilöistä epäili, etteivät tiimit tietäneet mikä niiden tehtävä oli. Jokainen tiimiksi määritellyn ryhmän jäsen tiesi avainhenkilöiden mielestä oman työtehtävänsä, mutta tiimin kokonaistehtävän määrittely oli vasta työn alla, ja se yritettiin nivoa laatuprojektin kanssa samoille uomille. Voidaan ajatella, että jos tiimit eivät tietäneet tehtävänsä, eivät ne voineet myöskään olla selvillä tavoitteistaan, jotka taas ovat yksi tärkeä edellytys tiimien toiminnalle (ks. Guzzo & Dickson 1996, 314-315).

"Heille ei oo annettu riittävästi tätä kokonaisnäkemyä, että mikä on se koko tehtävä (...) Se on heidän vaikea sitten ottaa niinku isompaa vastuuta, kun ei tiedä kuinka iso se kakku on ja mihin sohasee (...)" (avainhenkilö 2)

Kaikissa haastatelluissa ryhmissä osa haastatelluista koki tiimin ja/tai tiimityön määrittämisen hankalaksi. Selvimmin ongelma tuli kuitenkin esille haastateltujen **työntekijöiden** ryhmässä. Molemmilla haastattelukerroilla osa työntekijöistä koki joko tiimin tai tiimityön määrittelemisen ylitsepääsemättömän vaikeaksi.

"Tiimityö (...) Laita se poikki. Sulla menee puoli kasettia, kun mä mietin (...) Mitä sä niinku oikein tarkoitat sillä?"

H: "Niin, että miten sä ymmärrät, mitä tiimityö on? Mitä sillä tarkotetaan?"

T: "Eiks se oo jonkunäköstä ryhmätyöskentelyä. Niin mä sen käsitan." (työntekijä 2)

Haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa tiimityö määriteltiin paljolti sen pohjalta, mitä sen odotettiin edellyttävän työntekijöiltä itseltään. Useimpien haastateltujen työntekijöiden mielestä tiimityö tarkoitti sitä, että pieni ryhmä ihmisiä tekee mahdollisimman paljon ja mahdollisimman hyvin. Tämä edellyttäisi ryhmän jäseniltä monitaitoisuutta. Työntekijät mielsivät monitaitoisuuden kuitenkin melko kapeasti, eikä tiimityöhön siirtymisen ajateltu tuovan työhön merkittäviä muutoksia. Tiimityö merkitsi työntekijöille sitä, että toinen tulee vuorottamaan kahvi- tai ruokatauolla, osaa paikata toisen heikkoa kohtaa tai jatkaa työtä siitä, mihin toinen vuoro sen lopetti.

"... meillä nyt se on enempi tämmöstä fyysistä elikkä se ei oo mitään työn suunnittelua niinkään, vaan täytyy tehdä jotain fyysisesti elikkä siirtää jotain aihioita ja tehdä jotain. Se ei käy näin, että istutaan pöydän ääressä ja päätetään, että tee sä se mä teen tämän ja siihen tosiaan liittyy jotain fyysistä toimintaa." (työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa useimpien haastateltujen työntekijöiden mielestä tiimityöllä tarkoitettiin ryhmätyöskentelyä, jossa olisi joustavuutta, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja vastuuntuntoa. Tiimityötä ei enää tarkasteltu itsen kohdistuvien tehokkuusvaatimusten näkökulmasta, vaan tiimityön odotettiin tuovan omaan työhön jotakin uutta, mielekästä tekemistä. Tiimityö merkitsi haastatelluille työntekijöille varsin erilaisia asioita riippuen siitä, missä vaiheessa tiimiytyminen oli siinä organisaation osassa, jossa he työskentelivät.

"Se on sit sen jälkeen, jos meille tuodaan jotain uutta, että se työ varsinaisesti muuttuu, mut nythän tässä ei oo mikään niinku muuttunu. Jos meille on tullu jotain koneen rasvausta lisää, niin se ei oo ehkä mitään tiimityötä. Se on vaan yks lisäys toimenkuvaan." (työntekijä 2)

7.1.3 Työryhmätyöskentelystä tiimityöhön

Tiiminvalmentajien arvion mukaan työryhmissä oli havaittavissa tiimityön tunnusmerkkejä jo haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa. Mielipiteet risteilivät, kun tiiminvalmentajat pohtivat, missä laajuudessa tiimiytyminen tulisi kehittymään tai miten pitkälle siinä olisi mahdollisuus päästä. Useimpien tiiminvalmentajien mielestä tiimityö voisi muuttaa työntekijöiden asennoitumista työhön, jolloin he ottaisivat enemmän vastuuta työstään ja tekisivät pienempiä päätöksiä itsenäisesti. Osa tiiminvalmentajista uskoi, että tiimityössä työntekijöiden sitoutumisen aste olisi korkeampi kuin ryhmätyössä, mikä näkyisi tiimin jäsenten aktiivisena ponnisteluna yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tiimityöhön siirtyminen muuttaisi työryhmätyössä vallinnutta vastuun ja valtuuksien asetelmaa. Esimerkiksi pakkausosastoilla tiimityöhön siirtyminen riippuisi osittain siitä, minkälaisia valtuuksia työntekijöille annettaisiin toteuttaa tuotannon järjestelyjä. Toisaalta tiiminvalmentajat huomauttivat, että kaikki työntekijät eivät ehkä ole halukkaita sitoutumaan ja ottamaan vastuuta työstään enempää kuin tälläkään hetkellä. Joidenkin mentaliteetti on kahdeksan tuntia töissä ja kotiin.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa osa tiiminvalmentajista arvioi työryhmätyöskentelyn muuttuneen tiimityön suuntaan, vaikkakin hitaasti. Osa tiiminvalmentajista joutui toteamaan, ettei mitään muutosta ollut tapahtunut. Kaikki tiiminvalmentajat olivat kohdanneet tiimiytymisprosessissa ongelmia, mitkä olivat vahvistaneet tiiminvalmentajien käsityksiä siitä, että tiimityöhön siirtyminen on hidaskäynnissä ja siinä voi välillä joutua jumiin.

"(...) katotaan vaikka sitä tiimin suorituskäyrää, jossa oli ryhmä, näennäistiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi, niin kyllä tuota silloin kun aloitettiin tämän tiimin käynnistäminen ja yleensä tiimiytymisestä ruvettiin puhumaan, niin kyllä jos sitä työtehoa ja näitä katotaan, niin kyllä minä ainakin silloin kuvittelin ja olen sitä mieltä, että silloin pudottiin kyllä sinne näennäistiimin kohdalle ihan (...) Ja nyt sitten jälkepäin, kun mä olen miettiny, missä sitä nyt ollaan, niin minusta ollaan joka tapauksessa korkeammalla tasolla kuin ryhmätyön kohdalla ja ihan hyviin suorituksiin on pystytty (...)" (tiiminvalmentaja 2)

Pakkausosastojen tiiminvalmentajat arvioivat, ettei työryhmätyöskentely ollut muuttunut mitenkään tiimityön myötä. Maidon vastaanotossa ja valmistuksessa työntekijät sen sijaan olivat jo ennen tiimityöhön siirtymistäkin tehneet itsenäisiä päätöksiä työssään, mitä tiiminvalmentajat pitivät yhtenä merkinä tiimityöstä. Myös kunnossapito-osaston tiiminvalmentajien arviot tiimityöhön siirtymisestä olivat varovaisen myönteisiä, vaikka esimerkiksi työntekijöiden asenteiden muovaamisessa oli vielä pitkä sarka edessä.

"Sitä suunnittelua, sitä tarvittas ja oon mä tarjonnu tuota meidän pojillekin sitä, mutta kun ei ne pojat niin (...) ne on sitä mieltä, ett se on parempi, ett sinä hoidat sen eli se tarkoittaa käytännössä sitä, että tuota me pääsemme helpommalla (...) ja se on ihan inhimillistä ja ymmärrettävää." (tiiminvalmentaja 2)

Avainhenkilöiden mukaan Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla työryhmäksi on ymmärretty tietyssä vuorossa työskentelevät ihmiset. Tiimityöhön siirryttäessä nämä ylhäältä johdetut työryhmät muutettiin nimikkeiltään tiimeiksi. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa avainhenkilöt toivat esille erilaisia näkemyksiä, miten työryhmätyöskentely voisi muuttua tiimityöhön siirryttäessä. Vai voisiko se sittenkään muuttua?

- optimistien mukaan tiimit ottaisivat vastuuta ja käyttäisivät niille kuuluvaa valtaa, jolloin tarkkaa ohjausta, sääntöjä tai työmalleja ei tarvittaisi. Tämä edellyttäisi johdolta puiteiden antamista ja työntekijöiltä asioiden näkemistä 'laajemmin'.

- pessimistien mukaan työryhmätyöskentely ei tule muuttumaan tiimityöhön siirryttäessä mitenkään. Pessimistien mielestä tehtaassa on spesifejä tehtäviä, joiden hoitamisessa vastuu säilytetään yhdelle ihmiselle. Tiimit sopisivat pessimistien mukaan vain suorittavaan työhön, jossa ne toimisivat, kuten tähänastiset työryhmät suurempaa oma-aloitteisuutta noudattaen.

- Järkeilijöiden mukaan tehtaassa on paljon spesifejä tehtäviä, joiden hoitamiseksi voitaisiin luoda suurempi varamiesjärjestelmä tiimien avulla. Tärkeää olisi kartoittaa se, mihin ihmiset pystyisivät, jos heidän työnkuvaansa muutettaisiin.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa avainhenkilöiden vastauksia oli vaikea sovittaa ensimmäisten haastatteluiden perusteella luotuihin luokkiin. Optimisteja tai järkeilijöitä ei enää ollut. Ainoastaan osa avainhenkilöistä sijoittui puhtaasti pessimistien luokkaan, koska heidän mielestään työryhmätyöskentely ei ollut muuttunut tiimityön myötä.

"Kyl se työskentelytapa, mikä on ollu, niin se on oikeastaan aina ollu täällä sama. Se toiminnan sykli on niin kovin lyhkänen, ettei täällä isoja konferensseja voi järjestää, vaan se täytyy tapahtua tiettyjen kaavojen mukaan ja nehen sitten niinku kangistaa semmosta tiimityötä siinä." (avainhenkilö 2)

"Kaikki on ennallaan (...) mun mielestä ei oo edistytty." (avainhenkilö 2)

Osa avainhenkilöistä mainitsi muutoksia tapahtuneen, mutta muutoksille löytyi tiimityötä useammin jokin muu selitysperspektiivi. Esimerkiksi kunnossapito-osastolla tilanteisiin reagoiminen oli nopeutunut ja ainakin joissakin tiimeissä työntekijöiden tehtäväkenttä oli laajentunut. Tämä kehityssuunta oli kuitenkin alkanut jo ennen tiimityöhankkeen käynnistämistä ja selittyi osaksi rankoilla henkilöstövähennyksillä, jotka olivat 'motiveineet' työpaikkansa säilyttäneitä työntekijöitä. Maidon vastaanoton ja valmistuksen työntekijöiden tehtäväkenttä oli laajentunut, mutta yhteistyö samaan tiimiin kuuluvan laboratorion kanssa ei sujunut kovin mallikkaasti. Olisi vähintäänkin arveluttavaa sanoa työskentelyn muuttuneen tiiminomaiseksi, jos kaikki tiiminjäsenet eivät ole edes puheväleissä toistensa kanssa.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa osalle haastatelluista **työntekijöistä** työryhmätyöstä siirtyminen tiimityöhön merkitsi uhkaa ja toisille mahdollisuutta. Joidenkin mielestä työryhmätyöskentely ei tulisi muuttumaan mitenkään tiimityön myötä. Haastatellut työntekijät kokivat haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tekevänsä työtä ryhmässä, mutta heidän oli vaikea kuvitella mikä muuttuu, jos työryhmätyöstä siirrytään tiimityöhön. Erityisen ongelmalliseksi tiimityöhön siirtymisen kokivat laboratorion ja kunnossapito-osaston haastatellut. Laboratorion työntekijöiden mielestä heillä oli oma tiimi, joka koostui tutusta ja ammattitaitoisesta joukosta ihmisiä. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa kaavailut laboratorion yhdistämisestä samaan tiimiin maidon valmistuksen ja vastaanoton kanssa saivat osakseen vastustusta. Haastatteluiden toisessa vaiheessa vieroksuttu tiimijako oli kuitenkin toteutettu vastustuksesta huolimatta. Kunnossapito-osastolla ongelmaksi koettiin haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa

kunnossapidon eri osa-alueiden yhdistäminen samaksi tiimiksi. Kunnossapitotiimien kohdalla tilanne oli haastatteluiden toisessa vaiheessa siinä mielessä onnellinen, että oudoksuttua tiimijakoa ei ollut toteutettu, vaan tiimejä oli perustettu alkuperäissuunnitelmasta poiketen useampia.

Osa niistä haastatelluista työntekijöistä, jotka eivät kamppailleet tiimien kokoonpanoon liittyvien ongelmien kanssa esittivät, että tiimityö voisi olla myös mahdollisuus. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa työntekijöiden luettelemat mahdollisuudet olivat ristiriidassa sen yleisen kuvan kanssa, joka aineistosta muutoin välittyi.

Osa haastatelluista työntekijöistä esitti, että tiimityö voi parantaa tiedonkulkua ja vaikutusmahdollisuuksia omassa työssä. Mahdollisuuksia kehittämiseen arveltiin olevan, mutta sen koettiin edellyttävän enemmän pohjatietoa ja valtaa päättää asioista. Esimerkiksi pakkausosastoilla monet työntekijät omasivat pitkän työkokemuksen, ja työntekijöiden mukaan jokainen tiesi oman tehtävänsä sen jälkeen, kun esimies aamulla kertoi mitä tuotetta pakataan ja kuinka paljon.

Pakkaushallissa työntekijä on kuitenkin sidottu koneeseen ja hän voi osallistua ainoastaan ajatuksissaan muuhun kuin tuotteiden pakkaamiseen. Koneen luota ei voi poistua ja jättää sitä yksin käymään, sillä aihioita pitää olla lisäämässä ja mikä tärkeintä, hihnalla matkaavia purkkeja pitää valvoa, että ne ovat kunnollisia. Kesätyössä ollessani huomasin tämän kerran jos toisenkin, kun "paistoin makkaraa" mehunpakkauskoneella. Makkaran paistossa purkki jumittuu koneen suulle ja aiheuttaa mukavan krääsän lisäksi ruuhkan koneen sisään, jolloin koko kone lakkaa toimimasta. Tällaisen 'mällin' syntymisen voi estää vain tarkkaavaisuus ja salamannopea toiminta.

Tiimityössä osa pakkaushallin työntekijöistä näki mahdollisuuden irtaantua koneesta ja osallistua esimerkiksi koneen huollon suunnitteluun. Osallistuminen tuotannon suunnitteluun ja työnjohtajille kuuluviin töihin aiheutti kuitenkin epäröintiä. Se vaatisi aikaa, koulutusta ja henkistä kasvua. Suurin osa työntekijöistä ei edes tuonut vastauksissaan esille mahdollisuutta osallistua työnjohdolle kuuluviin tehtäviin. Tiimityön ei ajateltu tarkoittavan oman tehtäväkentän laajenemista siihen suuntaan.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että mikään ei tule muuttumaan puhutaan sitten tiimityöstä tai ryhmätyöstä. Näin osittain siksi, että tiimityö ja ryhmätyö samastettiin toisiinsa. Toisaalta, vaikka tiimityön tunnusmerkit tiedettiin, niin ajateltiin ettei se tule onnistumaan. Jo ensimmäisen vaiheen haastatteluissa ja toisaalta myös kesällä ollessani töissä Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla huomasin, että monet työntekijät käyttivät päivästä toiseen samaa konetta. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että pakkauskonetta kutsuttiin käyttäjänsä mukaan Mikon tai Majjan koneeksi. Osa työntekijöistä oli tottunut tekemään työtä kymmenenkin vuotta ilman, että työssä olisi tapahtunut mitään merkittäviä muutoksia.

" No, niinko alunperin niin puhuttiin siitä, että kaikki niinko tekis ja osais tehdä kaikkia hommia, ett kaikkihan niinko siinä pakkauspuolella on ne koneet niinko tavallaan periaatteessa ihan samanlaisia, ett kaikki niinku osallistus ja niinku kaikkiin töihin, ett ei ole enää sitä että tämä on minun työ ja mä käsitan sen niin, että sitten jokainen pystys sitte tekeen niitä (...) ett sehän on ollu lähtökohta, mut sen onnistuminen sitten niin se on sitten taas toinen asia, miten se... puree semmonen vanhaan porukkaan semmonen uudistuminen olenkaan että (...)" (työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa useimmat haastatellut työntekijät arvioivat, että työryhmätyöskentely ei ollut muuttunut tiimityön myötä mitenkään. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tiimityöhön liitetyt mahdollisuudet ja toiveet muutoksista eivät haastatteluiden toisessa vaiheessa olleet toteutuneet toivotulla tavalla.

Jos työssä oli joitakin muutoksia tapahtunut, ne selitettiin jostakin muusta kuin tiimityöstä johtuviksi.

"Samanlaista kun aikasemminkin."

H: "Teillä ei oo esimerkiks palaverien määrä kasvanu tai (...)?

T: "Ei sen kummemmin. Meil on ehkä yhden kerran ollu sen (...) yhden kerran vissiin oli semmonen vähä niinku työajan ulkopuolella oleva ilta, mikä kesti niinku muutaman tunnin silleen." (työntekijä 2)

"Ei se oo muuttunu mihinkään, ett se on sitä samaa rataa, että ei voi kyllä sanoo (...) tässä on vaan tullu tämä sana tähän, päivänpolttava sana." (työntekijä 2)

Pakkausosaston työntekijöiden mielestä työt olivat lisääntyneet ja laatuhankeeseen liittyen he joutuivat täyttämään työn ohessa erilaisia laadunvalvontaan liittyviä papereita, tekemään punnituksia ja kokeita, mutta tiimityö ei ollut heidän työtään muuttanut suuntaan eikä toiseen. Pakkaushallien tiiminvalmentajien ja haastateltujen työntekijöiden vastaukset olivat samansuuntaisia, koska kummankaan ryhmän mielestä työryhmätyö ei ollut muuttunut tiimityön myötä.

Eri ryhmissä mainittiin, että maidon vastaanotossa ja valmistuksessa tiimityön merkkejä olivat työtehtävien laajeneminen sekä työntekijöiden kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään. Maidon vastaanoton ja valmistuksen haastatellut työntekijät eivät itse mieltäneet näitä muutoksia tiimityöhön liittyviksi, vaan yksinomaan keinoksi lisätä työn tehokkuutta. Ongelmallista oli, että maidon valmistus ja vastaanotto oli nimetty maitotiimiksi, johon kuului lisäksi laboratorio. Maidon vastaanoton ja valmistuksen sekä laboratorion tiimi tuntui keinotekoiselta, koska työntekijät eivät pystyneet aina edes kommunikoidaan keskenään. Kapulaa vedettiin myös siitä, joutuisiko jompi kumpi osapuoli antamaan "yksipuolista tiimiapua" maitotiimissä.

H: "No, ketäs siihen maidonvalmistustiimiin kuuluu?"

T: "Mun mielestä siihen kuuluu nyt sitten tuota ylävalvomo, alavalvomo ja laboratorio, ja meillä on erittäin suuri ihmetys ja kysymys, että minkä takia meitä yritetään väen vängällä siihen porukkaan, koska mun mielestä me, ja meidän kaikkien muittenkin mielestä, me oltas omanamme hyvä ja meitä olis riittävä määrä. Sitten meitä on, jos kaikki on, niin meitä on jo niin paljo siinä, ja sitä paitsi kun se ei oo edes lähellä sitä tiimityötä." (työntekijä 2)

7.1.4 Tiimityöhön siirtymisen vaikutukset omaan tehtävään

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **tiiminvalmentajat** eivät uskoneet tiimityöhön siirtymisen muuttavan paljoakaan heidän omia tehtäviään, koska he eivät kokeneet omaa työtään työnjohtajan työksi sanan "vanhassa merkityksessä." Tiiminvalmentajien mukaan suunnittelu-, organisointi- ja projektitehtävät muodostivat suuremman osan heidän työnsä sisällöstä kuin tuotannon johtaminen ja työnjohtajan titteliin liittyvät, arvolutauksen sisältävät tehtävät. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tiiminvalmentajat uskoivat ohjaamisen, tukemisen ja kannustamisen painottuvan edelleen heidän työssään, sillä käyttäminen tai töiden osoittaminen työntekijöille oli osa nykyistä käytäntöä, jonka uskottiin häviävän tiimityöhön siirtymisen myötä kokonaan.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa osa tiiminvalmentajista sanoi pyrkineensä ottamaan työntekijöiden mielipiteitä enemmän huomioon kuin aikaisemmin. Maidon

vastaanoton ja valmistuksen sekä pakkaushallien tiiminvalmentajien omassa työssä ei ollut kuitenkaan tapahtunut konkreettisia muutoksia.

"Olen yrittänyt sitä muillekin kertoa, että miten näitä töitä tehdään, niin tota noin, ei vastakaikua ole tullu, että olis haluttu että (...) halukkuutta edes yrittää niitä." (tiiminvalmentaja 2)

Kunnossapito-osastolla tiiminvalmentajien ponnistelut olivat tuottaneet tulosta, vaikka muutosten pysyvyys tai jatkuvuus vaikutti epävarmalta. Konkreettinen esimerkki muutoksesta omassa työssä oli ainakin yhdessä kunnossapito-osaston tiimissä pidetyt säännölliset tiimipalaverit. Tiiminvalmentajien mielestä muutosta jarrutti se, että organisaatiosta ylhäältäpäin "asiat tulevat tismalleen samanlaisena kuin ennenkin", eikä tiiminvalmentajien muutosehdotuksille aina hurrattu lattiatasollakaan. Monien muiden paineiden keskellä tiiminvalmentajilta oli välillä loppunut usko ja voimat, joita muutoshankkeen läpiviemiseksi olisi tarvittu. Varsinkin kesä 1995 oli osoittautunut tiimityön kannalta mahalaskuksi.

"(...) Ei kovin montaa palaveria keretty pitämään, kun kesälomat tuli vastaan ja sitten, sit oli niin vähän porukkaa, ettei niinku tavallaan, mä en ruvennu pitämäänkään (...). Ajatus oli, että syksyllä laitan ne uudestaan, mut se on jäänyt käynnistämättä taas ne hommat (...). Välillä eikä ihan välilläkään oli semmonen tunne, että kaverit niinku kattelivat seinille, että lopettas jo ton puheen, ett päästäs töihin tästä." (tiiminvalmentaja 2)

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa suurin osa haastatelluista **avainhenkilöistä** arveli, etteivät heidän omat tehtävänsä muutu tiimityön myötä mitenkään. Ainoastaan yksi avainhenkilö uskoi, että tiimityön myötä suurempi osa töistä hoituisi ilman asianomaisen kontrollia tai puuttumista asiaan. Useimmat avainhenkilöt olivat valmiita delegoimaan tehtäviä organisaatiossa alaspäin, mutta valvonta ja valta haluttiin pitää itsellä, koska "valvova elin pitää näissä hommissa joka tapauksessa olla."

Avainhenkilöt pitivät itseään lähes korvaamattomina, koska he vastasivat 'spesiaalitoista', joita kuka hyvänsä organisaatiossa ei pystynyt hoitamaan. Yhtenä esimerkkinä mainittiin tiedon hankkiminen ja levittäminen sekä tiimien konsultointi. Avainhenkilöt eivät ottaneet esille omien tehtäviensä delegointia organisaation alemmille tasoille, mutta ainakin jotkut kokivat alaisten tuuraamisen mahdottomana asiana, sillä se olisi merkinnyt oman koulutuksen hukkaan heittämistä, eikä siihen omilta kiireiltä olisi ollut yksinkertaisesti aikaa. Muutospaineet kohdistettiin tiimeihin, mutta omassa työssä oli vaikea nimetä mitään, mikä muuttuisi.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa yhden avainhenkilön työtehtävät ja asema organisaatiossa olivat muuttumassa pääläelleen, mutta haastatteluiden perusteella oli mahdoton päätellä, mikä osuus tiimityöhön siirtymisellä oli kyseiseen tapahtumaan, koska saamani informaatio oli varsin ristiriitaista.

Ensimmäisissä haastatteluissa suurin osa avainhenkilöistä tuntui perustelevan paikkaansa organisaatiossa, ja kun muutoksia ei odotettu tapahtuvan, ei niitä useimpien tehtävissä tai työskentelytavoissa ollut haastatteluiden toisessa vaiheessa tapahtunutkaan. Joidenkin avainhenkilöiden työhön tiimityö oli kuitenkin antanut oman sävynsä. Osalle tiimityö merkitsi negatiivisia kokemuksia, huolta ja murhetta sekä oman toimintavallan rajoittumista ja suorien käskyjen vastaanottamista. Yhden avainhenkilön ensimmäisissä haastatteluissa esittämät myönteiset odotukset tiimityön tuomista muutoksista omaan työhön olivat toteutuneet haastatteluiden toisessa vaiheessa. Tiimityön myötä osa vastuusta ja valvonnasta oli siirtynyt organisaatiossa alemmaksi.

"Semmonen vivahde ehkä on tullu tässä, että nyt tavallaan niinku tapahtuu jo enemmän asioita tässä talossa, kun mitä (...) mun mielestä mä tiesin ennen yksityiskohdista enemmän (...) ehkä tiesi joka risauksesta vähän enemmän, mut nyt joskus tulee vähän semmonen olo, menee kyl äkkii ohi, ett paljo asioita tapahtuu sillai, ettei tosiaan tiedäkään, mutta mä olen ottanu vaan sen siltä kannalta, että kai se on sitte tää tiimityö sellasta, ettei tarvi kaikkee tietääkään." (avainhenkilö 2)

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa lähes kaikki **työntekijät** olivat sitä mieltä, että heidän tehtävänsä eivät oleellisesti muutu tiimityöhön siirryttäessä. Tiimityö assosioitiin useimpien vastauksissa työmäärän lisääntymiseen. Vastauksissa tuotiin esille, että työt ovat jo muutenkin lisääntyneet, eikä paljoa enempää voida tehdä. Toisaalta kaksi työntekijää perusteli omalla asiantuntijuudellaan sitä, miksi he eivät olettaneet tiimityön tuovan mitään uutta tullessaan. Nämä työntekijät hallitsivat työssään useita samantasoisia tehtäviä, eivätkä he odottaneet tiimityön laajentavan tehtäviä vertikaalisesti (ks. Vartiainen 1991, 18).

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä ei ajatellut tiimityön tuovan mukanaan oman osaamisalueen ulkopuolisia tehtäviä tai muuttavan totuttuja työskentelytapoja. Vain osa haastatelluista työntekijöistä pohti tiimityötä sen pohjalta, että se todella muuttaisi omia tehtäviä. Jos työntekijällä olisi tiimityössä enemmän vastuuta ja vaikutusvaltaa omaan työhön, se koettaisiin positiivisena. Työnjohtajalle kuuluvien tehtävien tekeminen saattaisi olla tietyissä rajoissa mielekästä, mutta muuten työnjohdolle kuuluvia tehtäviä vieroksuttiin.

Haastateltujen työntekijöiden asteikossa miinuspuolelle laskettiin kuuluviksi liian helpot, rutiiniluontoiset tehtävät, joiden osuuden pelättiin kasvavan tiimityön myötä (ks. Alasoini 1998, 101). Nämä tehtävät eivät motivoineet työntekijöitä, vaan kuuluivat "välteltävien tehtävien" tai "sivubisnesten" joukkoon. Kesällä huomasin, että konfliktitalanne syntyi esimerkiksi silloin, kun maidonpakkaushallin työntekijöiden olisi pitänyt mennä mehunpakkauspuolelle tekemään grandi-mehuista myymälälavoja. Tilanteelle annettiin selitys, jonka mukaan maidonpakkauspuolen työntekijät eivät halunneet 'parantaa' mehunpakkauspuolen tulosta ja sahata siten oksaa altaan.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa kaikki haastatellut työntekijät olivat sitä mieltä, että heidän tehtävät tai työskentelytavat eivät olleet muuttuneet tiimityön myötä. Muutostekijöitä haastateltujen työntekijöiden mielestä olivat lähinnä henkilöstövähennykset, jotka olivat monen kohdalla merkinneet lisääntyntä työmäärää ja osalla kasvaneita monitaitoisuusvaatimuksia. Joidenkin haastateltujen työntekijöiden kohdalla myös työaikoja oli muutettu tuotannollisista syistä ainakin väliaikaisesti. Työntekijöiden mielestä muutokset eivät olleet heidän kannaltaan myönteisiä, vaan vaikuttivat kielteisesti työmotivaatioon ja tuotteiden laatuun.

"No ei mun tehtävissä oo ollu muuta muutosta kun se, että mun pitää olla joka paikassa yhtä aikaa, eikä siinä (...) mitä siinä itekään muuta kun yrittää hosuu sinne ja tänne, ja sit tulee paskaa joka puolelta, kun ei kerkee mihinkään, ett en mä tiedä, ei ne sinänsä oo muuttunu." (työntekijä 2)

"(...) meillä taas rukattiin niitä työaikoja (...) Se ei oo enää kovin hauskaa. Niin siinä mielessä, ei ehkä ite viitti sillai viimisen päälle enää yrittää, että tekee niinku sen rutiinihomman, mut sitten ei ehkä viitsi puuttua niin nopeesti kaikkeen semmoseen, mihin ennen puuttu, mikä edesauttoi sitä tuotantoa (...) ei ehkä viitsi lähteä selvittelemään jotain häiriöä niin pian, jos se ei oo niinku omaa työtä (...)" (työntekijä 2)

7.1.5 "Muuttuuko ihminen ja mihin suuntaan..."

Georg Otsin laulunsanoja lainaten valiolaiset pohtivat, mitä tiimityöskentely edellyttäisi tai vaatisi heiltä. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **tiiminvalmentajat** arvelivat - tiimityön vaativan tai edellyttävän heiltä "hyvän ihmisen" ominaisuuksia: pitkäjänteisyyttä, luotettavuutta, avoimuutta ja yhteistyökykyä. Tiimityön käynnistämävaiheessa tiiminvalmentajat kokivat, että heidän tehtävänä oli saada työntekijät uskomaan ja sitoutumaan tiimityöhön. Lisäksi tiiminvalmentajilla olisi pitänyt olla selkeä käsitys siitä, miten tehtävät hoidetaan organisoidusti, niin ettei mitään jää tekemättä. Työntekijöiden ohjaamisen ja motivoinnin ohessa tiimityö edellytti tiiminvalmentajilta tiimiytymisen tunnusmerkkien seuraamista.

Toisella haastattelukierroksella tiiminvalmentajat painottivat tiimityön vaativan heiltä edelleen ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Ensimmäisistä haastatteluista poiketen tiiminvalmentajat sanoivat tiimityön edellyttävän heiltä myös tietoa, valtaa ja kykyä delegoida. Osa tiiminvalmentajista koki puutteellisen tiedonkulun ongelmalliseksi tiimiytymisen kannalta. Varsinkin huhut tehtaan kohtalosta olivat aiheuttaneet ristiaallokon, johon olivat kadonneet tiimeille asetettavat päämäärät ja motivaatio.

Tiiminvalmentajien mielestä tiimityö edellytti heiltä myös valtaa ja kykyä delegoida. Nämä kaksi asiaa tuntuivat sotivan toisiaan vastaan (ks. Alasoini 1998, 102). Tiiminvalmentajien mukaan töiden jakamisessa tarvittiin edelleen työnjohdollista otetta, koska muuten sellaiset työt, jotka eivät olleet "ammattiherkkua" olisivat jääneet tekemättä tai sitten joku olisi kokenut, että vähemmän mukavat työt lankeavat aina hänelle. Näin kävi joka tapauksessa.

"(...) siinä on kuitenkin yks tämmönen homma tässä tiimissä niin se, että sitä pitää ohjata sillä tavalla, että jos työt on pinkassa ja vapaaehtoisesti sais valita, niin ne ei mee perille kyllä sillai. Ei kukaan tee niitä (...) haluaisi tehdä töitä, mitkä eivät ole niin mukavia." (tiiminvalmentaja 2)

"(...) onks esimies sit aina tasapuolinen siinä, miten se jakaa ne tehtävät. Siitä voi olla montaa eri mieltä." (työntekijä 2)

Töiden delegoiminen ei ollut ongelmatonta. Aineistossa on tullut jo aiemmin esille, että työntekijät eivät olleet kaikissa tapauksissa halukkaita osallistumaan työnjohtajille kuuluviin tehtäviin. Pienissä tiimeissä ongelmaksi koettiin resurssipula. Yksi tiiminvalmentaja kiinnitti huomion tärkeään, mutta harvemmin esille otettuun ongelmaan: luottamuksellisena pidettyä informaatiota ei voi delegoida muille. Osa työstä on sellaista, että sitä ei voi jakaa (ks. Laukkanen & Vanhala 1992, 159).

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **avainhenkilöt** esittivät varsin erilaisia näkökulmia siitä, mitä tiimityö vaatisi tai edellyttäisi heiltä. Ensimmäkin todettiin, että kysymyksessä on kulttuurinmuutos ja muutos lähtee aina johdosta, jonka tulisi toimia malliesimerkkinä. Organisaatiossa oltiin tähän asti totuttu tekemään asiat käskyjen ja määräysten pohjalta. Nyt olisi vaadittu uskallusta luottaa henkilöstöön ja sen osaamiseen. Tämä taas olisi edellyttänyt yhteydenpitoa tiimien kanssa sekä kaikkien osallistumista ja asennoitumista hankkeeseen.

Osa avainhenkilöistä arveli, että tiimityö edellyttäisi ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja: läheisyyttä, luottamuksellisuutta ja avoimuutta ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Joidenkin mielestä tiimityö vaati tietyn tyyppistä persoonallisuutta onnistuakseen. Samanaikaisesti kun avainhenkilöiden vastauksissa peräänkuulutettiin

avoimuutta, tiimityön sanottiin edellyttävän hankkeen näennäistä tukemista ja sitä, ettei avoimesti sanonut vastustavansa tiimityötä.

"No, edellyttäähän se tietysti sen (...) ettei ainakaan niinku sillai avoimesti ole vastaan, että ei sano, ettei tästä tule mitään (...)" (avainhenkilö 1)

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa osa avainhenkilöistä ei ollut sitoutunut hankkeeseen, eikä avoimuus kuulunut ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Julkiteorian mukaan avainhenkilöt sanoivat siis tukevansa tiimityötä, mutta käyttöteoriassa tuki oli lähinnä sanahelinää. Ilmiötä voi kuvata myös ns. vasemman käden palstana, joka paljastaa mentaalisten mallien toiminnan sosiaalisissa tilanteissa. (ks. Schön 1987; Senge 1990, 195-198.)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa osa avainhenkilöistä korosti edelleen johdon ja johtoryhmän työpanosta tiimityön tukemisessa. Harva avainhenkilö silti pohti, minkälaisia konkreettisia asioita tiimityön tukeminen omalla kohdalla olisi vaatinut tai edellyttänyt. Ainoastaan yksi avainhenkilö totesi, että johtoa oli arvosteltu 'näkyttömyydestä', joten

"mä kierrän tota meijeriä aina sillon tällön, mut eihän se tietysti varsinaiseen työhön (...) se nyt on vaan semmonen vähän niinku henkimaailman asia." (avainhenkilö 2)

Johdon näkyttömyys oli saattanut viestiä organisaation alemmille tasoille malliesimerkin tiimityöstä, jossa tiiminomaista työskentelytapaa ei kunnioitettu. Ainakin ilmaistujen tavoitteiden ja toteutuneiden käytäntöjen välillä oli ristiriitaa.

"(...) ei ainakaan mun mielestä tuolta ylhäältäpäinkään oo niinku kauheesti esimerkkiä siitä, että nekään niinku olis mitenkään tiiminä, että semmosta samanlaista hyvin vanhanaikasta johtamista, sanellaan eikä selitellä eikä kuunnella." (työntekijä 2)

Avainhenkilöt eivät maininneet toisella haastattelukierroksella tiimityön edellyttävän vuorovaikutus- tai ihmissuhdetaitoja, mutta osa koki tiedon välittämisen tiimeille tärkeäksi tehtäväksi. Tiimityötä merkityksellisenä pitäviltä avainhenkilöiltä tiimityö edellytti "itsensä pistämistä likoon". Ne avainhenkilöt, jotka eivät kokeneet tiimien tuovan lisäarvoa nykyiseen työtapaan verrattuna, sanoivat tiimityön edellyttävän heiltä "nöyrympää luonnetta".

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa myös **työntekijöiden** vastauksista kuvastui avainhenkilöiden mainitsema hierarkinen toimintatapa, johon organisaatioissa oli totuttu. Joidenkin mielestä tiimityö edellytti ylhäältä tulevien määräyksien noudattamista.

"Sehän edellyttää sitä, mitä ne sanelee (...)" (työntekijä 1)

Työntekijöiden oli vaikea nähdä uudistuksille muuta perustaa kuin se, että johto halusi niitä. Työntekijöillä ei ollut haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tietoa tiimeille asetetuista päämääristä tai tiimityöhön kohdistetuista odotuksista. Lähes kaikki haastatellut työntekijät uskoivat, että tiimityö edellytti ainoastaan hyviä yhteistyötaitoja.

Työntekijöiden mukaan tiimityö edellytti entistä enemmän yhteistyöhalua ja -kykyä, "jota ei aina ole sitte meillä kyllä". Omat havaintoni tukivat väitettä, sillä ainakin mehunpakkaushallissa noudatettiin kirjoittamatonta sääntöä, jonka mukaan lähinnä sellaisia työkavereita oltiin valmiita auttamaan, jotka olivat tarjonneet apua itselle. Toisinaan joku työntekijä saattoi jättää täysinäisen roskapussin odottamaan seuraavaan vuoroon saapuvaa työntekijää. Jos tämä työntekijä ei sattunut olemaan kaveri, jolle tehdään

palveluksia, jäi roskapussi edelleen odottamaan alkuperäistä omistajaansa. Toisinaan kitkaa oli havaittavissa myös eri sukupolvien välillä. Vanhemmat työntekijät päivittelivät kahvihuoneessa viihtyvien nuorten työmoraalia ja hiljensivät siellä pauhaavaa radiota. Nuoremmat työntekijät huomauttivat, että "mummot eivät tee kaikkea". Yksi pakkaus-hallin työntekijä kuvasi tilannetta seuraavalla tavalla:

"Meillä on nyt kaks vuoroo töissä ja jos mä saisin valita näistä ihmisistä sen oman vuoron, ett mä saisin valita ne henkilöt, ketkä mä niinkun arvioin, että näitten kanssa pystyy tekemään hommia hyvin ilman mitään suurempaa tuskaa, niin eihän siinä mitään. Kyllähän se tota, sehän ois ihan ihanteellinen, ett jos se tosiaan toimis tällai, ku oletetaan, että tiimi toimii, että eihän se nyt tartte olla mitään, ett kaikki on aina kivaa, mut just että se työnteko on niinkun semmosta joukkuepeleä, että kaikki vähän niinku tukee toisiaan." (työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tiimityö edellytti useimpien työntekijöiden mielestä samanlaisia asioita kuin aiempi työtapa, jota monet pitivät tiiminomaisena. Jokaisen pitäisi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja auttaa toisia ryhmän jäseniä luppoajalla. Osa työntekijöistä ei osannut sanoa, mitä tiimityö heiltä edellyttäisi, koska "ei oo kukaan tullu sanomaan, mitä se vaatis."

7.2 Miksi tiimit?

Toisen tutkimusongelman tarkoituksena on valottaa kohdeorganisaation henkilöstöryhmien näkemyksiä siitä, miksi Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla siirryttiin tiimityöhön. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa syksyllä 1994 kysyin haastatelluilta, mistä muutoshanke sai alkunsa ja mistä aloite tiimityöhön siirtymiseen tuli. Haastatteluiden toisessa vaiheessa vertasin 1994 tiimityöhön liittyneitä odotuksia vuoden 1995 tilanteeseen sekä kartoitin, miten hyvin odotukset olivat haastateltujen mielestä toteutuneet.

7.2.1 Miten ja mistä muutoshanke sai alkunsa?

Kaikkien **tiimivalmentajien** mielestä muutoshanke oli saanut alkunsa johdolta. Tiimivalmentajien mukaan keväällä 1994 olleissa yt-neuvotteluissa vaihtoehtoina olivat olleet tiimit tai yhtiö. Siirtymistä tiimeihin oli perusteltu tuottavuuden ja laadun paranemisella. Hanke ei ollut edennyt siten, että tiimit olisivat muodostuneet itsestään, vaan tiimivalmentajien mukaan johdolta oli tullut määräys, että vuoden vaihteessa 1994-1995 tiimit aloittavat toimintansa. Tiimirajat oli määrätty valmiiksi, mutta ne organisoitiin uudelleen tiimivalmentajien aloitettua toimintansa.

Monien **avainhenkilöiden** mielestä tiimityöhön siirtymisen lähtölaukaus piili markkinatilanteessa, joka vaati tehostetumpaa toimintaa kilpailukyvyyn parantamiseksi.

Osa haastatelluista näki tiimit muotivirtauksena ja eräänä tapana kokeilla selviytymistä uudenlaisten vaatimusten miehittämässä todellisuudessa.

Avainhenkilöiden näkemykset olivat ristiriitaisia, kun he pohtivat, mistä aloite tiimityöhön siirtymiseen Pitäjänmäen yksikössä oli tullut. Osa avainhenkilöistä arveli, että aloite tiimityöhön siirtymiseen oli tullut tehtaanjohtajalta. Toisaalta esitettiin, että vaihtoehtoja edetä joko vanhalla tai uudella toimintatavalla oli pohdittu yhdessä henkilöstön kanssa. Varsinainen päätös tiimityöhön siirtymisestä oli tämän näkemyksen mukaan tehty yhteistoimintaneuvotteluissa.

Useimmat haastatellut **työntekijät** eivät tieneet, mistä tiimityöhanke oli saanut alkunsa, mutta arvailuja esitettiin sitäkin runsaammin aina Valiossa tehdystä yleispäätöksestä television ajankohtaisohjelmista saatuihin virikkeisiin. Monet työntekijät olivat kuulleet Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan tiimityöhankkeesta viidakkorummun kautta, eikä se ollut kertonut heille sen kummemmin perusteita tiimityöhön siirtymiselle.

"En tiedä kuka keksi näin hassun idean! Ensinnäkään mun mielestä se ei sovi niinku tämmöseen laitokseen niinku ollenkaan tämmönen ajatus tiimityöskentelystä, mä ymmärtäisin sen ihan johonkin muunlaiseen systeemiin." (työntekijä 1)

"No tota... joku tuolla johdossa kuuli jonku hienon jutun ja taas mennään vouhotetaan jonku jutun perässä, ett en mä silleen kauheesti tältä odota enkä näin, mutta must kyl tuntuu ett täst vois tulla jotain, mut yleensä tää kaikki on vähän semmosta, että mennään ja vouhotetaan ja sitte taas loppuu." (työntekijä 1)

Työntekijöiden vastauksissa oli ainoastaan yksi maininta, jossa viitattiin kustannussyihin tiimityöhankkeen yhteydessä. Monet haastatellut työntekijät olivat kuulleet tiimeistä ensimmäisen kerran Valion Herajoen tuotantolaitoksen yhteydessä, jossa tiimityöhön oli siirrytty aiemmin. Työntekijöiden käsitykset hankkeen onnistumisesta Herajoella olivat ristiriitaisia, mutta enimmäkseen negatiivisesti sävyttyneitä.

Reddingin ja Catanellon (1994) mukaan organisaation tulisi kyetä laajentamaan oppimaansa eli jossakin organisaation osassa opittua tulisi pystyä hyödyntämään sen muissa osissa. Todellisuudessa esimerkiksi tulosityksiköt pikemminkin kilpailevat keskenään, jolloin organisaation kokonaisuus unohtuu. Pitäjänmäen yksikön tiimivalmentajat olivat käyneet tutustumassa Herajoen yksikön tiimityöhön, mutta informaatio ja kokemusten tulkinta ei ollut kantanut työntekijöiden tasolle. Useimpien työntekijöiden mielessä pinnalla olivat Herajoen tiimityöhankkeeseen liittyneet henkilöstövähennykset, jotka nekin värittivät mielikuvat tiimityöstä kielteisiksi.

7.2.2 Tiimityöhön kohdistettuja odotuksia

Tiiminvalmentajien mukaan tiimityöltä odotettiin haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa parempaa tulosta sekä tehokkuutta ja joustavuutta toiminnoissa. Tämä merkitsi erään vastauksissa olleen tulkinnan mukaan lisää pakattuja litroja vähemmällä henkilömäärällä. Vain osa tiiminvalmentajista mainitsi, että tiimityön avulla voitaisiin parantaa ilmapiiriä ja työviihtyvyyttä.

Tiiminvalmentajat tarkastelivat molemmilla haastattelukerroilla tiimityöhön kohdistettuja odotuksia johdon näkökulmasta. He eivät tuoneet esille omia odotuksiaan, vaan katsoivat tehtäväkseen johdon asettamien päämäärien toteuttamisen.

"(...) tavalla tai toisella pitää saavuttaa se, mikä on sitten päämääräksi asetettu eli se tehokkuushan siinä on (...)" (tiiminvalmentaja 2)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tiiminvalmentajien mukaan tiimityöltä odotettiin lähinnä kustannustehokkuuden ja laadun paranemista. Osa tiiminvalmentajista esitti, että tiimityö olisi keino madaltaa organisaatorakennetta ja delegoida työtehtäviä. Jotkut tulkitsivat, että tiimityön avulla vain organisaatiokaavio saatiin erinäköiseksi. Osa tiiminvalmentajista uskoi, että tiimityön odotettiin parantavan ilmapiiriä ja yhteishenkeä, mutta käytännössä "höpistään tiimistä, ett saatas ihmisiä pihalle."

Avainhenkilöt odottivat tiimityöltä haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa joustavuutta, muutosherkkyyttä ja parempia tuloksia sekä taloudellisessa että laadullisessa mielessä. Useimpien mielestä tiimityö voisi olla mahdollisuus lisätä ihmisten vaikutusmahdollisuuksia ja tätä kautta parantaa heidän sitoutumistaan työhön. Taustalla nähtiin ajatus, että tiimien avulla saataisiin työhön enemmän sisältöä ja mielekkyyttä. Avainhenkilöt korostivat, että nämä olivat ilmaistuja tavoitteita, mutta eivät vielä käytäntöä.

Avainhenkilöille tiimityö oli osa organisaatiomuutosta, jonka avulla pyrittiin organisaatorakenteiden keventämiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen. Osa avainhenkilöistä pohti organisaatioiden monimutkaisuutta ja kyseenalaisti organisoinnin, johon turvaudutaan kun ei oikein tiedetä, mitä muuta pitäisi tehdä. Tiimikirjallisuudessa organisaatorakenteiden keventämistä verrataan pikadieettiin, jossa painoa yritetään pudottaa huomattava määrä pienessä ajassa. Redding ja Catanello (1994) painottavat, että ihmiselle samoin kuin organisaatiolle olisi terveellisempää pitää itsestään huolta jatkuvasti. Tutkijat eivät ole kuitenkaan yksimielisiä metaforista, joissa ihmistä ja organisaatiota verrataan toisiinsa. Esimerkiksi Cunningham (1994, 50) kritisoi metaforia, joissa organisaatioita verrataan ihmiseen ja aletaan kohdella sen mukaisesti elävinä organismeina. Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (1995, 120) esittävät, että organisaatiota koskevista käsityksistämme riippumatta todelliset organisaatiomuutokset edellyttävät aina asianomaisten ihmisten ajattelu- ja toimintamallien muuttumista. Pelkkä organisointi ei riitä.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa avainhenkilöiden tiimityöhön kohdistamat odotukset olivat jonkin verran muuttuneet ensimmäisestä haastattelukerrasta. Osa avainhenkilöistä oli edelleen sitä mieltä, että tiimityöltä odotettiin kustannustehokkuutta ja tuottavuuden kasvua. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa irtisanomiset olivat olleet yksi keino rationalisoida toimintaa. Haastatteluiden toisessa vaiheessa uutena elementtinä tuotiin esille monitaitoisuus. Otalan (1996, 32) mukaan työtehtäviä ei enää määritellä tehtäväorganisaatioon kuuluvien työnkuvausten mukaan, vaan organisaatiot laativat erilaisia kykyprofiileja ja osaamisen tarveprofiileja, joiden mukaisia ihmisiä tai tiimejä tarvitaan. Osa avainhenkilöistä odottikin monitaitoisuuden kasvavan tiimityössä.

Päällimmäisenä odotuksena avainhenkilöillä oli mielessä tiimityön avulla saavutettava tehokkuus. Avainhenkilöistä vain yksi sanoi haastatteluiden toisessa vaiheessa odottaneensa tai paremminkin toivoneensa tiimityön poistavan pelkoa ihmisten mielistä ja tuovan työhön iloa. Avainhenkilöistä yksi kielsi odottaneensa tiimityöltä mitään.

H:"Mitä siltä tiimityöltä odotetaan?"

T:"Me, hän, kuka odottaa?"

H:"No yleisesti ottaen (...)"

T:"Täällä ei varmaan porukka paljontaan odota siltä, mä epäilen ainakin, tai kaikki odottaa vaan tosiaan kauhulla sitä, mitä nyt kentältä niinku (...)"

(työntekijä 1)

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **työntekijöiden** vastaukset jakaantuivat selkeästi työntekijöiden omiin odotuksiin ja heidän näkemyksiinsä johdon

tiimityöhön kohdistamista odotuksista. Johdon odotukset työntekijät kiteyttivät kolmeen sanaan: parempaa, enemmän ja halvemmalla. Lähes kaikki haastatellut työntekijät arvuuttelivat, että tiimityöltä odotettiin joustavuutta, tehokkuutta ja parempaa tulosta. Edelleen työntekijät toivat esille, että kustannussäästöihin pyrittiin vähentämällä työntekijöiden määrää, jolloin yhä pienemmällä porukalla tehdään yhä enemmän. Työntekijöiden omat odotukset olivat yksinomaan negatiivisesti sävyttyneitä ja heidän vastaustensa taustalla asui pelko oman työpaikan säilymisestä.

"... pitäis ensiks antaa semmonen kuva että meistä pidetään henkilöryhmänä huolta, ett talon johto on huolissaan myös meidän hyvinvoinnista ettei me vaan olla siellä muurahaisia, jotka pakertaa ja sit sivalletaan jollakin. En mä nyt sitä tarkota, ett se nyt on jokapäivästä, mutta kyllä tän ajan henki on vähän sitä että... ja sit ihmiset ei uskalla ääneen kovasti jutella mielipiteitänsä, julkituoda. Pelätään, koska joka paikassa on pelko työpaikasta ja sit kun on päällä koko ajan saneeraus, niin pelätään tulenko mä leimatuks, niin nää on just ku nyt on päällä tällanen, sit tuodaan joku uus näinkin iso asia, niin mä luulen ett se on aika, aika vaikee juottaa ja syöttää nopeesti näinkin isolle porukalle." (työntekijä 1)

"En tiedä, kaikki täytys sujua tietysti hirveen pienellä henkilökunnalla ja joustavasti ja vielä ilosin mielin ja kiitollisina, että me saadaan täällä sitä tehdä (...)" (työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa työntekijöiden omat odotukset tiimityöhön liittyvine pelkoineen olivat haihtuneet ja useimmat haastatellut työntekijät sanoivat, etteivät he odottaneet tiimityöltä mitään. Haastatellut työntekijät perustelivat näkemystään vuosien kokemuksella erilaisista muutoshankkeista, joita oli tullut ja menneet. Vanhala ym. (1995, 135) korostavat, että organisaatiota ei ole terveellistä yhtenään muuttaa. Liikkeenjohto ei keskity silloin pääasiaan, eivätkä perustana olevat ihmisten ajattelu- ja käyttäytymistavat, sosiaalinen arkkitehtuuri, ehdi vakiintua.

"Me ei kauheesti odotettukaan kyllä, että enempi on vähän semmosta, että ku on kaikennäkösiä erilaisia johtamistyylejä ja kaikkia tässä vuosien mittaan tullu, niin tää nyt on yks taas semmonen, mistä vähän aikaa puhutaan ja sitten se menee ja on. Ja sit taas ollaan ihan siinä samassa vanhassa (...)" (työntekijä 2)

Haastateltujen työntekijöiden odotukset jakaantuivat haastatteluiden toisessakin vaiheessa työntekijöiden omiin odotuksiin ja heidän käsityksiinsä johdon odotuksista. Monet haastatellut arvelivat johdon odottavan tiimityöltä kustannussäästöjä, parempaa sitoutumista ja tuottavuuden paranemista. Osa työntekijöistä ei osannut sanoa, mitä johto tiimityöltä odotti.

"Mä en tiedä mitä noi on noi herrat johtajat odottanu, mutta mä en ainakaan odottanu mitään, koska mä tiesin, että ne työt täytyy tehdä, ett eihän siinä voi tulla mitään muutoksia (...) ett se lähinnä oli semmosta kaunista sanahelinää. Mä en tiedä mistä ne on keksiny tämmösen yhtäkkiä sitten, että tämmönen tiimityö. Luulikohan ne, että ne pystyy sillä sit motivoimaan ihmisiä. Mun mielestä täällä nyt jokainen on työnsä tehny aikasemminkin." (työntekijä 2)

7.2.3 "Paljon porua, vähän villoja"

Kaikissa haastatelluissa ryhmissä tiimityöhön liitettyjä odotuksia peilattiin johdon näkökulmasta. Tällöin tiimityöltä odotettiin ensisijaisesti tuottavuuden kasvua ja

kustannusten laskua. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tiiminvalmentajien ja avainhenkilöiden ryhmissä tiimityön odotettiin parantavan ilmapiiriä ja työiihtyvyyttä. Haastatteluiden toisessa vaiheessa vain osa näiden ryhmien haastatelluista liitti tiimityöhön odotuksia tiimin jäsenten hyvinvoinnin paranemisesta. Seuraavassa haastatellut tiiminvalmentajat, avainhenkilöt ja työntekijät arvioivat, miten hyvin tiimityöhön kohdistetut odotukset olivat toteutuneet haastatteluiden toisessa vaiheessa.

Lähes kaikki **tiiminvalmentajat** arvioivat, että tiimityöhön kohdistetut odotukset olivat toteutuneet huonosti. Tunnelin päässä nähtiin kuitenkin valoa, sillä tiiminvalmentajien mielestä kehitys ei ollut kulkenut huonompaankaan suuntaan. Osa totesi sarkastisesti, että "heitettiin sinne soppaan edes jotain mausteeksi." Tiiminvalmentajien mukaan tiimityöhankkeessa oltiin vielä alkutaipaleella ja monet tiimityön kannalta merkitykselliset asiat olivat edelleen selkiytymättömiä. Toisaalta ainakin kunnossapito-osastolla tehokkuus oli kasvanut, johtui se sitten tiimityöstä tai ei.

Avainhenkilötkin joutuivat toteamaan, ettei tiimityö ollut taikakalu organisaation potemiin vaivoihin. Tiimityöllä ei oltu avainhenkilöidenkään mielestä saavutettu siihen kohdistettuja odotuksia. Yksi haastateltu avainhenkilö, joka ei haastatteluiden toisessa vaiheessa odottanut tiimityöltä kovinkaan paljoa, saattoi todeta omien odotustensa toteutuneen.

Haastatellut **työntekijät** eivät kohdistaneet suuria odotuksia tiimityöhön. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa osa työntekijöistä odotti työmäärän kasvavan tiimityössä ja joidenkin mielestä työtahti olikin kiristynyt. Työntekijät liittivät tehdyt henkilöstövähennykset tiimityöhön kuuluviksi, jolloin työtahdin kiristymisen pääteltiin olevan seurausta tiimityöstä, vaikka perimmäinen syy oli työntekijöiden määrän väheneminen. Haastatteluiden toisessa vaiheessa useimmat kielsivät odottaneensa tiimityöltä mitään, joten suhtautuminen tiimityöhön kohdistettuihin odotuksiin oli joko vihan kyllästyttämää tai laimeaa välinpitämättömyyttä.

"(...) hyvin montaa niinku suututtaa koko tämmönen vouhotus tiimeistä ja kaiken maailman höpötyksistä." (työntekijä 2)

"En mä tiedä tämmösestä tiimityöstä. Sitä välillä unohtaa, että semmonen on edes olemassa." (työntekijä 2)

Osa haastatelluista työntekijöistä arvioi, että tiimityöhön kohdistetut odotukset olivat toteutuneet huonosti. Ilmeisesti he tällöin pohtivat johdon tiimityöhön kohdistamia odotuksia. Jotkut työntekijät sanoivat, etteivät he tiedä miten tiimityöhön kohdistetut odotukset ovat toteutuneet. Työntekijöillä oli olemassa mielipide asiasta, mutta vastauksellaan he halusivat ilmaista, ettei työntekijöiden mielipiteitä arvostettu organisaatiossa riittävästi.

"Mä en tiedä, koska nehän ei kysy meiltä mitään. Ne kysyy meidän esimiehiltä tai meidän johtajat kysyy meidän esimiehiltä ja vastaavilta, ja ne antaa sitten, jos ne on oikein fiksuja, niin ne vastaa sillä lailla, kun niitten odotetaan vastaavan." (työntekijä 2)

7.3 Tiimityön ennakoitut ja koetut vaikutukset yksilötasolla

Kolmannen tutkimusongelman tarkoituksena on kartoittaa, mitä tiimityöhön siirtyminen merkitsi kohdeorganisaation jäsenten tehtävälle ja asemalle.

7.3.1 Muutokset päivittäisessä työskentelyssä

Tiiminvalmentajien vastauksista välittyi haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa heidän epätietoisuus omasta tulevasta asemasta ja tehtävästä. Osa tiiminvalmentajista ei halunnut ryhtyä ennustamaan, mitä heidän päivittäisessä työskentelyssä muuttuisi tiimityössä. Jotkut tiiminvalmentajat valitsivat vastauksensa lähtökohdaksi oletuksen, että he tulevaisuudessa ovat tiiminvetäjiä. Tiiminvalmentajien vastaukset jakaantuivat tässä kohtaa kahtia, jolloin osa valmentajista arveli, ettei heidän työnsä muutu paljoakaan nykyisestä. Osa valmentajista taas oli sitä mieltä, että käskynjakomenettely ja valvonta muuttuvat tiimityön myötä. Tätä ei nähty yksinomaan positiivisena asiana, koska tiiminvalmentajien mukaan työntekijät olivat kokeneet hyväksi työtavan, jossa työntekijöillä on tietty tehtäväkokonaisuus suoritettavana.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa kaikki haastatellut tiiminvalmentajat olivat tulleet valituiksi tiiminvetäjiksi, minkä ohella he toimivat tiiminvalmentajina. Useimpien mielestä heidän päivittäisessä työskentelyssä ei ollut kuitenkaan muuttunut mikään. Yksi tiiminvalmentaja mainitsi, että päällikkötasolta oli delegoitu pieniä arkirutiineja tiiminvetäjien hoidettavaksi. Muuten tiiminvalmentajien tehtävät pyörivät päivästä toiseen samanlaisina kuin ennenkin.

Useimmat tiiminvalmentajat sanoivat, etteivät he olleet saaneet tiimityössä lisää vapauksia ja valtuuksia. Monet olisivat olleet kuitenkin valmiita tai halukkaita ottamaan ainakin joissakin tilanteissa enemmän valtaa itselleen. Vanha ja byrokraattinen ajattelutapa mainittiin yhdeksi vallan jakamisen esteeksi. Tiiminvalmentajista yksi jäi haastattelutilanteessa pohtimaan, oliko hän saanut vai ottanut vapauksia itselleen.

"(...) mä oon niin kyllästynyt tämän talon niinku tempoiluun, että mä ajattelin että jos kerran tiimityöhön siirrytään, niin minä otan riittävän määrän vapauksia sillon kun tarvitaan. Ja sit jos minulta kysytään, ett miks näin on tehty, niin minä vastaan, ett miks tehtiin (...)"
(tiiminvalmentaja 2)

Jos tiiminvalmentajat eivät olleet saaneet itselleen tiimityössä lisää vapauksia ja valtuuksia, niin työntekijät eivät tiiminvalmentajien mukaan olleet halunneet niitä itselleen. Varsinkin pakkaushalleissa esimerkiksi tuote- tai jälkikäsitteilylaitteiden vaihdot olivat pääasiassa tiiminvetäjien heiniä. Osa työntekijöistä oli monitaitoisia ja he hallitsivat myös tiiminvetäjille kuuluvia tehtäviä. Tällaiset työntekijät olivat kuitenkin poikkeuksia ja he olivat opetelleet uusia tehtäviä itsekseen jo ennen tiimityöhön siirtymistä. Useimmat tiiminvalmentajat sanoivat, että he käskyttivät joitakin tehtäviä edelleen aivan samalla tavalla kuin ennen tiimityöhön siirtymistä.

"(...) ihan samalla lailla kuin ennenkin, jos puhutaan tosta hallitoinnasta, niin kuten ennenkin me niinku johdetaan sitä ihan niinku työnjohtaja aikasemminkin. Täysin samalla lailla." (tiiminvalmentaja 2)

Pritchett Price (1996, 5) esittää, että heikko johtaminen ei toimi tiimissä, joka on hajanainen, epä tietoinen, pelon, suuttumuksen tai masennuksen vallassa. Tiimin uudelleenrakentaminen etenee Pricen (1996) mukaan parhaiten, kun esimies todella ottaa johdon käsiinsä ja tekee sen, mitä pitää tehdä. Näin tuntui Valiolla käyneen. Tiiminvalmentajat olivat ottaneet ohjat käsiinsä, kun yrityksistä huolimatta työntekijät olivat pysyneet vanhoissa asemissaan. Toisaalta tiiminvalmentajat selittivät, että jotkut tehtävät hoituivat parhaiten, kun niistä oli vastuussa yksi ihminen. Tällöin tehtävät koskivat tiimien välistä yhteydenpitoa, mikä oli tärkeää esimerkiksi kunnossapito-osaston työssä.

"Semmosta automaattia tai semmosta tiimimäisyyttä en ole vielä saanu aikaseks, että kaverit itse niinku lähtisivät, kun niillä on kuitenkin se ennakko huoltoaikataulu tuolla, ett ne itse niin kuin lähtis sen sommittelemaan (...) tietysti siinä on just se, että kun ne pitää sopia tuotannon kanssa ne huoltoajat, niin siinä täytyy aina (...) on helpompi, ett on yks ihminen, joka sopii ne." (tiiminvalmentaja 2)

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **avainhenkilöiden** käsitykset tiimityön tuomista muutoksista heidän päivittäiseen työhönsä jakaantuivat kolmeen eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostivat avainhenkilöt, jotka uskoivat, että tiimityö ei muuta heidän päivittäisessä työssään mitään. Kahteen muuhun ryhmään kuuluvat avainhenkilöt uskoivat joko kontaktien tai konfliktien määrän kasvavan eri henkilöstöryhmien välillä.

Osa avainhenkilöistä toivoi, että tiimityössä työntekijöiden mahdollisuudet kertoa mielipiteitään ja näkemyksiään johdolle paranisivat. Kontaktien määrän eri henkilöstöryhmien välillä uskottiin kasvavan myös koulutuksen kautta. Yhden avainhenkilön mielestä esimerkiksi palaverien määrä oli moninkertaistunut ja samoja asioita saatettiin vatvoa moneen kertaan eri foorumeissa.

Merkitykselliseksi koettiin myös vallassa ja vastuunjaossa tapahtuvat muutokset, jotka koskisivat erityisesti väliporrasta työnjohto- ja päällikkötasoiin. Konfliktien uskottiin olevan mahdollisia. Geberin (1992) mukaan tiimityöhön siirtymiseen ja muutosprosessin onnistumiseen vaikuttaa paljon se, kuinka hyvin keski- ja työnjohto saadaan mukaan. Keskijohdon kannalta tilanne on vaikein, koska heihin kohdistuu usein paine sekä ylimmän johdon että työntekijöiden suunnalta. Jos tiimit koulutetaan ennen keskijohtoa, päälliköt ja työnjohtajat kokevat tulevaisuuden petetyiksi ja pohja tiimityöskentelyyn on murentunut.

Osa avainhenkilöistä uskoi, että päällikkö- ja työnjohtotaso saattavat kokea itsensä menettäviksi, vaikka Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan marssijärjestys olikin koulutuksen suhteen ollut sellainen, että työnjohtajat olivat saaneet ensin koulutusta. Yksi avainhenkilö pohti päivittäisessä työssään mahdollisesti tapahtuvia muutoksia seuraavasti:

"... ett miten ihmiset rupee siellä tiimeissä toimimaan. Rupeeko ne ottaan näitä mun tehtäviä niinku hoitaakseen, niin sitä kautta se muuttuu. Jos he sitten niinku mielekkäällä tavalla ja hyvin hoitavat niitä, kyllähän minä ne annan vaikka kaikki pois. Ei tää oo mikään itsetarkotus minun työpaikkaa täällä säilyttää." (avainhenkilö 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa monet avainhenkilöt totesivat, ettei heidän päivittäisessä työskentelyssä ollut muuttunut tiimityön myötä mikään. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa mainitut konfliktien ja kontaktien määrän lisääntyminen oli havaittavissa vain rivien välistä. Kontaktit olivat lisääntyneet lähinnä tiiminohjausryhmien

tekemien muistioiden välityksellä. Tiiminohjausryhmien toiminta oli kuitenkin epäsäännöllistä ja niiden tekemät muistiot olivat vain satunnaisesti johtoryhmän käsittelyssä. Osa avainhenkilöistä sanoi, että tiimityötä suuremmat asiat olivat vieneet heidän aikansa.

Useimpien avainhenkilöiden mielestä heillä oli riittävästi vapauksia ja valtuuksia, vaikka haastateltujen mielestä vapaudet oli pitänyt hankkia itse "reviiriä lisäämällä." Yksi avainhenkilöistä arveli, että tiimityössä hänen vapaudet ja valtuudet olivat vähentyneet. Avainhenkilöt eivät myöskään maininneet delegoineensa tehtäviään, vaan kaikki sujui samalla rutiinilla kuin aikaisemminkin. Kunnossapito-osastolla tehtävät siirtyivät päälliköltä tiiminvetäjille viikkopalavereissa, johon tehtävät oli alustavasti suunniteltu ja palasteltu. Muilla osastoilla tehtävät siirtyivät rutiinilla, joka toistui päivästä ja viikosta toiseen.

Vuosien työkokemus ja toiminnan samankaltaisuus ilman suuria muutoksia mahdollisti rutiinit, joilla tehtäviä hoidettiin. Edelleen osa avainhenkilöistä korosti, että joissakin tehtävissä tiimityötä ei voinut soveltaa. Vakkuri (1994, 48) on tyypitellyt tiimityön "häiriköitä", jotka hyvässä uskossakin toimiessaan jarruttavat tehokkaaseen ja tuottavaan tiimityöhön siirtymistä. Yksi häirikötyypeistä on asiantuntija, joka linjaorganisaatiossa suoritti yksikäsitteisesti määrätyn, usein vaikean tehtävän ja noudatti siinä yrityksen toiminnan yleissuuntaa ja tehtävän vaatimuksia. Tehtävä ikään kuin "ilmestyi" jostakin hänen eteensä, hän hoiti sen parhaalla taidollaan, ja sitten tehtävä "hävisi" eteenpäin. Symbolisesti tällainen henkilö oli kuin pomminpurkaja: jostakin pommi oli löytynyt, hän osasi ja uskalsi purkaa sen, ja jotkut muut veivät palaset roskeisiin. Osa avainhenkilöistä sopi mielestäni Vakkurin tyypittelemään asiantuntija-häirikön luokkaan, mistä seuraava näyte esimerkkinä:

H: "Onks teillä sit jotain palavereja vai mistä sitä tiedetään, ett minkälaisia määriä valmistetaan tai pakataan?"

A: "Se vaan (...) niitä vaan tulee tilauksia, ett kyllä sieltä tulee semmonen viikottain semmonen peruspaketti, mut sehän on täysin rutiinia, rutiinihommaa sen jakaminen niinku tuotantoon, ettei se sillä tavalla mitään oikeastaan kukaan odotakaan, että siinä pitäis tiimityötä tehdä (...)" (avainhenkilö 2)

"(...) siinä tiimin sisällä on olemassa tiettyjä erityistehtäviä, joita ei voi niinku koko porukka tehdä." (avainhenkilö 2)

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **työntekijät** uskoivat EU:n tuovan mukanaan enemmän muutoksia heidän työhönsä kuin tiimityö. Tavallaan he olivat oikeassa, koska ympäristön muutokset pakottavat organisaatiotkin muuttumaan. Tiimityö on eräs keino auttaa yksilöitä ja yrityksiä selviämään paremmin muuttuvassa maailmassa.

Avainhenkilöiden toisten haastatteluiden yhteydessä esille nousivat rutiinit, joilla tehtävät siirtyivät organisaatiossa eteenpäin. Myös haastateltujen työntekijöiden mielestä rutiinit olivat yksi syy, miksi he eivät uskoneet tiimityön muuttavan heidän päivittäistä työtään. Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan toimintaa voisi kuvata hieman karrikoiden sanomalla, että siellä toistuvat joka päivä tietyt, samat asiat. Maitoautot tuovat raakamaitoa, joka lähtee erilaisten vaiheiden jälkeen purkitettuna kauppoihin. Samalla tavalla mehutiivisteitä tulee tynnyreissä ympäri maailmaa ja mehuvalmistusprosessin jälkeen ne pakataan kauppoihin myytäväksi. Haastatellut työntekijät eivät osanneet sanoa, miten tiimityö muuttaisi jossakin prosessin osassa tehtävää työtä tai niissä vallitsevia rutiineja.

Kahdessa vastauksessa tuotiin esille näkemys, jonka mukaan tiimityö voisi laajentaa yhteistyötä eri osastojen välillä. Ongelmalliseksi koettiin esimerkiksi tiedonkulku mehunvalmistuksen ja -pakkauksen sekä varaston välillä. Jos kaikki edellä mainitut tietäisivät vielä mitä tuotekampanjoita on menossa, ymmärrys omasta panoksesta suuressa kokonaisuudessa paranisi edelleen. Yhdessä vastauksessa tiimityön toivottiin antavan enemmän vapautta ja joustavuutta päivittäiseen työhön.

Työntekijöiden mukaan heidän päivittäisessä työssään ei ollut muuttunut mikään haastatteluiden toisessa vaiheessa. Useimmat työntekijät saivat päivittäiset tehtävät tiiminvetäjiltä, joita lähes kaikki haastatellut kutsuivat edelleen työnjohtajiksi. Työtehtävät jakaantuivat useimmissa tiimeissä työvuorojen mukaan, eikä työntekijät yleensä sopineet keskenään ryhmän tehtävien suorittamisesta. Maitotiimissä työtehtävien sisältö vaihteli työvuorosta riippuen. Pakkausosastojen tiimeissä työn sisältö sen sijaan oli verrattain kapea. Pakkauskoneen käytön lisäksi työhön sisältyi jälkikäsitteilykoneiden valvontaa, rullakoiden kokoamista ja siivousta. Haastateltujen työntekijöiden työlle oli tyypillistä päivittäiset rutiinit, jotka toistuivat samanlaisina.

H: "No miten sä saat tehtäväsi tai miten sä tiedät, mitä sä teet jokapäiväisessä työssä?"

T: "Se opetettiin silloin kesällä -88."

H: "Eli se on semmosta se työ, ett sinä ei sillai tapahdu muutoksia tai että tulis jotain (...)?"

T: "Ei, ett hyvin harvoin tulee mitään tavallisuudesta poikkeavaa ja silloin kyllä tää käyttöpäällikkö meille kertoo, ett nyt on tämmöstä ja tämmöstä, mutta enimmäkseen se on ihan rutiinihommaa." (työntekijä 2)

Useimpien haastateltujen työntekijöiden mielestä he eivät olleet saaneet tiimityössä lisää vapauksia ja valtuuksia. Vapauksille ja valtuuksille annettiin kuitenkin hyvin erilaisia merkityksiä haastattelutilanteessa, joten työntekijöiden näkemykset niiden sopivasta määrästä vaihtelivat. Osa työntekijöistä olisi halunnut enemmän sanavaltaa omaa työtään koskevassa päätöksenteossa. Työntekijöiden mukaan heidän mielipiteillään ei ole ollut tiimityöhön siirtymisen jälkeen suurempaa painoarvoa kuin ennen tiimityötä. Moni työntekijä ei kuitenkaan halunnut itselleen enempää vapautta tai valtuuksia, mikäli ne olisivat merkinneet työnjohtajalle kuuluviin tehtäviin osallistumista.

"(...) kuvittelis, että jos ollaan jossakin tiimissä ja tehään meitä koskevia päätöksiä tai muutoksia, mitä niinku saattaa tapahtua, niin ne vaan sanotaan, ett me on päätetty, että näin tehään. Ei meiltä kysytä koskaan, että mitä mieltä te ehkä ootte (...) " (työntekijä 2)

"(...) tässä hommaa riittää muutenkin, että ottas vielä jotain ylimäärästä. Mun mielestäni hoitakoon tiiminvetäjät ne hommansa, mitä he ovat tehneet (...) " (työntekijä 2)

Laboratoriossa tilanne oli toisenlainen. Työntekijät hoitivat itse tavaratilaukset ja laskujen käsittelyn sekä osan kontakteista sidosryhmiin. Yksi työntekijöistä laati työvuorolistat. Toisinaan työ vaikutti enemmän konttoristin kuin laboratoriohenkilön työltä, mutta se koettiin työntekijöiden keskuudessa kiireestäkin huolimatta mielekkääksi. Laboratorion työntekijöiden mielestä heille delegoidut vapaudet ja valtuudet olivat seurausta siitä, että toisinaan oli epäselvää, kuka laboratorion "pomo" oli.

7.3.2 Tiimityön vaikutus omaan asemaan organisaatiossa

Tiimityöhön siirtyminen on paitsi haasteellinen myös ongelmallinen prosessi organisaatiossa työskenteleville ihmisille. Esimiehet pelkäävät usein, että he joutuvat luovuttamaan koko vaikutusvaltansa työntekijöille. Vaikutusvallan delegoiminen tiimeille on kuitenkin asteittainen ja tiimien kyvyistä riippuvainen prosessi. Johtajien oletetaan myös omaksuvan tiimityössä uusia johtamistaitoja. Näiden taitojen soveltaminen ja hallitseminen sekä vanhoista käytännöistä luopuminen on johtajille haasteellinen, mutta samalla myös uhkaava tilanne. (Manz & Sims 1993, 37; Shonk 1992, 133.)

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa osa työnjohtajista oli valittu tiiminvalmentajiksi. **Tiiminvalmentajat** suhtautuivat rauhallisesti heidän asemaansa koskeviin muutoksiin. He eivät omien sanojensa mukaan olleet kipeitä tittelistä, eikä tiimityön odotettu vaikuttavan heidän asemaansa sen kummemmin. Ainoastaan yksi tiiminvalmentaja oli epävarma siitä, miten hänen asemansa muuttuisi tiimityöhön siirryttäessä. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa suurin osa tiiminvalmentajista uskoi, että tiimityössä suurin muutos koskisi nimikkeen muuttumista työnjohtajasta tiiminvetäjäksi.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa moni tiiminvalmentaja huomasi olevansa suurempien muutospaineiden alla, vaikka osa heistä arveli, että tiimityöhön siirtyminen ei ollut vaikuttanut heidän asemaansa mitenkään. Joidenkin tiiminvalmentajien mielestä asioiden muuttumattomuus oli myönteistä, kun töitäkin oli entiseen tapaan. Useimmille tiiminvalmentajille nimikkeiden muuttamisesta oli seurannut ristipaineita. Toisaalta tiiminvalmentajien piti olla 'tasaveroisia kavereita' työntekijöiden kanssa, mutta samalla heidän tehtävänä oli huolehtia siitä, että kaikki tiimin työt tulevat tehtyä.

"(...) Mä kun sanoin, että tää homma tehdään ja sinä sen teet, niin se kaveri teki sen, koska se tiesi, että jos se ei tee, niin siitä on seuraamuksia. Mut nythän mä oon niin kuin tavallaan tasaveroinen niiden kavereiden kanssa. Mä vaan sanon, että voisitko sinä tehdä tämän kenties (...)" (tiiminvalmentaja 2)

"Työnjohtaja ja nää, niistä piti tulla niinku vaan tiiminvetäjiä ja semmosia, mutta kyllä mun mielestä ne on ihan yhtä paljon työnjohtajia kun ennenkin, mut ei meillä nyt sillä tavalla se oo kyllä häirinykkään." (työntekijä 2)

Ristiriita syntyi, kun tiiminvetäjät auktoriteettiasemansa menetettyään joutuivat työnjohdollisesti käskyttämään työtehtäviä. Tasaveroinen kaverisuhde työntekijöiden ja tiiminvetäjän välillä joutui kovalle koetukselle. Seurauksena oli tiiminvetäjään kohdistetut syytökset epäoikeudenmukaisuudesta ja luottamuksen horjumisen työntekijöiden ja tiiminvetäjän välillä. Osa tiiminvalmentajista koki menettäneensä asemansa työnjohtajana ja muuttuneensa työntekijöille "jokeriksi" ja työnantajalle "kaksiteräiseksi miekaksi", joka esimerkiksi lakon sattuessa tekisi tiimin työt. Yksi tiiminvalmentaja koki häneen kohdistuneet paineet niin suuriksi, että harkitsi hakeutumista muihin tehtäviin.

Avainhenkilöt esittivät kolme erilaista näkemystä madaltuneen organisaatiomallin vaikutuksista nykyiseen organisaatorakenteeseen ja sitä kautta heidän asemaansa. Ensinnäkin tiimityöhön siirtymisen oletettiin hävittävän organisaatiosta sekä keski- että työnjohdon. Toisaalta esitettiin, että joko keski- tai työnjohtotaso hävitetään. Näiden näkökantojen edustajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että suomalainen yhteiskunta ja kulttuuri tarvitsee nykyisenkaltaisen organisaatorakenteen työnjohtajineen ja päälliköineen, vaikka he eivät mitään patruunoita olisikaan. Kolmannen näkemyksen mukaan päätösvaltaa tulisi siirtää aiempaa enemmän johdosta alaspäin, jolloin esimiesten

tehtävänä olisi antaa pelivälineitä työntekijöiden käyttöön. Avainhenkilöistä osa oli sitä mieltä, että tiimityö ei vaikuta heidän asemaansa mitenkään.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa suurin osa avainhenkilöistä arveli, ettei tiimityö ollut vaikuttanut heidän asemaansa mitenkään. Yksi avainhenkilöistä selitti sopineensa esimiehensä kanssa tiiminohjausryhmän kokouksessa, että tiimityöhön siirtymisestä huolimatta toiminta jatkuisi vanhalla toimintatavalla ainakin vuoden 1995 loppuun. Yksi avainhenkilö uskoi, että tiimityö oli vaikuttanut eniten työnjohtajien asemaan vieden heiltä tarvittavaa auktoriteettia.

"(...) työnjohtaja -nimike hävitettiin ja tehtiin tiiminvetäjä, ja minun mielestä se heikensi heidän asemaansa, kun vastaavasti väki ei taas, aktiivisuus ei lisääntynyt." (tiiminvalmentaja 2)

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa lähes kaikki **työntekijät** sanoivat, ettei tiimityöhön siirtyminen vaikuta heidän asemaansa mitenkään, koska monien mielestä heillä ei sellaista ollutkaan. Suurin osa työntekijöistä epäili, että tiimityö tuo tullessaan epämiellyttäviä tehtäviä ja vain osa toivoi, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisääntyisivät. Haastatelluista pakkaushallin työntekijät liittivät tiimityöhön vähiten positiivisia odotuksia. Sen sijaan maidon vastaanotossa ja valmistuksessa työskentelevät ainakin toivoivat tiimityön antavan heille enemmän valtuuksia päättää omasta työstään.

"Asemaa ku ei oo olemassakaan, niin tuskimpa se siitä miksikään muuttuukaan (...) tai mistä, voihan olla, että sitten kun ollaan tuossa portin takana, niin se on seuraava semmonen aseman muutos sit jos tulee." (työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa eri osastojen työntekijät olivat täysin yksimielisiä siitä, ettei tiimityö ollut vaikuttanut heidän asemaansa mitenkään. Ne haastatellut, jotka olivat odottaneet tiimityön kohentavan heidän asemaansa joutuivat toteamaan, ettei arvovaltaa ollut tullut lisää. Osa haastatelluista työntekijöistä arveli, että tiimityössä kenenkään asema ei parane, vaan ainoastaan huononee. "Ruohonjuuritasolla" asema ei haastateltujen mielestä enää voinut huonontua.

7.3.3 "Myrsky, joka uhkasi ja meni pois"

Tiiminvalmentajat pohtivat ensimmäisen vaiheen haastatteluissa tiimityöhön liittyviä haave- ja uhkakuvia. Haavekuvissa tiiminvalmentajat uskoivat oman työnsä helpottuvan sitä kautta, että ihmiset olisivat sitoutuneempia työhön. Työn tekeminen voisi olla mielekkäämpää, jos vastuuta siirrettäisiin enemmän työntekijätasolle. Yhden tiiminvalmentajan mielestä yhteisten pelisääntöjen sopiminen oli jo ensimmäisten haastatteluiden aikaan lisääntynyt sekä alaisten että esimiesten kanssa. Yksi tiiminvalmentaja pohti tiimityöhön liittyviä haave- ja uhkakuvia seuraavasti:

"(...) kyllähän se niinko ympäristössä sellanen asia on, että kyllä se tietysti siinä luo ehkä epäluuloa vähän, että kun tää on niinko saneltu juttu ja jos tätä pitää lähteä viemään eteenpäin, niin kyllähän se tuntuu, että lieneekö tässä kovin paljon valmentajalla mahdollisuuksia, mutta jos se lähtee sieltä alhaalta päin niin kyllä sitoutumiset ja (...) sitoutumiset porukalta ja kaikki nämä niin on aivan toisenlaisessa tilanteessa sillon, että luulisin että siinä

on yks sellanen asia, että tätä on niinko härkäpäisesti tuotu ylhäältä alaspäin ja tiimijatuksen mukaan sen pitäis lähteä alhaalta ylöspäin." (tiiminvalmentaja 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tiiminvalmentajien haavekuvat eivät olleet toteutuneet. Osa tiiminvalmentajista halusi kuitenkin pyörittää kehityksen ratasta, vaikka tiimiytymistä ei useimpien mielestä ollut tapahtunut. Joidenkin mielestä tiimityö ei ollut vaikuttanut heihin mitenkään, vaan samat ongelmat ja murheet olivat tiiminvalmentajien kannettavana kuin ennenkin. Tiiminvalmentajista yksi koki olevansa "kriisissä", joten merkkejä uhkakuvien toteutumisesta oli näkyvissä.

"Haluaisin sitä (tiimityötä) vielä jatkaa, joskin se hitaasti menee, mutta tässä ihan selkeesti on näkyvillä se, että jos niinko ei ylemmältä taholta tule mitään viestiä, avoimuudesta puhutaan, mutta sieltä ei mitään tietoa tule, niin se jarruttaa tätä hommaa." (tiiminvalmentaja 2)

Osa **avainhenkilöistä** vakuutti haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa olevansa sitoutunut tukemaan tiimityöhanketta, vaikka valmista reseptiä onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisestä ei ollut olemassa. Tiimityön ikonin luominen koettiin kuitenkin haasteelliseksi tehtäväksi ja positiiviset odotukset antoivat avainhenkilöille voimaa jatkaa eteenpäin. Avainhenkilöt toivat vastauksissaan esille erilaisia näkökulmia tiimityöhön sitoutumisesta organisaation eri tasoilla. Työntekijöiden tasolla sitoutumisen uskottiin edellyttävän jonkinlaista palkitsemista siitä, että työ tehdään paremmin kuin ennen. Eniten avainhenkilöitä arvelutti keskijohdon sitoutuminen. Mikäli keskijohto ei ole hankkeen takana, tiimit ja tiiminvetäjät eivät saa tarvitsemiaan valtuuksia ja joutuvat toimimaan tiimityön onnistumisen kannalta mahdottomassa tilanteessa. Osa avainhenkilöistä tunnusti epäilevänsä hankkeen onnistumista, joten tiimityön vaikutusten uskottiin haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa olevan sekä positiivisia että negatiivisia.

"No, mä oon pyrkiny niinku ite purkaan pois semmosta, ku ihmisessä on semmonen luontainen muutoksen vastarintahalu, niin olen niin paljon käyny kaikenlaisia kouluja ja (...) tai en kouluja vaan kurseja ja semmosia, että sen tiedän että juna menee tavallaan ja tota siihen on sitten yritettävä niin paljon kuin suinkin sopeutua, ja ite oon tehny semmosen henkisen päätöksen, että ainakin yritän kaikin tavoin helpottaa, helpottaa ku tämmönen päätös on tullu, niin että sitä sillä myöskin päästäs eteenpäin ja sitten ne henkilöt, mitkä tämmösessä lähinnä vetovastuuseen ja vetoon tulee, niin niitten asemaa täytyy munkin myöskin tukee niin paljon, että he saavat semmosen arvostetun aseman." (avainhenkilö 1)

Tiimityön vaikutukset avainhenkilöihin eivät toisen haastattelukierroksen vastausten perusteella olleet kovin perustavaa laatua olevia. Kukaan haastatelluista avainhenkilöistä ei haastatteluiden toisessa vaiheessa tarkastellut tiimityön vaikutuksia sitoutumisen näkökulmasta. Voimat omaan organisaatioon sopivan tiimityön ikonin luomisessa olivat todennäköisesti loppuneet kesken, koska osa avainhenkilöistä vain totesi, että

"musta olis ollu kiva, jos olis tapahtunu aitoo tiimiytymistä (...)" (avainhenkilö 2)

Useimpien avainhenkilöiden mielestä parhaisiin toimintatapoihin työssä pyrittiin jatkuvasti, liittyi toimintatapaan 'tiimeilyä' tai ei. Joidenkin avainhenkilöiden kokemusten mukaan linjaorganisaatio oli rakenteena toimiva, eikä tiimityöhön siirtymisen jälkeen tästä toimintatavasta haluttu luopua. Avainhenkilöistä kaksi esitti, että tiimityöllä oli ollut vaikutusta, mikä näkyi pöytäkirjoissa, jolloin jonkin asian takana oli yksittäisten ihmisten sijaan ryhmä sekä uutena opittuna sanana - tiimi.

Työntekijöille tiimityöhön siirtyminen merkitsi haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa astumista junaan, jonka pääteasema ei ollut tiedossa. Osa työntekijöistä uskoi tiimityössä piilevän mahdollisuuden myönteisiin muutoksiin organisaatiossa, joten he eivät halunneet tuomita hanketta etukäteen. Useimmat työntekijät kamppailivat muutosvastarinnan pyörteissä eivätkä nähneet onnistumiselle mitään edellytyksiä. Heille tiimityö oli ase, joka herätti pelkoa lisääntyvästä työtaakasta tai työpaikan menettämisestä.

Työntekijöiden mielestä kysymys ei ole siitä, että kaikki muutosehdotukset tyrmätään. Uuteen ollaan valmiita asennoitumaan ja sitoutumaan, mikäli siinä nähdään mielekkyyttä. Ensimmäisen vaiheen haastatteluissa suurimpina jarrutekijöinä tiimityöhön siirtymiselle mainittiin organisaatorakenteet ja johtamistapa sekä joillakin osastoilla vallinnut huono ilmapiiri.

Kun tiimityön vaikutuksia työntekijöihin verrataan haastatteluiden ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa, voidaan todeta, että tiimityö oli kuin myrsky, joka uhkasi ja meni pois. Suurin osa työntekijöistä ennakoiti ensimmäisellä haastattelukierroksella tiimityön vaikutukset kielteisiksi, mutta toisella haastattelukierroksella lähes kaikki työntekijät totesivat, ettei tiimityö ollut vaikuttanut heihin mitenkään. Ainoastaan yksi haastateltu sanoi tiimityön vaikuttaneen häneen siten, että aina välillä sai käydä ohjausryhmän palavereissa.

"Meinasin sanoa, että tiimityö on vaikuttanu negatiivisesti, vaan ei nyt oikeastaan enää voi sanoa niinkään, että ei oikeastaan millään tavalla." (työntekijä 2)

7.4 Tiimityön onnistumisen edellytykset

7.4.1 Nykyisten toimintatapojen muuttaminen ja kehittäminen

Tiiminvalmentajien oli haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa vaikea nimetä mitään konkreettisia parannusehdotuksia siihen, miten nykyistä tapaa tehdä työtä tulisi muuttaa, jotta työtä olisi mukavampi tehdä. Osa tiiminvalmentajista ehdotti yhteistyön lisäämistä esimerkiksi siten, että tehtävät suunniteltaisiin yhdessä työntekijöiden kanssa. Tiiminvalmentajien mielestä tärkeää olisi se, että työntekijät itse kokisivat työtavan järkeväksi. Tässä tapauksessa

"(...) työ palkitsee, kiittää heitä jo ensimmäiseksi ja se on, se on yks sellanen asia ja se on myöskin tämmönen sitoutuminen sitä kautta kun näkisin, että jos tätä ei tule, niin sillä tiimillä ei ole mahdollisuuksia toimia, koska mitään semmosta taikasanaa ei ole, että "naps" (napsauttaa sormiaan) nyt se alko se tiimityö." (tiiminvalmentaja 1)

Sormia napsauttamalla ei muuteta työtapoja, jotka ovat muuttuneet osaksi jokapäiväistä käytäntöä. Yhtenä esimerkkinä kunnossapito-osaston tiiminvalmentaja toi esille hakulaitteen. Piipparin soidessa työntekijän on lähdettävä 'keikalle' tietämättä etukä-

teen minkäläinen tehtävä on odottamassa. Osa tiiminvalmentajista esitti, että nykyistä tapaa tehdä työtä ei pysty eikä ole tarvekaan muuttaa. Tämän näkemyksen mukaan tiimityöhön siirtyminen ei tule muuttamaan varsinaista työsuoritusta. Toisaalta esitettiin, että päivittäiset rutiinit voisivat tulla enemmän tiimien hoidettavaksi, jolloin ne voisivat kehittää nykyisiä työskentelytapoja.

Haastatteluiden toisessakin vaiheessa tiiminvalmentajilla oli muutosehdotuksia enemmän selityksiä sille, miksi toimintatapoja oli niin vaikea muuttaa. Osa tiiminvalmentajista tosin uskoi, että toiminnan kehittäminen tiimityön suuntaan parantaisi sekä työn mielekkyyttä että tulosta. Toimintatavan muuttaminen tiimien avulla olisi kuitenkin edellyttänyt valmiiksi suunniteltujen menettelytapojen antamista tiimeille sekä vastuun ja valtuuksien selkeyttämistä.

Pakkaushallien tiiminvalmentajien mielestä toiminnan mielekkyys ja tuloksen parantaminen eivät olleet aina samansuuntaisia intressejä. Toimintatapojen muuttamiselle löytyi perusteltuja esteitä. Ensinnäkin pakkauskoneen käyttäjän monotonista tehtävää samalla pakkauskoneella perusteltiin sillä,

"kun on määrätty määrä ihmisiä ja määrätty määrä koneita, ja määrätty ihmiset on aina määrättyillä koneilla, niin sitä kautta tulee toisaalta kans sitä laatua, ett tota ne ihmiset tietää, miten se kone käyttäytyy (...)" (tiiminvalmentaja 2)

Rajoituksia toimintatapojen muuttamiselle asettivat joidenkin tiiminvalmentajien mielestä työntekijöiden fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet. Iäkkäämmiltä työntekijöiltä ei välttämättä voi vaatia ketteryyttä kiipeillä katon rajassa kulkevien laatikoiden selvittäjinä. Jotkut tehtävät taas vaativat ronskia miesvoimaa. Osa työntekijöistä oli ollut samassa tehtävässä kymmenestä kolmeenkymmeneen vuoteen, joten "urautuminen" ja "laitostuminen" olivat esteitä paitsi tiimiytymiselle myös uuden oppimiselle.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa osa **avainhenkilöistä** koki, että toimintatavoissa ei ollut tarvetta suuriin muutoksiin. Esimerkiksi kunnossapito-osastolla vuosien saatossa tehdyt muutokset olivat sekä tehostaneet että järkevöittäneet työtapoja, jotka koettiin jo haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tiiminomaisiksi. Kun toimintaa tarkasteltiin asetetta laajemmasta perspektiivistä arveltiin parantamisen varaa olevan avoimuudessa ja tavoitteiden asettamisen prosessissa.

Avainhenkilöiden mukaan henkilöstö puhuu avoimuuden puutteesta sekä ihmisten välisissä suhteissa että tiedonkulussa, mitä omat havaintoni kesätyössä ollessani vahvistivat. Organisaatioiden kyky selviytyä turbulentissa ympäristössä perustuu osittain organisaatioiden kykyyn vastaanottaa ja tulkita informaatiota sekä siirtää tämä informaatio ilman vääristymiä läpi kommunikaatioverkkojen. Nämä kommunikaatioverkot ovat riippuvaisia työntekijöiden joukossa olevasta tiedon määrästä, laadusta ja vuoro-vaikutuksen malleista. (Skruber 1987.)

Avoimuuden lisäksi avainhenkilöt korostivat tavoitteiden merkitystä toiminnan tehokkuuden ja mielekkyyden tehostajana. Ensinnäkin tavoitteiden pitäisi olla selkeät. Kun tavoitteet ovat selkeät, voidaan keinoja niiden saavuttamiseksi miettiä tiimeissä, koska "useampi pää miettii paremmin kuin yksi pää." Lisäksi on tärkeää, että ylätason tavoitteet konkretisoidaan hallittaviksi kokonaisuuksiksi, joihin tiimit voivat toiminnassaan vaikuttaa.

"(...) palastellaan tätä toimintaa riittävän pieniksi palasiksi ja sitä yhtä palasta siinä ketjussa hoitaa sitten tiimi, joka tekee tämmöstä ei kaukoputkella sitä työtä, vaan mikroskoopilla ja löytää sieltä ne aika pienetkin asiat, ja nimenomaan ne pienet asiat. Kun ne kuvataan ja peila-

taan, niin huomataan että tässähän on monia semmosia juttuja mihin, mitä meidän tiimi taikka minä voi vaikuttaa." (avainhenkilö 1)

Avainhenkilöillä oli valtaa muuttaa omia työtapojaan, niin että ne olivat mielekkäitä ja tehokkaita. Vastauksissaan avainhenkilöt peilasivatkin lähinnä, miten toimintaa tulisi muuttaa organisaation alemmilla tasoilla. Skruuber (1987, 55-78) on tarkastellut organisaatioita selventävinä oppimisympäristöinä ja esittää kehyksen, joka muodostuu neljästä suunnitteluperiaatteesta. Yksi suunnitteluperiaatteista on omatoimisuusperiaate, joka kuvaa missä määrin organisaation jäsenet ovat vapaita fyysisistä ja psyykkisistä riskeistä, ja voivat pyrkiä persoonalliseen ja ammatilliseen kasvuun haastavammissa ja vastuullisemmissa tehtävissä määrittelemällä uudelleen esteitä ja rajoittavia tekijöitä työssään.

"Mä olen semmosessa asemassa, että jos mä en viihdy mä järjestän asiat toisin (...)" (avainhenkilö 2)

Avainhenkilöiden mukaan toiminta olisi tehokkaampaa, jos työntekijät olisivat motivoituneita ja kaikki tekisivät kykijensä mukaan. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa osa avainhenkilöistä esitti, että jotkut työntekijöistä "matkustavat vapaalipulla" ja luovat huonoa henkeä työpaikalle. Skruuberin (1987) mielestä on omituista, että motivaatiosta puhutaan yleensä hierarkiassa alemmalla tasolla olevien työntekijöiden kohdalla.

Avainhenkilöt eivät löytäneet vastauksissaan ratkaisua edellä mainittuihin ongelmiin. Pelkkä rahallinen palkkio arvioitiin riittämättömäksi keinoksi saada ihmiset sitoutumaan ja panostamaan työhönsä. Puheet palkasta, eduista ja fyysisestä turvallisuudesta eivät Skureberinkaan (1987) mukaan riitä, vaan on tarve tutkia kuinka työympäristö kaikilla tasoilla voi mahdollistaa omatoimisuusperiaatteen toteutumisen. Myös Magjuka ja Baldwin (Guzzo & Dickson 1996, 311) ovat tutkittuaan 72 tuotantotiimiä tulleet siihen tulokseen, ettei tiiminjäsenten palkkaus vaikuta tiimien tehokkuuteen.

"Sit on aina ajateltu semmosia tulospalkkioita, palkitseminen olis osa sitä, mutta ei sekään sitten vaan pitkälle auta. Esimerkiks minä, niin mulle ei niinku sillä tavalla se vaikutas, että mä nytkin teen työni niin hyvin ku mä osaan ja pystyn, että jos mä saan tulospalkkiota, niin kiitos vaan, kyllä mä otan mielelläni, mutta ei se sinänsä niinku mua pane työskenteleen enää paremmin." (avainhenkilö 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa peräänkuulutettiin jälleen Skruuberin (1987) omatoimisuusperiaatetta työn mielekkyyden ja tulosten parantamisen välineenä. Työntekijöillä pitäisi avainhenkilöiden mielestä olla enemmän uskallusta ja luottamusta hullujenkin ideoiden kokeilemiseen. Tie uskallukseen ja varmuuteen kävi avainhenkilöiden mielestä tiedon ja osaamisen kautta, joita työntekijöillä ei ollut riittävästi. Työntekijöiden tiedon ja osaamisen kehittämisen tavat olivat vielä epäselviä avainhenkilöille, joita vastassa olivat vanhat tavat toimia, tiukassa istuva pomottelu sekä huono ilmapiiri.

Tavoitteiden asettamisen prosessi sai haastatteluiden toisessa vaiheessa vain yhden maininnan toiminnan mielekkyyden ja tuloksen parantamisen keinona. Osallistumisen sijaan peräänkuulutettiin todellisia vallankäytön välineitä. Osa avainhenkilöistä uskoi, että vallan deegoiminen ihmisille, joilta puuttui motivaatiota olisi keino parantaa heidän sitoutumistaan. Ongelmaksi koettiin, että suuret raamit määräytyivät muualta, jolloin oman yksikön valta oli rajallista ja jaettavaa oli liian vähän. Kehityssuunta vallan deegoimisen suhteen oli ollut tiimiytymiselle nurinkurinen, sillä osa

avainhenkilöistä koki omien vaikutusmahdollisuuksiensa huonontuneen, vaikka he itse eivät olleet delegoineet valtaansa alaspäin.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **työntekijöiden** vastauksissa risteilivät erilaiset tuntemukset oman työn mielekkyydestä ja haastateltujen mieleen pullahti enemmän työn kehittämiseen liittyviä ongelmia kuin muutosehdotuksia. Maidon- ja mehunpakkaushallin työntekijöiden rooli organisaatiossa tuntui olevan lähellä Skruberin (1987) kuvaamaa potilasta, joka on seurausten passiivinen vastaanottaja. Skruberin (1987) esittämä perspektiiviperiaate selittää erilaisia asenteita tai rooleja, joita yksilöllä voidaan olettaa olevan koskien organisaatiota. Hän voi kokea olevansa potilas tai tuomari, jolla on kyky arvioida ja päätellä sekä omaa että muiden käyttäytymistä.

Pakkauskoneen käyttäjän työn mielekkyys on siinä, että pakkauskoneet toimivat moitteettomasti. Työtä tehdään tunnollisesti päivästä toiseen, mutta sen yksitoikkoinen luonne lienee johtanut siihen, että kehitymis- ja kehittämismahdollisuuksia omassa työssä on vaikea havaita. Pakkauskoneen ajurin työ on kapea-alaista, vaikka myös rutiiniluontoisten suoritustehtävien menestyksellinen suorittaminen edellyttää kokemukseen perustuvaa 'hiljaista' tietoa, mikä jää vaille virallista tunnustusta esimerkiksi töiden suhteellisia vaatimuksia määriteltäessä (Kasvio 1995, 189; Ojala 1996, 144; Zuboff 1990, 212-214).

"... täällä meillä nytten on käymässä justin semmostakin, että pitäis innostua tiimeilystä, mutta sitte kuitenkin puhutaan palkanvähennyksestä, niin se ei motivoi työntekijää semmonen, jonka niinku työ ei anna ihmiselle ku sen palkan tavallaan. Eihän se anna meille henkisesti mitään semmosta, että me saatas siitä itellemme jotain muuta, tommosessa niinku pakkaustehtävässä olevasta työstä..." (avainhenkilö 1)

Tiimityön filosofia leijaili omissa korkeuksissaan, mutta käytännön tasolla se odotti vielä parempia päiviään. Työntekijöiden mielestä työ olisi mielekkäämpää, jos vaikutusmahdollisuudet ja tiedonkulku paranisivat, mutta samalla he totesivat, että todelliset paukut muutoksen toteuttamiseksi puuttuivat. Ongelma ei koske vain Pitäjänmäen meijeriä ja mehutehdasta, vaan länsimaiselle teolliselle kulttuurille ominainen kehitystoiminnan rajallisuus on sinällään tunnistettu jo kauan sitten, ja sitä on pyritty lievittämään mm. kannustamalla yritysten tuotannollista henkilöstöä aktiiviseen aloitetoimintaan. Käytännössä aloitetoiminnan laajuus ja merkitys ovat kuitenkin jääneet useimmiten suhteellisen rajallisiksi, mikä johtuu paljolti siitä, että itse työnteon hierarkisesti järjestetyt perusrakenteet ovat säilyneet pääosin entisellään (Kasvio 1995, 184).

Osa haastatelluista työntekijöistä arveli, että toiminnan suunnittelussa sekä suunnittelun ja pakkausosastojen välisessä tiedonkulussa olisi ollut parantamisen varaa. Suunnittelijoiden ja suorittajien välillä vallitsee Kasvion (1995) mukaan kahtiajako, mikä heijastuu niin tuotannon sujuvuuteen kuin ilmapiiriinkin. Tuotteita ja niiden valmistusprosesseja suunnittelevalla henkilöstöllä ei ole välttämättä riittävän hyvää tietämystä suunnittelemiensa tuotteiden valmistettavuudesta tai prosessien tosiasiallisesta toimivuudesta. Vastaavasti näitä asioita koskeva työntekijöiden tuotannollinen kokemus on jäänyt lähes kokonaan hyödyntämättä. Mieleeni muistuu mehunpakkausosaston työntekijän kommentti aihioista, jotka olivat hänen mielestään liian pehmeitä. Henkilö totesi, että kohta varmaan pakataan mehua paperipusseihin.

Toiminnan rationalisointi ja huhut meijerien toiminnan lakkauttamisesta olivat jättäneet haastatteluiden toisessa vaiheessa jälkensä työntekijöihin. Epätietoisuus yhdessä huonon tiedonkulun kanssa olivat syöneet työntekijöiden motivaatiota. Raju kustannusten karsinta heijastui myös käytännön työhön. Laitehankinnat olivat jäissä ja varsinkin mehunpakkausosastolla työntekijät sanoivat, ettei työntekijöiden vähyyden takia osa kykene pitämään minkäänlaisia taukoja työssään.

"(...) joko sitten pistää pakolliset tauot ja koneet kiinni tai jotain, joku systeemi siihen täytyy tulla, mut ei toi (...) ei toi oo enää mielekästä tehdä kahdeksaa tuntii töitä, ett juokset äkki vessassa, niin se ei oo. En mä oo missään työpaikassa vielä ollu, että mä oon tehny urakkatyötäkin, mut kyllä siellä on sentään tauot saanu pitää." (työntekijä 2)

Mehunpakkausosastolla työntekijät kritisoivat, etteivät työnjohtajat tai tiiminvetäjät auttaneet työntekijöitä esimerkiksi edellisen kaltaisissa ongelmatilanteissa ja näyttäneet malliesimerkkiä siitä, miten töihin tartutaan. Maidonpakkauspuolen haastatellut työntekijät olivat tyytyväisempiä työnjohtajiensa tai tiiminvetäjiensä toimintaan.

Pakkausosastojen haastateltujen työntekijöiden mukaan yksitoikkoiseen työhön loisi mielekkyyttä parempi yhteishenki ja tehtävien kierrätys, mikä käsittäisi muutakin kuin erilaisten pakkauskoneitten käyttöä. Tämä oli käytännössä mahdotonta, koska minimimiehityksellä toimittaessa koneen äärestä ei voinut poistua opettelemaan uusia tehtäviä.

"Ei oo paljon varaa ruveta leikkimään sillon, kun pitäs paljon pakata mehua." (työntekijä 2)

7.4.2 Suhtautuminen tiimeihin organisaatiossa yleensä

Haastattelemani tiiminvalmentajat, avainhenkilöt ja työntekijät arvioivat, että suhtautuminen tiimityöhön oli yleisesti ottaen varauksellista haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa syksyllä 1994. Haastatteluiden toisessa vaiheessa syksyllä 1995 huoli oman yksikön tulevaisuudesta kätki alleen tiimit.

Tiiminvalmentajien mielestä hankkeen aloittamisajankohta oli huono ja varsinkin kun aloite tiimityöhön siirtymiseen tuli ylhäältä, se yhdistettiin ihmisten miellissä keinoksi vähentää henkilöstöä. Kasvio (1995, 222) mainitsee muutosvastarinnan syntyvän, kun asianomaiset epäilevät kehityspyrkimysten taustalla olevan muita kuin julkilausuttuja motiiveja. Julkipuheen tasolla vedotaan yhteisesti hyväksytyihin tavoitteisiin, mutta todellisuudessa oletetaan olevan kyse 'kusetuksesta' tai ainakin sen yrittämisestä. Edelliseen liittyy, että Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla epäiltiin johdon ja keskijohdon sitoutumista hankkeeseen.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tiiminvalmentajat arvioivat, että toinen merkittävä syy ihmisten varaukselliseen suhtautumiseen oli tiedon puute. Työntekijät epäilivät, että johto ei oikein itsekään tiedä mitä on tekemässä, joten heidän oli sitäkin vaikeampi kuvitella minkälaisia vaikutuksia tiimityöllä olisi heidän omaan työhönsä. Yksi tiiminvalmentajista uskoi onnistuneensa skruuvaamaan työntekijöiden asenteita hivenen myönteisemmiksi hanketta kohtaan painottamalla uusien toimintatapojen hyviä puolia.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tiiminvalmentajat uskoivat tiimityön painuneen taka-alalle, kun suuremmat asiat meijerialaan liittyvine myllerryksineen olivat pinnalla. Tiimityötä kohtaan ei tiiminvalmentajien mukaan tunnettu kovin suurta mielenkiintoa ja tilanteen kuvattiin rauhoittuneen syksystä 1994. Suhtautuminen tiimityöhön oli nimellisesti positiivista, mutta käytännössä negatiivista.

"Jos asiat toimisivat niin kuin paperilla esitetään ja mitä tästä tiimityön perusideasta puhutaan, niin totta kai kaikki olisivat siihen tyytyväisiä, ja toiveissa on, että myöskin näin

toimisi, mutta yleisempi käsitys on kuitenkin se valitettava asia, että saneerauksen apuväline." (tiiminvalmentaja 2)

Tiiminvalmentajat pysyivät haastatteluiden toisessa vaiheessa ensimmäisellä haastattelukierroksella esittämässään tulkinnassa, että varauksellinen suhtautuminen tiimityöhön johtui ainakin osittain hankkeen käynnistämisaikakohtaan liittyneistä henkilöstövähennyksistä.

Avainhenkilöt tulkitsivat muiden ryhmien tavoin suhtautumisen tiimityöhön olleen haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa varauksellista. Myös perusteet kielteisesti sävyttyneelle suhtautumiselle olivat entuudestaan tuttuja. Henkilöstön irtisanomiset ja epätietoisuus herättivät pelkoa ja epäluuloisuutta hanketta kohtaan.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa avainhenkilöt kuvailivat suhtautumista tiimityöhön ylimalkaiseksi. Tiimityö oli hyväksytty pakollisena asiana, mutta useimmissa se herätti reaktion "kunhan ei tarttis nyt tälle tehdä jotain." Osa avainhenkilöistä uskoi, että kunnossapito-osastolla tiimityöhön suhtauduttiin muita osastoja 'ymmärtäväisemmin'. Avainhenkilöt yhtyivät tiiminvalmentajien näkemykseen, jonka mukaan yksikön kohtalo kätki tiimit alleen, jolloin tiimityö ei ollut suuri asia. Lisäksi tiimityön ajateltiin olevan liikaa mallia ja liian vähän käytäntöä. Osa avainhenkilöistä arveli, että tiimityö oli byrokratisoitunut muistioden tekemiseen ja lukemiseen, jolloin käytäntö oli unohtunut.

Lähes kaikki haastatellut **työntekijät** kuvailivat suhtautumista tiimityöhön kielteiseksi haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa. Valion pitkän historian aikana ihmisiä oli ajettu sisään erilaisiin filosofioihin, mutta ennemmin tai myöhemmin johdolta oli loppunut puhti kesken ja toimintatavat olivat palanneet vanhoille urille. Paljon nähneet ja kokeneet työntekijät eivät siis jaksaneet uskoa tiimityön aiheuttavan suuria muutoksia heidän työssään.

Myös tehtaan lähihistoria oli muodostunut painolastiksi tiimityöhankkeelle. Ensimmäisissä haastatteluissa työntekijät sanoivat olleensa jo reilun puolentoista vuoden ajan eräänlaisen riiston tai "poisottamisen" kohteena. Pahimmassa kurituksessa tuntuivat olleen kunnossapito-osaston työntekijät, joiden suhtautuminen tiimityöhön olikin haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa erittäin negatiivinen. Toiminnan rationalisoinnin taustalla ovat taloudelliset tekijät, mutta toimenpiteiden kohteiksi joutuvat ihmiset.

"... se on aika niinku raju vastakohta, ett ensiks sinulta periaatteessa jotain otetaan, ja sit sun pitäis kuitenkin antaa ja sitoutua siihen antamiseen." (työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa suurin osa haastatelluista työntekijöistä arvioi suhtautumisen tiimityöhön muuttuneen ensimmäisestä haastattelukerrasta. Kun haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tiimityön ajateltiin olevan keino vähentää työntekijöitä ja lisätä jäljelle jäävien työtaakkaa, haastatteluiden toisessa vaiheessa työntekijät huomasivat, ettei tiimityö "oo tuonu kovin kummosia muutoksia" työtehtäviin. Lähes kaikkien haastateltujen työntekijöiden mukaan tiimityö oli joko painunut kokonaan unohduksiin tai sitten se oli hyvä vitsi ja irvailun kohde. Haastatelluista työntekijöistä vain kaksi sanoi suhtautumisen tiimityöhön olevan edelleen negatiivista. Tosin toinen heistä kuvasi suhtautumisen tiimityöhön olevan "puhenegativismia."

"Aika harva täällä enää muistaakaan, että me ollaan tiimissä." (työntekijä 2)

"No se on vähän semmonen asia, ett jengi nauraa sille. Sillä lailla, ettei sitä oteta vakavasti ollenkaan (...) Se on vaan semmonen termi, mikä nyt täällä pyörii." (työntekijä 2)

7.4.3 Oma suhtautuminen tiimityöhön

Tiiminvalmentajien oma suhtautuminen muutoshankkeeseen vaihteli haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa melkoisesti, vaikka kukaan ei suoranaisesti vastustanutkaan tiimityötä. Syksyn 1994 haastatteluita edeltäneellä viikolla valmentajat olivat olleet pari päivää kestäneessä koulutuksessa, mikä oli vahvistanut monen uskoa tiimityöhön ja hälventänyt alkuepäilyjä. Osa tiiminvalmentajista uskoi, että tiimityö helpottaisi omia tehtäviä, kun vanhakantainen työjohtotehtävä jäisi pois, eikä käskytystä enää tarvittaisi. Toiset taas arvelivat, että tiimityö soveltuu parhaiten projektityöskentelyyn. Tiimityötä kannattaneet valmentajat sanoivat olevansa sitoutuneita tiimityön eteenpäin viemiseen, mutta epäilivät samalla, että "hommaan palaa liikaa ruutia" mikäli "ylemmät henkilöt" eivät ole sitoutuneita ja tiimityön tukeminen ja tekeminen lepäisi tiiminvalmentajien harteilla. Tilanne voisi pahimmillaan johtaa siihen, että tiimityö ei pääsisi alkuun, mutta sitä olisi kaikista huolimatta yritettävä tehdä.

"Heittäytyisin mieluusti mukaan, mutta kuten vertauskuvallisesti sanoisin, ei uskalla heittäytyä uima-altaaseen polskimaan, kun kukaan johtohenkilöistä ei ole sitä vielä tehnyt. Johtaja voi vetää tulpan altaasta, ja on nolo jäädä kroolaamaan kuivan altaan pohjalle."
(tiiminvalmentaja 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tiiminvalmentajien oma suhtautuminen tiimityöhön vaihteli myönteisestä varaukselliseen. Tiimityöhön myönteisesti suhtautuneet tiiminvalmentajat peräänkuuluttivat edelleen johdon tukea. Tukea olisikin tarvittu, sillä yksi tiiminvalmentaja koki epäonnistuneensa tehtävässään epäillen, ettei hänellä ollut valmiuksia toimia tiiminvetäjänä. Työntekijöiden asenteiden muokkaaminen koettiin yleisesti ottaen ongelmalliseksi ja vaativaksi tehtäväksi. "Tiimibuumi" oli joidenkin tiiminvalmentajien mukaan pikemminkin jarruttanut tiiminomaiseen työskentelytapaan siirtymistä kuin edistänyt sitä. Valiossa vallinnut odottava ilmapiiri heijastui tiiminvalmentajienkin vastauksissa, sillä osa tiiminvalmentajista odotti suurempia päätöksiä, jolloin tiimityö hyllytettiin odottamaan parempia päiviään.

Haastateltujen **avainhenkilöiden** suhtautuminen tiimityöhön vaihteli ensimmäisissä haastatteluissa positiivisen odottavasta varaukselliseen ja epäilevään. Toisinaan nämä toisilleen vastakkaiset suhtautumistavat esiintyivät samankin vastauksen sisällä. Tiimityö oli toisaalta toiveiden tynnyri, jonka myötä työntekijöiden toivottiin osallistuvan entistä enemmän toiminnan kehittämiseen ja muovaamiseen, jolloin kaikkien aivokapasiteetti ja piiloresurssit saataisiin hyödynnettyä. Tiimityöhön positiivisesti suhtautuneet toivoivat tiimityön tuovan tullessaan tehostuneempaa toimintaa sekä iloisempia ja rohkeampia ihmisiä. Tiimityöhön varauksellisesti suhtautuneet perustivat epäilynsä lähinnä organisaation historiaan ja tiimityön käynnistämistapaan. Monet haastatellut avainhenkilöt viittasivat Valion perinteisiin autoritaarisena linjaorganisaationa, jossa vanhat valtajännitteet saattaisivat muodostua esteiksi uudelle toimintatavalle. Nämä käsitykset saivat joidenkin avainhenkilöiden mielestä vahvistusta, kun tiimityöhön siirtyminen tuotiin ensimmäisen kerran julki Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla. Monet avainhenkilöt kokivat tiimityöhön siirtymisen määräyksenä, jota oli pakko viedä eteenpäin, vaikka siihen ei olisi aina uskonutkaan. Avainhenkilöistä yksi ei yhtynyt edelliseen näkemykseen tiimityön määräyksenomaisesta käynnistämisestä.

"Olen sitoutunut sen (tiimityön) kehittämiseen. Ei niin, että se tulee määräyksenomaisesti, että nyt pannaan tiimit pystyyn koko talossa, vaan niin että tehdään tää valmennusvaihe hyvin ja harkiten, ja pyritään tässä sitä kommunikaatiota ja avoimuutta viemään koko

henkilöstöön. Ja sitten, niin että saataisiin muutama semmonen hyvä pilotti sinne pystyyn, jossa niinku on valmiudet ihmisillä ryhtyä tämäntyyppiseen työhön." (avainhenkilö 1)

"No, mä yritän niinku ihan kaikin tavoin auttaa sitä, että se menis eteenpäin se asia, ja yritän kuitenkin sillä tavalla, ettei tässä nyt lähdetä mitään semmosia harppauksia tekemään, niinku ensimmäisen kerran, kun meidän talossa se tuotiin julki, niin sanottiin, että on päätetty että talossa aletaan tiimityö, ja piste." (avainhenkilö 1)

Useimpien avainhenkilöiden suhtautuminen tiimityöhön oli ristiriitainen toisella haastattelukierroksella. Tiimiytyminen oli edistynyt odotettua hitaammin, jolloin siihen liitetyt odotukset tuntuivat kaukaisilta haavekuvilta. Tiimiytymiseen oli avainhenkilöiden mukaan liittynyt "pakon makua" ja "pintatasolla toimimista", mikä sai osan avainhenkilöistä pohtimaan, oliko parempi toimia tiimioppien mukaan vai niin kuin hyväksi oli havaittu. Avainhenkilöistä kaksi edusti ääripäitä omassa suhtautumisessaan tiimityöhön. Toinen heistä sanoi suhtautuvansa tiimityöhön positiivisesti ja toinen taas epätoivoisesti.

Suurin osa haastatelluista **työntekijöistä** kuvasi haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa omaa suhtautumistaan tiimityöhön odottavaksi tai kielteiseksi. Osa työntekijöistä vastasi olleensa aluksi jopa innostuneita tiimityöstä odottaessaan sen lisäävän työn mielekkyyttä tai tuovan rahallista hyötyä. Alkuinnostus näiden työntekijöiden kohdalla oli kuitenkin ajan myötä vaihtunut epäilyiksi: "Onko sittenkään jotkut henkilöt tuolla yläpäässä ihan vilpittömiä asian eessä?" Työntekijät kokivat, että tiimityön pelisäännöt saneltiin heille yksipuolisesti, mikä johti epäilyihin, että tiimityötä käytetään jonkinlaisena välineenä työntekijöitä vastaan. Odotukset rahallisesta hyödystä kariutuivat 1994-1995 vuoden vaihteessa vuorolisiin suunniteltuihin alennuksiin. Pinnan alla kytivät myös liittotasolle asti johtaneet erimielisyydet johdon ja elintarvikeliiton välillä. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että useimmat haastatellut työntekijät suhtautuivat passiivisesti tiimityöhankkeeseen ja kuvailivat omaa suhtautumistaan sanoilla "sen aika näyttää" tai "sen näkee sit".

"No sehän, ensin... en mä sitä nyt sillä säikähtäny, mutta semmonen pelottava sanahan se on heti että mitä tämä pitää takanaan, kun se tuotiin esille, että mitä tää pitää takanaan, että mikä ketunhantä nyt on kainalossa, että se oli niinku kaikille... tai semmonen reaktio tietenkin että se oli jotain uutta ja sitten täällä Valiossa vielä kun on vähän semmonen käymistila muutenkin oli sillon keväällä (1994), että minusta niinku täällä ni se vähän huonolta pohjalta niinku lähtee tavallaan tämä tiimi, koska tota samanaikaisesti ku tätä tiimiä alettiin täällä puhumaan, niin oli näitä henkilöstövähennyksiä samaan aikaan... niin ilman muuta ihmisille tuli semmonen reaktio ja itelläniki, että tota ett joo että nyt niinku pannaan väkee pois ja sitten sanotaan, että nyt mennään tiimiin. Tiimin varjolla tehdään jotain muuta, kun mitä niinku maalaisjärjellä ajattelee, ett se vaan käsittää sen että pannaan porukat kasaan ja on omat ne ryhmänsä." (työntekijä 1)

Zuboff (1990, 332-333) havaitsi tutkimuksessaan, että työntekijöille oli tärkeää tunne yhteisestä sopimuksesta, joka ulottui johdon ja ammattiliiton yhteisesti allekirjoittaman muodollisen asiakirjan yli; työntekijät odottivat jotain syvempää ja kestävämpää - johdonmukaisia yhteisiä periaatteita. Sopimuksen alaisen tilan tunnolla oli Zuboffin mukaan psykologinen vaikutus: se piti yllä uskoa oikeudenmukaisuuteen ja reiluun peliin. Työntekijällä on tunne, että hän on osallistuja eikä vain uhri. Tämän sopimuksenvaraisen tasapainon murenemisesta syntyvä epätietoisuus voi aiheuttaa epäpätevyden ja uhrautumisen tunteita. Silloin syntyy vihamielisiä reaktioita.

"Sit ihmetellään, ett miksei ihmiset oikein lähde mukaan siihen, ett... kauheen hyvin on, jos se johonki päin lähtee oikein pyörimään kunnolla toi tiimihomma, ett niin huonot edellytykset sille on annettu, ett ei paljo huonompia voi olla." (työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa työntekijät eivät enää kuvanneet omaa suhtautumistaan tiimityöhön kielteiseksi ja vain yksi haastateltu sanoi olevansa odottavalla kannalla tiimityön suhteen. Useimpien mielestä tiimityö oli hyvä ajatus, mikä ei toiminut käytännössä omassa työyhteisössä. Ainoastaan laboratorion työntekijät erittelivät suhtautumistaan tiimityöhön siten, että heidän suhtautumisensa tiimityöhön olisi ollut positiivisempi, jos he olisivat saaneet muodostaa oman tiiminsä. Useimmille tiimityö oli kuin varjo, joka seurasi halusi tai ei: "Siinähan se mukana tulee."

7.4.4 Tiimityön tukeminen

7.4.4.1 Miten tiimityötä tuettiin?

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tiimityön rakentaminen oli pääasiassa tiiminvalmentajien harteilla. Tähän tehtävään he olivat saaneet työkaluja tiiminvalmentajille suunnatusta koulutuksesta, mutta muuten he olivat tehtävään aseettomia. Tiiminvalmentajien oli vaikea nimetä mitään konkreettisia asioita, joilla tiimityöhanketta olisi tuettu. Edellä mainitun koulutuksenkin huomioi vain yksi tiiminvalmentaja. Kaikissa tiiminvalmentajien vastauksissa sen sijaan viitattiin tavalla tai toisella johto- ja päällikkötason tukeen, minkä koettiin jäävän pelkkien puheiden tasolle. Lähes kaikessa tiimikirjallisuudessa ylimmän johdon tuen katsotaan vaikuttavan muutosyhtälöön enemmän kuin minkään muun tekijän, eikä tuella tässä tapauksessa tarkoiteta yhden puheen pitämistä tai muistion allekirjoittamista, vaan johtajan näkyvää työpanosta (ks. esim. Carr 1995, 8; Stott & Walker 1994, 417; Wright & Brauchle 1995, 35).

"(...) johtoryhmän pöytäkirjassa on joku koruton lause vaan, että tiimityötä elvytettävä (...)"
(tiiminvalmentaja 2)

Useimmat tiiminvalmentajat sanoivat kehittäneensä ja sompailleensa tiimityötä itsekseen myös haastatteluiden toisessa vaiheessa. Johdon tuki koettiin vähäiseksi, vaikka yksi tiiminvalmentaja sanoikin, että tiimityötä tuettiin antamalla tiimeille päätäntävaltaa käyttää varoja. Käytännössä tiimit olivat ilmeisesti ottaneet itselleen nämä valtuudet. Päällikkötason tuki konkretisoitui satunnaisesti tiiminohjausryhmän kokouksiin, mutta muutoin tiiminvalmentajat kokivat, ettei mikään kannustanut tiimityöhön.

Avainhenkilöiden näkemykset siitä, miten tiimityötä hankkeen aloittamisajankohtana tuettiin, sisälsivät ristiinvetoa. Ensimmäisissä haastatteluisissa esitetty näkemys, jonka mukaan tiimityön ideologiaa tuettiin näkyvästi koko organisaation tasolla, jäi yksittäisen maininnan tasolle samoin kuin kommentti, jonka mukaan tiimityötä oli tuettu ainoastaan sitouttamalla päälliköt hankkeeseen. Jälkimmäinen oli omiaan ruokkimaan päälliköiden kohdalla ilmiötä nimeltä muutosvastarinta. Ihmiset vastustavat muutoksen kohteeksi joutumista tilanteessa, jossa joku päättää, että jonkun toisen tilanne olisi parempi, jos hän muuttuisi. Carrin (1995, 4-5) mukaan ihmisillä on työelämässä täysi

oikeus kieltäytyä lähtemästä riemukkaasti minkä tahansa ohikiitävän muotioikun perään, eikä tätä vastarintaa ole perusteltua tulkita yleiseksi muutoksen vastustamiseksi.

Kasvio (1995, 22) esittää, että yksi muutosvastarinnan syy voi olla siinä, että esitettyjen toimintamallien eli tässä tapauksessa tiimityön ei uskota soveltuvan asianomaiselle työpaikalle. Joissakin tapauksissa irrationaaliseksi leimautuva muutosvastarinta voikin olla pohjimmiltaan täysin rationaalista. Se saattaa pyrkiä säilyttämään sellaisia vanhoihin käytäntöihin sisältyneitä tuottavan toiminnan aineksia, jotka ovat jääneet kehittäjiltä näkymättömiin. Kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että muutosvastarintaa ei käsiteltäisi pelkkänä menneisyyden jäänteinä tai toimintaa tarpeettomasti haittaavana esteenä, vaan sen eri ilmentymiä tulkittaisiin tärkeänä signaalina kehitystyössä noudatettujen konseptien mahdollisista rajoista ja puutteellisuuksista.

Tiiminvalmentajille suunnattu koulutus mainittiin avainhenkilöiden vastauksissa yhdeksi merkittävimmäksi keinoksi tukea tiimityötä. Haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa tiimityön saloja avattiin koulutuksen avulla tiiminvalmentajille, mutta kehityksen pyörän liikkeelle saamiseksi myös esimiesten olisi pitänyt nähdä tiimityön mahdollisuudet. Jotta tiimityö ei jatkossa olisi pelkkää tekohengittämistä, koulutuksen tulisi olla jokapäiväistä leipää yksilöiden ja ryhmien kehittämisessä.

Ohjausryhmien kokouksia pidettiin avainhenkilöiden vastauksissa merkinä tiimityön tukemisesta, koska niiden katsottiin parantavan tiedonkulkua. Ensimmäisten haastattelujen aikaan syksyllä 1994 ohjausryhmät kokoontuivat suhteellisen säännöllisin väliajoin, mutta varsinkin kesällä 1995 tiimityö ohjausryhmän kokouksineen oli suvannossa. Kaikki haastatellut eivät myöskään yhtyneet näkemykseen, jonka mukaan ohjausryhmien kokoukset olisivat olleet informaation kulun kannalta tärkeitä. Joidenkin mielestä ohjausryhmissä käsiteltävät asiat liikkuvat liikaa ruuvien ja muttereiden tasolla, ja samat jutunjuuret siirtyivät kokouksesta toiseen.

Yksi tiimityön näkyvä maamerkki oli tiimikirjasto, joka sijaitsi meijerirakennuksessa. Työntekijöiden matka kulki lähes päivittäin kirjaston ohi, mutta harvalla oli työpäivän aikana aikaa tai töiden jälkeen energiaa mennä tiimikirjastoon ja tutustua sen antiin. Itse asiassa kirjastossa ei ollut montaakaan kirjaa, vaan lähinnä mappeja, jonne on koottu johto- ja ohjausryhmien muistiot. Toisaalta henkilökunta ainakin tietää, missä omaa työpaikkaa koskevaa aineistoa on luettavissa, sillä vaikka ohjausryhmien muistiot olisivatkin päivittämättä, niin johtoryhmä muistaa kokoontua.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tiimityön tukeminen tuntui kulminoituneen johtoryhmän kokouksiin. Tiimien kokoontumisen tärkeyttä korostettiin johtoryhmän kokouksissa, koska tiimityö oli ja eli muistioissa, joita tiiminohjausryhmät tuottivat. Yhden haastatellun mielestä tiimit olivat haastatteluiden toisessa vaiheessa enää harvoin johtoryhmän puheenaiheena. Osa avainhenkilöistä sanoi, että tiimejä oli yritetty tukea viemällä tiimien käsiteltäväksi erilaisia asioita kuten tuotepalautteet, laatu- ja tilausasiat sekä budjetointi. Yritys oli osittain kariutunut vuorotyön tuomiin ongelmiin ja vain kunnossapito oli saanut sanansa sanottavaksi budjettiin.

Avainhenkilöistä osa arveli, että tuotelinjapäälliköt eivät nähneet tiimityössä mitään lisäarvoa. Kun meijerin puolella oli lisäksi käynnissä vallanvaihtoprosessi, oli tiimityön tukeminen siltäkin osin kesannolla. Ketjun viimeisenä lenkinä olivat tiiminvalmentajat, joiden harteille tiimityön tukeminen avainhenkilöidenkin mielestä jäi.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **työntekijöiden** tasolle saakka ulottunut tuki konkretisoitui työntekijöille lähetettyihin tiedotteisiin, joissa tiimityötä oli käsitelty seikkaperäisesti. Muutoin työntekijät tuntuivat elävän informaatiotyhjiössä, jossa tiimityötä kuvattiin utopiaksi. Ensimmäisissä haastatteluissa työntekijät nimesivät tiimityötä tuettavan ohjausryhmien kokouksilla ja tiiminvalmentajien koulutuksella. He itse elivät puskaradion juttujen varassa, mutta uskoivat siitä huolimatta hankkeella olevan

ylimmän johdon tuen. Joidenkin mielestä kyseessä oli pitempiaikainen projekti, jossa edettiin vaiheittain. Hankkeen käynnistysvaiheessa panostettiin valmentajien koulutukseen ja muut saivat tyytyä siihen, että heitä patistettiin asennoitumaan tiimityöhön positiivisesti. Porkkanat ja palkkiot tulisivat sitten, kun tulisi näyttöä toimivasta tiimityöstä.

"(...) kauheesti sitä vouhotetaan ja joka asiassa vedotaan siihen, että se on tiimiä ja tiimiä, ja kaikki on vaan ihan tiimiä, että kaikki pitää luistaa, kun ollaan tiimissä. Palkkaakaan ei tarvi maksaa, kun tiimille, ja vähän semmosta. Mut ei sit kumminkaan (...) Että kaikennäkösii vaatimuksii esitetään ja pitäis ruveta tiimityöskenteleeseen, eikä kukaan oikeen ees tiedä, mitä niinku pitäis tehdä." (työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa ohjausryhmät eivät kaikissa tiimeissä kokoontuneet enää ollenkaan ja tiiminvalmentajien koulutus oli ohi. Työntekijöiden mukaan tiimityötä ei tuettu mitenkään. Ei ainakaan sellaisilla toimenpiteillä, jotka olisivat näkyneet ja tuntuneet lattiatasolla. Osa työntekijöistä sanoi, että tiimityötä tuettiin johtoryhmän papereissa ja puheissa. Tämä tukee avainhenkilöiden vastauksista tehtyä tulkintaa, jonka mukaan tiimityön tukeminen kulminoitui johtoryhmän kokouksiin.

"Ei sitä (tiimityötä) mun mielestä mitenkään tueta, sitä vaan hoetaan silleen." (työntekijä 2)

7.4.4.2 Millaista tukea tiimit olisivat tarvinneet?

Lähes kaikki **tiiminvalmentajat** korostivat haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa tiimityön onnistumisen edellyttävän johdon näkyvää tukea. Johdon tuen ei uskottu olevan aitoa ja vilpittömää, koska tiiminvalmentajien mukaan tukea vakuuteltiin suu virneessä. Tiiminvalmentajat tuntuivat oivaltaneen muita paremmin, että tiimityöhön siirtymisessä on kysymys vaativasta ja pitkäjänteisestä prosessista, jossa pelkät muodolliset tehtäväkuvausten tai organisaatorakenteiden muutokset eivät vielä riitä, vaan avaintekijänä on muutos organisaatiossa toimivien ihmisten vallitsevissa ajattelutavoissa ja suhtautumisessa omaan työhönsä. Tiimityö etenee pienin askelin tai sitten se ei etene ollenkaan, ja sekin olisi pystyttävä myöntämään. Tiiminvalmentajien vastauksia voi tulkita siten, että he pelkäsivät tiimityöhankkeen olevan pelkkä ajan ilmiö, jonka rakentamiseen ei olla valmiita uhraamaan tarpeeksi aikaa ja vaivaa. Yleisenä ristiriitana on liiketoiminnan käytännön ja tiimin suhteiden kehittämisen vaatima aika sekä näiden suhteiden kehittämisen ja tuotannon laiminlyömisestä aiheutuva konflikti (Montebello & Buzzotta 1994, 56).

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tiiminomainen toiminta vaihteli osastosta ja tiimistä riippuen. Tiimien puhaltaminen henkiin olisi joidenkin tiiminvalmentajien mukaan edellyttänyt työntekijöiden rahallista palkitsemista. Kaikki tiiminvalmentajat eivät luottaneet määrälliseen kannustamiseen, vaan korostivat tiedottamisen ja esimerkin voimaa tiimityön tukemisessa.

"Tehkää niin kuin minä teen, niin sehän on maailman alusta asti ollu se, niinku se esimerkin voima. Siinä on kaikkein paras saarna ja kommentti ja kehoitus. Ja kun se homma pelaa, niin miksei kukaan (...) siis kaikkihan halua olla mukana semmosessa hommassa, joka toimii." (tiiminvalmentaja 2)

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **avainhenkilöiden** mielestä tiimityön tukemisessa olivat tärkeitä johdon tuki ja palkkiojärjestelmän luominen. Johdon tuki suunnattiin vahvasti tiiminvalmentajille, joille olisi tullut antaa riittävät toimintavapaudet. Lähes kaikkien avainhenkilöiden mielestä tiimien rahallinen palkitseminen olisi ollut tärkeää heti alkuvaiheessa, koska tiimityöhankkeelta vedettiin pohja pois käynnistämällä tiimityö samaan aikaan yt-neuvottelujen ja henkilöstön irtisanomisten kanssa. Samalla todettiin, että tiimien palkitsemisen olisi pitänyt perustua todellisiin näyttöihin, jolloin jaettavana olisi ollut muutakin kuin neulasia. Todellisuudessa tiimien palkitsemiseen tarkoitetut mittarit olivat ajatuksen asteella haastattelujen ensimmäisen vaiheen aikaan syksyllä 1994, eikä tiimien palkitsemista oltu huomioitu ilmeisesti vielä 1995 haastattelujen aikaan tehdyssä budjetissakaan.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa avainhenkilöt korostivat tiimien toiminnan tukemisessa monia eri asioita. Tiiminvalmentajien tarvitseman tuen lisäksi huomio kiinnitettiin tiimin jäseniin, joiden koulutus nostettiin avainasemaan. Työntekijöillä ei avainhenkilöiden mielestä ollut tarpeeksi tietoa ja uskallusta toimia. Tiimeille ei oltu kuitenkaan antamassa koulutuksen myötä lisää valtuuksia, vaan laajempaa näkemystä, joka auttaisi pienempienkin tehtävien hoitamisessa.

Kaikki haastatellut ryhmät korostivat johdon roolia tiimityön tukemisessa. Henkilöstö halusi näkyvämmän johdon. Uskaliimmat odottivat johtoryhmän esimerkkiä tiimistä. Vaikka johtoon kuuluneet avainhenkilöt tiesivät henkilöstön haluavan näkyvämmän johtoporukan, pitivät he henkilöstön tarpeita näkyvästä johdosta henki maailman asiana tiimityön tukemisen kannalta.

Haastateltujen **työntekijöiden** oli ensimmäisellä haastattelukierroksella vaikea nimetä, minkälaista tukea onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisessä olisi tarvittu. Työntekijät eivät nähneet paratiisimaista visiota tiimityöstä, jossa he saisivat jotakin, vaan pikemminkin he kokivat olevansa epämääräisten vaatimusten kohteena. Eräänlainen turvattomuuden kokeminen heijastui toiveena, että tiiminvalmentajat loisivat "tiimihenkeyttä" tai "lobbaisivat" vastahakoiset tekemään ja yrittämään. Työntekijät toivoivat avointa keskustelua ja tietoa ymmärryksen pohjaksi. Palkitsemisjärjestelmääkin tärkeämpää oli tunne siitä, että työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä arvostetaan.

"Tuntuu silleesti niinku työntekijän kannalta, että nää kaikki johtoryhmät ja kaikki nämä on kaukana toisistaan ja sitten niinku me tuolla, ett vaikka me kuinka mentäs siihen tiimiin niin ei oo mitään semmosta lähestymistä... jostainhan sitä haluais sitä onnistumista..."
(työntekijä 1)

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa työntekijät toivoivat, että tiiminvalmentajat olisivat omalla persoonallaan saaneet työntekijät uskomaan tiimityöhön, vaikka osa työntekijöistä epäilikin metodin toimivuutta. Haastatteluiden toisessa vaiheessa tehtaan kohtalo oli vaakalaudalla, samoin kuin johdon uskottavuus tiimityössä. Tiimityötä olisi työntekijöiden mielestä pitänyt tukea uskottavilla ihmisillä. Laboratorion työntekijät kokivat tiiminvetäjänsä ulkopuoliseksi henkilöksi ja toivoivat, että heillä olisi ollut luotettava esimies. Mehunpakkaustiimissä uskottiin, että ulkopuolinen arvioija osaisi sanoa, mitä kehittämistä heidän osastonsa toiminnassa olisi.

"Ensin pitää olla ihmiset, joihin uskotaan ja luotetaan siihen, ett tää on hyvä asia, että tähän kannattaa lähteä mukaan." (työntekijä 2)

Osa haastatelluista työntekijöistä arveli, ettei tiimityö tuonut mitään lisäarvoa heidän työhön. Maidon vastaanoton ja pakkausosaston haastatellut ihmettelivät, että "mihin me semmosta (tiimityötä) tarvittas." Työntekijät sanoivat tekevänsä työnsä niin

hyvin ja tehokkaasti kuin osasivat, eikä tiimi-sanana "hokemisen" arvioitu parantavan ryhmähenkeä tai työmotivaatiota. Yhtä hyvin haastatellut olisivat omien sanojensa mukaan voineet laulaa yhteislauluja töitä tehdessään. Nämä työntekijät kokivat tiimityön tukemisen merkitykselliseksi.

7.4.4.3 Johtoon kohdistetut odotukset

Johdon rooli on tärkeä muutoshankkeiden läpiviemisessä, mutta toisinaan yritysjohto voidaan nähdä liki kaikkivoipaisena muutosten toteuttajana (ks. Julkunen 1987, 53). Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **tiiminvalmentajat** vetosivat eri yhteyksissä johdon aitoon ja ehdottomaan tukeen epäillen samalla sen vilpittömyyttä. Käytännössä tuki olisi merkinnyt valmentajien mielestä taloudellisten valtuuksien antamista tiimeille, niin että niillä olisi oikeus tehdä päätöksiä tiimin työolosuhteiden ja lopulta palkkauksenkin suhteen. Tiiminvalmentajien ymmärryksen mukaan

"tiimityön pitäis olla sitä, että tehtäviä jaetaan uudestaan ja suunnataan niinku ylhäältä alaspäin, mut tässä nyt vaan sitten ollaan odotettu, että mitä tapahtuu." (tiiminvalmentaja 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tilanne oli edelleen odottava. Kyse oli tiimityötä suuremmista asioista, sillä tiiminvalmentajat odottivat muun henkilöstön tavoin päätöksiä talon tulevaisuudesta. Tehtaan toiminnan jatkuvuuteen uskoneet tiiminvalmentajat kritisoivat, että johto ei ollut asettanut toiminnalle tavoitteita tai asetetut tavoitteet olivat keskenään ristiriitaisia. Edelleen tiiminvalmentajat odottivat johdon tukevan tiimityötä osoittamalla kiinnostusta alaistensa töihin ja näyttämällä malliesimerkkiä tiimityöstä.

"(...) kun esimerkiksi johtoryhmä itse toimis niin kuin tiiminä, niin voi pojat. Siinä olis esimerkki. Siinä olis ensimmäinen tuki, jonka sais oikeastaan." (tiiminvalmentaja 2)

Avainhenkilöiden mielestä johdon tuen olisi pitänyt olla haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa aitoa ja näkyvää. Tiimityön käynnistäminen mahtikäskyllä "tässä on tiimit" ja "hoitakaa hommat" ei ollut vakuuttava esimerkki osallistuvasta työtavasta. Vaikka tiiminvalmentajat virittivät antennit uudestaan toimivien tiimien paikantamiseksi, eikä tiimityön käynnistämistä enää valvottu sekuntikellon kanssa, johdon näkyvä ja aito mukanaolo puuttui. Jälleen kerran yhtenä esimerkkinä johdon tuesta välyteltiin rahaa, jonka jotkut olettivat olevan ainoa positiivinen kannustin tiimityöhön. Palkkiojärjestelmä, mikä palkitsee ryhmää sen saavutuksista, mainitaan kirjallisuudessa yhtenä tiimityön keskeisenä tukimuotona (ks. esim. Hackman 1990, 500; Stott & Walker 1994, 427-428; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995, 131).

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tiimityön käynnistämisestä oli kulunut vuosi, mutta osa avainhenkilöistä ei ollut vielä vakuuttunut johdon sitoutumisesta hankkeeseen. Kouriintuntuvia esimerkkejä siitä, että johto olisi raivannut esteitä tiimityön onnistumisen tieltä ei ollut olemassa. Avainhenkilöt odottivat, että johto olisi tukenut tiimityötä sellaisilla perustavalla laadulla olevilla asioilla kuin tiimien tavoitteiden asettaminen ja valtuuksien määrittäminen. Pohjaa tiimityöltä söivät myös huono ilmapiiri ja tiimien palkkiojärjestelmän puuttuminen, joihin johdolta odotettiin korjausta.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa osa **työntekijöistä** esitti, että johdolta odotettiin yksinkertaisesti erilaista asennetta muutoshankkeiden käynnistämiseksi. Tapa, jolla Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan tiimityö käynnistettiin, korosti pomojen ja työntekijöiden välistä vastakkainasettelua. Johdon olisi toivottu tukevan tiimityötä huomioimalla työntekijät hanketta käynnistettäessä, esimerkiksi paremmalla tiedottamisella. Työntekijöiden ja pomojen välinen kuilu ilmentää organisaation rakennetta ja siinä vallitsevaa kulttuuria. Perinteisille länsimaisille kulttuureille tunnusomaisia piirteitä ovat olleet mm. jäykät hierarkiset ja työnjaolliset rakenteet, alhainen luottamus esimiesten ja alaisten välillä, tarkka kontrolli yhtäällä ja erilaiset urakkapelit toisaalla sekä tiukka kiinnittyminen vakiintuneisiin työkäytäntöihin. Kasvion (1995, 193-194) mukaan silloinkin, kun muutoksia oletetaan aikaansaadun, joudutaan monesti havaitsemaan, että varsinaiset kulttuuriset muutokset tapahtuvat vasta pidempien ajanjaksojen kuluessa, tilapäisistä muutoksista huolimatta vanhaan kulttuuriin ja toimintatapoihin palataan hyvin herkästi, ja sikäli kun tosiasiallisia muutoksia oletetaan tapahtuneen, ne ovat useimmiten hyvin vaikeasti mitattavissa.

"(...) johdon pitäis selkeesti tulla tonne ihmisten sekaan ja tota sanotaan, että vaikka kiertää tuolla ja jutella joka päivä jonkun työntekijän kanssa elikkä tuoda itsensä lähemmäs työntekijöitä, ett se semmonen myytti ja pelko jotain isompaa päällikköä, johtajaa kohtaan katois (...) tämmösenä aikana päälliköitten ja näitten pitäis tulla sinne ihmisten luo eikä olla piilossa jossain tuolla huoneessaan toisessa kerroksessa. Tää meiltä puuttuu täysin elikkä tää tämmönen tiimihenki, ett siinä on myös johtajat mukana ja päälliköt mukana. Ja että ne tosiaan on sitä vilpittömästi, ja vähän kiinnostuu niistä ihmisistä, ketkä sitä työtä tekee, ettei me vaan olla joku henkilökortin numero tai semmonen. Ja semmonen ja semmonen on sillä kustannuspaikalla." (työntekijä 1)

Tiimihenkeen olisi työntekijöiden mielestä kuulunut johdon kunnostautuminen ilmapiirin ja avoimuuden parantamisessa. Työntekijät toivoivat, että "vois sanoo suoraan johtajalle, ett mistä kenkä puristaa ja sit taas päinvastoin". Työntekijöiden kokemusten mukaan ylhäältä alaspäin tulee vähän tietoa. Johto taas elää työntekijöiden mielestä oman esikuntansa tiedon varassa, eikä ymmärrä höykäsen pöläystä siitä, miten asiat käytännössä toimivat.

Avainhenkilöt esittivät jo aiemmin aineistossa, että tiimit olivat mitä luultavammin epätietoisia tehtävästään tai tavoitteestaan tiiminä. Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa osa työntekijöistä vahvasti avainhenkilöiden näkemyksen asiasta sanomalla, että johdon pitäisi antaa toiminnalle selkeät tavoitteet, että "tiedetään, mihin on tarkoitus pyrkiä." Ilman tavoitteita toimiessaan työntekijät olivat kuin Liisa ihmemaassa:

- Tahtoisitko kertoa minulle, mitä tietä minun pitää kulkea.
- Kai se riippuu siitä minne sinä tahdot mennä, sanoi kissa.
- Sama se minne-, sanoi Liisa.
- Sitten on samantekevää, mitä tietä kuljet, sanoi kissa.
- Kunhan vain pääsen jonnekin, Liisa lisäksi selitykseksi.
- Varmasti tulet jonnekin, kunhan kuljet tarpeeksi kauan. "

Lewis Carroll

Perinteisessä hierarkisessa organisaatiossa johdon tehtävänä on ollut antaa työntekijöille marssijärjestys, jolloin työntekijöiden on tarvinnut ainoastaan tietää mitä heiltä odotetaan ja suorittaa sitten annetut tehtävät kyseenalaistamatta niitä (ks. Senge 1992, 213). Tiimityöhön siirryttäessä yhdeksi sudenkuopaksi voi Hackmanin (1990, 498) mielestä muodostua, ei niinkään tavoitteiden puuttuminen, vaan niiden ylimalkainen esittäminen, jolloin tiimin odotetaan työstävän tavoitteisiin liittyvät yksityiskohdat. Vastaperustettu tiimi, mikä usein tarkoittaa joukkoa ihmisiä, joita on alettu kutsua tiimiksi,

ei kuitenkaan välttämättä omaa resursseja tavoitteiden sorvaamiseen. Hackman (1990, 499) jatkaa, että hyvin suunnitellut tehtävät motivoivat tiimien jäseniä, mutta niiden saavuttamiseksi tarvitaan myös organisaation tukea.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa lähes puolet haastatelluista työntekijöistä ei odottanut johdolta minkäänlaista tukea tiimityöhön. Selityksiä oli kahdenlaisia. Osa työntekijöistä ei yksinkertaisesti uskonut, että johto muuttaa asioita. Näkemys, jonka mukaan johdolla ei ollut uskottavuutta, esitettiin molemmilla haastattelukerroilla. Kuilu työntekijöiden ja pomojen välillä oli myös säilynyt ennallaan. Esimerkiksi maitotiimissä oltiin suivaantuneita siitä, että johtoryhmä ratkoi sellaisia maitotiimin ongelmia, joista he itse eivät olleet tietoisia. Menettelytapaa ei pidetty tiiminomaisena.

Haastatellut työntekijät samoin kuin tiiminvalmentajat odottivat johdolta esimerkkiä tiimityöstä. Jos johto haluaa, että henkilöstö tiimiytyy, sen on näytettävä itse esimerkkiä tiiminomaisesta työtavasta. Työntekijöiden mielestä johto voisi aloittaa kulttuurinmuutoksen esimerkiksi henkilöstön tervehtimisestä. Tämä tietysti edellyttäisi, että johto näyttäytyisi tehtaan puolella aiempaa enemmän.

"(...) tulis ihan sinne ytimeen, niin sanotulle lattiatasolle hekin laskeutuisivat ja näkisivät sen, mitä se on, ja tulisivat jutteleen ja hiukan kehasemaan taikka sanomaan jotain muutakin, että pönkittämään sitä itsetuntoa ja sitä me-henkee. Totta kai, sitä varmaan kaipais, ettei aina sitten kun jotain on semmosta negatiivista, niin sitten tullaan, jos silloinkaan, niin tullaan sit ihmettelemään, ett kuis nyt tällai on päässy käymään." (työntekijä 2)

7.4.5 Tiimityön vaatimat ja vapauttavat lisäresurssit

Tiimityö ei etene pelkkien ryhmätyön yleisten periaatteiden esittelyllä kovinkaan pitkälle. Kasvio (1995, 182-183) korostaa, että ryhmäratkaisut täytyy kyetä sovittamaan tapauskohtaisesti niin, että ne todella liittyvät elimellisesti osaksi ao. tuotantolaitoksen toimintojen muuta kehittämistä, ne on valmisteltava huolella, ja niiden toteuttamiseen on oltava valmiita suuntaamaan riittävä määrä koulutuksellista ja muita tarvittavia resursseja.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa suurin osa **tiiminvalmentajista** koki, ettei tiimityö vaadi lisää resursseja, "eikä lisää saa vaikka tarvitsisikin." Tiiminvalmentajien uhkakuvissa tiimityö kaatuisi henkilöresurssien osalta siihen, ettei työlle olisi enää tekijää, kun resurssit olisi vedetty liian tiukalle. Osa tiiminvalmentajista arveli, että mikäli tiimityö soveltuisi osaston toimintoihin, niin samoilla tai jopa pienemmillä resursseilla voitaisiin saada paljon enemmän aikaan. Yksi tiiminvalmentaja uskoi, että tiimityö vaatisi enemmän henkisiä resursseja, jotka olivat olemassa organisaatiossa, hyödyntämättöminä.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa tiiminvalmentajien käsitykset tiimityön vaatimista lisäresursseista eivät olleet merkittävästi muuttuneet ensimmäisistä haastatelluista. Suurin osa tiiminvalmentajista oli edelleen sitä mieltä, ettei tiimityö vaatinut lisää resursseja. Sen sijaan käytettävissä olevat resurssit piti tiiminvalmentajien mukaan suunnitella huolellisesti, että työt sujuivat mahdollisimman jouhevasti. Vaikka tiimityön käytäntöjen ei uskottu nielevän resursseja, tiiminvalmentajat toivoivat, että tiimityön perustan luomiselle olisi uhrattu enemmän aikaa.

Suurin osa **avainhenkilöistä** arvioi ensimmäisissä haastateluissa, että tiimityö ei vaadi koulutuksen lisäksi muita resursseja. Sen sijaan avainhenkilöt uskoivat tiiminvalmentajien tavoin organisaatiossa olevan käyttämättömiä resursseja, jotka tulisi

tiedostaa ja hyödyntää entistä paremmin. Yksi avainhenkilö koki, että aineellisten resurssien supistaminen oli luonut henkilöstölle paineita, johon tiimityöstä ei ainakaan haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa ollut apua.

"Ei tää tiimityö sinällään vaadi lisää resursseja, mutta meillä on ehkä vähän muuten (...) nyt rupeemme oleen ihan resurssien niinko äärirajoilla, ko ajatellaan tätä meidän työtä, että tietty määrä, oltiin sitten tiimeissä tai miten tahansa, niin täällä on ihan sellasta fyysistä työtä, mitä suorittamista on tietty määrä ja se pitää se väki olla siihen (...) sopeutettu." (avainhenkilö 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa avainhenkilöt jakoivat tiimityössä tarvittavat resurssit määrällisiin ja laadullisiin. Avainhenkilöiden mukaan tiimityö ei vaatinut lisää määrällisiä resursseja. Toisaalta niitä ei ollut tiimeille tarjottukaan. Tiimityön tukemisen kannalta tärkeiksi koettiin laadulliset resurssit. Osa avainhenkilöistä uskoi, että tiimityö vaati enemmän vallankäytön resursseja. Omassa tehtaassa ei koettu olevan tarpeeksi päätäntävaltaa. Pitäjänmäen meijeri ja mehutehdas oli tämän näkemyksen mukaan pitkän lenkin yksi osa, joka ei voinut sooloilla tiimityössäkään. Vallankäyttöön liittyen osa avainhenkilöistä toivoi, että tiimeillä olisi ollut oikeus vaihtaa jäseniänsä. Käytännössä tiimeillä ei ollut tätä resurssia näköpiirissään. Jos joku työntekijöistä jäi esimerkiksi eläkkeelle, ketään ei otettu tilalle.

Osa avainhenkilöistä arveli, ettei tiimityö vaadi lisää mitään resursseja. Tiimityön odotettiin sitä vastoin vapauttavan työntekijöiden henkisiä resursseja, joita ei ollut tähän asti hyödynnetty. Tiimityö olisi todellinen taikakalu, mikäli se avainhenkilöiden piirtämän kuvan mukaisesti antaisi organisaatiolle lisää resursseja mutta ei kehittyäkseen tarvitsisi niitä. Toisaalta tiimityö ei ollut haastatteluiden toisessa vaiheessa yrityksessä kovin suuri asia, vaan avainhenkilöt suhtautuivat tiimityön tarvitsemiin tukitoimenpiteisiin tuotantotoimintaan nähden 'ulkoisena asiana', jolloin systemaattisen työskentelyn hankkeen yhteydessä koettiin ehkä vievän liikaa aikaa (ks. Kasvio 1995, 187).

Työntekijöiden oli haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa vaikea nimetä minkälaisia resursseja tiimityö vaatisi, kun koko tiimityöhanke oli savusumuverhon peitossa. Koska osa työntekijöistä tulkitsi, että tiimityössä "tuputetaan yks sana siihen vaan", ei tiimityön arvioitu vaativan lisää resursseja. Avainhenkilöiden toivomusten mukaisesti työntekijät tulkitsivat, että mikäli tiimityö vaatii lisää resursseja, ovat he itse resurssien lähde. Ne haastatellut, jotka uskoivat tiimityön tuovan muutoksia aiempaan tapaan tehdä työtä, arvelivat tiimityön edellyttävän ryhmätyötaitoja, parempaa oppimiskykyä uusien tehtävien omaksumisessa sekä avoimuutta välittää oma tieto muiden käytettäväksi.

Organisaation taholle työntekijät kohdistivat ainoastaan muutamia odotuksia tiimityön vaatimista lisäresursseista. Ensinnäkin tiimityön käynnistymisen katsottiin edellyttävän avointa keskustelua siitä, mitä tiimityöllä lähdetäisiin ajamaan takaa. Yksi haastateltu arvioi, että onnistunut siirtyminen tiimityöhön vaatisi määrällisiä resursseja:

"Mitä tahansa tänne tuodaan, niin periaatteessa kun lyödään markkoja sillä eteen, niin se auttaa aina asiaa eteenpäin, että ei (...) meillä esimerkiks on työntekijät osa ainakin sen verran iäkkäitä jo, että ne ei paljoo korvaansa lotkauta tämmöisille asioille (...)"
(työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa haastateltujen työntekijöiden kokemukset tiimityössä tarvittavista resursseista olivat kääntyneet pääläelleen. Ensimmäisissä mittauksissa tiimityön muutosvoimaan uskoneet arvioivat, että tiimityö vaatisi lisäresursseja. Haastatteluiden toisessa vaiheessa työntekijöiden käsitykset olivat muuttuneet. Toimivan tiimityön ajateltiin kehittyvän ilman erityistä panostusta. Ja sama kääntäen. Ensimmäisissä haastatteluissa osa työntekijöistä uskoi, ettei tiimityö muuta

mitään, eikä lisää resurssejakaan tarvittaisi. Haastatteluiden toisessa vaiheessa työtavat olivat säilyneet suurin piirtein ennallaan. Siitä huolimatta useimmat haastatellut työntekijät luettelivat 'puutelistan' nykyisessä työssään tarvitsemista resursseista, jotka eivät olleet tiimityön vaatimia resursseja. Mehunpakkausosaston haastatellut olisivat halunneet lisää työntekijöitä osastolleen ja maitotiimin jäsenet aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle vuoro-työn vastapainoksi. Mehunvalmistuksessa toivottiin resursseja työmenetelmien kehittämiseksi.

7.4.6 Ammattiyhdistysliikkeen näkymätön rooli

Ammattiyhdistysliikkeen on entistä vaikeampi säilyttää mielikuvaa, jonka mukaan työelämän myönteinen uudistaminen tapahtuisi sen aloitteesta. Kevätsalo (1991) raportoi tutkimuksensa yhtenä päätuloksena, että ammattiyhdistysliike ei aktiivisesti pyri juuri mihinkään muutoksiin työorganisaatioissa, vaan pääasiassa se ottaa kantaa työnantajien ehdotuksiin pyrkien säilyttämään vallitsevan tilanteen. (Kevätsalo 1991, 7, 22.)

Tiiminvalmentajien, avainhenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset ammattiyhdistysliikkeen roolista tiimityöhankkeessa olivat samansuuntaisia. **Tiiminvalmentajat** epäilivät, että ammattiyhdistysliike ei ole vielä orientoitunut uuteen työmuotoon, vaan "taitavat miettiä hekin". Yhdessä tiiminvalmentajien vastauksessa esitettiin, että elintarviketyöntekijöiden liiton (SEL) kannan mukaan työntekijät eivät saa osallistua työnjohdollisiin tehtäviin. Toisaalla huomautettiin, että saman tehtävän suorittamisesta pitää maksaa samaa palkkaa. Joidenkin mielestä ei niinkään ammattiyhdistysliike, vaan suomalainen lainsäädäntö soti tiimityön periaatteita vastaan. Esimerkkinä mainittiin, että työnjohdollinen vastuu ei voi olla jaettu, vaan sen täytyy olla jollakin yhdellä henkilöllä.

Avainhenkilöt tulkitsivat ammattiyhdistysliikkeen suhtautuvan tiimityöhön lähinnä jäykkäjalkaisesti. Eri liitoissa pohditaan ja seurataan sivusta tilanteen kehittymistä "ainakin nyt nimenomaan Valion kohdalla", jolloin mielenkiinnon kohteena on ilmeisesti tiimityön vaikutus työpaikkojen määrään. Yhden haastatellun mukaan elintarviketyöntekijöiden liitto on vastustanut tiimiytymistä, mutta muiden liittojen odotetaan ärähtävän vastaan kun organisaatioita madalletaan toden teolla. Haastatellut olettivat, että työntekijäliitto ja toimihenkilöliitto haluavat pitää kiinni omista töistään, vaikka lähentymistäkin eri liittojen välillä on tapahtunut. Kukaan haastatelluista ei maininnut ammattiyhdistysliikkeen tukevan tiimityötä.

"Ammattiyhdistysliike vahtii orjallisesti, että niitä sopimuksia, jotka on tehty, niin noudatetaan. Ja jos uusia tehdään, ni ne ei sitten henkilöstöä rasita." (avainhenkilö 1)

Useimpien **työntekijöiden** mielestä ammattiyhdistysliike oli hampaaton työkalu, ja sen vaikutusmahdollisuuksien arveltiin olevan huonommat kuin aiemmin. Samalla huomautettiin, että ammattiyhdistysliike ei taida pysyä mukana kehityksen nopeassa rattaassa, sillä liittojen kannanotot tiimityöhön olivat teillä tietämättömillä. Suurimman turvan liittojen odotettiin tarjoavan siinä tilanteessa, että tiimityötä aletaan käyttää aseena henkilöstön vähentämiseen. Myös Kevätsalo (1991, 22) mainitsee ay-liikkeen roolin näyttävän palkkatyöläisistä entistä enemmän suojaverkolta tai vakuutukselta "pahan päivän varalta." Yhden haastatellun mielestä on parempi, että tietyistä työhön liittyvistä asioista sovitaan liittotasolla eikä talokohtaisesti, koska talokohtaisissa sopimuksissa koettiin

uhkaksi erilaisten joustojen käyttöönottoaminen tiimin varjolla. Joskus henkilöt ovat pakotettuja yksipuolisesti joustamaan työssään. Saralan (1996, 839) mukaan on tärkeää selvittää, voiko työntekijä vaikuttaa joustoon vai määrääkö työnantaja sen yksipuolisesti. Kasvio on esittänyt joustavuuden aisapariksi responsiivisuutta, mikä tarkoittaa sitä, että myös organisaatiot joustavat vastavuoroisesti ottaen huomioon työntekijöiden kulloisenkin elämäntilanteen.

"Minusta tuntuu, että ammattiyhdistysliikkeellä ei taida olla mitään virkaa, että niillä ei oo.. minkään sortin tukee eivät pysty antamaan. Jos työnantaja sanoo, että se on näin, niin se on näin tai sitten ulos. Niillä ei ole sillä lailla enää mitään, mitä on joskus ennen ollu, että.. sitä on oikeastaan pohdittu tuolla meillä, että onko tänäpäivänä niillä mitään enää sillä lailla niinku järkee kuulua siihen, muuta ku siinä mielessä, että sitten saa vähän parempaa päivärahaa, jos sikseen käy..."(työntekijä 1)

7.5 Omien tiimityövalmiuksien arviointi

7.5.1 Tiimien tukeminen

Tiimitoiminta ja tiimien johtaminen edellyttävät laaja-alaisia ja monipuolisia, osittain aivan uudenlaisia taidollisia ja henkisiä valmiuksia (Pirnes 1994, 38). Ryhmä muodostaa yhden ohjauspisteen, kun aikaisemmin ohjauspisteitä on ollut alaisten määrää vastaava luku. Toisaalta osa omista tehtävistä pitäisi siirtää ryhmälle, toisaalta tulisi oppia uusia tehtäviä ja uusi ryhmän kehittäjän, valmentajan ja ylläpitäjän rooli (Vartiainen 1991, 21).

Jessup esittää Wellinsin, Byhamin & Wilsonin (1991, 129) nimeämät kolme erilaista hattua, mitkä johtajien tulisi asemastaan riippumatta laittaa päähänsä tiimipohjaisissa organisaatioissa: johtajan, valmentajan ja ohjaajan hatut. Johtajan tehtävänä on asettaa tiimille tavoitteita, joiden avulla se voi saavuttaa päämääränsä. Valmentaja keskittyy auttamaan tiimin kehitystä sen kypsyminenprosessin eri vaiheissa. Jessupin mukaan valmentajan tärkein tehtävä on tehdä itsenä tarpeettomaksi. Ohjaaja taas tarjoaa tiimille tarvittavaa teknistä tukea, niin että tiimin jäsenillä on tarvittavia tietoja ja taitoja omien päätösten tekemiseksi ja toteuttamiseksi. Myös Manzin ja Simsin (1993) mukaan tiimien johtajan ehkä tärkeimmäksi rooliksi tulee tiimin valmentaminen ja kehittäminen johtamaan itse itseään.

Beckin ja Yeagerin (1997, 67) tiiminkehittämismallin mukaan voidaan ajatella, että Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaassa tiimit olivat muotoumisvaiheessa ja tarvitsivat ohjausta. Tiiminvalmentajat arvioivat haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa, että tiimityön tukemisessa tärkeimpiä ominaisuuksia olivat valmentajan uskottavuus ja luotettavuus. Manzin ja Simsin (1993, 57-58) tutkimuksessa nämä ominaisuudet liitettiin tiimin ulkopuolisen johtajan, koordinaattorin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. **Tiiminvalmentajien** mielestä heidän "oma ajatusmaailma pitäisi olla vahvasti sitoutunut tiimityöhön." Tiiminvalmentajat olettivat, että jos he itse uskoisivat tiimityön tuomiin etuihin ja osoittaisivat omalla esimerkillään sitoutuneensa hankkeeseen, siivittäisi se myös työntekijöiden sitoutumista ja askeltamista kohti todellisia tiimejä.

"No kyllä siinä täytyy olla (...) olla ilmeisesti semmonen luotettava, uskottava ihminen, kuka siitä puhuu ja kuka sitä ohjaa. Jonkunnäkönen luottamus siihen pitää olla, mutta myöskin sitten tämän, kuka sitä tukea antaa, niin kyllähän sen täytyy olla sitten sanosko aika lailla ymmärtäväinen ihminen ettei ainakaan hellankoukkuna heti oo." (tiiminvalmentaja 1)

Tiiminvalmentajien ymmärrys tiimityön tukemisessa tarvittavista ominaisuuksista ei ollut muuttunut haastatteluiden toisessa vaiheessa. Tiiminvalmentajien mielestä tiimityön tukemisessa tärkein ominaisuus oli edelleen tiimin vetäjän luotettavuus. Koska työntekijöille oli epäselvää, miksi he olivat tiimissä ja minne he olivat matkalla, tiimiytyminen oli jäänyt junnaamaan muotoutumisvaiheeseen (ks. Beck & Yeager 1997, 67). Näin ollen tiimityön tukeminen ei edellyttänyt tiimin vetäjiltä uusia ominaisuuksia tai taitoja. Tiiminvalmentajista vain yksi mainitsi, että tiimityön tukemisessa tarvittaisiin kykyä ohjata ryhmää.

Wellins, Byham ja Wilson (1991, 168) esittävät kolme kategoriaa, joilla he kuvaavat tiimityössä tarvittavia taitoja. Nämä kategoriat ovat: vuorovaikutustaidot, työtaidot ja toiminnan laatu. Haastateltujen **avainhenkilöiden** käsitykset tiimityössä tarvittavista ominaisuuksista tai tiedoista ja taidoista sopivat haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa Wellinsin ym. (1991) jaotteluun. Useimmat avainhenkilöt pitivät vuorovaikutukseen liittyviä taitoja tärkeinä tiimityön tukemisessa. Avainhenkilöiden mukaan tietoisuuden ja tiedottamisen lisääminen sekä avoimuus ja rehellisyys ihmisten välisessä kanssakäymisessä olivat tärkeimpiä taitoja tiimien toiminnan tukemisessa. Jotkut haastatellut intoutuivat puhumaan toisen ihmisen arvostamisesta ja kunnioittamisesta sekä rakkaudesta ihmisiin, mikä voisi muodostua ryhmässä melkoiseksi voimatekijäksi.

Tiimin menestyksellinen tehtävien suorittaminen edellyttää Wellinsin ym. (1991) mukaan myös teknistä tietämystä ja taitoja, joita hän nimittää työtaitojen kategoriaksi. Avainhenkilöidenkin mielestä tiimityön tukeminen edellytti tuotantoprosessin hyvää tuntemusta, sillä

"jos ei niinku ole tarpeeks perillä niistä asioista, niin eihän sitä varmaan voi ymmärtääkään sit, mikä jossakin, ett jos on pieles." (avainhenkilö 1)

Wellinsin ym. (1991) kolmas kategoria on toiminnan laadun kategoria, joka sisältää ongelmien tunnistamisen ja ratkaisemisen osa-alueen. Myös avainhenkilöt kokivat, että ympäristön jatkuvassa muutoksessa tarvitaan yhä nopeampaa kykyä ratkaista syntyviä ongelmia. Tällöin on kyettävä hyödyntämään toisen opit ja virheet sekä toisaalta annettava oma osaaminen muiden käyttöön.

Toisella haastattelukerralla Wellinsin ym. (1991) kategoriat kävivät ahtaiksi avainhenkilöiden tarkastellessa tiimityön tukemisessa tarvittavia tietoja, taitoja ja ominaisuuksia. Lähes kaikki avainhenkilöt pitivät vuorovaikutukseen liittyviä taitoja edelleen tärkeinä tiimien toiminnan tukemisessa. Tiimin jäsenien ja vetäjien kuunteleminen heitä askarruttavissa asioissa oli avainhenkilöiden mielestä tärkeää, koska tiimeiltä saadun tiedon perusteella avainhenkilöt osasivat pureutua toiminnan kehittämisen kannalta oikeisiin ongelmiin. Vuorovaikutustaitojen rinnalle monet avainhenkilöt nostivat työtaidot. Tiimityön tukeminen edellytti mukavien kahvihetkien lisäksi ammattitaitoa ja osaamista.

Ensimmäisestä haastattelukerrasta poiketen osa avainhenkilöistä esitti, että tiimityön tukemisessa tarvittiin luontaista johtajuutta tai johtajaa yleensä. Beckin ja Yeagerin (1997, 66) mukaan perinteinen tietämys tiimityöskentelystä perustuu myytteihin. Yksi tällainen myytti on, ettei tiimeissä ole vetäjiä eikä alaisia, vaan kaikki ovat samanarvoisia. Tosiasiassa tiimit tarvitsevat vetäjän. Omassa tutkimuksessani työnjohtajien nimikkeiden muuttaminen tiimin vetäjiksi herätti työntekijöissä odotuksen,

että tiimin vetäjät ovat samanarvoisia tiimin jäsenien kanssa. Avainhenkilöt olivat huolissaan työnjohtajien osittain menettämistä auktoriteetista ja peräänkuuluttivat aitoa johtajuutta myös tiimien sisällä.

7.5.2 Tiimissä toimiminen

Lähes kaikkien **työntekijöiden** vastaukset tiimityössä tarvittavista taidoista voitiin haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa jakaa tekniseen tai toiminnalliseen asiantunteemukseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin (ks. Katzenbach & Smith 1993, 61-62). Haastateltujen työntekijöiden mukaan tiimityössä tarvittiin ammattitaitoisia työntekijöitä. Ammattitaitoinen työntekijä oli työntekijöiden mielestä eräänlainen spesialisti, joka hallitsi oman työnsä täysin ja osasi opettaa työnsä myös muille, niin "ettei se mee silleen läpijuoksuna". Vaikka monitaitoisuus nostettiin esille haluttuna ominaisuutena, työntekijät korostivat, että osaaminen voi olla hyvin erilaista, jolloin toinen osaa sitä ja toinen tätä. Erilaisuuden hyödyntäminen on ilmeisesti aidon ja kehittyneen tiimitoiminnan tärkeimpiä tunnuspiirteitä. Erilaisuuden hyödyntämisen ehtona on, että tiimillä on tarkoituksenmukainen ja haastava tehtävä, yhteisymmärrys tavoitteista ja työtavat, jotka suosivat kaikkien voimavarojen hyväksikäyttöä (Pirnes 1994, 39).

Yhteisymmärrystä ja yhteistä päämäärää ei synny ilman tehokasta kommunikointia ja rakentavia ristiriitoja, jotka vuorostaan edellyttävät vuorovaikutustaitoja. Työntekijöiden mukaan tiimityö edellyttäisi lojaalisuutta muita työntekijöitä kohtaan ja halua auttaa toista pulmatilanteissa. Ongelmatilanteisiin pitäisi pystyä tarttumaan rehellisesti keskustellen eikä nyrkit savessa. Joidenkin työntekijöiden mielestä henkilökemiaan liittyvät asiat hiersivät tiimityöhön siirtymisessä ja sosiaalinen kanssakäyminen oli ongelmallista. Lindström ja Kiviranta (1995, 52) ovat tutkimuksessaan havainneet ryhmän kiinteyden olevan yhteydessä ryhmän itsearvioituun toimivuuteen ja tuottavuuteen. Hyvinvointitekijöistä työtyytyväisyys oli voimakkaasti yhteydessä ryhmän kiinteyteen, tiedonkulun monipuolisuuteen, vuorovaikutukseen muiden ryhmien kanssa, sisäiseen palautteeseen ja sosiaaliseen tukeen.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa työntekijöiden käsitykset tiimityössä tarvittavista tiedoista ja taidoista olivat hieman muuttuneet ensimmäisestä haastattelukerrasta. Monien haastateltujen työntekijöiden mielestä tiimityössä ei tarvittu aiempaan työtapaan verrattuna erilaisia tietoja ja taitoja. Eri osastojen haastateltujen työntekijöiden mukaan riitti, kun osasi tehdä omat tehtävänsä ja oli puheväleissä muiden työntekijöiden kanssa. Poikkeuksena muista osastoista oli laboratorio, jossa korostettiin monitaitoisuutta yhtenä tiimityössä tarvittavana taitona.

"Tarviiks siinä (tiimissä) mitään tietoa ja taitoa?" (työntekijä 2)

"(...) ehdottomasti pitää olla puheväleissä kaikkien kanssa. Ja sitten se, että voi niinku reilusti sanoo mielipiteensä asioihin ja näin. Oli sitten tyhmästi sanottu tai ajateltu tai mitä tahansa, niin silti sen voi niinku sanoo, eikä sua heti lyödä kuin 6-0."

(työntekijä 2)

Vuorovaikutustaidot ja hyvä yhteistyökyky olivat työntekijöiden mielestä tärkeitä ryhmätyöskentelyssä, vaikka useimpien mielestä siinä oli ongelmia joko ryhmän sisällä tai ryhmien välillä. Pakkausosastojen haastatellut kokivat ongelmiksi suuret ryhmät,

jolloin noin kahdenkymmenen hengen ryhmässä ei enää riittänyt rehtiyttä ja reilua peliä kaikille jaettavaksi. Lisäksi suuressa ryhmässä oli vaikea päästä yksimielisyyteen. Yksi haastateltu piirsi minulle kaavion, jossa hän kuvasi aluksi kahden hengen ja lopulta seitsemän hengen ryhmän välisiä sidoksia. Ryhmän koon kasvaessa sidosten määrä ja mahdollisten hankauskohtien määrä ryhmän jäsenten välillä kasvaa. Työntekijän näkemyksen mukaan ryhmän koon kasvaessa tarvitaan henkilökemiaa, jotta ryhmä säilyisi toimivana. Yksikin ryhmään sopimaton työntekijä pystyy luomaan ryhmään huonon ilmapiirin.

"Ei tarvi olla ystäviä. Täällä ollaan töissä, mut kumminkin että se työnteko ei hankaloidu sen takia, ett kemia ei pelaa ja se on mahdottomuus tässä suomalaisessa mentaliteetissa tai että jos tota sellanen porukka ihmisiä tosiaan löytyy, mitkä kaikki tulee hyvin toimeen keskenään, ne pystyy tekeen töitä, niin sehän olis hienoa." (työntekijä 2)

7.5.3 Opastus ja koulutus tiimityöhön liittyen

7.5.3.1 Toteutunut koulutus

Hallitun muutosprosessin tärkeä osa on koulutus, jonka avulla luodaan yhteistä näkemystä ja opetellaan tiimityön menetelmiä (Sarala 1996, 160). **Tiiminvalmentajat** olivat haastatteluiden toisessa vaiheessa oman arvionsa mukaan saaneet tiimityöhön liittyen kaikkiaan noin viisi päivää koulutusta. Tiimityöhön siirryttäessä heille oli koulutuksen avulla selvitetty tiimityön perusajatuksia, jonka lisäksi he olivat osallistuneet tiiminvalmentajille tarkoitettuun koulutukseen. Koko tehtaan henkilökunnalle oli pidetty yhteinen tiedotustilaisuus tiimityöhön liittyen.

Kaikki tiiminvalmentajat kokivat saamansa koulutuksen hyväksi, vaikka mielipiteet koulutuksen riittävydestä vaihtelivat. Useimpien tiiminvalmentajien mielestä koulutuksesta oli saanut riittävät eväät eheän kuvan rakentamiseksi tiimityöstä. Tiimityön ikonin rakentaminen ja toteuttaminen omassa organisaatiossa oli kuitenkin vaatinut asian prosessointia, joka osalla oli kestänyt lähes vuoden. Pelkät opit eivät tiimityötä siis käynnistäneet, vaan tiimiytymisen oli lähdettävä ihmisestä itsestä. Ongelmaksi koettiin se, että työntekijöiden ajatusmaailmassa tiimiytymisprosessi oli keskeneräinen. Osa tiiminvalmentajista arveli, että työntekijät olisivat tarvinneet jatkoa johdatukselle tiimityön maailmaan. Osa olisi halunnut itse tiimityöhön liittyvää koulutusta tai opastusta kesän 1995 jälkeen, kun siirtyminen tiimityöhön lopahti.

Useimmille **avainhenkilöille** kertyi vähemmän tiimityöhön liittyviä koulutuspäiviä kuin tiiminvalmentajille. Tosin kaikki haastatellut eivät laskeneet esimerkiksi tehtaan yhteistä informaatiotilaisuutta tiimityöstä koulutukseksi tai opastukseksi. Monet avainhenkilöt olivat tutustuneet tiimityön periaatteisiin lukemalla tiimikirjallisuutta. Ainakin kunnossapito-osastolla tiiminvalmentajat olivat pitäneet koulutustilaisuuden, jossa he olivat avanneet tiimityön saloja osaston henkilökunnalle. Tiiminvalmennuskurssin oli käynyt yksi avainhenkilö.

Avainhenkilöt suhtautuivat tiiminvalmentajia varauksellisemmin saamaansa koulutukseen. Osa avainhenkilöistä epäili, että tiimityössä tarvittavat taidot ovat joko synnynnäisiä ominaisuuksia tai ryhmässä opittuja taitoja, joita ei voi koulutuksen avulla siirtää. Tiimityötä itsessään ei voi koulutuksella kloonata organisaatiosta toiseen, mutta

koulutus ja opastus ovat välttämätön edellytys muutoshankkeiden onnistuneelle läpiviemiselle. Osa avainhenkilöistä olikin tyytyväisiä saamaansa koulutukseen.

Haastattelujen perusteella **työntekijät** olivat tiiminvalmentajiin ja avainhenkilöihin verrattuna saaneet vähiten tiimityöhön liittyvää koulutusta tai opastusta. Yli puolet haastatelluista työntekijöistä sanoi, etteivät he olleet saaneet mitään tiimityöhön liittyvää koulutusta tai opastusta. Työntekijöille suunnattu koulutus ja opastus oli rajoittunut koko tehtaan yhteiseen tiedotustilaisuuteen ja tiiminvalmentajien pitämään saunailtaan, joka useimmilla osastoilla oli järjestetty. Haastatelluista kaksi mainitsi kirjallisuuden ja johdon lähettämät paperilaput tiimityöhön liittyväksi koulutukseksi. Tiimityön ohjausryhmiä työntekijät eivät laskeneet tiimityöhön kuuluvaksi opastukseksi.

Työntekijät eivät olleet tyytyväisiä tiimityöhön saamaansa koulutuksen tai opastuksen määrään ja laatuun. Ensinnäkin haastatteluissa mainittuihin yhteiseen tiedotustilaisuuteen ja saunailtaan oli osallistunut vain alle puolet haastatelluista työntekijöistä. Useimmilta tilaisuudet olivat menneet ohi työvuorojen tai lomien takia. Myös koulutuksen sisältöön oltiin tyytymättömiä ja sitä luonnehdittiin pintaraapaisuksi tiimijatkuksesta. Tehtaan yhteinen tiedotustilaisuus oli painunut useimmilta unholaan ja valmentajien järjestämien saunailtojen tunnelmaa kuvattiin varautuneeksi. Asioiden todellinen puiminen oli alkanut vasta sumussa ja humussa. Kritiikistä huolimatta työntekijät olisivat toivoneet tiiminvalmentajilta aktiivisempaa otetta yhteisten palaverien järjestämiseen.

7.5.3.2 Lisäkoulutustarpeet

Tiiminvalmentajat eivät haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa katsoneet tarvitsevänsä lisäkoulutusta tai opastusta, vaan pikemminkin päätöksiä, jotta pääsisi "toteuttamaan ja tekemään" tiimityötä. Luultavasti tiiminvalmentajat olivat saaneet heille suunnatusta valmennuksesta hyvät eväät tiimitoiminnan käynnistämiseen ja siksi he kaipasivatkin ainoastaan

"kokemuksia tiimien toiminnasta ja tiimitöiden muotoilusta. Ei kaikki työt sovellu tiimeille. Pitäisi oppia tunnistamaan minkälaiset työt kannattaa ensin tiimiyyttä." (tiiminvalmentaja 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa osa tiiminvalmentajista olisi edelleen halunnut päästä tutustumaan oman alan toimiviin tiimeihin. Tehdyn soittokierroksen perusteella sellaisia ei ollut löytynyt. Yksi tiiminvalmentaja olisi halunnut lisäkoulutusta tiimityöhön siirtymisestä. Useimmat tiiminvalmentajat eivät halunneet mitään lisäkoulutusta tai opastusta.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **avainhenkilöiden** suhtautuminen tiimeihin liittyvään lisäkoulutukseen oli nihkeää ja koulutus yleensä miellettiin kouluopiksi, jolla ei ollut paljon annettavaa. Ajatuksen tasolla itsensä jatkuva kehittäminen tunnustettiin välttämättömäksi, mutta "koulun penkillä istuminen" koettiin turhauttavaksi. Tiimityöhön liittyen avainhenkilöt halusivat esimerkkejä karikoista, joihin tiimityössä voi ajautua ja toisaalta käytännön esimerkkejä työelämästä. Useimmat katsoivat kuitenkin omaavansa riittävän koulutuksen myös tiimejä ajatellen, sillä "työn tekooahan se on kuitenkin vaan."

Haastatteluiden toisessa vaiheessa avainhenkilöiden suhtautuminen lisäkoulutukseen ja opastukseen oli nuivempaa, jos mahdollista, kuin ensimmäisellä

haastattelukerralla. Tiimityön uskottiin käynnistyvän, kun työntekijöiden tajunta laajenisi ja tiimityötä tukevat peruslinjaukset olisivat kunnossa. Avainhenkilöstä yksi olisi halunnut tiimien johtamiseen liittyvää koulutusta.

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa **työntekijät** tarkastelivat koulutustarpeitaan vain väljästi tiimityöhön liittyen. Monet haastatellut työntekijät omasivat useamman vuoden tai jopa kymmenien vuosien työkokemuksen, jonka perusteella he päättelivät "homman olevan hanskassa". Varsinkin maidon- ja mehunpakkaushallien työntekijät totesivat käyttäneensä koneita niin monta vuotta, ettei niissä enää ollut mitään opettelemista. Pakkauskoneen käyttö oli usein opittu toisen työkaverin opastuksella, ja tästä metodista oli työntekijöiden joukossa poikkeavia näkemyksiä.

"(...) mä oon opetellu hommat silleen, ett mä meen johonki hommaan jotaki uutta hommaa tekemään ja siellä on joku, joka sit kertoo miten ne hommat tehään, ja sit ku ne oppii pikku hiljaa, niin sitten sitä oppii siitä hommasta itestään elikkä työ opettaa tekijäänsä." (työntekijä 1)

"Mä oon kuus vuotta kohta ollu talossa (...) Luulen osaavani jo ihan tarpeeks, mut kyl mä sanon, ett ois se ihan aiheellista omalla tavallaan, et me ollaan opittu niinku sillai, ett on monta opettajaa ja tolleen, niin olis ihan fiksu ollu niinku oppinu näitä asioita vähän muutakin kautta." (työntekijä 1)

Koulutukseen sinänsä ei suhtauduttu kielteisesti, vaan useimmat haastatellut totesivat, ettei oppi pahasta ole. Vain osa työntekijöistä pohti koulutuksen yhteyttä tiimityöhön, ja lisäkoulutus katsottiin tarpeelliseksi siinä tilanteessa, että oma toimenkuva tiimityön myötä muuttuisi. Yhdelle työntekijälle tämä merkitsi haastetta ja toiselle uhkaa. Harvat haastatellut osasivat suoraan nimetä minkälaista koulutusta he olisivat halunneet. Työntekijöistä yksi mainitsi ihmissuhdetaitoihin liittyvän koulutuksen ja kaksi tiimityön periaatteita ja tavoitteita koskevat keskustelutilaisuudet koulutukseksi, jota he olisivat halunneet.

"Kato ko se on just siinä, että jos mä lisää opiskelen, niin sitten mun se tehtäväkenttä taas sitten kasvaa, ett kieltämättä se ei niinku tästä, ett se ei.. jos se johonki.. se ei sais silleen palloks tulla se.. vaan se osaaminen pitäs niinku olla kapeampi ehkä johonkin yhteen suuntaan." (työntekijä 1)

Haastatteluiden toisessa vaiheessa suurin osa työntekijöistä ei halunnut tiimityöhön liittyvää koulutusta tai opastusta. Ensinnäkin koulutuksen vaikuttavuuteen ei uskottu, koska työyhteisöä jäytivät monenlaiset ongelmat. Joillakin osastoilla ongelmaksi mainittiin henkilöstön ikärakenne. Työntekijöiden mukaan vanhemmat ihmiset eivät lähde muuttamaan asioita, ja jos muut sitä yrittävät, palaavat käytännöt ennemmin tai myöhemmin entisiin uomiinsa. Ikärakennetta todennäköisempi uhka kehittämistyölle on kyynisyys. Tällöin henkilö tai ryhmä on menettänyt uskonsa kehittämiseen ja levittää tuota asennetta muille. Kyynisyys tuo organisaatioon ikijään, jonka sulattamisyrietykset vievät energian kaikelta muulta (ks. Stähle & af Ursin 1996a, 41). Kohdeorganisaatiossa energiaa söivät ristiriidat. Muutoksia oli vaikea saada aikaan, kun ryhmässä ei löytynyt yhteisymmärrystä muutoksen suunnasta. Tiimityöhön liittyvää koulutusta ei haluttu siitäkään syystä, että suhtautuminen tiimityöhön oli jo valmiiksi kielteistä.

"Itse asiassa mua ei kyllä kiinnosta pätkääkään (koulutus). Mä tiedän tasan tarkkaan, mitä siellä sanotaan taas, niin mä en jaksa kuunnella, ett mun pitäs vielä enemmän revetä." (työntekijä 2)

Monet haastatellut suhtautuivat lisäkoulutukseen edellistä esimerkkiä myönteisemmin. Lisäkoulutusta haluttiin lähinnä omaan työhön tai monitaitoisuuteen liittyen. Osalle oli aivan sama, minkälaista koulutusta saisi, kunhan pääsisi jonkin koulutukseen. Osa työntekijöistä olisi halunnut, että tehtaan johtajan näkemyksiä ja oman työyhteisön asioita olisi käsitelty aiempaa useammin oman osaston palaverissa.

Haastatellut eivät kokeneet koulutusta tiimityön käynnistämisenvaiheessa kovinkaan tärkeäksi, vaikka esimerkiksi Shonkin (1992, 121) mukaan ne organisaatiot, jotka sivuuttavat koulutuksen kokonaan tai antavat sen hiipua ajan mittaan itsestään, joutuvat usein aloittamaan koulutuksen uudelleen korjatakseen tiimityössä ilmenneitä ongelmia. Suurin osa haastatelluista keskittyi ensimmäisellä haastattelukierroksella pohtimaan senhetkistä osaamistasoaan, ja tiimityön oletettiin edellyttävän korkeintaan aiempaa laajempaa teknistä tietämystä, silloin kun sitä tarkasteltiin lisäkoulutuksen tarpeen valossa. Vaikka monitaitoisuus tai joustavuus tiimin tehtävien suorittamisessa onkin eräs tiimityön tunnuspiirre, merkitsee tiimityöhön siirtyminen ennen kaikkea työskentelyä uudenaikaisessa kulttuurisessa kontekstissa (Wellins & George 1991, 27). Haastatteluiden toisessa vaiheessa tilanne oli jokseenkin muuttumaton. Koska organisaatiossa ei ollut tapahtunut dramaattisia muutoksia ensimmäiseen haastattelukertaan verrattuna, ei osaamisvaatimuksetkaan olleet kasvaneet. Ainakaan organisaation sisällä osaamisvaatimusten kasvua ei ollut huomattu.

7.5.4 Mitä olet oppinut työssäsi viime aikoina?

Oppimista ei nähdä vain ihmisen sisäisenä prosessina, vaan se on mitä suuremmassa määrin myös vuorovaikutussuhde ympäristön kanssa. Elinikäisen oppimisen (ja siten myös itseohjautuvan oppimisen) edistämiseksi ei ole tarpeen kehittää vain ihmisiä vaan myös ympäristöjä, joissa ihmiset elävät ja toimivat. Yksi inhimillisen toiminnan keskeisiä osa-alueita on työ. Työ on paitsi ajallisesti myös henkisesti ihmisen toimintaa säätelevä tekijä. Työ vaikuttaa ihmisen persoonallisuuden kehittymiseen, sosiaaliin suhteisiin ja yhteiskunnalliseen asemaan jne. Työn merkitys tekijälleen välittyy oppimisen kautta - työ voi siten olla oppimisen väline ja sen konteksti. (Aalto 1993, 2.)

Kaikki haastatellut **tiiminvalmentajat** sanoivat oppineensa työssään, vaikka osa ei kyennyt haastattelutilanteessa erittelemään, mitä he olivat viimeksi oppineet. Monistakin syistä ihmiset eivät opi kokemuksistaan - tai jos oppivat, tämä voi merkitä yksinkertaisesti virheiden vahvistamista (Marscik 1995, 54). Kokemuksista oppiminen edellyttää kokemusten reflektointia tai kriittistä reflektointia. Useimmat tiiminvalmentajat olivat oppineet mielestään vuorovaikutukseen liittyviä taitoja, joita olivat erilaisten ihmisten kanssa toimiminen ja avoimuus. Tiiminvalmentajista yksi sanoi oppineensa jäsentämään tehtävät uudella tavalla siten, että ne muodostivat tekijälle mielekkään kokonaisuuden.

Haastatelluista **avainhenkilöistä** vain osa oli oppinut työssään jotakin konkreettista. Useimmat olivat oppineet suhtautumaan asioihin eri tavalla kuin aiemmin. Uusi suhtautumistapa koettiin aiempaa suhtautumistapaa paremmaksi. Konkreettisesti osa avainhenkilöistä sanoi oppineensa laaturjärjestelmän rakentamista sekä ongelmien tehokkaampaa ratkaisemista. Monet olivat kuitenkin muuttaneet suhtautumistaan työhönsä, jolloin oli opittu sietämään töiden keskeneräisyyttä, nauramaan tilanteiden mielettömyydelle sekä luopumaan tietyistä asioista kuten rahasta ja asemasta.

Informaatio on järjestelmän elämän eliksiiri. Osa avainhenkilöistä oppi poimimalla reaaliajassa olevasta tietotulvasta tarvitsemiaan tietoja ja opiskelemalla asioita itseksensä. Useimmat oppivat kuitenkin yhteistyössä muiden kanssa. Osa avainhenkilöistä koki ongelmaksi, etteivät työntekijät uskaltaneet olla rehellisiä ja avoimia suhteessaan johtoryhmän jäseniin. Ståhlen ja af Ursinin (1996b, 42) mukaan organisaation oppineisuuden hyvä arviointikriteeri on se, kuinka hyvin suora palaute toimii ja kuinka paljon palautteessa on mukana huhuilua, juoruilua, yleistyksiä sekä johtajille ja muille välikäsille kantelua. Kun sisäiset suhteet ovat luottamukselliset, informaatio on rikasta:

"(...) kun on joku epäkohta huomattu, havaittu tai joku on sanonu sen, niin sitten vaan sovitaan aika ja paikka ja ketkä tulee mukaan. Sit käydään se läpi. Se on mun mielestä yks asia, mikä (...) siis monestikin, niin oikein itekin on yllättyne, että kuinka se voikin niin helppoo olla, että sanoo vaan niinku suoraan, mistä on kysymys, ja sit katotaan mikä on paras vaihtoehto, ja se yleensä löytyy." (avainhenkilö 2)

Vaikka työssä oppiminen ei ollut haastelluille **työntekijöille** vierasta, sai aiheen käsitteleminen aikaan erilaisia reaktioita. Ihmetystä ja hersyvää naurua. Pakkaushallin työntekijöistä osa kielsi, että koneenkäyttäjän työssä voisi oppia mitään. Kaikki eivät suhtautuneet koneenkäyttäjän työssä oppimiseen yhtä pessimistisesti, vaan osa kertoi oppineensa koneisiin liittyviä "jippoja". Maitotiimissä oppiminen liittyi usein tietotekniikkaan. Haastatellut työntekijät olivat viimeksi oppineet käyttämään uutta tietokoneohjelmaa. Kunnossapito-osaston ja mehunvalmistuksen haastatellut kuvailivat työtään kaavamaiseksi ja tasapaksuksi, eikä muistijälkiä viimeksi opitusta löytynyt.

"Mä oon kohta kaksikymmentä vuotta ollu tässä talossa töissä. Nää on nää työt ihan samanlaisia. Erilaisia koneita on vaan välillä ollu ja (...) tässä ei kyllä voi itteensä opettaa millään tavalla niinku eteenpäin, että uusia asioita tai mitään tämmöstä, että se tehdastyö on semmosta, että se on päivästä toiseen sitä samaa." (työntekijä 2)

Yli puolet haastatelluista työntekijöistä koki työnsä sellaiseksi, että siinä voi jatkuvasti oppia uutta. Useimmat sanoivat oppivansa ns. kantapään kautta eli virheitä tekemällä. Olin itse elävänä esimerkkinä, kun en vielä tiennyt huuhtelun ja pesun eroa, ja tilasin päivän päätteeksi pakkauskoneelle pesun huuhtelun sijaan. Opin näiden kahden välisen eron kerrasta. Monet työntekijät oppivat myös työkavereilta. Varsinkin aluksi työkavereiden tuki ja opastus olivat oppimisessa tärkeitä.

7.6 Ongelmat ja esteet tiimityössä

Haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin, minkälaista vastustusta tiimityöhön siirtymisessä oli ollut ja mitä vastustuksen lieventämiseksi oli tehty. Lisäksi tiiminvalmentajilta, avainhenkilöiltä ja työntekijöiltä kysyttiin, minkälaisia riskejä tiimityöhön heidän mielestään liittyi. Molemmilla haastattelukerroilla haastatelluilta kysyttiin minkälaisia uhkia ja ongelmia tiimityöhön liittyi sekä mitä organisaatiossa olisi pitänyt muuttaa, jotta tiimityön onnistumisen mahdollisuudet olisivat olleet paremmat.

7.6.1 Muutosvastarinta

Organisaatiomuutosten yhteydessä ilmenee yleensä muutosvastarintaa. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan monimuotoista ilmiötä, joka aiheuttaa muutosprosessiin viivästyksiä, kustannuksia ja häiriöitä. Muutosvastarinnan syitä voidaan löytää sekä yksilöiden reaktioista että ryhmien yhtenäisestä käyttäytymisestä. Tutkimukset osoittavat, että yksilöt vastustavat muutosta silloin, kun se aiheuttaa heissä epävarmuutta. Epävarmuutta syntyy, kun ei tiedetä muutoksen voimakkuutta ja sen vaikutuksia. (Mäntyneva 1994, 177.)

Tiiminvalmentajien mielestä juuri epätietoisuus siitä, miten tiimityöskentely tulee vaikuttamaan omaan työhön, aiheutti pelkoja ja epäilyjä tiimityötä kohtaan. Vastauksissaan tiiminvalmentajat kuitenkin kategorisoivat pelot ja epäilyt eri luokkaan kuin tiimityön vastustamisen.

"Ei suoranaista vastustusta, epäilyä tietysti." (tiiminvalmentaja 1)

Yksilöt vastustavat muutoksia myös silloin, kun heidän valta-asemansa on uhattuna. Tällainen tilanne syntyy, jos muutos vähentää yksilöiden henkilökohtaista arvovaltaa ja mainetta tai heidän vastuullaan olevia ja heidän vastuulleen tulevia organisaation resursseja (Mäntyneva 1994, 177, Kasvio 1995, 222-223). Omassa tutkimuksessani vain yksi tiiminvalmentaja sanoi oman aseman huononemisen olevan syy tiimityön vastustamiseen. Tiiminvalmentajien mielestä tiimityön vastustaminen perustui osittain myös siihen, että hommien pelättiin menevän ranttaliksi, mikäli vastuu työtehtävien suorittamisesta siirtyisi yksinomaan työntekijöille. Yksilön vastuu perinteisessä organisaatiossa on kohdistunut ennen kaikkea työhön eikä niinkään yritykseen, mikä on luonut tietynlaista psykologista välimatkaa työntekijän itsensä ja organisaation välille (Zuboff 1990, 444).

"Kun kukaan ei ole "vastuussa", saattaa syntyä yleinen sekaannus. Toisaalta katsotaan, ettei kukaan tee kurjia hommia, vaan ne jäävät tekemättä, koska jokainen voi valita omat työnsä." (tiiminvalmentaja 1)

"(...) työntekijät on tottunu siihen, että niille sanotaan mitenkä homma tehään ja mitä tehään ja miten paljon ja kaikki tälleen, ja ne tekee sit sen homman sillai, mutta ni tota siis ei täälläkään työntekijät ei oo oppineet siihen, että ne ottais vastuuta silleen ainakaan laajemmassa mitassa. Tietysti jokainen kantaa omasta työstään aina tietynlaisen vastuun, että tekee sen hommansa hyvästi ja tekee ylipäätään koko homman." (työntekijä 1)

Zuboff (1990, 444) esittää, että silloin kun eletään työsopimuksen sääntöjen mukaan, jää suuri osa käyttäytymisestä työpaikan säännösten ulkopuolelle. Työntekijän ei tarvitse sitoutua organisaation tavoitteisiin tai arvoihin toimiakseen kelvollisesti tai nauttiakseen saamistaan ansioista. Hänen päällimmäinen velvollisuutensa on täyttää toimenkuvan kapeat vaatimukset.

Avainhenkilöt kuvailivat tiimityön vastustamisen olevan passiivista ja välinpitämätöntä suhtautumista hanketta kohtaan. Tiimityö ei herättänyt suurta innostusta, vaan pikemminkin hiljaista jarrutusta henkilöstön keskuudessa. Avainhenkilöt arvelivat työntekijöiden kokevan tiimityön teoreettiseksi höpötykseksi jokapäiväisen työn rinnalla. Tiimityö miellettiin ehkä yhdeksi kehitysprojektiksi monien muiden joukossa, ja vastuu kehitysprojekteista on yleensä levännyt johdon hartioilla. Johtajia yhdistää Zuboffin (1990, 268) mukaan vastuu omistusoikeuden vaalimisesta ja heidän omat käsityksensä työn suju-

vuoden ylläpidon edellytyksistä. Koska työntekijöiden rooliin ei kuulu tällaisia vastuita, ei heidän voida luottaa toimivan näiden päämäärien mukaan. Toisaalta, johtajilla ei ole valmiuksia jakaa valtaa työntekijöille, joihin he eivät ole aiemminkaan luottaneet (Senge 1992, 99).

Avainhenkilöiden tarkastelun keskipisteessä olivat yksinomaan työntekijät. Omia muutosvalmiuksia ei vastauksissa pohdittu eikä kyseenalaistettu, vaikka juuri avainhenkilöiden esimerkki muutokseen johtavalla tiellä on ensimmäinen askel siihen, että työntekijät muuttavat toimintatapojaan. Ainakin Yhdysvalloissa johtajilla on kuitenkin taipumus odottaa muutosten tapahtuvan organisaation alemmilla tasoilla, ja muutosten johtaminen on vielä suhteellisen uusi asia (Senge 1991, 38).

Mielenkiintoista oli, miten perinteisen käskyttävän johtamistavan selitettiin olevan seurausta menneiden vuosien vaikeasta työvoimatilanteesta. Työntekijöitä koskeva ihmiskäsitys muistutti lähinnä McGregorin X-teoriaa, jonka mukaan keskivertoihminen tarvitsee ulkoista kontrollia. Nyt näiden samojen ihmisten pitäisikin toimia työssään Y-teorian mukaisesti, esimerkiksi ohjata ja hallita itse itseään omissa työtehtävissään, joihin he ovat mielellään sitoutuneet (Takala 1994, 129).

"Tää on ollu takavuosina tuo työvoimatilanne hyvin vaikea. Ei oo saatu henkilöitä ja silloin on tarvittu tämmöstä erittäin vahvaa ohjaavaa pomottelua. Nyt on tilanne toinen ja tän kulttuurin muutostarpeen oivaltaminen ja huomaaminen henkilölle, joka on ollu pitkään täällä, kymmenen vuotta, kaksikymmentä vuotta, kolmekymmentä vuotta. Se ei oo helppoo. Se vaatii aikaa, se vaatii sitkeyttä ja sitä, että se usko siihen kuitenkin on sitten olemassa." (avainhenkilö 1)

Haastateltujen **työntekijöiden** mielestä tiimityö oli väistämätön kuten EU. Työntekijät kuitenkin kartoivat puhumasta tiimityön vastustamisesta, samoin kuin tiiminvalmentajatkin. Ilmaus koettiin työntekijöidenkin joukossa liian voimakkaaksi. Ehkä haastatellut pelkäsivät, että termin käyttäjä leimataan tiimityön vastustajaksi ja tiimityöhön soveltumattomaksi henkilöksi. Osa haastatelluista esitti, että tiimityön vastustaminen on mahdotonta sen vuoksi, että työntekijät eivät tiedä, mitä tiimityö pitää sisällään. Näkymätöntä vihollista vastaan on vaikea puolustautua ja vielä vaikeampi hyökätä.

"Niin vastustus, se on vähän voimakas sana, mutta tietenkin semmosta, että mitä tää nyt tuo tullessaan, ett lisääntykö mun työ ja tuleeko (...) Joudunko mä nyt sit (...) saanko mä lopputilin ja tuota kasvaako mun työ edelleen ja palkassa ei tapahdu mitään korjausta ja työt vaan lisäänty. Tämmöstä pelkoo, mikä voi olla ihan turhaakin, mutta kun ei oo tietoo, niin sit sitä vaan pelätään pahinta." (työntekijä 1)

"Puhuttiin silloin, että joo sitte tulee lisää henkilöstövähennyksiä, kunhan tiimit on muodostettu ja tota, että huolitaanko sua sitten enää siihen työhön vai ei." (työntekijä 1)

Osa haastatelluista työntekijöistä pelkäsi tiimityön mahdollisesti mukanaan tuomia muutoksia, mutta osalle tiimityö oli pelkkä sana jolle hymähdeltiin, koska tiimityötä ei voinut vielä haistaa eikä maistaa mistään. Konkreettisinta tiimityön vastustaminen oli palavereissa, joissa tiimityötä koskevia ongelmia kirjattiin edelleen johtoryhmälle lähetettäväksi.

Muutosvastarinnan suurin syy oli juuri epätietoisuus, mikä synnytti työntekijöissä monenlaisia pelkoja. Eniten työntekijät pelkäsivät työmäärän kasvua, henkilöstövähennyksiä ja uusia osaamisvaatimuksia. Useimmat tiiminvalmentajat ja avainhenkilöt olivat sitä mieltä, että tiimityön aloittamisajankohtaan ajoittuneet irtisanomiset palkkaerimielisyyksineen olivat suurin syy muutosvastarintaan. Eräs tiiminvalmentaja totesikin:

"Siihen (tiimityöhön) ei uskota ja se saattais johtua siitä, että se on saneluratkaisu (...) ratkaisu, ja sitten se on tehty tämän laman ja irtisanomisten keskellä. Ja sen (...) siitä koituvien vahinkojen voittamiseksi, niin valmentaja tulee olemaan kyllä kovilla. On hyviä asioita pilattu jo etukäteen." (tiiminvalmentaja 1)

Peter Senge (1992, 67) kehottaa tarkastelemaan asioita pitemmällä aikavälillä, jolloin "tuokiokuvien" sijaan voidaan nähdä prosesseja ja lineaaristen syy-seuraus-suhteiden sijaan voidaan nähdä vuorovaikutussuhteita. Todellisuuden sirpaleinen ja staattinen hahmottamistapa erillisinä yksittäistapahtumina, poikkileikkauksina ja yksittäisiin päivittäistapahtumiin juuttuen rajoittaa oppimista. Samalla sokeudutaan sille, kuinka itse ollaan vaikutettu ongelmien ja esteiden syntyyn (ks. Laitinen 1996, 86). Jo sekin seikka, että tiimityöhanke nähtiin vain yhtenä hankkeena monien muiden joukossa todistaa sen puolesta, että tiimityön aloittamisajankohta ja -tapa eivät olleet ainoa eikä välttämättä pohjimmainen syy sille, että tiimityö ei ottanut tuulta purjeisiinsa. Tiimityöhankkeen kohtaaman muutosvastarinnan syyt piilivät syvemmillä organisaatiokulttuurissa, mutta miten vastustukseen sitten reagoitiin?

Tiiminvalmentajat tuntuivat olevan ymmällään kysymyksestäni. Joidenkin mielestä vastustusta oli pyritty lieventämään johdon ympärilyöreillä selityksillä. Useimmat olivat kuitenkin kertoneet itse työntekijöille tiimityön hyvistä puolista ja pyrkineet tynnyttämään myrskyisämpiä uhkakuvia. **Avainhenkilöidenkin** mielestä tietämyksen lisääminen oli keino uhkakuvien ja pelon lieventämiseen. Pelkkä tieto ei kuitenkaan poista välttämättä pelkoja, mikäli sanomaan ja sen välittäjään ei uskota.

Työntekijät nimittäin ilmaisivat, että heidän luottamuksensa johtoon ja Valioon työnantajana olivat horjuneet. Kuvaava esimerkki tästä olivat työntekijöiden kokemukset koko tehtaan yhteisestä tiedotustilaisuudesta, jossa työntekijöille oli luvattu, että tiimityön takia kukaan ei menetä työpaikkaansa. Työntekijät totesivat, että "johtajakin puhuu vaan johtajan suulla" ja "varma tietohan on tässä vaiheessa kuitenkin epävarmaa." Sengeen (1992) viitaten voisi ajatella, että pelkän tiedon lisääminen oli ainoastaan ongelman oireiden hoitamista todellisen syyn esiin kaivamisen sijaan. Työntekijät olisivat kaivanneet avointa keskustelua, mutta siihen ei ollut aikaa eikä ilmeisesti valmiuksiakaan. Mielenkiintoista oli, että vain osa haastatelluista työntekijöistä laski tiedottamisen ja postista tipahtaneet lappuset keinoiksi lieventää pelkoja ja vastustusta. Suurin osa työntekijöistä vastasi, että vastustuksen lieventämiseksi ei oltu tehty mitään.

"Meilläkin tässä tuli (...) Yks sano vähä kovempaa vastaan, niin kyllä kuule nyt kun Valiossakin on tämmönen tilanne, että suljetaan laitoksii, niin kyllä tuolla on tulijoita, jos te ette tee, niin tota ei siinä sit enää kauheesti kysellä. Kyl se ihan sit semmost on, ett sit vaan puhutaan hienosti, että me kaikki puhallamme yhteen hiileen." (työntekijä 1)

"Pelottelun? Ei oo, en oo huomannu ainakaan." (työntekijä 1)

7.6.2 Koetut riskit

Tiimityöhön liittyy mahdollisuuksien lisäksi riskejä, joita esimerkiksi Hackman (1990, 489) on tyypitellyt erilaisten tiimien mukaan. Hackmanin (1990, 492) tuotantotiimeille tyypillistä riskiä vetäytyä teknologiaan ja eristäytyä siten tuotteen lopullisista käyttäjistä, ei kuitenkaan omassa aineistossani mainittu. Haastateltujen ryhmien kokemat riskit liittyivät

ehkä lähemmin tiimitoiminnan käynnistämiseen ja nivoutuivat osittain tiimityön vastustamiseen.

Tiiminvalmentajien mielestä tiimityön vastustaminen perustui osittain pelkoon, että "ikävät työt" jäävät tekemättä, eikä kukaan kannu vastuuta tekemättä jääneistä töistä. Osa tiiminvalmentajista nimesi epäselvyydet valta- ja vastuukysymyksissä myös tiimityöhön liittyviksi riskeiksi. Tiimimääritelmissä korostetaan yhteisvastuuta, mikä on todellisen tiimin tunnusmerkki, mutta alkuhankaluuksissa kamppailevalle tiimille on ylivoimaista hypätä henkilökohtaisesta vastuusta yhteisvastuuseen. Carson (1992, 39) esittää, että tiimillä on oltava selkeä rakenne, jossa myös yksilön vastuuta tarkkaillaan. Hänen mukaan tiimissä vastuu on viime kädessä tiiminvetäjällä. Jopa pitkällekin sidoksista vapautuneissa yrityksissä jotkut johtavat ja muut seuraavat, jotkut näyttävät suunnan ja toiset vastaavat toimeenpanosta. (Hirschhorn & Gilmore 1993, 21).

Lähes kaikki tiiminvalmentajat olivat huolissaan myös sitoutumisen puutteesta. Tämän arvioitiin muodostuvan jopa suuremmaksi riskiksi kuin oman aseman heikkeneminen tai edellä mainittu vastuu- ja valtakysymysten epäselvyys. Jos kaikki eivät lähde hommaan mukaan, vaan jäävät toisten siivelle, syntyy ristiriitoja. Korjausosaston tiiminvalmentaja arvioi, että pahimmillaan työt tulevat ylimalkaisesti tehdyksi ja koneiden vikaantuminen lisääntyy. Suurimmalle osalle haastatelluista työntekijöistä tiimikonsepti oli hämärän peitossa haastatteluiden ensimmäisessä vaiheessa, joten oli ymmärrettävää, etteivät he olleet sitoutuneet tiimityöhankkeeseen. Sen sijaan oli mielenkiintoista, että haastatellut tiiminvalmentajat kokivat riskiksi sen, että keskijohto ja johto eivät lähde mukaan tiimityön kehittämiseen ja sitoudu siihen.

Osa tiiminvalmentajista tarkasteli tiimiytymistä koko organisaation näkökulmasta kiinnittäen huomiota eri osastojen väliseen yhteistyöhön, jota pidettiin erittäin tärkeänä. Engeström (1995, 31) huomauttaa, että tiimejä ja verkkoja koskevalle keskustelulle on ollut ominaista kaksijakoisuus. Yhtäältä muodostetaan tiimejä ilman verkkoja, toisaalta rakennetaan verkostoja ilman tiimejä. Tiimit ilman verkkoa kääntyvät helposti sisäänpäin, ryhtyvät eristäytymään ja kilpailemaan keskenään. Verkko ilman tiimejä muodostuu helposti pelkäksi tiedonvälityksen tekniseksi apuneuvoksi, joka ei radikaalisti muuta työtapoja etulinjassa. Lindström ja Kiviranta (1995, 9) kiistävät, että ryhmien välillä olisi aina kilpailutilanne. Työelämässä on heidän mukaan paljon viitteitä siitä, että kyseessä on enemmänkin yhteistyöasetelma ryhmien välillä. Omassa tutkimuksessani joidenkin osastojen välillä oli väistämättäkin yhteistyötä, mutta useimpia osastoja voisi kuvata lähinnä sisäänpäin kääntyneiksi.

Yksi haastattelemani tiiminvalmentaja tarkasteli meijerin ja mehutehtaan tuotantoa ketjuna, jonka osat tökkivät toisiaan. Esimerkiksi varastopuoli oli hänen mielestään täysin oma maailmansa, joka toimi omissa organisaatioissaan. Omat havaintoni olivat samansuuntaisia. Vaikka maitoa ja mehua pakattiin samassa hallissa, tuntui kuin näiden kahden osaston välillä olisi ollut seinä. Mehunvalmistus ja -pakkaus sijaitsivat eri kerroksissa samoin kuin maidon vastaanotto ja valmistus. Näiden osastojen työntekijät näkivät toisiaan vain vilaukselta. Eri osastot olivat riippuvaisia toistensa toiminnoista ja kaikkien työpanos oli tärkeä kokonaisuuden kannalta, mutta harva pysähtyi ajattelemaan asiaa tältä kannalta. Varsinkin kun työntekijöiden keskuudessa välillä arvuuteltiin lopetetaanko maidon- tai mehunpakkaus Pitäjänmäellä kokonaan, pakkausosastot pyrkivät parantamaan vain omaa tulostaan, eikä kummallakaan puolella oltu valmiita laittamaan rikkaa ristiin toisen osaston hyväksi.

"Ne on liian vähän kanssakäymisissä niinkun se, joka päättää, että tätä me ajetaan nyt, kun monta kertaa varastosta sitten sanotaan, että me tarvittaisiin tätä näin, ja tää joka päättää täällä ei tiedäkään, että nyt me tarvittais tätä, että se on loppu, että niinkun ne ei oikein ole (...) se ei

pelaa niillä niinku tää yhteistyö. Varasto myy ja ilmoittaa ihan sit viime tipassa, ett nyt tää on loppu ihan kokonaan ja tätä pitäis ajaa nyt, ett meidän täytys saada kauppaan sitä."
(työntekijä 1)

Avainhenkilöt liittivät tiimityöhön joiltakin osin samoja riskejä kuin tiiminvalmentajat. Myös avainhenkilöiden mielestä vastuut ja valtuudet olivat kysymysmerkkejä, jotka pahimmillaan voisivat johtaa kaaokseen. Ensinnäkin arveltiin, että tiimityössä saatetaan tehdä samoja asioita osittain päällekkäin ja osittain erikseen, mistä olisi seurauksena pelkkää sotkua. Toiseksi, tiimien pelättiin vetävän maton esimiesten jalkojen alta ja tekevän omia päätöksiään sekä vetävän toimintaa epätarkoituksenmukaiseen suuntaan.

Hackman (1990) mainitsee valtaan ja valtuutukseen liittyvät kysymykset yhdeksi sudenkuopaksi, johon varsinkin vastaperustetut tiimit voivat pudota. Mikäli esimiehet luovuttavat vallan kokonaan tiimeille, voi seurauksena olla avainhenkilöiden maalaama kuva tiimistä, joka suuntaa toiminnan epätarkoituksenmukaisesti. Toisena ääripäänä Hackman (1990, 496) kuvaa tiimejä, joille ei delegoida ollenkaan valtaa. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että johdon tehtävänä on antaa tiimille suunta ja tavoitteet, vaikka tiimi päättäisikin menetelmistä, joilla tavoitteisiin pyritään. (Hackman 1990, 497; Hirschhorn & Gilmore 1993, 23-24.)

"(...) joka tapauksessa tiimi, tiimikin se vaatii sen vetäjän. Ja vaikka se muuttuu titeileiltään perinteisestä organisaatiosta, niin (...) niin, kyl se sama järjestys sillon varmasti tulee, en mä tiedä, mutta se ei ehkä sitten näy organisaatiokaaviossa sillä tavalla." (avainhenkilö 1)

Jotkut haastatellut avainhenkilöt olivat sitä mieltä, että tiimityöhön siirtymiseen ei liity erityisiä riskejä, koska toiminta ei voi heidän mielestään oleellisesti muuttua nykyisestä. Reunahuomautuksena lisättiin, että muutoksista hierarkiassa ja talon sisäisessä arvojärjestyksessä saattaa syntyä vastarannan kiiskejä. Tämän voi tulkita siten, että vaikka organisaatiokaaviota muokattaisiin ja nimikkeitä muutettaisiin, ei käytännön toiminnassa odotettu tapahtuvan suuria muutoksia. Nämä 'arvonalennuksen' kokeneet avainhenkilöt eivät olleet sitoutuneita muutoksen pyörän pyörittäjiä, vaikka muutoksen liikkeelle lähtemiseksi heidän panoksensa olisi ollut välttämätön. Arvonalennuksen ei tässä tapauksessa tarvitse merkitä edes konkreettista nimikkeen muuttumista. Pelkästään se, että osa avainhenkilöistä ei nähnyt tiimityössä kovin paljon positiivista ja heidät siitä huolimatta sitoutettiin hankkeeseen, saatettiin kokea omaa asemaa horjuttavaksi.

Osa avainhenkilöistä arveli, että juuri voimakas tiimityön vastustaminen saattaa muodostua riskiksi vaikeuttaen tiimityön kehittymistä ja jopa pysäyttäen sen. Vastauksista voi päätellä, että avainhenkilöt viittasivat vastustuksesta puhuessaan päällikkötasoon, jonka rooli muutoshankkeessa on olennainen. Riskiä ei koettu kuitenkaan liian suureksi, koska tiimityön idean oletettiin jo syntyneen, puhuttiinpa toimintamallista sitten millä termillä hyvänsä.

Avainhenkilöiden vastauksissa oli kaksi ääripäätä heidän selittäessään tiimityöhön liittyviä riskejä. Muutoksen puoltajien mielestä toimintatavat olivat jo muuttuneet tiimityön suuntaan ja muutoksen kieltäjien mielestä toimintatavat eivät ole muuttuneet eivätkä muutu tiimityön myötä. Molemmat ryhmät päätyivät kuitenkin samaan johtopäätökseen, että tiimityö ei ole liian riskaabelia.

Haastatellut avainhenkilöt keskittyivät vastauksissaan hyvin pitkälle tarkastelemaan tiimityöhön liittyviä riskejä omalla pelikentällään. Silloin kun tarkastelu ulotettiin lattiatasolle asti, uhkaksi mainittiin hallitsemattomat konfliktit ja yhteishengen rikkoutuminen (ks. Kasvio 1995, 201; Senge 1992, 99). Lisäksi riskiksi koettiin, että tiimin varjolla henkilöstö vedetään liian tiukalle,

"mikä saattaa sitte muutaman kuukauden, ehkä puoli vuottakin toimia. Ne tulee sitten ne pullahtamiset, että se työelämäkin vaatii semmosen tietyn löysyyden." (avainhenkilö 1)

Haastateltujen **työntekijöidenkin** mielestä riskiksi voi muodostua se, että "porukka kypsähtää totaalisesti". Tässä yhteydessä viitattiin jälleen kerran kasvavaan työmäärään, mikä olisi seurausta mahdollisista henkilöstövähennyksistä ja tehtäväkierrosta. Työntekijät arvioivat, että työpaikkoja häviäisi ajan oloon, kun ihmiset kouliintuisivat tiimityöhön. Laboratorion ja kunnossapito-osaston työntekijöiden mielestä töiden lisääntyminen ja tehtäväkierto voisivat johtaa myös erikoisosaamisen katoamiseen. Yleisemmin tunnelma työpaikalla muodostuisi painostavaksi, kuten yksi pakkaushallin työntekijä haastattelussa kuvasi:

"Nyt on ainakin sellanen tunne, ett ruvetaan painostaan, että tää homma on pakko saada tehtyy. Sillee tulee enemmän semmone tunne." (työntekijä 1)

Kaikissa haastateltujen ryhmissä tiimityöhön liittyväksi riskiksi laskettiin kuuluvaksi valtaan ja vastuuseen liittyvät kysymykset. Työntekijät tosin tarkastelivat tästä valta ja vastuu aisaparista vain jälkimmäistä. Heidän mielestään tiimityöhön kuuluva yhteisvastuu ymmärrettäisiin valiolaisten sekalaisessa seurakunnassa siten, että yksilö ei vastaa itse mistään, vaan kaikki vastuu sälytetään ryhmälle. Tehtävien hoitaminen ja niistä vastaaminen jäisi tällöin muutamien ihmisten harteille, kun osa tuudittautuisi ajatukseen, että

"enpäs teekkään tota, että tehköön se sitten huomenna ja hoitakoon." (työntekijä 1)

Vallan ja vastuunjaon lisäksi tiimityössä valvonta on yleensä epäsuoraa ja vähemmän näkyvää kuin tavanomaisessa työympäristössä. Zemke (1995, 53) esittää Lawlerin periaatteita pysyvien tiimien ominaisuuksista ja mainitsee, että tiimin esimies seuraa asioiden edistymistä, antaa palautetta ja pyrkii varmistamaan, että tiimi tekee päätöksensä ja hoitaa tehtävänsä tehokkaasti. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin lähinnä ohjata tiimiä tulemaan toimeen omillaan.

Yhtenä riskinä mainittiin myös se, että tiimi käyttäisi oikeuttaan erottaa ryhmän jäseniä, jos itse olisi epäsojiva nykyisen tehtäväkuvan mukaiseen tiimiin (ks. Vartiainen 1991, 25). Ainakin siinä tapauksessa, että työntekijä on motivoitunut tehtäväänsä, siirtyminen toisenlaisiin tehtäviin olisi ikävää. Tiimityön periaatteista oltiin siis tietoisia ja ainakin jollakin tasolla niiden mahdollisuuteen toteutua uskottiin. Osa haastatelluista ei kuitenkaan luodannut katsettaan kovin pitkälle tiimityön suhteen. Heidän mielestään tiimityöhön ei liittynyt mitään riskejä, ja ainahan tiimisanat ja -nimitykset voisi ottaa pois paperilta, mikäli homma ei toimisi.

Tiiminvalmentajien mielestä tiimityön edessä olevia uhkia ja ongelmia olivat sitoutumisen ja vastuunkannon puuttumisen lisäksi tiimityön organisoiminen, koska kaikkea työtä ei välttämättä pysty muotoilemaan tiimityöksi. Ongelmaksi koettiin myös jatkuvat organisaatiomuutokset, jotka ymmärrettiin lähinnä yritykseksi houkutella ihmisiä kiristyvään työtahtiin. Johtamismalleja sovellettaessa usein unohdetaan kysyä, mihin eri mallit johtavat ja mitä intressejä ne saattavat aikanaan koskettaa ideaalisesti ja käytännössä (Laukkanen & Vanhala 1992, 159).

"Ongelma lienee siinä, että vastustus on niin juurtunutta, ettei mitään uutta pääse syntymään. Samoin porukkaa on ajettu vuosien saatossa monen sortiseen filosofiaan sisälle, ja sitten johtoryhmältä itseltään on loppunut veto ja se on palannut entiseen hallintotapaan.

Tämmönen on tuntunut nöyryyttävältä - ei porukka halua olla pellenä ja heittopussina. Sanoisimpa, että jos tiimityö täällä epäonnistuu, se johtuu historian painolastista." (tiiminvalmentaja 1)

Avainhenkilöiden vastauksia voi tulkita siten, että tiimityön suurimmat uhkat ja ongelmat johtuivat perustasta, jolle tiimityö rakennettiin. Rakennelman pelättiin luhistuvan, elleivät ihmiset osaakaan työskennellä ja tehdä päätöksiä ryhmässä, mikäli he eivät kykene tarkastelemaan asioita laaja-alaisemmin tai ylipäänsä sitoudu muutoshankkeeseen. Jotkut epäilivät, että tiimityö ei sovi rutiininomaiseen tekemiseen, kuten esimerkiksi pakkauskoneen käyttämiseen.

"(...) putkimainen katsominen, että nää on mun hommat ja noi on muitten hommat ja (...) elikkä katsotaan kapeasti asioita ja ellei tätä saada laajenemaan, niin tulee huono teho tiimityöhön." (avainhenkilö 1)

"Kyllä siinä se lässähtämisen pelko on varsin merkittävä ja tota, kaikki painuu uomiinsa niinkuin jollain tavalla pitääkin." (avainhenkilö 1)

Haastateltujen **työntekijöiden** mielestä tiimityön aloittamistapa ja kielteiseksi muodostuneet asenteet voivat muodostua esteiksi tiimityön onnistumiselle. Väkinä väännettyihin ryhmiin ei saada puhalletuksi ryhmähenkeä, mikä saattaa näkyä poissaoloina, myöhästymisinä ja virheinä työssä. Lisäksi työntekijöiden tiimityövalmiudet olivat lapsen kengissä. Tiimimääritelmissäkin esiintyvä yhteisvastuu väärinymmärrettynä voisi johtaa työntekijöiden mukaan toistensa kytäilyyn ja pahimmillaan siihen, että kukaan ei kannu vastuuta.

Kokemustensa ja vähäisten tiedonsirpaleidensa perusteella haastatellut työntekijät eivät tiimityöltä paljoa odottaneet. Tiimityön ohjausryhmän jäsenet kokivat olevansa puun ja kuoren välissä, koska heidät leimattiin tiimityön varauksettomiksi kannattajiksi, joille tiimityö oli heidän henkilökohtainen 'bisnes'.

"(...) pitäis unohtaa koko tiimisana ja vaivihkaa alkaa muokkaamaan tätä systeemiä siihen, mitä se tiimityö on, ilman että nää edes huomaakaan nää ihmiset mihin ollaan menossa. Se sana, siis tää.. tai sanotaan, että nyt kun (...) silloin kun mut valittiin tohon (tiimityön ohjausryhmään) niinku työntekijöitten edustajana, sitten yhden kaverin kanssa menin juttelemaan jostain tämmösestä asiasta, niin se löi tosissaan tavallaan leikillään minuun sen leiman, ett nää olikin näitä sun tiimihommia elikkä tota, mä koin sen jo negatiivisena itseni kannalta, että nyt meidät jo leimataan, ketkä on mukana tossa, että me niinkun yritetään ajaa jotain, ett se ois niinkun meidän henkilökohtanen joku bisnes tai (...) kun yleensä ihmiset keskustelee asioista oli sitten EU-ratkaisua, pressan vaaleja, aina löytyy niinku molempia puolia, että puolesta, vastaan, puolesta, vastaan, niin nyt ei niinkun tahdo löytyä sitä toista puolta ollenkaan, ett on vaan tää vastustus (...)" (työntekijä 1)

7.6.3 Pitäisikö saha teroittaa vai vaihtaa moottorisahaan?

Jos tiimityöhön liittyvät ongelmat olisivat yksinkertaisia, olisi niihin todennäköisesti keksitty jo ratkaisutkin. Omassa tutkimuksessani haastattelemani ryhmät askaroivat varsin erilaisia ehdotuksia siitä, mitä nykyisessä organisaatiossa pitäisi muuttaa, että tiimityön onnistumisen mahdollisuudet olisivat paremmat. Vastaukset vaihtelivat ulottuvuudella: nykyisessä organisaatiossa pitäisi muuttaa kaikki ja nykyisessä organisaatiossa ei ole tarvetta muuttaa mitään.

Suurin osa **tiiminvalmentajista** turvautui jälkiviisauteen painottaen, että tiimityöhankkeen olisi pitänyt lähteä työntekijöiden keskuudesta, eikä tiimirajoja olisi pitänyt alunperin sanella ylhäältä käsin. Nykyisessä organisaatiossa ei tiiminvalmentajien mielestä ollut muutettavaa. Sen sijaan johdon odotettiin omalla esimerkillään näyttävän minkälainen todellinen tiimi on ja osoittavan tällä tavoin sitoutuneensa muutoshankkeeseen. Muutosehdotukset kohdistuivat lähinnä johdon toimintaan, jonka tiimityöskentelyn sanottiin haastattelujen ensimmäisen vaiheen aikaan olleen puheiden ja lappujen varassa.

Avainhenkilöistä osa jarrutteli nykyisen organisaation rakenteiden muuttamista esimerkiksi valtaa ja vastuuta jakamalla. Ihmisten koulutus- ja osaamistaso arvioitiin tähän riittämättömäksi toteamalla, että "kaikista ei ole kaikkiin tehtäviin". Yhtenä näkökulmana tuotiin esille, että päälliköiden, työnjohtajien ja työntekijöiden tulisi muodostaa omat tiiminsä, koska tuotannon ja kunnossapito-osaston tiiminvalmentajien ryhmä tjr oli perinteisessä organisaatiossa toiminut hyvin. Tämä näkökulma on lähellä aiemmin tutkimustuloksissani esittämäni järkeilijää. Järkeilijän mielestä oli tärkeää kartoittaa, mihin ihmiset mahdollisesti pystyisivät, jos työnkuvaa muutettaisiin.

Ainakin ajatusten tasolla jotkut avainhenkilöt olivat valmiita perusteellisempiin muutoksiin, jotta tiimityö onnistuisi. Valmennusvaiheen odotettiin valaisevan ja antavan perusteita vastualueiden ja tehtäväkokonaisuuksien muuttamiseen. Mahdollisina vaihtoehtoina esitettiin, että toiminnallinen vastuu voisi siirtyä henkilöltä toiselle henkilölle tai tiimille. Myös henkilöstön siirtäminen tehtävistä toisiin voisi valmennusvaiheen perusteella osoittautua tarpeelliseksi. Tätä näkemystä edustavat avainhenkilöt olen aiemmin tässä aineistossa nimennyt optimistisen näkemyksen edustajiksi. Nimi kuvastaa lähinnä sitä, että todelliset huipputiimit toimivat ilman tarkkaa ohjausta, työnkuvia tai työmalleja, mutta Valiossa tästä tilanteesta oltiin vielä kaukana.

Kaikki avainhenkilöt eivät tyytyneet rakenteiden muuttamiseen, vaan tiimityön onnistumisen sanottiin edellyttävän ihmisten vaihtamista. Kehäpäätelmänä todettiin, että ihmisten vaihtaminen merkitsisi ammattitaidon ja osaamisen menettämistä, mikä olisi toiminnan kannalta sula mahdottomuus. Nykyisessä organisaatiossa onnistumisen mahdollisuudet arvioitiin kovin pieniksi, joten näkökulma on lähinnä aiemmin esittämäni pessimististä näkemystä, jonka mukaan nykyinen työryhmätyöskentely ei tule muuttumaan tiimityöhön siirryttäessä miksiäkään. Yritin haastattelutilanteessa vaihtaa näkökulmaa siten, että haastateltu olisi pohtinut tiimityön käynnistämistä nykyisellä henkilöstöllä, mutta yritystäni ei palkittu:

H: "No, jos lähdetään siitä, että nää ihmiset, jotka täällä on (...)?

A: "Ei ku se tarkoittaa sitä, että sopeutumattomat pitäis vaihtaa, mutta se on lainsäädännössä mahdotonta. (...) semmoset sopeutumattomat pitäis saada pois." (avainhenkilö 1)

Osa avainhenkilöistä uskoi edelleen, että nykyisessä organisaatiossa tiedon lisääminen ja kouluttaminen avaavat mahdollisuuden tiimityön onnistumiselle. Tiiminvalmentajien korostama johdon näkyvä tuki tiimityölle mainittiin avainhenkilöiden vastauksissa kerran.

Työntekijöiden mielestä tiimityön onnistumisen mahdollisuudet olisivat olleet paremmat jos organisaatiossa olisi ollut enemmän demokratiaa, tietoa ja myönteisiä mielikuvia tiimeistä sekä tiimiasiantuntijoita. Haastatellut työntekijät olivat vahvasti sitä mieltä, että Pitäjänmäen meijeri ja mehutehdas ei pelkillä tiimeillä pyöri, vaan "johtaja on aina johtaja" ja "kyllähän noita päälliköitäkin tarvitaan". Eri hierarkiatasot heijastuivat kuitenkin toimintaan pomotteluna ja käskyttämisenä, mikä oli omiaan estämään tehokkaan toiminnan, kun työntekijällä ei ollut tarpeeksi toimivaltaa ja tietoa ongelmatilanteessa.

"(...) enempi vaan sit semmost päätösvaltaa ja tietoo, ett pystyy tekeen päätöksii, niin ei tarviis soitella ja kysellä ja ihmetellä. Joutuu yöllä soitteleen tai jotain, niin on se niille ihmisillekin aika ikävää, ketä herätetään, ett jos ois vähän enempi tietoo, ett pystyiskö sen päätöksen tekeen ite sitten." (työntekijä 1)

Osa haastatelluista työntekijöistä sanoi ihmisten tuntevan oman työpaikkansa ja asemansa organisaatiossa niin hataraksi, että tiimityöstä ei jaksettu innostua, vaan ajatukset keskitettiin ainoastaan päivittäiseen työhön ja rutiinien hoitamiseen. Meijereiden lakkauttaminen ja ilmassa leijuvat kysymykset oman yksikön toiminnasta saivat työntekijöiden keskusteluissa enemmän jalansijaa kuin tiimityö, mihin liitettiin paljon vääriä mielikuvia. Moni työntekijä ihmetteli, mitä tiimityöllä oikein ajettiin takaa, joten väärien mielikuvien, odotusten ja kielteisten asenteiden muuttaminen oli varmasti yksi avain tiimityön onnistumiselle. Tälle työsaralle olisi tarvittu tiimiasiantuntijoita, jotka olisivat ymmärtäneet mitä tiimillä tarkoitetaan ja mihin se soveltuu. Tiimiekspertit olisivat olleet työntekijöiden mielestä muutosvoima ja heillä olisi ollut tarvittavaa karismaa ja uskoa siihen, mitä he tekevät. Tähänastiset 'vierailevat tähdet' ja valitut tiiminvalmentajat eivät olleet onnistuneet tehtävissään toivotulla tavalla eli he eivät olleet saaneet työntekijöitä innostumaan tiimityöstä.

7.7 Missä tiimityöhön siirtymisen ennakoitiin ja koettiin näkyvän?

Organisaation näkökulmasta tiimien odotetaan ensisijaisesti lisäävän tehokkuutta ja tuottavuutta sekä parantavan toiminnan joustavuutta ja tulosten laatua. Tiimien näkökulmasta tiimiytymisen odotetaan parantavan työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, yhteishenkeä, työilmapiiriä ja tiimin jäsenten aineellista sekä henkistä hyvinvointia. Tiimin suoritteita ja palveluita käyttävän asiakkaan näkökulmasta odotukset kohdistuvat tuotteiden ja palvelujen laatuun ja hintaan. (Pirnes 1994, 19.)

Kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella itseohjautuvat tiimit ovat täyttäneet odotukset ja parantaneet tuotteiden ja palveluiden laatua, kasvattaneet tuottavuutta, alentaneet kustannuksia sekä parantaneet työtyytyväisyyttä (mm. Cohen & Ledford 1994; Gordon 1992; Montebello & Buzzotta 1994; Wellins ym. 1991). Nämä itseohjautuvien tiimien tehokkuuden puolesta puhuvat tutkimukset ovat kuitenkin usein amerikkalaisissa suuryrityksissä tehtyjä case-tutkimuksia, joten tulokset eivät ole välttämättä päteviä suomalaisessa kulttuurissa.

Omassa tutkimuksessani selvitin, missä onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisen vaikutusten tulisi haastateltujen mielestä näkyä oman työn, ryhmän ja koko organisaation tasolla. Mikäli haastatelluilta jäi haastattelutilanteessa jokin tarkastelutaso mainitsematta, en ryhtynyt sitä erikseen lypsämään. Tiiminvalmentajat, avainhenkilöt ja työntekijät painottivat vastauksissaan eri asioita. Onnistuneeseen tiimityöhön siirtyminen näkyisi tiiminvalmentajien mielestä parantuneena ilmapiirinä ja työviihtyvyytenä. Avainhenkilöt arvioivat, että tunnusluvut, joustavuus ja motivaatio paranisi. Työntekijät toivoivat tiimityön onnistuessaan näkyvän tilipussissa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Poikkeuksena työntekijöiden joukossa olivat pakkaushallien työntekijät, joiden mielestä tiimityö ei näkyisi heidän työssään mitenkään.

Lähes kaikki **tiiminvalmentajat** uskoivat onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisen vaikutusten näkyvän parempana ilmapiirinä ja työtyytyväisyytenä. Tämän ajateltiin heijastuvan toiminnan tehokkuuteen esimerkiksi poissaolojen vähenemisenä ja lisääntyneenä joustavuutena. Pakkaushallissa tiimityön vaikutus tuottavuuteen ja laatuun ei ollut yksiselitteinen asia. Työtahtiin ei välttämättä voida vaikuttaa kovin paljon, koska pakattavat litrat määräytyvät tuotannosuunnittelun pohjalta ja riippuvat viime kädessä kuluttajasta. Toisaalta pakkausmäärän kasvaessa laatu ei saisi kärsiä. Parhaimmillaan tiimityön vaikutus laatuun näkyisi pakkaushallien tiiminvalmentajien mukaan parempana raaka-aineen ja materiaalin käyttönä sekä positiivisena asiakaspalautteena. Koko organisaation tasolla onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisen vaikutukset näkyisivät asiakkaille välittyvänä positiivisena ja toimintavarmana kuvana.

Parhaimmillaan onnistunut siirtyminen tiimityöhön näkyisi **avainhenkilöiden** mielestä henkilöstön helpottuneena mielialana. Monien avainhenkilöiden mielestä koko konsernia koskeva rationalisointi ja saneeraus omassa tehtaassa oli synkettänyt henkilöstön mielialan ja saanut aikaan pelkoa, mikä lamautti toimintaa. Tiimityöhön siirtyminen voisi onnistuessaan näkyä paitsi tunnusluvuissa ja mitattavissa tuloksissa myös ilmapiirissä ja motivaatiossa. Ilmapiirin otaksuttiin paranevan, jos ihmiset löytäisivät sellaisia tiimejä, joissa olisi mukava työskennellä. Henkilökemioiden yhteensopivuus otettiin jälleen esiin ongelmatekijänä.

"(...) ei meille oo sattunu sellasia, tämmösiä happo-emäs-yhdistelmiä, jotka niinku toimii hyvin yhdessä, että meillä on ollu aika paljo semmosia (...) nyt on vähän vähemmän jo, mut semmosii konflikteja, henkilökonflikteja." (avainhenkilö 1)

"(...) jos meillä on tämmönen kolme konetta ja kolme ihmistä, ja ne tietyt ihmiset, joitten kanssa on tottunu tekeen töitä, niin silloin me tehdään tiimityötä, mut sitten tuota tulee nää henkilökemia-erimielisyydet (...)." (työntekijä 2)

Avoin kommunikaatio tiimien välillä sekä tiimien ja avainhenkilöiden välillä mainittiin omassa työssä mahdollisesti näkyväksi tiimityön edistysaskeleeksi. Kunnossapito-osaston päällikkö arveli, että onnistuessaan tiimityö näkyisi hänen työssään siten, että yksityiskohtiin meneminen olisi vähäisempää ja asiat hoituisivat enemmän tiimien ja tiiminvalmentajien tasolla. Koko osaston toiminnassa onnistunut siirtyminen tiimityöhön heijastuisi yhteistyön sujuvuutena tuotannon kanssa.

Joidenkin avainhenkilöiden mielestä joustavuus ja asioiden kehittäminen työntekijöistä lähtien lisääntyisi, mikäli tiimityöhanke onnistuisi. Vain yksi avainhenkilö mainitsi paremman laadun tässä yhteydessä.

Haastateltujen **työntekijöiden** vastaukset jakaantuivat kolmeen ryhmään, jolloin kaikki haastatellut maidon- ja mehunpakkaushallien työntekijät sanoivat, että tiimityö ei tule näkymään heidän työssään mitenkään. Onnistunut siirtyminen tiimityöhön sen sijaan näkyisi haastateltujen työntekijöiden mielestä työmotivaatiossa ja yhteishengessä sekä tilipussissa.

Pakkaushallien työntekijöiden työ oli pääasiassa pakkauskoneen käyttöä, jolloin jo pelkkä työn kapea-alaisuus oli este tiiminomaiselle työskentelylle. Muutama työntekijä oli itse opetellut joitakin työnjohtajalle kuuluvia tehtäviä, jolloin heidän tehtäväkenttensä ja osaamisalueensa oli hieman laajempi. Suurimalle osalle pakkaushallien työntekijöitä työ oli kuta kuinkin samanlaista päivästä päivään, joten tiimityöhön siirtymisen ei uskottu näkyvän myöskään ryhmän tai organisaation tasolla.

"No, en mä usko ett se (...) se ei muuta meidän työskentelyy, ei tippaakaan. Ei se missään mielessä voi muuttua. Eihän me mitään muuta voida tehdä, ku me ajetaan konetta. Ei se kone mikskään muutu, ett ei se muutu mikskään." (työntekijä 1)

Osa haastatelluista työntekijöistä esitti, että onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisen vaikutusten tulisi loppujen lopuksi näkyä työntekijän tilipussissa. Kovin vahvalta usko bonusten tai jonkin muun rahallisen palkkion maksamiseen ei vaikuttanut useistakin syistä johtuen. Ensinnäkin mahdollinen rahapalkkio maksettaisiin tehokkuuden tai laadun perusteella, jolloin näiden kahden tulisi parantua tai pysyä samalla tasolla. Haastateltujen työntekijöiden mukaan he tekivät jo nyt työssään parhaansa ja osa tuli töihin jo ennen varsinaisen työajan alkamista. Mikäli tiimityön myötä ei saavutettaisi synergiaetuja, alkaisi monen työntekijän venymiskyky olemaan tiukalla ja bonukset jäisivät pelkiksi haavekuviksi. Toisaalta usko rahapalkkioiden maksamiseen oli heikentynyt muiden palkka-asioiden yhteydessä syntyneissä riidoissa ja samalla vähentänyt työntekijöiden henkisiä voimavaroja.

"(...) pelkkä joku huhu jostain asiasta, että pyritään leikkaamaan jotain lisää, ylityöisiä tai työvuorolisiä, just pyritään leikkaamaan tai (...) Aina jos on jotain kielteistä työpaikasta tai jotain pelkoo jostain, niin kaikki tämmönen vaikuttaa ihmisen työtehoon, että siin helposti sitten tehdään vähän vähemmän. Se ei niinku näy silleen päällepäin, mutta niinku yksilön kohalla, ett niinku minäkin esimerkiksi, jos mä kuulen jonku huhun, niin se heti niinku masentaa." (työntekijä 1)

"Niin no, tietysti on luvattu, että jos tota tulosta rupee syntyyn, niin totta kai tulee jotain porkkanoita sun muita, mut sehän on utopiaa. Sanotaan, että jos se (tiimityö) jossain näkyis, niin se ehkä näkyis siinä, että me tultas ihmisinä toistemme kanssa paremmin toimeen, toivon mukaan, eli me opittas semmosta kanssakäymistä ja hyväksymistä (...)" (työntekijä 1)

Monet haastatellut työntekijät uskoivat tiimityön onnistuessaan näkyvän parhaiten parempana yhteishenkenä ryhmän tasolla. Tämä edellyttäisi tietenkin koko ryhmän asennoitumista, mutta kuka tai mikä olisi liikkeellepaneva voima? Haastatellut työntekijät eivät vastauksissaan osanneet eritellä, missä tiimityö onnistuessaan koko organisaation tasolla näkyisi.

Haastatteluiden toisessa vaiheessa lähes kaikki haastatellut työntekijät sanoivat, ettei organisaatiossa ollut olemassa merkkejä tiimityöhön siirtymisestä, ellei sellaiseksi lasketa työnjohtajien nimikkeiden muuttumista tiimin vetäjiksi. Käytännössä tiimin vetäjistä puhuttiin "tsoukkaillessa" tai "pieni pilke silmäkulmassa." Tiimityöhön siirtymistä kuvattiin ajamiseksi autolla, jossa oli unohtunut käsijarru päälle. Ryhmän tasolla oli haastateltujen mielestä muutamia tiimiytymisen tunnuspiirteitä, vaikka esimerkiksi maidon- ja mehunpakkaushallien työntekijöiden mukaan heidän työssään ei ollut muuttunut mikään. Ensimmäisistä haastatelluista poiketen, henkilöstön vähentämistä ja työmäärän lisääntymistä ei kuitenkaan enää laskettu tiimityöstä johtuviksi muutoksiksi.

Haastateltujen mielestä konetiimin toiminta oli muuttunut siten, ettei sama korjaaja korjannut aina samaa konetta, vaan tehtävien tekemisessä noudatettiin suurempaa joustavuutta. Automaatiotiimin toimintatapaa kuvattiin tiiminomaiseksi, mutta tiimiläisten omasta mielestä tiimityöhön siirtyminen ei ollut muuttanut heidän työtään, vaan samalla tavalla oli toimittu ennen tiimityöhankettakin. Tiimityö syntyi tiimin jäsenten mukaan "pakostakin", kun instrumentti-, venttiili- ja sähkömies jäljittivät vikaa samasta koneesta tai laitteesta. Ajatuksena tiimityötä pidettiin kuitenkin kummajaisena. Useimpien haastateltujen mukaan tiimityö ei näkynyt heidän omassa työssään mitenkään. Poikkeus vahvisti säännön. Laboratorion työntekijät toimivat tiiminä ja omassa työssä tämä näkyi siten, että ns. oman työn lisäksi jokainen joutui välillä tekemään ryhmän muiden jäsenten

tehtäviä, vaikka nämä eivät olisi kirjaimellisesti hänelle kuuluneet. Kaiken kaikkiaan tiimityö näkyi työntekijöiden mukaan parhaiten paperilla.

Tiimityöhankkeen tulevaisuuden näkymät

Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki **tiiminvalmentajat** näkivät tiimityöhankkeen tulevaisuuden valoisaan. Toiminnan kehittämisen uskottiin edellyttävän uudenlaista ajattelua, mitä tiimityö edusti, ei paluuta menneisyyteen. Aivan ehdoitta tiiminvalmentajat eivät tiimityön onnistumiseen uskoneet. Useimpien mielestä onnistuneen tiimityön ensimmäinen ehto olisi ollut selkeät tavoitteet, koska tärkein syy työskennellä yhdessä liittyy tavoitteen saavuttamiseen. Lisäksi olisi hyvä, jos yhteisön tärkeimmät tavoitteet olisivat yhteisön rajojen ulkopuolella ja tavoitteiden saavuttamista voitaisiin mitata jonkin ulkopuolisen, yhteisön omista jäsenistä riippumattoman tahon silmin (Sarasvuo 1996, 234). Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla tavoitteiden asettamisen prosessi oli valitettavasti koko tiimiytymisen prosessin ajan kunnossapito-osastoa lukuun ottamatta teillä tietämättömillä.

Päämäärien ja tavoitteiden lisäksi tiiminvalmentajat nimesivät tiimityön positiivisen skenaarion tulevaisuudessa edellyttävän organisaatiossa vallitsevaa myönteistä ajatteluhenkeä. Omassa organisaatiossa tämä olisi merkinnyt tehtaan toiminnan jatkuvuuden varmistumista. Tiiminvalmentajien mukaan myönteinen ajatteluhenki ja motivaatio olivat tehokkaan tiimityön kulmakivi, mutta edellyttivät tiiminvalmentajien työpanoksen lisäksi johdon liikkeellepanevaa voimaa. Lopuksi tiiminvalmentajat totesivat, ettei tiimityöllä ole tulevaisuutta, jos tuloksia odotetaan liian varhain. Tiimityö kantaa hedelmää vain, jos siihen panostetaan pitkällä aikavälillä.

Haastatellut **avainhenkilöt** eivät uskoneet tiimityön valoisaan tulevaisuuteen yhtä luottavaisesti kuin tiiminvalmentajat, vaikka avainhenkilöistä suurin osa ei pitänyt hanketta tuhoon tuomittuna. Avainhenkilöistä vain yksi totesi kyynisenä, että tiimityöstä hehkutetaan todennäköisesti pari vuotta, jonka jälkeen tulee taas uusi "ismi". Avainhenkilöiden mukaan hankkeen tulevaisuutta varjosti tiimiytymisen kompastuskivet, joista osa hiersi kivenä kengässä edelleen. Myös avainhenkilöt odottivat strategisia ratkaisuja omassa organisaatiossaan. Osa arveli, että tiimiorganisaatioon siirryttäessä vanhat toimintatavat jäävät elämään "varjo-organisaationa" uuden organisaation rinnalle. Tämä merkitsi avainhenkilöiden mielestä sitä, että tiimeille ei ollut siirtynyt valtaa eikä vastuuta. Useimmat avainhenkilöt uskoivat, ettei ongelmista huolimatta muuta mahdollisuutta toimia ole kuin lisätä yhteistyötä organisaation sisällä. Tiimityö olisi yksi keino sementoida vanhat tavat toimia, ja mikäli siinä ei onnistuttaisi, olisivat tiiminvalmentajat ainakin yksi resurssi tulevaisuutta ajatellen.

Synkimpänä tiimityöhankkeen tulevaisuuden näkivät haastatellut **työntekijät**. Kaikkien haastateltujen työntekijöiden mukaan tiimityö ei ollut onnistunut, eikä tule onnistumaan omassa organisaatiossa. Vain yksi työntekijä sanoi, että tiiminimikkeet voivat vaipua unholaan muutaman vuoden kuluttua, mutta toimintatapa säilyy tiiminomaisena "pakostakin." Jotkut taas arvelivat, että tiimi-sanaa hoetaan jonkin aikaa, vaikka toimintatapa ei olisikaan tiimimäinen. Unelma tiimityöstä siirrettiin toisenlaisiin organisaatioihin. Valitettavasti työntekijöiden visiot tiimityöhankkeen tulevaisuudesta olivat lähimpänä totuutta, sillä luin Kauppalehdestä keväällä 1997, että Valion Pitäjänmäen meijerin toiminta lakkautetaan keväällä 1998.

8 DISKUSSIO

8.1 Yhteenveto tuloksista

Valion Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan tiimityöhanke otti ensi askeliaan aloittaessani pro gradu -tutkielmani tekoa syksyllä 1994. Tehdessäni ensimmäisiä tiimityötä koskevia haastatteluita joulukuussa 1994 tiimityöhön liitettiin mitä moninaisempia ajatuksia ihmisten mielissä. Tiimityöhanke oli unelma pikadieetistä, jonka avulla organisaatorakenteita kevennettäisiin ja kilpailukykyä parannettaisiin. Tiimityön opit tuntuivat olevan vielä tuoreessa muistissa, joten samalla huomattiin mainita, että tiimityön myötä ihmiset voisivat kokea työnsä mielekkääksi ja vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi. Tiimityön käynnistämisaikajankohtaan ajoittuneet henkilöstön vähennykset värittivät kuitenkin lähes kaikkien haastateltavien odotuksia riippumatta siitä, missä asemassa haastateltava organisaatiossa oli (vrt. Simula 2000).

Aloite tiimityöhön siirtymiseen tuli johdolta, joten sen odotettiin toimivan tiimityön malliesimerkkinä. Johdon ja päälliköiden sitoutumista hankkeeseen kuitenkin epäiltiin, kun mitään konkreettisia merkkejä tuesta ei näkynyt (vrt. Wright & Brauchle 1995). Aiempien kokemuksienkaan perusteella muutoshankkeelle ei paljon perustettu. Valion pitkän historian aikana ihmisiä oli ajettu erilaisiin filosofioihin sisään ja sitten johdolta itseltä oli loppunut puhti kesken, ja paluu entiseen oli alkanut. Miksi tiimityö ei siten olisi vain yksi "ismi" muiden joukossa, joka elää aikansa ja kuolee pois?

Paitsi paljon pelkoja, tiimityöhön liitettiin varovaisia toiveita. Tiimityön odotettiin vähentävän vastakkaisuuksia organisaation eri tasojen välillä. Hierarkian alemmilla tasoilla vallan ja valtuuksien odotettiin valuvan ylhäältä alaspäin, niin että kaikkien päätöksien ja hankintojen ei tarvitsisi kiertää ylimmän portaan kautta. Tiiminvalmentajien odotettiin luovan tiimihenkeyttä, jolloin ilmapiiri paranisi ja työn mielekkyys kasvaisi. Monet haastateltavat liittivät toiveisiinsa kuitenkin varauksen "paljon porua ja vähän villoja".

Tehdessäni toisia haastatteluita syksyllä 1995, pinnalla tuntuivat olevan

koko yksikön tulevaisuutta koskevat kohtalonkysymykset. Epätietoisuus Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan toiminnan jatkumisesta askarrutti monen mieltä enemmän kuin tiimityöhankkeen eteneminen. Tiimityöhankkeeseen kohdistetut positiiviset odotukset olivat karisseet monen haastateltavan kohdalla, kun mitään suurta ja mullistavaa ei tapahtunutkaan. Hankkeeseen kielteisimmin suhtautuneille tiimityö tuntui olleen myrsky, joka uhkasi ja meni pois. Edellä kuvatut ulottuvuudet edustavat ääripäitä, mutta niille on yhteistä se, että muutosten odotettiin tapahtuvan suhteellisen nopeasti. Toimiva tiimityö on kuitenkin pitkän aikavälin tulos. (ks. Jutila ym. 1996; Montebello & Buzzotta 1994; Wright & Brauchle 1995.)

Yksilötasolla tarkasteltuna tiimityöhön siirtymisen vaikutukset olivat vaikeasti havaittavissa ja tiedostettavissa. Haastateltavien mielestä tiimityö ei ollut tuonut muutosta heidän työhönsä. Monet kokivat työnsä entistä kiireisemmäksi, mutta tämän ei katsottu johtuvan tiimityöstä, vaan henkilöstön vähennyksistä. Yksilötasolla ehkä havaittavin muutos koski työnjohtajia, joista osa koki asemansa muuttuneen työnjohtajasta "jokeriksi". Tiiminvalmentajille oli jäänyt suurin vetovastuu koko tiimityöhankkeesta ja samanaikaisesti heihin kohdistuivat paineet sekä ylhäältä että alhaalta. Tiimien odotettiin toimivan itsejohtoisesti ja itseohjautuvasti, mutta samalla niiden oli vältettävä sooloilua. Työntekijöiden vastauksissa hieman samaan ilmiöön viitattiin puhumalla päättäjistä eli pomoista ja ruohonjuuritason työntekijöistä eli suorittajista. Työntekijät kokivat olevansa ruohonjuuritasolla, jossa mielipiteitä ja kehitysehdotuksia saattoi esittää, mutta oli edettävä "virkatietä" hyppimättä minkään tason yli. (ks. Geber 1992.)

Paineita tiiminvalmentajiin kohdistui myös työntekijöiden suunnalta. Toisaalta tiiminvalmentajien piti olla tasaveroisia kavereita työntekijöiden kanssa, mutta samalla heidän tehtävänään oli huolehtia siitä, että sellaisetkin työt tulivat tehtyä, mitkä eivät olleet ns. ammattiherkkua. Ristiriita syntyi, kun tiiminvalmentajat auktoriteettiasemansa menetettyään joutuivat työnjohdollisesti käskyttämään työtehtäviä. Tasaveroinen "kaverisuhde" työntekijöiden ja tiiminvalmentajan välillä joutui kovalle koetukselle. Seurauksena olivat tiiminvalmentajaan kohdistetut syytökset epäoikeudenmukaisuudesta ja luottamuksen horjuminen työntekijöiden ja tiiminvalmentajan välillä. Työntekijät olivat myös odottaneet tiiminvalmentajilta suurempaa osallistumista tiimin työtehtäviin, mutta kun tätä ei ollut havaittavissa, olivat työnjohtajat pysyneet työnjohtajina nimikkeiden muuttamisesta huolimatta. Mehunvalmistuksessa tiiminvalmentajan valintaprosessi vaikutti lisäksi olleen hieman sekava, ja sen seurauksena tiiminvalmentaja ei nauttinut ryhmän luottamusta. (vrt. Jutila ym. 1996.)

Yksi merkittävä syy siihen, että tiimityö ei sytyttänyt työntekijöissä toivottua vastakaikua olivat arvot ja asenteet, joiden muokkaaminen työntekijöiden kohdalla oli pitkällinen prosessi. Ihmiset, jotka olivat olleet kymmenestä vuodesta kolmeenkymmeneen vuoteen samassa tehtävässä, eivät omanneet valmiuksia tiiminomaiseen työskentelyyn. Itsensä kehittäminen ja osaamisen laajentaminen muodostuivat uhkatekijöiksi ja saivat torjuvan vastaanoton.

Tiimityön tunnusmerkkejä oli helpoin havaita ryhmän tasolla. Haastattelujen perusteella voi tehdä sellaisen johtopäätöksen, että kunnossapito-osasto ja laboratorio omasivat tiiminomaisen työskentelyn tunnusmerkkejä muita osastoja enemmän. Kunnossapito-osastolla tiimityö syntyi luonnostaan tai kuten työntekijät asian ilmaisivat "pakostakin", kun eri ammattihenkilöiden yhteistä työpanosta tarvittiin esimerkiksi koneen korjaamiseksi. Toisaalta, työntekijät pystyivät työskentelemään hyvin itsenäisesti ja itsejohtoisesti, koska he hallitsivat koko työprosessin ja tekivät työhönsä liittyvät ratkaisut itse. Esimerkiksi automaatiotiimissä

työntekijät työskentelivät hyvin pitkälle ennakkohuoltoaikataulun mukaisesti. Kunnossapito-osasto toimi koko talon alueella, jolloin yhteistyö eri osastojen välillä korostui. Tiimit ja tiiminvalmentajat sopivat asioista suoraan sen osaston kanssa, mistä töitä tilattiin. Esimerkiksi tuotannon tiiminvalmentajat ja kunnossapito-osaston tiiminvalmentajat kokoontuivat kerran viikossa sopimaan koneiden huoltoa ja korjausta koskevista aikatauluista. Kunnossapitopäällikön työhön tämä oli tuonut sellaisen vivahteen, että osa töistä hoitui ilman että hän välttämättä tiesi kaikista asiaan liittyvistä yksityiskohdista. Tiiminvalmentajilla oli kuitenkin sompailemista tehtävässään, sillä tiimin käsite ei ollut saanut kunnossapito-osaston työntekijöiden keskuudessa hyväksyntää, vaan se koettiin enemmänkin ajatuksia sotkevaksi kummajaiseksi. Sama ilmiö oli havaittavissa myös muilla osastoilla, joissa tiimeistä puhuttiin "pilke silmäkulmassa". Vaikka tiimityön ideologia oli haastateltavien mielestä hyväksyttävissä, jokapäiväisessä puheessa tiimin nimissä esitettyä asiaa ei otettu vakavasti.

Tehtävien delegointi oli ollut ongelmallista osassa kunnossapidon tiimejä, sillä työntekijöiden puolella ei ollut ilmennyt halua laajentaa osaamistaan siihen suuntaan. Konetiimissä ainakin osa jäsenistä oli kuitenkin opetellut ennakkohuoltoraporttien rakentamista ja muotoilemista tietokoneella, mikä oli sinänsä myönteistä. Haastattelujen pohjalta ei voi sanoa, että tehtävien delegointi olisi edistynyt myöskään muissa tiimeissä. Kaikissa tiimeissä oli varmasti ihmisiä, jotka jo ennen virallista tiimityöhön siirtymistäkin osallistuivat esimerkiksi työnjohdon tehtäviin ja olivat varsin monitaitoisia. Kysymys on siitä, että tiimiksi ei voi mielestäni kutsua ryhmää, jossa yksi jäsen istuu aktiivisesti ohjausryhmien kokouksissa ja on monitaitoinen. Kunnossapito-osastolla tiimityöhankkeelle oli kuitenkin uhrattu aikaa ja ajatusta tyrmäämättä sitä suoralta kädeltä. Lisäksi toiminnalla oli selkeät tavoitteet ja niiden saavuttamista seurattiin kunnossapito-osaston yhteisissä kokouksissa. Mikä tärkeintä, kunnossapito-osaston tiiminvalmentajilla tuntui olevan päällikötason tuki takanaan.

Tiimityöhön viittaavia tunnusmerkkejä oli havaittavissa myös maitotiimin sisällä, vaikka tiimin kokoonpano oli ongelmallinen. Työntekijät eivät aina itsekään olleet selvillä, ketä heidän tiimiinsä kuului ja kuka oli kenenkin esimies. Laboratorion henkilökunta koki olevansa tiimi, joka toimi ilman "oven ulkopuolisia". Ulkopuolisiksi koettiin myös tiiminvalmentaja, jota laboratorion henkilökunta ei tuntunut työssään tarvitsevan. Laboratorion sisällä oli työntekijöiden mukaan hyvä ilmapiiri, työntekijöistä yksi laati työvuorolistat ja henkilökunta hoiti itse tavaratilaukset sekä laskujen käsittelyn. Toisinaan työ vaikutti enemmän toimistotyöntekijän kuin laboratoriohenkilön työltä, mutta se koettiin työntekijöiden keskuudessa kiireestäkin huolimatta mielekkääksi.

Maidon vastaanoton ja valmistuksen henkilökunta teki työtään myös ilmeisen itsenäisesti. Työtehtävissä oli kiertoa ja vaihtelua, koska ylävalvomon ihmiset työskentelivät välillä alavalvomossa ja päinvastoin. Toisaalta maidon vastaanoton ja valmistuksen työntekijät ihmettelivät mihin he tiimityötä tarvitsevat, kun työ oli usein yksinäistä valvomossa istumista, jossa vain ohimennen tapasi oman tiimin jäseniä. Myös maidon vastaanoton ja valmistuksen työntekijät kokivat, että nykyisellään maitotiimin kokoonpano on vähintäänkin epäselvä.

Maidon- ja mehunpakkauksen osastoilla tiimityö toimi lähimpien työkavereitten kanssa. Työntekijöiden kuvausten mukaan omassa vuorossa oli kaksi tai kolme ihmistä, jotka auttoivat ongelmatilanteissa ja joiden kanssa voi vaihtaa esimerkiksi pakkauskonetta. Sekä maidon- että mehunpakkausosastoilla yhdeksi tiimityön esteeksi koettiin "henkilökemiaan" liittyvät asiat. Pienenä detaljina voisi

mainita , että mehunpakkausosastolla naiset kokivat, että he saivat tehdä raskaimmat työt, eikä kahvi- tai ruokatauollakaan löytynyt tuuraajaa niin helposti kuin miehille. Maidonpakkauksessa tilanne vaikutti päinvastaiselta Molemmilla osastoilla oli joustavuutta ja monitaitoisuutta omaavia työntekijöitä, mutta pahimmillaan yksi ihminen voi sitoa neljä muuta työntekijää avustaviin tehtäviin.

Maidon- ja mehunpakkauksessa työntekijä on sidottu koneeseen eikä työn mielekkyyttä lisännyt se, että saa latoa erilaisia aihioita hieman erilaisiin koneisiin. Haastatteluissa tuotiin esille kuitenkin näkökanta, jonka mukaan laatua syntyy, kun yksi ihminen käyttää vain yhtä konetta ja hänestä tulee tämän koneen käyttäjäeksperti. Toisaalta, työstä muodostuu tälle ihmiselle hyvin kapea-alaista rutiinityötä, jossa työntekijän rooli on olla pelkkä koneen jatke. Mikäli yksilötasolla ei tapahdu kehitystä, ei sitä voi tapahtua myöskään koko organisaation tasolla. Maidon- ja mehunpakkausosastojen työntekijät toivoivat keskustelutilaisuuksia, joissa asioista olisi voitu puhua pienellä porukalla. Käytännössä sekä palaverien pitäminen että monitaitoisuuden opetteleminen työn ohessa oli lähes mahdotonta. Minimimiehityksellä toimittaessa koneen äärestä ei voinut poistua esimerkiksi opettelemaan jotakin toista tehtävää. Mehunpakkauksessa työ koettiin niin kiireiseksi, että laadunvalvontaan liittyvien papereiden täytön koettiin pikemminkin heikentävän kuin parantavan laatua, koska hihnalla matkaavia purkkeja ei ehdi eikä voi valvoa samalla. Tiimityön ajatus oli pakkaushalleissa hautautunut arkisen aherruksen alle, niin että työntekijät olivat unohtaneet tekevänsä tiimissä työtä.

Koko organisaation tasolla tiimityö näkyi parhaiten ilmeisesti organisaatiokaaviossa, johtoryhmän muistioissa ja muuttuneissa nimikkeissä. Tällä tarkoitan sitä, että sitoutuminen tiimityöhön ei ollut välttämättä kovin aitoa organisaation eri tasoilla. Syitä pinnalliseen suhtautumiseen oli varmasti monia, mutta yksi merkittävimmistä saattoi olla hankkeen käynnistämisaikajankohta. Tiimityö yhdistettiin saneeraukseen, ja kun talon kohtalo oli vaakalaudalla, ihmisten mielissä tiimityö oli turhanpäiväistä leikkimistä, kun tärkeämmät asiat olivat epäselviä. Kaikki tuntuivat olevan odottavalla kannalla.

Tiimityön ideologia oli siihen perehtyneiden mielestä hyvä. Tästä olivat osoituksena ne tiiminvalmentajat, jotka olivat yrittäneet kylvää tiimityön siemeniä kovaan maaperään. Johtoryhmän odotettiin toimivan esimerkkinä mallikkaasta tiimityöstä tai jotenkin konkreettisesti osoittavan sitoutumisensa hankkeeseen. Konkreettisin tuki oli ilmeisesti johtoryhmän muistioon kirjattu koruton lause, jossa todettiin, että tiimityötä on elvytettävä. Suuremmat asiat olivat painaneet tiimityön alle. Haastateltavien mielestä Pitäjänmäen meijeristä ja mehutehtaasta puuttui myönteinen ajatteluhenki, jonka vain ylin johto voi luoda. Tiimit vetäjiineen kaipasivat suuntaviivoja ja tavoitteita toiminnalleen. Kun toiminnan tavoitteet eivät olleet selvillä, oli helppo jatkaa vanhan mallin mukaan. (ks. Carr 1995; Jutila ym. 1996; Katzenbach & Smith 1993; Wright & Brauchle 1995.)

Työntekijät kokivat, etteivät heidän vaikutusmahdollisuudet olleet parantuneet tiimityön myötä, vaan päätökset saneltiin ylhäältä. Tämä oli johtanut siihen, että lojaalisuus muita työntekijöitä kohtaan ja samalla koko organisaatiota kohtaan oli heikentynyt. Työntekijät eivät viitsineet puuttua niin herkästi esimerkiksi pikkuhäiriöihin, jos ne eivät liittyneet omaan työhön. Niissä organisaation osissa, joissa tunnusmerkkejä tiimityöstä oli, viitattiin päinvastaiseen ilmiöön. Johto päällikköineen koettiin edelleen etäiseksi ja sen odotettiin laskeutuvan lattiatasolle karkottamaan "herranpelkoa".

Yksi tunnistettu ja tunnustettu ongelma oli tiedonkulku. Ohjausryhmien kokoukset koettiin niiden vielä toimiessa aktiivisesti hengen luomisen kannalta hyviksi,

mutta kokouksissa käsiteltävät asiat liikkuivat liikaa ruuvien ja muttereiden tasolla. Tiedonkulku perustui puskaradion juttuihin, mikä selittää ainakin osittain organisaatiossa sinkoilevat ristiriitaiset tulkinnat asioille. Johto odotti, että tiimityön myötä tiimien esiin nostamia asioita olisi enemmän käsiteltävänä, mutta samalla se tiesi, että "heille ei kerrota kaikkea". Organisaation hengissä säilymiseksi tarvitaan kuitenkin kykyä välittää tietoa ja kykyä luoda tietoa. Tämä edellyttää, että työntekijät ovat selvillä organisaation tavoitteista ja ymmärtävät oman työnsä osaksi laajempaa kokonaisuutta.

8.2 Pohdintaa ja johtopäätöksiä

Tutkimukseni tavoitteena oli kuvata tiimityöhön siirtymisen prosessia Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla. Halusin kartoittaa kohdeorganisaation jäsenten ymmärryksen tiimeistä ja tiimityöstä sekä kuvata, miten heidän tiimityöhön liittämät ennakkokäsitykset ja -odotukset muuttuivat tutkimuksen ensimmäisen vaiheen (syksy 1994) ja toisen vaiheen (syksy 1995) välillä.

Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla aloitettiin tammikuussa 1994 meijeriä, mehutehdasta ja tehdaspalvelua koskevat yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut. Säästöjen tarve oli polttava, koska Suomen siirtyminen Euroopan unionin jäseneksi huononsi Valion tulosta useilla sadoilla miljoonilla markoilla tuonnin vapautuessa ja vientitukien pienentyessä. Yhteistoimintaneuvottelujen tuloksena oli, että kesäkuun 1994 aikana meijeristä ja mehutehtaalta sanottiin irti yhteensä 22 henkilöä. Tavoitteena oli myös uusi toimintamalli, tiimityö, jonka avulla tähdättiin parempaan palveluun ja alempiin kustannuksiin. Toiminnan kehittäminen henkilöstön vähentämisen olosuhteissa ei ollut otollisin kehittämissympäristö. Tällaisessa tilanteessa henkilöstö hyvin herkästi kokee kehittämisen syövän heidän työpaikkojaan. Näin kävi Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla. Samanlaisista kokemuksista raportoi Simula (2000, 155) Kone Oyj:n Hyvinkään hissitehtaan tiimityöprojektissa.

Henkilöstön irtisanomisten lisäksi tiimityöhön siirtymiselle asettivat omat haasteensa organisaation historia ja toimiala. Organisaatiossa oli vuosikymmeniä toimittu samalla tavalla, joten työnteon tavat olivat hyvin perinteiset. Elintarviketeollisuus on organisoitunut varsin perinteisesti ja työntekijöiden ammattitaitovaatimukset ovat olleet varsin vähäiset. Automaatiota on sovellettu lähinnä elintarvikkeiden valmistusprosessiin, mutta varsin suuri osa työtehtävistä on jäänyt automaatioasteeltaan alhaiseksi esimerkiksi tuotannon alkupäässä ja jälkikäsitelyssä. Toisaalta automaatio on kuormittanut ja työtehtävät ovat tarjonneet vain vähän oppimisen mahdollisuuksia. Henkilökunta on jakaantunut eri tasoihin: johtajat ovat hierarkian huipulla, ylemmät toimihenkilöt, tekniset toimihenkilöt sekä konttoritoimihenkilöt kuuluvat vielä kuukausipalkalla työskenteleviin. Työntekijät ovat hierarkiassa alimpana ja työskentelevät pääasiassa urakkapalkalla. (Manka 1999, 18.)

Omassa tutkimuksessani tuli selkeästi esille, että tehtaan layout ja koneenkäyttäjän työ ei mahdollistanut työssä oppimista. Vaihtelua monotoniseen ja samanlaisena toistuvaan työhön olisi tuonut työkierto. Työkiertoon suhtauduttiin kuitenkin organisaation eri tasoilla varauksellisesti, koska osaamisen kehittäminen ei

ollut organisaation tavoite, eikä siihen sen vuoksi panostettu. Vartiaisen (1991, 17) mukaan työn muotoilun päättävät ovat traditionaalinen tai tayloristinen työnjako, työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen ja tiimityö. Työtapa Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla oli lähinnä tayloristinen, koska useimpien työntekijöiden työ ei edellyttänyt heiltä tilanteiden ennakointi- tai suunnitteluvalmiutta, yhteistyökykyä, monitaitoisuutta tai aktiivisuutta. Monet koneenkäyttäjät hallitsivat vain yhden pakkauskoneen käytön, joten osaaminen oli todella kapea-alaista. Merkkejä monitaitoisuuden kehittämistä ja kehittymisestä oli lähinnä kunnossapito-osastolla, mutta sielläkään monitaitoisuuden kehittäminen ei ollut suunniteltua. (Strömmer 1999, 138.)

Leppänen (1997) on tutkinut muutosten toteuttamista paperiteollisuudessa, jossa lähtötilanne on usein hyvin samankaltainen kuin elintarviketeollisuudessa. Valtaosa työntekijöistä on yli 40-vuotiaita. He ovat osallistuneet työelämään parikymmentä vuotta ja tulleet aikoinaan hyvin perinteisiin organisaatioihin. Monilla on huono peruskoulutus ja he ovat vuosikausia työskennelleet ”taylorismin kukkasina” pidetyissä vaihetoissa. Vielä kaksikymmentä vuotta sitten yksipuolisesti kuormittavia vaihetoita perusteltiin sanomalla: ”Ihmiset tykkää tehdä tällaista työtä, missä ei tarvitse ajatella, vaan voi miettiä, mitä valmistaa päivälliseksi tai mitä puuhaa viikonloppuna”. Tällaiseen maailmaan sosiaalistuneiden oletetaan Leppäsen (emt.) mukaan nyt olevan innovatiivisia visionäärejä tiimeissä. Samanlaiset asenteet tulivat esille omassa tutkimuksessani. Työnjohdon ja päällikkötason mielestä työntekijät olivat haluttomia sitoutumaan tiimityöhön ja kasvavaan vastuunottoon. Työnjohtajat, päälliköt ja johto eivät kuitenkaan missään vaiheessa pohtineet sitä, minkälaisia valmiuksia työntekijät olisivat tarvinneet, jotta roolinmuutos puurtajasta sitoutuneeksi vastuunkantajaksi olisi ollut mahdollinen. Työntekijöille ei kaavailtu minkäänlaista lisäkoulutusta tai valmennusta koko tiimityöprojektin aikana, vaikka tiimityöhön siirtyminen merkitsee työskentelyä uudeltaisessa kulttuurisessa kontekstissa, jossa ryhmän jäseniltä odotetaan teknistä tai toiminnallista asiantuntemusta, ongelmanratkaisutaitoja, vuorovaikutustaitoja sekä toiminnan kehittämistaitoja. (Katzenbach & Smith 1993; Leppänen 1997; Lindström & Kiviranta; Pirnes 1994; Wellins, Byhman & Wilson 1991.)

Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla kehittämishanke aloitettiin ilman ulkopuolista asiantuntijaa, vaikka tiimityöhön siirtymiseen ja tukemiseen tarvitaan tällä hetkellä ehkä eniten ulkopuolista asiantuntija-apua työpaikoilla (Strömmer 1999.) Kun kyseessä on toimintatapojen muuttaminen ja henkilöstöstrategian kokonaisvaltainen uudistaminen, kohdeorganisaation tapa lähteä liikkeelle tiimityöhankkeessa oli enemmän kuin kunnianhimoinen. Ulkopuolinen asiantuntija ja oma pro gradu – tutkielmani kytkettiin hankkeeseen myöhemmin syksyllä. Tiimityön käynnistäminen uudelleen aloitettiin tiiminvalmentajien koulutuksella ja henkilökunnalle järjestetyllä tiedotustilaisuudella joulukuussa 1994. Aineiston perusteella näyttää kuitenkin siltä ettei tiiminvalmentajille, avainhenkilöille ja työntekijöille muodostunut missään vaiheessa yhteistä näkemystä siitä, mitä tiimityö heidän organisaatiossaan tarkoitti, koska eri henkilöstöryhmien yhteinen foorumi hankkeen eteenpäin viemiseksi puuttui. Johto, tiiminvalmentajat ja työntekijöistä koostuva tiimityön ohjausryhmä työstivät hanketta kukin tahoillaan. Tiimityön onnistumisen edellytykset olisivat olleet paremmat, jos vuoropuhelu eri ryhmien välillä olisi toiminut hankkeen alkumetreiltä lähtien. Käytännössä tämä olisi edellyttänyt seurantar ryhmän tai ohjaavan tiimin perustamista. Ohjaavan tiimin tehtävänä on hahmotella strategia, jonka mukaan tiimien rakentaminen etenee. Ohjaavan tiimin tulisi koostua kaikkien eri organisaatiotasojen – ylimmän johdon, keskijohdon ja perustason henkilöstön – edustajista. (Carr 1995; Shonk 1994;

Simula 2000; Wright & Brauchle 1995.)

Varila (1994b) esittää keskustelumenetelmää yhdeksi henkilöstöstrategisen työskentelyprosessin välineeksi. Samantyyppistä menetelmää on käytetty menestyksellisesti Kone Oyj:n Hyvinkään hissitehtaan tiimityöprojektissa. Menetelmä perustuu organisaatiossa käytävään dialogiin. Yksilöllistä projektissa on ollut se tapa, jolla kehittämisen pohjaksi lähdettiin rakentamaan johdon ja työntekijöiden välille luottamuksellisia suhteita. Organisaatio oli tällöin hyvin vaikeassa saneerausten ja toimintojen järjeistämisen tilanteessa. Menetelmän käytön tavoitteena oli rakentaa siitä sellainen toimintatapa yritykseen, joka tukisi jatkossa organisaation kykyä oppia omista kokemuksistaan. ”Alhaalta ylös” tapahtuvaa kehittämisen periaatetta sovellettiin siten, että muodostumassa olevista tiimeistä kerättiin ryhmä, joka pohti asiantuntijan ja projektipäällikön tuella tiimiytymisen merkitystä. Tämän jälkeen muodostetut tiimit keskustelivat tulevasta tehtävistään, layoutista ja oppimistarpeistaan. Kehittämisprosessissa korostui työyhteisön jäsenten aktiivinen rooli. Henkilöstö osallistui kehittämiseen mahdollisimman tasavertaisesti joko kokonaisuudessaan tai edustajiansa välityksellä. Projektia varten yrityksessä perustettiin erillinen johdon ja henkilökunnan edustajista koostuva seurantaryhmä koko tehdasta edustavaksi yhteistyöfoorumiksi. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että mahdollisuus osallistua päätöksentekoon antaa tunteen mahdollisuudesta vaikuttaa ja sitä kautta lisää tyytyväisyyttä. (Lindström & Kiviranta 1995; Simula 2000, 149-156.)

Yhteisen foorumin luominen organisaation muutostilanteessa on senkin vuoksi tärkeää, että organisaation eri henkilöstöryhmien käsitykset ja suoranaiset edutkin ovat usein keskenään ristiriidassa muutostilanteessa. Muutokset onnistuvat vain, jos ymmärretään millaisia ”henkilökohtaisia sopimuksia” yksilöt ovat organisaation kanssa tehneet ja miten ne organisaatiota kehitettäessä tulevat muuttumaan (ks. Zuboff 1990). Leppäsen (1997) mukaan henkilökohtainen sopimus alkaa solmiutua samaan aikaan kuin virallinen työsuhdekin. Tutkimukseni perusteella Valiossa oli muutosvastarintaa organisaation kaikilla tasoilla. Työntekijät ja tiiminvalmentajat epäilivät ylimmän johdon sitoutumista hankkeeseen, koska mitään konkreettisia merkkejä tuesta ei näkynyt. Myös osa avainhenkilöistä suhtautui tiimityöhön epäilevästi, mikä heijastui tiiminvalmentajien työhön. Johdon tuki yksin ei riitä takaamaan tiimityön menestystä, mutta se on välttämätön edellytys sille, että tiimien rakentaminen ylipäätään onnistuu. Johto luo edellytykset tiimityöskentelylle antamalla tukea uusien toimintamallien syntymiselle muun muassa koulutuksen, palkitsemisen ja palkkauksen sekä työn uudelleen organisoinnin kautta. (Pirkainen 2000; Strömmer 1999; Wright & Brauchle 1995.)

Esimiesten asenteiden ja ihmiskäsityksen muuttumattomuus on ollut jarrutekijänä muissakin tiimityöhankkeissa. Samansuuntaisista kokemuksista tuli esimerkiksi Mangan (1999) tutkimuksessa. Työntekijöihin ei luotettu ja esimiesten varovaisen kielteinen asenne tiimityötä kohtaan vaikeutti prosessin etenemistä. Esimiehet eivät olleet aktiivisesti mukana projektissa ja vesittivät monesti omalla toiminnallaan tavoitteiden saavuttamista. Heitä piti myös patistella aktiivisuuteen niin kehittämissyöryhmässä kuin järjestetyissä koulutustilaisuuksissa. Ylin johto antoi tähän mahdollisuuden, koska se ei myöskään ollut vihkiytynyt prosessiin muodollista siunausta lukuun ottamatta. Tällainen passiivinen muutosvastarinta voi johtua intressien yhteensovittamisen puutteista. Toisaalta muutosvastarinta saattoi johtua myös tiedon puutteesta: esimiehille olisi pitänyt järjestää enemmän asiaan liittyvää valmennusta, jotta pelko oman aseman menetyksestä olisi saatu poistettua ja toisaalta työn kehittämisen mahdollisuudet olisivat avautuneet. (Honkola & Jounela 1993; Kasvio 1995; Manka 1999.)

Myös Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla oli johdon muodollinen siunaus tiimityöhankkeelle, mutta tiimityötä ei ollut kytketty osaksi yrityksen visiota tai strategiaa, jolloin tiimeiltä puuttuivat selkeät tavoitteet ja päämäärät. Selkeän tavoitteen ei ole yksin todettu riittävän tuottavuuden parantamiseen, vaikka se onkin yksi perusedellytys ryhmän toiminnalle. Lindströmin ym. (1995) työryhmiä ja tiimejä koskevassa tutkimuksessa selkeät tavoitteet olivat merkittävä tuottavuuden lisäselittäjä, mutta ryhmän kiinteys ja ryhmää hajottavien tekijöiden puuttuminen olivat kuitenkin tätä tärkeämmät selittäjät. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että johto ei uskonut ja tahtonut, mikä heijastui koko muuhun organisaatioon. Taustalla häämötti hierarkkisen organisaation paradigma, jonka puutteet oli tiedostettu, mutta uusi oli vasta hahmottumassa. Perinteistä teollisuusorganisaatiota ei ole helppo muuttaa ytimeltään. Kun muutospyrkimykset lähtevät väärältä tasolta, organisaatiossa käynnistyy vastavoimia, jotka eivät välttämättä ole kovin näkyviä: ollaan muodollisesti ja passiivisesti mukana ja odotellaan projektin loppumista. Annetaan innokkaiden tehdä ja seurataan sivusta. (vrt. Guzzo & Dickson 1996; Jutila ym. 1996; Katzenbach & Smith 1993; Manka 1999; Shonk 1992; Stähle & af Ursin 1996c.)

Tutkimuksessani haastatellut työntekijät näkivät Valion Pitäjänmäen meijerin ja mehutehtaan tiimityöhankkeen onnistumisen mahdollisuudet synkempänä kuin muut haastatellut ryhmät. Näin tehdessään työntekijät onnistuivat muita haastateltuja ryhmiä paremmin ennustamaan hankkeen tulevaisuuden kohdeorganisaatiossa. Kehittämistyön tuloksena oli syntynyt valetimejä, joissa oli epätietoisuutta päämääristä, kyvyttömyyttä keskittyä olennaisiin asioihin, tiimiläisten kesken kaunaisuutta sekä tietämättömyyttä tiimitoiminnan hyödyistä. Lopullisen sinetin tiimityöhanke sai, kun Valio päätti lopettaa maidonpakkauksen Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla keväällä 1998.

8.3 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu

Kaikki viime vuosina tehdyt tutkimukset osoittavat johdonmukaisesti sen, että ryhmien ja tiimien käyttö suomalaisessa työelämässä on laajaa. Lähes 80 prosenttia työvoimasta tekee ainakin osittain ryhmätyötä. Suomessa on tehty kuitenkin vain pienimuotoisia selvityksiä ryhmätyön käyttöönoton seurauksista. Yleisesti ottaen tuottavuus, joustavuus, läpimenoajat ja laatu näyttävät parantuneen myös meillä. (Vartiainen 2000, 9-35.) Tutkimusprosessin aikana käsiini ei sattunut yhtäkään tutkimusta epäonnistuneesta kehityshankkeesta, vaan tiimikirjallisuus tuntui olevan täynnä menestystarinoita ja reseptimäisiä ohjeita siitä, miten organisaatiossa siirrytään onnistuneeseen tiimityöhön. Monet tutkimukset ovat keskittyneet kuvaamaan yksilöä ryhmän jäsenenä, ryhmän sisäisiä suhteita, ryhmien välisiä suhteita tai ryhmän suorituksia. Tässä tutkimuksessa polttopiste oli tiimitoiminnan käynnistämisessä, jolloin alan oppi- ja tutkimuskirjallisuus tuntuivat minusta liian kapea-alaisilta.

Oman tutkimukseni tavoite oli kuvata tiimityöhön siirtymisen prosessia vuosina 1994-1995 Valion Pitäjänmäen meijerissä ja mehutehtaalla kolmen eri henkilöstöryhmän (avainhenkilöt, tiiminvalmentajat ja työntekijät/tiimien jäsenet)

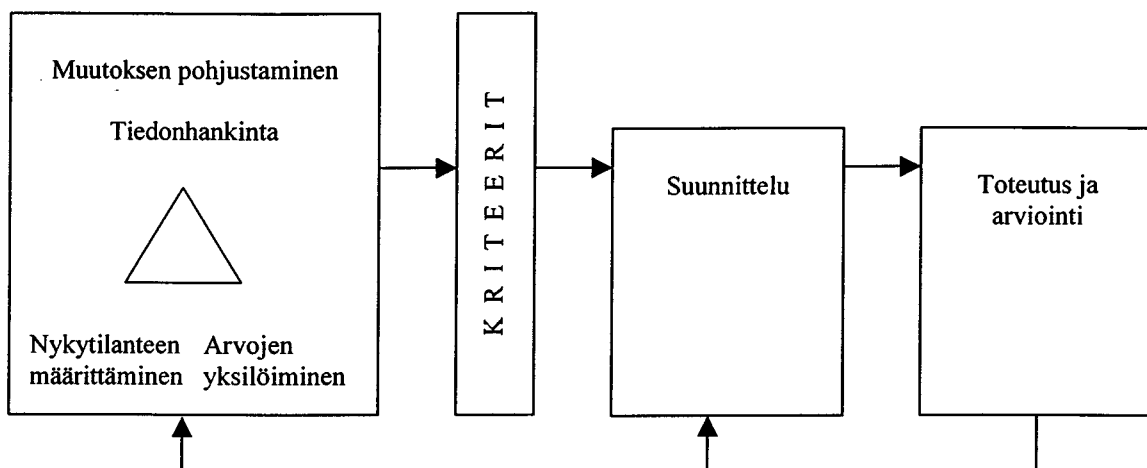
näkökulmasta. Toteutettu tutkimustapa ja erityisesti raportointitapa painottivat laadullista kuvausta. Tämä oli mielestäni ainoa mahdollinen lähestymistapa, koska kohdeorganisaation jäsenet suhtautuivat hankkeeseen erittäin kielteisesti ja pelokkaasti. Vartiaisen (2000, 34-35) mukaan kaikkia tunnettuja tiedonkeruutapoja, kuten havainnointia, haastattelua, kyselyä ja osallistumista ryhmän toimintaan käytetään ryhmien ja tiimien toiminnan kuvauksen ja arvioinnin pohjana. Pitkittäisseuranta antoi minulle mahdollisuuden paneutua syvällisesti haastattelemieni ihmisten työn luonteeseen ja tiimityöhankkeen etenemiseen. Halusin paneutua myös tiimien asemaan ja kehitysvaiheeseen työpaikan toiminnallisessa kokonaisuudessa. Tässä minua auttoi puolentoista kuukauden pesti koneenkäyttäjänä mehutehtaalla.

Pitkittäistutkimus oli prosessina paitsi mielenkiintoinen ja erittäin opettava myös aikaa vievä ja rankka. Materiaalia kertyi runsaasti, joten sen pohjalta olisi varmasti ollut mahdollista luoda tutkijan oma teoria tai selitysmalli tutkittavalle asialle. Tähän eivät aloittelevan tutkijan rahkeet tässä tutkimuksessa riittäneet, vaan aineiston analyysi perustuu tutkimusasetelman luomiin raameihin. Tutkimus kuvaa kohdeorganisaation jäsenten kokemuksia tiimityöhön siirtymisen prosessissa sekä valottaa toimintatavan muutoksessa kohdattuja esteitä ja ongelmia. Tutkimuksessa vertaillaan eri ryhmien (avainhenkilöt, tiiminvalmentajat ja työntekijät/tiimien jäsenet) kokemuksia ja näkemyksiä muutoshankkeesta, jolloin lukija voi laskeutua työntekijöiden tasolle tai nousta avainhenkilöiden ja tiiminvalmentajien rinnalle. Tutkimuksessa saatiin mielestäni suuntaa antavia tuloksia siitä, mitä seikkoja organisaatioiden tulisi huomioida mittavaan kehittämishankkeeseen lähdetessä.

Tulosten yleistettävyyys tutkittavan tapauksen ulkopuolelle voidaan arvioida kahdesta näkökulmasta: vertailtavuudella ja siirrettävyydellä. Olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimukseni keskeiset käsitteet ja tutkimuskohteen ominaisuudet sekä tutkimusprosessin, jotta lukija voisi vertailla tuloksia muihin samaa asiaa käsitteleviin tutkimuksiin. Siirrettävyydellä tarkoitetaan käsitteiden ymmärtämistä eli käytetäänkö tutkimuksessa yleisesti tunnettuja käsitteitä kuvaamaan ilmiötä. Tutkimukseni viitekehysten muodostavat työelämän muutosten tarkastelu ja tiimitoiminnan jäsentäminen. Käyttämäni käsitteet ovat alan tunnetuimpien teoreetikoiden ja tutkijoiden luomia, ja monissa muissa tiimejä käsittelevissä tutkimuksissa käytettyjä (ks. Kämäräinen 1995; Lindström & Kiviranta 1995; Manka 1999.) Tutkimuksen toteutusta käsitellään tarkemmin luvussa kuusi.

Tutkimushanke opetti paljon idealistiselle kasvatustieteen opiskelijalle, mutta vesitti samalla joukon jatkotutkimusaiheita. Haluaisin silti hyödyntää oppimaani eli olisi mielenkiintoista tutkia kehittämishanketta, jossa suunnittelu- ja toteutusvaiheessa kiinnitettäisiin enemmän huomiota muutosta ehkäiseviin ja edistäviin tekijöihin. Ensin olisi otettava suurennuslasin alle nykyinen rakenne ja toimintatavat sekä lähdeävä liikkeelle alkutilanteen ehdoilla. Prosessi sisältää Mohrmanin ja Cummingsin (1989) mukaan kolme toisiaan seuraavaa ja kertautuvaa vaihetta.

(KUVIO 3)



KUVIO 3. Tiimiorganisaation suunnittelumalli (Mohrman & Cummings 1989).

Aluksi henkilöstölle luodaan yhteistä näkemystä organisaation tavoitteista ja strategiasta sekä yksilöidään ne arvot, joihin ollaan pyrkimässä. Pohjustamisvaiheessa luodaan siis näky siitä toiminnasta, jota kohden halutaan kulkea. Keskustelun pitäisi olla mahdollisimman avointa ja yhteistä. Siinä arvioidaan kriittisesti nykyisiä toimintamalleja ja tehdään yhdessä johtopäätöksiä ja pohditaan kriteereitä, joiden varassa organisaation uudistustyö voi alkaa. Tässä vaiheessa etsitään myös mahdollisimman paljon tietoa eri mahdollisuuksista, joilla tavoite voidaan saavuttaa.

Suunnitteluvaiheessa voidaan edetä seuraavien vaiheiden tutkimisen ja määrittelyn kautta: tiimien tehtävien ja luonteen yksilöiminen, integraatiotarpeiden erittelyminen, johtamisrakenteen ja johtamisroolien selkiyttäminen, integraatioprosessien suunnitteleminen sekä suoritusten ohjauksen kehittäminen.

Toteutusvaihe on sekä kokeilu- että oppimisprosessi, jossa käytännön siirtyminen, arviointi, tiedon hankinta ja kehittämistoimet seuraavat toisiaan. Tiimit oppivat vain tekemällä. Siihen on varattava aikaa, tukea ja tietoista arviointia. Tiimien toimivuutta voi mitata sen jäsenten itsearviointilla, asiakastyytyvyydellä, tavoitteiden saavuttamisella ja taloudellisella tuloksella. (Mohrman & Cummings 1989; Strömmer 1999.)

LÄHTEET

- Aalto, T. 1993. Työelämän kehittämistoimintaan osallistumisen yksilöllinen merkitys. Teoksessa P. Remes (toim.) Aikuisen positiivinen koulutusvalinta: työssä vai koulussa oppiminen? Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja B: 78, 1-9.
- Aalto, L, Hätönen, H. & Vaherva, T. 1998. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen. Käsikirja. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Vantaa: Delta.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Alasoini, T. 1998a. Kohti huipputiimejä – tuotantotyön organisaatiomallit murroksessa. Aikuiskasvatus 2/98, 98-103.
- Alasoini, T. 1998b. Ryhmätyön uusi aalto Suomen teollisuudessa – havaintoja Kansallisen työelämän kehittämisohjelman hakemusten valossa. Työpapereita 7. Helsinki: Edita.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Ansoff, H. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Otava.
- Asikainen, M. 1999. Valio vähentää lähes viisisataa työntekijää. Helsingin Sanomat 21.1.1999, B 7.
- Beck, J. & Yeager, N. 1997. Realiteetit romuttavat tiimityön myytit. Yritystalous 1, 65-69.
- Buhanist, P. 1991. Kannattaako ryhmätyöhön aina siirtyä? Teoksessa A. Pulkkis & M. Vartiainen (toim.) Muuttuva organisaatio - kehittyvä ryhmätyö. Helsingin teknillisen korkeakoulun julkaisuja. Raportti no 137.
- Carr, C. 1995. Menestyksellisen muutoksen seitsemän salaisuutta. Yritystalous 1, 4-8.
- Carson, N. 1992. The trouble with teams. Training 29(8), 38-39.
- Cohen, S. G. & Ledford, G. E. Jr. 1994. The effectiveness of self-managing teams: a quasi-experiment. Human relations 47(1), 13-43.
- Cohen, S., Ledford, G. & Spreitzer, G. 1996. A predictive model of self-managing work team effectiveness. Human relations 49 (5), 643-676.
- Dechant, K. Marsick, V. & Kasl, E. 1993. Toward a model of team learning. Studies in continuing education 15 (1), 1-14.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C 13. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Geber, B. 1992. From manager to coach. Training 29(2), 25-32.
- Gordon, J. 1992. Work teams: how far have they come? Training 29(10), 59-65.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: Wsoy.
- Guzzo, R. A. & Dickson M. W. 1996. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. Annual review of psychology 47, 307-338.
- Hackman, J. 1990. Groups that work (and those that don't). Creating conditions for effective teamwork. San Franscisco: Jossey-Bass.
- Hirschhorn, L. & Gilmore, T. 1993. Sidoksettoman yrityksen uudet sidokset. Yritystalous 2, 19-28.
- Honkola, J. & Jounela, T. 1993. Menestyksen perusvoimat. Asiakaslähtöisyys, yrittävyys, kehityshakuisuus. Aavaranta-sarja; 35. Helsinki: Otava.

- Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Jarvis, P. 1993. Elinikäinen oppiminen ja kokemus. Teoksessa Kajanto, A. & Tuomisto J. (toim.) Elinikäinen oppiminen. Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja. Helsinki: Kirjastopalvelu Oy.
- Julkunen, R. 1987. Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Tampere: Vastapaino.
- Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E. & Kvist, H-H. 1996. Valtuutuksen aika. Tiimeillä parannuksia prosesseihin. Jyväskylä: Sedecon.
- Kasl, E. & Marsick, V. J. 1997. Teams as learners. A research-based model of team learning. *Journal of applied behavioral science* 33 (2), 227-246
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta – suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Jyväskylä: Gummerus.
- Kasvio, A. 1995. Kohti uutta teollista kulttuuria. Tutkimus toimintatapojen uudistumisen tarpeista, mahdollisuuksista ja rajoista 1990 -luvun suomalaisessa metalliteollisuudessa. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus.
- Kevätsalo, K. 1991. Ammattiyhdistysliike ja työelämän muutos. Tampere: Metallityöväen liitto.
- Koistinen, K. & Ylisuvanto, E. 1994. Tiimiverkko-organisaatioon siirtyminen. *Aikuiskasvatus* 4, 240-245.
- Kuittinen, M. 1998. Miksi sanat eivät muutu teoiksi? Argyrisin oppivan organisaation teoria. *Psykologia* 33, 205-209.
- Kuittinen, M. & Kekäle, J. 1996. Oppivan organisaation kulttuuri. *Psykologia* 31, 182-190.
- Kämäräinen, O. 1995. Teollisuustyöntekijöiden muutosvalmiudet ja kehitystarpeet toimintatapamuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen pro gradu-tyo.
- Kärkkäinen, M. 1997. Tiimin oppiminen organisaatiossa - tapaustutkimus opettajien tiimityöstä. Teoksessa Sallila, P. & Tuomisto, J. (toim.) Työn muutos ja oppiminen. *Aikuiskasvatuksen* 38. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Laitinen, R. 1996. Oppivaa organisaatiota etsimässä - Ajatuksia Peter Sengen teoksesta *The fifth discipline*. *Aikuiskasvatus* 2/96, 84-92.
- Laukkanen, M. & Vanhala, S. 1992. Liikkeenjohtamisen perusteet. Keuruu: Otava.
- Lepistö, I. 1990 (toim.) Hallittu muutos, yhteinen haaste. Kehittämiskoulutuksen toimikunta. Helsinki: Teollisuuden kustannus.
- Leppänen, A. 1997. Työn muutos ja työntekijä – stressi, kriisi vai oppimismahdollisuus. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) Työn muutos ja oppiminen. *Aikuiskasvatuksen* 38. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Lindstöm, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen tutkimusraportti 6. Työterveyslaitos, Työministeriö. Helsinki: Hakapaino.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista - tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimuskeskus. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. 1993. Business without bosses: how self-managing teams are building high-performing companies. New York: Wiley & Sons.

- Marsick, V. 1995. Toimintaoppiminen ja reflektio työpaikalla. Teoksessa J. Mezirow ym. (toim.) Uudistava oppiminen - Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Miktor.
- Mezirow, J. 1995a. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopisto: Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mezirow, J. 1995b. Johtopäätös: Kohti uudistavaa oppimista ja emansipatorista koulutusta. Teoksessa J. Mezirow (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopisto: Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mohrman, S. & Cummings, T. 1989. Selfdesigning organizations: learning how to create high performance. Mass: Addison-Wesley.
- Moilanen, R. 1996. Oppiva organisaatio - tausta ja käsitteistö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisuja 100/96.
- Montebello, A. R. & Buzzotta, V. R. 1994. Toimivat tiimit. Yritystalous 1, 52-58.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäntyneva, M. 1994. Henkilöstökoulutus muutosvastarinnan vähentäjänä organisaatiomuutoksissa. Kasvatus 2, 176-180.
- Nurmi, E. 1994. Valion sopeutus EU:hun johtaa lukuisten meijerien sulkemiseen. Helsingin Sanomat 23.11.1994, B 6.
- Otala, L. 1992. Koulutus menestystekijänä. Sitra 122. Jyväskylä: Gummerus.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: Wsoy.
- Otala, L. 1999. Osaajana opintieillä: opas elinikäisen oppimisen matkalle. Porvoo: Wsoy.
- Patton, M. 1990. Qualitative evaluation and research methods. California: Sage.
- Pesonen, I. 1994. Ajatus käsitteellisesti matalasta organisaatiosta. Skandinaavisen ja japanilaisen työn kehittämismallien vertailua. Työelämän tutkimus 5 (1), 5-7.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. Tampere: Tammer-Paino.
- Pirskainen, S. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset toiminnan tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun. Teoksessa M. Vartiainen, S. Pirskainen, A. Palva & T. Simula (toim.) Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Työministeriön raportteja 10. Helsinki: Edita.
- Price, P. 1996. Tiimin uudelleenrakentaminen. Huipputuloksia tuottavan tiimin Rakentaminen muutoksen oloissa. Mynämäki: Mynäprint.
- Raunio, M. 1996. Funktionaalista tulosyksiköstä tiimiorganisaatioksi. Analyysi erään yrityksen palveluyksikön muutoksesta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D 229. Helsinki.
- Redding J. C. & Catanello R. F. 1994. Strategic Readiness: The making of the learning organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.
- Sarasvuo, J. 1997. Sisäinen sankari - uljaan elämän käsikirjoitus. Juva: Wsoy.
- Senge, P. 1991. The learning organization made plain. Training and development, 37-44.
- Senge, P. 1992. The fifth discipline - The art and practice of the learning organization. Great Britain: Century Business.
- Schön, D. A. 1987. Educating the reflective practitioner. San Francisco: Jossey-Bass.

- Shonk, J. 1992. Tiimipohjaiset organisaatiot. Rastor.
- Silverman, D. 1994. Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction. London, Sage.
- Simula, T. 2000. Innovatiivisten hankkeiden toimintakäytännöt. Teoksessa M. Vartiainen, S. Pirskainen, A. Palva & T. Simula (toim.) Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Työministeriön raportteja 10. Helsinki: Edita.
- Skruber, R. 1987. Organizations as clarifying learning environments. Teoksessa Victoria J. Marsick (toim.) Learning in the workplace. New York: Croom Helm.
- Stahelski, A. & Tsukuda, R. A. 1990. Predictors of cooperation in health care teams. Small group research 22, 2, 220-233.
- Stott, K. & Walker, A. 1995. Teams, teamwork & teambuilding: the manager's complete guide to teams in organizations. New York: Prentice Hall.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Stähle, P. 1995. Oppiva organisaatio – menestyksen ehto. Aikuiskasvatus 1, 11-13.
- Stähle, P. & af Ursin K. 1996a. Suora palaute on lahja. Aikuiskoulutuksen maailma 5, 40-42.
- Stähle, P. & af Ursin, K. 1996b. Oppimaton organisaatio - kaksi tunnuspiirrettä. Aikuiskoulutuksen maailma 7, 40-41.
- Stähle, P. & af Ursin, K. 1996c. Oppiva organisaatio - tiimit ja antitiimit. Aikuiskoulutuksen maailma 4, 42-45.
- Stähle, P. & af Ursin, K. 1996d. Oppiva organisaatio - avoin systeemi. Aikuiskoulutuksen maailma 2, 41-45.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: Wsoy.
- Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimuksen luonnehdintaa. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjäläinen, E. 1994. Kouluetnografian toteuttaminen. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Gummerus.
- Talkkari, P. & Valkonen, E. 1999. Tiimeistä tiimiorganisaatioon. Tiimien sisäiset ja tiimien väliset yhteydet tietoliikennealan yrityksessä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen pro gradu-työ.
- Tesch, R. 1990. Qualitative research: Analysis types and software tools. London: The Falmer Press.
- Tuomisto, J. 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset – lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22, 5-6, 387-398.
- Vaherva, T. & Valkeavaara, T. 1997. Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Vakkuri, A. 1994. Lisää tiimityön häiriköitä - suomalaisia käytännön kokemuksia. Yritystalous 6, 47-50.
- Vanhala, S., Laukkanen M. & Koskinen A. 1995. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava.

- Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Perusteiden teoreettista ja empiiristä tarkastelua. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Varila, J. 1992. Henkilöstön kehittämisen kohteet ja tulosalueet. *Aikuiskasvatus* 3, 132-135.
- Varila, J. 1994a. Henkilöstöstrategia työsi tukijaksi. Teoksessa J. Varila (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus, 67-104.
- Varila, J. 1994b. Näkökulmat ja silmäykset henkilöstöstrategiaan on luotu - nyt kootaan. Teoksessa J. Varila (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus, 174-195.
- Varila, J. 1994c. Hiljainen taitotieto ja henkilöstön kehittäminen. *Aikuiskasvatus* 3, 172-177.
- Vartiainen, M. 1991. Ryhmätyö 'hyvän työn' muotona. Teoksessa A. Pulkkis & M. Vartiainen (toim.) Muuttuva organisaatio kehittyvä ryhmätyö. Teknillinen korkeakouluraportti 137. Otoniemi.
- Vartiainen, M. 2000. Ryhmä- ja tiimityö organisaatioinnovaatioiden muotoina. Teoksessa M. Vartiainen, S. Pirkainen, A. Palva & T. Simula (toim.) Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Työministeriön raportteja 10. Helsinki: Edita.
- Vesalainen, J. & Stenman, K. 1998. The effects of teamwork on organizational commitment and job satisfaction. Teoksessa K. Niinimäki (toim.) Networking in business - interaction in working life. Työministeriö. Työvoimapolitiittinen tutkimus nro 185, 54-67.
- Wellins, R. & George, J. 1991. The key to self-directed teams. *Training and development*, 26-31.
- Wellins, R. S., Byham, W. C. & Wilson, J. M. 1991. Empowered teams: creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wright, D & Brauchle, P, E. 1995. Tiimeillä tuottavuuteen ja laatuun. *Yritystalous* 3, 34-39.
- Zemke, R. 1995. Tiimityö - ihmelääke vai tehoton rohto? *Yritystalous* 1/95.
- Zuboff, S. 1990. Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta. Keuruu: Otava.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET:

- Uutis-Valiolainen. Valion henkilöstön tiedotuslehti. 2/94.
- Uutis-Valiolainen. Valion henkilöstön tiedotuslehti. 11/94.

LIITE 1

VALIOLAISTEN NÄKEMYKSET TIIMITYÖHÖN SIIRTYMISEEN LIITTYEN

TEEMAHAASTATTELURUNKO 7.-9.12.1994

Tunnistietoja:

- nimi
- tehtävänimike
- kuvailenko mitä työnkuvaasi kuuluu?
- kauanko olet ollut Valiolla töissä?

Miten valiolaiset ymmärtävät tiimin ja tiimityön?

1. Mitä tiimillä tarkoitetaan?
2. Mitä tiimityöllä tarkoitetaan?
3. Millä tavoin nykyinen työryhmätyöskentely muuttuisi tiimityöhön siirryttäessä?
4. Miten luulet omien tehtäviesi muuttuvan tiimityöhön siirryttäessä?
5. Mitä tiimityö vaatii tai edellyttää sinulta?

Miksi organisaatiossa siirrytään tiimityöhön?

6. Miten ja mistä muutoshanke sai alkunsa?
7. Mistä aloite tiimityöhön siirtymiseen tuli?
8. Mitä tiimityöltä odotetaan?

Mitä tiimityöhön siirtyminen merkitsee omalle tehtävälle ja asemalle?

9. Mitä muuttuu päivittäisessä työskentelyssäsi?
10. Miten tiimityö vaikuttaa asemaasi?
11. Miten tiimiytyminen vaikuttaa/on vaikuttanut sinuun?

Mitä tiimityö vaatii onnistuakseen?

12. Miten nykyistä tapaa tehdä työtä tulisi muuttaa, jotta työtä olisi mukavampi tehdä ja tulokset olisivat parempia?
13. Miten tiimityöhön noin yleensä suhtaudutaan täällä?
14. Miten tiimityötä tuetaan?
15. Millaista tukea tarvitaan, että tiimityö onnistuisi?
16. Millaista tukea johdolta odotetaan tiimityön kannalta?
17. Millaista tukea ammattiyhdistysliikkeeltä? Entä muilta työntekijöiltä?
18. Vaatiiko tiimityö lisää resursseja? Millaisia resursseja tarvitaan?

Millaiseksi arvioidaan omat tiimityötaidot?

19. Mitä tietoja ja taitoja tarvitaan, että pystyy toimimaan tiimissä?
Että kykenee tukemaan tiimityötä?
20. Minkälainen on oma suhtautumisesi tiimityöhön?
21. Minkälaista lisäkoulutusta tai opastusta tarvitsisit?

Minkälaisia esteitä tai ongelmia ennakoidaan olevan tai tulevan tiimityölle?

22. Minkälaista vastustusta tiimityöhön siirtymisessä on esiintynyt? Miksi?

23. Mitä on tehty vastustuksen lieventämiseksi?

24. Minkälaisia riskejä tiimityöhön liittyy?

25. Mitä pitäisi muuttaa nykyisessä organisaatiossa, jotta tiimityö onnistuisi tai onnistumisen mahdollisuudet olisivat paremmat?

26. Minkälaisia uhkia ja ongelmia näet tiimityön edessä olevan?

Missä onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisen vaikutusten tulisi näkyä?

27. Missä onnistuneeseen tiimityöhön siirtymisen vaikutusten tulisi näkyä (oman työn, ryhmän, organisaation tasolla)?

LIITE 2

VALIOLAISTEN NÄKEMYKSET TIIMITYÖN SIIRTYMISEEN LIITTYEN

TEEMAHAASTATTELURUNKO 20.-24.11.1995

Missä tiimityöhön siirtymisen vaikutukset näkyvät yksilön-, ryhmän- ja organisaation tasolla?

1. Mitä teet nyt?
2. Onko nykyinen työsi samaa vai erilaista kuin vuosi sitten?
3. Jos tehtäväsi ovat toisenlaiset kuin vuosi sitten, niin mistä se johtuu?
4. Missä määrin siirtymistä tiimityöhön yleensä on tapahtunut?
5. Missä siirtyminen tiimityöhön näkyy?

Miten kohdeorganisaation jäsenet ymmärtävät nyt tiimityön?

6. Oletko tiimissä?
7. Mitä tiimillä mielestäsi tarkoitetaan?
8. Mitä tiimityöllä tarkoitetaan?
9. Millä tavoin työryhmätyöskentely on muuttunut tiimityön myötä?
10. Miten omat tehtäväsi ja työskentelytapasi ovat muuttuneet tiimityön myötä?
11. Mitä tiimityö vaatii tai edellyttää sinulta?

Miksi organisaatiossa siirryttiin tiimityöhön?

12. Mitä tiimityöltä odotettiin? Mitä itse odotit tiimityöltä?
13. Kuinka hyvin odotukset ovat toteutuneet?

Mitä tiimityöhön siirtyminen on merkinnyt omalle tehtävälle ja asemalle?

14. Mitä on muuttunut päivittäisessä työskentelyssäsi?

Linjapäälliköt ja työnjohtajat:

Miten saat tehtäväsi?

Minkälaisia vapauksia ja valtuuksia olet saanut tiimityössä?

Minkälaisia vapauksia ja valtuuksia olet antanut tiimityössä?

Miten tehtävät siirtyvät sinulta eteenpäin?

Työntekijät:

Miten saat tehtäväsi?

Miten tehtävät jaetaan tiimissä?

Minkälaisia vapauksia ja valtuuksia tiimillänne on?

15. Miten tiimityö on vaikuttanut asemaasi?

16. Miten tiimiytyminen on vaikuttanut sinuun?

Miten tiimityö on käynnistynyt?

17. Miten nykyistä tapaa tehdä työtä tulisi muuttaa, jotta työtä olisi mukavampi tehdä ja tulokset olisivat parempia?

18. Miten tiimityöhön noin yleensä suhtaudutaan täällä?

19. Minkälainen on oma suhtautumisesi tiimityöhön?

20. Miten tiimityötä tuetaan (ja on tuettu)?
21. Millaista tukea tarvitaan, että tiimityö onnistuisi?
22. Millaista tukea johdolta odotetaan tiimityön kannalta?
23. Vaatiiko tiimityö lisää resursseja? Millaisia resursseja tarvitaan?

Mitä muutoksia omassa työssä on tapahtunut ja mitä uusia osaamisvaatimuksia on ilmennyt sekä miten niihin on hankittu taitotieto?

24. Mitä tietoja ja taitoja tarvitaan, että pystyy toimimaan tiimissä?
että pystyy tukemaan tiimiä?
25. Minkälaista koulutusta tai opastusta olet saanut tiimityöhön liittyen?
26. Miten koet tiimityöhön saamasi tuen ja koulutuksen?
27. Minkälaista lisäkoulutusta tai opastusta tarvitsisit?
28. Mitä olet oppinut työssäsi viime aikoina?
29. Mistä tai mitä kautta opit työssäsi?

Minkälaisia esteitä ja ongelmia tiimityössä on koettu olevan?

30. Mitä pitäisi muuttaa nykyisessä organisaatiossa, jotta tiimityö onnistuisi tai onnistumisen mahdollisuudet olisivat paremmat?
31. Minkälaisia uhkia ja ongelmia olet kokenut tiimityössä olevan?
32. Minkälaisena näet tiimityöhankkeen tulevaisuuden?

Haluaisitko vielä sanoa tai kommentoida jotakin?