

Yksilö, tiimi ja tiimiorganisaatio

Tapaustutkimus viestintäsuhteiden merkityksestä tiimiorganisaatiossa

Puheviestinnän
Pro gradu -tutkielma
Syksy 1998

Antti Miettinen
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Antti Miettinen	
Työn nimi Yksilö, tiimi ja tiimiorganisaatio. Tapaustutkimus viestintäsuhteiden merkityksestä tiimiorganisaatiossa.	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 1998	Sivumäärä 113
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämä tapaustutkimus selvittää yksilön, tiimin ja tiimiorganisaation välisiä viestintäsuhteita eräässä suomalaisessa yrityksessä johtamisjärjestelmän muutoksen jälkeen. Tutkimus selvittää yksilön viestintäsuhteiden merkitystä tiimiorganisaatiossa. Voimakkaan johtamisjärjestelmän muutoksen jälkeen on oletettavaa, että yksilön asema muodostuu ongelmalliseksi. Yksilön viestintäsuhteita ja asemaa selvitetään tarkastelemalla tiimiä ympäröivän kontekstin vaikutuksia yksilön ja tiimin toimintaan. Ympäröivään kontekstiin kuuluu erilaisia valta- ja hierarkiarakenteita sekä sidosryhmiä.</p> <p>Tutkimuksen teoriatausta koostuu neljästä eri osasta. Tutkimuksen kattava näkökulma on bona fide, joka tarkastelee luonnollisesti ryhmäytyneitä ryhmiä niiden luonnollisessa ympäristössä. Teoriaosuudessa määritellään tiimi eri tiimiteorioiden avulla. Hierarkia- ja valtarakenteita määritellään eri valteorioiden avulla. Yksilön asemaa tarkastellaan sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmasta. Teoriataustan avulla muodostetaan tutkimuskysymykset, jotka selvittävät entisen organisaation hierarkioiden sekä sidosryhmien vaikutuksia tiimin toimintaan. Kysymyksissä selvitetään myös, näkyvätkö hierarkiarakenteet tiimien palaverissa. Lisäksi kysytään, minkälaiseksi työntekijä kokee oman asemansa ja ovatko kokemukset samankaltaisia. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa menetelminä käytetään teemahaastattelua ja observointia. Tutkimuksessa haastateltiin 10 työntekijää viidestä eri tiimistä ja lisäksi observoitiin viiden eri tiimien palavereja.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että muutosta edeltäneen organisaation rakenteet säilyvät muutoksen jälkeenkin. Eri hierarkiarakenteita näkyy sekä organisaatio- että yksilötasolla. Myös sidosryhmillä on suuri merkitys tiimin toiminnassa. Yksilöt ovat sitoutuneita substanssityön tekemiseen ja tiimitoiminta tuntuu ylimääräiseltä. Sitoutumista vähentävät pienet vaikutusmahdollisuudet tiimissä ja tiimiorganisaatiossa. Vaikutusmahdollisuuksien esteenä toimivat organisaation rakenteet. Kokemukset olivat samankaltaisia. Tulosten pohjalta näyttää siltä, että tiimiä ympäröivällä kontekstilla on suuri merkitys yksilön suhtautumiseen työhön. Tiimejä pitää tarkastella myös niiden sosiaalisen riippuvuussuhteen mukaan. Yksilön, tiimin ja tiimiorganisaation välillä vallitsee tiimin toimintaan vaikuttava vuorovaikutteinen yhteys. Tiimityö ei ole vain "tiimityön tekemistä", vaan viestintäsuhteet määrittelevät tiimin toimintaa.</p>	
Asiasanat Tiimi, ryhmäviestintä, bona fide, sosiaalinen identiteetti	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
2 TEORIATAUSTA	5
2.1 Tiimit	5
2.1.1 Organisaation historian ja ympäristön rooli ryhmän viestinnässä: bona fide	5
2.1.2 Mikä on tiimi?	9
2.1.3 Erityyppiset tiimit	13
2.1.4 Tiimin ryhmäviestinnällisiä piirteitä	17
2.2 Valta	20
2.2.1 Vallan määritelmä	20
2.2.2 Valta ja status organisaatiossa	21
2.3 Yksilö, ryhmä ja sosiaalinen identiteetti	25
2.3.1 Identiteetin määrittelyä	25
2.3.2 Sosiaalinen identiteetti	28
2.3.3 Sosiaalinen identiteetti ja tiimit	30
2.4 Tutkimuskysymykset	34
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	37
3.1 Tutkimusotteen valinta	37
3.2 Tutkimusmenetelmien valinta	38
3.3 Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus	41
3.4 Observoinnin toteutus	43
4 TUTKIMUSTULOKSET	45
4.1 Organisaation vaikutus tiimiin	45
4.1.1 Organisaatiomuutos hierarkkisesta mallista tiimiorganisaatioksi	45
4.1.2 Johtamiskulttuuri	49
4.1.3 Tiimin sisäiset hierarkiaerot	56
4.2 Ylläpitotiimien suhde sidosryhmiin	61
4.2.1 Suhde asiakkaisiin	61
4.2.2 Suhde projektitiimeihin	64
4.2.3 Suhde muihin ylläpitotiimeihin	67
4.2.4 Suhde työryhmiin	70
4.3 Yksilön asema	70
4.3.1 Suhde muihin tiimin jäseniin	72
4.3.2 Jäsenten suhde tiimin toimintaan	76
4.3.3 Yksilön asema tiimissä ja viestintäkäyttäytyminen	78
4.4 Yksilön aseman muodostumisen vertailua tiimien välillä	79
4.5 Tutkimustulosten yhteenveto	81
5 DISKUSSIO	84
5.1 Organisaation vaikutukset tiimin muodostumiseen	84
5.2 Yksilön aseman muodostuminen tiimiorganisaatiossa	90
5.3 Yhteenveto ja ehdotuksia jatkotutkimukselle	94
5.4 Tutkimuksen arviointia	96
6 PÄÄTÄNTÖ	100
KIRJALLISUUS	103
LIITTEET	111

1 JOHDANTO

Miksi tiimit ovat tehokkaita? Mihin niiden tehokkuus perustuu? Ovatko ne edes tehokkaita? Kasvattaako tiimityöskentely aina yritysten tehokkuutta? Onko tiimityöskentely ja tehokkuuden saavuttaminen kiinni vain päätöksestä tehdä tiimityötä? Tällaiset kysymykset ovat askarruttaneet minua, kun olen seurannut vilkkaana käyvää keskustelua tiimeistä ja tiimiytymisestä johtamis- ja organisaatitieteissä. Intohimoinen tavoitteeni on päästä käsiksi syvälle tiimityöskentelyn ideaan puheviestinnän näkökulmasta. Tiimejä ei ole tutkittu puheviestinnässä paljoa, joten uutta, eksploratiivista tutkimusta tarvitaan. Tiimien tutkiminen on tarpeellista myös voimakkaan tiimiytymisaallon vuoksi. Suomalaisessa yritysmaailmassa perustetaan runsaasti tiimejä ja vanhoja organisaatioita muutetaan tiimimäisiksi. Voimakas tiimiytymisaalto herättää monia kysymyksiä. Onko tiimiytymisestä tullut vähitellen jo itsetarkoitus? Onko tiimiytyminen aina edes välttämätöntä? Onko tiimityöskentely niin auvoista, kun tiimioppaat antavat ymmärtää?

Tämä tutkimus käsittelee juuri organisaation muuttumista tiimiorganisaatioksi työntekijän näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimiytymistä perinteisestä hierarkisesta ja funktionaalisesta organisaatiomallista prosessimaiseen tiimiorganisaatioon. Tutkimus on siis tapaustutkimus, joka toteutetaan eräässä suomalaisessa suuressa organisaatiossa. Tarkasteltava tiimiorganisaatio on tietotekniikan alan osasto isommassa organisaatiossa. Muutosta edeltäneessä organisaatiossa oli funktionaalinen, monta hierarkiaporraa sisältävä rakenne. Hierarkiaporraitia poistettiin tiimiytymisen myötä. Funktionaalisen organisaation ja tiimimäisen organisaation perusideologia on hyvin erilainen. Tästä syystä onkin mielekästä tarkastella vasta tiimiytynyttä organisaatiota.

Tutkimuksen päätavoite on tarkastella tiimin toimintaa johtamisjärjestelmän muutoksen jälkeen. Tätä tutkitaan selvittämällä yksilön asemaa ja viestintäsuhteita tiimiorganisaatiossa. Yksilöthän ne tiimitkin muodostavat. Tutkimuksen fokus on yksilön asemassa ja tämän viestintäsuhteissa organisaatiomuutoksen keskellä. Yksilön asemaa selvitetään tarkastelemalla hierarkioiden ja tiimiä ympäröivän organisaation vaikutuksia tiimin

toimintaan. Tarkastelun yhtenä keskipisteenä ovat tiimiteoriat. Niiden avulla pureudutaan tiimityöskentelyn ideaan. Teoriaosuudessa tarkastellaan sitä, mikä tekee tiimistä tiimin ja miten se poikkeaa puheviestinnän tuntemasta ryhmästä. Keskeisin idea tiimeissä on yhteistoiminnallisuus ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Tiimiä ja sen suhdetta sitä ympäröivään kontekstiin ja rakenteisiin käsitellään enemmän tutkimuksen teoriaosuudessa.

Yksilön aseman muodostumista ja sitoutumista tiimiin selvitetään sosiaalisen identiteetin teorian avulla. Tarkastelun kohteena on yksilön sosiaalisen identiteetin muodostumista johtamiskulttuurin muutoksen jälkeen. Keskeisenä näkökulmana on toiminnan historiallisuus ja tiimienväliset suhteet. Sosiaalinen identiteetti on Henri Tajfelin vuonna 1982 luoma teoria. Sosiaalinen identiteetti kuvaa yksilön käsitystä omasta asemastaan häntä ympäröivässä sosiaalisessa kontekstissa. Sosiaalisen identiteetin -teorian mukaan ryhmän ja yksilön käyttäytyminen on pitkälti yksilön kannalta merkityksellisten sosiaalisten ryhmien ja kontekstin määräämää, eivätkä siihen vaikuta niinkään persoonallisuuden piirteet tai interpersonaaliset suhteet. Koko tutkimuksen läpi tiimejä ja tiimiorganisaatiota tarkastellaan Cynthia Stohlin ja Linda Putnamin 1994 kehittämän bona fide -teorian kautta. Bona fide -teoria tarkastelee ryhmiä myös suhteessa niitä ympäröivään sosiaaliseen kontekstiin. Bona fide -teoriasta ja sosiaalisesta identiteetistä kerrotaan tutkimuksen teoriaosuudessa.

Tutkimuksessa pyrin selvittämään, millaisina organisaation hierarkiat koetaan tiimissä ja miten ne näkyvät tiimipalavereissa. Kysyn tutkimuksessa myös, millaiset ovat sidosryhmien vaikutukset tiimin toimintaan ja millainen on yksilölle muodostunut asema tiimissä ja tiimiorganisaatiossa. Selvitän tutkimuksessa, ovatko kokemukset asemasta eri tiimien välillä samankaltaisia. Näillä tutkimuskysymyksillä selvitän yksilön viestintäsuhteita tiimiorganisaatiossa. Tarkastelen toisaalta organisaation ja tiimien vaikutuksia yksilöiden asemaan, mutta toisaalta yksilöiden vaikutusta tiimien toimintaan. Kysymysten avulla löydetään uudenlaista näkökulmaa tiimiteorioihin.

Kyseessä on laadullinen tutkimus. Aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluilla.

Vajaat puolitoista vuotta tiimiorganisaation siirtymisen jälkeen haastateltiin kymmentä tiimiläistä viidestä eri tiimistä. Lisäksi näiden viiden eri tiimien palavereita havainnoidtiin osallistuvalla observoinnilla.

2 TEORIATAUSTA

2.1 Tiimit

2.1.1 Organisaation historian ja ympäristön rooli ryhmän viestinnässä: bona fide

Ryhmäviestinnän tutkimuksessa on piillyt hyvin pitkään tutkimuksen validiuden kannalta keskeinen heikkous. Eri tutkijat eivät ole ottaneet huomioon ryhmän historian merkitystä eikä sitä ympäröivän organisaation, yhteisön tai muiden sidosryhmien vaikutuksia ryhmän vuorovaikutuksessa. Luonnollistahan on, että organisaation sisällä toimivat ryhmät ja tiimit ovat tiivis osa koko organisaatiota ja sen historiaa, kulttuuria ja rakenteita. Esimerkiksi organisaation historia on myös ryhmän historiaa. (Barge & Keyton 1994, 85.) Tutkimuksia on tehty laboratorio-olosuhteissa eikä ryhmien luonnollisissa ympäristöissä. Lisäksi tutkimukseen osallistuvilla ihmisillä ei välttämättä ole ollut minkäänlaisia siteitä toisiinsa. Ryhmän on siis saattanut muodostaa joukko toisilleen tuntemattomia ihmisiä.

Historian ja ympäristön vaikutuksen unohtaminen on ongelmallista. Tätä painottavat useat tutkijat (ks. esim. Ancona 1987; Barge & Keyton 1994, 85; Paulus & Nagar 1987, 68; Putnam & Stohl 1994). Erityisesti Putnam ja Stohl (1994) eivät hyväksy objektivistista näkemystä ympäristöstä, vaan ryhmää ympäröivä konteksti näkyy ja on osana jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Myös Barge ja Keyton (1994, 86) (ks. myös Cissna 1984; Shaw 1981; Wheelan, McKeage, Verdi, Abraham, Krasick & Johnston 1994, 153) kritisoivat aikaisempaa ryhmäviestinnän tutkimusta. He kutsuvat ryhmiä, jolla ei ole aikaisempaa historiaa nollahistoria-ryhmiksi. Näiden ryhmien avulla tehty tutkimus on kyllä ollut arvokasta sosiaalisten viestintärakenteiden syntymisen ja argumentaation kannalta, mutta se ei kuitenkaan tarjoa tietoa ympäröivän sosiaalisen todellisuuden vaikutuksista ryhmään. Laboratoriotutkimuksissa ryhmää ympäröivän kontekstin muuttajat ovat rajoittuneet esimerkiksi tilaan, tehtävän tyyppiin, tehtävän takarajaan ja sääntöihin. Luonnollisen ympäristön ulkopuoliset tekijät on nähty niin monimutkaisina, että niitä ei ole otettu huomioon. (Barge & Keyton 1994, 86; Putnam & Stohl 1996,

149-153.) Ryhmän viestintäverkostojen, ryhmädynamiikan ja ryhmän kehittymisen tutkimustulokset perustuvat kliinisiin olosuhteisiin, ja niitä on vapaasti yleistetty. (Wheelan ym. 1994, 153.) Luonnollisessa ympäristössä olevia ryhmiä päteviä tuloksia saadaan kuitenkin ainoastaan case-tutkimuksilla (Gouran 1994, 312).

Linda Putnamin ja Cynthia Stohlin vuonna 1990 kehittämä vaihtoehtoinen näkökulma ryhmäviestintään, bona fide, toimii koko tutkimuksen kantavana ajattelutapana. Bona fide on mielenkiintoinen ja ryhmäviestinnän tutkimukseen uutta tuova näkökulma, jonka takia osaksi lähdin tutkimaan yksilön, tiimin ja organisaation välistä suhdetta. Terminä bona fide tarkoittaa vilpittöntä, oikeaa, aitoa tai alkuperäistä (Hurme, Pesonen & Syväoja 1996, 118). "Vilpittömyys, oikeus, aitous ja alkuperäisyys" kuvastavatkin sitä, mistä Putnamin ja Stohlin näkökulmasta on kysymys: se pyrkii tarkastelemaan luonnollisesti ryhmäytyneitä ryhmiä sen luonnollisissa olosuhteissa eikä tutki keinotekoisesti luotuja ryhmiä laboratorio-olosuhteissa. Bona fide -ryhmiä ovat esimerkiksi uskonnollisissa, poliittisissa tai vapaa-ajan harrastuksissa luonnollisesti ryhmäytyneet ryhmät. Työpaikalla esimerkiksi ad hoc -tyyppiset ryhmät ja poikkiorganisatoriset ryhmät tai tiimit ovat tyypillisiä bona fide -ryhmiä. (ks. mm. Putnam & Stohl 1996; Stohl & Putnam 1994.)

Putnam ja Stohl (1994) ottavat bona fide -näkökulmassaan huomioon ryhmän toimintaan vaikuttavat luonnolliset tekijät, kuten historian ja ryhmää ympäröivän kontekstin. Toisin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa ryhmää ympäröivä konteksti on rajoittunut esimerkiksi tilaan, bona fide -ryhmillä konteksti kattaa koko sitä ympäröivän luonnollisen sosiaalisen kontekstin. Tässä tutkimuksessa nostan ryhmää ympäröivän kontekstin keskeiseksi tekijäksi. Käytän sekä yksilöä että tiimiä ympäröivästä sosiaalisesta todellisuudesta termiä *konteksti*. "*Ympäröivä konteksti*" tarkoittaa siis ihmissuhteiden ja viestinnän verkostoa, joka rakentuu tiimin kautta yksilön ympärille. *Konteksti* tarkoittaa käytännössä niitä ihmisiä ja ryhmiä, joiden kanssa työntekijä on työpaikallaan tekemisissä. Rajaan *kontekstin* tarkoittamaan ainoastaan työpaikalla olevia ihmis- ja viestintäsuhteita. *Kontekstiin* eivät siis kuulu työntekijän yksityiselämässä vallitsevat suhteet elleivät ne vaikuta merkittävästi myös työpaikalla.

Tässä tutkimuksessa bona fidellä on kaksi merkitystä. Se on siis toisaalta vaihtoehtoinen näkökulma ryhmäviestintään, toisaalta se kuvastaa tietyn tyyppistä ryhmää. Bona fide -ryhmää määrittää kaksi piirrettä. Tällaisella ryhmällä on joustavat ja vaihtelevat rajat sekä riippuvainen ja vuorovaikutteinen suhde ympäröivän kontekstin kanssa. Joustavat ja vaihtelevat rajat on piirre, joka haastaa perinteisen käsityksen ryhmän identiteetistä tai ryhmään kuulumisesta. Stohl ja Putnam (1994, 286) tarkoittavat ryhmän rajoilla yksilön jäsenyyksiä oman ryhmän sisällä ja sen ulkopuolella esimerkiksi muissa työryhmissä. Työntekijällä voi esimerkiksi olla jokin tietty tiimi, johon hän kuuluu. Tämän lisäksi hän saattaa olla monien kotitiimin ulkopuolisten työryhmien ja jopa muiden tiimien jäsen. Nämä eri jäsenyydet muodostavat ryhmäidentiteetin perustan. Stohlin ja Putnamin määritelmään kuuluu myös se, että ryhmän jäsenet voivat muuttaa ja määrittää uudelleen ryhmän rajoja. Eri ryhmiin kuulumisesta yksilölle syntyy rooliristiriitoja. Yksilö ei enää tiedä, minkälainen asema, rooli tai tehtävä hänellä on missäkin ryhmässä. Bona fide tarkastelee myös ryhmän identiteetin muodostumista. Se syntyy ryhmän jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Ryhmän identiteetin muodostumiseen vaikuttaa siis myös yksilöiden muut jäsenyydet ryhmää ympäröivässä kontekstissa. (Putnam & Stohl 1996, 148-152.) Bona fide -näkökulman mukaan yksilön tunne ryhmään kuulumisesta riippuu siis suhteesta toisiin ryhmän jäseniin sekä ympäröivään kontekstiin.

Toinen bona fide -ryhmiä määrittävä tekijä on riippuvainen ja vuorovaikutteinen suhde ryhmää ympäröivän kontekstin kanssa. Putnam ja Stohlin mukaan suhde jakaantuu neljään komponenttiin: 1) ryhmien väliseen viestintään, 2) eri tehtävien koordinointiin ryhmien välillä, 3) ryhmän itsenäisyyden ja vastuun määrittelemiseen ja 4) yleinen viitekehys ryhmän muiden suhteiden selvittämiseen (Putnam & Stohl 1996, 152-154). Ryhmien välisellä viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation eri ryhmien välisiä viestintäsuhteita. On todettu, että ryhmienväliset viestintäsuhteet voivat estää organisaation tehokasta toimintaa. Eri tehtävien koordinointi tarkoittaa eri ryhmien toisiinsa kytkeytyneitä toimintoja kuten esimerkiksi organisaation rakenteista tai tehtävän luonteesta johtuvaa yhteistyötä. Nämä viestintäsuhteet muodostuvat enemmän sosiaalisin

perusteina kuin organisaation rakenteista johtuvista syistä. Itsenäisyyden ja vastuun määrittäminen tarkoittaa ryhmän sisäistä tai ulkoista viestintää, jonka avulla määritetään esimerkiksi ryhmän tavoitteita ja määräysvaltaa. Neljännellä kohdalla Putnam ja Stohl tarkoittavat viitekehystä tai tulkintaa, jonka avulla ryhmän jäsenet voivat ymmärtää ryhmien välisiä suhteita. Tulkitsemisen avulla ryhmän jäsenet luovat sosiaalisen todellisuuden, joka toimii identiteetin muodostumisen pohjana. (Putnam & Stohl 1996, 153-154.)

Vuorovaikutteinen suhde havainnollistuu esimerkiksi Berteottin ja Seiboldin tutkimuksessa sairaalan vapaaehtoistiimeistä. Vapaaehtoistiimien vuorovaikutus ympäröivän kontekstin kanssa nousi merkittäväksi ryhmän toimintaan ja tehokkuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että jäsenet kokivat rooliristiriitoja ja epäselvyyttä päällekkäisten jäsenyyksien, monia velvollisuussuhteiden ja useiden virallisten roolien vuoksi. Vakaat mutta joustavat rajat näkyvät selvästi eri tiimien välisessä viestinnässä ja informaation jakamisessa. Nämä ongelmat johtivat tehottomuuteen. (Berteotti & Seibold 1994, 128.)

Berteottin ja Seiboldin mielestä ryhmät luovat identiteettinsä rajojen vakauden kautta. Koska nämä rajat ovat joustavat, viestintä muiden ryhmien kanssa, monet roolit ja edustukselliset asemat muokkaavat sekä sisäistä ja ulkoista ryhmän dynamiikkaa. Aivan ongelmatonta tämä ryhmän rajojen määrittely ei ollut. Berteottin ja Seiboldin tutkimuksessa huomattiin, että sairaalan organisaatorakenteet ja ympäristö vaikuttivat tiimin sisäiseen dynamiikkaan ja aiheuttivat koordinaatio- ja roolinmääritysongelmia tiimin jäsenille. (Berteotti & Seibold 1994.) Riippuvaista ja vuorovaikutteista suhdetta ryhmän ulkopuolisen kontekstin kanssa havainnollistaa myös Conquergoodin (1994) tutkimus chicagolaisista jengeistä. Hänen pitkäkestoisen tutkimuksen tulokset osoittavat vielä selvemmin, että päällekkäiset rajat muodostavat ryhmäidentiteettiä. Jengien välisessä ja sisäisessä vuorovaikutuksessa on olemassa kohtia, jotka joko selventävät ja vahvistavat tai sitten fragmentoivat ryhmäidentiteettiä. (Conquergood 1994.) Berteottin ja Seiboldin (1994) sekä Conquergoodin (1994) tutkimukset osoittavat, kuinka vuorovaikutus ulkopuolisten ryhmien kanssa sekä vakaat mutta joustavat rajat vaikuttavat ryhmän sisäiseen

viestintään ja kokemuksiin ryhmään kuulumisesta.

Bona fide -näkökulman tarkoituksena on tarjota uusi näkökulma ryhmäidentiteetin tutkimiselle. Kaikissa ryhmissä on bona fide -ryhmille tyypillisiä piirteitä. Bona fide on väylä nähdä ja muotoilla ryhmän ääriviivoja. Vaikka pääpaino tässä näkökulmassa - onkin siirtynyt ryhmän sisäisen viestinnän tutkimisesta ulkoisten vaikuttimien tarkasteluun, Putnam ja Stohl huomauttavat, että ryhmän ulkopuolisten suhteiden tutkiminen ei saa ajaa sisäisen ryhmädynamiikan tutkimisen ohi. Bona fide -näkökulman mukaan pitää vain liikkua näiden rakenteiden välillä, sillä kummatkin ovat riippuvaisia toisistaan. Ryhmää ympäröivä konteksti toisaalta vaikuttaa ryhmädynamiikkaan ja toisaalta tämä vaikuttaa ympäröivään kontekstiin. (Stohl & Putnam 1994, 287.)

Bona fide -näkökulma sopii hyvin tiimiteorioiden tarkasteluun. Tiimikirjallisuudessa ei juurikaan tarkastella tiimien välisiä suhteita tai tiimin ja organisaation välistä suhdetta. Näkökulma antaa viitteitä siihen, että esimerkiksi organisaatiomuutoksessa on organisaation historian, ryhmien välisten suhteiden sekä jäsenten välisten suhteiden vaikutus otettava tarkemmin huomioon. Bona fide -näkökulma sopii erittäin hyvin juuri tähän tutkimukseen, sillä tavoitteena on tarkastella nimenomaan tiimiä ympäröivän kontekstin suhdetta yksilön asemaan tiimissä ja tiimin asemaan tiimiorganisaatiossa organisaatiomuutoksen jälkeen. Stohlin ja Putnamin teoriaan nojaten onkin oletettavaa, että organisaation historia, sen rakenteet ja ryhmän väliset suhteet näkyvät tiimien toiminnassa. Tästä syystä mielenkiintoista on tarkastella esimerkiksi hierarkioiden vaikutusta tiimin toimintaan. Myös tiimien väliset suhteet ja tiimin suhteet muuhun organisaatioon nousevat merkityksellisiksi.

2.1.2 Mikä on tiimi?

Ehkä klassisimmaksi tiimin määritelmäksi on muodostunut Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmä tiimistä. Heidän mukaansa “tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suori-

tustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Tähän määritelmään viitataan useissa lähteissä (ks. mm. Andrews & Herschel 1996; Lampikoski & Korpelainen 1997; Pirnes 1994; Sarala & Sarala 1994). Katzenbachin ja Smithin tiimin määrittelyyn kuuluvat lisäksi seuraavat kohdat:

1. Tiimien jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joiden avulla tiimin yhteenlaskettu voima on suurempi kuin yhdenkään yksittäisen jäsenen.
2. Tiimeihin muotoutuu yhteisiä tavoitteita ja toimintamalleja kehitettäessä kommunikointikäytäntö, joka tukee reaaliaikaista ongelmanratkaisua ja aloitteellisuutta. Tiimit ovat joustavia ja kykenevät reagoimaan nopeasti tilanteiden ja haasteiden muutoksiin. Ne voivat tämän vuoksi sopeuttaa toimintaansa nopeammin ja täsmällisemmin - ja tehokkaammin kuin suuren organisaation sokkeloihin jääneet yksilöt.
3. Tiimeihin muodostuu ainutlaatuinen sosiaalinen ulottuvuus. Jäsenet uskovat ja luottavat toisiinsa.

Muissa määritelmissä näkyy myös samoja elementtejä kuin Katzenbachin ja Smithin määritelmässä. Toistuvaa eri määritelmissä on aina se, että tiimiin kuuluu pieni ryhmä ihmisiä ja että heillä on yhteisesti sovittu tavoite, johon kaikki ovat sitoutuneet. Lisäksi yhteiset toimintatavat ovat tärkeä osa tiimiä. Esimerkiksi Pirnes määrittelee tiimin seuraavasti: "Tiimi on pysyväluontoisesti organisoitunut ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti toimien, yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen varassa." (Pirnes 1994, 103-104.)

Shonkin mukaan tiimin muodostaa kaksi tai useampia henkilöitä, joiden on koordinoitava toimintansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Shonk 1994, 11). Juuri yhteinen päämäärä ja edellytetty koordinaatio erottaa tiimin tavallisesta ryhmästä. Tiimi poikkeaa myös tehokkuuden kannalta. Paljon on kiistelty siitä, onko tiimi tehokas työtapana, vai pystyvätkö yksilöt hoitamaan työt tehokkaammin (ks. mm. Katzenbach & Smith 1993).

Shonkin mukaan tiimin voima perustuu siihen, että yksittäiset työntekijät kootaan yhteen. Sille annetaan valtuuksia ja resursseja toimia. Näin heidän motivaationsa ja tehokkuutensa kasvaa itsensä toteuttamisen myötä. Useista yksilöistä tiimissä muodostuu synergiaa. Tiimi nähdään kokonaisuutena tai systeeminä, jota ei voi jakaa pienempiin erillisiin osiin. Eri osat muodostavat synergisen kokonaisuuden, jonka teho on voimakkaampi kuin yksittäisten osien summa. (Syer & Connolly 1996, 9-15.)

Yleisesti oletetaan, että tehokkuuden kasvaminen valtuuksia ja itsenäisyyttä lisäämällä perustuu joustavuuden lisääntymiseen organisaatorakenteessa. Perinteisesti yritykset ovat organisoitu funktionalisesti ja hyvin raskaiksi. Yrityksessä on ollut monta hierarkiatasoa, joista ylin on ollut päättävä elin. Tällainen järjestelmä on ollut hyvin kankea ja hidaskäyttöinen. Tiimeissä voi sen sijaan olla koottuna ihmisiä yrityksestä sekä horisontaalisesti ja vertikaalisesti monelta eri tasolta. Tiimille myönnetään itsenäisyyttä ja valtaa tehdä päätöksiä itse. Hyväksymistä ei tarvitse odottaa monen esimiesportaan kautta. Tiimit ovat siis siirtymistä funktionalistisesta organisaatiomallista prosessimaiseen malliin. (Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari & Ventä 1996, 1-4; Shonk 1994, 14.) Olennaista tiimin ja ryhmän välisessä erossa on juuri valtuuksien ja vastuun lisääntyminen. Sitä kautta tiimi on kirjallisuuden mukaan tehokkaampi työskentelytapa kuin tavallinen, esimiehen johtama työryhmä.

Tiimin tehokkuuden uskotaan siis johtuvan siitä, että esimiehet luottavat enemmän työntekijöihinsä ja antavat näille enemmän vapautta. Olennaista koko liikkeessä kohti tiimimäisiä organisaatioita onkin johtamisjärjestelmien muuttuminen, mikä on tämän tutkimuksen yksi ongelmanasettelun ydin. Kyse on siis fundamentaalisesta ajattelutavan muutoksesta. Valaisen tiimityöskentelyn taustalla olevaa kehitystä, joka antaa pohjaa tämän tutkimuksen tulosten käsittelylle. Tiimi-ilmiön syntymisen syynä voidaan nähdä pitkä organisaatio- ja johtamisjärjestelmien kehityskulku. Noin 1970-lukua edelsi näkemys työntekijästä pelkkänä kuluna ja yrityksen osana. Kaikkein tunnetuin työntekijää hyväksi käyttävänä suuntauksena voidaan pitää vuosisadan alussa vallinnutta taylorismia. Fredrick Taylorin kehittämän tieteellisen liikkeenjohdon teorian mukaan ihminen tekee työtä vasten tahtoaan hankkiakseen ainoastaan toimeentulonsa. Tayloris-

missa periaatteena olikin antaa ihmisille mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä työtehtäviä, joiden tuloksia oli helppo mitata ja valvoa. Tämä tarkoittaa käytännössä selkeitä työnimikkeitä, jotka sisältävät vain tiettyjä tehtäviä. Yrityksen ja johtajien näkökulmasta työntekijät olivat tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta kulu ja haitta. 1970-lukua lähestyttäessä työntekijää alettiin nähdä voimavarana, yrityksen toiminnan sieluna. Puhutaan HRM-johtamisesta (human resource management = ihmisten resurssi-johtaminen). Tähän ajattelutapaan liitetään myös tiimit, joiden taustalla ovat siis taloudellisia, teknologisia ja ihmisten arvojen ja ajattelutapojen muutoksiin liittyviä tekijöitä (Pirnes 1994, 16).

Tie Fredrick Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teoriasta tiimeihin oli pitkä. Yhtenä tiimijattelun takana olevana teoriana on Hersey ja Blanchardin teoria siitä, että johtamistapa pitää sovittaa alaisten kypsyystasoon. Alhaisella kypsyystasolla olevia ihmisiä tulee johtaa perinteisellä, komentavalla johtamistyyllillä, kun taas korkean kypsyystason ihmisille pitäisi sallia itseohjautuva johtamistyyli. Tällaista itseohjautuvaa, omat ja yhteisön tavoitteet yhdistävää ihmistä ei tarvitse johtaa. Tällainen työntekijä pyrkii yhdistämään henkilökohtaiset tavoitteensa organisaation tavoitteisiin. Esimiehen tulee olla enemmän katalysaattori kuin motivoija tai valvoja. (Hersey & Blanchard 1975, 195-196.) Organisaatio- ja johtamisteoriat ovat länsimaalais-amerikkalaispainotteisia. Keskeistä on johtaja-alaissuhde. Pirnesin mukaan itämainen ajattelu, jossa johdettavat eivät ole johtajaa varten vaan päinvastoin, sopii paremmin tiimikulttuurin kehittämiseksi. Tiimien käyttöönotto on arvoperusteinen strateginen valinta, joka ei korosta perinteistä, yksilöllistä toimintatapaa. (Pirnes 1994, 22-24.)

Johtamis- ja organisaatiokulttuurin rakennemuutos näkyy johtajien roolien ja pätevyysvaatimuksien muutoksena. Perinteinen autoritääriinen johtaminen muuttuu valtuuttavaksi johtamiseksi. Johtajista tulee kuuntelijoita, valmentajia ja työn ohjaajia. Zenger ym. (Pirnesin 1994, 59 mukaan) toteavat perinteisen johtajuuteen kuuluvan tiedon välittäminen ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä johdon valta tehdä ratkaisuja alaisten puolesta automatisoituvat tai poistuvat kokonaan. Tiimien valmentaminen ja kehittäminen johtamaan itse itseään muodostuu johtajien tärkeimmäksi ominaisuudeksi. (Pirnes 1994, 57-

59.) Vastuun ja valtuuksien siirtäminen alaspäin saattaa olla vaikea ja pitkälinen prosessi. Ylemmän johdon tuki on tiimiytymisprosessin kannalta elintärkeää. (Helle 1997, 65-67.)

Ajattelutavan fundamentaalinen muutos nostaa esille mielenkiintoisia kysymyksiä. Keskeistä tiimiytymisessä on vastuun ja työskentelyvapauden lisääntyminen. Lisäksi suhde esimiehiin muuttuu radikaalisti. Herää kysymys, millaisia erityispiirteitä tämä muutos aiheuttaa esimerkiksi ryhmäviestinnän tasolla. Nousevatko esimerkiksi jotkut ryhmäviestinnän taidot tärkeämmiksi kuin toiset? Yksiön asema näyttää myös nousevan aivan toisenlaiseen arvoon kuin esimiehen johtamassa työryhmässä. Tulevatko esimerkiksi jotkut roolit tiimissä merkityksellisemmiksi kuin toiset vastuun kasvaessa? Voisi olettaa, että esimerkiksi ryhmäviestintätaidot tulevat tehokkaan työskentelyn kannalta olennaisiksi taidoiksi. Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta vastuun kasvaessa ja työskentelytapojen lisääntyessä radikaalisti yksilön kokemukset omasta asemasta saattavat olla aluksi epämääräisiä. Uusi tilanne voi aiheuttaa epätietoisuutta ja ahdistuneisuutta. Johdon näkökulmasta uusi tilanne voi vaikuttaa vielä voimakkaamminkin. Heille herää epätietoisuutta siitä, mikä heidän rooli ja asema uudessa organisaatiossa on. Viitaten bona fide -näkökulmaan on oletettavaa, että juuri tiimien suhde johtoon nousee merkitykselliseksi. Tiimiytymisessä on juuri kysymys johdon ja alaisten välisen suhteen muuttumisesta.

2.1.3 Erityyppiset tiimit

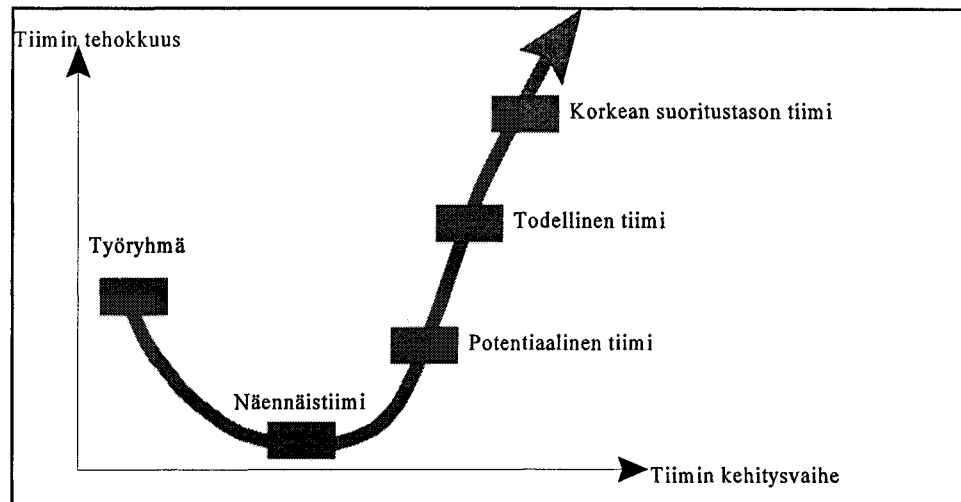
Tiimejä voidaan jakaa eri tyyppeihin niiden itsenäisyyden asteen mukaan. Shonk jakaa ne ehdottaviin, ongelmanratkaisu, puoli-itsenäisiin ja itseohjautuviin tiimeihin. Samantyyppisen jaottelun esittävät Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari ja Ventä (1996, 11). Ehdottavilla tiimeillä, kuten neuvoa-antavat komiteat ja aloitetiimit, on hyvin vähän itsenäisyyttä. Ne ovat usein väliaikaisia ja työskentelevät tietyn yksittäisen asian parissa. Päätöksenteko tapahtuu yrityksen vakiintuneen hierarkian puitteissa. Ongelmanratkaisutiimeillä on hieman enemmän itsenäisyyttä kuin ehdottavilla. Niiden tehtävänä on

määrittää ja tutkia esimerkiksi työhön liittyviä ongelmia ja kehittää ratkaisuja. Ongelmanratkaisutiimillä on yhteinen työhön liittyvä ongelma. Johto on yhteydessä tiimiin ja saattaa satunnaisesti osallistua tiimipalavereihinkin. Tyypillisiä ongelmanratkaisutiimejä ovat laatupiirit, horisontaaliset tiimit ja koko organisaation erikoistyöryhmät. Puolitsenäisillä tiimeillä on huomattava vaikutus niiden oman päivittäisen työn suunnitteluun, organisointiin ja valvontaan. Tällaiset tiimit asettavat osaltaan työyhteisönsä tavoitteita, he tarjoavat mielipiteitään tiimisuunnitelmiin, ratkaisevat ongelmia ja suosittelevat ratkaisuja. Tällaisia tiimejä kannattaa perustaa silloin, kun töiden suorittaminen sujuu parhaiten antamalla työntekijöillä huomattavan paljon toimintavapautta.

Itseohjautuvat tiimit ovat täysin vastuussa päivittäisen työnsä johtamisesta. Tämän tyyppisille tiimeille on tyypillistä se, että ne asettavat tavoitteensa organisaation tavoitteiden pohjalta tai niillä on huomattava vaikutus tavoitteisiinsa. He myös suunnittelevat näiden toteutuksen. Heille on annettu tehtäväksi suunnitella resurssien kohdentaminen tavoitteidensa saavuttamiseksi. Itseohjautuvat tiimit määrittelevät ja ratkaisevat ongelmansa itsenäisesti. Itseohjautuva tiimi valitsee myös itse jäsenensä. Itseohjautuvia tiimejä käytetään myös silloin, kun työntekijät tarvitsevat toimintavapautta ja kun koordinaation tarve eri osien välillä on vähäinen. (Shonk 1994, 36-40.)

Tiimejä voidaan jakaa myös kehitystason mukaan. Katzenbach ja Smith (1993, 84) (ks. myös Aaltonen ym. 1996, 12-14 ja Pirnes 1994, 44-49) Tiimin kehityksen vaiheet ovat olleetkin esillä monissa eri lähteissä. Katzenbach ja Smith jakavat tiimin kehityskaaren viiteen eri vaiheeseen, työryhmään, näennäistiimiin, potentiaaliseen tiimiin, todelliseen tiimiin ja korkeatasoiseen tiimiin. Työryhmässä olennaista eivät ole kehittyminen, sitoutuminen ja yhteistyön tuoma lisäarvo. Näennäistiimi ei pysty koordinoimaan eri yksilöiden voimavaroja, vaan ryhmän tehokkuus jää vähäiseksi. Potentiaalinen tiimi on halukas toimimaan yhteistyössä, mutta päämäärät, tavoitteet ja yhteisvastuullisuus ovat vielä epäselviä käsitteitä. Todellisen tiimin tunnuspiirteet täyttyvät, kun kaikki tiimin jäsenistä ovat yhtä paljon sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintatapaan. Yhteisvastuullisuus on jokaiselle tuttu käsite. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja. Korkean suoritustason tiimi on tiimin kehitysvaiheista kypsä. Siinä kor-

keatasoisten suoritusten lisäksi tiimin jäsenet kiinnittävät huomiota henkilökohtaisesta kasvusta ja menestymisestä. (Katzenbach 1993, 84.) Tiimin kehitysvaiheita havainnollistetaan kuviossa 1.



KUVIO 1. Tiimin kehitysstadiit Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan.

Yksi tapa luokitella tiimejä on myös jaotella niitä kokoonpanon, tehtävän tyypin ja iän mukaan. Tiimi voi esimerkiksi olla kokoonpano, joka suorittaa tasaista ja samankaltaista työtä, mutta se voi myös olla eri osastoilta ja eri hierarkiatasoilta koottu asiantuntijatiimi. Tiimi voi olla ongelmanratkaisutiimi tai se voi olla laatua valvova ryhmä. Jokin tiimi voi tuottaa pelkästään uusia ideoita esimerkiksi tuotekehityksessä. Tiimi voi niinkään olla monta vuotta kestävä, toisaalta tiimin elinikä saattaa jäädä ainoastaan sille asetetun tehtävän mittaiseksi. Pace ja Faules erittelevät kaksi erityyppistä tiimiä. Työtiimeiksi (work team) kutsutaan sellaisia tiimejä, jotka syntyvät työn tai prosessin tuloksena. Työtiimin muodostavat työntekijät, jotka vastaavat koko prosessin kulusta, suunnittelusta ja toteutuksesta. Tämän lisäksi työtiimin tehtäviin kuuluu aikataulujen laatimista, tavoitteiden asettamista, palautteen hankkimista ja tiimiin parhaiten kuuluvan kokoonpanon ylläpidosta ja muutoksista. Työtiimi toisin sanoen hoitaa koko työn sisällöstä esiin tulevan prosessin alusta loppuun. Projektitiimit on yleensä luotu suunnittelua ja koordinoimista varten. Projektitiimiin kootaan ihmisiä, jolla on erityisesti kyseessä olevaa

tehtävää varten sopivin asiantuntijuus. Projektitiimit ovat enemmän ad hoc -tyyppisiä ryhmiä kuin työtiimit, sillä ne eivät välttämättä toteuta varsinaista työtä. (Pace & Faules 1994, 211-212.)

Fisher (1994) jakaa tiimejä kokoonpanon mukaan. Hänen jaottelunsa on havainnollinen ja kuvastaa hyvin erityyppisiä tiimejä. Hän jakaa tiimit luonnollisiin työtiimeihin, poikkiorganisatorisiin tiimeihin, pieniin projektitiimeihin ja erityistehtävätiimeihin. Luonnolliset työtiimit ovat pitkäikäisiä, ja niiden tehtävänä on hoitaa tuotantotyön jatkuvia tehtäviä. Poikkiorganisatoriset tiimit ovat usein myös pysyväisluonteisia, mutta ne voivat keskittyä samanaikaisesti useaan eri tehtävään. Projektitiimit ja erityistehtävätiimit ovat ajallisesti tilapäisiä, ja niiden jäsenet kuuluvat samanaikaisesti useampiin tiimeihin sekä linjaorganisaatioon. (Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari & Ventä 1996.)

Tarkastelen hieman erityyppisiä tiimejä organisaatiomuutosta ja yksittäistä työntekijää vasten. Tilanne työntekijän näkökulmasta on seuraavanlainen. Hän on esimerkiksi työskennellyt pitkään funktionaalisessa organisaatiossa saaden työtehtävänsä lähimmältä esimieheltään. Saattaa jopa olla, ettei työntekijä ole tehnyt työtä työryhmässä. Tiimitytmisessä yksilön asema muuttuu radikaalisti. Tiimin itsenäisyyden astetta ajatellen mitä itsenäisempään tiimin asteeseen mennään sitä radikaalimpi muutos on. Myös uusien työtehtävien määrä kasvaa mentäessä itsenäisyyden akselilla eteenpäin. Esimerkiksi oman työn valvonta voi olla tiimityöhön siirtyneelle työntekijälle outo ja vaivalloinenkin haaste. Tiimin kehitysastetta ajatellen Katzenbachin ja Smithin (1993) kuvaus tuntuu hyvinkin realistiselta. Uudelle tiimissä työskentelijälle yhteisvastuullisuus poikkeaa huomattavasti edellisestä työskentelytavasta. Esimerkiksi muiden tiimin jäsenten huomioon ottaminen ja toisten työsuorituksista vastaaminen voi olla yllättävänkin suuri haaste. Riippuen työtehtävän luonteesta yksilön asema voi muuttua huomattavastikin. Esimerkiksi projektin hoitaminen alusta loppuun asti muuttaa radikaalisti suhdetta työhön. Entinen pelkän yksittäisen osan suorittaminen vaihtuu yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi.

Tiimiteorioiden eri luokitteluista on vaikea vetää esimerkiksi ideaalitiimin tunnuspiirteitä, sillä ideaalinen tiimi voi eri organisaatioissa ja eri työtehtävien tapauksessa aivan erityyppinen. Yhteistä tarkastelussa organisaatiomuutosta vasten on muun muassa yksilön aseman muuttuminen. Ideaalinen tiimiytymisprosessi olisikin sellainen, joka ottaa huomioon radikaalin organisaatiomuutoksen aiheuttamat seuraukset koskien yksilön ja sitä kautta koko tiimin asemaa.

2.1.4 Tiimin ryhmäviestinnällisiä piirteitä

Huomionarvoista tiimikirjallisuudessa on se, että se ei viestintätieteen näkökulmasta tarjoa mitään "normaalista" ryhmäviestinnän tutkimuksesta poikkeavaa tietoa. Se, mitä ryhmäviestintä ei käsittele, on juuri tiimitoiminnan filosofia. Tämä ei kuitenkaan näytä tuovan lisää uusia viestinnällisiä piirteitä. Sen sijaan ryhmäviestintätaidot, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot, konflikti, ryhmän kehitysvaiheet, ryhmän muodostuminen, ryhmädynamiikka ja normit ovat useassa tiimityötä käsittelevässä kirjassa esiintyntyviä viestinnällisiä ilmiöitä tai taitoja. (ks. mm. Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari & Ventä 1996; Helle 1997; Katzenbach & Smith 1993; Pirnes 1994; Syer & Connolly 1996; Vakkuri 1998.) Nämäkään eivät ole ryhmäviestinnässä mitään uusia ilmiöitä. Kirjallisuuden perusteella ne kuitenkin näyttäisivät liittyvän tiimiin hyvin vahvasti. Tiimin tehokkuus onkin yhteydessä tehokkaaseen viestintään ja niihin liittyviin vuorovaikutustaitoihin. Esimerkiksi rakentavien ristiriitojen kautta saadaan syntymään uusia ideoita. Konfliktien rakentava läpivieminen vaatii kuitenkin monia puheviestintätaitoja. (Katzenbach ja Smith 1993, 62.)

Osallistuminen ja keskustelu on tärkeä keino tehokkaassa päätöksenteossa (ks. esim. Gouran, Hirokawa, Julian & Leatham 1993). Balkwell (1994) on selvittänyt ryhmäkeskusteluihin osallistumista ja tehokasta ryhmäviestintää. Hän luokittelee kriteerejä tehokkaalle osallistumiselle ryhmäviestintätilanteissa. Balkwellin mukaan ryhmän täytyy olla ensinnäkin tarpeeksi pieni, jotta kaikki ryhmän jäsenet pääsevät kasvokkaisviestintään. Toiseksi ryhmän täytyy olla yhdenmielisiä tarkoituksestaan saavuttaa yhteiset ja

hyvin määritellyt tavoitteensa. Kolmanneksi ryhmällä täytyy olla yhteiset standardit tai menettelytavat, joilla se voisi saavuttaa päämääränsä. Neljänneksi ryhmän jäsenten on nähtävä välttämättömänä ottaa huomioon toisten jäsenten panos. (Balkwell 1994, 122-123.) Tehokkaan osallistumisen kriteerit muistuttavat huomattavan paljon tiimiteorioiden ideaa tehokkaasta tiimistä. Tämän luokittelun perusteella tehokas osallistuminen ja tehokas ryhmä on myös viestinnän näkökulmasta ”tiimi”.

Organisaatorakenteiden muututtua tiimimäisiksi myös yksilön asema organisaatiossa on muuttunut. Siitä on tullut ohjeita ja käskyjä vastaanottavasta työntekijästä osallistuva ja vastuuta kantava toimija (ks. luku 2.1.2). Tiimi on samalla saanut uudenlaisen aseman organisaatiokaaviossa. Esimerkiksi palautteen saamisen kannalta ennen työntekijä sai palautetta suurelta osin esimiehiltään. Nyt tiimien hoitaessa kokonaisia on myös palautejärjestelmien muututtava. Uudessa organisatorisessa tilanteessa tiimin on itse muokattava rajansa, norminsa jne. Palautteen tärkeys korostuu myös tiimikirjallisuudessa. Syer ja Connolly (1996, 16) tarkastelevat tiimin rakennetta, prosesseja ja palautekanavien suhdetta näihin tekijöihin. Rakenne on tiimin sisällä vallitseva verrattain staattinen ja kestävä elementti. Rakenteeseen kuuluvat esimerkiksi tiimin koko, jäsenet/jäsenyys, muoto, kokousten aika ja paikka, roolit jne. Prosessi viittaa sen sijaan tiimin käyttäytymiseen, toisin sanoen dynaamisiin ja epävakaisiin muutostekijöihin. Prosesseihin voidaan sisällyttää esimerkiksi normit, päätöksentekotavat ja muut työskentelytavat. (Syer & Connolly 1996, 16.) Voidaan olettaa, että juuri rakenteet ja prosessit ovat johtamiskulttuurin murroksessa joutuneet muutosten kohteiksi.

Rakenteet ja prosessit ovat vuorovaikutteisessa suhteessa keskenään. Kun rakenne vaikuttaa siihen, minkälaisia prosesseja tiimissä muodostuu, niin myös prosessit muokkaavat rakenteita (Syer & Connolly 1996, 17). Juuri palautekanavat ovat Syerin ja Connollyn mukaan kriittisessä asemassa rakenteen ja prosessien välillä. He näkevätkin tiimin systeeminä, jossa palautekanavat ovat avain kehittämisen ja itseohjautuvuuden prosessiin. Saamalla negatiivista palautetta tiimi oppii virheistään, ja positiivisesta palautteesta se pystyy parantamaan edelleen suoritustaan. (Syer & Connolly 1996, 9-26.)

Rakenteen ja prosessin vuorovaikutteisuutta voidaan havainnollistaa seuraavan esimerkin avulla. Sovellan esimerkkiä bona fide -näkökulman mukaiseen tilanteeseen. Kuvitellaan, että on olemassa uusi tiimi, jonka jäsenet eivät ole aikaisemmin tehneet työtä tiimissä. He ovat siis kokemattomia. Kuvitellaan lisäksi, että tiimin jäsenet kuuluvat omassa organisaatiossaan useampiin työryhmiin ja että he kuuluvat myös yksityiselämässään erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin. Tässä tiimissä rakenne tarkoittaa siis jäsenten kokemattomuutta ja jäsenyyksiä useisiin eri ryhmiin. Syerin ja Connollyn mukaan rakenne vaikuttaa tiimin prosesseihin. Tässä tapauksessa prosessi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiimillä ei ole selkeitä työskentely- tai päätöksentekotapoja. Tämän lisäksi useista eri jäsenyyksistä johtuen tiimin jäsenillä ei ole voimakasta tunnetta juuri tähän tiimiin kuulumisesta. Syerin ja Connollyn mukainen vuorovaikutteisuus tarkoittaisi sitä, että epäselvien työskentelytapojen ja useiden jäsenyyksien vuoksi yksilölle ei muodostu esimerkiksi selvää roolia tiimissä. Tämä taas vaikuttaa jälleen prosesseihin. Päätöksenteon laatu voi olla heikkoa ja sitoutuminen sekä vapaaehtoisuus saattaa jäädä vähäiseksi.

Syerin ja Connollyn (1996) esittämää teoriaa rakenteiden, prosessien ja palautteen välisestä yhteydestä havainnollistaa myös Berteottin ja Seiboldin (1994) tutkimus sairaalassa toimivista vapaaehtoistiimeistä. He tutkivat organisatoristen rakenteiden vaikutusta tiimien toimintaan. Heidän tutkimuksessaan huomattiin, että tiimin rakenne ja koostumus johti tehottomaan palautemekanismin käyttöön. Palautemekanismeilla he tarkoittavat tiedon välittämistä tiimin sisällä ja tiimien välistä viestintää tiimiorganisaatiossa. Tiimi koostui asiantuntijoista ja vapaaehtoistyöntekijöistä. Ongelmana oli se, ettei tiimi-palaverissa ollut paikalla kaikkia jäseniä kerrallaan, vaan asiantuntijoita puuttui usein. Tästä syystä palaute ei toiminut tiimin sisällä. Rakenne (eri jäsenet) vaikutti siis prosesseihin (palaute, tiimin sisäinen tiedonvälitys). Seurauksena huonosta palautteesta oli vapaaehtoisten tunne vieraantumisen pois tiimistä. Vapaaehtoishoitajat tunsivat myös stressiä ja epätietoisuutta omasta roolistaan, koska sitä ei ollut määritelty selvästi. Tämä johti moniselitteisiin ja epäselviin suhteisiin. Tästä johtuen tiimityö ei ollut tehokasta. (Berteotti & Seibold 1994, 113-124.)

2.2 Valta

2.2.1 Vallan määritelmä

Tässä tutkimuksessa yhdeksi keskeiseksi käsitteeksi ja ilmiöksi nousevat valta, status ja hierarkiat. Tässä luvussa käsitellään organisaatiossa vallitsevia valtasuhteita, mutta erityisesti statusta, auktoriteettia ja niistä muodostuvia hierarkiaeroja. Valta on näiden käsitteiden yläpuolella, mutta sitä on vaikea määritellä. Se on ilmiönä helposti tunnettavissa, mutta sen tarkempi erittelemineen pienempiin osiin tuottaa ongelmia. Yleisesti valtana pidetään sellaista voimaa, jonka avulla on mahdollista vaikuttaa muiden käyttäytymiseen (Frank & Brownell 1989, 406). Valta on ilmiönä vaikea määriteltävä senkin takia, että se sekoittuu helposti monien muiden käsitteiden kanssa. Kuten tässäkin tutkimuksessa, valtaan liittyvät vahvasti esimerkiksi auktoriteetti, status ja hierarkiat. Myös vallan käyttämisen määrittelyminen tuottaa ongelmia. Esimerkiksi Frank ja Brownell (1989, 406) erittelevät vallankäytön poliittiseksi käyttäytymiseksi ja vaikuttamiseksi. Määritelmien vaikeuden vyyhti kasvaa, sillä vaikuttamisestakin käytetään monta eri nimitystä aina suostuttelusta manipulaatioon.

Keskeistä vallassa on se, että se ei koskaan liity ainoastaan yhteen ihmiseen. Valta on kahden ihmisen välillä oleva suhde. Se ei ole yhden ihmisen ominaisuus tai taito. Valtaa voi olla vain suhteessa toiseen ihmiseen. Valtaa kahden ihmisen välillä on niin paljon, kuin vallankäytön kohteena oleva katsoo olevan. (ks. mm. Kusch 1993, 126; Richmond, Davis, Saylor & McCroskey 1984, 90.) Valtasuhde liittyykin olennaisesti vallan määrittelyyn. Valtana voidaan pitää sellaista tilannetta, jossa ilman vallankäyttöä olisi kohteena olevan ihmisen käyttäytyminen ollut toisenlaista. McCroskey ja Richmond (1983, 176) määrittelevätkin vallan mahdollisuudeksi tai kyvyksi vaikuttaa kohteen toimintaan, saada kohde tekemään jotain tai estää sitä tekemästä jotain valtaa käyttävän tavoitteiden ja intressien mukaisesti.

Klassisten valtateorioiden mukaan valta on ihmisten yhteistoiminnan tulosta. Valta liittyy vahvasti henkilön asemaan, statukseen. Valta johtuu enemmän virallisesta ase-

masta hierarkia-asteikossa kuin itse vallan käyttäjän persoonasta (Mintzberg 1983). Olennaista on se, millainen auktoriteettiasema vallankäyttäjällä on. Niinkään ei kiinnitetä huomiota siihen, miten valtaa käytetään. Klassiset valtateoriat soveltuvat tähän tutkimukseen hyvin, koska tutkimuksessa tarkastellaan vasta tiimiytynyttä organisaatiota. Bona fide -näkökulman mukaan on oletettavaa, että organisaation historia siirtyy ja näkyy muutoksen jälkeenkin. Näin ollen perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa vallinneiden klassisten valtateorioiden mukaisten valtarakenteiden tunnistaminen on tärkeää. Tutkimus keskittyy tiimiorganisaation sisällä vallitseviin valtarakenteisiin ja näiden syihin. Se, miten vallan-käyttö konkreettisesti ilmenee, näkyy sitten tutkimuksen tuloksissa. Henkilön asema, ympäröivä organisaatio ja esimerkiksi johtamiskulttuuri liittyvät valtaan ja sen käyttöön. Organisaatioiden valtateorioissa on ihmissuhteiden ympäröivien sosiaalisten rakenteiden merkitys olennaisessa asemassa (ks. mm. Frost 1987; Lukes 1984; Pfeffer 1981; Tirronen 1996). Toisaalta, klassiset valtateoriat eivät tuntuisi soveltuvan hyvin tiimijatteluun, jossa valta perustuu asiantuntemukseen. Esimerkiksi esimies-alaissuhde perustuu tiimiorganisaatiossa luottamukseen, eikä klassisten valtateorioiden mukaiseen asemaan ja statukseen.

2.2.2 Valta ja status organisaatiossa

Mistä valta syntyy, mitkä ovat sen perustat? Monissa valtaa koskevissa teorioissa vallan lähteinä nähdään resurssit. Henkilö saa valtaa, kun hänellä on käytössään sellaisia resursseja, joita vallankäytön kohde tarvitsee tai haluaa. Tästä syystä vallan lähteenä toimivia resursseja on yhtä paljon kun vallankäytön kohteilla on tarpeitakin. (ks. mm. Burgoon ym. 1994, 58-59; Kreps 1990, 155.) Klassisin vallanlähteiden luokittelu on Frenchin ja Ravenin 1959 kirjoittama essee sosiaalisesta vallasta. He jakavat vallanlähteet viiteen eri kohtaan: palkkioon, pakkoon, legitimizeettiin, samastumiseen ja asiantuntijuuteen. Valta perustuu palkkioon, jos vallan käytön kohteena ollut saa tehdystä tehtävästä palkkion, jota hän haluaa tai tarvitsee. Pakkoon perustuva valta on palkkiovallan vastakohta. Siinä esimerkiksi työn suorittaminen perustuu rangaistuksen välttämiseksi. Samastumiseen perustuva valta nojaa siihen, että henkilö haluaa miellyttää toista henkilöä, ja tämän vuoksi hän toimii toisen haluamalla tavalla. Asiantuntijuusvalta perustuu

toisen osapuolen asiantuntijuuteen tai kykyyn tehdä jotain paremmin kuin toiset. Asiantuntijuusvalta ulottuu ainoastaan asiantuntijuuden piiriin. Mintzbergin (1983) mukaan asiantuntijusvallan on täytettävä kolme kriteeriä. Ensinnäkin, asiantuntijuuden on oltava olennaista organisaatiolle. Toiseksi, sen täytyy olla sen täytyy olla "niukkaa" toisin sanoen vain pienen ryhmän tai yksittäisen henkilön käsissä. Kolmanneksi, asiantuntijuutta ei voi korvata millään muulla. (Mintzberg, 1983.) Tiimityöskentelyn idean mukaisesti tiimien asema organisaatiossa perustuu asiantuntijuusvaltaan.

Yksi Frenchin ja Ravenin vallanlähteistä on legitimizeettin perustuva valta. Se perustuu yksilön havaintoon siitä, että toisella osapuolella on oikeudellinen tai jonkun myöntämä asema käyttää valtaa. Legitimizeettivalta perustuukin juuri asemaan, ei vallankäyttäjän persoonaan itseensä. (ks. mm. Burgoon, Hunsacker & Dawson 1994, 59-65; Trenholm & Jensen 1992, 159-160; Wheelless, Barraclough & Stewart 1983, 121.) Legitimizeettiin valtaan liittyy olennaisesti asema tai status. Greenberg ja Baron (1995, 294-295) erottavat ryhmässä esiintyvän statuksen muodolliseen ja ei-muodolliseen. Muodollinen tarkoittaa organisaation puolesta myönnettyyn valtaan (asema). Ei-muodollinen puolestaan tarkoittaa sellaisia vallan symboleja, joita organisaation puolelta ei tarjota. Tällaisia ovat mm. ikä, erikoistaidot, jne. Pace ja Faules (1994, 218) nimeävät statukseen vaikuttavia tekijöitä. Perhetausta, nimi, sukulaiset, koulutus, senioriteetti, ikä, sukupuoli, etninen tausta, fyysinen koko, puku, ulkonäkö, ystävyys, itseluottamus tai status jossain toisessa ryhmässä ovat Greenbergin ja Baronin luokittelemia ei-muodollisia statustekijöitä. Työpaikalla titteli, työnkuva, etuoikeudet, ylimmässä johdossa oleminen, työhuoneen paikka, sisustus ja nousujohteisuus uralla ovat statuksen muodostumisen tekijöitä. Pace ja Faules väittävät, että olipa statuksen synty lähteenä mikä tahansa, "parhaat paikat" organisaatiossa valtaavat korkeassa statuksessa olevat. (Pace & Faules 1994, 218.)

Jokaisella jäsenellä on ryhmässä jokin tietty asema (position). Asemaa voitaisiin kutsua yksilön "paikaksi" ryhmässä (Shaw 1981, 263). Esimerkiksi itseohjautuvassa työryhmässä eri asiantuntijatehtävät ja ryhmän johto olisivat asemia. Jokaista asemaa arvioidaan sen arvovalan, tärkeyden tai sen ryhmälle tuottaman arvon mukaan. Tästä arvioinnista muodostuu ryhmän jäsenen status. Lähes poikkeuksetta ilmenevät statushierarkiat

tekevät ryhmän rakenteen hierarkkiseksi. (Shaw 1981, 263.) Asema viittaa siis yksilön paikkaan ryhmän sosiaalisessa järjestelmässä, kun taas status viittaa ryhmän jäsenten tulkintaan asemasta.

Valta liittyy myös läheisesti statukseen. Hierarkkisesti jakaantunut valta perustuu siihen, että joku tai jotkut ryhmän jäsenistä käyttävät enemmän valtaa suhteessa muihin ryhmän jäseniin. Tiuranniemen (1993, 52) määrittelyyn kuuluu myös tunne siitä, että kyseisellä jäsenellä on enemmän valtaa. Hierarkiatasolla organisaatioissa korkealla olevat ihmiset ovat vaikutusvaltaisempia ryhmissä tai organisaatioissa kuin hierarkiatasolla matalalla olevat. (Baron ja Byrne 1991, 442–443; Greenberg ja Baron 1995, 294–295; Tiuranniemi 1993, 53.) Tämän tyyppisiä havaintoja on tehty mm. lautamiestutkimuksissa. Greenberg ja Baron (1995, 316) pitävät johtajia yhtenä tiimien tehokkuutta rajoittavana tekijänä. Johtajat haluavat toimintatavan muutoksenkin jälkeen kontrolloida alaisiaan. Tästä on esimerkkejä esimerkiksi Bausch & Lombin aurinkolasitehtaalta vuodelta 1989. Siellä 1400 työntekijän yrityksestä muodostettiin 38 tiimin organisaatio. Vuoteen 1992 mennessä puolet johtajista ei ollut mukautunut uuteen työtapaan. Konflikteja syntyi varsinkin silloin, kun tiimi ei hyväksynyt johtajien ideoita. (Greenberg & Baron 1995, 316.)

Statuserot näkyvät myös ryhmien viestintärakenteissa. Korkeassa statusasemassa olevat sekä vastaanottavat että lähettävät enemmän viestejä. Viestinnän suunta on pääosin alhaalta ylöspäin. (Shaw 1981, 273.) Esimerkiksi johtajat voivat tehdä viestintäaloitteen alaistensa kanssa koska tahansa. He voivat myös kutsua alaisiaan esimerkiksi etunimeltä. Statushierarkiassa alempana olevien viestinnän aloittamisen mahdollisuudet rajoittuvat erikoistilanteisiin. (Baron ja Byrne 1991, 442–443.) Samassa statusasemassa olevat ovat todennäköisimmin eniten tekemisissä toistensa kanssa. (Shaw 1981, 273.) Statuserot vaikuttavat myös ryhmäviestintätilanteisiin. Ryhmän rakenne ja erityisesti statuserot auttavat ryhmän jäseniä luomaan odotuksia toistensa suorituksista. Nämä odotukset vaikuttavat ryhmän viestintään siten, että vaikutusvaltaisemmat ja ryhmän toiminnan kannalta hyödyllisemmät jäsenet saavat mahdollisuuden osallistua enemmän ryhmän keskusteluun. Eniten puheenvuoroja käyttävät jäsenet tulkitaan usein myös

olevan vaikutusvaltaisempia. Heitä pidetään johtajina. (Bonito & Hollingshead 1997, 249.)

Valtateorioiden mukaan organisaation siirtyessä perinteisestä funktionaalisesta organisaatiosta tiimiorganisaatioon ja tiimityöskentelyyn myös vallan lähteet muuttuvat. Valta ei uudessa työskentelytavassa perustu enää legitimitettiin, vaan asiantuntijuuteen. Mielestäni tämä on kyseisenlaisen organisaatiomuutoksen yksi merkittävimmistä muutoksen kohteista. Tilanne on juuri johdon kannalta problemaattinen. Heidän asemansa organisaatiossa muuttuu radikaalisti. Samalla myös heidän käsityksensä vallan lähteistä on muututtava radikaalisti. On oletettavaa, että asennemuutos ei ole kovin helppo tehtävä. Syer ja Connolly (1996, 119) kertovatkin, että vanhanaikainen johtajuus saattaa muodostua useinkin ongelmaksi. Tekijöiden mielestä kyse voi olla hyvin pitkälti "vanhasta tottumuksesta". Kun joku on tottunut olemaan johtajana tai edes johtoasemassa, niin hän saattaa "ajautua" tiimissäkin tai tiimiorganisaatiossa johtavaan asemaan. Myös Vakkuri (1998) on havainnoinut, että Suomessa tehdään tiimityötä näennäisesti. Perinteinen johtamismalli vallitsee edelleen, sillä johto sanelee tiimeille niiden tehtävät. Valtarakenteiden muuttuminen organisaatiomuutoksessa voikin siis olla hyvinkin hidas prosessi, joka saattaa jatkua pitkäänkin.

Organisaatioiden vallankäyttöä koskevissa tutkimuksissa on sosiaalisilla rakenteilla suurta merkitystä vallan syntymisessä. Resurssien lisäksi valtasuhteita muodostuu ihmissuhteiden ja ympärillä vallitsevan organisaatorakenteen vuoksi. Organisaatioissa on paljon erilaisia suhteita ja kytköksiä erilaisten ja eri asemassa työskentelevien ihmisten kanssa. Jokainen työntekijä on osa tätä sosiaalista rakennetta. (Burgoon, Hunsacker & Dawson 1994, 55-57; Frost 1987, 514.) Rakenteen ja vallan välille muodostuu vuorovaikutteinen suhde, joka muistuttaa Anthony Giddensin strukturaatioteorian peruspiirteitä. Organisaatiossa vallitsevat rakenteet muokkaavat työntekijöiden välisiä valtasuhteita, samalla kun valtasuhteet muokkaavat organisaation rakenteita. (Frost 1987, 504; Mumby 1988, 62-63.)

Giddensin strukturaatioteoria kuvaa tätä vuorovaikutusta hyvin. Strukturaatioteoria on ihmisen käyttäytymistä sosiaalisessa kontekstissa kuvaava yleinen teoria. Giddensin mukaan ihmisten välisissä suhteissa vallitsee rakenne, johon kuuluu erilaisia sääntöjä tai mahdollisuuksia. Nämä ohjaavat ihmisen ja ryhmän toimintaa. Ne eivät ole eksplisiittisesti ilmaistuja, vaan ne vallitsevat abstraktissa kollektiivisessä tajunnassa. Esimerkiksi ryhmään muodostuu hyvin nopeasti käsitys siitä, mikä on soveliasta käyttäytymistä ja mikä ei, vaikka niitä kukaan ei ole suusanallisesti neuvotellutkaan. Olennaista Giddensin teoriassa on tässä yhteydessä se, että rakenteilla on kaksinainen ominaisuus. Rakenteiden kaksinaisuus tarkoittaa sitä, että ihmiset tuottavat koko ajan käytöksellään uusia rakenteita ja vahvistavat vanhoja noudattamalla sääntöjä. Näin järjestelmä on jatkuvassa käymistilassa, eikä mitään stabiilia nollatilaa ei ole olemassa. (ks. mm. Banks & Riley 1993; Giddens, 1984; Infante, Rancer & Womack 1993; Littlejohn 1996; Poole, Seibold & McPhee 1996.) Myös Lukes (1984, 22) esittää, että sosiaalisten rakenteiden, yhteisön normien, sääntöjen ja valtasuhteiden välillä vallitsee vuorovaikutteinen suhde. Rakenteet muokkaavat myös rooleja. (Lukes 1984, 22.) Giddensin strukturaatioteoria havainnollistaa hyvin valtasuhteita. Vakiintuneita valtasuhteita pidetään siis yllä noudattamalla implisiittisesti laadittuja sääntöjä samalla kuin nämä säännöt muokkaavat ja vahvistavat valtasuhteita. Organisaatioissa tämä asetelma on mielenkiintoinen.

Esitin edellä, kuinka organisaatiomuutoksessa valtaa koskevien asenteiden muuttuminen voi olla hankalaa. Esitin myös hypoteesin, että vanhat valtarakenteet saattavat vaikuttaa pitkän muutoksen jälkeen. Tässä tutkimuksessa mielenkiintoista onkin tarkastella vanhojen rakenteiden säilyvyyttä organisaatiomuutoksenkin jälkeen.

2.3 Yksilö, ryhmä ja sosiaalinen identiteetti

2.3.1 Identiteetin määrittelyä

Linda Putnamin ja Cynthia Stohlin (1994, 1996) luoma bona fide -näkökulma tarkastelee yksilön aseman ja ryhmäidentiteetin syntymistä luonnollisesti ryhmäytyneissä ryh-

missä. Heidän tarkastelussaan ryhmienväliset suhteet ja ryhmää ympäröivä konteksti korostuvat. Hyvä esimerkki ympäröivän kontekstin vaikutuksista tiimin suorituskyykyyn nähdään esimerkiksi Berteottin ja Seiboldin (1994) tutkimuksessa. Keskeistä bona fide -tarkastelussa on muun muassa se, että yksilön aseman selvyys häilyy roolin määrittämisongelmien vuoksi. Tiimiteoriat painottavat kuitenkin tiimiin sitoutumisen kautta syntyvää tehokkuutta. Kirjallisuuden mukaan juuri sitoutuminen näyttää tekevän tiimistä tiimin. Ympäristön vaikutukset ja vuorovaikutus ryhmän ja ympäristön kanssa korostuvat myös valtateorioissa. Olen ottanut tähän tutkimukseen näitä viitekehyksiä sitovaksi ainekseksi ja tarkastelunäkökulmaksi Henri Tajfelin vuonna 1981 luoman sosiaalisen identiteetin teorian. Se kuvaa yksilön kokemusta omasta asemastaan ryhmässä tätä ympäröivässä sosiaalisessa todellisuudessa. Myöhemmin tässä luvussa tulee ilmi, että sosiaalisen identiteetin ja tiimityön välillä näyttää vallitsevan mielenkiintoinen yhteys. Määrittelen aluksi kuitenkin identiteetin käsitettä.

Identiteetti on kompleksinen ja vaikeasti määriteltävä psykologinen ja sosiaalipsykologinen käsite. Monet tutkijat ovat esittäneet erilaisia määritelmiä ja teorioita identiteetistä. Tieteessä ei ole kuitenkaan päästy yksimielisyyteen siitä, mitä identiteetti todella on. Identiteettiä pidetään uusfreudilaisena käsitteenä. Identiteetti liittyy läheisesti minän ja egon käsitteisiin. Ero näiden käsitteiden välillä on vuosien kuluessa tullut merkityksettömäksi. (Liebkind 1984, 42.) Identiteettiä voidaan pitää osana yksilön minäkäsitystä, joka muodostuu subjektiivisen todellisuuden tavoin yksilöä ympäröivän maailman tai yhteiskunnan ja yksilön dialektisessä suhteessa. Se on jatkuva sosiaalinen prosessi, joka säilyy, muuttuu tai jopa muodostuu uudelleen erilaisissa sosiaalisissa suhteissa. (Berger & Luckmann 1994, 195.) Identiteetin muodostumiseen voi vaikuttaa useita eri tekijöitä. Esimerkiksi perinnölliset tekijät (sukupuoli, ikä, historia), hankitut ja omaksutut tekijät (ammatti, poliittinen väri) vaikuttavat identiteettiin. (Lange & Westin 1981, 200.) Identiteetistä voidaan erottaa sosiaalinen identiteetti, joka on siis osa koko identiteettiä. Tämän tutkimuksen kannalta juuri sosiaalinen identiteetti on merkityksellinen. Sitä käsitellään enemmän seuraavassa alaluvussa.

Yksi lähestymistapa määritellä identiteettiä on tarkastella sitä vuorovaikutteisena tapah

tumana, mikä on tämän tutkimuksenkin kannalta hedelmällistä. Muiden muassa Tajfel painottaa, että sosiaalinen identiteetti on dynaaminen luonteeltaan. Identiteetti muuttuu ja muokkaantuu ja voi jopa syntyä uudelleen, kuten Berger ja Luckmann esittivätkin. Muutos identiteettiin tapahtuu aina silloin, kun siitä tulee jostain syystä ongelma. Se voi johtua esimerkiksi psykologisen todellisuuden ja yhteiskuntarakenteen dialektiikasta. (Berger & Luckmann 1994, 202.) Kyse on myös todellisen, vallitsevan identiteetin ja ideaalisen, tavoiteltavan identiteetin välisestä ristiriidasta. Tämänkin ristiriidan välillä vallitsee vuorovaikutus. (Liebkind 1984, 47.) Tässä tutkimuksessa on olennaista käsittää identiteetin olevan osa ihmisen persoonallisuutta ja että se muodostuu vuorovaikutteisessa suhteessa.

Identiteetin määrittelyvaikeuksista huolimatta käsitteellä on ollut paljon heuristista arvoa sosiaalipsykologiselle tutkimukselle. Esimerkiksi Allardt ja Starcki sekä Tajfel kertovat, että sosiaalisen kategorisoinnin ja identifikaation muodostumisen tutkiminen on saavuttanut yhä enemmän suosiota uusien etnisten ryhmien lisääntyessä. (Liebkind 1984.) Ongelmatonta tutkimus ei ole ollut. Aivan kuten ryhmäviestinnän tutkimuksessa-kin, myös identiteetin tutkimuksessa ei ole kiinnitetty kovinkaan paljon huomiota tutkimustilanteiden luonnollisuuteen. Identiteetin muodostumisessa ei aina ole otettu huomioon esimerkiksi useiden eri ryhmien jäsenyyksien vaikutusta. Ryhmien välisten suhteiden vaikutusta sosiaalisen identiteetin muodostumiseen on tutkittava lisää (ks. mm. Liebkind 1984, 18-19; Tajfel 1981.)

Myös identiteetin käsitteen subjektiivinen ja objektiivinen luonne aiheuttaa ongelmia tutkimukselle. Subjektiivisuus-objektiivisuus -dilemma on fundamentaalinen teoreettinen kysymys, metodologinen ongelma ja filosofinen haaste. Ongelman ydin on siinä, että välittömästi sen jälkeen kun tutkija on tehnyt havaintoja identiteetin piirteistä *objektiivisesti*, muuttuu tieto tutkijan silmissä *subjektiivisesti*. Tutkijan havainnot toisen yksilön identiteetin muodostumisesta ovat muuntuneet tutkijan subjektiivisen maailman mukaisiksi. Liebkindin (1984, 44) mukaan tätä objektiivisuuden ja subjektiivisuuden ongelmallista suhdetta on tutkimuksissa yksinkertaistettu liikaa. Tämä tutkimus käsittelee yksilön identifioitumista tai jäsenyyden tuntemista tai tiimiin kuulumista. Sen tehtä-

vänä ei ole ratkaista subjektiivisuus-objektiivisuus -dilemmaa, eikä edes yrittää sitä. Tavoitteena on käsitellä sosiaalisen identiteetin muodostumista jokaisen haastattelun kohdalla samalla tavalla ja pyrkiä näin mahdollisimman objektiiviseen tulkintaan. Haastatteluista saatu tieto on haastateltavan subjektiivisen todellisuuden mukaista tulosten luokitteluvaiheeseen asti. Tämän jälkeen luokittelu onkin tehtävä systemaattisesti pyrki- myksenä mahdollisimman objektiivisiin tuloksiin.

2.3.2 Sosiaalinen identiteetti

Yksilön identiteetin muodostumisen tarkastelu tulee entistä mielenkiintoisemmaksi ryhmäviestinnän kontekstissa. Sosiaalinen identiteetin -teoria korostaa ympäristön merkitystä yksilön aseman muodostumiseen tätä ympäröivässä kontekstissa. Jo aikai- semmin mainittiin, että ympäristö on identiteetin muodostumisen kannalta olennaisessa osassa. Aikaisemmin on puhuttu myös ympäristön vaikutusten vähättelystä. Esimerkiksi sosiaalipsykologiassa behaviorismin suuntauksen aikana oli taipumus eritellä ihmisen käyttäytymistä mahdollisimman pieniin osiin. G.H. Mead ja häntä seurannut meadilai- nen koulukunta vieroksui tätä ajatustapaa. Juuri Mead oli ensimmäisiä, jotka ymmärsi- vät ihmisen käyttäytymisen yksilöä ympäröivän sosiaalisen kontekstin käyttäytymistä vasten. Yksilön tekojen alkuperä ja ympäristö muodostuu tässä kontekstissa. (Schellen- berg 1988, 41.) Viestinnän teorioista bona fide -näkökulma korostaa ympäristön vaiku- tuksia. Tärkeää ovat siis yksilön ympäröivän todellisuuden vaikutukset identiteetin muodostumisessa. Deschamps väittää, että ryhmällä ei voi olla juuri sille tyypillisiä arvoja. Jokainen ryhmä on olemassa vain sellaisissa arvojen kontekstissa, jotka ovat yhteisiä koko ryhmää ympäröivälle yhteisölle. (Liebkind 1984, 45.) Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmään muodostuviin asenteisiin ja käsityksiin itsestä vaikuttaa koko sitä ympäröivä yhteisö.

Identiteetistä yksilöä ympäröivässä todellisuudessa voidaankin alkaa käyttää nimitystä sosiaalinen identiteetti. Sosiaalinen identiteetti kuvaa yksilön käsitystä omasta asemas- taan häntä ympäröivässä sosiaalisessa todellisuudessa. Sen perusta nojaa Leon Festinge-

rin 1954 luomaan sosiaalisen vertailun -teoriaan, jonka mukaan länsimaalaisissa kulttuureissa yksilö tavoittelee häntä itseään tyydyttävää kuvaa tai käsitystä itsestään eri keinoin. Festinger ei kiinnittänyt kuitenkaan huomiota riittävästi siihen, että ihminen on samaan aikaan monissa eri ryhmissä, ja nämä eri jäsenyydet vaikuttavat joko myönteisesti tai kielteisesti kuvaan itsestä. Eri ryhmien arvoilla onkin olennainen osa sosialisointien yleisissä prosesseissa. Tämä liittyy vahvasti sosiaaliseen identiteettiin. (Tajfel 1981, 254-255.) Tajfel korostaakin eri jäsenyyksien vaikutusta yksilön käyttäytymiseen ryhmien välisessä kontekstissa. Tajfelin teoria yksinkertaistettuna tarkoittaa sitä, että meillä on tapana strukturoida omaa sosiaalista ympäristöämme luokittelemalla itsemme eri ryhmien jäseniksi tai eri sosiaalisin kategorioihin. Toisin sanoen muodostamme käsityksiä siitä, mitkä ovat omalle itselle tärkeitä ja merkityksellisiä ryhmiä. Merkityksellisessä ryhmässä on arvoja, jotka ovat muihin ympäröiviin ryhmiin verrattuna tärkeämpiä.

Sosiaalinen kategorisointi on laajasti hyväksytty teoria. Sen mukaan ihmiset jäsentävät sosiaalisen ympäristönsä eri sosiaalisiin kategorioihin. Sosiaaliset kategoriat ovat subjektille merkityksellisiä ihmisten ryhmittymiä. (Tajfel 1974, Turnerin 1982 mukaan.) Luokittelemalla sosiaalista todellisuutta pyrimme määrittelemään omaa paikkaamme ja siten yksinkertaistamaan maailmaa, jossa elämme. Sosiaaliset kategoriat perustuvat jossain määrin kokemukseemme, mutta suurelta osin sosiaalinen ympäristömme määrää ne. Tietomme omista jäsenyyksistämme näihin sosiaalisiin kategorioihin määräytyy sosiaalisen identiteetin kautta. Tietoisuus eri ryhmiin kuulumisesta muodostaa tärkeän osan minäkuvaamme. (Cairns 1982, 278.)

Tajfel (1981, 252) määrittelee sosiaalisen identiteetin osaksi yksilön minäkäsitystä. Minäkäsitys syntyy yksilön tietoisuudesta kuulumisesta eri sosiaalisiin ryhmiin. Lisäksi yksilö tiedostaa ryhmien jäsenyyksiin liittyvien eri arvojen ja tunteiden merkityksen. Toisin sanoen sosiaalinen identiteetti tarkoittaa yksilön tietoisuutta siitä, että hän kuuluu joihinkin tiettyihin sosiaaliseen ryhmiin ja että hänelle syntyy näiden ryhmien jäsenyyksistä joitakin emotionaalisia arvomerkityksiä. Eri ryhmien jäsenyydet muokkaavat siis myös yksilön minäkäsitystä.

Eri jäsenyyksien merkitys identiteetin muodostumiselle on tutkijoiden mukaan suuri. Turner esittää hypoteesin, joka väittää, että minäkuva tai käsitykset itsestä voivat perustua ensisijaisesti eri ryhmien jäsenyyksistä. (Turner 1982, 17-20.) Yksilön sosiaalinen identiteetti muodostuu siis monien eri ryhmien arvoista. Tajfel ja Turner esittävätkin (Tajfel & Turner 1979, Turnerin 1982 mukaan) kaksi sosiaalisen käyttäytymisen ääripäätä. Toisaalta ihmisten sosiaalinen käyttäytyminen voi olla täysin interpersonaalisten suhteiden ja yksilöllisten luonteenpiirteiden määräämää. Tässä ääripäässä yksilöä ympäröivät ryhmät eivät vaikuta ollenkaan sosiaaliseen käyttäytymiseen. Jatkumon aivan toisessa päässä sijaitsee taas tilanne, jossa kaikki kahden- tai useammanvälinen vuorovaikutus määrittyy pelkästään eri ryhmien jäsenyyksien muodostamien vaikutusten perusteella, eivätkä interpersonaaliset suhteet vaikuta ollenkaan tähän vuorovaikutukseen. (Tajfel 1981, 255-258.)

Sosiaalinen identiteetti tarkoittaa siis käsitystä omasta itsestään (esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksista) sosiaalisessa todellisuudessa. Vahva sosiaalinen identiteetti tarkoittaa voimakasta tunnetta johonkin ryhmään kuulumisesta. Ihmisellä, jonka sosiaalinen identiteetti on heikko, ei ole tunnetta hänelle merkityksellisestä ryhmästä. Tällainen ihminen ei esimerkiksi omistaudu ryhmälle. Ympäröivillä ryhmillä on sosiaalisen identiteetin muodostumisen kannalta suuri merkitys. Sosiaalinen identiteetti tarkoittaa juuri tunne- ja arvopohjaista kuulumista yksilölle merkityksellisiin ryhmiin. Tässä tutkimuksessa sosiaalisen identiteetin muodostuminen tarkoittaa tunnetta tiimiin kuulumisesta ja käsitystä omasta asemastaan tiimiorganisaatiossa. Sosiaalisena todellisuutena toimivat työyhteisö ja muina ryhminä sidosryhmät.

2.3.3 Sosiaalinen identiteetti ja tiimit

Parantuvat tulokset voimakkaan sitoutumisen ansioista ovat tiimiteorioista keskeisin esiinnoussut piirre. Kirjallisuuden mukaan sitoutuminen näyttää lisääntyvän myöntämällä tiimeille enemmän valtaa ja vastuuta, jolloin sen toiminta on yhä itseohjautuvampaa. Tätä keskeistä erityispiirrettä on mielenkiintoista tarkastella sosiaalisen identiteetin

kautta. Yksi tapa tarkastella tiimiä sosiaalisen identiteetin avulla on pohtia tiimin kokoonpanoa. Aikaisempi tutkimus ei ole ottanut huomioon historiallisia piirteitä, mikä on ollut esimerkiksi sosiaalisen koheesion teorian yksi ongelma. Bona fide -näkökulman ja sosiaalisen identiteetin -teorian mukaan yksilön ympäristöllä ja historialla on suuri merkitys. Esimerkiksi sosiaalisen identiteetin teoria tutkii ryhmienvälisen vuorovaikutuksen merkitystä. Turnerin mukaan koheesio ei ole välttämätöntä tai edes riittävää ryhmän muodostumisen kannalta. Varhaisimmat tutkimukset sosiaalisesta identiteetistä osoittavat tämän suuntaisia tuloksia. Sen sijaan sosiaalinen identiteetti näyttää olevan sekä välttämätöntä että riittävää ryhmän muodostumiselle. Pelkkä havainto samaan sosiaaliseen kategoriaan kuulumisesta on riittävää ryhmäkäyttäytymiselle. Turnerin mukaan ryhmään kuulumisen tunne ei näytä vaativan kohesiivisia suhteita jäsenten välillä. (Turner 1982, 22-25.)

Sole ja kumppanit (Sole ym. 1975, Turnerin 1982, 26-28 mukaan) tutkivat ryhmän jäsenyyttä. Heidän perushypoteesinsa oli, että ihmisten altruistinen käyttäytyminen perustuu samaan sosiaaliseen kategoriaan kuulumiselle. Sole ja kumppanit tekevät tutkimuksessaan sen johtopäätöksen, että altruistiset sosiaaliset suhteet ryhmässä määräytyvät ensisijaisesti mielipiteiden samanlaisuuden ja siitä seuraavien samanlaisten sosiaalisten kategorioiden perusteella. Toisia auttava ilmapiiri ei niinkään johdu jäsenten välisestä miellyttävyydestä. (Sole ym. 1975, Turnerin 1982, 26-28 mukaan.) Turner käsittelee samaa asiaa. Hänen mukaansa ryhmää ei luo yksilöiden mieltymys toisiin ryhmän jäseniin yksilöinä, vaan mieltymys toisiin ryhmän jäseniin ryhmän jäsenenä. Tämä edellyttää yksilön kuulumista samanlaisiin sosiaalisiin kategorioihin. Ryhmän jäsenten kuuluminen samanlaisiin sosiaalisiin kategorioihin vahvistaa yksilön sosiaalista identiteettiä. (Turner 1982, 26-28.) Ryhmäviestinnän ja koheesion tutkimuksissa onkin perinteisesti korostettu ryhmän ja ryhmän jäsenten merkitystä (ks. esim. Brillhart & Galanes 1995). Sosiaalisen identiteetin teorian ja bona fide -näkökulman mukaan myös muut tekijät – ympäröivä konteksti, tiimien väliset suhteet – vaikuttavat tunteeseen ryhmään kuulumisesta.

Tajfel problematisoi identiteetin muodostumista “sosiaalisesti määrittänein termein”. Hänen mukaansa sosiaalisen identiteetin muodostuminen ei ole ryhmän kannalta aivan ongelmaton asia. Tajfel luettelee kolme sosiaalisesta identiteetistä johtuvia seurauksia ryhmän muodostumisessa. Ensimmäiseksi, Tajfelin mukaan yksilö pyrkii jäämään ryhmän jäseneksi ja/tai etsimään uusia ryhmiä, jos nämä ryhmät vahvistavat yksilön sosiaalisen identiteetin myönteisiä piirteitä. Toisin sanoen yksilö etsii ryhmistä niitä piirteitä, joista hänen sosiaalinen identiteettinsä vahvistuu ja hän saa tyydytystä. Jos ryhmä ei täytä tätä vaatimusta, yksilö pyrkii lähtemään ryhmästä, ellei lähteminen ole mahdotonta objektiivisesta syistä. Toiseksi, yksilön poistuminen ryhmästä on ongelmallista myös silloin, kun lähteminen on ristiriidassa yksilölle sinänsä osaa myönteistä sosiaalista identiteettiä olevien tärkeitten arvojen kanssa. Jos ryhmästä lähteminen on näistä syistä vaikeaa, hänen on muutettava tulkintaa eri asioista niin, että tyydyttämättömät piirteet (esimerkiksi ryhmän alhainen status) ovat hyväksyttävissä uudelleen tulkinnan avulla. Kolmanneksi, sosiaalisen identiteetin, ominaisuuksien uudelleentulkinnan ja myönteistä sosiaalista identiteettiä tukevien tekijöiden on oltava sopusoinnussa myös muiden ryhmien arvojen kanssa. Tämä on välttämätöntä, koska kaikki ryhmät yhteisössä ovat yhteydessä toisiin ryhmiin. Tajfelin viimeinen ehto korostaa ryhmien välisten suhteiden merkitystä. (Tajfel 1981, 255-256.) Nämä kolme ehtoa ovat Tajfelin sosiaalisen identiteetin teorian merkittävin osa ryhmäviestinnän kannalta (ks. mm. Bourhis & Hill 1982; Jaspars & Warnaen 1982; Tajfel 1981).

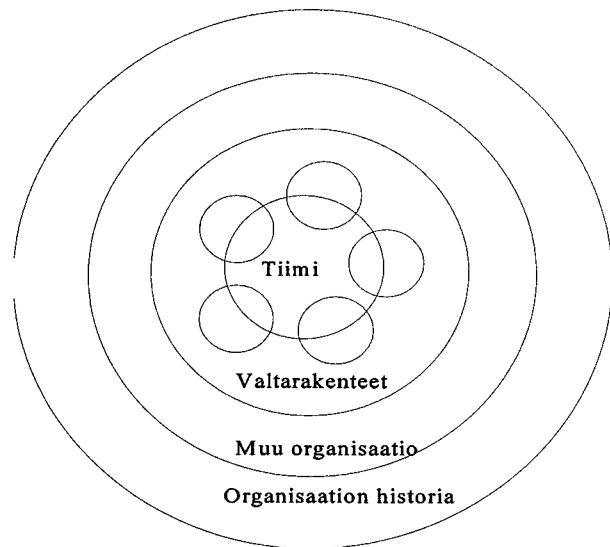
Tajfelin teoriassa yksi merkittävämmistä huomioista on se, että yksilön suurimpana tehtävänä on löytää, luoda ja määritellä hänen paikkansa olemassa olevissa ihmissuhteiden sosiaalisissa verkostoissa. Yksilön täytyy taistella luodakseen ja kehittääkseen sosiaalista identiteettiään perustuen siihen tietoon, että hän kuuluu tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin. Tämä muodostaa osan hänen minäkuvastaan. (Cairns 1982, 282-283.) Ryhmillä ja niiden mielekkyydellä on siis suuri merkitys. Ryhmän mielekkyys yksilölle voi riippua eri sosiaalisten vertailujen tuloksista sisä- ja ulkoryhmien välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että vertailujen myönteiset, omaa sisäryhmää tukevat havainnot vaikuttavat vahvistavasti sosiaaliseen identiteettiin ja toisaalta negatiiviset havainnot heikentävästi. (Bourhis & Hill 1982, 435-439.) Cairnsin sekä Bourhisin ja Hillin mukaan sosiaalisen

identiteetin -teoria näyttäisi olevan merkittävä näkökulma sitoutumisen tarkastelussa. Sellainen ryhmä, joka on mielekäs edellä esitettyjen kriteerien perusteella olisi siis myös ryhmä johon sitoudutaan. Tiimiteorioihin sosiaalisen identiteetin -teoria näyttäisi tuovan uutta näkökulmaa. Tiimiin sitoutuminen ei ehkä johdu pelkästään jäsenten välisestä miellyttävyydestä eikä siitä, että "tiimillä on hauskaa". Tiimin sosiaalisten suhteiden merkitys näyttäisi korostuvan esimerkiksi tiimiin sitoutumisessa.

Sosiaalisen identiteetin muodostumiseen vaikuttavat tekijät muistuttavatkin paljon Stohlin ja Putnamin (1994) bona fide -näkökulmaa. Sen mukaan ryhmää ympäröivä konteksti on olennaisessa asemassa ryhmäidentiteetin muodostumisen kannalta. Samoin organisaation ja yksilön historia vaikuttaa ryhmäidentiteetin muodostumiseen. Bona fide -näkökulma sijoittuu Tajfelin ja Turnerin (Tajfel & Turner 1979, Turnerin 1982 mukaan) sosiaalisen käyttäytymisen -akselin päähän, jossa ryhmienvälinen viestintä ja muiden ryhmien vaikutukset määräävät yksilön sosiaalista käyttäytymistä. Samalla nämä tekijät osaltaan vaikuttavat tiimityön tehokkuuteen. Tässä tutkimuksessa onkin mielekästä tarkastella yksilön aseman muodostumista johtamisjärjestelmän muutoksesta seuranneessa rakennemuutoksessa. Merkittävimpinä tarkastelun näkökulmina toimivat juuri yksilön ja tiimiä ympäröivän kontekstin suhdetta tarkastelevat bona fide -näkökulma ja sosiaalisen identiteetin -teoria. Tässä tutkimuksessa yksilön aseman muodostumista tarkastellaan selvittämällä yksilön suhteita muihin työntekijöihin, omaan tiimiin, sidosryhmiin sekä selvittämällä käsityksiä omasta asemasta ja vaikutusmahdollisuuksistaan tiimissä ja tiimiorganisaatiossa.

Edellisissä luvuissa olen esittänyt tiimiajattelun mukanaan tuomia erityispiirteitä ja haasteita. Samoin olen esittänyt, kuinka valtarakenteiden muuttuminen voi olla hidas prosessi. Tajfelin esittelemät kolme kohtaa ryhmän mielekkyydestä nousee tiimiorganisaatioita tarkastellessa merkitykselliseksi. Tiimiteoriat painottavat sitoutumista omaan tiimiin. Tajfelin luokittelun mukaan paitsi tiimillä myös sitä ympäröivällä kontekstilla (esimerkiksi tiimiorganisaatiolla) on olennainen merkitys tiimiin sitoutumisen kannalta. Ottaen huomioon edellä esitetyt väitteet kirjallisuudessa teenkin oletuksen siitä, että yksilön asema vasta tiimiytyneessä organisaatiossa nousee ongelmalliseksi. Teoriataus-

tan mukaisesti tutkimuksen asetelma muotoutuu kuvion 2 kaltaiseksi. Siinä näkyy, kuinka yksilöt muodostavat tiimin ja tiimi toimii sitä ympäröivässä organisaatiossa. Organisaatiossa vallitsee myös erilaisia valtarakenteita. Kaikkein ulommaisin rengas kuvastaa organisaation historiaa, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan.



KUVIO 2. Yksilön, tiimin ja tiimiorganisaation välinen suhde.

2.4 Tutkimuskysymykset

Keräämässäni teoriaosuudessa olen esittänyt, kuinka ryhmäviestinnän tutkimuksessa on muun muassa ryhmän historia, organisaatiokulttuuri ja vallitsevat olosuhteet jätetty huomiotta. Lukuisia tutkimuksia päätöksenteosta on tehty laboratorio-olosuhteissa, joissa riippuvia muuttujia on rajoitettu. Tämän tyyppinen tutkimus ei kerro ryhmäviestinnästä ja ryhmän käyttäytymisestä luonnollisissa olosuhteissa. Esimerkiksi tiimit ovat aina osa laajempaa kokonaisuutta, jolla on oma menneisyytensä. Esimerkiksi Barge ja Keyton (1994, 82) kehottavat selvittämään hierarkiarakenteiden merkitystä ryhmän toiminnassa. Tässä hierarkiarakenteilla tarkoitetaan organisaation puolesta myönnettyä statusta organisaation sisällä. Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nojaten teenkin etukäteen varovaisen oletuksen, että ryhmiä ympäröivän kontekstin ja valtura-

kenteiden vaikutukset yksilön aseman muodostumiseen ovat merkityksellisiä. Perustuen tutkijoiden havaintoihin ja vallan vuorovaikutteiseen luonteeseen olen esittänyt hypoteesin, että valtarakenteiden muuttuminen kestää kauan. Tarkastelen tässä tutkimuksessa vasta tiimiytynyttä organisaatiota. Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee juuri vanhan organisaation hierarkiarakenteita ja vaikutuksia ryhmän ja yksilön toimintaan. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen sisälle kätkeytyy toinen alakysymys. Tavoitteena on myös selvittää, miten hierarkia- tai statusrakenteet näkyvät tiimin toiminnassa.

1. Millaisena tiimien jäsenet näkevät vanhan organisaation hierarkiarakenteet suhteessa oman tiimin toimintaan?

- Näkyvätkö organisatoriset hierarkiat tiimipalaverissa?

Vuonna 1990 Cragan ja Wright, Poole, Putnam ja Stohl sekä Sykes pyysivät pienryhmäviestinnän tutkijoita jättämään luonnollisesta ympäristöstään eristyneiden ryhmien tutkimisen. Nollahistoria-ryhmien tulisi vaihtua luonnollisissa olosuhteissa toimiviin työryhmiin. (Stohl & Putnam 1994, 285.) Synteesinä eri tutkijoiden (ks. mm. Ancona 1987; Putnam & Stohl 1996) havainnoista voi päätellä, että ryhmien toimintaan vaikuttaa merkittävästi ulkopuolinen konteksti. Tajfelin (1982) sosiaalisen identiteetin -teorian mukaan ryhmää ympäröivän kontekstin vaikutukset ovat sosiaalisen identiteetin muodostumisen kannalta merkittäviä. Näin ollen tiimiä ympäröivän kontekstin vaikutusten selvittäminen on tässäkin tutkimuksessa olennaisia. Rajoitan ympäröivän kontekstin tarkastelun tiimin toiminnan kannalta olennaisiin ryhmiin tai ihmisiin. Tässä tutkimuksessa käytän termiä sidosryhmä, jolla tarkoitan kaikkia niitä osapuolia, jotka ovat yhteistyössä tiimin kanssa. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, millainen on tiimin jäsenten näkemys sidosryhmien vaikutuksesta itsensä ja oman tiimensä toimintaan.

2. Millaisena tiimin jäsenet näkevät oman tiimin suhteen muihin sidosryhmiin?

Edelliset tutkimuskysymykset selvittivät muun organisaation vaikutusta tiimin toimintaan. Putnam (1990) puhuu bona fide -ryhmistä. Tiimi nähdään organisaation sisällä

toimivana ryhmänä, jolla on vakaat, mutta joustavat rajat ja joka on tiiviissä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Yksilö kuuluu muihin ryhmiin ja on vuorovaikutuksessa näiden lisäksi muun organisaation ja siinä vallitsevien eri rakenteiden kanssa. Yksilö on osa yrityksen sosiaalista kokonaisuutta, ihmissuhdeverkostoa ja valtarakenteita. Olen kuvailut teoriaosuudessa, kuinka suuri merkitys yksilöllä ympäröivällä kontekstilla on tämän sosiaalisen identiteetin muodostumisen kannalta. Organisaatiomuutoksen radikaaliuden vuoksi mielenkiintoista onkin selvittää, millainen sosiaalinen identiteetti yksilölle muodostuu vasta tiimiytyneessä organisaatiossa. Käsittelen sosiaalista identiteettiä tässä vaiheessa sosiaalisen kategorisoinnin teorian (Tajfel 1981) mukaan yksilön käsityksenä omasta asemastaan ryhmässä.

3. Millaisena yksilö kokee oman asemansa suhteessa muihin tiimin jäseniin?

Bona fide -näkökulman mukaan ryhmä on tiiviissä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Wheelan, McKeage, Verdi, Abraham, Krasick ja Johnston (1994) huomasivat tutkimuksessaan, että samassa sosiaalisessa ympäristössä toimivat ryhmät alkavat muistuttaa toisiaan. Viimeinen tutkimuskysymys käsittelee tiimien välistä yhteyttä. Stohlin ja Putnamin (1994) ja Tajfelin (1982) teorioiden mukaan tiimejä on tarkasteltava myös suhteessa toisiin heitä ympäröiviin tiimeihin. Kysymyksen tarkoituksena onkin selvittää, vaikuttaako ympäröivä konteksti yksilön aseman muodostumiseen samalla tavalla tiimistä riippumatta. Haluan tällä kysymyksellä varmentaa tutkimustulosten luotettavuutta. Mikäli tulokset ovat samanlaisia tiimistä riippumatta, ovat johtopäätökset luotettavampia. Neljäs tutkimuskysymys onkin seuraavanlainen.

4. Vaikuttaako tiimiä ympäröivä organisaatio yksilön aseman muodostumiseen samalla tavalla kaikissa tiimeissä?

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Tutkimusotteen valinta

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tiimin ja sitä ympäröivän kontekstin välistä suhdetta. Tarkastelun kohteena on se, millaiset ovat tiimiä ympäröivän kontekstin vaikutukset tiimin toimintaan, miten vanhan organisaation hierarkiat näkyvät tiimin toiminnassa ja millaiseksi yksilön asema muodostuu vasta tiimiytyneessä organisaatiossa. Tutkimusotteen valintaan vaikuttivat mm. teoreettinen viitekehys ja tutkittavan ilmiön erityispiirteet. Koska aikaisempi tutkimus ei ole vielä tarpeeksi selittänyt tiimin ja sitä ympäröivän maailman välistä suhdetta, tutkimuksen luonne on uutta tietoa etsivä ja kuvaileva. Pyrin tutkimuksellani kehittämään tiimiteorioita tarkastelemalla tiimien toimintaa sosiaalisen identiteetin -teorian kautta. Sosiaalisen identiteetin muodostumista tiimiorganisaatiossa ei ole vielä tutkittu tai sitten sitä on tutkittu hyvin vähän. Tutkimuksella onkin teoriaa rakentava, induktiivinen luonne. Tämäntyyppinen luonne johtaa laadulliseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus tähtää ilmiön tai kohteen tarkkaan kuvaukseen ja tarkasteluun. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin uuden tiedon keräämiseen ja teorianmuodostukseen. Laadullinen tutkimus sopii hyvin myös deskriptiiviseen eli kuvailevaan tutkimukseen. (Grönfors 1982, 13) Laadullinen tutkimus tuo tietoa uudelta tutkimusalueelta ja antaa ideoita sekä perustaa uuden teoreettisen viitekehysten kehittämiseen. (Alasuutari 1993, 192; Uusitalo 1991, 61-62.) Toisaalta teoreettinen viitekehys asettaa tiettyjä hypoteeseja koskien organisaation historian ja valtarakenteiden säilyvyyttä. Sen suhteen tutkimuksella on hypoteettis-deduktiivista luonnetta, joka soveltuisi hyvin määrälliseen tutkimusotteeseen. Määrällinen tutkimus soveltuu erittäin hyvin hypoteesien testaamiseen ja teorian tarkistamiseen. (ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 131.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole aineksia teorian testaukseen.

Vahvin kriteeri laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten subjektiivinen luonne. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan subjektiivista ilmiötä – sosiaalista identiteettiä. Siihen liittyviä tekijöitä on etsittävä yksilöiden koke-

musmaailmasta. Sosiaalisen identiteetin muodostumista voisi olla hankalaa tutkia määrällisesti. Tutkimuksessa on silti objektivistisiakin piirteitä. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitän sitä, miten vanhan organisaation hierarkiat näkyvät tiimien palaverissa. Tältä osin tutkimus voisi olla määrällinenkin. Kuitenkin kokonaisuutta ajatellen mielestäni laadullisen tutkimusotteen käyttöönotto on perusteltua. Sitä puoltaa lisäksi se, että tutkimuksessa on tarkoitus päästä syvälle tutkittavaan ilmiöön. Laadullinen tutkimus selvittää merkityksiä, joita tutkittavat antavat esimerkiksi omalle asemalleen tiimissä. Kvantitatiivinen tutkimus sen sijaan osoittaa esimerkiksi tilastollisia yhteyksiä, syiden ja merkitysten selvittäminen saattaa jäädä laihaksi. (esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997.) Näistä lähtökohdista tutkimuksen otteeksi muodostui kvalitatiivinen tutkimusote.

3.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimuksen pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Haastattelu on vuorovaikutteinen keino lisätä tietoa järjestelmällisellä tavalla yhdestä ihmisestä kerrallaan (Tamminen 1993, 98). Hirsjärvi ja Hurme (1991, 25) määrittelevät haastattelun ennalta suunnitelluksi, päämäärähakuiseksi toiminnaksi, joka tähtää tiedon keräämiseen. Koska haastattelu on vuorovaikutustilanne, on luonnollisesti olemassa vaara, että haastatteliija vaikuttaa haastateltavaan asenteillaan, odotuksillaan ja ajatuksillaan toivotuista tuloksista. Pelkästään tutkijan käsitys itse haastateltavasta saattaa vaikuttaa ja ohjata haastattelun kulkua tiettyyn suuntaan. (Eskola 1975, 185-187.)

Haastattelun tyyppi vaikuttaa saadun tiedon laadukkuuteen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka poikkeaa avoimesta haastattelusta siitä, että sillä on ennalta määrätty keskustelurunko. Avoin haastattelu on keskustelunomainen, joka saattaa kestää hyvin kauan ja haastatteluista saatetaan toteuttaa useita kertoja. Tutkija jäsentää haastatteluista tulleen tiedon vasta jälkikäteen. Avoin haastattelu soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa oletetaan haastateltavien kokemusten poikkeavan suuresti toisistaan, käsitellään menneisyydessä tapahtuneita asioita ja heikosti tiedostettuja seikkoja. Avointa haastattelua on hyvä käyttää myös silloin, kun haastateltavia on vähän. Struk-

turoitu haastattelu rajaa alueen tarkastelua hyvin paljon ja soveltuu tutkimuksiin, joissa haastateltavien kokemukset ovat lähellä toisiaan ja tutkimus tähtää tarkan tiedon saamiseen. Strukturoidulla haastattelulla voidaankin testata ennalta asetettuja hypoteeseja. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 18-38.)

Teemahaastattelu tuntui luonnollisimmalta menetelmältä, koska tutkimuksessa tarkastellaan yksilön subjektiivista kokemusta. Tällaista tietoa olisi mahdotonta kerätä esimerkiksi observoimalla. Teemahaastattelu soveltuu hyvin kokemusten ja mielipiteiden keräämiseen. Varsinkin vallassa ja vallankäytössä keskeistä on sen kokeminen (Tirronen 1996). Lisäksi teemahaastattelu on sopiva menetelmä, kun tutkitaan heikosti tiedostettuja ja seikkoja, emotionaalisesti arkoja aiheita ja ilmiöitä, joista haastateltavat eivät välttämättä puhu jokapäiväisissä keskusteluissaan. (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 1991, 35-36; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 200-202.) Valitsin eri introspektiivisistä tutkimusmenetelmistä siis teemahaastattelun, koska tutkimuksessa tarkasteltavat asiat ovat arkaluonteisia ja suhteellisen vaikeita. Tavoitteena oli lisäksi saada mahdollisimman syvällistä tietoa. Tästä syystä esimerkiksi puolistrukturoitu haastatteluloma ei tullut kysymykseen. Tiimiorganisaatiossa oli myös teetetty monta lomaketutkimusta jo ennen tätä tutkimusta. Oli ennalta oletettavaa, että kato olisi tullut suureksi ja asioiden vaikeudesta johtuen vastausten sisällöt laihoiksi. Teoreettisesta viitekehystä nousi esille tiettyjä tarkasteltavia teemoja, joita halutaan tarkentaa ja tutkia lisää. Tästä syystä esimerkiksi avoin haastattelu ei tullut kysymykseen. Tavoitteena oli saada tietoa, joka soveltuisi teoreettisesta viitekehystä esiin nousseisiin kysymyksiin. Edellä esitettyjen perusteluiden pohjalta menetelmäksi valitsin siis teemahaastattelun. Hain teemahaastattelulla tietoja kaikkiin neljään tutkimuskysymyksiin. Kuitenkin vastaukset neljanteen tutkimuskysymykseen löytyvät aineistosta itsestään, eikä siihen haettu teemahaastattelulla vastausta. Neljanteen tutkimuskysymykseen vastaukset saadaan siis välitteisesti teemahaastattelun avulla.

Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valitsin observoinnin. Grönfors jakaa observoinnin neljään eri luokkaan: 1) havainnointiin ilman varsinaista osallistumista, 2) osallistuvaan havainnointiin, 3) osallistavaan havainnointiin eli toimintatutkimukseen ja 4) piiloha-

vainnointiin. Pysin tässä tutkimuksessa yhdistelemään havainnointia ilman osallistumista ja osallistuvaa havainnointia. Periaatteena havainnointiin ilman osallistumista voidaan pitää opettelemista katsomalla. Tutkija tutustuu kohteiden elämään tekemällä muistiinpanoja. (Grönfors 1982, 87–90.) Rajaa observoinnin ja osallistuvan observoinnin välille on vaikea vetää. Osallistuvassa observoinnissa pyritään siihen, että tutkija osallistuu havainnoitavien elämään vuorovaikutuksen tasolla kuitenkin niin, että vuorovaikutus tapahtuu kohteiden ehdoilla. Lisäksi osallistuvan observoinnin tulisi täyttää seuraavat kriteerit: uppoutuminen kohteiden toimintaan emotionaalinen samastuminen, tutkijan ja tutkittavien väliset merkitykselliset sosiaaliset suhteet ja selvä rooli havainnointitapahtumassa. (Grönfors 1982, 87–98.)

Observointi on hyvä tutkimusmenetelmä, kun halutaan saada tietoa siitä, mitä viestintätilanteessa todella tapahtuu. Observoinnin tavoitteena on saada välitöntä, suoraa tietoa tutkittavien henkilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Tämä on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 209) mukaan havainnoinnin suurin etu. Observointi tarkasteleekin viestintäkäyttäytymistä puuttumatta itse henkilöön. Tarkastelun kohteena ovat muuttujat, jotka kiinnostavat tutkijaa. (Bowers & Courtright 1984, 84-90.) Pysin aineiston keruussa käyttämään mahdollisimman paljon observoinnin eri lajeista osallistuvaa observointia pitkälti käytännöllisistä syistä johtuen. Tutkittavien kannalta olisi ollut epäluonnollista, mikäli heidän tiimipalavereissa olisi vierailut tutkija, joka ei millään tavalla olisi osallistunut heidän palaveriinsa. Luomalla tutkijalle luonnollinen rooli tiimipalaveriin, observointitilanne saadaan mielekkäämmäksi ja vähemmän häiritseväksi. Koska ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee sitä, miten organisaation hierarkiat näkyvät tiimien palavereissa, on observointi valittava toiseksi tutkimusmenetelmäksi. Myös toisessa tutkimuskysymyksessä on osia, joihin saadaan vastauksia observoinnin avulla. Tiimipalaverit antavat tietoa myös sidosryhmien vaikutuksesta tiimien toimintaan. Hain observoinnilla siis vastauksia ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen.

Esimerkkinä haastattelun ja observoinnin onnistuneesta yhdistämisestä mainittakoon ryhmäviestinnän tutkimuksessa laadukkaimmaksi tutkimusmenetelmäksi tai teoriaksi

noussut Robert Balesin SYMLOG, joka sisältää sekä kyselyitä tai haastatteluja kysymyslomakkeiden muodossa (Brilhart & Galanes 1995; Hare, Blumberg, Davies & Kent 1995, 284-285). Yhdistelemällä introspektiivista tiedonhakumenetelmää ja observointia saadaan tietoa sekä ihmisten kokemusmaailmasta ja viestinnästä itsestään. Tämä oli tutkimuksen ongelman asettelun kannalta välttämätöntä. Ajatellen tutkimusta kokonaisuutena, observoinnin osuus tutkimuksessa ei ole kuitenkaan niin suuri kuin teemahaastattelun.

3.3 Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus

Rajasin perusjoukon osaston eri tiimeistä niin sanottuihin ylläpitotiimeihin. Ylläpitotiimit muodostavat suurimman osan osaston kokonaisuudesta. Ylläpitotiimit tekevät myös olennaisinta osastoa ylläpitävää perustyötä. Osastolla työskentelee myös erilaisia projektitiimejä, jotka tekevät kehitystyötä. Tiimiorganisaatiossa on myös tiimien koordinoitiryhmä, tiko, ja johtotiimi. Tiimien koordinoitiryhmä on eri tiimien edustajista koostuva toimintaa koordinoiva ryhmä. Johtotiimillä on samanlaisia tehtäviä, mutta sen tehtävät ovat astetta laajempia kuin tikon. Tiko on enemmän käytännön asioista tiedottava kokoonpano.

Haastateltaviksi valitsin kaksi henkilöä kustakin viidestä ylläpitotiimistä, yhteensä 10 henkilöä. Haastateltavien valinnassa kiinnitin huomiota halukkuuteen osallistua tutkimukseen, mutta myös työkokemukseen, talossa oloaikaan, asemaan tiimissä ja sukupuoleen. Variaatiota haastateltavien kesken toivat myös eri nimikkeet (atk-suunnittelija ja systeemisuunnittelija) ja eri lähtöorganisaatiot. Näin saatiin vaihteleva otos perusjoukosta (koko tiimiorganisaatiosta n. 60 työntekijää). Toteutin kaikki haastattelut noin kahden viikon aikana haastateltavien työhuoneessa, jonka ovi laitettiin kiinni ja puhelut käännettiin keskukseen. Kaikki haastattelut saatiin vietyä läpi häiriöittä. Haastatteluissa käytettiin nauhuria. Haastattelut kestivät keskimäärin 63 minuuttia. Lyhyin haastatteluista kesti 36 minuuttia ja pisin tunti 25 minuuttia.

Laadin keskustelun ohjaamista varten haastattelurungon, jonka teemat johdettiin tutkimuskysymyksistä (ks. liite 1). Tutkimuskysymykset operationaalistettiin pääluokkiin, jotka puolestaan operationaalistettiin pienempiin osasiin. Viimeisin operationaalisoinnin vaihe tapahtui koko haastatteluprosessin aikana. Jokaisesta haastattelusta nousi uusia käsitteitä ja teemoja, jotka lisättiin seuraavien haastatteluiden runkoihin. Näin myös tutkittava toimi operationaalistajana (ks. Hirsjärvi & Hurme 1991, 41). Haastattelun suunnittelemisessa apuna käytettiin aikaisempaa teoreettista kirjallisuutta sekä kaikkia kohdeorganisaation edustajien kanssa käytyjä keskusteluja. Osastopäälliköltä saadut vihjeet tiimiorganisaation toiminnasta olivat arvokkaita.

Aloitin haastattelun pienellä johdattelulla aiheeseen sekä lämmittelyllä, jossa kysyttiin haastateltavan käsitystä tiimistä. Tämä aukaisi keskustelun erinomaisesti. Orientoinnin jälkeen seurasi yksilön asemaa ja identifioitumista selvittävä jakso. Tässä jaksossa teemoiksi eriteltiin oman aseman hahmottumisprosessi, tiimin jäsenten väliset suhteet ja sitoutuminen. Selvitin tiimin jäsenten välisiä suhteita esittämällä kuvaileva esimerkki tiimeistä, joissa on ollut joko hyvä yhteishenki tai vastaavasti huono. Tähän pyysin haastateltavan kommenttia oman tiimin tilasta. Tiimin jäsenten välisten suhteiden selvittely johti helposti oman aseman tarkastelemiseen. Oman aseman hahmottumista tiimissä lähdin selvittämään kyselemällä, millaiselta tiimiytymisprosessin alkaminen tuntui, millaiseksi oma rooli on prosessin aikana muodostunut ja millaisena haastateltava näkee oman asemansa muiden näkökulmasta. Viimeisenä selvitin sitoutumista tiimin tavoitteiden asettamisen näkökulmasta.

Hierarkiaeroja kuvaavaan jaksoon liitin esimies-alaisuuhteesta, valta-asemasta ja esimerkkitapauksista kertovat teemat. Pyysin haastateltavia nimeämään hänen esimiehensä ja ne ihmiset tai tahot, jotka hän kokee esimiesasemassa oleviksi. Lähestyin valta-asemaa kyselemällä merkittävimpien henkilöiden ja tahojen suhdetta tiimiin, niiden sananvaltaa ja tiimin sananvaltaa niihin. Haastatteluiden kuluessa lisäsin myös osioita, jotka käsittelivät eri ammattinimikkeillä toimivien ja eri organisaatioista tulleiden vaikutusta tiimin toimintaan. Hierarkiaeroja selvittävän jakson tietoa pyrin syventämään ja havainnollistamaan esimerkkitapausten kautta.

Sidosryhmiä selvittävä jakso jakaantui tärkeimpien sidosryhmien nimeämiseen ja niiden ja tiimin välisen suhteen selvittämiseen. Lähestyin tätä suhdetta kysymällä sidosryhmien merkitystä ja sananvaltaa tiimin toimintaan. Selvitin lisäksi jaksossa tiimin itsenäisyyttä ja tiimin asemaa pyytämällä kuvailemaan esimerkiksi asioiden käsittelyjärjestystä tiimiorganisaatiossa.

3.4 Observoinnin toteutus

Tässä tutkimuksessa havainnoitiin kaikkien viiden eri ylläpitotiimien tiimipalavereita. Menetelmänä käytettiin observointia. Pyrin toteutuksessa kuitenkin mahdollisimman osallistuvan observoinnin kaltaiseen tyyliin, jotta havainnointitilanteesta saataisiin mahdollisimman luonnollinen. Toteutin observoinnin tiimipalavereissa, joita on noin kerran kuukaudessa. Tiimipalaverien kesto vaihteli noin puolen tunnin ja kolmen tunnin välillä. Tiimin jäsenille ilmoitettiin osastolla tehtävästä tutkimuksesta etukäteen ja tiimipalaverien esityslistoihin lisättiin ensimmäiseksi mahdolliseksi kohdaksi tutkijan esittäytyminen. Näin minulla oli luonnollinen rooli tiimipalavereissa. Tiimiläisille oli kerrottu etukäteen ainoastaan se, että sinne ilmestyy opiskelija Jyväskylän yliopistosta tekemään tutkimusta tiimityöskentelystä. Tarkempia tietoja annoin itse tiimipalavereissa. Kerroin heille hieman bona fide -näkökulmasta ja case-tutkimuksen tärkeydestä.

Tiimipalaverien edetessä osallistuvuuteni ei liittynyt keskustelun asiasisältöön lukuun ottamatta muutamaa tapausta. Tämä johtui pitkälti siitä, että keskustelun sisältö oli liian spesifiä. Osallistumiseni rajoittui siis sellaisiin asioihin, joihin minulla oli jotain sanottavaa. Kommentoin esimerkiksi palaverien kulkua tai sitä, mitä muissa palavereissa oli käsitelty. Saatoin heittää väliin kommentteja esimerkiksi kesälomien jakamisesta. Otin esimerkiksi puheenvuoron, kun palavereissa alettiin keskustella eräästä osastolle tehtävästä koulutushankkeesta. Tunsin kyseisen koulutushankkeen vetäjän ja tiesin jotain hankkeen sisällöstä. Tilanne oli observoinnin kannalta edullinen, sillä kyseisissä palavereissa ei yleensä käsitelty kovinkaan paljoa työn substanssiin liittyviä asioita, vaan asialistalla oli esimerkiksi koulutus- ja kehittämisprojektien sekä kesälomien käsittelyä. Näihin oli helpompi osallistua.

Tarkastelin tiimipalavereissa sitä, mistä ihmisistä tai ryhmistä tiimin jäsenet puhuivat. Kirjasin muistiinpanoihin myös sen, mistä keskusteluissa puhuttiin. Tarkkailun alla oli myös tiimin ulkopuolisten ihmisten ja ryhmien vaikutukset. Kirjasin muistiin sen, miten edellä mainitut sidosryhmät vaikuttivat tiimin toimintaan. Havainnoin palavereissa myös sävyä, jolla eri sidosryhmistä puhuttiin. Selvitin tiimin sisäisiä suhteita tarkkailemalla sitä, kuka puhui, kenelle puhuttiin, millä sävyllä puhuttiin ja kuinka usein puhuttiin. Tein muistiinpanot käsin, mutta kirjoitin ne puhtaaksi heti tiimipalaverin jälkeen.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksia tutkimuskysymysten järjestyksessä. Ensin raportoidaan organisaation historian vaikutuksista ja sen ympärille esiin nousseista asioista. Seuraavaksi kerrotaan tiimiä ympäröivän kontekstin vaikutuksista tiimiin, jonka jälkeen tarkastellaan yksilön aseman muodostumista tiimissä. Viimeiseksi esitellään tulokset siitä, miten tiimin ulkopuolinen organisaatio näyttää vaikuttavan yksilön aseman muodostumiseen. Tuloksia havainnollistavat runsaat lainaukset haastatteluista. Lainaukset eivät ole täysin sanatarkkoja, vaan nauhoilta on litteroitu vain olennainen. Änkytykset, toistot ja epäolennaiset lauseen ideasta poikkeamiset on jätetty pois. Tiimit ja haastateltavat koodattiin arvotulla tavalla. Lainauksen perässä oleva koodi ei tarkoita haastattelujärjestystä, vaan ne toimivat tutkijan tunnistetietona. Koodit ovat keksittyä. Lainauksissa oleva “//” -merkki tarkoittaa sitä, että lainaus on katkaistu välillä.

4.1 Organisaation vaikutus tiimiin

4.1.1 Organisaatiomuutos hierarkkisesta mallista tiimiorganisaatioksi

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta selvittämällä, ketkä ihmiset ja mitkä ryhmät ovat haastateltavien mielestä hierarkiportaikossa itseään ylempänä. Aloitan tulosten raportoinnin käymällä läpi organisaation historian näkymistä uudessa organisaatiomuodossa. Keskeiseksi teemaksi nousee valta- ja statushierarkioiden säilyminen ja uudelleenmuokkautuminen. Tuloksissa näkyy selvästi se, että johtotiimin asema on selvästi korostunut. Entisten ryhmäpäällikköjen valta-asema näyttää vain nimellisesti poistuneen. Se on vain hakenut uuden tilan toimia ja siirtynyt johtotiimiin. Tuloksissa on merkittävää se, että kaikkien haastateltavien kokemukset johdosta ja sen asemasta organisaatiossa olivat yhtenevät. Vastauksien mukaan johtotiimi asettuu hierarkiportaikossa muiden tiimien yläpuolelle. Sen lisäksi tiimien sisällä vallitsi erilaisia hierarkiaeroja atk-suunnittelijoiden ja suunnittelijoiden välillä. Kokemukset näiden nimikkeiden välisistä statuseroista vaihtelivat.

Vanha johtamistapa näkyy rakenteellisesti johtotiimin kokoonpanossa. Ennen muutosta organisaation rakenne oli hyvin moniportainen. Ylimpänä toimi linjanjohtaja, seuraavana hierarkiaportaikossa oli osastopäällikkö. Tämän alaisena toimivat ryhmäpäälliköt, jotka olivat eri ryhmien esimiehiä. Muutoksen jälkeen ylimpänä johtajana toimii edelleen linjanjohtaja, jonka alaisena on osastopäällikkö. Tämän suhteen tilanne ei ole muuttunut. Sen sijaan yksi esimiesporras hävitettiin poistamalla ryhmäpäälliköt organisaatiokaaviosta. Entiset ryhmäpäälliköt siirrettiin niin sanottuun johtotiimiin. Vanha organisaatio näkyy uudessa myös toisella tavalla. Ryhmäpäälliköiden johtamat ryhmät muutettiin tiimeiksi käytännössä vain vaihtamalla nimeä. Tiimien kokoonpanoa muutettiin vain vähän entisiin ryhmiin nähden. Merkittävin muutos oli, kun ryhmistä siirtyi osa työntekijöistä ns. projektitiimeihin. Projektitiimeihin koottiin työntekijöitä useasta eri paikasta. Muutosta havainnollistaa seuraava kuvio (ks. kuvio 3). Ryhmäesimiehiin poistuminen on lisännyt tiimien työtehtävien määrää. Tiimi joutuu itse tekemään ne työt, jotka olivat aikaisemmin ryhmäesimiehen vastuulla. Tämä tarkoittaa henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Lisäksi yhteydenpito muiden organisaation osien kanssa on lisääntynyt. Tiimin on hoidettava ryhmäesimiehen aikaisemmin vastuulla ollutta viestintää.

K: Jos verrataan ryhmätyötä ja tiimiä, niin hoituuko työt paremmin, samalla tavalla vai huonommin?

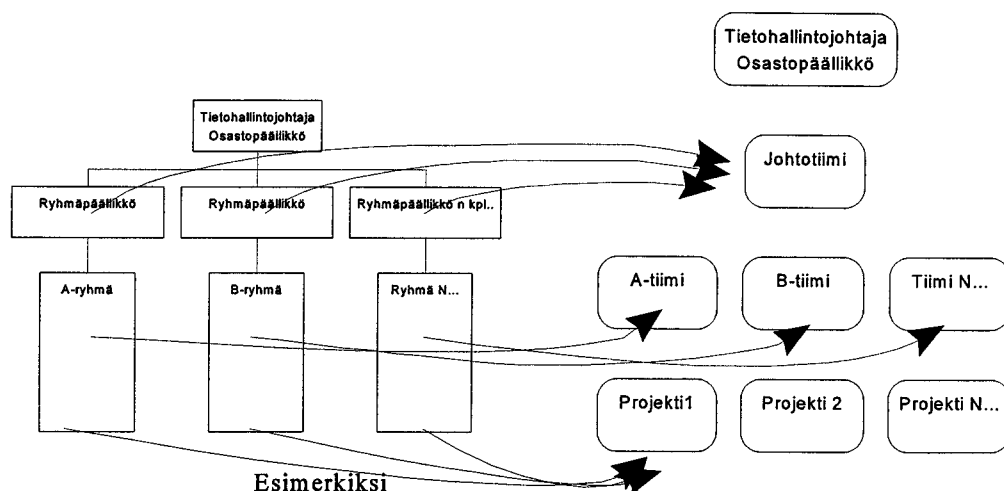
V: Vaikea vertailla, koska tiimiintyminen on itsessään tuonut lisätyötä, joka on kaikki pois normaalista työstä. Se mikä teettää lisätyötä, niin meillä on poistui yksi esimiesporras siitä välistä. Nyt meillä ei ole enää ryhmäpäälliköitä. Sovelustiimi tekee samat työt kun tää sovellusryhmä aikaisemmin, plus joku joutuu lisäksi tekemään ne ryhmäesimiehen hommat. Se on säilytetty tiimin harteille.

K: Se ei tunnu kivalta?

V: Ei. Meillä on paljon työtä resursseihin nähden. Niin siihen vielä tulee henkilöstöhallinnollista puuhaa lisäksi. Työryhmiä on tullut lisää. Ei tämä ole ollut pelkästään tiimi-idean syytä, olisi aikaisemmin tarvittu. Aiemmin ton kaltaiset asiat...niistä piti tehdä päätöksiä, niin aikaisemmin ne hoitui ryhmäesimiehen kantta. Ei niin että hän itse olisi sanonut, että näin tehdään, mutta hän organiso. Nyt ei ole ketään tällaista. Nyt pitää jokaisesta tiimistä löytää yksi milloin minäkinlaiseen tarpeettomaan tai tarpeelliseen työryhmään löytää porukkaa.”

(T1H2)¹

¹ Koodi toimii tutkijan tunnustetietona. Kaikki koodit on arvottu satunnaisesti.



KUVIO 3. Organisaatorakenteen muutos.

Tiimiorganisaation rakenne tiimitasolla muistuttaa myös aikaisemman organisaation ryhmien rakennetta. Tämä on joidenkin haastateltavien mielestä ongelmallista. Samankaltainen rakenne ei ole tuonut toivottua ratkaisua työn tehokkaampaan suorittamiseen. Pikemminkin uusi tiimijako ylläpitotiimeihin ja projektitiimeihin on lisännyt byrokrati-aa tiimien ja johtotiimin välillä. Vastaajien mukaan tiimien jaossa olisi pitänyt ottaa myös huomioon henkilöiden väliset suhteet. Vuosien varrella on syntynyt monenlaisia klikkejä ja konflikteja, jotka näkyvät selvemmin tiimityöskentelyssä. Rohkeimmat tiimiorganisaatiota koskevat kehitysehdotukset olisivat jopa lähteneet siltä pohjalta, että tiimit pitäisivät perustaa henkilösuhteiden eikä sovellusalueitten mukaan. Tämä ei haas-
tateltavan mukaan tuottaisi ongelmia. Haastateltavat kertovat, ettei henkilösuhteiden merkitystä ei voi vähätellä. Kaikki eivät yksinkertaisesti voi tulla toimeen toistensa kanssa.

“K: Tiimit pitäis uudelleen jakaa?”

V: Kyllä mä tekisin vähän uudelleen järjestelyitä. Ja niitähän ei tarvitsis ihan kokonaan uusia. Mun mielestä on älytöntä laittaa kaksi ihmistä, joiden kemia ei toimi niin samaan tiimiin. Sehän myrkyttää kokonaan sen muun..” (T4H2)

K: Minkälainen jaosta olisi ollut?

V: Tiimin koko pitäis olla sopiva. Suurempi tiimi tarkoittais sitä, että oltais taka-
sin siinä ryhmässä. Pelkästään jako oli huono asia. Se ei antanut mitään, vaan

poisti sitä yhteistyön mahdollisuutta. Nythän joutuu neuvottelemaan hyvin tarkasti, että kuinka paljon voidaan vaivata toisen tiimin ihmisiä ja kuinka paljon voidaan heidän aikaa käyttää. Byrokratia on hirveesti lisääntynyt. (T2H2)

Tutkimusaineistosta nousi haastatteluiden edetessä esille jopa 1990-luvun alusta oleva organisaatorakenne. Vuonna 1991 kaksi organisaatiota yhdistettiin yhdeksi osastoksi. Toista organisaatiota kutsuttiin a-organisaatioksi ja toista b-organisaatioksi (nimet muutettu). Näiden organisaatioiden jäsenillä oli erilaiset työskentelytavat ja he osasivat eri ohjelmointikieliä. Kun organisaatiot yhdistettiin a- ja b-organisaatiolaiset sijoitettiin eri kerroksiin. Tästä muodostui koko osastoa kahtia jakava rakenne, joka nousi haastatte- luissa vieläkin esille. Eri organisaatioista tulleet eivät vieläkin tunne toisiaan kovin hyvin. Useimpien välillä vallitsee vielä "moikkaussuhde". Eri organisaatioista muodos- tuva kahtiajako yhden tiimin sisällä ei kuitenkaan vaikuta tiimin toimintaan enää miten- kään. Vastaajien mukaan kahtiajako vaikuttaa tiimiorganisaation tasolla. Kahdesta eri organisaatiosta tulleilla on toisistaan poikkeavat työtavat. He käyttävät muun muassa eri ohjelmointikieliä. Vastaajien mukaan ihmisten liikkuminen tiimistä toiseen vaikeutuu, jos työskentelytavat ovat erilaiset ja ihmiset eivät ole oppineet tuntemaan toisiaan.

Haastateltavien mukaan kerrosjako osaston sisällä on tiimiorganisaation yhtenäisyyttä haittaava. Tiimiorganisaatio on jakaantunut kahteen eri kerrokseen niin, että T5- ja T3- tiimi on alemmassa kerroksessa ja T1-, T2-, ja T4-tiimit ylemmässä kerroksessa. Projek- titiimit ovat lähes kaikki ylemmässä kerroksessa yhtä lukuun ottamatta. Johtotiimin edustajista suurin osa on sijoittunut alempaan kerrokseen. Muutamia ihmisiä saattaa olla eri kerroksissa jopa tiimin sisällä. Monet haasteltavat kertoivat kerrosjaon vaikuttavan ratkaisevasti niin, että he eivät tietäneet toisten tiimien toiminnasta paljoa. Sosiaaliseen kanssakäymiseen kerrosjako vaikuttaa luonnollisesti paljon. Kerrosjaon merkitystä korostaa se, että eri osastojen yhdistyessä nämä sijoitettiin toisistaan erilleen. Ylemmäs- sä kerroksessa työskentelevät a-osastolaiset ja alemmassa b-osastolaiset. Tämä on vaikut- tanut joidenkin haastateltavien mukaan ratkaisevasti siihen, miten eri osastojen työnteki- jät tuntevat toisiaan ja toisten työtapoja. Vaikka muutos tapahtui 1990-luvun alussa, eivät jotkut työntekijät vieläkin tunne toisesta osastosta tulleita.

“Vanha a-osasto, emmä tunne niitä. Tuolla neljännessä kerroksessa on suurin osa entisiä a-osastolaisia. Ne siirty tänne. Ei me tunneta. B-osasto oli suunnittelu osasto. Ei me tunneta niitä. Ne meni istumaakin sillä tavalla, niil on aivan eri työmetodit. Ne on just T1-tiimi. Ne on aivan erillään, vaikka samaa osastoa.” (T5H1)

“Puhuttiin ne a-organisaatiolaiset ja me b-organisaatiolaiset”. (T2H2)

4.1.2 Johtamiskulttuuri

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti hierarkiaeroihin haettiin vastausta tutkimalla myös johtamiskulttuuria ja sen muutosta. Tulokset antavat osoittaa, että johto on tiimin työn kannalta keskeisessä ja olennaisessa asemassa. Vastaajien mukaan tiedon kulku ja päätösten tekeminen näyttää yhtiössä vielä menevän perinteisesti ylhäältä alaspäin. Tilannetta kuvastaa hyvin päätös tiimimäiseen organisaatioon siirtymisestä. Asiasta kerrottiin linjanjohtajan ilmoitusluontoisessa osastokokouksessa täysin yllätyksellisesti. Henkilöstö ei ollut osallisena päätöksen tekemisessä, vaan päätöksen tekivät johtavassa asemassa olevat. Voimakas johtamiskulttuuri ei ihmetytä vastaajia. Tätä osoittavat muutamien haastateltavien lausunnot, joiden mukaan johdon korostunutta asemaa ei vielääkään pidetä ihmeellisenä. Yhtiössä ovat asiat aina olleet niin.

K: Miten se tiimiytymispäätös tehtiin?

V: Se oli kuin suihku. Osasto kutsuttiin koolle, ja siellä kerrottiin tästä tiimiasiasta ja tästä uudesta organisaatiosta. Ja siellä oli määrätty jotain pomoja, <nimi>, ja kaikki oli selvää. Ei siinä..me saadaan koulutusta sitten joskus..

K: Perin kummallista...

V: Ei se oo mitään kummallista. Näin se käy täällä. Niin kaikki muutkin pitää sitä, se on todella inhottavaa. Et jos meiltä joskus kysytään jotain, niin me ollaan ei meiltä oo koskaan aikaisemminkaan kysytykään. <nimi> ne käskyt antaa... “ (T5H1)

“Me oltiin ryhmän kanssa tiimivalmentaja kurssilla, josta sitten ajateltiin, että saisko sieltä jotain ideoita toiminnan uudistamiseen. Se oli 96 keväällä. Sitten esiteltiin muulle ryhmälle mitä sieltä sai uutta ideaa. <Nimi> oli siinä myös mukana. Ja rivien välistä saatto aavistaa, että jotain muutosta oli tulossa, sehän tuli sitten juhannuksena. Sitä ei ollu silloin hirveesti mietitty, että miten se laite-taan käyntiin ja tehdään.” (T1H1)

Tiimin jäsenten suhtautuminen johtajiin ja esimiehiinkin peilaa voimakkaan hierarkkisen organisaation johtamiskulttuuria. Johtajista ja johdosta puhutaan aina sanoilla “ne”, “sieltä tuli..”, “ylhäältä” tai suoraan nimillä. Omia ja oman tiimin vaikutusmahdollisuuksia vähätellään. Vastaajien mielestä organisaatiossa on valtaa vain sellaisilla ihmisillä tai ryhmillä, joille on myönnetty organisaation puolesta legitiimi asema. Tiimillä ei sellaista asemaa ole. Entisen organisaation johtamiskulttuuria heijastelee myös se, että työntekijät tuntevat jopa kaipuuta tiukan hierarkian alle. Joidenkin haastateltavien mielestä olisi tärkeää, että prosesseilla ts. tehtävillä töillä olisi joku muu omistaja kuin tiimi. Tämä tarkoittaisi sitä, että jollakin muulla taholla olisi päätäntävalta tiimiin. Nähdään, että tehokkaan toiminnan edellytyksenä on voimakas johtaminen. Sitä ei tiimeille kuuluisi antaa. Vallan siirtäminen tiimeille aiheuttaisi niiden välistä kilpailua, mikä ei olisi terve kehityksen suunta. Voimakas johtotiimi ei aiheuttaisi tällaisia ongelmia. Myös johtotiimiin on muodostunut rakenteita, jotka kuvaavat organisaation aikaisempaa johtamiskulttuuria. Erään haastateltavan mukaan johtotiimissä näkyy selvästi se, että yksi jäsenistä on esimies ja muut hänen alaisiaan. Tiimissä voi esittää aivan vapaasti ja estoitta mielipiteitään. Kuitenkin johdon mielipiteet ja asennoituminen vaikuttavat niin paljon, etteivät ne tuota tulosta.

“K: Tiimin päätösvallasta?

V: Ei. Tokihan tietysti, mä en tunne ryhmäpäällikön valtuuksia. Mutta kyllä mä sanoisin, että se oli semmoinen auktoriteetti. Että oli semmoinen linja-esimies, joka tuo asian jollekin ylemmälle tasolle. Kyllähän sillä on aivan erilaista painoarvoa, että joku tällanen ryhmä on sitä ja tätä mieltä ja vaatii tällaista ja tällaista.” (T1H2)

“Joo, joo.. <Nimi> on ikään kuin pomo, mutta ei se kuitenkaan oo. Me tarvitaan kyllä joku semmonen, mutta vois olla vieläkin..Että ei <nimi>:kään ota vastuuta näistä rajatapauksesta. // <Nimi> on esimies, muttei sano ikinä mitään. Se on huonon asia tietenkkin. Mä tavallaan toivoisin, että olisi tiimissä esimies, joka sanoo, että näin päätetään ja nyt tehdään tää ja tehdään tää ja semmoinen joka vois mennä rajojen yli ja sitten tehdään...” (T5H1)

“Siinä varmaan näkyy siinä porukassa, että yks on esimies, ja muut on sen alaisia. Kyllä siellä voi vapaasti esittää, se ei ole mitään suljettua, sinne voi kyllä viedä, mitä itse haluaa, mutta se toiminta kaiken kaikkiaan se on jotenkin semmoista. Me yritettiin sopia esityslista asioita alkuvaiheessa, niin sitten niitä tuli samana aamuna niitä asioita.” (T1H1)

Johtotiimin asema korostuu selvästi vastauksissa. Kun haastatteluissa keskusteltiin johdosta ja pyydettiin nimeämään esimiehiä, kaikki ilmoittivat ensimmäisenä hallinnollisen esimiehensä osastopäällikön. Häntä ei kuitenkaan koeta esimieheksi, jolla olisi suoranaista määräysvaltaa. Keskustelun edetessä jokainen haastateltavista alkoi puhua johtotiimistä ja sen aiheuttamasta ongelmatilanteesta tiimiorganisaatiossa. Vastaajien mukaan johtotiimi on määräävä ja käskyjä jakava elin tiimiorganisaation sisällä. Organisaatiokaaviossa sen paikka on olla työtä koordinoivana osana muiden tiimien joukossa ns. tiimien koordinoitiryhmän kanssa. Se koetaan silti ikään kuin esimiesasemassa olevaksi tahoksi. Johtotiimin asema on jäänyt epäselväksi. Tiimien jäsenet eivät tarkalleen tiedä, mitä johtotiimin tehtäviin kuuluu.

“K: Kuka on koettu esimies?

V: Me koetaan tää johtotiimi semmoisena epämääräisenä mörkönä, joka tulee sanomaan, että mitä saa tehdä ja mitä ei. Ja esittää mitä kummallisimpia ukaaseja. “ (T2H2)

“No se on hirmu kaukanen. <Nimi> tuo jotain viestejä sieltä tikosta, että nyt on tämmöistä. Tiimiläiset tekee tätä omaa hommaansa.. Tiimiläiset on aika tietämättömiä, mitä siellä tapahtuu.” (T2H1)

Selvää työntekijöille johtotiimin asemasta on se, että johtotiimillä näyttää olevan päätös- ja määräysvalta. Se antaa ylläpitotiimeille käskyjä ja ohjeita siitä, miten työt pitäisi tehdä. Haastatteluiden kuluessa johtotiimin asemaa oli havainnollista käsitellä tiimien tavoitteiden asettamisen kautta. Haastateltavat nostivat tämän teeman esille, koska he näkivät oman tiimin tavoitteiden asettamisen ongelmalliseksi. Tiimit tekevät joka syksy tavoitteet, joihin he sitoutuvat. Tavoitteet tulevat voimaan vuoden vaihteessa. Edellisillä kerroilla on käynyt kuitenkin niin, että tiimin tavoitteita ei ole hyväksytty sellaisinaan. Joskus jopa pitkien neuvottelujen tuloksena tiimit ovat joutuneet alistumaan johtotiimin päätökseen ja ottamaan tiettyjä tavoitteita itselleen tai poistamaan joitain. Tämä ei kenenkään mielestä ole tuntunut oikealta menettelytavalta. Yleisestikin ottaen johtotiimiä ei nähdä kovinkaan myönteisenä osana tiimiorganisaatiota.

Viestintäsuhde tiimien ja johtotiimin välillä on yksipuolinen. Tiimiläiset saavat jatkuvasti kehotuksia tai käskyjä johtotiimistä, mutta johtotiimiin päin ei juurikaan viestejä kulje. Viestintäkanava rajoittuu ainoastaan kahdenkeskisiin käytäväkeskusteluihin ja tiimin yhteyshenkilön kautta toimivaan yhteydenpitoon. Johtotiimi nähdään kaukaisena osana. Vaikka tiimin sisällä yksilöllä näyttäisivät olevan suuret vaikutusmahdollisuudet, tiimiorganisaatiossa tiimin vaikutusmahdollisuudet ovat vastaajien mukaan pienet. Tiimit ovat riippuvaisia johtotiimin päätöksistä. Johtotiimin ja tiimien välillä ei vallitse voimakasta luottamussuhdetta. Tiimit eivät ole osaston sisällä itsenäisiä yksiköitä, jotka voisivat tehdä päätöksiä riippumatta muista. Jopa vuosittain myönnettävästä, vapaasti käytettävästä 250 markan määrärahasta henkilöä kohden on saatava johtotiimin suostumus. Tavoitteiden tekemisen ja määrärahaa koskevat esimerkit kuvaavat toimintamallien säilymistä ennallaan.

“Johdon, et miten nyt sanottais, ihmiset on tyytymättömiä johtamistapaan. Ja sit on löydetty joku tämmönen tuulen tuoma tiimi siihen sitten. Et ehkä ja onkin varmaan kuvittelisin, et se on niinkun ulkoonpäin istutettu. Ei sitä ihmiset oo välttämätä sitä omaksunu, et vähän semmosta hymähtelevääkin suhtautumista. Kyl mä sen oikeistaan ymmärränkin. Kyllä hyvin vahvassa on tämmöinen ulkoonpäin saneleminen, et se tulee ihan päivittäin, viikottain kaikissa asioissa selville, et meil ei ole semmosta itsenäisyyttä. Ei me pystytä kovin paljon omista asioista päättämään.” (T3H1)

“K: Tiimiläiset joutuivat lyömään omaa päätään seinään, sieltä sitten kuitenkin tuli...johtotiimikö ne asetti?

V: Joo kyllä, johtotiimistä ne tuli.”(T1H1)

“Mut sittehän on tämä johtotiimi. En tiedä mihin se on alunperin ajateltu, mutta jossain vaiheessa se oli yksi olio muitten tiimien seassa. Mutta kyllä se nyt silti asettuu muitten tiimien yläpuolelle. Ei siitä ole tullu semmoista vaikutelmaa, vaan se ohjaa hyvin voimakkaasti tiimien toimintaa. Mikä tuli julki erittäin hyvin, kun rakennettiin tavoitteita tämän vuoden, niin niitähän pyöriteltiin ja pyöriteltiin kunnes sieltä tuli käsky että tämmöiset on teidän tavoitteet.” (T4H2)

“K: Miten kehittäisit tiimiorganisaatiota?

V: Lopettaisin jos voisin. Tosissaan niin, se ei oo meiän hallussa tää homma ei meillä ole mitään mahdollisuutta kehittää itseämme siihen suuntaan mihin haluamme. Meille sanotaan mitä meidän pitää tehdä. Johtotiimi sanoo. Ja mitä voidaan tehdä.”(T2H2)

“Jokaisesta työstä pitää paljon tarkemmin ja laajemmin sopia, että saako sen tehdä, kuka sen saa tehdä, voiko sen tehdä. Ennen oli se linja, että työ oli tehtävä ja sillä siisti. Nyt se on, et keneltä mä saan luvan teettää mitään. Nää valuu nää asiat tiimien yhteyshenkilöiden palavereihin ja ennen niitä ei voida mitään tehdä ja sopia. Joka tapauksessa siinä on tämmönen viive. Jos marssii toisen tiimin jäsenen luokse, että nyt tehdään tää homma, ennen voitiin tehdä kun ei ollut näitä raja-aitoja, mutta nyt ei voida tehdä. Vaikka se homma olis pienikin.” (T2H2)

Johtotiimin vaikutukset tiimeihin keskittyivät kahteen alueeseen. Johtotiimi toisaalta kontrolloi tiimien vapautta toteuttaa itseään. Tämän lisäksi se antaa näille runsaasti turhana koettuja henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Johtotiimi kontrolloi henkilöstöresurssien liikuttelua. Tiimin toiminnan kannalta on olennaista, että tiimit ovat tekemisissä toistensa kanssa sovellusten päällekkäisyyksien takia. Jotkut tehtävät tarvitsee tehdä tiimien rajojen yli. Koska tehty työ pitää budjetoida ja laskuttaa, muodostuu suunnitelmien ulkopuolelle menevistä ylimääräisistä töistä ongelma. Tiimit pitävät omista jäsenistään kiinni, koska eivät halua menettää työvoimaansa. Johtotiimi tekee päätökset suuremman luokan henkilöstön liikuttelusta. Tämä aiheuttaa runsasta byrokratiaa ja viivytystä, mikä estää tehokasta työskentelyä. Byrokratia onkin vastaajien mukaan lisääntynyt huomattavasti organisaatiomuutoksen jälkeen. Tällä hetkellä prosessi etenee seuraavasti. Kun tiimille syntyy tarve esimerkiksi lainata jotain tiettyä henkilöä oman tiimin töihin, he ilmoittavat siitä tiimien koordinoitiryhmälle. Tämä käsittelee asiaa omissa noin kerran kuukaudessa kokoontuvissa kokouksissaan. Johtotiimi tekee viimeisen päätöksen suurimmissa tapauksissa. Virkateiden ohella on olemassa myös epävirallisia reittejä saada henkilöstöä. Yleensä ennen kuin johtotiimille tai tikolle esitetään resurssipyyntö, asiasta on sovittu jo etukäteen asianomaisten kanssa.

Muut henkilöstöhallinnolliset työt liittyvät muun muassa työn budjointiin, lomien yhteensovittamiseen, tiimitoiminnan kehittämiseen jne. Varsinaisen substanssityön puolesta perustettavat ad hoc -tyyppiset työryhmät perustetaan ohjausryhmissä. Ad hoc -tyyppisillä työryhmillä tarkoitan väliaikaisia, tiettyä tehtävää varten asetettuja työryhmiä. Syy epämiellyttäville kokemuksille onkin juuri se, että nämä työt estävät ja hidastavat varsinaisen substanssityön tekemistä. Toinen syy on se, että vaikka tiimi yrittäisikin itseohjautuneesti esimerkiksi selvittää tiimityöhön liittyviä ongelmia, johtotiimi

asettautuu vastaajien mukaan aina ratkaisijan rooliin. Käytetty työmäärä tuntuu turhalta.

“K: Minkälaisia ne on nää hommat?”

V: Ihan konkreettisesti on töitten seuranta, asiakaspalvelu tällasta. Samalla tuli, kun enne oli osastotavoitteet vuosittain tehdään, niin nyt tuli tiimein tavoitteetkin. Nehän on tiimeillä ihan erilaisia. Siinä tiimin tavoitteisiin pitää ottaa osastotavoitteista jotain. Jos me otetaan joku asia tavoitteeks, niin meillä pitää olla mittarit ja seurata sitä ite. Et se on sitä hallinnollista. Paljon sellaista mitä on ennen osastotasolla seurattu, mikä ei ole mun mielestä puhtaasti sitä asiakastyötä ollenkaan. Ja jos meidän pitää itse kehittää itteemme, näitä menetelmiä niin, jokainen kehittää niitä omia tapojaan, ja mitkä ne on ne standardit ja miten osasto toimii. Jos siirretään paikasta toiseen, niin siinä tulee vielä enemmän, ettei ole se kahen talon standardi tehä, vaan se lisääntyy vielä enempi, kun se on tiimi-kohtaista.” (T3H2)

“K: Näkyykö se muuten, esimerkiksi pikkuprojekteissa?”

V: Ei ehkä ton tyyppisiin hommiin, vaan ne tulee asiakkaan ohjausryhmissä. Se mitä sieltä tiimistä tulee on tämmöisiä..yllättävän paljon tulee tämmöisiä työryhmiä. Että pitää palaveerata ja jokaisesta on tultava yksi ihminen ja halutaan vapaaehtoisia.” (T4H1)

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta myös siihen, näkyvätkö organisatoriset hierarkiat tiimin palavereissa. Aineistona oli viisi observointia viiden eri tiimin tiimipalaverista. Observoinnin tuloksena tiimipalavereissa korostuivat ulkopuolisista tekijöistä asiakkaat ja johtotiimi. Ehkä selviten näkyivät käyttäjien eli asiakkaiden asettamat paineet ja toiveet tiimiä kohtaan. Suhteesta asiakkaisiin raportoidaan seuraavassa alaluvussa. Kuitenkin selvin statusero tiimiorganisaatiossa on syntynyt tiimien ja johtotiimin välille. Normaalien ylläpitotiimien yläpuolelle on myös asettunut jossain määrin tiimien koordinoitiryhmä, tiko. Haastatteluiden ja havaintojen perusteella on joskus vaikea tietää, kumpaa näistä ryhmistä tiimiläiset tarkoittavat puhuessaan johtotiimistä tai tikosta. Käsitteet eivät ole heillekään selviä. Todennäköistä on kuitenkin se, että tiimiläiset tarkoittavat esimerkiksi resurssien myöntämisisistä ja luvista puhuessaan juuri johtotiimiä. Johtotiimillä on tiimiorganisaation tasolla valtaa, tikolla ei. Tämä tukisi siis sitä johtopäätöstä, että tiimiläiset tarkoittavat johtotiimiä.

Johtotiimistä puhuttiin jokaisen tiimin palavereissa. Tiimipalaverien keskusteluista tuli ilmi se, että johtotiimi nähdään töiden kulkua ja henkilöstöresursseja kontrolloivana

elimenä tiimiorganisaatiossa. Johtotiimin jäsenten kanssa on aina neuvoteltava ennen kuin muista tiimeistä lainataan työvoimaa oman tiimin käyttöön. Kun tiimissä nro. 3 puhuttiin voimavarojen keskittämisestä paremmin, keskustelu loppui hyvin lyhyeen, kun yksi tiimin jäsenistä sanoi: “joka tapauksessa johtotiimi pidättää oikeuden määrätä ihmisiä projekteihin.” Johtotiimi päättää hyvin paljon myös paitsi henkilöstön liikkuvuudesta myös tehtävistä töistä. Johtotiimi jakaa tiimeille töitä, joista suurin osa palaverien keskustelujen perusteella oli erilaisiin työryhmiin ja tiimityöskentelyyn viittaavaa. Varsinaiset substanssityöt tulevat siis ohjausryhmien kautta. Johtotiimin asema ja tehtävä oli puheenvuorojen perusteella epämääräinenkin. Esimerkiksi tiimin nro. 3 palaverissa tiimin yhteyshenkilö kommentoi uuteen työtehtävään seuraavasti: “onks tää joku uus juttu?”, kun yksi tiimin jäsenistä kertoi, että hänen pitäisi mennä johonkin työryhmään. Tähän kyseinen jäsen vastasi, että työtehtävä on varmasti tullut johtotiimiltä ja että hänen käsittääkseen se ohittaa kaikki muut työt. Tiimissä nro. 4 puitiin uuden johtotiimiltä tullutta tehtävää jäsenen löytämiseksi uuteen työryhmään.

Henkilöstöressurssien ohella johtotiimi antaa tiimeille tehtäväksi kaiken tiimitoimintaan liittyvän työn. Useiden tiimien palaverissa puhuttiin esimerkiksi tiimien itsearviointilomakkeesta ja sen kehittämisestä. Havainnoinnin aikana ajankohtainen aihe oli työn budjetointi ja lomat, joita johtotiimi halusi seurata. Johtotiimin asema korostui esimerkiksi tiimin nro 2 keskustelussa. Palaverissa puhuttiin siitä, mitä töitä kukakin on tehnyt ja kuinka paljon sekä kuinka paljon kukakin on suunnitellut tekevänsä töitä kuluvana vuonna. Kävi ilmi, että budjetoidut työtunnit oli jo ylitetty tai ne ylitettäisiin. Muutamat tiimiläiset visioivat, että kun työtunnit ovat käytetty, työtkin on tehty. Tästä syystä johtotiimistä saattaisi tulla uusia tehtäviä tiimin harteille, vaikka edellisekin olivat tekemättä. Niihin budjetoidut työtunnit oli vain käytetty. Johtotiimiin suhtautumista kuvastaa erään toisen tiimin työnseurantaa koskeva keskustelu.

Jäsen 1: “Eikse koske johtotiimiä? Jos, niin sitten se on meidänkin asia.”

Jäsen 2: “Kyllähän ne kirjaa, kun me sanotaan. Johtotiimissä ei katota, mitä me loppujen lopuksi tehdään. Tehtäis oma työmäärälista”.

Selvin yksityiskohtainen merkki johtotiimin vaikutusvallasta ylläpitotiimeihin nähden olivat palaverissa esiintyneet kommentit, joiden mukaan johtotiimiltä pitäisi kysyä lupaa ajankohtaisen asian hoitamiseksi. Henkilöstön lainaamiseen liittyvät asiat olivat yleisimpiä kommentteja, mutta myös työhön liittyvään koulutukseen meneminen oli yksi esimerkki, josta ehdotettiin lupaa pyydettävän johtotiimiltä. Myös koko tiimin koulutukseen myönnettävän ajan ja rahan suhteen esitettiin kommentteja siitä, että johtotiimiltä on pyydettävä ensin lupa. Mielenkiintoiseksi tämän huomion tekee se, että myöhemmin haastatteluissa kävi ilmi, että tiimeille on jo toimintasuunnitelmia tehtäessä myönnetty tietty määrä rahaa ja aikaa käytettäväksi omia tarkoituksiaan varten. Silti tiimipalaverissa puhuttiin luvan pyytämisestä.

4.1.3 Tiimin sisäiset hierarkiaerot

Tiimin sisälle on muodostunut jäsentenvälisiä hierarkiaeroja. Osa haastateltavista kokee, että atk-suunnittelijoiden ja suunnittelijoiden välillä ei vallitse tasapuolinen suhde. Eri nimikkeiden välillä on seuraavanlaisia eroja. Atk-suunnittelijalla ei välttämättä ole akateemista loppututkintoa. Hänen tehtäviinsä on perinteisesti kuulunut pelkkä ohjelmien koodaus. Toisin sanoen hänelle on kerrottu, mitä hänen pitää tehdä, jonka jälkeen koodaustyö on ollut systemaattista. Haasteet ovat teknisiä haasteita. Suunnittelijan tehtävät ovat olleet monimutkaisempia. Heillä on usein akateeminen loppututkinto. He sovittavat liiketoiminnallisen ympäristön haasteet ohjelmaympäristöihin. Toisin sanoen he tavallaan muuttavat ohjelmalle asetetut tavoitteet toteutettavaan muotoon. Lisäksi he vastaavat ohjelmointityön toteuttamisesta ja dokumenttien kirjoittamisesta. Atk-suunnittelijoiden mukaan suunnittelijat ovat koetussa hierarkiaportaikossa atk-suunnittelijoita ylempänä, vaikka organisaation puolesta enää näin ei olekaan kysymys. Ennen suunnittelijat olivat selvässä esimiesasemassa. Atk-suunnittelijat noudattivat heidän käskyjään. Nykyään tällaista jaottelua ei siis ole. Erilaiset asemat perustuvat työn sisällöllisiin eroavaisuuksiin. Suunnittelijat osaavat toimialaa koskevaa teoreettista tietoa, ja he pystyvät luomaan tämän tiedon avulla suunnitelmia tietojärjestelmien rakentamiseksi. Atk-suunnittelijat sen sijaan ovat teknisen puolen ammattilaisia. Jako näiden kahden

osaamisalueen välillä on haastatteluiden mukaan jyrkkä varsinkin tarkasteltavassa yhtiössä. Tiimiytymisen tarkoituksena on raja-aitojen hälventäminen osaamista laajentamalla. Suunnittelijoiden ja atk-suunnittelijoiden hierarkiaerot näkyvät paitsi käskyinä myös siten, että suunnittelijat ovat läsnä ohjausryhmäpalaverissa.

“Se on hoidettu sillä tavalla että on tällaiset kehitysryhmät, jotka palaveroi ja kokousta tietyn sovellusalueen tiimoilta ja laittaa sen asiakkaan työalueen työtöitä järjestykseen ja tällä tavalla. Se on meillä ratkaistu että meidän tiimin edustus ratkaistu on sillä tavalla, että meidän tiimistä on joku siellä paikalla. Se on perinteisesti ollut suunnittelijan nimikkeellä....ainakin perinteisesti.” (T3H1)

“K: Onks teidän tiimissä suunnittelijoita?

V: Ne tekee suunnittelijatoita ei koodaa ollenkaan. Toivois että tää jako niinkun poistus.” (T5H1)

Kahtiajako näiden kahden tittelin välillä on ollut yllättävän jyrkkä. Useat organisaatioon vasta siirtyneet työntekijät ovat huomanneet tämän. Kun kysyttiin haastateltavan tehtävää tai roolia omassa tiimissä, vastaukseksi saatiin usein joko atk-suunnittelija tai suunnittelija. Tämä kuvasti hyvin titteliin merkitystä. Niiden vaikutus tiimien toimintaan näkyi siten, että suunnittelijat tekivät omaa työtänsä ja antoivat atk-suunnittelijoille tehtäviä. Haastateltavien mukaan on selvää, että työtehtävien täytyy olla erilaisia. Kukaan ei voi osata kaikkea, joten osaamista on jaettava. Merkittävää atk-suunnittelijan ja suunnittelijan välisessä erottelussa on se, että raja niiden välillä on jyrkkä ja siitä pidetään tiukasti kiinni, eikä rajaa haluta lieventää. Haastateltavat jopa puhuvat suoraan käskyjen noudattamisesta. Yksi tiimitoiminnan tavoitteista tässä organisaatiossa on se, että osaamista pyrittäisiin laajentamaan ja työtehtäviä kierrättämään. Eri titteliin muodostama kahtiajako rajoittaa kuitenkin tämän yhteisen tavoitteen syntymistä. Halua tälle kuitenkin on. Kehityksen suunta näyttäisi olevan myös tavoittelemisen arvoinen. Yhdessä tiimissä ei ollut kuin yksi suunnittelija, joka ei voinut kaikkea hänelle kuuluvia töitä. Töitä oli siis jaettava atk-suunnittelijoille. Haastateltavat kertoivat töiden sujuvan hyvin ja kehityksen olevan oikeanlainen. Kaikissa tiimeissä jako ei kuitenkaan ollut näin selvä. Yhdessä tiimissä suunnittelijat ja atk-suunnittelijat tekivät kaikki toistensa töitä lähinnä sen takia, että jäseniä tiimissä oli niin vähän. Este osaamisen laajentamiselle ja tehtävien kierrättämiselle piilee muutoksen suuruudessa. Eri nimikkeiden alla olevat

tehtävät vaativat paljon erikoisosaamista, joten prosessi on pitkäkestoinen. Tiimiytymisen nähdään tavoittelemisen arvoisena asiana – myös muissa tiimeissä.

“K: Millaisena näet atk-suunnittelija–suunnittelija –välisen jaon?

V: Se on aika jyrkkä se jako!” (T2H1)

“Systeemisuunnittelija ja atk-suunnittelija kahtiajako. Tässä talossa se on ollut yllättävänkin voimakas se jako” (T4H1)

“He (suunnittelijat) sitten käytännössä määrittelee aika pitkälle sitä toimintaa. Minä olen atk-suunnittelija ja toteutan sitten niitä käskyjä. Mutta siitä pyritään eroon, että mäkin oon tällaisissa ohjausryhmissä. Sitä kautta se on loiventumassa.” (T4H1)

“V: Meidän tiimissä on yksi suunnittelija. Muut on on atk-suunnittelijoita. Kyllä se tarkoittaa sitä, että atk-suunnittelija joutuu tekemään suunnittelijan töitä myös. Suunnittelija on ollut semmoisena asiantuntijana mukana. Aiemmin oli hyvin tarkka jako.

K: Onko se tavoittelemisen arvoinen asia?

V: On. Siihen tarvitaan vain aikaa. Perustavaa laatua oleva muutos. Suunnittelija kutsuu koolle, tekee muistiot ja tekee ratkaisuehdotukset. Ei yksi ihminen tee samassa ajassa missä hän aiemmin pelkästään valmiin suunnitelman mukaan sen ohjelmiston. Se on semmoinen asia mitä ei ymmärretäkään johdossa päin, että kuinka paljon suht yksinkertaisenkin ohjelmiston ylläpitäminen vie aikaa.” (T5H2)

Taustalla vallitsee kuitenkin erilaisia asenteita osaamisen laajentamisesta. Suurin osa suunnittelijoista on sitä mieltä, ettei eri tehtävänimikkeiden alla olevia työsisältöjä pystytä jakamaan ja yhdistämään. Suunnittelijat eivät halua myöskään luopua omasta osaamisestaan. Tämä koetaan vaikeaksi, vaikka se edistäisikin tiimin yhteisen tavoitteen saavuttamista ja tehokkuuden lisäämistä. Jäsenten tavoitteet ovat selvästi ristiriitaisia. Atk-suunnittelijat haluaisivat oppia lisää, toisaalta suunnittelijat eivät haluaisi luopua. Tämä on aiheuttanut ristiriitoja tiimin sisällä, mikä näkyy hyvin observoinnin tuloksissa. Tällaista asetelmaa suunnittelijoiden ja atk-suunnittelijoiden välillä tukevat erilaiset käsitykset suunnittelijoiden välillä. Yksi haastateltavista kertoi tietävänsä osan pitävän tietoisesti kiinni rajoista ja vastustavansa muutosta.

“Tietomäärä on valtava, joka tarvittais kaiken hallintaan. // Menehän tää päällekkäin. Mä en edes tiedä olisko se hyvä, että kaikki tekis kaikkien töitä. Rajat on pidettävä selvinä, että tiedetään, kuka tekee mitä. (T2H2)

“Tunnen silleen (tavoitteista)...vähän vaikee sanoo, että ...siin on tietenkkin sekin, et siinä on tavallaan pitempi kokemus ja on tavallaan....laajempi kokemus. Mä olen tehnyt joitain sovelluksia, jotka on nyt täytynyt antaa pois, kun mä siirryin tähän tiimiin töihin. Jollakin tapaa mä koen, että mun osaamiseni ja tietämykseni supistuu, koska tiimillä on tietty sovellusalue, mitä hoidetaan. Tavallaan on vielä vaikeempi päästä siitä eroon ja tehdä muuta välillä.” (T3H2)

“K: Ihmiset on sanonu, ettei olis mahdollista?

V: Aijaa...meillähän on semmoisia ihmisiä. Kyllä mä tiedän, että on vastustusta.” (T1H1)

Observoinnin tuloksista nousi esille se, että tiimien sisälle muodostuu kahteen eri luokkaan kuuluvia hierarkia/statuseroja. Tiimin sisälle muodostuu toisaalta tiimin yhteyshenkilön roolista johtuvia valtaeroja ja toisaalta entisistä eri ammattinimikkeistä johtuvia eroja. Jokaisessa tiimissä on aina tiimin yhteyshenkilö, joka vastaa yhteydenpidosta tiimiläisten ja muun organisaation välillä. Tämä rooli ei ole pysyvä, vaan se vaihtuu noin puolen vuoden välein. Useissa tiimeissä tiimin yhteyshenkilö toimi tiimipalaverissa myös puheenjohtajana. Poikkeuksen teki kaksi tiimiä, joissa puheenjohtajana toimii jokainen tiimiläinen vuorollaan. Yhdessä tiimissä kierrätettiin kaikkia eri tehtäviä mm. myös sihteerin töitä. Puheenjohtajan rooli ja vaikutukset osoittautuivat mielenkiintoisiksi. On luonnollista, että puheenjohtaja toimii keskustelua johdattelevana ja ohjaavana jäsenenä. Näin olikin lähes jokaisessa tiimipalaverissa. Ainoastaan yhdessä palaverissa puheenjohtaja ei ollut ohjaavassa tai kontrolloivassa roolissa, vaan kaikki tiimin jäsenet pitivät yhteisesti huolta keskustelun tarkoituksenmukaisesta etenemisestä.

Mielenkiintoista puheenjohtajan roolissa oli sen näkyvyys ja tärkeys verrattuna tiimipalaverissa koettuun ilmapiiriin vapauteen. Tutkija piti ilmapiiriä avoimena ja vapautuneena silloin, kun kaikki tiimiläiset osallistuivat keskusteluun oma-aloitteisesti ja suhteellisen tasapuolisesti. Vaihtelua osallistumisessa esiintyi luonnollisesti: toiset olivat jonkun tietyn alueen asiantuntijoita, toiset eivät tästä käsiteltävästä asiasta niinkään olleet kiinnostuneet. Sinä ajankohtana, jolloin observoinnit tehtiin, esityslistoilla oli runsaasti

yleisiä, koko tiimiä käsitteleviä asioita. Tämä oli erinomaista, sillä niiden pitäisi kiinnostaa kaikkia. Tilanne oli näitä kohtia käsiteltäessä tutkijan kannalta otollisempi, kuin jos palavereissa olisi puhuttu ainoastaan tiukkoja substanssiasioita.

Havainnoista nousi esille se, että puheenjohtajan rooli oli huomattavan korostunut silloin, kun ilmapiiri ei ollut avoin ja vapaa. Tällöin puheenjohtaja kontrolloi keskustelun kulkua voimakkaammin kuin avoimen ilmapiirin tiimeissä. Voimakkaimmin se näkyi, kun erään tiimin puheenjohtaja löi nyrkin vihastuneena pöytään keskustelun lopettamiseksi. Puheenjohtaja saattoi antaa joillekin tiimiläisille töitä. Varsinkin vapaaehtoisia etsittäessä puheenjohtaja oli se, joka viime kädessä ehdotti jotain tiimiläistä vapaaehtoisiksi. Puheenjohtaja saattoi sanoa esimerkiksi seuraavasti: “onko nyt sitten vapaaehtoisia vai ehdotetaanko <nimi>?” (2). Vaivaantuneen ilmapiirin tiimeissä yhteenvetäminen, kyseleminen, konfliktien ratkaisu, tarkennuksien esittäminen olivat tyypillisiä puheenjohtajan kommentteja keskustelussa. Puheenjohtaja saattoi jopa esittää äänestystä, kun yksimielisyyteen ei eräässä konfliktissa päästy. Tiimeissä, jossa ilmapiiri oli avoin ja vapaa, puheenjohtajan rooli jäi lähinnä siihen, että hän piti huolen, että kaikki asiat tulivat käsiteltyä. Eräässä tiimissä kävi niin, että huolimatta roolistaan puheenjohtaja oli hyvin vähän äänessä. Jokainen tiimiläinen osallistui tasapuolisesti keskusteluun, eikä puheenjohtajan tarvinnut puuttua asioiden kulkuun. Yhden tiimin tapaus antaisi viitteitä myös siitä, että vahva puheenjohtajan rooli olisi myönteistä hieman sulkeutuneen ilmapiirin tiimissä. Tässä tiimissä puheenjohtaja piti huolen siitä, että kaikki varmasti tulivat kertoneeksi omista töistään ja mielipiteistään. Jäsenet kertoivat myöhemmin tiimissä vallitsevan avoimen ilmapiirin.

Observoinnin analyysissä syntyi viitteitä myös sille, että status- ja hierarkiaeroja syntyi eri ammattinimikkeiden – atk-suunnittelija ja suunnittelija – välille. Kolmessa tiimissä oli selvästi havaittavissa se, että suunnittelijan nimikkeellä olevat puhuivat ja osallistui-
vat keskusteluun eniten. Syy tähän löytynee työnsisällöllisistä kysymyksistä. Käsiteltävät asiat koskivat huomattavan usein sellaisia alueita, joihin suunnittelijat pystyvät ja halusivat esittää kommenttejaan. Näihin aihealueisiin ei atk-suunnittelijoilla ollut välttämättä mahdollisuutta osallistua. Atk-suunnittelijan ja suunnittelijan välistä statuseroa

kuvaa yhdessä tiimipalaverissa sattunut konfliktitilanne. Konfliktin synnyttivät erimielisyydet työnjakamisesta ja työrooleista. Yksi tiimin jäsen oli halukas menemään erääseen tiimin ulkopuoliseen työryhmään. Tämä tarkoittaisi sitä, että tiimin muille atk-suunnittelijoille tulisi enemmän töitä. Yksi atk-suunnittelija esittikin tähän voimakkaan eriävän mielipiteensä ja ilmaisi, että hänkin haluaisi tehdä suunnittelijan töitä. Reaktiona tähän eräs tiimin suunnittelijoista aloittaa väittelyn. Hänen mielestään jokaisen on tehtävä ne työt, jotka on asetettu. Jännitettä atk-suunnittelijan ja suunnittelijan välillä kuvaa hyvin yksi atk-suunnittelijan kommentti: “kukas ne työt tekee, sinäkö?” Vaikka tämä oli viiden tiimin tiimipalavereissa yksittäistapaus, on se osoitus myös eri nimikkeiden välisistä arvostus- ja valtaeroista.

4.2 Ylläpitotiimien suhde sidosryhmiin

Toisen tutkimuskysymyksen mukaan vastausta haettiin siihen, millainen on ylläpitotiimien suhde niitä ympäröivään organisaatioon ja sidosryhmiin. Eri sidosryhmien merkittävyyttä mitattiin myös sisällön analyysin avulla. Tarkastelun kohteina olivat se, kuinka tärkeä kyseinen osapuoli on tiimin toiminnan kannalta, ja kuinka paljon se vaikuttaa toimintaan. Merkittävimmiksi sidosryhmiksi muodostuivat asiakkaat eli käyttäjät, johtotiimi, projektitiimit, ylläpitotiimit ja kehitysosasto. Työn tekemisen kannalta myönteisiksi sidosryhmiksi nousivat asiakkaat ja kehitysosasto. Kehitysosaston merkitys muihin sidosryhmiin nähden ei ollut kovinkaan merkittävä. Se nähtiin tärkeäksi, sillä se tarjoaa tukea ongelmatilanteissa. Muuta roolia kehitysosastolla ei haastatteluiden mukaan ollut. Muut sidosryhmät saivat enemmän kielteisiä kannanottoja. Toisiin ylläpitotiimeihin suhtauduttiin kovin epämääräisesti. Kokemukset niiden merkityksestä oman tiimin toimintaan olivat neutraaleja.

4.2.1 Suhde asiakkaisiin

Asiakkaat olivat luonnollisesti tärkeimmässä roolissa, sillä heidän puolestaan tulevat kaikki varsinaiset substanssityöt. Tiimiorganisaatio myöntää siis palvelujaan asiakkaille.

Yhteydenpito asiakkaisiin on lisääntynyt tiimeihin siirtymisen jälkeen. Ennen yhteydenpitoa hoitivat ryhmäpäälliköt, nyt tiimiläiset pääsevät suoraan kontaktiin. Tosin tiimeisähän vallitsi atk-suunnittelijoiden ja suunnittelijoiden välinen hierarkiaero, jonka takia atk-suunnittelijan suora kontakti käyttäjiin jää turhan vähäiseksi. Suhteet asiakaspuoleen olivat kaikilla tiimeillä kunnossa, eikä ongelmia ollut. Tiimien ja asiakkaiden välillä vallitsee luottamussuhde. Tätä kuvastaa hyvin muun muassa se, että asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen koetaan erittäin tärkeäksi. Kaiken kaikkiaan haastattelujen sävy oli sellainen, että sovellusten ylläpito on tiimien päätyö, eivätkä tiimitoiminnan kehittämisen tai siihen kuuluvat henkilöstöhallinnolliset työt. Henkilöstöhallinnollisiin töihin liittyi voimakkaasti johtotiimi. Johtotiimi oli eräänlaisesta esimiesasemasta johtuen olennaisen tärkeä ylläpitotiimien toiminnalle, mistä onkin kerrottu edellä.

Vastaajien mukaan suhde ylläpitotiimien ja asiakkaiden välillä muodostuu hankalaksi johtotiimin takia. Sen valta-asema näkyy niin sanotussa priorisointikysymyksessä. Ongelmaa ja priorisointikysymystä voidaan havainnollistaa kuvaamalla työn suorittamisprosessia yksinkertaistettuna. Asiakkaat tilaavat ylläpitotiimeiltä palveluja. Uusia tehtäviä ja toiveita tulee varsinkin nyt paljon vuosi 2000 -muutosten ja EMU:n kolmannen vaiheeseen siirtymisen aiheuttamien muutosten vuoksi. Ylläpitotiimi ei kuitenkaan voi itse ottaa vastuuta työsuoritusten priorisoinnista, vaan johtotiimi päättää, missä tärkeysjärjestyksessä työt tehdään. Tämä on haastateltavien mielestä hyvin ongelmallista, koska johtotiimi puuttuu siis työn sisällöllisiin asioihin. Tämä on tiimijattelun vastaista.

Tämä onkin yksi tärkeimmistä johtotiimin kontrolloivista vaikutuksista. Vielä on epäselvää, kuka päättää töiden tärkeysjärjestyksestä. Tällä hetkellä tiimit joutuvat odottamaan johtotiimin päätöstä. Tämän haastateltavat kokevat suureksi ongelmaksi, joka haittaa tiimityötä. Vaikka ohjausryhmissä käsitellään työhön vahvasti liittyviä asioita, ei tiimillä ole niiden suorittamiseen liittyvissä asioissa paljoakaan päätäntävaltaa. Sen on odotettava johtotiimin mielipidettä. Toiminta tuntuu tästä johtuen turhauttavalta. Priorisointiin liittyvät epäselvyydet haittaavat myös yksilötasolla sitoutumisen kehittymistä. Työntekijöille syntyy epävarmuutta siitä, mitä töitä pitäisi tai saa tehdä. Keskittymisky-

ky vähenee, kun itse ei saa päättää töiden suoritusjärjestyksestä.

“Sitten liittyy priorisointikysymys. Tiimin pitäisi kai itse voida määrätä, että missä järjestyksessä se töitä tekee. Mutta näin ei ole. Ainahan ne on asiakkaat jotka määrää. Mutta kun sitä ei ole vielä kukaan määritellyt, että missä se priorisointi tehdään ja kenen toimesta ja millä tavoin. Sitä vain kuvitellaan että kyllä te sen jotekin teette, sitä ei koskaan sanota. Ja sitten se on viime kädessä ohjelmoija joka sen tekee. Mä nyt teen tänään tätä ohjelmaa ja en tee muuta. Se menee ruohonjuuritasolle se priorisointi ja se ei ole hyvä asia. Sitten tulee kuitenkin se epä-tietoisuus, että teenköhän mä nyt ollenkaan oikeita hommia vai pitäiskö mun tehdä jotain muuta.” (T2H2)

Byrokrania ja sopiminen vähemmälle olisi se ensimmäinen projekti. Se vie aikaa liikaa. Mutta se veisi myös entiseen. Ajatustyö vaatii keskittymisestä, niin työn ulkopuoliset asiat häiritsee keskittymistä. Piilokustannukset saattaisi olla käyttäviä lukuja. Työskentely on tämän kaiken takia tehotonta. Vastuualueiden tarkempi määrittely. Ettei se jäis roikkumaan ilmaan, että kyllä ne työt priorisoituu itsestään. (T2H2)

“K: Jos sais parantamisen arvoisia asioita listata, niin mitä lähtisit kehittämään?
V: Tiimillä ei ole käytännössä mitään päätäntävaltaa. Töiden priorisointi. Tiimillä pitäis olla enemmän valtuuksia sanoa, että mitä tehdään ja kuinka nopeasti.
K: Kuka määrälllee?
V: Ei entiselläkään ryhmällä ollut päätäntävaltaa. Tietysti ohjausryhmissä keskustellaan ja tehdään jonkintasoisia päätöksiä. Mä en edes tiedä, että mikä on se ylin päättävä elin, joka päättää että tiimissä nro. 1 tehdään näin ja näin paljon. Siihen tarvittais enemmän tiimin näkemyksestä.” (T1H2)

Observoinnin tuloksena tiimipalavereissa korostuivat asiakkaat ja johtotiimi. Ehkä selviten näkyivät käyttäjien eli asiakkaiden asettamat paineet ja toiveet tiimiä kohtaan. Heistä puhuttiin paljon. Keskustelujen sisältö liittyi asiakkaiden kautta tuleviin töihin. Asiakkaat voivat esimerkiksi esittää liiketoiminnan kautta tulevia muutoksia tietojärjestelmiin. Usein tiimipalavereissa keskusteltiin ns. ohjausryhmistä, jotka ovat tiimin ja asiakkaiden välinen keskustelufoorumi. Erään tiimin palaverissa suureksi puheenaiheeksi nousi oman tiimin vaikutusvalta ohjausryhmissä. Tiimiläiset näkivät, että näissä kokouksissa joudutaan etenemään asiakkaan päätäntävällän mukaan. Tiimit ovat tiimin jäsenten mukaan sivuroolissa. “Heidän pitäisi ottaa huomioon meidätkin” ja “ne tuputtaa hommia” kuvaavat hyvin tiimin nro. 3 käsityksiä ohjausryhmistä. Vaikka haastattelussa tiimiläiset kertoivatkin suhteiden asiakkaisiin olevan kunnossa ja että ohjausryh-

mien kokouksissa käydään läpi “kunnon asiaa”, niin silti ne tuntuvat joistakin tiimin nro. 3 jäsenistä turhauttavilta. Yksi saman tiimin jäsenistä ehdottikin, että perustettaisiin uusi ryhmä, jossa tiimillä olisi enemmän sananvaltaa.

4.2.2 Suhde projektitiimeihin

Projektitiimien vaikutus ylläpitotiimien töiden sujuvuuteen tai etenemiseen oli yksipuolinen. Ne ainoastaan veivät ylläpitotiimeiltä resursseja työntekijöiden muodossa. Osastolla on parhaillaan käynnissä runsaasti suuria kehittämisprojekteja, jotka tarvitsevat paljon työvoimaa. Silti samaan aikaan on aikaisemmista sovelluksista pidettävä huolta. Tarvittavaa työvoimaa otetaan käyttöön siis ylläpitotiimeistä, mikä aiheuttaa luonnollisesti suorituspainetta. Vähemmällä määrällä ihmisiä on pärjättävä suuremmasta määrästä töitä. Projektitiimien vaikutus on siis ainoastaan henkilöstöressurssien liikuttelu ylläpitotiimeistä projektitiimeihin. Ylläpidettäviin sovelluksiin tai työnsisällöllisesti projektitiimeillä ei ole minkäänlaista vaikutusta, tai sitten se on hyvin vähäistä. Monet haastattelut kertoivatkin, etteivät he tunne sitä, mitä projektitiimeissä tehdään. Useimpien tieto rajoittui ainoastaan käsitykseen, että siellä rakennetaan graafiseen ympäristöön uutta sovellusta.

Projektitiimit luovat entisten sovellusten päälle uutta graafiseen ympäristöön rakennettua sovellusta, mikä vaatii paljon kehittämistyötä. Tästä syystä kyseisiä ihmisiä on koulutettu paljon ja heidät on eristetty ylläpitotiimeistä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan projektilaisten oli määrä palata takaisin omaan kotitiimiinsä projektin päätyttyä. He ovatkin edelleen “kirjoilla” kotitiimiinsä, vaikkeivät tälle teekään mitään töitä. Apua annetaan ainoastaan silloin, kun ylläpitotiimissä syntyy vakava ongelma ja juuri tämä projektista siirtyneen ylläpitämä osa-alue vaatii paljon asiantuntemusta. Tällöin projektitiimiläinen siirtyy hetkeksi tekemään töitä kotitiimilleen. Selvää käytäntöä projektitiimin ja ylläpitotiimien rajapinnan välillä ei ole. On epäselvää, kuuluuko projektitiimiin siirtynyt kotitiimiinsä, kuuluuko tämän osallistua kotitiiminsä tiimipalaveriin vai eikö hänen tarvitse pitää mitään yhteyttä. Tämä aiheuttaa ylläpitotiimien keskuudessa häm-

mennystä. Noin puolet olivat sitä mieltä, että projektilaisten kuuluu saada olla rauhassa eikä heidän tarvitsisi osallistua mitenkään ylläpitotiimin toimintaan. Loppujen mielestä menettelytavoissa on parannettavan varaa. Haastateltavien mielestä on haittaavaa ja ärsyttävää, että projektilaiset ovat näennäisesti kotitiimin jäseniä. Osastolle pitäisi luoda selkeä malli siitä, mihin ylläpitotiimeistä projekteihin irrotetut ihmiset oikein kuuluvat. Epäselvät käytännöt vähentävät entisestäänkin hajanaisen tiimiorganisaation yhtenäisyyttä. Tämä vaikuttaa vastaajien mukaan kielteisesti tiimihengen syntymiseen.

“K: Entäs projektit?

V: Tässä tullaan aika mielenkiintoiseen asiaan. Mikä näkyi tossa tiimipalaverissa. Sieltä puuttuu monta tiimiläistä. Tää on niinkun aivan järjetöntä tän tiimiajattelun kannalta. Tää on aivan erillään tää projektiporukka. Se herättää pahaa verta. // Tää on todella typerää. Meillä on kolme Cool-projektissa, ja niitä ei ole monta kertaa tuolla tiimikokouksissa nähty. Tää on aivan naurettavaa...

K: Olisiko muuta ratkaisua?

V: Sitten pitää päättää että onks ne meidän tiimissä, jos ne on niin ne on sitten kunnolla. Tai sitten perustetaan jonkunlainen uus, oma tiimi. Mutta ei ole sitten olevinaan tässä, ja sabotoimassa meidän tiimihenkeä poissaolollaan.” (T2H1)

“K: Entäs nää projektitiimit?

V: Aika vähän. Siinä vaiheessa, kun se siirtyy projektiin, niin se on projektissa mukana. Se on hyvä näitten ihmisten kannalta hyvä.” (T5H2)

“K: Miten voisi parantaa, onko muuta mahdollisuutta? Kun nähdään ongelmallisena, että ihminen on nimellisesti tiimissä mukana..

V: Meidän tiimissä on niin selvää, että ei me olla yritettykään että ne tekis meidän tiimin hommia. Jos on projektissa, niin ok se sitten on. On käyty kysymässä. On naristu vuosia siitä, että kun on projektissa niin saako siellä sitten olla rauhassa. Mun mielestä pitää olla.” (T1H1)

Kaikki haastateltavat ymmärtävät, että projektien on pakko edetä ja niihin on pakko siirtää työvoimaa. Erityisen ikävältä tuntuu se, kun ihmisiä siirretään nopealla aikataululla. Yllätykset ovat pahimpia voimavarojen riistäjiä. Ehdotuksena yksi haastateltavista esitti joidenkin kiireellisten ja yllätyksellisten töiden ulkoistamista. Tällöin välttyttäisiin siltä, että ylläpitotiimeistä jouduttaisiin ottamaan ihmisiä. Projektitiimien töiden ulkoistaminen voisi olla myös helpompaa, sillä kieli ja ympäristö ovat uudempia, jolloin osaavia työntekijöitä olisi enemmän saatavilla.

“K: Olisiko sitten asian käsittelyssä parantamisen varaa?

V: Ehkä projekteissa voisi ... kun täytyy uusiin asioihin kouluttaa. Voitais käyttää enemmän ulkopuolista työvoimaa. Konsultteja ostamaan. Silloin tiimeihin jäisi enemmän asiantuntijoita. Ulkoistaminen voisi olla paikallaan pikahälytyksissä. Katastrofitilanteissa käytettäis konsultteja. Mieluummin niin, kun otettais tiimien entisestäänkin tiukoista resursseista pois. Yllätyksellisyys pahasta.”

(T1H2)

Haastateltavien suhtautuminen projektitiimien tekemään työhön oli yleensä ihannoiva ja omaa työtä vähättelevä. Nähtiin, että projektitiimeissä tehdään mielekkäämpää työtä kuin omassa ylläpitotiimissä. Uuden kehittäminen ja luonti voittaa järjestelmien ylläpidon ja muutostöiden tekemisen. Paitsi oma suhtautuminen niin myös haastateltavien käsitykset muiden suhtautumisesta ylläpitoon olivat ei-arvostavia. Haastateltavien mukaan kukaan ei arvosta ylläpitotiimien tekemää työtä. Konkreettisesti tämä näkyy siten, että projektien tekemä työ ajaa joissain tilanteissa ylläpitotiimien ohi. Poikkeaviakin käsityksiä projektitiimien ja ylläpitotiimien välisestä arvostuserosta oli. Erään haastateltavan mukaan kysymys oli siitä, arvostaako itse omaa työtään vai ei. Projektitiimit nähdään parempana ja tavoittelemisen arvoisena paikkana. Statuseron syynä eräät haastateltavat pitävät henkilön omaa tulkintaa työnsä mielekkyydestä ja arvokkuudesta.

“Kyllä ihmiset on tätä mieltä, ettei ylläpitoa arvosteta. Vois ajatella, että projektit on arvokkaampia ja onhan siitä kirjallisia todisteita, että joku että tietojenkäsittelyjohtoryhmä voi käsitellä kokouksessaan, että kehitysosaston täysituki täytyy asettaa jonkun kehitysprojektin taakse. Silloin me ollaan jollain muulla kuin ensimmäisellä sijalla. Kyllä se varmaan on, että kehittäjät on ensimmäisellä sijalla.” (T2H1)

“K: Projekteissa on sitten hyvä olla?

V: Ne tykkää siitä, se on nimenomaan sitä, et tehdään vaan uutta. Se on hirveen hauskaa tehdä uutta. Sehän on jokaisen unelma. Että on mukana alusta lähtien.” (T5H1)

“K: Miten sä näät projektit?

V: Mulla on hieman poikkeava mielipide siinä. Aina kun puhtaan siitä, että arvostetaanko ylläpitoa vai ei. Niin kyllä se lähtee siitä, että arvostaako sitä omaa työtänsä vai ei. Kauheesti kadahditaan sitä, että jäädään jotenkin kehityksestä jälkeen, kun ei olla päästy sinne projektiryhmään ja tekee sillä uudella kehittimellä. Mutta mä on tehny uutta koko aika ja luo uusia sovelluksia, vaikka se tehdään vanhalla kehittimellä. Niin en näe sitä ylläpitona enkä näe projektien epätietoisuutta ja hankaluuksia ja paineita herkkuna. Mä en nää sitä kadahditta-

vana asiana. On semmoisia jotka näkee sen ja kokee sen et heiät on laitettu ja pistetty eliniäks tänne ylläpitotiimiin.” (T3H2)

4.2.3 Suhde muihin ylläpitotiimeihin

Eri ylläpitotiimit näyttävät olevan hyvin erillään toisistaan. Vaikka eri sovellusalueilla on paljonkin yhteistä ja tiimit joutuvat tekemään toistensa kanssa yhteistyötä, on silti havaittavissa niiden eristymistä. Ylläpitotiimeistä on muodostumassa erillisiä saarekkeita tiimiorganisaation sisällä. Haastatteluista kävi ilmi, etteivät tiimiläiset välttämättä tiedä, mitä toisissa tiimeissä tapahtuu tai mitä siellä tehdään. Tähän vaikuttaa luonnollisesti sovellusalueiden erilaisuus. Psykologiset rajat sellaisten tiimien välillä, joilla ei ole yhteistä nimittäjää, ovat suuret. Pieni osa haastateltavista kertoi tietävänsä paljonkin toisten tiimien toiminnasta. Tämä kuitenkin koskee vain pitkään talossa olleita. Vastatulleet eivät luonnollisestikaan ole vielä perillä ison osaston kaikista osasista.

Tiedonkulku tiimeiltä toisille on vähäistä. Jokaisen tiimipalaverin pöytäkirjat on nähtävissä, mutta niistä välittyvän tiedon saaminen on jokaisen tiimiläisen omasta aktiivisuudesta kiinni. Muuta mahdollisuutta epävirallisten kanavien ja osastopalaverien lisäksi ei ole. Osastopalaverien tarkoitus olisi olla juuri osaston sisäinen tiedotustilaisuus, jossa käytäisiin yhteisiä asioita läpi. Tiimiläisten mielestä osastopalaverit ovat kuitenkin melko turhia. Niistä on tullut luentomaisia tilaisuuksia, joilla ei ole suurta merkitystä. Epävirallisilla kanavilla tarkoitetaan käytävillä, kahvitauoilla, ruokatunnilla jne. käytäviä keskusteluja työhön liittyen. Ei voida kuitenkaan luottaa, että kaikki saisivat tarpeellisen informaation näitä kanavia pitkin. Vastaaajien mukaan tarpeellinen tieto ei välity tiimeiltä toisille. Tiedonkulun vaikeutta lisää tiimiorganisaation lukuisat työryhmät ja projektitiimit. Ne eristävät työntekijöitä edelleen toisistaan. .

Työn ulkopuolinen sosiaalinen kanssakäyminen on myös vähäistä jopa tiimin sisällä. Tiimiorganisaation eri tiimien välillä ei ole juurikaan mitään yhteistä. Välillä vallitsee “moikkaussuhde” (5). Esimerkiksi tiimipalaverit koetaan hyvin tärkeiksi pelkästään sen vuoksi, ettei muita mahdollisuuksia ole sosiaaliselle kanssakäymiselle. Ei ole olemassa

tilaisuuksia, joissa voisi aidosti keskustella yhteisistä asioista. Tiimit ovat keskenään tekemisissä yhä vähemmän, mikä saattaa eristää tiimejä entisestään. Haastateltavat pitävät vaarana, että osaston yhteinen tavoite unohtuu eikä tiimiorganisaatio toimi enää “yhteen”. Samoin avun pyytäminen toisilta tiimeiltä voi tulla vaikeammaksi, kun työntekijät ovat vähemmän vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

“K: Pitäiskö osaston olla tekemisissä itsensä kanssa. Että nyt keskitytään enempi tiimiin?”

V: Siinä on vaara tarjolla että siinä vois käydä niin. En sano, että olis käyny niin. Jotenkin on semmoinen mielikuva, että ennen vanhaan toiminta osastolla oli semmoista vähän enempi me-henkistä. Kai se on toi kiristynyt työtahti, ettei vietetä vapaa-aikaa yhdessä. Ei siinäkään välttämättä pahoja puolia oo, että kyl-lähän se vähän edesauttaa sitä.” (T4H1)

“Tavallaan nää tiimit jotenkin, kun oli siitä puhetta, että keskustellaan pöytäkirjojen kautta, niin semmoinen sosiaalinen kanssakäyminen jää vähälle. Esimerkiksi tuolla haettiin kahvi aina kerrokseen että siellä istu neukkarissa koko porukka. Täällä ei ole sellaista. Tiimin porukka voi lähtee yhdessä kahville, muttei sellanekin se oli niitä ainoita sosiaalisia tilanteita, et jää hirveen vähiin. Vois sitä lähtee selvitystilanteissa tai kun tulee että menee toisen tiimin alueelle niin se on varmaan aika moinen kynnyks ja se kynnyks nousee aina lähtee sinne toiseen tiimiin. Kun ei enää, että ei me edes tiedetä, että mitä kukin tiimi tekee ja kuinka paljon niistä on muissakin ja missäkin hankkeissa ja kuinka paljon tiimistä on projekteissa. Emmä tiedä onko tiimin yhteyshenkilöillä parempaa kuvaa. Ei välttämättä. Sellanen jotenkin niinku jää, että se keskittyy liiaksi tähän tiimin. Ei osaa suhteuttaa, että me ollaan osasto ja pala sitä.” (T3H2)

Haastateltavat näkevät vaaran, että osasto ei toimi enää yhteisen päämäärän hyväksi. Jossain määrin näin on jo käynytkin. Viestinnän vähäisyys osaston sisällä näyttää olevan osa tiimiorganisaation tehokkuuteen liittyvää ongelmaa. Tällä hetkellä tiimit näyttävät pitävän kiinni omista resursseistaan tiukasti kiinni. Lisäksi mahdollisuudet yhteisiin tilaisuuksiin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen tiimiorganisaation sisällä ovat hyvin niukat. Samoin tiedonkulun ja yhteisten tilaisuuksien puutteesta johtuen osaston tavoite hämärtyy tiimiläisten keskuudessa. Vastaajien mukaan ihmiset eivät tunne toisten tiimien toimintatapoja, sovellusaluetta tai muuta, mitä tiimeissä tapahtuu. Osastolle on syntynyt niin paljon erilaisia työryhmiä ja tiimejä, joista ei enää tiedetä paljoakaan. Erilaisten yhteisöjen määrä vaikuttaa negatiivisesti osaston yhteisen toimintaan.

“Enemmän pitäis olla osaston kokonaisuus..eteenpäin vientiä. Eilen puhuttiin oikeaa asiaa, kun puhuttiin benchmarking tutkimuksesta, että niillähän viedään osastolla eteenpäin. Että enemmän pitäis olla. Ihmisille tehtäis selväks...että toittottaa sitä tavoitetta ja tukee, että mitä täs ollaan tekemässä. Se jää semmoiseksi laimeeks.” (T1H1)

“Se on tässä tiimien ja projektien välisissä asioissa, on tällainen resurssi asia, että kaikki pitää kiinni omistaan kiinni kynsin hampain. Kaikki on meiltä pois. Että se että tehdään yhteisiä ajatuksia, niin se häviää. Vaikka ymmärretään, että tehdään yhteisiä asioita, mutta että tässä on tää raja, eikä sen yli mennä.” (T3H1)

“K: Jos väittäisin, että tiimiorganisaatio ei pelaa yhteen, pitääkö tää väite jossain määrin paikkansa ?

V: Kyllä mä sanoisin että pitää paikkansa, mutta en sanois, että olis se ryhmäkään...” (T1H2)

“Mä en ymmärrä miten tää sekamelska toimii yhteen, kun on niin paljon erialisia tahoja. Tää on sekahedelmäsoppa, jota voitaisi virtaviivaistaa.” (T2H2)

Myös ylläpitotiimien sisällä näkyy rakenteellisia ongelmia. Henkilöstöä joudutaan liikuttelemaan suhteellisen paljon, mikä haastateltavien mukaan heijastelee perustavanlaatuisia ongelmia tiimiorganisaation rakenteissa. Epäillään, että tiimit on muodostettu väärin perustein. Tähän löytyy perusteluita, sillä esimerkiksi tiimin nro. 2 sisällä on käytännöllisesti katsoen neljä eri tiimiä, jotka eivät ole juurikaan tekemisissä toistensa kanssa. Silti budjetit, työn seurannat jne. koskevat koko tiimiä. Kuitenkin kun peruslähdekohta on töiden tekeminen, vääränlaiset organisaatorakenteet ja byrokratia muodostavat esteitä ja ongelmatilanteita.

“K: Sitoutumisen kannalta, tunnetko kuuluvaa tiimiin?

V: Mä en usko, että kukaan tuntisi niin. Ainakaan meidän tiimissä. Ei tässä puhalleta yhteen hiileen. Neljäsosa tekee lisätuvakuutukseen, toinen neljäsosa tekee toista. Puolet on sitten projekteissa. Koska tää jako on tämä, niin estää yhteishengen muodostumisen. Puhuvat keskenään. Työasiat ei sitä vaadi. Jako olisi pitänyt tehdä toisella tavalla. <Nimi>-tiimissäkin on muutamia ihmisiä, joita joudun vaivaamaan oikein paljon. He tuntuis kuuluvan luonnollisesti samaan tiimiin.“ (T2H2)

4.2.4 Suhde työryhmiin

Yksi merkittävä sidosryhmä ovat tiimiorganisaatioissa toimivat ad hoc -tyyppiset työryhmit. Niitä on runsaasti. Vastaajien mukaan ne haittaavat hidastamalla varsinaisen substanssityön tekemistä. Aika menee erilaisissa työryhmissä istumiseen, ja keskittyminen kärsii. Erilaisia työryhmiä on hyvin paljon suhteessa niiden asiasisältöön ja tärkeyteen. Vastaajat kertoivat, että ryhmiä on niin paljon, että kahdessa eri työryhmässä saattaa istua lähes samat jäsenet. Sekaannusta syntyy, kun tällaiset kokoukset sattuvat olemaan peräkkäin. Haastateltavien mukaan "kissanristiäisiä" pitäisikin järkiperaistaa, sillä työryhmit näyttävät olevan helppo ratkaisu esiin tuleviin ongelmiin. Työryhmit perustetaan joko ohjausryhmissä tai sitten johtotiimi päättää niiden perustamisesta. Johtotiimi myös rekrytoi niihin jäseniä ylläpitotiimeistä.

Haastateltavat kertoivat, että niiden vaikutus jää vähäiseksi, koska mitään päätäntävaltaa tai resursseja ei niille ole myönnetty. Syy, miksi näitä työryhmiä perustetaan on osaksi siinä, että tiimiytymisprosessi poisti yhden esimiesportaana. Ryhmäesimies hoiti työryhmien nykyään tekemiä töitä. Työryhmien runsas määrä ei ole kuitenkaan pelkästään johtotiimin tai tiimi-idean syytä. Useimmille niistä on olemassa selvät perustelut. Toteutustavassa on haastateltavien mukaan kuitenkin parannettavaa. Työryhmien merkitys tiimiorganisaation kannalta korostuu entisestään, koska ne ovat lähes ainoat foorumit, joissa käsitellään tiimiorganisaatiota koskevia asioita. Yhteydenpito muihin tiimeihin on suhteellisen vähäistä. Työryhmissä pystytään vaihtamaan kokemuksia eri asioista.

4.3 Yksilön asema

Vastauksia yksilön asemaan haettiin tarkastelemalla omia vaikutusmahdollisuuksia, työtehtäviä sekä suhteita muihin tiimin jäseniin. Alkuperäisen haastattelurungon ulkopuolelta nousi esiin kaksi taustamuuttujaa, jotka myös liittyvät kokemukseen omasta asemasta tiimissä. Atk-suunnittelijan ja suunnittelijan väliset erot sekä talossa oloaika luovat omat erityispiirteensä yksilön kokemaan asemaan.

Yksilön asema tiimissä on töiden kannalta muotoutunut selväksi. Lähes kaikki haastateltavat nimesivät hyvin tarkasti oman tehtävänsä ja vastualueensa. Noin puolet haastateltavista olivat olleet talossa jo hyvin pitkään (enemmän kuin kaksi vuotta). Näiden työntekijöiden kokemukset omasta asemasta näyttäisivät olevan selkeämpiä kuin vasta vähän aikaa talossa olleiden. Kuitenkin tiimiajattelun kannalta oma paikka tiimissä on jäänyt epäselväksi. Osa vastaajista tunsivat kuuluvansa tiimiin ja paikkansa hahmottuneen, osa ei ollut vielä pystynyt jäsentämään omaa asemaansa tiimissä. Suhde muihin jäseniin tuntui vielä epäselvältä. Yksi haastateltava kertoikin, että hän voisi periaatteessa olla minkä tahansa tiimin jäsen. Tiimiytymisprosessi ei ole aiheuttanut suurta muutosta ryhmän jäsenten välisten suhteiden kannalta. Lisääntynyt yhdessä työskentely ja yhteiset päämäärät ovat tuoneet kuitenkin selvästi uusia jännitteitä. Auttaminen ja vaikutusmahdollisuudet näyttävät olevan keskeisiä tekijöitä yksilön asemaa tarkasteltaessa. Avun antaminen ja sen saaminen vaikuttavat koettuun aseman vahvuuteen. Ne, jotka auttoivat tai saivat apua, tunsivat oman asemansa arvostetuksi. Avun ulkopuolelle jääneet kertoivat, etteivät he kuuluneet henkisesti tiimiin.

“Kyllä varmaan sinänsä, että varmaan ihmisillä on selkee kuva siitä, mitä mä teen. Mutta tiimin jäsenenä, ihmisenä, mä olen jäänyt vieraaksi. En varmaankaan ole suuresti vaikuttanut tähän tiimin dynamiikkaan. // Kyllä täällä on varmasti todella hyvää yhteistyötä. Mulle ei olla tultu tyrkyttämään apua.// En silleen henkisesti tunne kuuluvani, mutta toisaalta ei ole mitään voimakkaita antipatioita, että se on vähän semmoinen mitään sanomaton. Mä voisin ajatella, että olen minkä tahansa tiimin jäsen.” (T2H1)

“K: Mikä sun roolis on tässä tiimissä?

V: Mä oon atk-suunnittelija, mut se on nimike vaan. Mä teen suurinpiirtein ihan mitä van. Mä yleensä teen sitten kaikki paskamaisimmat hommat.

K: Millaisena näät sitten oman asemas tiimissä, kun tulee kaikki paskamaisimmat?

V: Emmä välitä siitä. Se on mielenkiintoistakin. Mä nään oman asemani sopivana, hyvänä. Meillä on hirveen kiva henki itseasiassa tiimissä. Semmoinen avunantosopimus, kyllä arvostetaan ja tullaan neuvoimaan. Mukavempi kuin silloin kun oli pomo.” (T5H1)

Vaikka tiimityöhön siirtyminen on vaikuttanut tiimiläisten mielestä vain suhteellisen vähän jäsenten välisiin suhteisiin, on kuitenkin esimiehen poistuminen tuonut lisää vaikutusmahdollisuuksia tiimin sisällä. Ryhmäkoko on pienentynyt entisestä, joten

yhteiselle keskustelulle tulee enemmän mahdollisuuksia. Ilmapiiri useimmissa tiimeissä oli haastateltavien mielestä avoin. Vaikutusmahdollisuudet keskittyvätkin tiimin töiden jakamiseen ja sisäisten asioiden hoitoon. Sen sijaan tiimin ulkopuolella asioihin ei pystytä vaikuttamaan, mikä näkyy ihmisten asennoitumisessa tiimitoimintaan. Omien vaikutusmahdollisuuksien vähyys tuntuu turhautavalta.

K: Millaisena sun tiimikaveris näkee sut tässä tiimissä?

V: Mä en oikein tiä. Mä olisin ite aktiivisemmin voinut sitä selvittää, mut en ole aktiivisesti etsinyt palautetta, ja toisaalta ihmiset ei oo kauheen suorasti sitä antaneetkaan. Ei oo kauheesti ainakaan saanu negatiivista, toisaalta en positiivistaakaan. Et se on ollu neutraalia. // Tiimin ulkopuolisiin asioihin ei pysty vaikuttamaan. Ei ole oikein sellaista foorumia, joissa voisi esittää mielipiteitään. Sellaisia aitoja tilaisuuksia.” (T3H1)

“K: Loppujen lopuks teillä ei ole mitään sananvaltaa?

V: Hyvin vähän, enkä mä siitä tykkää tietenkään.” (T4H2)

“K: Jos teillä tulee joku ongelma, niin minkälaiset vaikutusmahdollisuudet sulla on?

V: Tiimissä aika isot. Keskustellaan lähestulkoon kaikista asioista tiimikokouksissa, ja siellä jokainen saa esittää oman mielipiteensä. Yksittäisellä jäsenellä on suuret vaikutusmahdollisuudet. Siellä on semmoinen avoin ilmapiiri.” (T1H2)

4.3.1 Suhde muihin tiimin jäseniin

Selvitettäessä yksilön sitoutuneisuutta tiimiin aineistosta nousi esille selvästi se, että eri tiimien työntekijöiden mielestä perus- eli substanssityön ts. ohjelmoinnin tekeminen on kaikkein tärkein tehtävä. Sitoutuminen tehtävään oli hyvin voimakasta. Asiakkaiden palvelu ja ohjelmien valmiiksi saaminen lain pykälien asettamien määräysten mukaan nähtiin niin tärkeänä, ettei siitä pidä lipsua. Jäsenet eivät mieltäneet sitoutumista niinkään tiimityönä vaan työtehtävien hoitamisena. Perustyöhön sitoutumista lisää henkilöstön määrän vähyys. Jatkuvasti kasvava työmäärä ja toisaalta vähenevä työvoima saa aikaan paineita. Työt on tehtävä joka tapauksessa. Kaikki tiimien jäsenet eivät nähneet itse tiimiä sellaisena asiana, johon tuntisi tiiviisti kuuluvansa. Tiimihengen luominen ei ollut haastateltavien mielestä tavoite, johon sitoutuisi. Esimerkiksi toisten auttaminen ja työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen saattoivat joissakin tiimeissä jäädä hyvinkin

vähäiseksi. Kokemukset tästä saattoivat vaihdella jopa yhden tiimin sisällä. Eräissä tiimissä toinen haastateltavista kertoi tekevänsä vapaaehtoisesti muidenkin töitä ja auttavansa. Samaan aikaan toinen valitteli sitä, ettei aitoa auttamista ja ryhmän kiinteyttä esiinny.

“Tavoitteet on järkeviä, kysymys on siitä, että töitä tehdään. Ja niitähän tehdään” (T2H2)

“Vaikee sanoa...silleen...että olenks mä sitoutunut tiimiin vai oleks mä...mä näen enemmän sillä tavalla, että mä olen enempi sitoutunut työhön kun siihen tiimiin.” (T3H2)

“Joo. Pakko olla sitoutunut, meillä on niin vähän ihmisiä, niin on pakko olla sitoutunut. Jos ei ole, niin tästä ei oikein tuu mitään.” (T4H1)

“Kyllä mä näen, että mä olen sitoutunut. Mun kannalta on se, että mä oon tähän tiimiin sitoutunut, ja mun vastuulla on tämän tiimin hommat. Jos <tiimin vetäjä> on poissa, niin kyllä mä teen sen hommat kanssa.//Olen valmis tekemään muitakin hommia, mitä muut ei tee” (T5H1)

“Tiimi ei oo kiintee. (T5H2)

Tiimiin sitoutuminen vaihteli paljon eri haastateltavien kesken. Useimpien mielestä vanhasta ryhmätyömuodosta siirtyminen tiimeihin ei tuntunut mitenkään ihmeelliseltä. Tiimityö sujui heti alussa kuten ennenkin. Tiimiin liittyminen nähtiin vaikeana silloin kun tiimiin siirryttiin aivan toisesta tiimistä tai organisaatiosta. Vaikeuksista kerrottiin yleensä se, että muut tiimin jäsenet tai tiimiorganisaatio ei perehdyttänyt ja ottanut uutta jäsentään kunnolla vastaan. Tiimin jäsenet saattoivat pitää itsestään selvänä, että uusi jäsen esimerkiksi tuntee toimintatavat ja toiset jäsenet. Tiimiin liittymistä ja sitoutumista helpottivatkin yleensä muitten jäsenten tutuus ja toimintatapojen samanlaisuus. Heikosti hoidettu perehdyttäminen pitkittää ryhmään liittymistä. Tämä näkyi esimerkiksi observoinnin tuloksissa. Tiimipalavereista kävi selvästi ilmi, että talossa vähän aikaa olleet eivät osallistuneet niin aktiivisesti keskusteluun kuin pitkään talossa istuneet.

Ryhmän muodostumista kiinteäksi haittaa suuresti itse tiimityöskentelyyn liittyvä oheistoiminta. Tämä nousi vahvaksi temaksi haastatteluiden edetessä. Tiimien jäsenet ker-

toivat kaikki olleensa hyvin sitoutuneita varsinaiseen substanssityöhönsä. Kuitenkin tiimien kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvät lisätehtävät nähtiin ongelmallisina ja rasittavina. Sellaiset tehtävät kuin tiimivalmentaja, yhteyshenkilö ja erilaiset muut ad hoc -tyyppiset työryhmät nähtiin suurena rasitteena. Lisäksi tiimitavoitteiden asettaminen, työtuntien budjetointi ja seuranta, lomien organisoiminen jne. ovat kaikki ennen olleet ryhmäpäällikön vastuulla. Koska ryhmäpäälliköt poistettiin tiimiorganisaation hierarkiasta, työt "sälytettiin" tiimien harteille. Tämän tyyppiset työt haittaavat haastatteluvien mukaan suuresti varsinaisen substanssityön tekemistä. Kaikki tiimien filosofiaan ja ideaan liittyvä ei herättänyt haastateltavissa suurta mielenkiintoa. Tiimiytymisprosessi nähtiin keinona tai johdon yrityksenä parantaa työtyytyväisyyttä, eikä tästä syystä saanut kannatusta. Esimerkiksi tiimit asettavat joka vuosi itselleen tavoitteita, joihin heidän pitää pyrkiä. Tavoitteet nähtiin osaksi "tiimivouhotukseen" kuuluvana näennäis-toimintana. Yhden tiimin jäsen ei esimerkiksi muistanut tiiminsä tavoitteita eikä sitä, oliko johto ne hyväksynyt. Tiedostamista kuvaa hyvin se, että tavoitteet laaditaan syksyllä, haastattelut tehtiin toukokuussa. Tiimitoiminnan mukanaan tuomat lisätehtävät vähentävät työskentelymotivaatiota, koska ne nähdään varsinaista työtä haittaavana. Koska tällaiset työt eivät tiimiläisten mielestä paranna ja helpota työtä, ei motivaatiotaakaan löydy. Tiimitoimintaan kuuluvat perustyön ulkopuolella olevat roolit nähdään ylimääräisinä ja toisarvoisinä.

"No, ensiks se (henkilöstöhallinnolliset työt) oli niinku haaste, mutta sitten niistä on syntyny hiljalleen tässä....kukaan ei halua." (T4H2)

"Se on nyt semmoinen yksi rooli, joka on siunaantunut... vähempi vapaaehtoisesti. Jokaisessa tiimissä on oltava yksi tällainen ja tässä tiimissä se nyt satuin olemaan minä." (T4H1)

"Tulee semmoinen tunne, että miksi meidän pitää aina käyttää aikaa siihen. (T4H2)

"Olin aluksi tiimin yhteyshenkilö mutta halusin pois" (T2H2)

Sitoutumisen vähäisyys näkyi myös huonona omanatuntona tiimityöskentelyä kohtaan. Suoranaista syytä tälle tunteelle kukaan ei pystynyt antamaan. Suurimmatkin tiimivas-tustajat näkivät oman asemansa kiusallisena siinä mielessä, että heillä on paljon ajatuk-

sia mielessä, mutta eivät niitä kuitenkaan esitä tiiminsä sisällä. Tiimityöskentelyyn siirtyminen on ollut vaikeaa, mutta kehityksellä nähdään yleisesti ottaen olevan oikea suunta. Joidenkin mielestä organisaatiomuodon voisi palauttaa vanhaan. Haastatteluiden edetessä esille kuitenkin nousi mielenkiintoinen ilmiö, joka on ristiriidassa edellä raportoitujen tulosten kanssa. Suurin osa haastateltavista suhtautui tiimeihin ja tiimimäiseen työskentelyyn hyvin myönteisesti. Haastateltavat korostivat yhdessä tekemisen ja tiimiytymisprosessin tärkeyttä. Tiimien nähdään auttavan työnteossa.

“Mäkin olen huono tiimiläinen siinä mielessä, että mullakin on paljon ajatuksia, mutta mä oli hirveen hiljaa tossa äskeisessäkin palaverissa.” (T2H1)

“Kehityksellä on oma suuntansa. Olen tyytyväinen tiimiasiaan. Työn organisointiin tiimimäisessä muodossa olen tyytyväinen...paljon on tehtävää” (T3H1)

“Tärkeintä on semmoinen yhdessä tekemisen maku. Kukaan ei ole täysin yksin vastuussa jostain. Että semmoinen kauhee taakka ympärillä. Asioista neuvotellaan yhdessä. Uskoisin näin, että tiiminä työskenteleminen tukee sitä jaksamista.” (T1H2)

“Periaatteessa tää on mun mielestä positiivinen asia tää meidän tiimiyttäminen, mut se vaatis jonkinlaista kehittämistä ja uudelleen miettimistä. Just toi tää meidän tähetkinen esimiestilanne.” (T1H2)

Kritiikkiä esiintyi myös luonnollisesti. Haastateltavien mielestä tiimeissä työskentely ei välttämättä sovi juuri tähän organisaatioon. Yksilön työtehtäviä pidettiin niin erityisinä ja tiettyä osaamista vaativina, ettei niitä pystyittäisi tiimin sisällä jakamaan. Tiimejä arvosteltiin myös siitä, että hyvä idea ja mahdollisuus tuhrattiin henkilöstöhallinnollisiin lisätoihin. Tiimeihin siirtymistä pidettiin päämääränä eikä keinona päästä parempiin tuloksiin. Päämääränä oli pikemminkin henkilöstötyytyväisyyden lisääminen. Tiimiajattelu sai puolestaan kritiikkiä siitä, että tiimeissä työskenteleminen vaatii ihmisiltä hyvin paljon toisenlaista ajattelua ja muuttumista. Mielenkiintoista on, että periaatteessa tiimit nähdään tavoittelemisen arvoisena työskentelymuotona. Kuitenkin tiimityöhön liittyvät työtehtävät ovat haastateltavien mielestä vastenmielisiä ja turhalta tuntuvia.

“K: Miltä se tiimiytymisprosessi tuntuu?”

V: Mun mielestä se oli aika hyvä, koska miellä ei toiminu nää hommat ryhmä-hommassakaan. Ryhmän sisällä toimi, muttei ryhmien välillä. Mä ajattelin et tää

vois olla hyvä juttu, että aloitettaisiin toisella kokoonpanolla. Kun päästiin vähän pitemmälle, niin takerruttiin kaikennäköisiin. Kun sitä suoranaista esimestä ei ollu, niin sitä kautta löyty kaikennäköistä silpputyötä.” (T4H2)

“K: Onko tiimit hyvä asia?

V: Niinkun mä äsken sanoin, että pystytään toimimaan tiimeistä huolimatta. Ei siitä varsinaisesti mitään haittaa oo.” (T4H1)

“Ja sitten ne jotka innokkaasti lähtee mukaan, niin se on aika pinnallinen se tulkinta Että kliffaa hei. Ja sitten jaksetaan jonkun aikaan tsempata. Mä suorastaan ahdistun siitä, että se on niin pirun...siitä voi tulla itseasiassa semmoinen ahdistava normi. Että miks sä et ole tämmöinen kiva tyyppi, joka et innostu tästä tiimijattelusta. Mun ajattelu saattaa olla liian raskasta. Mä ajattelen liian syvältä samaa asiaa.” (T2H1)

“Sitä yrittää olla myönteinen uudistuksia kohtaan. Ei tästä asiat huonompaankaan suuntaan mene. Itse asiassa ne meni. Kyllä mä olin optimistinen. Koulutustahan me jonkin verran saatiin, selitettiin, että minkälaista tiimityö on ja minkälaisia erilaisia tasoja siinä on ja minkälaista se on kehittyneimmillään. Ja on erityyppisiä tapoja toimia. Auvoisuuteen ei olla päästy.” (T2H2)

4.3.2 Jäsenten suhde tiimin toimintaan

Yhdeksi selväksi teemaksi tutkimusaineistosta nousi työtehtävien ottamisen vapaaehtoisuus. Jo aikaisemmin on tullut esille, että tiimien kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvät tehtävät ovat osoittautuneet hankaliksi ja vastenmielisiksi. Työn substanssitasolla hankaliksi työtehtäviksi vapaaehtoisuuden kannalta nousivat tiimin ulkopuolelta tulevat avunpyynnöt ja tarpeet. Osaaminen, asiantuntemus ja sovellusalueet menevät päällekkäin eri ylläpitotiimien keskellä. Vaikka suoranaista vuorovaikutusta tiimien välillä ei olekaan kovin paljon, tarvitsee työvoimaa silti siirrellä eri sovellusalueiden ja tiimien kesken. Vuorovaikutus ja viestintä eri tiimien välillä tapahtuu ohjausryhmissä, osastokokouksissa ja loput epävirallisissa yhteyksissä. Tiimit ovat hyvin vähän keskenään muuten tekemisissä toistensa kanssa. Esimerkiksi osaamista ja kokemuksia ei vaihdeta juurikaan. Haastatteluiden ja havainnoinnin aikana tästä oli kuitenkin hyvä esimerkki, jossa yksi tiimiläinen kävi esitelmöimässä muille tiimeille meneillään olevasta projektista.

Tiimien koordinoitiryhmästä, johtotiimistä, projekteista sekä muilta tiimeiltä tulevat työtehtävät nähdään oman tiimin toimintaa suuresti häiritsevinä. Tekemistä on muutenkin paljon. Lisätehtäviä, jotka eivät liity suoranaisesti oman tiimin vastuualueisiin, ei mielellään lähdetä tekemään. Kaikki kuitenkin tietävät, että perustyö on tehtävä. Kynnys lisätehtävien tekemiseen on todella suuri. Tiimien jäsenien mielestä vapaaehtoisuus on yksi tiimityöskentelyn keskeisimmistä piirteistä. Kaikkien pitäisi olla halukkaita ottamaan asioita omalle vastuulleen. Vastuunottoa pidetään kuitenkin ongelmallisena. Sitä ei välttämättä halutakaan ottaa itselle, vaan päätöksiä teetettäisiin mieluummin joillakin muilla. Vaikka tiimeissä ei välttämättä ole huono henki, monista tuntuu siltä, ettei siellä vallitse "aitoa" tiimihenkeä. Muita jäseniä pidetään individualistisina. Heillä ei ole aitoa vapaaehtoisuutta eikä tiimiajattelua. Päämäärien kokeminen yhteiseksi olisi tärkeää, mikä auttaisi aidon tiimihengen syntymisessä.

“K: Tehtäviä tippuu tikosta?

V: Niitähan tippuu joo. Meillä on näitä osaston tavoitteita. Että niistä tulee aina tehtäviä, ja ne meidän pitää tehdä. Siinä mielessä ei välttämättä innostusta, kun meille on buukattu se aika, mikä on buukattu. Mutta toisaalta siellä tapahtuu uusi ja kiinnostava ja mielenkiintoinen. Mun on oikein vaikea sanoa, että meneekö ne ihmiset sinne mielellään. Usein sitten joku sanoo, että mä meen. En tiedä, että onko se omasta halusta vai siitä, että jonkun on pakko.” (T1H1)

“Tiimin myötä tuli tää osaamisen laajentaminen. Siitä käydään taistelua, et miten sitä tehtäis. Kaikki vaatii et heidän pitäis saada tehdä kaikkee ja saada sitä opetusta. Mut sitte ei oo kuitenkaan vastuuta, kun sitä olis tarjolla, et otetaanko sitä vastaan. Niin jotenkin siinä mielessä yhteishenki puuttuu.” (T3H2)

“K: Haluttaisko vapautta ja vastuuta lisää?

V: No ei välttämättä. Mä olen yrittänyt löytää ihmisistä sellaista halua tai kaipuuta tai miten nyt sanois, halua ottaa itse vastuuta, mutta en tiedä sitten mist se johtuu, mutta monta kertaa tulee semmoinen tilanne tulee, että joku sanoo että katsotaan että mitä se sanoo. Oli se nyt sitten johtotiimi tai osastopäällikkö. Nyt on semmoinen tilanne, että paetaan sitä omaa päätöstä. Ihmiset kyllä valittaa, että eihän tässä ole nyt mitään. Ei kuitenkaan aktiivisesti olla etsimässä ratkaisua. // Sitä tiimiajattelua pitäis soveltaa niin, että koettais enemmän yhteisiks nää päämäärät. Nyt on tärkeää että tehdään nää muutokset että tänne. Ja sitten käydään muutokset läpi keskustelemalla, että hei kukas nää tekee. Että käytäis semmoinen avoin keskustelu, että kenellä on aikaa ja tietämystä tekemiseen. Se olis sitä avointa, se olis sitä aitoa tiimihommaa.” (T3H1)

4.3.3. Yksilön asema tiimissä ja viestintäkäyttäytyminen

Observoinnin avulla tuli myös ilmi, että jäsenten viestintäkäyttäytyminen jakaantui muutamaankin eri luokkaan. Jokaisessa tiimissä oli aina joku ns. mielipidejohtaja, joka puhui jatkuvasti ja argumentoi oman näkemyksensä puolesta. Muutamassa tiimissä tällainen henkilö otti puheenvuoroja koko yli kaksi tuntia kestäneen tiimipalaverin. Mielipidejohtaja esitti kommenttejaan lähes joka asiaan. Vastaavasti toiset tiimien jäsenistä jäivät hyvinkin passiivisiksi, eivätkä osallistuneet keskusteluun. Osallistumisen kannalta passiiviset olivat usein atk-suunnittelijoita. Mielipidejohtajat olivat usein suunnittelijoita tai vanhoja ja kokeneita yhtiön työntekijöitä.

Havainnoinnin perusteella jäseniä pystyttiin jakamaan myös tarkastelemalla osallistumisen määrää. Tämän mukaan jäsenet jakautuivat karkeasti kahteen eri luokkaan. Ensimmäinen ryhmä ovat ne, jotka osallistuvat tiimin palaveriin aktiivisesti ja tiimin tavoitteita eteenpäin vieden. Nämä jäsenet osallistuivat paitsi työn sisällöllisiin asioihin myös muihin tiimipalavereissa käsiteltäviin asioihin. Toinen ryhmä ovat ne, jotka eivät aktiivisesti ottaneet puheenvuoroja ja osallistuivat keskusteluun ainoastaan silloin, kun heiltä suoraan kysyttiin jotain. Puheenvuoroissaan he keskittyivät työn sisältöön liittyviin asioihin, eivätkä juurikaan osallistuneet esimerkiksi tiimin kehittämistä tai koulutusta koskeviin keskusteluihin. Silloin kun keskusteluista kävi ilmi, niin passiivisemmat olivat hyvin kriittisiä tiimityön toteutusta kohtaan omassa organisaatiossa.

Jaoin haastateltavia karkeasti näihin kahteen eri ryhmään. Haastateltavista ensimmäiseen, aktiivisempaan ryhmään kuuluivat a, d, e, j ja passiivisempaan ryhmään i, h, f, g, c, b.² Jaottelu perustui tekemiini muistiinpanoihin tiimipalavereista. Merkitsin ylös, kuinka paljon käytettiin puheenvuoroja ja mitä aiheita niissä ylimalkaisesti käsiteltiin.

2

Haastateltavat on koodattu toisella systeemillä havainnoitavien joukosta tunnistettavuuden vähentämiseksi.

4.4 Yksilön aseman muodostumisen vertailua tiimien välillä

Edellisiin tutkimuskysymyksiin liittyvistä tuloksista löytyy myös vastauksia neljanteen tutkimuskysymykseen. Neljännen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, ovatko kokemukset yksilön aseman muodostumisesta kaikissa ylläpitotiimeissä samantaisia. Kysymyksen tavoitteena oli tarkastella tiimejä ympäröivän kontekstin vaikutusten samankaltaisuutta tai eriävyyttä ja varmentaa näin tutkimustulosten luotettavuutta. Käytän tässä luvussa selvyden vuoksi termejä yhdytyvyys ja eriävyys. Yhdytyvyydellä tarkoitan lähinnä kokemusten ja prosessien samankaltaisuutta ja eriävyydellä tarkoitan vastaavasti kokemusten ja prosessien erilaisuutta. Johtamisjärjestelmä tai johtamiskulttuuri, sidosryhmät ja yhtiön historia näyttävät liittyvän vahvasti yksilön kokemukseen siitä, miten tämä tuntee kuuluvansa tiimiin ja suhtautuu tiimi-ideaan.

Johdon tuki vaikuttaa merkittävästi yksilön asenteisiin tiimiä ja tiimityöskentelyä kohtaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei johto yleensä tai johtotiimi yksittäisenä tekijänä antanut tiimiläisten mielestä riittävästi tukea tiimityöskentelylle. Johtotiimi kontrolloi selvästi resursseja ja tiimin päätösvaltaa. Edellisissä kappaleissa esitettiin runsaasti esimerkkejä siitä, miten tämä tapahtuu. Tiimin tavoitteiden asettaminen oli hyvä osoitus siitä, kuinka turhautuneelta tiimissä työskenteleminen tuntuu, jos johtotiimi sanelee tavoitteille omat ehtonsa. Tässä tapauksessa tavoitteelta katoaa mielekkyys, jos ne eivät ole oman tiimin yhteisesti sopimia. Johdon kontrolli ja valta vetää tiimiläisten mielestä tiimitoiminnan ajatuksen kokonaan pois. Jotta tiimissä pystyttäisiin kunnolla toimimaan ja siihen sitoutumaan, on tiimille annettava myös valtuuksia ja resursseja. Tämä periaate ei tällä hetkellä vielä toteudu kaikissa tapauksissa.

Suhde tiimien ja johtotiimin sekä muun johdon kanssa on edelleen epäselvä. Näiden osapuolien välillä ei ole selkeitä toimintatapoja tai "pelisääntöjä", jotka olisivat kaikkien tiedossa. Niiden puuttuessa syntyy epäselviä ja epämiellyttäviä tilanteita. Tiimityön ja johtamisen suhde on tärkeä; eräs haastateltavista pohdiskeli ylipäättänsä sitä, miksi on olemassa johtotiimi, jos tiimit ovat itseohjautuvia yksiköitä. Johtamiskulttuurin sopi-

mattomuus näyttää siis vaikuttavan yksilön käsitykseen omasta asemasta yhdentävästi eri haastateltavien kesken, sillä lähes kaikkien haastateltavien kokemukset johdon vaikutuksista olivat samankaltaisia. Haastateltavat kokivat tämän myös tärkeäksi asiaksi, sillä teema nousi haastattelutilanteissa helposti esille. Tietoja ei tarvinnut “lypsää”, vaan tuntemuksista ja käsityksistä kerrottiin avoimesti.

“Jos on tiimiorganisaatio, niin miksi on päälliköt. Eikö tiimiorganisaation pitäisi tulla omillaan toimeen, jos näin kerta on. Nyt sitten nää päälliköt sanelee tiimeille, että mitä nää tiimit saa itselleen asettaa. Se tuntuu vähän oudolta. Ei se vastaa käsitystä tiimityöskentelystä.” (T2H2)

Toinen yksilön asemaan muodostumiseen yhdentävästi vaikuttava merkittävä tekijä näyttävät olevan sidosryhmät ja resurssien hallinta. Toisin kuin muut tekijät, sidosryhmien asettamat paineet voimistavat tiimiin kuulumisen tunnetta. Kasvava työpaine ja kiristyvät työvoimaresurssit aiheuttavat sen, että jokainen tiimi yrittää mahdollisimman voimakkaasti pitää omista jäsenistään kiinni. Vaikka työtä tehdäänkin osaston yhteisen tavoitteen hyväksi, työvoimaa ei silti mieluusti luovuteta toisille tiimeille. Tämä näyttää tiivistävän tiimihenkeä, koska jäsenillä on yhteinen tavoite henkilöstön kiinnipitämiseksi. Toisaalta tiukasti resursseista kiinnipitäminen rasittaa tiimejä henkisesti. Organisaation kannalta toimintaa ei tunneta mielekkääksi, pikemminkin työvoiman siirtelyprosessi koetaan turhauttavaksi ja työtä haittaavaksi. Tämä nostatti esiin negatiivisia tunteita kaikissa tiimeissä. Tiukat resurssit tekevät tiimin kokemukset samankaltaisiksi, mutta sen vaikutukset eivät ulotu esimerkiksi työmotivaation lisääntymiseen. Pakko tehdä työt omin voimin ja vähenevin resurssein aiheuttanevat vain turhaa stressiä. Näin ollen sidosryhmien voidaan kuitenkin katsoa vaikuttavan kokemukseen yksilön asemasta yhdentävästi eri haastateltavien kesken. Vaikutukset ovat vain sävyltään kielteisiä.

Yksilön aseman muodostumiseen vaikuttavat yhdentävästi myös organisaatiossa vallitsevat nimikkeet atk-suunnittelija ja suunnittelija. Näiden vaikutukset edellisen mukaan olivat niin ikään kielteisiä tiimityöskentelylle asetettujen tavoitteiden kannalta. Atk-suunnittelijan ja suunnittelijan tittelien väliset erot saivat aikaan samankaltaisen ilmiön kuin sidosryhmätkin. Suunnittelijat haluavat pitää omista työtehtävistä kiinni. Heidän

mielestään suunnittelutyön jakaminen atk-suunnittelijoille ei ole edes mahdollista. Toisin kuin suunnittelijat, atk-suunnittelijat puolestaan haluaisivat laajentaa osaamistaan ottamalla itselleen suunnittelijan tehtäviä. Näiden kahden osapuolen välillä vallitseva ristiriita vaikuttaa jäsenten tiimin yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen kielteisesti. Useimmissa tiimeissä vallitsee tällä hetkellä tilanne, jossa atk-suunnittelija hoitaa omat työnsä ja suunnittelija hoitaa omansa. Kumpikaan osapuoli ei pysty juurikaan auttamaan toisiaan työtehtävissä, eikä siihen ole suunnittelijoiden osalta haluakaan. Lisäksi suunnittelijat ovat ikään kuin työnjohtajan roolissa. Atk-suunnittelijoiden mielestä tämä jyrkkä jako haittaa tiimityöskentelyä ja luo jännitteitä tiimin sisälle. He kuitenkin tiedostavat rajojen ylittämisen mukanaan tuomat vaikeudet, esimerkiksi koulutuksen laajuuden. Lähes kaikki suunnittelijat sen sijaan pitivät selvästi nykyistä ratkaisua oikeana ja toisenlaiseen toimintatapaan siirtymistä pidettiin hankalana.

4.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustuloksista nousee selvästi esille eri teemoja. Hierarkiaeroja tarkastelevassa osuudessa tuli ilmi sen, että määräysvalta tiimiorganisaatiossa on keskittynyt johtotiimille. Se on osaston toimintaa ohjaileva ja kontrolloiva elin. Se päättää henkilöstöresurssien liikkutuksesta ja määrää tiimeille tehtäviä. Johtotiimillä on myös päätäntävalta, vaikka sillä ei olekaan legitimiä asemaa organisaatiossa. Toinen esiin työntyvä piirre hierarkiaeroissa on atk-suunnittelijoiden ja suunnittelijoiden välille muodostunut hierarkiaero, joka ei kuitenkaan voimakkuudeltaan ole niin suuri kuin johtotiimin ja ylläpito-tiimien välillä vallitseva hierarkiaero. Eri ammattinimikkeiden välinen ero vallitsee kuitenkin henkilöiden välillä ja on siksi merkittävä. Suunnittelijat antavat tehtäviä atk-suunnittelijoille, jotka noudattavat niitä. Suunnittelijat ovat myös enemmän tekemisissä asiakkaiden kanssa. Ero kahden nimikkeen välillä on jyrkkä, mutta sitä pyritään lieventämään osaamisen laajentamisen avulla. Suunnittelijat eivät kaikki halua tätä. Ero nimikkeiden välillä näkyy tiimipalavereissa siten, että suunnittelijat käyttävät useammin puheenvuoroja. Yhdessä palaverissa suunnittelijan ja atk-suunnittelijan välille muodostui konfliktitilanne, joka kuvasti nimikkeiden välillä vallitsevaa jännitettä. Atk-suunnit-

telijoille tulee lisätöitä, joita suunnittelija ei halunnut tehdä.

Tiimien sidosryhmistä merkittävien olivat asiakkaat, jotka antavat ohjausryhmissä tehtäviä ylläpitotiimeille. Suhteet asiakkaisiin olivat kunnossa. Merkittäviä sidosryhmiä olivat myös projektitiimit, joiden vaikutus oli negatiivinen ylläpitotiimien kannalta. Ne vievät henkilöstöresursseja uuteen kehitystyöhön, joka nähtiin mielekkäämpänä työnä kuin pelkkä järjestelmien ylläpito. Merkittävä sidosryhmä oli myös johtotiimi, josta on raportoitukin aikaisemmin. Ylläpitotiimeillä on keskenään huomattavan paljonkin yhteistyötä, mutta viestintä näiden välillä on silti vähäistä. Tiimit eivät tiedä esimerkiksi toisten tiimien työtilanteista. Tiimien kannalta merkittäviä olivat myös ad hoc -tyyppiset työryhmät, joita osastolla on runsaasti. Tiimiläisten mielestä niitä on liian paljon. Ylläpitotiimejä ympäröivässä kontekstissa on paljon erilaisia sidosryhmiä, joihin yksittäinen tiimiläinen on yhteydessä. Hän voi kuulua samanaikaisesti moneenkin eri ryhmään. Seurauksena monista eri sidosryhmistä yksilö ei haastatteluiden mukaan enää hahmota kaikkien eri tahojen merkitystä, vaan kokonaisuuden taju hämärtyy. Haastateltavat kertoivat, ettei tiimiorganisaatio toimi tehokkaimmalla tavalla yhteen, vaan sen perimmäinen tarkoitus on tulossa epäselvemmäksi.

Yksilön asemaa tarkastelevasta osuudesta tuli ilmi se, että kaikki työntekijät olivat voimakkaasti sitoutuneita perustyön tekemiseen. Tiimitoimintaan liittyvä "vouhotus" nähtiin sen sijaan ylimääräisenä ja rasittavana. Suurimmasta osasta haastateltavia työskentely tiimimäisessä ympäristössä olisi mielekästä, mutta tässä tapauksessa tiimimäinen työskentely ei ole toiminut toivotulla tavalla. Jäsenet eivät koe tiimissä vallitsevan aitoa tiimihenkeä, jolla haastateltavat tarkoittivat mm. vapaaehtoista auttamista. Myöskään tiimin tavoitteita ei koeta yhteisiksi. Yksilön sitoutumista tiimiin vähentävät tämän lisäksi vähäiset vaikutusmahdollisuudet tiimiorganisaatioissa. Esteenä esimerkiksi toiminnan kehittämiseksi on monasti johtotiimi. Turhautumista aiheuttaakin tiimin heikko vaikutusvalta osaston sisällä. Myönteisenä kehityksenä nähtiin puolestaan vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen tiimin sisällä.

Yksilöä ympäröivä organisaatio vaikuttaa yhdentävästi tämän kokemaan asemaan tiimin sisällä ja tiimiorganisaatiossa. Johtamiskulttuuri ja johtotiimi olivat kaikkien haastateltavien mukaan sitoutumista vähentävä tekijä. Samalla tavalla vaikuttivat atk-suunnittelijan ja suunnittelijan välillä vallitseva arvostusero. Myös tiimin ympärillä olevat sidosryhmät – projektitiimit, johtotiimi ja useat työryhmät – koettiin oman tiimin työtä haittaaviksi.

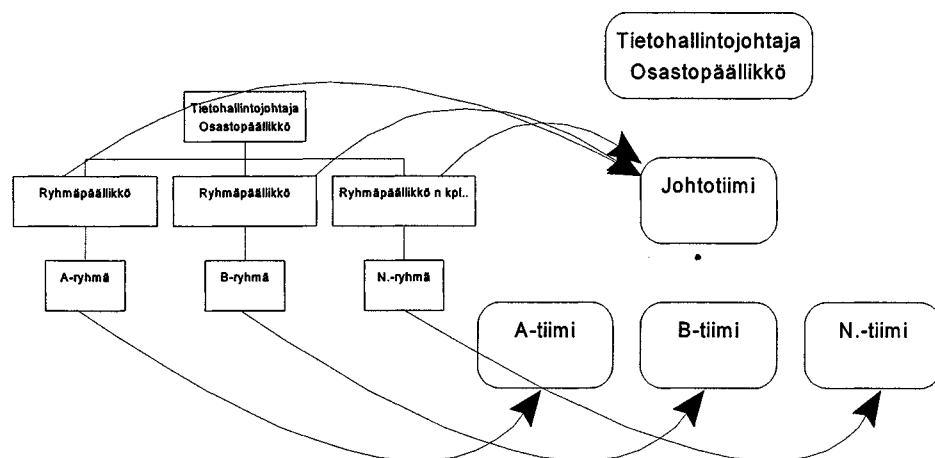
TAULUKKO 1. Tulosten yhteenveto

	Organisaation historia	Ympäröivä konteksti	Tiimi
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> • johtotiimillä määräysvalta • johtamiskulttuuri hierarkkinen • yksittäinen työntekijä johdon kontrollin alla • atk-suunnittelijoiden ja suunnittelijoiden välinen ero 	<ul style="list-style-type: none"> • yksilö joutuu toimimaan useassa eri ryhmässä • yksilöllä ei vaikutusmahdollisuuksia ulkopuoliseen kontekstiin • ei tunne muiden tiimien toimintatapoja ja esimerkiksi työtilannetta • projektitiimit nähdään parempana paikkana työskennellä kuin oma tiimi 	<ul style="list-style-type: none"> • paremmat vaikutusmahdollisuudet kuin entisessä organisaatiomallissa • sitoutunut substanssityön tekemiseen • tiimityö tuo liikaa ylimääräistä työtä • ei tunnetta aidosta tiimihengestä
Tiimiorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • vanha johtamiskulttuuri näkyy johtotiimin toiminnassa • organisaatioon muodostunut hierarkiaeroja ylläpitotiimien ja johtotiimin välille 	<ul style="list-style-type: none"> • tiimiorganisaatiossa monia eri osia ja ryhmiä • tiedonkulussa ongelmia eri tiimien välillä • henkilöstöressurssien liikutelussa ongelmia • tiimit eriytyneet toisistaan • osaston yhteinen tavoite hämärtyneessä 	<ul style="list-style-type: none"> • tiimin kehittäminen ensisijainen tavoite • tiimissä monia eri osia toimialoittain, joiden välillä ei välttämättä mitään yhteistä

5 DISKUSSIO

5.1 Organisaation vaikutukset tiimin muodostumiseen

Organisaatiomuutoksen toteuttaminen ei ole ollut kohdeorganisaatiossa niin mutkatonta kuin tavoitteiden perusteella voisi kuvitella. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että organisaation historia näkyy vielä noin kaksi vuotta muutoksen jälkeenkin. Myös työntekijät ovat havainneet sen vaikutukset. Selvin vanhan organisaation jäänteestä uudessa tiimiorganisaatiossa on johtotiimi. Syerin ja Connollyn (1996, 119) mukaan organisaatiomuutoksessa vanha johtajuus ja valtarakenteet voivat jäädä vaikuttamaan “vanhasta tottumuksesta”. Nyt johtotiimille on syntynyt eräänlainen valta-asema tiimiorganisaatiossa. Vaikuttaa siltä, että johtotiimiä koskevien ongelmien syyt voivat olla sen rakenteessa. Johtotiimin jäsenet on koottu entisistä ryhmäpäälliköistä ja osastopäälliköistä. Ryhmäpäälliköjä toimii myös projektitiimien vetäjinä. Ylläpitotiimeistä on johtotiimissä vain yksi edustaja. Johtotiimissä on siis sellaisia jäseniä, joilla on ennen ollut legitimi asema organisaatiokaaviossa ja jotka ovat olleet hierarkiaportaikossa nykyisiä tiimiläisiä korkeammalla. Havainnollistan organisaatiomuutosta kuviossa 4. Siinä näkyy, kuinka entinen organisaatiomalli toimii lähes samankaltaisena uudessa toimintaympäristössä.



KUVIO 4. Organisaatiorakenteen muutos.

Vallan tutkiminen on vaikeaa sen ongelmallisesta luonteesta johtuen. Yksi ongelmakohta piilee siinä, että vallankäyttöä koskevia tutkimuksia on tehty useissa eri kulttuureissa. On syytä tarkastella hieman sitä, miten valtaa voidaan tutkia eri kulttuureissa. Lähdemateriaalin ollessa yhdysvaltalaisista on syytä vertailla yhdysvaltalaisen ja suomalaisen yritysmaailman valtarakenteita. On tulkinnan kannalta välttämätöntä tietää, ovatko esimerkiksi hierarkia- ja statuserot Suomessa yhtä voimakkaita kuin lähdekirjallisuudessa vai kenties voimakkaampia tai heikompia. Vertailu on hyvä perustaa Hofsteden (1992) valtaetäisyyden tutkimuksille. Valtaetäisyys luonnehtii sitä, missä määrin jonkun maan sisällä sijaitsevassa instituutiossa tai organisaatiossa vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti. Valtaetäisyys toisin sanoen kuvastaa eri kulttuureissa vallitsevia hierarkiaeroja. Käsitteisiin vaikuttavat aineelliset statussymbolit (autot, puvut jne.), joita esimerkiksi Pace ja Faules (1994, 218) listasivat sekä henkilön itsensä hankkimista asemista jossain muussa yhteisössä kuin työpaikalla, esimerkiksi politiikassa. (Hofstede 1992, 42-43).

Hofstede tutki valtaetäisyyksiä eri maissa IBM yhtiöiden sisällä ja laati maidenvälisiä valtaetäisyyksiä kuvaavan taulukon. (Hofstede 1980.) Tämän taulukon avulla voidaan hahmottaa, millainen valtaetäisyys Suomessa vallitsee verrattuna muihin maihin. Valtaetäisyysindeksi (VEI) vaihtelee asteikolla 0-100, nollan ollessa pienintä valtaetäisyyttä kuvaava indeksi ja sadan suurinta. Suomessa valtaetäisyysvertailun mukaan vallitsee alhainen valtaetäisyys (VEI 33). Esimerkiksi Ruotsissa oli Suomea alhaisempi valtaetäisyysindeksi, 31, alhaisin oli Itävallassa, 11. Yhdysvalloissa valtaetäisyysindeksi oli 40. (Hofstede 1992, 46.) Suomen ja Yhdysvaltojen, josta siis pääosin puheviestinnän tutkimus tulee, ero ei ole kovinkaan merkittävä. Organisaatiokäyttäytymisestä ja vallasta kertovia tutkimuksia voidaan näiltä osin soveltaa suhteellisen vaivattomasti, kuitenkin pientä kritiikkiä noudattaen.

Johtotiimin asema on siis selvästi korostunut. Työn suorittamisen ja järjestämisen kannalta valtarakenne poikkeaa tiimiorganisaatiolle ominaisesta asiantuntijuuteen pohjautuvasta valtarakenteesta (ks. Mintzberg 1983). Johtotiimi kontrolloi henkilöstöresurssien liikuttelua. Se päättää tiimeille budjetoitujen rahasummien käytöstä. Johtotiimi muok-

kaa tiimien suunnittelemat tavoitteet koko tiimiorganisaatiota kattaviksi niin, että yksittäisellä tiimillä ei ole sittenkään omaa päätäntävaltaa. Johtotiimi päättää myös siitä, minkälaisia työryhmiä perustetaan, ja kuinka monta työntekijää niihin tarvitaan osallistumaan. Tässä suhteessa valtarakenne näyttää olevan perinteisen hierarkkinen. Johtotiimiltä tulee ohjeita ja määräyksiä, joita ylläpitotiimien on noudatettava. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että vallan synty lähteet näyttävät pohjautuvan legitimizeettiin, sillä ne perustuvat entisen organisaatiomallin mukaisiin hierarkiaeroihin. Legitimizeettiin pohjautuva valta perustuu yksilön havaintoon siitä, että toisella osapuolella on oikeudellinen tai jonkun myöntämä asema käyttää valtaa. (ks. mm. Burgoon ym. 1994, 59-65; Trenholm & Jensen 1992, 159-160; Wheelless, Barraclough & Stewart 1983, 121.) Tällaista legitiimiä valta-asemaa johtotiimillä ei kuitenkaan ole, vaan nykyään se on periaatteessa samalla tasolla kuin muutkin tiimit osaston sisällä. Tilanne on ongelmallinen, sillä epäselvyydet valtarakenteissa liittyvät työn suorittamiseen, johon tiimiläiset olivat vahvasti sitoutuneet.

Herää kysymys, miksi vanhat valtarakenteet näkyvät uudessa organisaatiossa. Frost (1987, 514) ja Burgoon ym. (1994, 55-57) korostivat sosiaalisten rakenteiden merkitystä vallan syntymisessä. Tässä tapauksessa organisaation rakenne näyttää toimivan sosiaalisena rakenteena. Giddensin strukturaatioteorian (ks. esim. Littlejohn, 1996) mukaan erilaisissa rakenteissa olevat implisiittisesti ilmaistut säännöt ja mahdollisuudet ohjaavat ihmisten ja ryhmän toimintaa. Rakenteiden kaksinaisuudesta johtuen niillä on taipumus vahvistaa jo olemassa olevia rakenteita. Giddensin strukturaatioteoria saattaa kin olla yksi selitys sille, miksi valtarakenteet näkyvät pitkään esimerkiksi organisaatiomuutoksen yli. Vallan ja rakenteiden vuorovaikutteisuus voi siis olla pitkittämässä muutosprosessia. Frostin (1987, 504) ja Mumbyn (1988, 62-63) mukaan juuri organisaatiossa vallitsevat rakenteet muokkaavat työntekijöiden välisiä valtasuhteita samalla, kun valtasuhteet muokkaavat organisaation rakenteita. Kun kyseessä on muutos hierarkkisesta organisaatiosta tiimiorganisaatioon, muuttuvat myös valtarakenteet radikaalisti. Onkin oletettavaa, että entisen organisaation valtarakenteet säilyvät niin esimiesten kuin alaistenkin muistissa. Mukailleen Giddensin strukturaatioteoriaa työntekijät näyttävät siis ylläpitävän ja vahvistavan entisen organisaation valtarakenteita. Mikäli organisaatiora-

kenne muistuttaa entistä organisaatiota, on tämä edelleenkin todennäköisempää.

Yksi vanhanaikaisia rakenteita ylläpitävä väylä saattavat olla johtotiimin ja ylläpitotiimien välillä vallitsevat viestintä- ja palautekanavat. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että viestintä on hyvin yksipuolista suuntautuen ylhäältä alaspäin. Monille tiimiläisille johtotiimi näyttäytyi hyvin etäisenä osana koko tiimiorganisaatiota. Johtotiimiltä “tippuu käskyjä”. Psykologinen etäisyys ylläpitotiimien ja johtotiimin ja sen jäsenien välillä oli erittäin suuri. Alhaalta ylöspäin ei suuntaudu juurikaan viestintäkanavia. Muut tiimin jäsenet jäävät vaille psykologista kontaktia johtotiimin kanssa. Yksipuoliset viestintä- ja palautekanavat saattavat olla osasy siihen, että hierarkiarakenteet pysyvät aikaisemman organisaatiomuodon kaltaisina. Lisäksi ne vahvistaisivat edelleen näitä rakenteita. Viestintä- ja palautemekanismeilla näyttää olevan merkittävä rooli valtarakenteiden muuttumisessa.

Organisaation rakenteiden merkitystä valtarakenteiden muuttumisessa ei voi vähätellä. Erityisen tärkeää tämä on tiimiytymisprosesseissa, joissa valtarakenteiden muutos hierarkkisesta, ylhäältä alaspäin suuntautuvasta organisaatiosta matalaan prosessiorganisaatioon on radikaali. Abrahamssonin (1998) tutkimuksessa tiimiytymisprosessista teollisuusyrityksessä todettiin myös hierarkiarakenteiden säilyvyys. Hän tutki tiimiytymistä naistutkimuksen ja oppivan organisaation näkökulmasta ruotsalaisissa teollisuusyrityksissä. Aikaisemmassa organisaatiomuodossa johtavassa asemassa olleet säilyttivät myös asemansa hierarkiportaikossa uudessa tiimiorganisaatiossa. Syyksi Abrahamsson esittää naisten ja miesten välillä vallitsevien arvo- ja valtarakenteiden säilyvyyden.

Tiimimäiseen organisaatioon siirryttäessä olisikin syytä kiinnittää huomiota toimiviin, tehokkaiisiin ja monipuolisiin viestintä- ja palautekanaviin. Tehokkaan vuorovaikutuksen avulla entisestä poikkeavassa organisaatorakenteessa voisivat myös erilaiset hierarkia- ja valtarakenteet muokkaantua uuden toimintaympäristön vaatimusten mukaisiksi. Jos tiimitoiminnan idea perustuu vapauden ja vastuun lisääntymiselle, eivät voimakkaat hierarkiarakenteet näytä sopivan tähän ideaan niin hyvin kuin Katzenbach ja Smith (1993) väittävät. Ainakin on todettava, että hierarkiarakenteilla näyttää olevan

taipumus etsiä uusia muotoja. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiomuutoksessa kannattaisi ottaa tarkasti huomioon organisaation historia ja siellä vallitsevat rakenteet. Näillä näyttää olevan suuri vaikutus vielä pitkään muutoksen tapahduttua. Erityisen tärkeää tämä näyttäisi olevan, kun kyseessä on vaativa johtamiskulttuurin ja ajattelutavan muutos.

Tutkitun tiimiorganisaation rakenne on ongelmallinen. Osastolla on paljon erilaisia tiimejä, joilla on erilainen työntekijöiden kokema status. Tiimiorganisaatiossa on myös runsaasti erilaisia työryhmiä, joissa tiimien jäsenet joutuvat istumaan. Stohlin ja Putnamin (1994) bona fide -näkökulman mukaan bona fide -ryhmällä on joustavat, vaihtelevat mutta vakaat rajat sitä ympäröivän kontekstin kanssa. He esittävät näkökulmassaan, kuinka moniin eri ryhmään kuulumisesta seuraa rooliristiriitoja ryhmän jäsenille. Putnamin ja Stohlin (1996, 148-152) mukaan ryhmäidentiteettiä ja ryhmään sitoutumiseen vaikuttavat myös yksilöiden muut jäsenyydet. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan ympäröivällä organisaatiolla näyttäisi olevan merkittävä vaikutus tiimin toimintaan. Monet eri työryhmät saattavat sekoittaa yksilön käsitystä tiimiorganisaation yhteisestä suunnasta ja tavoitteista. Samoin tiukkojen roolien (atk-suunnittelija, suunnittelija) aiheuttama kahtiajako vaikuttaa tiimin sisäiseen dynamiikkaan.

On siis mahdollista, että yksilön asema tiimissä ja tiimiorganisaatiossa on näistä syistä tullut epäselväksi. Tulokset ovat niiltä osin yhtenevät Berteottin ja Seiboldin (1994) ja Conquergoodin (1994) tutkimusten tulosten kanssa. On siis entistäkin oletettavampaa, että organisaatorakenteiden ja tiimin sisäisen dynamiikan välillä vallitsee selvä yhteys. Yksilön kannalta epäselvät ja monimutkaiset rakenteet saattavat vaikuttaa heikentävästi tämän asemaan tiimissä ja tiimiorganisaatiossa. Samoin yksilön kannalta merkityksellisten ryhmien päällekkäiset rajat aiheuttavat rooliristiriitoja. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta yksilön suhde ryhmän ulkopuolisen kontekstin kanssa näyttääkin määrittyvän kolmen osan kautta. Ensimmäiseksi, yksilö määrittää omaa suhdettaan entisen organisaation rakenteiden kanssa. Toiseksi, yksilön suhde sidosryhmiin ja tiimiorganisaation rakenteisiin nousee merkitykselliseksi. Kolmanneksi, yksilö määrittää asemaansa suhteessa omaan tiimiinsä ja siinä vallitseviin rakenteisiin. Näillä tekijöillä näyttää olevan

merkityksellinen asema tiimiin sitoutumisen kannalta.

Tiimejä on siis havainnollista tarkastella bona fide -näkökulman kannalta. Tiimi-idean kannalta hajanaiset organisaatorakenteet eivät ole eduksi. Shonkin (1994) mukaan tiimityöskentelyn tehokkuus perustuu synergiaan eli siihen, että tiimin tehokkuus on suurempi kuin sen jäsenten yhteenlaskettu tehokkuus. Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimin tehokkuus perustuu synergiaedun lisäksi myös muun muassa yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja yhteisvastuulliseen suoritukseen. Näiden kautta tiimiin syntyy "ainutlaatuinen sosiaalinen ulottuvuus". Organisaation rakenteilla ja yksilöä ympäröivällä kontekstilla näyttää edellä kuvatun mukaisesti olevan suuri merkitys tiimityön idean toteutumiseen. Hajanaiset rakenteet ja yksilön kannalta merkityksellisten ryhmien päällekkäiset rajat eivät tue Katzenbachin ja Smithin (1993) tiimin määrittelyn mukaisia arvoja.

Organisaation hajanaisuus ja epäselvät rakenteet näyttävät vaikuttavan tiimiorganisaation viestintärakenteisiin. Ne eivät ole selkiytyneitä ja saattavat siten aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöissä. Yksilöä ympäröivän kontekstin sekavuus vaikuttaa näkyvän tiimin viestintäkäyttäytymisessä. Tämä näkyy esimerkiksi vähäisenä osallistumisena tiimipalaverissa. Lisäksi informaatio ei kulje tiimeiltä toisille ja tiimin jäseniltä toisille niin hyvin kuin pitäisi. Organisaatiossa vallitsevat nimikkeet näkyvät viestintäroolien muokkautumisena selviksi tiettyjen jäsenten kohdalla. Organisaation historian mukanaan tuomat tehtävät ja nimikkeet vaikuttavat siis vieläkin. On mahdollista, että hajanaisuus ei luo yksilöille selvää kuvaa omasta asemasta tiimissä eikä sitouta siinä määrin kuin Katzenbach ja Smith (1993) tiimeiltä edellyttävät. Tämä vaikuttaisi näkyvän esimerkiksi vapaaehtoisuuden vähäisyytenä. Viestinnän ongelmat tiimiorganisaation tasolla ja tiimin sisällä johtavat työtytymättömyyteen työhön ja tiimityöskentelyyn. Seurauksena saattaa olla vieraantumisen tunne tiimityöstä ja tiimityön tehottomuus, mistä haastateltavat kertoivatkin. Kokemukset organisaation epäselvien rakenteiden vaikutuksesta tiimityöstä ovat yhteneviä Berteottin ja Seiboldin (1994) tutkimuksen kanssa.

5.2 Yksilön aseman muodostuminen tiimiorganisaatiossa

Olen edellä esittänyt yksilöä ympäröivän kontekstin vaikutuksia tiimin ja tiimiorganisaation toimintaan. Problemaattista on valtarakenteiden säilyminen, tiimiorganisaation hajanaisuus ja näiden molempien tekijöiden ristiriitainen suhde tiimiteorioiden ideaan. Tämän tutkimuksen keskeisin tarkastelun kohta on se, millaiseksi yksilön asema ja sosiaalinen identiteetti on muodostunut tiimiorganisaatiossa. Muun muassa Tajfelin ja Turnerin (Tajfel & Turner 1979, Turnerin 1982 mukaan), Bourhisin ja Hillin (1982) ja Cairnsin (1982) mukaan yksilöä ympäröivällä kontekstilla ja siinä olevilla ryhmillä on suuri merkitys yksilön sosiaalisen identiteetin ja sitä kautta minäkuvan muodostumisen kannalta. Tiimiteorioiden ja sosiaalisen identiteetin teorian välillä vallitsi yhteys, joka liittyi Tajfel (1981) luettelemaan kolmeen kohtaan siitä, jos yksilölle merkityksellinen sisäryhmä ei tue sosiaalisen identiteetin myönteisiä piirteitä. Jos ryhmä ei siis tue sosiaalista identiteettiä, pyrkii yksilö vaihtamaan ryhmää. Jos tämä ei ole mahdollista, hän joutuu tulkitsemaan tilanteen uudelleen suhteuttaen sen ympäröivien ryhmien arvoihin. (ks. Bourhis & Hill 1982; Jaspars & Warnaen 1982; Tajfel 1981, 255-256.)

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siihen suuntaan, että yksilön sosiaalisen identiteetin sekä tiimiorganisaation, sitoutumisen ja tiimityöhön osallistumisen välillä vallitsee yhteys. Merkittävää sosiaalisen identiteetin muodostumisessa ovat juuri yksilöä ympäröivässä kontekstissa vallitsevat rakenteet. Kyseisessä organisaatiossa esimerkiksi ylläpitotiimit näkivät esimerkiksi projektitiimit parempana ja arvostettavampana paikkana. Lisäksi yksilötasolla suunnittelijan työt tuntuivat atk-suunnittelijoista tavoittelemisen arvoisilta omaan työhön verrattuna. Stohlin ja Putnamin (1994) bona fide -näkökulma kuvaa hyvin sosiaalisen identiteetin muodostumisen lähtökohtia. Rooliristiriidat, ryhmien päällekkäiset rajat ja riippuvuussuhde eivät ole sosiaalisen identiteetin myönteisen kehittymisen kannalta edullisia tekijöitä.

Tarkastelen ensin pelkästään Tajfelin teoriaa sekä tiimiteorioita ja vertailen vasta sen jälkeen tämän tutkimuksen tuloksia ja teoreettista viitekehystä keskenään. Teoreettisella tasolla tarkasteltuna tiimityön ja sosiaalisen identiteetin välinen suhde näyttää proble-

maattiselta. Asetelma osoittaa suuntaa seuraavanlaisiin johtopäätöksiin tiimiorganisaatioiden kontekstissa. Mikäli ryhmä ei tue yksilön sosiaalista identiteettiä, Tajfelin (1981) teorian mukaan yksilön ensimmäinen vaihtoehto on lähteä ryhmästä. Mieleen nousee - kuitenkin retorinen kysymys siitä, onko tällainen tilanne tiimiteorioiden idean kanssa ollenkaan mielekäs. Tiimiteoriat (ks. esim. Katzenbach & Smith 1993) edellyttävät nimittäin tehokkailta, kypsiltä ja itseohjautuvilta tiimeiltä voimakasta sitoutumista ja yhteisyyden tunnetta. Tarkasteltuna sosiaalisen identiteetin teoriaa vasten tilanne tiimityön kannalta muuttuu ongelmalliseksi.

Jaspars ja Warnaen (1982, 335-338) esittävät kritiikkiä Tajfelin teoriaa kohtaan. He tutkivat sosiaalisen identiteetin muodostumista etnologisesta näkökulmasta. Ongelma Tajfelin ensimmäisessä vaihtoehdossa on etnologian kontekstissa siinä, että yksilö ei voi vaihtaa omaa etnistä ryhmäänsä. Tämä on huomionarvoinen seikka myös tämän tutkimuksen kannalta. Ei voida olettaa, että tiimin vaihtaminen olisi ratkaisu ja välttämättä edes mahdollistakaan. Toinen Tajfelin vaihtoehdoista on se, että yksilö muuttaa omaa tulkintaansa oman tiiminsä arvoista suhteessa muiden tiimien arvomaailmaan. Tämä tutkimus ei kuitenkaan pysty vastaamaan kysymykseen siitä, mitä seuraa, jos yksilö joutuu käyttämään Tajfelin toista vaihtoehtoa. Eksploratiivisesta luonteesta johtuen tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä vain varovaisia oletuksia. Kysymys on kuitenkin mielenkiintoinen. Nojaten tutkimuksen tuloksiin näyttäisi siltä, että yksilön tasolla sitoutuminen tiimiin ja sen tavoitteisiin vähenisi, mikäli tiimi ei tue yksilön asemaa. Samoin osallistuminen tiimin sisäisissä keskusteluissa vaikuttaisi olevan suhteellisen passiivista, itsekeskeistä ja tiimitoimintaan liittyen kriittistä.

Tarkastelen asiaa edelleen tulosten pohjalta. Seuraavaksi pohdin seurauksia siitä, mikäli tiimi ei tue yksilön asemaa, ja tiimin tavoitteet eivät ole samansuuntaisia yksilön tavoitteiden kanssa. Tässä vaiheessa on kuitenkin syytä pidättäytyä käyttämästä sosiaalisen identiteetin käsitettä – sellaisena kuin Tajfel (1981) sen käsittää – ja puhuttava sen sijaan yksilön asemasta tai suhtautumisesta työhön. Jonkin toisen yksilön sosiaalista identiteettiä on mielestäni liian uskaliaasta määrittää. Tämän vuoksi puhunkin suhtautumisesta työhön. Työhön suhtautumisen suhde tiimiin näyttääkin noudattavan johdonmu-

kaista kaavaa. Tulkinnat perustuvat osaksi Tajfelin (1981, 258) teorian kolmelle vaihtoehdolle ja tarkastelulle tämän tutkimuksen tuloksiin sidosryhmien, atk-suunnittelijoiden ja suunnittelijoiden sekä valtarakenteiden vaikutuksista. Johtopäätöksiin on päädytty tulkitsemalla haastateltavien vastauksia ja vertailemalla niitä observoinnin tuloksien kanssa. Vastaukset, joiden katsoin tukevan suhtautumista työhön, sisälsivät mainintoja oman henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksista, omista vaikutusmahdollisuuksista, myönteisestä ja auttavasta ilmapiiristä ja hyvistä ihmissuhteista. Vastaavasti vastauksissa, joiden en katsonut tukevan suhtautumista työhön, ei ollut mainintoja edellisistä kriteereistä, mutta joissa lisäksi oli päinvastaisia mainintoja.

Mikäli tiimin rakenne tukee yksilön suhtautumista työhön, näyttää se vaikuttavan jäseniin aktiivisesti. Käytän tästä tyypistä nimitystä aktivoitujat. Aktivoitujien sitoutuminen tiimin tavoitteisiin ja tiimiin tuntuisi olevan korkea. He olivat yleensä innostuneita tiimimäisestä työnteosta, joskin yleensä rakentavasti kriittisiä. Observoinnin perusteella heidän viestintäkäyttäytymisensä näyttäisi olevan tiimikeskeistä, aktiivista, osallistuvaa ja toisia tiimin jäseniä auttavaa. Viestinnän tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi toisien huomioon ottamista ja vapaaehtoista osallistumista. Yleisin piirre lienee kuitenkin useiden korkea osallistumisen määrä tiimipalavereissa. Aktivoitujien viestintäkäyttäytyminen on samansuuntaista kuin Balkwellin (1994, 122-123) luokittelemat tehokkaan osallistumisen kriteerit. Boniton ja Hollingsheadin (1997, 249) mukaan tällainen viestintäkäyttäytyminen on tyypillistä korkeassa statusasemassa oleville. Tajfelin (1981, 258) esittämän kolmen vaihtoehdon perusteella aktivoitujat ovat tyytyväisiä ryhmäänsä, ja olisivat siten potentiaalisia ryhmässä säilyjiä. Tällaisia johtopäätöksiä tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin vaikea vetää.

Sen sijaan jos tiimin rakenne ei näytä tukevan yksilön suhtautumista työhön, voidaan tätä tyyppiä kutsua passivoitujiksi. He sitoutumisensa tiimiin ja tiimin tavoitteisiin vaikuttaa olevan suhteellisen alhaista. Observoinnin perusteella heidän viestintäkäyttäytymisensä näytti olevan osilla jäsenistä huomattavasti passiivisempää ja itsekeskeisempää, mikä ei vastaa tehokkaalle tiimityöskentelylle tai tehokkaalle ryhmäviestintään osallistumiselle asetettuja kriteerejä (vrt. Katzenbach & Smith 1993 ja Balkwell 1994).

Lisäksi puheenvuorojen sisältö koski yleensä pelkästään työn substanssia. Tyypillistä tälle tyypille oli esimerkiksi vähäiset puheenvuorojen määrät. Boniton ja Hollingsheadin (1997, 249) tällainen viestintäkäyttäytyminen on vastaavasti tyypillistä alhaisessa statusasemassa oleville.

Tajfelin (1981, 258) esittämän kolmen vaihtoehdon perusteella passivoitujat etsisivät itselleen myönteisempää ryhmää ja olisivat potentiaalisia lähtijöitä. Viittaukset potentiaaliin säilyjiin ja lähtijöihin nousevat Tajfelin (1981) teoriasta. Mielenkiintoinen kysymys onkin, miten yksilö käsittelee tilanteen, jos hän ei voi vaihtaa tiimiään. Miten uudelleentulkinta tapahtuu? Tilanne muistuttaa aktivoitujien ja passivoitujien kohdalla Syerin ja Connollyn teoriaa tiimin rakenteiden ja prosessien vuorovaikutteisesta suhteesta (ks. Syer & Connolly 1996). Yksilön asemaa vahvistava rakenne näyttää vaikuttavan viestintäkäyttäytymiseen aktiivisesti ja he olisivat tiimin kannalta potentiaalisia säilyjiä. Nämä ovat viitteellisiä tulkintoja. Sosiaalisen identiteetin ja tiimiin sitoutumisen välistä suhdetta sekä mahdollisia vaikutuksia tiimissä pysymiseen on selvitettävä lisää.

TAULUKKO 2. Sosiaalisen identiteetin vaikutukset luokittain.

Suhtautuminen työhön	Luokat	Vaikutukset tiimissä
Tiimi tukee suhtautumista työhön	Tyyppi	<i>Aktivoitujat, potentiaaliset säilyjät</i>
	Sitoutuminen	Korkea, tiimikeskeistä
	Viestintäkäyttäytyminen	Aktiivista, osallistuvaa, altruistista
Tiimi ei tue suhtautumista työhön	Tyyppi	<i>Passivoitujat, potentiaaliset lähtijät</i>
	Sitoutuminen	Tiimin tavoitteisiin nähden alhaista, substanssikeskeistä
	Viestintäkäyttäytymine	Osilla jäsenistä passiivista, itsekeskeistä, kriittistä

5.3 Yhteenveto ja ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tiimiorganisaatiolla, tiimillä ja niissä vallitsevilla erilaisilla rakenteilla on merkittävä vaikutus yksilön aseman muodostumiselle tätä ympäröivässä sosiaalisessa kontekstissa. Lisäksi ympäröivä konteksti näyttää vaikuttavan merkittävästi yksilön suhtautumiseen työtä kohtaan. Tutkimus osoittaa, että myös tiimejä on mielenkiintoista tarkastella Stohlin ja Putnamin (1994) bona fide -näkökulman avulla. Vaikka tiimeillä periaatteessa on selvä asema jäsenineen, budjetteineen ja tavoitteineen tiimiorganisaatiossa, ei esimerkiksi Katzenbachin ja Smithin (1993) kuvailema tiimimäinen työskentely ole niin itsestäänselvää. Myöskään Balkwellin (1997) esittämät kriteerit tehokkaalle osallistumiselle ryhmäviestintätilanteissa ei johdu vain siitä, että “tehdään tiimityötä”. Organisaation historia, tiimiorganisaation rakenne, valtarakenteet ja tiimin rakenne vaikuttavat tiimin toimintaan. Bona fide -näkökulman, Syerin ja Connollyn (1996) esittämän teorian sekä Giddensin (1984) strukturaatioteorian mukaan edellä mainituilla tekijöillä on keskenään vuorovaikutteinen suhde.

Kyseiset tekijät näyttäisivät vaikuttavan olennaisesti myös yksilön aseman muodostumiseen. Tarkastelin yksilön aseman muodostumista sosiaalisen identiteetin -teorian avulla. Yksilön asema liittyy puolestaan olennaisesti tiimiteorioiden esittämän sitoutumisen ja “ainutlaatuisen sosiaalisen ulottuvuuden” (Katzenbach & Smith 1993) syntymiseen. Tiimiteoriathan edellyttävät kypsältä, itseohjautuvalta työtiimiltä muun muassa yhteisvastuullisuutta, sitoutumista yhteisiin päämääriin, tehokkaita yhteisiä työtapoja ja suunnitelmallisuutta (Aaltonen, Koivula Pankakoski, Teikari & Ventä, 1996; Katzenbach & Smith 1993; Pirnes 1994; Shonk 1994). Näyttäisi siltä, että tiimiteorioiden ideaalitiimi edellyttäisi myös sitä, että se tukisi yksilön aseman kehittymistä ja myönteistä suhtautumista työhön. Tiimiteorioihin ja erityyppisten tiimien luokituksiin pitäisikin jatkossa lisätä uusi ulottuvuus. Itsenäisyyden (Shonk 1994), kehitysasteen (Katzenbach & Smith 1993), tehtävän ja organisatorisen kokoonpanon (Fisher 1994, Aaltosen, Koivulan, Pankakosken, Teikarin & Ventän 1996 mukaan) lisäksi tiimejä pitäisi tarkastella myös niiden sosiaalisen riippuvuussuhteen mukaan.

Sosiaalista riippuvuussuhdetta voisi määrittellä samaan tapaan kuin Putnam ja Stohl (1996, 153-154) määrittelevät ryhmien välistä vuorovaikutteista ja riippuvaista suhdetta ympäröivän kontekstin kanssa. Ryhmän viestintä muiden ryhmien kanssa, eri tehtävien koordinointiin ryhmien välillä, ryhmän itsenäisyyden ja vastuun määrittelemisen ja yleinen viitekehys ryhmän muiden viestintäsuhteiden selvittämiseen ovat niitä tekijöitä, jotka määrittelevät Putnamin ja Stohlin mukaan ryhmien välistä vuorovaikutteista ja riippuvaista suhdetta ryhmää ympäröivän kontekstin kanssa. (Putnam ja Stohl 1996, 153-154.) Sosiaalinen riippuvuussuhde kertoisi siitä, minkälaisia ja kuinka riippuvia viestintäsuhteita tiimillä on sitä ympäröivän kontekstin kanssa. Se kertoisi myös muun muassa siitä, millaisia ja kuinka päällekkäisiä jäsenyyksiä tiimin jäsenillä on eri ryhmien kanssa. Se kuvaisi tiimin tehtävän puolesta tulevia viestintäsuhteita ja esimerkiksi organisaatorakenteiden vaikutusta tiimin viestintäsuhteisiin. Sosiaalinen riippuvuussuhde kuvaisi myös tiimin itsenäisyyden astetta suhteessa sitä ympäröivään kontekstiin. Sosiaalinen riippuvuussuhde toisin sanoen kuvaisi tiimin asemaa sitä ympäröivässä sosiaalisessa todellisuudessa. Sosiaalinen riippuvuussuhde voisi esimerkiksi olla apuna palautejärjestelmien luomiselle ja kehittämiselle. Analysoimalla riippuvuussuhdetta selviää tiimin kannalta olennaisia ja yksilölle merkityksellisiä sidosryhmiä.

Jatkossa ryhmäviestinnän tutkimuksen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota tiimityöskentelyn tutkimiseen. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että tiimien suhde niitä ympäröivään kontekstiin on merkityksellinen ja vaikuttaa olennaisesti niiden viestintäkäyttäytymiseen. Esitin, että tiimejä voidaan luokitella myös sosiaalisen riippuvuussuhteen mukaan. Mielenkiintoista olisikin selvittää, miten sosiaalinen riippuvuussuhde vaikuttaa tiimin toimintaan ja viestintäkäyttäytymiseen. Jatkotutkimus voisi vertailla eri riippuvuusasteen tiimejä ja tarkastella riippuvuusasteen vaikutuksia. Tiimitoimat olisivat kiinnostuneita riippuvuusasteen ja tehokkuuden välisistä yhteyksistä. Toisaalta yksilön aseman ja sosiaalisen identiteetin suhdetta tiimin toimintaan ja tehokkuuteen pitäisi tutkia lisää. Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla se, millaiseksi on sosiaalinen identiteetti muodostunut yksilöille, jotka toimivat tehokkaassa ja toimivassa tiimissä. Tässä tutkimuksessa todettiin, että sosiaalisen identiteetin ja tiimiin sitoutumisen välillä vallitsee yhteys. Jatkossa pitäisikin selvittää, vallitseeko myönteisen sosiaalisen identi-

teetin ja tehokkaan tiimin välillä positiivinen korrelaatio.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia yksilön aseman ja yksilön viestintäkäyttäytymisen välisiä yhteyksiä. Jatkotutkimuksessa olisikin tarkastelun taso siirrettävä käsittämään ryhmän sisäistä ja ryhmien välistä vuorovaikutusta ja etsiä, minkälaisia yhteyksiä ja ilmiöitä sieltä löytyy. Kiinnostavaa olisi esimerkiksi tietää, minkälaisia viestintätaitoja tiimeihin siirtyminen työntekijöiltä vaatii. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, miten yksilön aseman muuttuminen vaikuttaa viestijäkuvaan.

5.4 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sosiaalisen identiteetin muodostumista tiimiorganisaatiossa johtamiskulttuurin muutoksen jälkeen. Intohimoinen tavoitteeni oli päästä syvemmin käsiksi tiimityöskentelyn ideaan ryhmäviestinnän ja sosiaalipsykologian näkökulmasta. Keskeistä tarkastelussa olivat organisaation hierarkioiden ja sidosryhmien vaikutukset yksilön kokemaan asemaan tiimissä ja tiimiorganisaatiossa. Tätä kautta pyrittiin luomaan kuvaa siitä, millaiseksi yksilön asema ja suhtautuminen työhön muodostuu tiimiorganisaatiossa radikaalin johtamiskulttuurin ja asenteiden muutoksen jälkeen. Mielestäni tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin. Diskussiossa pystyttiin määrittelemään tekijöitä, jotka vaikuttivat sosiaalisen identiteetin syntymiseen ja erittelemään siitä johtuvia seurauksia yksilön ja ryhmän viestintäkäyttäytymiseen. Diskussiossa päädyttiin kuitenkin käyttämään sosiaalisen identiteetin -käsitteen sijasta käsitettä suhtautuminen työhön. Sosiaalisen identiteetin -teorian ja bona fide -näkökulman avulla annettiin suuntaa myös tiimiteorioille viestintätieteellisempään ja sosiaalipsykologisempaan suuntaan. Stohlin ja Putnamin (1994) bona fide -näkökulman antaa uudenlaista pohjaa tiimityöskentelyyn ryhmienvälisen viestinnän näkökulmasta.

Kritiikkiä on paikallaan esittää sosiaalisen identiteetin -käsitteestä ja sen osuudesta tässä tutkimuksessa. Se ei ole teoriana viestintätieteen teoria, vaan sosiaalinen identiteetti käsittelee ryhmää sosiaalipsykologian näkökulmasta. Tästä syystä käsite ohjasikin tutkimusta pois viestintätieteestä ja vuorovaikutuksesta. Käsitteen suhteellisen myöhäi-

nen mukaantulo tutkimusprosessissa näkyy myös mittaustavassa. Mittarissa olisi voinut ottaa enemmän huomioon sosiaalista identiteettiä. Tämä mittari ei ehkä mitannut niin tietoisesti sosiaalisen identiteetin muodostumista, yksilön asemaa kylläkin. Vain viitekehyksenä käytettiin sosiaalista identiteettiä. Tästä syystä johtopäätöksissä on pyritty noudattamaan varovaisuutta. Henri Tajfelin sosiaalinen identiteetti kuitenkin toi mielestäni mielenkiintoisen näkökulman ryhmäviestinnän tutkimukseen sekä etenkin ryhmän ja sitä ympäröivän kontekstin välisten suhteiden selvittämiseen.

Tiimiä ympäröivän kontekstin vaikutukset tiimin toimintaan ja yksilön aseman muodostumisen tutkimiseen pohjautuivat vahvasti eri teorioihin (esim. Katzenbach ja Smith 1993; Stohl & Putnam 1994; Tajfel 1981). Niiltä osin johtopäätökset ovat mielestäni perusteltuja. Luotettavuutta parantavat myös tulosten yhdenmukainen linja muiden samaa teemaa käsittelevien viestinnän tutkimusten kanssa (Abrahamsson 1998; Berteotti & Seibold 1994; Conquergood 1994). Luotettavuutta parantaa myös tutkimuksen suorittaminen aidossa ja luonnollisessa ympäristössä, kuten Cragan ja Wright, Poole, Putnam ja Stohl sekä Sykes ovat vaatineetkin ryhmäviestinnän tutkimukselta. (Stohl & Putnam 1994.) Liikaa yleistettävyyttä on kuitenkin syytä välttää, sillä kysymyksessä ei ole laajaa selvitystä eri organisaatioissa. Tutkimus oli tapaustutkimus, joten se antaa hyviä viitteitä tulevalle tutkimukselle. Tutkimus voisikin jatkossa selvittää esimerkiksi sosiaalisen identiteetin muodostumista toisentyyppisissä organisaatioissa ja tilanteissa.

Tulosten luotettavuutta parantaa haastateltavien vastausten yhdenmukaisuus koskien johdon ja sidosryhmien vaikutusta omaan ja tiimin toimintaan. Luotettavuuden kannalta kriittinen kohta oli myös vallan osuus. Käsitteet ja kokemukset vallasta voivat poiketa paljonkin riippuen yksilöstä. Valtaa on kahden tai useamman ihmisen välillä. Valtaa on niin paljon, kuin vallankäytön kohteena oleva katsoo sitä olevan. (ks. esim. Frank & Brownell, 1989; Kusch 1993, 126; Richmond, Davis, Saylor & McCroskey, 1984, 90.) Vallan tutkimisen ongelma piileekin juuri sen vahvasti subjektiivisessa luonteessa. Näin ollen myös vastaajien kokemukset vallasta ovat tyypillisiä juuri kyseisille vastaajille, mikä aiheuttaa ongelmia johtopäätösten tekemisessä. Tässä tutkimuksessa vastausten yhdenmukaisuus on luotettavuutta parantava tekijä. Pyrin myös tuomaan mahdollisim-

man hyvin esiin erilaisia mielipiteitä vallasta ja johdon vaikutuksista.

Teemahaastattelussa olisi huolellisempi valmistautuminen parantanut ensimmäisiltä haastateltavilta saadun tiedon laadukkuutta. Muutamissa ensimmäisissä haastatteluissa tuli paljon uutta tietoa, jota ei tehdyissä ennakkohaastatteluissa tullut esille. Hirsjärvi ja Hurme (1991, 41) toteavat kuitenkin, että teemahaastattelussa myös tutkittava toimii operationaalistajana. Teemahaastattelun luonteeseen tutkimusmenetelmänä kuuluukin se, että haastattelutilanteissa tulee uutta tietoa, joka ohjaa seuraavia haastatteluja. Haastatteluiden sujumista ja tehokkuutta paransikin osaksi se, että olin aineopintojen harjoitustyössä käyttänyt teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Se oli siis jo ennestään tuttua.

Tutkimuksen observointiosuus toteutui suunnitelmien mukaan. Mitään strukturoitua observointilomaketta ei käytetty, sillä tilanne ja aiheet olivat vielä ennaltakäsin hieman outoja. Strukturoitu lomake olisikin ohjannut liikaa observoinnin tuloksia. Löyhä operationaalistaminen salli tehdä rikkaampia muistiinpanoja. Täytyy kuitenkin todeta, että rooli ja osallistuminen jäi observointitilanteissa suhteellisen vähäiseksi. Välttämättä ei olekaan oikeutettua puhua osallistuvasta observoinnista. Kritiikki on paikallaan sen vuoksi, että en pystynyt osallistumaan tiimipalaverien asiasisältöön. Tämä kriteeri olisi täytettävä, jotta voisi käyttää nimitystä osallistuva observointi. Pyrkimystä tähän suuntaan kuitenkin oli, sillä käytin mielestäni puheenvuoroja hyvin mahdollisuuksien mukaan.

Rajaa osallistuvan havainnoinnin ja havainnoinnin ilman osallistumista välille on vaikea vetää. Eskolan ja Suorannan (1998, 100–102) luettelemat kriteerit osallistuvasta observoinnista täyttyvät tämän tutkimuksen kohdalla vain osittain. Eskolan ja Suorannan mukaan havainnoijan on osallistuttavat “tavalla tai toisella” yhteisön toimintaan kuitenkin niin, että hän vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkittavien toimintaan. Lisäksi havainnoijalla täytyy olla riittävä ammattitaito. Grönforsin (1982) mukaan osallistuminen tapahtuu tutkittavien ehdoilla. Näiltä osin kriteerit osallistuvuudelle täyttyvät. Eskolan ja Suorannan (1998, 100) mukaan osallistuvan observoinnin täytyy olla kuitenkin

systemaattista; tältä osin kriteeri osallistuvuudelle ei täyty. Voimakkaimman kritiikin voi esittää koskien osallistuvuuden uppoutumista sekä tutkijan ja tutkittavien välisiä sosiaalisia suhteita. Grönforsin (1982, 92–98) mukaan tutkijan on eläydyttävä ja tutkittavien sekä tutkijan välillä täytyy olla sosiaalisia suhteita. Tässä tutkimuksessa observointi ei johtanut siihen, että olisin voinut esimerkiksi aistia tutkittavien tunteita. Sen sijaan useiden tutkittavien kanssa minulla oli yhteisiä tuttuja. Tämän merkitystä observoinnin osallistuvuuteen tai tuloksiin on vaikea arvioida. Pohjaten esitettyihin kriteereihin osallistuvasta observoinnista lienee tässä tutkimuksessa oikeutettua puhua vain observoinnista ilman osallistumista, mutta jossa on ollut osallistumisen piirteitä.

Kritiikkiä on syytä myös esittää observoinnin osuudelle tiedonhankinnassa. Tavoitteenani oli hakea observoinnilla tietoa siitä, miten eri hierarkiarakenteet, valtasuhteet sekä sidosryhmät näkyvät tiimien vuorovaikutuksessa. Näihin mielestäni saatiinkin vastauksia, joskin observoinnin osuus oli muuta haastatteluaineistoa tukeva. Tämä onkin esimerkiksi Grönforsin (1982, 88) mukaan hyvin yleistä. Kuitenkin tarkemmalla suunnittelulla ja antamalla observoinnille enemmän osuutta tiedonhankinnassa tutkimuksessa olisi ehkä päästy lähemmäs ryhmäviestinnän ja vuorovaikutuksen tasoa. Tämä olisi ollut toivottavaa.

6 PÄÄTÄNTÖ

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yksilön aseman muodostumista tiimiorganisaatiossa johtamiskulttuurin jälkeen. Viitekehystenä toimivat tiimiteoriat, vallan teoriat sekä sosiaalisen identiteetin -teoria. Koko tutkimusta kattavana lähestymistapana oli Stohlin ja Putnamin (1994) bona fide -näkökulma, joka tarkastelee ryhmää luonnollisessa ympäristössä toimivana yksikkönä. Bona fide -ryhmillä on joustavat, vaihtelevat mutta selkeät rajat. Bona fide -ryhmällä on myös vuorovaikutteinen ja riippuva suhde sen ympäristöön. Keskeistä bona fide -näkökulmassa on myös ottaa huomioon toiminnan historiallisuus. Esimerkiksi organisaation historia ja yksilöiden historia on myös ryhmän historiaa.

Myös tiimejä voidaan ja pitää tarkastella bona fide -näkökulman avulla. Tutkimuksessa tuli esille, että organisaatiomuutoksessa muutosta edeltäneen organisaation valtarakenteet pyrkivät etsimään uusia muotoja myös uudessa tiimiorganisaatiossa. Vuorovaikutteisen suhteen kautta valtarakenteita pidetään yllä ja niitä vahvistetaan. Tähän vaikuttavat vanhan ja uuden organisaation samankaltaiset organisaatorakenteet. Hierarkkisen organisaation valtarakenteet ovat ristiriidassa tiimityöskentelyn idean kanssa. Vanhat valtarakenteet heikensivät tiimin vapautta toimia ja sitä kautta yksilön sitoutumista tiimitoimintaan.

Bona fide -tyyppiset tiimit ovat ympäröivän kontekstin vaikutuksen kohteena. Erilaiset tiimiorganisaation osat ja päällekkäiset jäsenyydet vaikuttivat tiimiorganisaation tehokkuuteen toimintaan. Sekava ja aikaisempaa funktionaalista organisaatiota muistuttava rakenne aiheutti sen, että organisaation yhteinen suunta hämärtyi ja yhteisten tavoitteiden merkitys katosi. Syynä tähän oli byrokratian lisääntyminen ja henkilöstön liikuttelun vaikeutuminen. Herääkin kysymys, onko tiimitoiminta tarkoituksenmukaista toimintaa, jos se ei istu luonnollisesti organisaatorakenteeseen. Onko tiimitoiminta tarkoituksenmukaista, jos se ei selvästi auta työn substanssin suorittamisen tehostamisessa? Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatio- ja valtarakenteiden merkitys korostuu.

Valtarakenteet ja bona fide -tyyppiset tiimit vaikuttivat merkittävästi yksilön aseman muodostumiseen. Monet sidosryhmät ja päällekkäiset jäsenyydet olivat merkittävimpiä tekijöitä yksilön aseman muodostumisessa sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmasta. Houkuttelevammat tiimit ja työtehtävät näyttivät vaikuttavan heikentävästi yksilön suhtautumiseen työhön. Tutkimuksessa esitettiin alustavia väitteitä siitä, että sosiaalisen identiteetin ja tiimiin sitoutumisen välillä vallitsee yhteys. Tässä vaiheessa voidaan vasta olettaa, että myönteisen sosiaalisen identiteetin ja voimakkaan sitoutumisen välillä vallitsisi positiivinen korrelaatio. Sen todentaminen on kuitenkin jatkotutkimuksen tehtävä. Tässä tutkimuksessa päädyttiin toteamaan, että työhön suhtautumisen ja sitoutumisen välillä on toisistaan riippuvainen yhteys. Työhön suhtautumisen vaikutukset tiimityöskentelyyn on taulukoitu ja selitetty sivulla 93. Sosiaalisen identiteetin merkitys tiimityön kannalta on kuitenkin mielenkiintoinen. Henri Tajfelin (1982) teorian mukaan yksilö pyrkii poistumaan ryhmästä, mikäli se ei tue tämän sosiaalisen identiteetin myönteistä kehittymistä. Kysymys kuuluukin, mitä seuraa, jos näin todella on. Tajfelin mukaan yksilön tulee tuolloin tulkita tilanne uudelleen itsensä kannalta edullisemmaksi. Tämä on Tajfelin teorian merkittävimmistä ongelmakohdista. Jatkotutkimus voisi myös selvittää sitä, mitä uudelleentulkinta käytännössä tarkoittaa.

Tiimin ja tiimiorganisaation vaikutuksia työhön suhtautumiseen luokiteltiin yksilön tyyppiin, sitoutumisen asteen ja viestintäkäyttäytymisen mukaan. Mikäli tiimi tukee suhtautumista työhön, ihmiset ovat tiimissä aktivoitujia tyypiltään, sitoutumisaste on korkea ja viestintäkäyttäytyminen on aktiivista, osallistuvaa ja altruistista. Tiimiorganisaation tasolla ihmiset ovat potentiaalisia säilyjiä. Mikäli tiimi ei tue suhtautumista työhön, luokittelu on päinvastaista.

Tulosten pohjalta tiimejä on jatkossa tarkasteltava myös sitä ympäröivää kontekstia vasten. Tiimiteorioissa olisi otettava käyttöön sosiaalinen riippuvuussuhde, kun tiimejä luokitellaan eri tyypeihin. Esimerkiksi Katzenbachin ja Smithin (1993) ja Shonkin (1994) luokitteluihin itsenäisyyden ja kehitysasteen mukaan tulee lisää rikkautta ja sisältöä, kun niitä tarkastellaan myös tiimien riippuvuuden suhteen. Sosiaalinen riippuvuussuhde kuvaisi tiimin viestintäsuhteita sitä ympäröivään kontekstiin ja ympäröivän

kontekstin vaikutuksia tiimin ja jäsenten toimintaan ja viestintäkäyttäytymiseen. Tämän tutkimuksen valossa on kiistatonta, että tiimejä ympäröivällä kontekstilla on merkittävä vaikutus tiimin toimintaan ja tiimityöskentelyn idean toimivuuteen.

KIRJALLISUUS

- Aaltonen, P., A. Koivula, M. Pankakoski, V. Teikari & M. Ventä 1996. *Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän*. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu.
- Abrahamsson, L. 1998. Oppivan organisaation luominen ja naistutkimuksen näkökulma. *Aikuiskasvatus* 2, 104–111.
- Ancona, D.G. 1987. Group in Organizations: Extending Laboratory Models. Teoksessa Hendrick, C. (toim.), *Group Processes and Intergroup relations*. Toinen painos. Newbury Park: Sage.
- Andrews, P.H. & R.T. Herschel 1996. *Organizational communication*. Boston: Houghton Mifflin.
- Balkwell, J.W. 1994. Status. Teoksessa Foschi, M. & E.J. Lawler (toim.), *Group processes: Sociological analyses*. Chicago: Nelson-Hall.
- Banks, S.P. & P. Riley. 1993. Strucutarion theory as an ontology for communication research. Teoksessa Deetz, S.A. (toim.), *Communication Yearbook* 16. Newbury Park: Sage.
- Barge, J.K. & J. Keyton 1994. Contextualizing Power and Social Influence in Groups. Teoksessa Frey, L.R. (toim.), *Group Communication in Context. Studies of Natural Groups*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baron, R.A. & D. Byrne 1991. *Social psychology: understanding human interaction*. Kuudes painos. Needham Heights: Allyn and Bacon.

- Berger, P.L. & T. Luckmann 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Bonito, J.A. & A.B. Hollingshead 1997. Participation in Small Groups. Teoksessa Deetz, S.A. (toim.), *Communication yearbook* 20, 274-600. Newbury Park: Sage.
- Bourhis, R.Y. & P. Hill 1982. Intergroup perceptions in British higher education: A field study. Teoksessa Tajfel, H. (toim.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowers, J.W. & J.A. Courtright 1984. *Communication research methods*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Brilhart, J.K. & G.J. Galanes, 1995. *Effective group discussion*. Kahdeksas painos. Madison: Brown.
- Burgoon, M., F.G. Hunsacker & E.J. Dawson 1994. *Human communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Cairns, E. 1982. Intergroup conflict in Northern Ireland. Teoksessa Tajfel, H. (toim.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cissna, K. 1984. Phases in group development. *Small Group Behavior* 15, 3-32.
- Conquergood, D. 1994. Homeboys and Hoods: Gang Communication and Cultural Space. Teoksessa Frey, L.R. (toim.), *Group Communication in Context. Studies of Natural Groups*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deschamps, J-C 1982. Social identity and relations of power between groups. Teoksessa Tajfel, H. (toim.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Eskola, J. & J. Suoranta 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Frank, A.D. & J.L. Brownell 1989. *Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve performance (2+2=5)*. New York: Holt, Reinhart and Winston.

Frost, P.J. 1987. Power, politics and influence. Teoksessa F.M. Jablin ym. (toim.), *Handbook of organizational communication*. London: Sage.

Giddens, A. 1984. *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.

Gouran, D.S. 1994. On the Value of Case Studies of Decision-Making and Problem-Solving Groups. Teoksessa Frey, L.R. (toim.), *Group Communication in Context. Studies of Natural Groups*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Gouran, D.S., R.Y. Hirokawa, K.M. Julian & G.B. Leatham 1993. The evolution and current status of the functional perspective on communication in decision-making and problem-solving groups. Teoksessa Deetz, S.A. (toim.), *Communication yearbook 16*, 274-600. Newbury Park: Sage.

Greenberg, J. & R.A. Baron 1995. *Behavior in organizations. Understanding & managing the human side of work*. Viides painos. New Jersey: Prentice-Hall.

Hare A.P, H.H. Blumberg, M.F. Davies & M.V. Kent 1995. *Small Group Research: A Handbook*. Toinen painos. Norwood: Ablex.

Helle, M. 1997. *Tuumasta tiimiin*. Helsinki: Edita.

Hersey, P. & K. H. Blanchard 1975. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Tapiola: Weilin+Göös.

Hirsjärvi, S. & H. Hurme 1991. *Teemahaastattelu*. Viides painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hofstede, G. 1992. *Kulttuurit ja organisaatiot - mielen ohjelmointi*. Juva: Wsoy.

Hurme, R., M. Pesonen & O. Syväoja 1996. *Englanti-suomi suursanakirja*. Kolmas painos. Porvoo: Wsoy.

Infante, D.A., A.S. Rancer & D.F. Womack 1993. *Building communication theory*. Toinen painos. Prospect Heights: Waveland Press.

Jaspars, J.M.F. & S. Warnaeen 1982. Intergroup relations, ethnic identity and self-evaluation in Indonesia. Teoksessa Tajfel, H. (toim.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Katzenbach, J.R. & D.K. Smith 1993. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Jyväskylä Gummerus.

Kreps, G.L. 1990. *Applied communication theory and research*. Hillsdale: Erlbaum.

Kusch, M. 1993. *Tiedon kentät ja kerrostumat – Michel Foucault'n tieteen tutkimuksen lähtökohdat*. Oulu: Kustannus Pohjoinen.

Lampikoski, A. & K. Korpelainen 1997. *Innovatiivisuus: muutosvoima*. Markkinointi-instituutin kirjasarja 46. Toinen painos. Porvoo: Wsoy.

Lange, A. & C. Westin 1981. *Etnisk diskriminering och social identitet*:

forskningsöversikt och teoretisk analys. Stockholm: Liber.

Liebkind, K. 1984. *Minority identity and identification processes : a socialpsychological study : maintenance and reconstruction ethnolinguistic identity in multiple group allegiance*. Commentationes scientiarum socialium. Finnish Society of Sciences and Letters: Helsinki.

Littlejohn, S.W. 1996. *Theories of human communication*. Viides painos. Belmont: Wadsworth.

Lukes, S. 1984. *Power: A radical view*. London: The Macmillan Press.

McCroskey, J. & V. Richmond 1983. Power in the classroom I: Teacher and student perceptions. *Communication Education* 32: 175-184.

Mintzberg, H. 1983. *Power in and around in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mumby, D. 1988. *Communication and power in organizations: Discourse, ideology and domination*. Norwood, NJ: Ablex.

Norton, R. 1983. *Communicator Style. Theory, Applications, and Measures*. Beverly Hills: Sage.

Paulus, P. & D. Nagar 1987. Environmental Influences on Social Interaction and Group Development. Teoksessa Hendrick, C. (toim.), *Group Processes and Intergroup relations*. Toinen painos. Newbury Park: Sage.

Pace, R.W. & D.F. Faules 1994. *Organizational communication*. Kolmas painos. New Jersey: Prentice-Hall.

Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Marshfield: Pitman.

Pirnes, U. 1994. *Kehittyvät tiimit*. Tampere: Aavaranta.

Poole, M.S. & R.Y. Hirokawa 1996. Introduction: Communication and Group Decision Making. Teoksessa Poole, M.S. & R.Y. Hirokawa (toim.), *Communication and Group Decision Making*. Toinen painos. Thousand Oaks: Sage.

Poole, M.S., D.R. Seibold & R.D. McPhee 1996. The Structuration of Group Decisions. Teoksessa Hirokawa, R.Y & M.S. Poole (toim.), *Communication and Group Decision Making*. Toinen painos. Thousand Oaks: Sage.

Putnam L.L. & C. Stohl 1996. Bona Fide Groups: An Alternative Perspective for Communication and Small Group Decision Making. Teoksessa Poole, M.S. & R.Y. Hirokawa (toim.), *Communication and Group Decision Making*. Toinen painos. Thousand Oaks: Sage.

Richmond, V.P., L.M. Davis, K. Saylor & J.C. McCroskey 1984. Power strategies in organizations. Communication techniques and messages. *Human communication research* 11. 85-108.

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

Schellenberg, J.A. 1988. *Sosiaalipsykologian klassikoita*. Helsinki: Gaudeamus.

Shaw, M.E. 1981. *Group dynamics. The Psychology of Small Group Behavior*. Kolmas painos. New York: McGraw-Hill.

Shonk J.F. 1996. *Tiimipohjaiset organisaatiot*. Helsinki: Rastor.

Stohl, C. & L.L. Putnam 1994. *Group Communication in Context: Implications for the Study of Bona Fide Groups*. Teoksessa Frey, L.R. (toim.), *Group Communication in Context. Studies of Natural Groups*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Syer, J. & C. Connolly 1996. *How Teamwork Works. The dynamics of effective team development*. London: McGraw-Hill

Tajfel, H. 1981. *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tamminen, R. 1993. *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Gummerus.

Tirronen, J. 1996. *Valta teatteriohjaajan ja näyttelijän välisessä suhteessa*. Pro gradu - tutkielma. Viestintätieteiden laitos: Jyväskylän yliopisto.

Tiuranniemi, J. 1993. *Yksilö, ryhmä, organisaatio. Sosiaalipsykologian perusteita*. Toinen painos. Turku: Turun yliopisto.

Trenholm, S. & A. Jensen 1992. *Interpersonal communication*. Toinen painos. Belmont: Wadsworth.

Turner, J.C. 1982. Towards a cognitive redefinition of the social group. Teoksessa Tajfel, H. (toim.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Uusitalo, H. 1991. *Tiede tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Porvoo: Wsoy.

Vakkuri, R. 1998. *Pelimerkeistä persooniksi*. Helsinki: Otava.

Wheelan, S.A., R.L. McKeage, A.F. Verdi, M. Abraham, C. Krasick & F. Johnston
1994. Communication and Developmental Patterns in a System of Interaction Groups.
Teoksessa Frey, L.R. (toim.), *Group Communication in Context. Studies of Natural
Groups*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Wheless, L.R., R. Barraclough & R. Stewart 1983. Compliance-gaining and power in
persuasion. Teoksessa Bostrom, R. (toim.), *Communication Yearbook 7*. Beverly Hills:
Sage.

LIITTEET

Liite 1

HAASTATTELURUNKO

HIERARKIAEROJA SELVITTÄVÄ JAKSO

Esimies-alaissuhde

Puhutaan aluksi hieman esimiehistä. Nehän ovat nimittäin tiimityön kannalta aika mielenkiintoinen osa. Keitä esimiehiä sinulla on?

- Esimiesten nimeäminen
- Suhde esimiehiin
- Suhde asiakkaisiin ja niiden johtajiin
- Suhde johtotiimiin
- Suhde tiimin yhteyshenkilöön

Valta-aseman selvittäminen

Muutamien esimerkkitapausten mukaan tiimin suhde muun organisaation esimiehiin ja johtajiin on ongelmallinen. Usein käy niin, että johtajat eivät kuuntele tarpeeksi ja eivät luota tiimiin, ja tästä syystä tulokset jäävät vähäisiksi. Mitä olet mieltä tästä, voisiko tällaista tapahtua täällä?

- Tärkeimpien henkilöiden nimeäminen
- Oma päätösvalta tiimin sisällä/ulkopuolella
- Määräyssuhteet (kuka voi sinua määrätä/ketä voit itse määrätä)
- Viimeinen sana
- Tiimin sisäinen valtarakenne
- Projektitiimin valta omaan tiimiin
- Merkittävien ihmisten talossa oloaika
- Merkittävien ihmisten työkokemus
- Merkittävien ihmisten ikä
- Merkittävien ihmisten sukupuoli
- Merkittävien ihmisten koulutustausta

Esimerkkitapaukset

Kerro tai kuvaile jotain tapausta, jossa olette olleet kanssakäymisissä esimiesten ja tiimin välillä.

- Projektin kulku (idean esittely, aloitus, ohjaus jne)
- Erimielisyystapaukset (kuka rauhoittelee, ohjaa, päättää)
(sisäinen ja ulkoinen erimielisyys)
- Ongelmatilanteen kuvaaminen, jossa määräysvalta näkyy

SIDOSRYHMIÄ SELVITTÄVÄ JAKSO

Yksi haastatteluni osa-alue tarkastelee teidän tiiminne ja muiden osapuolten välistä suhdetta. Kerropa omasta näkemyksestäsi/kokemuksestasi esimerkiksi projektitiimien kohdalla.

- Työn sujumisen kannalta tärkeimpien osapuolten nimeäminen
- Työn estyminen/hidastuminen ja niiden aiheuttajien nimeäminen
- Suhde näihin osapuoliin
- Suhde projektitiimeihin (vuorovaikutuksen määrä, erimielisyydet, keskustelun aiheet, kuka ja kenen kanssa)
- Suhde ylläpitotiimeihin
- Oppiminen sidosryhmiltä (“Benchmarking”)
- Sidosryhmien rooli kokouksissa

Päätöksenteko

Jos teillä on palaveri, jossa on paikalla asiakkaiden edustajia tai projektitiimiin kuuluvia tai muihin ylläpitotiimiin kuuluvia ihmisiä, niin millainen tällainen palaveri on luonteeltaan?

- Kuka tekee olennaisia päätöksiä tiimi vai sidosryhmä
- Kumpi ohjailee keskustelua
- Kuka jakaa tietoa
- Esimerkkejä: ongelmatapaukset jne.

Itsenäisyys

- Kuinka paljon omaa päätösvaltaa
- Budjetti
- Palkka

Työnjakamisessa

- Missä vaiheessa esimies tulee väliin?
- Kuka sanelee toiminnan ehdot?

Oman tiimin vaikutusvalta

Jos saisit jäsenellä ja luokitella Ilmarisen ja Sovelluspalveluosaston järjestystä (rankinglista) niin miten oma tiiminne sijoittuisi tähän?

- Määräysvalta
- Muiden kunnioitus
- Muiden käsitys
- Ylläpitotiimi vs. projektitiimi
- Asioiden käsittelyjärjestys (kumpi ensin; muu organisaatio vai tiimi)
- Ylläpitotiimin rooli/merkitys muussa organisaatiossa

YKSILÖN ASEMAA SELVITTÄVÄ JAKSO

Oma asema

Millainen on oma roolisi tiimissänne?

- Rooli
- Tehtävä
- Asiantuntijuuden alue
- Vaikutusvalta
- Mahdollisuudet vaikuttaa
- Muiden arvostus (mieluisuus, tärkeys työn kannalta, ymmärrettävä)
- Ympäristön (muut tiimit, organisaatio) asettamat paineet, haasteet
- (Joidenkin syiden nimeäminen sille, miksi oma asema on sellainen kuin on)

Prosessi

Tiimiytymisestä ja tiimiorganisaation muodostamisesta ei ole loppujen lopuksi kulunut vielä paljonkaan aikaa. Kuvaile ja kerro kokemuksistasi siitä, millainen kokemus tämä on ollut?

- Ensimmäiset kokemukset
- Ongelmat
- Haasteet
- Tiimiin sitoutumista helpottaneet tekijät
- Tilanne nyt

Suhde muihin tiimin jäseniin

On paljon esimerkkitapauksia siitä, että joillakin tiimeillä on ollut todella mahtava yhteishenki ja työnteon mukavuus on parantunut huimasti. Toisaalta on myös lukuisia esimerkkitapauksia siitä, ettei tiimiintyminen ole vaikuttanut mitenkään erikoisesti työkaverien väliseen henkeen. Kerro omasta suhtautumisesta tiimikavereihisi.

- Läheisyys
- Ystävyys/viha-suhteet
- Huumori/vitsisuhteet
- Uskallus esittää omia ajatuksia

Sitoutuminen

- Yhteisten tavoitteiden tiedostaminen
- Mikä on tiimin toiminnan tarkoitus?
- Oma työpanos verrattuna muihin
- Toisten auttaminen
- Vastuunjako