

Niina Virkki

**KANSAINVÄLISYYS JA VIRTUAALISUUS TIIMIJOHTAMISEN
HAASTEENA**

**Aikuiskasvatuksen
Pro gradu –tutkielma
Kevätlukukausi 2001
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto**

1	JOHDANTO	5
2	KANSAINVÄLINEN TIIMI TYÖ- JA OPPIMISYMPÄRISTÖNÄ	7
2.1	TIIMI OPPIVAN ORGANISAATION TOIMINNALLISENA YKSIKÖNÄ	8
2.2	YHTEISÖLLISYYS KANSAINVÄLISESSÄ TIIMITYÖSSÄ - KOLLEKTIIVISUUTTA VAI TIETOKANTOJA?	10
2.3	TIIMIOPPIMINEN – OPITAAN OPPIMAAN YHDESSÄ	12
3	TIIMIN VETÄJÄ TUKIJANA JA VALMENTAJANA	18
3.1	MANAGEMENTIN RINNALLE LEADERSHIPPIÄ - KÄSKIJÄSTÄ VALMENTAJAKSI	18
3.2	TIIMIN VETÄJÄ TIIMINSÄ JOHTAJANA	20
3.3	AMMATILLISET PÄTEVYYSVAATIMUKSET TIIMIIN VETÄJÄLLE	24
4	TIIMIN OSAAMISEN JOHTAMINEN	29
4.1	OSAAMISEN JOHTAMISEN MITÄ, MIKSI JA MITEN	30
4.1.1	Määritelmä	30
4.1.2	Tavoitteet ja hyödyt	32
4.2	JOHTAJANA OSAAMISEN JOHTAMISPROSESSISSA	34
5	VIRTUAALISUUS JA YHTEISÖLLISYYS OSAAMISEN JOHTAMISESSA	39
5.1	VIRTUAALIT TYÖYMPÄRISTÖT	39
5.2	TIEDON LEVITTÄMINEN JA OSAAMISEN TALLENTAMINEN	41
5.3	KÄYTÄNNÖN YHTEISÖT – YHTEISÖLLISYYS OSAAMISEN JOHTAMISESSA	43
5.3.1	Mitä ja miksi	44
5.3.2	Onnistumisen avaimet: oikea ympäristö ja jäseniin luottaminen	45
6	KANSAINVÄLISYYS JA VIRTUAALISUUS – UUDET TIIMIJOHTAMISEN HAASTEET	48
7	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	50
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	52
8.1	KOHDEORGANISAATION JA –JOUKON KUVAUS	52
8.2	TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS	53
8.3	HAASTATTELUJEN TOTEUTUS	55
8.4	HAASTATTELUAINEISTON ANALYYSI	56
8.5	TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOIMINEN	57
9	TUTKIMUKSEN TULOKSET	62
9.1	TIIMITYÖTÄ KANSAINVÄLISESTI	62
9.1.1	Näkemyksiä kansainvälisestä tiimistä	62
9.1.2	Kommunikaatio virtuaalitiimeissä	63
9.1.3	Yhteisöllisyys ja tiimihenki	65
9.1.4	Mitä virtuaalisuus tuo tullessaan?	68
9.1.5	Tiiminä kansainvälisesti?	70
9.2	KANSAINVÄLISEN TIIMIN JOHTAMINEN	71
9.2.1	Mielikuvia hyvästä tiimin vetäjästä	71
9.2.2	Tiimin johtajana vai jäsenenä – managerina vai leaderina?	73
9.2.3	Tiimin vetäjän ammatillinen osaaminen	75
9.2.4	Ongelmia ja haasteita kansainvälisen tiimin johtamisessa	77
9.3	OSAAMISEN JOHTAMINEN TIIMITYÖSSÄ	78

9.3.1	Osaavan tiimin tunnusmerkkejä	78
9.3.2	Tiimin vetäjän tehtävät ja rooli tiimin osaamisen kehittämisessä.....	80
9.3.3	Tiedon jakamisen onnistumisen edellytykset ja haasteet	82
9.3.4	Tietokannat ja teknologia informaation levittämisen mahdollistajina?.....	83
9.3.5	Käytännön yhteisöt mahdollisuutena ideoiden ja ajatusten vaihtamiselle.....	85
9.4	UNELMAA.....	88
10	TULOSTEN TARKASTELUA JA POHDINTAA	90
10.1	SAMAT JUURET – HAASTEITA ENEMMÄN	92
10.2	MONITAITURUUTTA JA MOTIVOINTIA.....	95
10.3	VIRTUAALIA OSAAMISTA JA YHTEISTYÖTÄ	97
10.4	MITÄ OPIMME?	101
	LÄHTEET.....	105
	LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	114

TIIVISTELMÄ

Niina Virkki. KANSAINVÄLISYYS JA VIRTUAALISUUS TIIMIJOHTAMISEN HAASTEENA. Aikuiskasvatuksen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 2001. 115 sivua. Julkaisematon.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kansainvälisyyden ja virtuaalisuuden mukanaan tuomia haasteita tiimi johtamiselle. Tutkimusongelmina oli kuvata kansainvälistä tiimiä työympäristönä ja selvittää minkälaista johtajuutta kansainvälinen tiimi tarvitsee sekä miten osaamista johdetaan virtuaalisesti. Kohdejoukkona oli UPM-Kymmenen Publication Papersin asiakastiimien vetäjiä sekä tiimin jäseniä Saksasta, Ranskasta sekä Suomesta.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla yhteensä neljäätoista (14) UPM-Kymmenen kansainvälisten tiimien vetäjää ja jäsentä kevään 2001 aikana. Tulosten analysoinnissa teemoiteltiin ja luokiteltiin teemahaastattelumenetelmällä kerättyä aineistoa. Analyysissä pyrittiin kuvaamaan kattavasti näkemys- ja vivahde-eroja siitä, miten kohdejoukko koki työskentelyn kansainvälisessä tiimissä, millaista johtajuutta korostettiin sekä miten kohdejoukko näki osaamisen johtamisen onnistuvan kohdeorganisaatiossa.

Tutkimustuloksista oli nähtävissä, että kansainvälistä tiimiä pidetään rikkaampana ja haastavampana työympäristönä kuin perinteistä paikallista tiimiä. Tiimin työympäristönä kansainvälisyys tai virtuaalisuus ei tutkimustulosten mukaan kuitenkaan poikennut perinteisestä tiimityöstä muuta kuin siinä, että tiimin jäsenet olivat usein eri maista eikä tiimillä ollut yhteistä äidinkieltä. Kommunikointiin oli kiinnitettävä entistä tarkemmin huomiota. Kommunikointiin ja käytettävälle kommunikaatiotavoille oli luotava kansainvälisessä tiimissä tiukemmat normit. Se, miten tiimin alkoi kommunikoida, jäi usein tiimin vetäjän harteille. Tiimin vetäjän rooli kansainvälisessä tiimissä nähtiin erilaisena kuin perinteisessä. Varsin harva näki virtuaalitiimin itsejohtoisena – johtamassa itse itseään. Kansainvälinen tiimi tarvitsi vetäjän, joka pitää langat käsissään ja kannustaa tiimiä eteenpäin. Vetäjän tulisi luoda tiimiin avoin ilmapiiri, joka motivoisi tiimiä kehittämään ja jakamaan osaamistaan. Teknologialla oli myös suuri merkitys virtuaalitiimissä niin päivittäisessä kommunikoinnissa kuin tiedon ja osaamisen jakamisessa. Sen käyttötavat vaihtelivat varsin paljon tiimeittäin. Tuloksista tuli ilmi, että organisaatiokulttuuri ei ollut teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen vielä täysin valmis. Yhteisöllisyyttä kansainvälisissä tiimeissä pyrittiin ylläpitämään pääasiassa fyysisillä tapaamisilla, joita oli monessa tiimissä hyödynnetty parhaiden käytänteiden jakamiseen ja vastaanottamiseen.

Suurimpana ongelmana kansainvälisillä tiimeillä oli ajanpuute. Kuuluminen useampaan tiimiin ei antanut mahdollisuutta kehittää tiimin osaamista ja hyödyntää kaikkia olemassa olevia resursseja. Myös johtajuus tulisi määritellä tiimeissä uudelleen. Tiimeissä kaivattiin johtajaa, joka olisi valmis jakamaan vastuuta ja osaamistaan tiimin sisällä - vahvaa johtajaa, joka valtuuttaa.

Avainsanat: kansainvälisyys, virtuaalisuus, tiimityö, tiimi johtaminen, osaamisen johtaminen

1 JOHDANTO

Kiinnostuin tiimityön tuomista mahdollisuuksista ja haasteista jo tehdessäni seminaarityötäni kaksi vuotta sitten. Etenkin tiimijohtamiskirjallisuus jäi kiinnostamaan ja uteliaisuuteni selvittää tiimijohtamista tarkemmin ovat olleet vahvasti tämän työn syntymisen takana. Ottaessani yhteyttä kohdeorganisaatioon UPM-Kymmeneen minulla oli ideoita aiheesta, joita sitten yhteyshenkilöitteni kanssa jalostimme edelleen. Lisäulottuvuuden tiimien tutkimiselle antoi se, että UPM:llä tiimityötä tehdään kansainvälisesti. Halusin selvittää kansainvälisyyden mukanaan tuomia haasteita ja etsiä vastauksia muun muassa siihen, miksei tiimeillä onnistuta ja miten niillä vastaavasti voidaan onnistua. Yhteinen sävel kohdeorganisaation kanssa löytyi helposti, koska kaikenlainen tieto muutama vuosi sitten perustetuista tiimeistä oli UPM:lle tulevaisuutta ajatellen tärkeää.

Ryhmien ja organisaation oppimisesta on tullut yhä useamman yrityksen keskeisin kilpailuvaltti. Mäenpään (1998) mukaan menestyvissä yrityksissä tiimit rakennetaan oppivan organisaation lähtökohdista, mutta ei enää niinkään perinteiseen malliin. Strömmer (1999, 30) korostaa sellaisten piirteiden löytämistä organisaatiosta, jotka kestävät ja menestyvät toimintaympäristön voimakkaissa muutoksissa. Uteliaisuuden kohteiksi ovat Strömmerin mukaan nousseet menestyvien yritysten ydinkyvykkyyttä synnyttävät mekanismit. Informaation globalisoituminen ja teknologioiden kehittyminen ovat edesauttaneet kansainvälisten tiimien perustamista ja käyttämistä. Kansainvälisten tiimien avulla on mahdollista luoda ja ylläpitää suhteita sidosryhmiin huomattavasti paremmin kuin muutoin. (Baker 2000.) Hajautetun tiimin toimintaa edistetään usein hyödyntämällä tietotekniikkaan perustuvia tekniikoita, joita ovat muun muassa lähiverkot, sähköposti, jaetut näkymät tietokantoihin ja ryhmätyövälineet, kuten Lotus Notes. Ne tukevat ryhmäorganisaatiota ja tehokasta tiimityötä eri tavoin muodostaen kokonaisuuden, jota voidaan kutsua ”tiimitietotilaksi”. (Davison & Ward 1999, 15-16, 140.) Teknologian onnistunut valinta ja käyttö eivät kuitenkaan korvaa kasvokkain tapaamisia, eikä myöskään takaa hyvää yhteistyötä. Teknologiaa olisikin osattava käyttää sopivassa suhteessa ja oikealla tavalla, unohtamatta ”perinteistä” kanssakäymistä, joka nähdään edelleen onnistuneen yhteistyön avaimena. (Davison & Ward 1999, 165.) Vanhat sisäiset ja ulkoiset rajat ovat

tulossa epäoleellisiksi. Organisaation rajojen yli yhdistyneet tiimit ovat tätä päivää. (Davison & Ward 1999, 15-16, 140.)

Johdon ja johtajuuden rooli on myöskin muuttunut osittain pakon sanelemana tukemaan tiimin yhteistyötä tai sitten siitä on tullut epäoleellista (Davison & Ward 1999, 140). On tärkeämpää kuin koskaan aiemmin oppia johtamaan ja vaikuttamaan työntekijöiden osaamiseen. Tämän päivän johtajat joutuvat käyttämään taitoja, joita ei tarvittu 10 vuotta sitten. Yritysten johtaminen on opettanut, että niiden tulevaisuus on pitkälti kiinni siitä, miten ihmispääomaa pystytään hyödyntämään tarkoituksenmukaisella tavalla. (Tynan 1999.) Menestyäkseen tulevaisuudessa yritysten on hallittava entistä paremmin henkilöstönsä tieto ja osaaminen sekä kehitettävä sitä osana strategiaa (Martola 2000). Virtuaalisuus on haaste niin johtajille kuin työntekijöillekin, ei ainoastaan selviytyä, vaan ennen kaikkea menestyä. (Johnson, Heimann & O'Neill 2001.)

Tiimit osana menestyvää yritystä ovat olleet tutkimuksen kohteena jo pitkän aikaa. Tutkimuskirjallisuutta on tehty varsin paljon tiimien tarkoituksesta, hyödystä ja perustamisesta. Tutkittua tietoa perusasioista on olemassa, mutta ovatko perinteisen tiimityömallin tutkimustulokset sovellettavissa tähän päivään, jolloin ei enää työskennellä saman katon alla? Toimintaympäristö on muuttunut. Ajatukset tiimeistä ja tiimin vetäjäydestä ovat muuttuneet ja ovat ristiriidassa aiempien tutkimustulosten kanssa. Kansainvälinen virtuaalitiimityöskentely vaatii jäseniltään enemmän: luovuutta, joustavuutta, sosiaalisten suhteiden hallintaa sekä kommunikaatiota. Miten tätä osaamista kyetään ylläpitämään ja johtamaan, pitääkö sitä jonkun johtaa? Nämä ovat päivän polttavia kysymyksiä, jotka askarruttavat kansainvälisesti työskenteleviä organisaatioita. Tutkimuksen alulle paneva voima oli oma aito kiinnostukseni aiheesta sekä kohdeorganisaation, UPM-Kymmenen, vastaavat kiinnostuksen kohteet yhdistää tutkimukseeni nämä ”trendi-ilmiöt” ja saada tätä kautta yritykselle tutkittua tietoa aiheesta. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kansainvälisen virtuaalitiimin osaamisen johtamista UPM-Kymmenen kansainvälisissä asiakastiimeissä. Tarkoituksena on selvittää kansainvälisten tiimien vetäjien ja jäsenten näkemyksiä kansainvälisestä tiimistä työympäristönä, kansainvälisen tiimin johtajuudesta sekä osaamisen johtamisesta.

2 KANSAINVÄLINEN TIIMI TYÖ- JA OPPIMISYMPÄRISTÖNÄ

Ryhmien käyttö työn organisoinnin muotona on lisääntynyt Suomessa 1990-luvulla. Lähes kaikissa uusissa työnorganisointimalleissa ja paradigmoissa ehdotetaan siirtymistä perinteisestä työnjaosta ryhmätyöskentelyyn. Puhutaan tiimeistä, joilla yleisesti ottaen tarkoitetaan tavoitteellista ja tiettyä työkokonaisuutta tekevää ryhmää. Organisaatioiden kiinnostus ryhmä- ja tiimityötä kohtaan on kasvanut siinä määrin, että voidaan puhua ryhmätyön uudesta aallosta, jossa näyttäisi olevan kyse organisaatioiden syvällisestä toimintatapojen muutoksesta. (Ruohomäki & Jaakkola 1999, 1)

Perinteisesti tiimityö ymmärretään Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) esittämällä tavalla. Heidän määritelmänsä mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen toimintamalliin ja päämäärään sekä suoritustavoitteisiin. Ryhmä on myös yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimityöskentely sinänsä on jo haastavaa: jakaa sama työympäristö muiden kanssa. Mutta miten se onnistuu ihmisten kanssa, joita ei ole kohdattu kasvokkain? Sähköposti ja puhelinneuvottelut eivät korvaa yksilön persoonallisuutta, eivätkä viikoittaiset puhelinkonferenssit anna juurikaan mahdollisuutta rakentaa luottamusta tiimin jäsenten välille (Armstrong 2000). Ryhmällä ihmisiä voi olla toisiaan täydentäviä taitoja ja he voivat olla sitoutuneita yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin, mutta ovat fyysisesti erillään toisistaan. Kansainvälinen tiimi koostuu ihmisistä, joilla on eri kansalaisuus ja, jotka ovat työssään riippuvaisia toisistaan edetessään kohti yhteistä päämäärää. (Davison & Ward 2000, 11.)

Järvenpää ja Leidner (1998) määrittelevät globaalit virtuaalitiimit väliaikaiseksi, kulttuurillisesti kirjavaksi, maantieteellisesti hajautetuksi, elektronisesti kommunikoivaksi ryhmäksi. Väliaikaisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että tiimin jäsenet eivät aikaisemmin ole työskennelleet yhdessä, eivätkä välttämättä tulevaisuudessa tule työskentelemään ryhmänä. Virtuaalitiimit globaaleina viittaavat kulttuurisesti kirjaavaan ja globaalisesti hajautettuihin jäseniin, jotka voivat ajatella ja toimia yhteisvoimin globaalissa ympäristössä. Lisäksi se on vahvaa luottamusta tietokonekeskeiseen

kommunikaatioteknologiaan, joka mahdollistaa hajallaan olevien jäsenten yhteistoiminnallisen työn saavuttamisen. (Järvenpää & Leidner 1998.)

2.1 Tiimi oppivan organisaation toiminnallisena yksikkönä

Katzenbach ja Smith (1993, 30) näkevät tiimien erinomaisten suoritusten taustalla monta tuttua ilmiötä. Tiimit nimittäin kokoavat yhteen toisiaan täydentäviä taitoja ja kokemuksia, joiden yhteenlaskettu summa on määritelmän mukaan suurempi kuin kenenkään tiimin yksittäisen jäsenen. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että tiimejä muodostettaessa olisi huomio kiinnitettävä jäsenten osaamiseen, jotta saadaan aikaan oppiva ja yhteistyökykyinen tiimi (Hackett 1997). Davisonin & Wardin (2000, 15-16) määritelmällä 'knowledge workers' korostetaan erityisesti kansainvälisten tiimien kokoamaa ammatillisesti ja teknisesti osaavaa henkilöstöä. Kansainväliset tiimit hyötyvät näkemyksen mukaan erityisesti näkökulmien erilaisuudesta, jotka voidaan linkittää suoraan asiakkaiden mieltymysten mukaan. Yksilöllä on tiimityöskentelyn myötä mahdollisuus vastata monisäikeisiin haasteisiin; puhutaan innovaatioista, laadusta sekä asiakaspalvelusta. Tiimin jäsenillä on myös yhteiset tavoitteet ja toimintamallit kehitettäessä kommunikointikäytäntöjä. Erityisesti kansainvälisille tiimeille on tärkeää sopia etukäteen tapaamis- ja kommunikaatiotavoista, jotta tiimi alkaa toimimaan ja kommunikoidaan keskenään. (Davison & Ward 1999, 161.) Yhteinen kieli muokkaa Sengen (1993) mukaan toimintaa olemassa olevassa systeemissä. Tiimityö tukee toisin sanoen reaaliaikaista ongelmanratkaisua ja aloitteellisuutta. Tiimityöskentelyssä on myös sosiaalinen ulottuvuus, joka korostaa uskoa ja luottamusta toisten kykyihin (Katzenbach & Smith 1993, 30-31).

Muuntumis-, kehitymis- ja oppimiskykyiset ryhmät ovat yhdessä muodostaneet laajemman kokonaisuuden: organisaation, jonka on myös kokonaisuutena oltava muuntumis- ja kehittymiskykyinen. Tällaisesta organisaation toimintatavasta käytetään nimitystä "oppiva organisaatio". Käsitteellä tarkoitetaan sellaista organisaation toimintatapaa, jossa toimintaa kehitetään koko ajan muuttuvien tarpeiden mukaan ja henkilöstön yhteisen tahdon ohjaamana. Kirjallisuudessa esitetyissä oppivan organisaation määritelmissä korostuu tietoinen yhteistoiminnallinen muutos ja tavoitteellinen tulevaisuuteen vaikuttaminen. (Sarala 1993.)

Oppiva organisaatio on osa oppimisen verkostoa. Se sisältää Niemelän (1998, 24-25) mukaan seuraavat dimensiot: yhteisön jäsenillä on oppimisen halu ja taito, yhteisöllä on selkeä suunta ja strategia sekä lisäksi yhteisö rohkaisee erilaisia oppimistapoja. Ihmiset toisin sanoen kehittävät koko ajan kapasiteettiaan saadakseen aikaan haluamiaan asioita (Senge 1993). Organisaation oppimisen keskeisimpänä tarkastelutasona ei ole siis koko organisaatio. Organisaatiot nimittäin jakaantuvat pienempiin yksiköihin, jotka on nähtävissä jakamattomina toiminnallisina kokonaisuuksina: tiimeinä. Tiimit yksiköinä ovat toiminnallisia kokonaisuuksia, jotka kykenevät toteuttamaan oppivan organisaation vaatimaa oppimistoimintaa. (Varila 1999.) Sen jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan sekä ponnistelevat yhdessä kohti muodostettuja tavoitteita (Sarala 1993). Yhteisöllinen oppiminen palautuu aina jäsenten yksilölliseen oppimiseen; ainoastaan yksityiset ihmiset organisaation tai tiimin jäseninä oppivat. Oppimaansa jäsenet toteuttavat toiminnassaan, jolla he luovat työyhteisönsä tai organisaationsa toimintamallin. (Murto 2000; Otala 1996, 138-139.)

Mitä uutta ja erilaista oppiva organisaatio sitten on verrattuna perinteiseen? Marquardt (1997) esittää avaintekijöitä, jotka erottavat oppivan organisaation perinteisestä. Oppivissa organisaatioissa painopiste on siirtynyt itsejohtoiisiin tiimeihin, kun aiemmin korostettiin henkilöstön kouluttamista tiettyyn tehtävään. Työntekijää ei myöskään nähdä enää perinteisellä tavalla työn suorittajana, vaan työntekijä on organisaatiossa oppimassa jatkuvasti uutta. Työpaikka ei enää oppivissa organisaatioissa ole pelkkä ”tila”, vaan se nähdään oppimisympäristönä. Oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi tiimityö tarjoaa loistavan mahdollisuuden. Käsitys työhön sitoutumisesta on myöskin muuttunut; sitoutuminen ja aktiivisuus nähdään oppimismahdollisuutena, ei niinkään paikalleen jämähtämisenä. Organisaatioissa rohkaistaan ja sallitaan yhteistoiminnallinen tavoitteiden muodostus ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä (Senge 1993). Marquardtin (1997) mukaan johtajasta ollaan myöskin irtauduttu, leadership on syrjäyttänyt managementin. Mutta vaikka nykyään puhutaan valmentajasta ja tukijasta ja ihmisten johtamisen tulevan ennen asiajohtamista, ei tilanne käytännössä ole vielä tällainen. Useissa organisaatioissa puhutaan leadershipin puolesta, mutta toimintatavat ovat edelleen hyvin ”managerimaiset” eli johdetaan asioita ihmisten sijaan. Muutos ei onnistu hetkessä, eivätkä puheet muuta tekoja. Vaaditaan todellista organisaatiokulttuurin muutosta ennen kuin johtajasta ollaan todellisuudessa irtauduttu.

2.2 Yhteisöllisyys kansainvälisessä tiimityössä - kollektiivisuutta vai tietokantoja?

Tiimin muodostamisen yhtenä perusteena pidetään synergiaa, jolla tarkoitetaan sitä, että yhteistoiminnan tuotos on enemmän kuin sen jäsenten erilliset tuotokset. Tiimityössä ihmisryhmän tulisi toimia yhtenä kokonaisuutena. Kun yksilöiden ja tiimin tavoitteet ovat sopusoinnussa, saadaan kaikki energia tiimin hyödyksi ja päästään synergiaan. Synerginen lopputulos ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Ryhmän koko, tehtävän laatu, työkokonaisuuden edellyttämä vuorovaikutuksen määrä ja ryhmän jäsenten valmiudet vaikuttavat ratkaisevasti lopputulokseen. Kansainvälisissä tiimeissä synergiaa pyritään saavuttamaan lähinnä teknologian avulla. Jotta globaalit tiimit saavuttavat merkittävää yhteistyötä elektronisesti, on tiimin jäsenten opittava käyttämään teknologiaa sosiaalisesti. Jatkuvalle elektronisella sosialisatiolla ja osallistumisella on nähty olevan yhteys tiimin koheesiolle. Hyvin toimivat tiimit rakensivat tiimitoimintansa jatkuvalla informaationvaihdolle. (Knoll & Järvenpää 1998.) Haasteelliset tehtävät, joihin tiimin jäsenet ovat sitoutuneet on korkeatasoisten tiimisuoritusten tärkein edellytys. Työn sisältöjä tulisi kehittää siten, että ihminen saa työssä mahdollisuuden persoonallisuutensa kasvulle sekä myös henkiseen, sosiaaliseen ja ammatilliselle kasvulle. Samalla inhimillisiä voimavaroja vapautuu työyhteisön ja laajemmin yhteiskunnan käyttöön. Tiimien työhön pätevät samat vaatimukset kuin yksilöidenkin työhön, työkokonaisuudet vain ovat laajempia ja itsenäisyyden astekin voi olla korkeampi kuin yksilötyössä. (Ryynänen 1998, 12.)

Beech ja Crane (1999) ovat tehneet tutkimuksen, jossa pyrittiin selvittämään yhteisöllisyyden ilmenemistä tiimityössä. Ihmisten johtamisella ja tiimityöllä on nimittäin havaittu olevan positiivinen vaikutus organisaatioiden parantuneeseen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tällä puolestaan on aiemmin tehdyn tutkimuksen (West & Patterson 1998) mukaan riippuvainen työpaikan positiivisesta ilmapiiristä. Yhteisöllisen ilmapiirin on tutkimusten valossa havaittu jättävän jälkeensä yksilöllistä tyytyväisyyttä ja samalla se parantaa yrityksen taloutta. Beechin ja Cranen tutkimustulokset yhteisöllisyyden sosiaalisesta ilmapiiristä tukevat Westin ja Pattersonin löydöksiä. Yhteisöllisyyden ilmapiiri tiimeissä tuli ilmi tutkimuksessa lähinnä siinä, että toisten heikkoudet osattiin kääntää toisten voimavaraksi. Toiminta oli

lähenemässä kohti oppivaa kulttuuria, jossa kokemuksia jaetaan ryhmän kesken. Tiimeissä oli havaittavissa luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, joka johti tiimin jäsenten mukaan rikkaampaan ympäristöön. (Beech & Crane 1999.)

Yhteisön arvo yksilölle muodostuu sen luomasta identiteetistä ja henkilökohtaisesta tarkoituksellisuudesta. Se antaa toisin sanoen mahdollisuuden kuulua johonkin kokonaisuuteen, jonka olemassa ololla on suurempi arvo ja merkitys. Mitä yhteisöllinen arvo sitten tarkoittaa kansainväliselle tiimille? Tiimin välillä on mantereita, sekä kielen ja kulttuurin raja-aitoja. Armstrongin (2000) mukaan yhteisöllisyys tulisi kansainvälisessä tiimissä määritellä uudelleen. Tiimin jäsenten välillä tulisi vallita niin sanottu psykologinen läheisyys. Jäsenet toisin sanoen muodostavat mielessään kuvan toisistaan ryhmänä, vaikka eivät todellisuudessa ole läsnä. Tiimin vetäjä voi auttaa tällaista yhteisöllistä ajattelua korostamalla tiimin yhteistä tarkoitusta. Samalla yhteisö on riippuvainen jokaisesta jäsenestään, ja näin suhde yhteisön ja yksilön välillä on vastavuoroinen (Mäkipeska & Niemelä 1999, 23). Vastavuoroisuuteen on kansainvälisessä tiimissä kiinnitettävä ehkä enemmän huomiota, esimerkiksi aloittamalla tiimin toiminta yhteisellä tapaamisella kasvokkain, jonka on todettu auttavan tiimin jäseniä luottamaan toisiinsa. Yhteisiä tapaamisia olisi hyvä järjestää säännöllisin väliajoin, jotta luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne jäsenten välillä säilyisi. (Armstrong 2000.) Yhteisölle on luonnollista tiedon ja osaamisen jakaminen niin, että ne muodostuvat koko yhteisön pääomaksi. Osaaminen on joukkueessa, tiimissä – ei vain yksilöissä. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 23; Lynn 1998.)

Perinteisesti tiimiä kuvataan sanalla ”me”, joka perustuu maantieteelliseen sijaintiin: me täällä – te siellä. Tänä päivänä ”me” kuvaa ryhmää, joka määrittää tarkoituksen ja päämäärän mukaan. Tiimin jäsenet keskustelevat toistensa kanssa päivittäin, vaikka se kansainvälisissä tiimeissä tapahtuukin pääasiassa sähköpostitse tai äänipostin avulla. Usein keskustelua tapahtuu myöskin käytävillä ja kahvihuoneessa, jossa osallistutaan päätöksentekoon ja kuullaan uutta tietoa ja saadaan palautetta. Kansainväliset tiimit jäävät tästä keskustelukanavasta täysin ulkopuolelle. Spontaani konsultaatio ja asioihin perehtyminen vaativat suunnittelua toimiakseen näiden tiimien välillä. Verrattaessa jälleen kasvokkain toimivia tiimejä kansainvälisiin tiimeihin sitoutumisen, luottamuksen ja motivaation rakentamisen suhteen, on se kansainvälisissä tiimeissä haastavampaa. Tiimin vetäjän tehtävänä olisikin ruokkia tehokkaammin ”me” – henkeä, jotta tiimi sitoutuu, luottaa ja on motivoitunut työskentelemään yhdessä.

Tutkimuksissa on havaittu, että kansainvälisillä tiimin jäsenillä on enemmän yhteistä keskenään kuin toimistossa työskentelevien työtovereiden kanssa. Menestyvät tiimit luovat oman kulttuurin, oman käsityksen ”meistä”, joka tukee tiimin koheesiota ja sitoutumista huolimatta kielen, etnisyyden tai työtapojen erilaisuudesta. (Armstrong 2000.)

Davison & Ward (1999, 15-16) näkevät kansainvälisten tiimien etuna perinteisiin tiimeihin verrattuna luontaiset palkkiot, erilaisilta ihmisiltä oppiminen sekä eri organisaation osilta oppiminen, muun muassa ongelmanratkaisun menetelmissä. Sekä tiimin vetäjien ja tiimin jäsenten on havaittu kansainvälisissä tiimeissä parantaneen taitojaan kommunikaatioteknologian saralla. Haittana kansainvälisyys on puolestaan näkynyt muun muassa yksilöiden vaikeutena olla lojaali sekä omalle tiimilleen että paikalliselle johtajalle. Myös yhteisöllisyyden saavuttaminen, kuin myös kulttuuriset ja kielelliset ongelmat voivat aiheuttaa ongelmia kansainvälisen tiimin toiminnalle.

Kansainväliset, virtuaalitiimit – tiimit, jotka eivät ole kasvokkain tekemisissä toistensa kanssa eivät tutkimusten mukaan kuitenkaan pääpiirteiltään eroa perinteisistä tiimeistä. Kansainväliset tiimit toimivat toisin sanoen niin kuin muutkin tiimit, mutta tiimi työskentelee erillään ja eri menetelmin kuin muutoin. Hajautetun tiimin toimintaa edistäviä tietotekniikkaan perustuvia tekniikoita ovat mm. lähiverkot, sähköposti, jaetut näkymät tietokantoihin ja ryhmätyövälineet, kuten Lotus Notes. (Davison & Ward 1999, 140.) Tällaisen teknologisen tiimitietotilan luominen on saavutus, joka osin korvaa fyysisen välimatkan. Kansainväliselle tiimille on tärkeää, että sovitaan tapaamis- ja kommunikaatiotavoista. Valitaan tiimille sopiva teknologian käyttömuoto, joka mahdollistaa opitun siirtämisen eteenpäin muille tiimeille. (Davison & Ward 1999, 160-161.)

2.3 Tiimioppiminen – opitaan oppimaan yhdessä

Oppivan laatuorganisaation yhteydessä ryhmässä tapahtuvaa oppimista kutsutaan yleisesti tiimioppimiseksi. Tiimioppimisen taustalla on tarve kehittää tiimejä ja sitä kautta pyrkiä kohti oppivaa organisaatiota. (Sarala & Sarala 1998, 144-145.) Toisin sanoen, tiimien oppiminen on välttämätön edellytys oppivaksi organisaatioksi

kehittymiselle ja siihen kuuluu kollektiivinen kurinalaisuus. Asioiden jäsentäminen, kyseenalaistaminen ja muuttaminen edellyttävät Sengen (1993) mukaan dialogia ja halukkuutta kuulla toisten näkökantoja sekä tarkastella omia näkökantoja kriittisesti uudelleen. Tiimi muodostaa erilaisten näkökantojen pohjalta uuden yhteisesti hyväksytyyn näkemyksen. Oleellista tässä on tapahtuma, jossa tiimit muodostavat uutta tietoa ja yhteistä näkemystä sekä keskustelujen että vuorovaikutuksen avulla. Käytävät keskustelut ovat tiimissä pääasiassa dialogeja. Ryhmä tutkii asioita monesta eri näkökulmasta: ryhmässä yksilöt tekevät oivalluksia, joita eivät voisi saavuttaa yksinään. Asioihin suhtaudutaan kriittisesti, mutta siitä huolimatta mielipiteitä ilmaistaan vapaasti. Tuloksena syntyykin asioiden ennakkoluuloton ja vapaa tutkiminen. Työssä oppimista ja tiimitoiminnassa oppimista koskevat tutkimukset ovat osoittaneet, että juuri tiimityössä yksilöt oppivat omista kokemuksistaan ja käyttävät itseohjaavia oppimisstrategioita. Parhaimmiksi osoittautuivat juuri yhteistoiminnalliset menettelytavat, joissa työtoverit, johtajat ja asiakkaat otettiin mukaan ongelmanratkaisuprosessiin. (Sarala & Sarala 1998, 144-145.) Sengen (1993) korostaakin avustajan, jota voi mielestäni verrata tiimin vetäjään, tärkeää roolia vuorovaikutusprosessissa keskustelun ylläpitäjänä. Hän ei ole asiantuntija, vaan vaikuttaa kehityskulkuun yksinkertaisesti osallistumalla. Kun tiimin kokemukset ja taidot dialogissa kehittyvät, avustajan rooli ei ole enää niin ratkaiseva ja hän voi asteittain muuttua vain yhdeksi osallistujaksi. Valtuuttaa toisin sanoen tiimin kehittyessä itsejohtoisuuteen.

Tiimin oppimisella tarkoitetaan toisin sanoen kollektiivista oppimista. Tiimin osaaminen riippuu siitä, miten tiimi kykenee yhdistämään jäsentensä osaamisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin vetäjällä on keskeinen rooli tiimihengen syntymisessä. Hän vastaa siitä, että tiimillä on oikeaan aikaan oikeaa tietoa. Hän edistää myöskin osaamisen jakamista tiimin sisällä sekä keskinäistä oppimisen ohjaamista. (Ojala 1996, 149-150.) Oppimisympäristö yhdessä oppimiselle voi olla lähes mikä tahansa, joka edesauttaa ihmisiä jakamaan ja oppimaan toisiltaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Yhdessä oppiminen tarjoaa parhaimmillaan jokaiselle mahdollisuuden tehostaa yhdessä työskentelyä, nopeuttaa organisatorista oppimista ja välttää virheiden uusimista. Yksilön työ saa toisin sanoen parhaan merkityksen vasta yhdistyneenä oikeassa suhteessa muiden työhön. Murto (2000) ehdottaa yhteisöille yhteistyöfoorumeita, jotta yksilöt yhteisön jäseninä voisivat oppia omasta ja toistensa kokemuksista. Tällöin voidaan puhua ryhmäoppimisesta. Se on synerginen

kokonaisuus, jolloin yksilöiden oppiminen yhdessä muodostaa uuden ainutlaatuisen kokonaisuuden (Sarala 1993). Jokaisen organisaation onkin luotava omiin puitteisiinsa sopiva oppimisympäristö, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään (Kellner & Slavin 1998).

Wenger (1998) on esittänyt oppimisesta osallistumisvertauskuvan, joka tarkastelee oppimista osallistumisena jonkun yhteisön merkityksellisiin toimintoihin. Tästä näkökulmasta katsottuna oppiminen on yhteisöön sosiaalistumisen ja sen jäseneksi kasvamisen prosessi, jossa omaksutaan vähitellen yhteisön toiminta- ja vuorovaikutuskäytäntöjä sekä opitaan toimimaan yhteisesti sovittujen normien mukaisesti. Osallistumisvertauskuvan näkökulmasta oppiminen on prosessi, joka aukaisee yksilölle uusia osallistumisen mahdollisuuksia. Yksilöille on Simpsonin (1995) mukaan tarjoutunut tiimityön sosiaalistumisprosessin myötä mahdollisuus ammatilliseen kasvuun. Yhteisöön kuulumisen ja sen toimintaan osallistuminen ovatkin merkittäviä oppimisen kehityksen voimavaroja. (Wenger 1998.)

Oppimisen tarkasteleminen osallistumisprosessina laajentaa oppimisen käsitettä mielen sisäisiä tiedonkäsittelytoimintoja laajemmalle. Kiinnostavana piirteenä Wengerin (1998) sosiaalisen oppimisen teoriassa on tarkastella oppimista prosessina, jossa tapahtuu merkittävä yksilön identiteetin muuntuminen. Ihmisen yksilöllisyys on osa sosiaalisiin yhteisöihin osallistumisen ja yhteisön muodostumisen prosessia. Wenger esittää, että yksilön identiteetin rakentaminen on prosessi, jossa ikään kuin yhdessä neuvotellaan sosiaalisten yhteisöjen jäsenyydestä saatujen kokemusten merkityksestä. Wengerin (1998) sosiaalisen oppimisen teoria perustuu hyvin laaja-alaiseen oppimisen käsitteeseen. Oppiminen ei liity hänellä ainoastaan tiedollisiin prosesseihin, vaan myös yksilön identiteetin kehittymiseen, yhteisöön kuulumiseen sekä yksilön ja yhteisön historiaan ja tulevaisuuden perspektiiveihin.

Senge (1993) näkee tiimin oppimisen tiimitaitona: on opittava, miten oppia yhdessä. Tiimitaitojen kehittäminen on haasteellisempaa kuin yksilön taitojen kehittäminen. Siksi oppivan tiimin on harjoiteltava yhdessä urheilujoukkueen lailla. Päämääränä tiimioppimisessa on tiimin yhteisen tavoitteen ja vision luominen, jota kohden tiimi toiminnassaan pyrkii. Yksilöt saavuttavat päämääränsä silloin kuin tiimi saavuttaa omansa. Tiimioppiminen vaatii tiimin jäseniltä sosiaalisia taitoja, kuten esimerkiksi kykyä kommunikoida ja luottaa muihin tiimin jäseniin, hyväksyä ja tukea toisia jäseniä sekä kannustaa muita. Yksilöltä tiimioppiminen vaatii lisäksi hyvää itsetuntoa, koska tiimitoiminnassa jäsenten yksilöllinen osaaminen ja taidot

muodostavat kokonaisuuden. (Tibbetts et al. 1993.) Oppimisella on oltava tiimeissä jokin tarkoitus: organisaatiossa tiimioppimisella ollaan pyritty parantamaan niin yrityksen kuin yksilöidenkin suoritusta (Simpson 1995). Oppimislaboratorioita ja tietokonepohjaisia mikromaailmoita erilaisine simulaattoreineen voidaan käyttää apuna oppimisessa (Senge 1993).

Dechant ym. (1993) ovat päättelleet, että kollektiivinen oppiminen poikkeaa ilmiönä yksilön oppimisesta. Kollektiivisella oppimisella tarkoitetaan uudenlaista yhteisesti jaettua oivallusta tai tietoa. Tiimin oppimisen ydinprosesseina Dechant ym. luettelevat asioiden jäsentämisen ja uudelleenjäsentämisen, kokeilun ja toiminnan, rajojen ylittämisen ja näkökulmien integroinnin. Tiimissä oppimista tutkittaessa tuloksena oli, että yksilötasolla opittiin tuntemaan itseä ja toisia aiempaa paremmin. Myös tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja tunteissa tapahtui muutoksia. Ryhmätasolla todettiin, että yhteishenki ja toimintakäytännöt paranivat, tiedot ja taidot lisääntyivät ja suhtautuminen muihin muuttui myönteisemmäksi. Organisaatiotasolla todettiin kehitystä toimintakäytännöissä, toimintapolitiikassa ja ohjeistoissa (Sarala & Sarala 1998, 147).

Annie Brooks (1994) pyrkii löytämään tutkimuksellaan vastauksia kollektiivisen tiimioppimiseen. Brooksin mukaan kollektiivinen tiimioppimisprosessi vaatii tiimin jäseniltä sekä aktiivista että refleksiivistä työtä. Olennaista refleksiiviselle työlle on tiimin kyky kommunikoida keskenään. Tiimin sisäinen dialogi edellyttää yhteistä ongelmanratkaisua, tiedon ja osaamisen jakamista sekä yhteistä tietämystä. Kollektiivinen tiimioppiminen edellyttää Brooksin mukaan sitä, että tiimit ja tiimin jäsenet ovat hierarkkisesti samalla tasolla: liiallinen yksilöllinen valta nähdään esteenä kollektiiviselle oppimiselle. Lisäksi jokainen tiimin jäsen on nähtävä potentiaalina; jokaisella jäsenellä on jotain tarjottavaa tiimille, joka edesauttaa oppimisprosessissa. Lisäksi kaiken edellä mainitun tarkoituksena on auttaa yritystä menestymään. Toimivien kokonaisuus tutkimustulosten mukaan on valtuutettu tiimi, jossa ei tunneta hierarkkisuutta. Työntekijöiden valtuuttamisen on havaittu olevan tärkeä tekijä työhön sitouttajana ja samalla se vaikuttaa positiivisesti tuotteliaisuuteen sekä korkeaan laatuun. Kollektiivinen tiimioppiminen vaatii niin johdon puolelta kuin tiimin sisällä keskinäisen luottamusilmapiirin luomista ja ylläpitämistä. (Brooks 1994.)

Lynn'in (1998) tekemässä tutkimuksessa IT-alan yrityksiin havaittiin tiimioppimisella olevan kolme ilmenemismuotoa. Ensimmäinen, *tiimin sisäinen oppiminen* (Within Team Learning), jossa oppiminen ilmenee tiimin sisällä, tiimissä

itsessään. Tätä oppimismuotoa Lynn kuvaa tekemällä oppimiseksi. Tiimit voivat työskennellä tulevaisuudessa yhdessä paremmin vain jos he pystyvät oppimaan erehdyksistään ja jakamaan menestyksensä. Tiimin on osattava reflektoida prosessia käyttäen hyväksi tietoa siitä, mikä meni hyvin, mitä voisi parantaa ja ottaa oppia muiden tiimien havaitsemista kulttuurisista ongelmista ja ohjeista (Davison & Ward 1999, 107). Toinen oppimisen muoto, *yli tiimin rajojen oppiminen* (Cross Team Learning) kuvaa oppimiskokemuksen siirtämistä tiimiltä toiselle organisaation sisällä. Tämä on oleellinen oppimisväylä kansainvälisille tiimeille. Kansainvälisten tiimien olisi osattava siirtää opittua eteenpäin organisaatiossa. Yksi käytössä oleva keino on siirtää informaatiota elektronisiin tietokantoihin, joihin organisaation tiimeillä on pääsy. Tietokannoista voidaan ottaa oppia muilta tiimeiltä, miten esimerkiksi jokin toinen tiimi on toiminut ongelman kanssa, miten prosessi on lähtenyt käyntiin, mitä ongelmia on tullut vastaan ja miten niistä on selvitty. Tällainen käytäntö auttaa vastaavanlaisten ongelmien kanssa työskenteleviä tiimejä suoriutumaan tehtävistään. Tietokannat/-verkot toimivat oppimisympäristöinä, joissa tiimeillä on mahdollisuus oppia ja opettaa; vastaanottaa tai siirtää osaamista organisaation sisällä. Tietokannoissa on mahdollista myöskin käydä keskustelua foorumien välityksellä sekä laittaa muukin oleellinen tieto näkyviin. (Davison & Ward 1999, 108.) Tietoverkot ovat olleet Microsoftin tiimeille oivia oppimisympäristöjä. Toimivan oppimisympäristön hyötynä yritys näkee todellisen oppivan organisaation luomisen, alhaisemmat kustannukset sekä työntekijöiden tuottavuuden kasvun sekä työtyytyväisyyden. (Microsoft Energy Industry Solutions Case Staff 1999.) Kolmantena oppimisen muotona Lynn esittää *markkina-oppimisen* (Market Learning), jolla tarkoitetaan sitä tietoa tai osaamista, joka saavutetaan organisaation sidosryhmiltä. Lynn'in (1998) tutkimustulosten mukaan tiimit tarvitsevat menestyäkseen 1) tiimin sisäistä oppimista eli tiimillä on oltava yhteinen visio, joka auttaa tiimiä suuntaamaan oppimistaan päämäärää kohden. 2) Riittävää markkina-oppimista eli keskittymistä kilpailuedun saavuttamiseen sekä 3) sopivan rajoittunutta yli tiimin rajojen tapahtuvaa oppimista, joka pitää sisällään myös kommunikaation tiimien välillä.

Oppiminen tulisi nähdä jatkuvana prosessina yksilöiden työssä. Oppimisen ”uutena” mallina Marquardt esittää oppimisen ilmenevän tänä päivänä seuraavalla tapaa: 1. *oppiminen on suoritusperustaista* eli se on sidoksissa yrityksen tavoitteisiin. 2. *Huomio* kiinnitetään oppimisprosesseihin, *siihen miten opitaan*. 3. Kyky määritellä *oppimistarpeet* nähdään yhtä tärkeänä kuin vastaukset. 4. Organisaation laajuiset

mahdollisuudet takaavat *osaamisen, kykyjen ja asenteiden kehittämisen*. 5. *Oppiminen nähdään työn osana*, osana jokaisen työnkuvaa. Oleellista on se, mitä ja kuinka nopeasti tiimi oppii, eikä niinkään tiedon tai osaamisen määrä sinänsä. (Marquardt 1997.)

3 TIIMIN VETÄJÄ TUKIJANA JA VALMENTAJANA

Tiimityöskentely ei merkitse johtajattomuutta tai yhtiödemokratiaa, vaikka se lisääkin työntekijän vaikutusmahdollisuuksia. Tiimityön keskeinen onnistumisen edellytys on, että johtajuus on selvästi määritelty ja johtajuuden jakamisesta on sovittu yhdessä. (Partanen & Wiklund 1999, 13; Geber 1992.)

Tiimeillä on tavallisesti joku nimetty vetäjä eli johtaja. Tätä koskevat käytännöt ovat hyvin kirjavat koskien muun muassa vetäjän statusta suhteessa tiimin toisiin jäseniin, vetäjän toimenkuvan sisältöä ja vetäjän valintatapaa. Keskeisenä potentiaalisena ongelmana nähdään uudenlaiseen tehtävään kohdistuvat ristikkäiset paineet erityisesti tiimin jäsenten, työnjohtajien ja myös mahdollisesti luottamusmiesten suunnasta. On ollut tavallista, että tiiminvetäjäksi valitaan usein työntekijä, joka kuuluu tiimin jäsenistä ammatillisesti korkeimman statuksen omaavaan ryhmään. (Alasoini 1998.) Osaako tällainen niin sanottu johtajatyyppejä kuitenkin asettua tiimin jäsenten kanssa samalle viivalle? Itseohjautuvat ryhmät tarvitsevat valmentajaa, eivät perinteistä johtajaa (Geber 1992).

3.1 Managementin rinnalle leadershipiä - käskijästä valmentajaksi

Johtaminen yhdistää hallinnon, asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen toimivaksi kokonaisuudeksi (Lönnqvist 1998). Ihmisten johtaminen näyttää kuitenkin olevan nousussa yhä tärkeämmäksi niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Laadukkaan työn taustalla on itsensä hyväksytyksi kokeva, työnsä arvostetuksi tunteva sekä työyhteisöltään tukea saava työntekijäkunta. (Partanen & Wiklund 1999, 11-12.) Tämä edellyttää johtajalta roolin vaihdosta kontrolloivasta johtajasta valmentajaksi, joka antaa vastuuta myös tiimille (Geber 1992).

Tiimiorganisaatiossa johtaminen poikkeaa ratkaisevasti perinteisestä mallista. Johtamiskäytäntöjen muuttuessa ongelmia aiheuttaa vastuun jakaminen tai määrittäminen. Geberin (1992) mukaan tiimit ovat vastuussa siitä, miten tavoitteet

saavutetaan ja johtaja vastaa siitä, että ne saavutetaan. Tiimien johtaminen muistuttaa valmentamista. Ryytänen (1998, 16) korostaa tutkimuksessaan, että johtajan on arvioitava tiimien taidot ja autettava niitä hyödyntämään taitojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajan tulee ymmärtää tiimin kehityksen lainalaisuuksia ja olla herkkä tiimin kehitystilanteelle. Jos tiimin vetäjä aliarvioi tiiminsä kypsyyden, hän voi toimia sen kehityksen jarruna. Toisaalta, jos tiimin vetäjä yliarvioi tiimin kypsyyden, voi hän vaatia tiimiltä liiallista itsejohtoisuutta ja kasvua (Pirnes 1994). Mantzin ja Simsin (1987) mukaan tiimien johtajan ehkä tärkeimmäksi rooliksi tulee tiimien valmentaminen ja kehittäminen johtamaan itse itseään. (Ryytänen 1998, 16.)

Hennestadin (2000) tekemä kaksivuotinen toimintatutkimus kartoitti erään yrityksen johtajuuden muuttamista perinteisestä osallistavaan johtamiseen. Perinteisen ja uuden johtajuuden erot ovat vaikuttaneet management-leadership dikotomiaan. Suunnittelu, kontrolli ja ongelmanratkaisu toisaalla sekä suunnan antaminen ja motivaation luominen toisaalla. Vastakkainasettelussa ovat Bennisin ja Nanusin (1985) mukaan asioiden tekeminen oikein sekä oikeiden asioiden tekeminen. Tämän seurauksena organisaatioille on ehdotettu enemmän leadershipiä ja vähemmän managementtia. Hennestadin (2000) mukaan huomio on liikaa kiinnittynyt johdollisiin tehtäviin, kuten budjetointiin, suunnitteluun, kontrollointiin ja toisaalta liian vähän sellaiseen johtamiseen, joka antaa toiminnalle suuntaviivoja, motivoi ja inspiroi ihmisiä. Johdon tulisi Drennanin (1992) mukaan saada työntekijät hyväksymään tavoite ja sitoutumaan siihen, tarjota kaikki tarjolla oleva informaatio sekä saada ihmiset luottamaan (feel trusted).

Uusi johtajuus edellyttää ihmisten johtamista yksilöinä, ei koneen osina eikä kustannustekijöinä. Yksilöiden omien tavoitteiden ja motivaation on saatava kasvualusta yrityksen päämääristä: ihmiset eivät ole organisaatiota varten, vaan organisaatio on ihmisiä varten. Kun organisaation ja työntekijöiden tavoitteet ovat yhdensuuntaisia, pääsee organisaatio parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Niin sanotuilla pehmeillä keinoilla saadaan aikaan kova panos, joka syntyy ihmisten aidosta sitoutumisesta ja siitä, että yksilö havaitsee oman osaamisensa merkityksen organisaation toiminnalle. Ajatusmallin muutos merkitsee käytännössä tehtävien laajentamista yksilöiden kapasiteetin mukaisesti ja suurta vastuuta sekä ajattelu- että suorittavasta työstä ja edelleen siirtymistä työn tuloksen seurantaan. Luottamus aikuisen ihmisen kykyyn toimia itsenäisesti lisää sekä yksilön että organisaation hyvinvointia. Ajatusmallin muutos vaikuttaa lisäksi siihen, että ihminen nähdään kustannustekijän

sijasta yrityksen potentiaalina voimavarana, johon kannattaa panostaa. Kokemus on pääomaa, jota täytyy huoltaa. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 17.)

3.2 Tiimin vetäjä tiimensä johtajana

Ne johtajuuskäytännöt, jotka olivat vallalla kaksi vuosikymmentä sitten, eivät palvele enää tämän päivän tarvetta. Koska organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä, vaaditaan uudenlaisia taitoja kuvaamaan johtajuutta tällä vuosikymmenellä. (Buhler 1998.) Carr (1992) tiivistää tiimin johtajan roolit seuraavasti: toiminnan suuntaamisen johtaminen, voimavarojen yhteensovittamisen johtaminen, päätöksenteon johtaminen, jatkuvan oppimisen johtaminen sekä luottamuksen luominen ja säilyttäminen. Johtamistapa luovassa tiimiorganisaatiossa ei toisin sanoen voi olla autoritaarinen.

Jokaisella tiimillä on erilainen kokoonpano, suoritushaaste ja toimintamalli. Se vaatiikin vetäjän jatkuvaa huomiota, jos hän haluaa kasvattaa sitoutumista ja luottamusta, nostaa taitojen tasoa sekä hoitaa suhteita ulkopuolisiin ja vielä tehdä todellista työtä tiimissä. (Katzenbach & Smith 1993, 164.) Niinpä vetäjän on kehityttävä ja kehitettävä itseään valitsemisensa jälkeen. Tiimin vetäjän roolin tiedetään kasvavan ja kehittyvän tiimin mukana. Tiimin vetäjän on kyettävä toimimaan joustavasti sen mukaan, kuinka paljon tiimi tarvitsee hänen johtamistaan tiimin eri kehitysvaiheissa. (Partanen & Wiklund 1999, 13.) On selvää, ettei tiimin vetäjä heti alussa hahmota tehtäviään kokonaisvaltaisesti, vaan huomio kiinnittyy alkuvaiheessa moneen muuhunkin tekijään, kuten juuri ryhmähengen luomiseen ja päämäärien asettamiseen. Ensimmäisessä vaiheessa työryhmän vetäjänä toimii *esimies*, joka on siis ihan normaali lähtökohta muutokselle. Toisessa vaiheessa esimiehestä tulee *vetäjä*, joka imee ideoita jäseniltä, sitouttaa heitä sekä auttaa tiimiä ongelmien ratkomisessa. Kolmannelle vaiheelle on tyypillistä, että vetäjyydestä tulee *sivutehtävä*. Tiimin vetäjä nähdään mahdollisuuksien luoja eli hän valmentaa tiimiä ja pyrkii auttamaan tiimiä sen pyrkimyksissä. Vetäjän päämääränä voidaan sanoa olevan tiimin itsenäisyyden vahvistaminen sekä suorituskyvyn parantaminen. Viimeisessä vaiheessa vetäjä on *irtautunut* tiimistä. Hän neuvoo pyydettyä sekä varmistaa, että tiimi selviytyy nyt ja tulevaisuudessa. Tämä vaihe vaatii tiimin rajapintojen hallintaa, strategian tuntemista sekä tiimin asiakkaista huolehtimista. (Jutila ym.1997, 93-94.) Tiimin toiminnan

onnistuminen vaatii Partasen ja Wiklundin (1999, 13) mukaan aina jäsenten vahvaa sitoutumista, yhteen hiileen puhaltamista sekä kaiken keskinäisen kilpailun puuttumista. On oltava yhdessä sovittuja tavoitteita, joiden saavuttamiseen on tiiminä sitouduttu.

Ilpo Koskisen (1999) tekemän tutkimuksen mukaan tiimin vetäjät vastaavat yrityksessä usein käytännön toteutuksesta yhteistyössä työntekijöiden kanssa, osallistumisesta suunnittelu- ja valmistelutehtäviin sekä kehittävät projektikokonaisuuden verkosto- ja muuta yhteistoimintaa. Heille siirtyi useita aiemmin vain johtajille kuuluneita tehtäviä. Roolin haltijoiden perustehtäväksi tuli projektikokonaisuuksien ja johdon konsultointi. Tiimeihin siirtyi siten merkittäviä organisointiprosesseja, mikäli tiimin vetäjät ja koordinaattorit vain halusivat ottaa sitä.

Doug DeCarlo (1999) on konsultoidessaan projektitiimejä korostanut, ettei tiimin vetäjä ole kaikkietävä, eikä johtajan roolina ole olla oikeassa, vaan varmistaa oikeiden asioiden ja tehtävien tekeminen. Jotta ihmisistä saadaan paras mahdollinen osaaminen ulos, on johtajan tehtävänä auttaa jäseniä ymmärtämään asiayhteys tehtävästä: mitä ja miten tehtävä tulisi suorittaa. Menestyvissä tiimeissä johtaja on kyennyt yhdistämään tiimin ja yksilön tavoitteet ja ottanut ongelmanratkaisussa ohjaavan roolin määräävän sijaan. Luottamusta rakentava tiimin vetäjä havaitsee ja poistaa tiimitoiminnan esteitä (Pirnes 1994, 73). Tiimin kanssa tulisi olla jatkuvassa yhteydessä: saada ja antaa palautetta siitä, mikä sujuu, mikä voisi sujua paremmin sekä antaa tunnustusta ja hyväksyntää, kun siihen on aihetta. Näillä tekijöillä on DeCarlon (1999) kokemuksen mukaan positiivinen vaikutus tiimin sitoutumiseen asetettuihin tavoitteisiin.

Miten ihmisiin vaikutetaan, millainen on tiimin ilmapiiri ja ryhmän sisäiset säännöt? Avain siihen on johtajuuden osoittaminen ja tiimityöhön rohkaiseminen. Ihmisille tulee antaa mielekkäitä ja innostavia haasteita, jotka koettelevat heidän kykyjensä ja taitojensa rajoja. Luodaan mahdollisuuksia yhteistyöhön, jossa erilaiset kyvyt ja kokemukset muodostavat sopivan sekoituksen sekä rohkaistaan vahvoja auttamaan heikompia, koska siten kaikkien taitoja voidaan kohentaa. Kierrättämällä töitä ja tehtäviä on mahdollista antaa tilaisuus uusiin kokemuksiin. Johtajan tulee antaa tunnustusta silloin kun siihen on aihetta, antaa asioiden sujua eikä itse puuttua kaikkeen, rohkaista avointa asennetta. Johtajan tulisi myöskin oppia epäonnistumisista ja onnistumisista ja varmistaa, että ihmisillä on tarvittavat resurssit työn tekemiseen. Edistämällä tiimin identiteettiä, tiivistyy tiimin

rakenne. Tiimiä on palkittava ja tiimiä on osattava johtaa oman esimerkin avulla. Ihmisiin pitää osata luottaa, eikä oletuksille pidä antaa sijaa. (Fleming 1996, 49-54.)

Beechin ja Cranen (1999) tutkimusten mukaan johtajuuden roolilla on suuri merkitys tiimin yhteisölliselle ilmapiirille. Haasteena tutkimuksen mukaan on siirtyä kohti uudenlaista johtajuutta. Tiimin johtajan rooli koettiin tutkimuksessa aktiivisena, joka perustui erilaiseen kognitiiviseen viitekehykseen. Johtajuus ei toisin sanoen ollut perinteistä autoritaarista johtajuutta, eikä myöskään modernia, inspiroivaa muutosjohtamista, vaan jotain näiden kahden väliltä. Johtajan rooliksi muotoutui perinteinen yhteistoiminnallinen johtajuus (traditional co-ordination). Johtajuus ilmenee Beechin ja Cranen mukaan tiimeissä prosessimaisena, joka integroituu ryhmään, jolla on yhteinen päämäärä ja ymmärrys.

Buhlerin (1998) mukaan avain uuteen johtajuuteen löytyy persoonallisesta vallasta. Frenc ja Raven jakavat persoonallisen vallan kahteen osaan: eksperttiyteen ja symboliseen valtaan (expert power and referent power). Ekspertti-valtaan kuuluu sellaista tietoa, taitoa ja osaamista, joka on hyödyllistä organisaatiolle. Sellaisen tietämyksen hallitseminen, mitä muilla ei ole, on valtaa. Tämän päivän johtajan pitää hallita myös kriittinen tietämys. Symbolista valtaa voidaan puolestaan kuvata sanalla karismaattisuus. Kun jollakin on symbolista valtaa joihinkin toisiin, haluavat nämä tulla samanlaisiksi johtajiksi. Useimmat imitoivat ja matkivat karismaattista johtajaa. (Buhler 1998.)

Pirnes (1994, 73) toteaa tutkimuksessaan, että tiimien johtajat aliarvioivat usein tiimien kypsyyden eivätkä luota tiimin valmiuksiin siinä määrin kuin nämä itse. Tiimin vetäjät pitävät kyllä tärkeänä tiimin itseluottamuksen vahvistamista oma-aloitteista päätöksentekoa edistämällä, mutta haluavat pidättää itsellään tiettyjä tehtäviä. Tyyliään tiimin johtamisen tulisivat Hutin ja Mollemanin (1998) mukaan olla mentorimaista: osallistavaa ja helpottavaa.

Tiimin vetäjällä on Brooks (1994) tekemän tutkimuksen mukaan valtuuttamalla mahdollisuus edistää tiimin oppimista. Parhaiten johdetut tiimit menestyvät kääntämällä vastuun ja omistuksen nurin. Tätä mallia voitaisiin sanoa sisäiseksi ohjaukseksi: työntekijät ottavat itse vastuun työstä (Randolph 2000). Tiimin itsenäisyyden lisääminen edellyttää tavallisesti organisaation kerrosten vähentämistä ja johdon roolin muuttamista (Ryynänen 1998, 13). Johtajan näkökulmasta katsottuna valtuuttaminen tarkoittaa osin vallasta ja kontrollista luopumista sekä tiedon jakamista työntekijöille. Se viittaa johtajuuteen, joka mahdollistaa työntekijöiden omistajuuden

omasta työstään. (Holt, Love & Nesan 2000.) Valtuutetuilla tiimeillä on havaittu olevan kohentunut itsetehokkuus, motivaatio ja itsejohtoisuus sekä parempi tuottavuus ja korkeamman tason sitoutuminen (Barnard 1999). Tutkimusten mukaan ryhmissä esiintyy kuitenkin myös tuottavuusongelmia sekä vaikeuksia koordinoida tehtäviä.

Kaikkiin ryhmiin itseohjautuvuus ja valtuuttaminen eivät kuitenkaan sovi. Davison & Ward (1999, 165) esimerkiksi painottavat, että kansainvälisen tiimin vetäjän on tarpeellista ottaa *dominoiva, vahva rooli johtajana*. Tiimin vetäjän pitää julkistaa tiiminsä tarkoitus, selventää päämäärät ja tavoitteet sekä luoda kommunikaatiostrategia työskentelyn onnistumiselle. On sopeutettava käytettävät teknologiat tiimin toimintaan. Hajallaan olevan tiimin johtaminen on varsin haastavaa työtä ja niiden on todettu kärsivän muun muassa vaikeasti saavutettavasta yhteisöllisyydestä sekä yksilöiden vaikeudesta olla lojaali sekä omalle tiimille että paikalliselle johtajalle. Tämä näkemys sotii sekä Flemingin (1996, 91) että Pinesin (1994, 126) ajatusta vastaan siitä, ettei johtajan tarvitse pitää vallastaan tai asemastaan kiinni. Ja, että johtajuus voi heidän mukaansa olla jakautuneena monelle, erityisesti silloin, kun tarvitaan erityisosaamista tai -kokemusta. Valtuutus kansainvälisissä hajautetuissa tiimeissä tulee perustua Randolphin (2000) esittämällä tavalla selkeisiin arvoihin, näkökulmaan ja suuntaan. Hajautetun tiimin johtaminen vaatii toisin sanoen johtajaltaan tiukempaa otetta: tulee osata yhdistää sopivassa suhteessa tiimi- ja tehtäväorientoitunutta käyttäytymistä (Hut & Molleman 1998).

Tuloksia aikaansaavien tiimien johtajat eivät pyrkineet olemaan asiantuntijoita, vaan keskittyivät koordinointiin ja hengen luomiseen. Hän on avoin ja vastaanottavainen ongelmille ja ristiriidoille sekä toimii itse esimerkkinä yhdessä sovittuihin laatuvaatimuksiin pyrittäessä. Tiimin vetäjä asettaa saavutettavissa olevat tavoitteet, mutta kannustaa jatkuvasti yhä parempiin suorituksiin. (Ryynänen 1998, 17.) *Vahva tiimin johtajuus* on oleellinen tekijä etenkin kansainvälisissä tiimeissä. Tiimin vetäjän harteille jää periaatteessa se, miten tiimi alkaa kommunikoidaan keskenään ja miten se näin omalla toiminnallaan edistää omaa oppimistaan. (Davison & Ward 1999, 165.) Myös organisaation mahdolliset ongelmatilanteet vaativat *vahvaa, dominoivaa roolia johtajana*. Tiimin vetäjä antaa jokaiselle tiimin jäsenelle mahdollisuuden suunnitteluun, johtamiseen, motivoimiseen sekä valtuuttamiseen. (Hackett 1997.) On kuitenkin huomattava, että tiimien valmiudet itsejohtoisuuteen ja esimiesten valmiudet valtuuttamiseen ovat tiimeissä ja yrityksissä hyvinkin eri tasolla. Monissa asioissa tiimien jäsenet ovat kuitenkin valmiita ottamaan vastuuta enemmän kuin tiimin johtajat

ovat valmiita valtuuttamaan. (Pirnes 1994, 126.) Tiimi tarvitsee kuitenkin johtajaa, joka pitää huolen suunnasta, opastaa, antaa voimaa ja sitouttaa ihmisiä - poistaa ulkoisia esteitä ja järjestää muille tiimin jäsenille mahdollisuuksia (Parker 1994, 109). Johtajan tulee hakea tukea ja voimavaroja muualtakin organisaatiosta (Fleming 1996, 91).

3.3 Ammatilliset pätevyysvaatimukset tiimiin vetäjälle

Ammatillinen osaaminen ymmärretään yksilön näkökulmasta katsottuna kykynä ratkaista tiettyjä tehtäviä ja hoitaa sosiaalisia suhteita sekä yrityksen kannalta vastaavasti kykynä hoitaa tehtävänsä mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Osaamiseen ja pätevyyteen voidaan ytimekkäästi todeta sisältyvän tiedot, valmiudet, kyky ymmärtää ympäristöään ja todellisuutta sekä aika-, laatu- ja määräkapasiteetin hallinta. Tämän lisäksi on osattava luoda suhdeverkosto toisiin henkilöihin ja organisaatioihin. (Jonninen 1996, 5.)

Tiimien johtaminen on tutkimuksissa jaettu kolmeen pätevyysalueeseen: tiimin valmiuksien kehittämiseen, luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen sekä tiimin voimavarojen suuntaamiseen ja yhteensovittamiseen (Pirnes 1994, 73). Tiimityö- ja laatujohtamiskirjallisuudessa on havaittu, että tiimityöskentely vaatii johtajilta myös uusia viestintä- ja sosiaalisia taitoja. Se, miten johtajat ovat toimineet uudessa organisaatiossa, on paljolti epäselvä kysymys. Sillä vaikka johtajien on havaittu vastustavan tiimi uudistuksia, on heidän vastahakoisuuttaan selitetty useimmiten asenteilla. (Wilkinson ym. 1998.) Toimiminen kompleksisessä tiimiympäristössä vaatii johtajilta toisin sanoen erilaisia taitoja kuin toimiminen normaalissa tehdas- tai byrokraattisessa ympäristössä (Hosking 1988).

Tiiminvetäjän asema muihin tiimin jäseniin verrattuna nähdään vielä tänä päivänäkin johtajana. Ei välttämättä sanan varsinaisessa, vanhentuneessa merkityksessä, vaan lähinnä tiimin vetäjä toimii tiiminsä ohjaajana ja valmentajana, joka on yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa. Tiimin vetäjältä odotetaan ainakin jollain tasolla johtajien ydinkompetensseja. Nämä ydinkompetenssit jakaantuvat neljään osa-alueeseen: hallinnollisiin-, viestinnällisiin-, työtä ohjaaviin- sekä kognitiivisiin kompetensseihin. Hallinnollinen kompetenssi käsittää muun muassa ajanhallinnan ja suunnittelun hallitsemisen, kun taas viestinnällisiä kompetensseja ovat kyky kuunnella sekä hankkia luotettavia tietoja. Ihmisten ja suoritusten arviointi sekä neuvonta kuuluvat

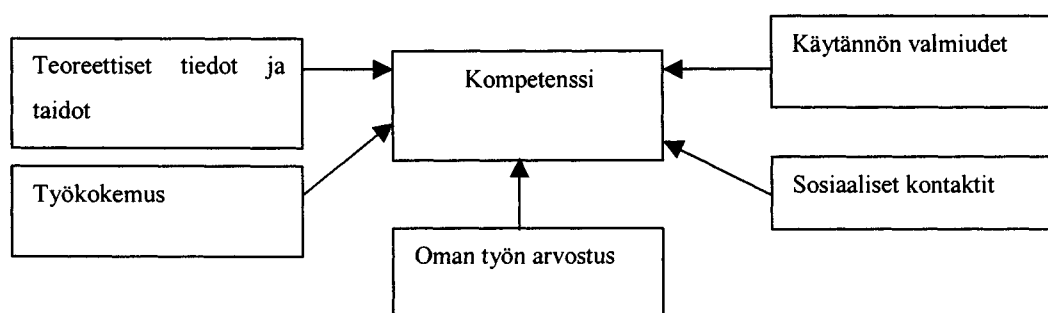
puolestaan työtä ohjaavien kompetenssien piiriin ja neljänneksi, kognitiiviseksi kompetenssiksi ymmärretään selkeä ja analyyttinen ajattelu sekä ongelmien hahmottaminen ja ratkaiseminen. Voidaan hyvin todeta, että tiimin vetäjältä vaaditaan joustavuuden lisäksi monitaituruutta. Enää ei riitä, että on pätevä jollain spesifillä alalla, osaamisen on ulotuttava aina vaan laajemmille alueille. (Parry 1998.)

Ryhmän ohjaajan yhtenä tärkeänä ominaisuutena nähdään olevan ihmissuhdetaidot. Tiimin vetäjän tulisi kyetä kuuntelemaan sekä ilmaisemaan itseään ja yhtä aikaa tulisi osata auttaa toisia tiimin jäseniä ilmaisemaan ajatuksiaan. Korostetaan siis todellisen innostuksen sytyttämistä. Ryhmän ohjaajan tulee olla myöskin päämääräsuuntautunut eli hänen on kyettävä luomaan hyvä työmoraali sekä motivaatio. Tiimin vetäjän voidaan sanoa olevan tehokas silloin, kun hän pystyy ohjaamaan, organisoimaan sekä kanavoimaan tiimin jäsenten ponnistuksia kohti ryhmän tavoitteita. (Alexander Hamilton Institute 1991, 95.) Tarkoituksena ei siis ole ottaa valtaa kokonaan itselleen, vaan on kyettävä valtuuttamaan muita jäseniä tiimin päätösten tekemisessä. Oikean johtamisroolin löytämisessä on pyrittävä etsimään oikea tasapaino ohjaamisen ja valvonnasta luopumisen välillä. Usein tiimin vetäjät sortuvat johtamisessaan liialliseen ohjaukseen ja jättävät näin liian vähän tilaa tiimin yhteiselle päätöksenteolle ja kehittymiselle. (Katzenbach & Smith 1993, 149.)

Yksilöiden ja ryhmien keskinäisillä sosiaalisilla suhteilla on organisaation sisällä huomattava vaikutus yrityksen tehokkuuteen. Näiden suhteiden hoitamiskykyä, johon tiimin vetäjäkin omalla panoksellaan pyrkii vaikuttamaan, on kutsuttu sosiaalisiksi kompetenssiksi. On tehty arvioita, että sosiaalinen kompetenssi vaikuttaa niin yksilön kuin organisaatioidenkin oppimiseen ja kehittymiseen. Niinpä itsensä kehittämällä, organisatorisella joustavuudella sekä elinvoimaisuudella on voimakas yhteys sosiaaliseen kompetenssiin. Kompetenssi-käsitteen lähempi tarkastelu osoittaa, että se on usein yksilötasollakin yhdistetty yritysjohtoon ja mieluiten vielä ylimpään johtoon. Aiheesta tehdyt tutkimukset tarkastelevat muun muassa koulutuksen sekä mahdollisen konsultoinnin vaikutusta osaamiseen (Jonninen 1996, 3-5). Tiimin vetäjille annettavissa koulutuksissa on tutkimusten mukaan korostettu ongelmanratkaisutaitoja, tehokasta kokouskäytäntöä sekä viestintätaitoja. Vähemmälle huomiolle on jäänyt koulutustarjonta muun muassa budjetointitaidoissa ja muihin vaikuttamisessa. (Jutila ym. 1997, 133-135.) Tämä on mielenkiintoinen asetelma. Muihin vaikuttaminen, jonka on todettu olevan pohja niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin oppimiselle ja kehittymiselle, on jäänyt usein vähälle huomiolle. Mitä hyötyä on

ongelmanratkaisutaidoista tai kokouskäytänteiden hallitsemisesta, jos tiimin vetäjä ei kykene vaikuttamaan ihmisiin: kuuntelemaan muita eikä ilmaisemaan itseään? Näkisin sosiaalisen kompetenssin tiimin vetäjän tärkeimpänä osaamisen alueena, onhan tiimin vetäjän tehtävänä saada tiimi toimimaan tehokkaasti ja kommunikoidaan sekä jakamaan osaamistaan keskenään. Kuten Jonninen (1996, 5) asian ilmaisee: tiimin vetäjän on osattava luoda suhdeverkosto toisiin henkilöihin ja organisaatioihin.

Yksilötasolla tiimin vetäjän pätevyyteen voidaan katsoa kuuluvan koulutuksen ja kirjallisuuden kautta saatuja tietoja, harjoituksen ja kokemuksen kautta saatuja valmiuksia. Myös yksilön omat henkiset arvostukset ja hänen muiden henkilöiden tai organisaatioiden kanssa solmimansa kontaktiverkko. Keen (1987) on kuvannut kompetenssin käsitettä yksilötasolla viiden taidon yhteistyönä (kuvio 1). Pätevä tiimin vetäjä omaa teoreettiset tiedot ja taidot, työkokemusta sekä käytännön valmiuksia. Hänen tulee myöskin arvostaa omaa työtään sekä ylläpitää sosiaalisia kontakteja. Nämä viisi tekijää muodostavat yhdessä tiimin vetäjän yksilötason kompetenssin. Kaikkien näiden osaamisalueiden yhteistyön varmistamiseksi tiimin vetäjä tarvitsee lisäksi tehtäviensä mukaan fyysistä tai psyykkistä voimaa sekä johdolta saatavaa motivointia. Valittaessa sopivaa henkilöä tiimin johtoon kiinnittyy huomio aika tiukasti myöskin sosiaaliseen kompetenssiin. Tulevalla tiimin ohjaajalla tulee olla kyky ja halu hoitaa henkilöiden ja ryhmien välisiä suhteita. Yksittäisen henkilön tulee siis toisin sanoen olla enemmänkin ihmisjohtaja kuin asiajohtaja eli hyvin hoidettujen sosiaalisten suhteiden kautta pyritään mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan. (Jonninen 1996, 4.)

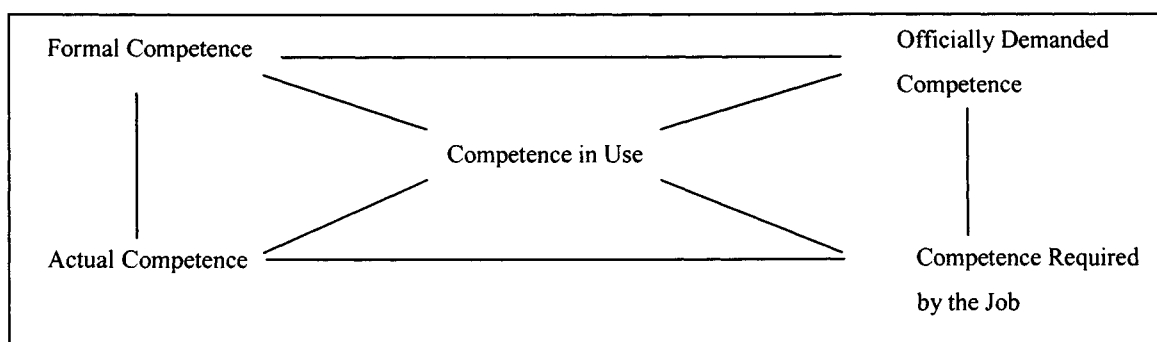


KUVIO 1. Yksilötason kompetenssin osa-alueet (Jonninen 1996, 4)

Ellströmin (1997) teoreettisissa pohdintoissa korostuvat myöskin nämä edellä esitetyt henkilön persoonalliset ja sosiaaliset taidot. Ammatilliset pätevyysvaatimukset tulevat

joko työn puolesta, niitä toisin sanoen vaaditaan tietyn työn suorittamiseen tai sitten työnantaja voi epäsuorasti tai suorasti määrätä tietyt pätevyysvaatimukset. Ellström korostaa myös ettei tiimin vetäjän työssä välttämättä vaadita johtajataustaa, riittää että on halua ja tahtoa työhön. Pitää toisin sanoen olla innovatiivisuutta ryhtyä ryhmän valmentajaksi. Tiimin vetäjällä tulee olla käsitys siitä mitä työtä tehdään (know-what) sekä miksi työtä tehdään eli työn henkilökohtainen merkitys, josta käytetään nimitystä know-why kompetenssi. Näitä kompetensseja voidaan kehittää tyypillisillä tiedonkeruumenetelmillä, kuten kirjoja lukemalla tai pääsyllä tietokantaan. Know-how kompetenssi puolestaan keskittyy yleisiin tietoihin ja taitoihin, jotka liittyvät työhön. Nämä taidot kehittyvät työn ohessa ja harjoittelulla. Know-whom kompetenssi on kytketty tiettyihin henkilöiden välisiin verkostoihin ja edesauttaa kommunikointia. Näiden yksilöllisten kompetenssien sanotaankin olevan organisaatiokompetenssin perusta. (Attwell, Jennes & Tomassini 1997, 70; Ruohotie 1996, 31-33.)

Jokainen voi nähdä työnsä arvostettavana ammattina, johon kuuluu useammanlaista pätevyyttä. Ellström (1997) esittääkin teorian ammatillisen kompetenssin erilaisista käyttömahdollisuuksista (kuvio 2). Työntekijän käytössä oleva kompetenssi muodostuu monesta osatekijästä. Ensimmäisenä esitetään muodollinen pätevyys (formal competence), jota mitataan pääasiassa koulutuksella eli kyseessä on koulusta saatu ammattipätevyys. Todellinen pätevyys (actual competence) taas koostuu yksilön potentiaalisesta kyvystä suoriutua jostain annetusta työstä tai tehtävästä. Kaksi viimeistä liittyvät työnantajaan eli puhutaan työn vaatimasta pätevyydestä (competence required by the job) ja lähinnä johdon vaatimasta pätevyydestä (officially demanded competence). Ammatillisella pätevyydellä nähdään toisin sanoen olevan useita osa-alueita ja yksilön olisi kyettävä kehittämään niitä kaikkia. (Ellström 1997.)



KUVIO 2. Ammatillisen kompetenssin eri merkitykset (Ellström 1997, 49)

Yhteenvetona voitaneen todeta, että tiimin vetäjä on kykenevä ja arvostettu sekä pyrkii vetämään tiimiään omalla esimerkillään. Työ muuttuu ajan myötä eli vetäjältä vaaditaan jatkuvaa muutosvalmiutta. Tiimin vetäjän erottaa perinteisestä johtajasta siitä, että hänellä on tiimin vetämisen taito. (Jutila ym. 1997, 47.) Kiinalaisen filosofin Laotsen näkemys johtajuudesta kuvaa mielestäni loistavasti tiimijohtamista. Hänen mukaansa *"Parhaat johtajat ovat niitä, joiden olemassaoloa ihmiset eivät huomaa. Seuraavaksi parhaita ihmiset kunnioittavat ja ylistävät. Seuraavaksi parhaita he pelkäävät ja seuraavaksi parhaita vihaavat. Kun paras johtaja on tehnyt työnsä, ihmiset sanovat: 'Me teimme sen itse.'"* (Katzenbach & Smith 1993, 167.)

Kilpailuetu saavutetaan tänä päivänä luovuudella, kyvyillä, eksperttiydellä sekä taidoilla ja innovaatioilla. Kaikkien edellä mainittujen lähteenä on oppimisen mahdollisuus sekä tiedon ja osaamisen käyttö. (Rastogi 2000.) Tiedon kokoaminen ja jakaminen ovat tiimityöskentelyn peruspiirteitä. Ryhmien katsotaan tuovan kaikki yrityksen ihmiset tietoverkkoon ja tämä rohkaisee näin sivusuuntaiseen viestintään. (Alexander Hamilton Institute 1991.) Jotta kansainvälisistä tiimeistä saataisiin paras hyöty irti, on tiimillä oltava yhteinen, motivoiva tavoite, yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden tunne sekä pätevät tiimin jäsenet, jotka taidoillaan täydentävät toisiaan. Tiimit tarvitsevat lisäksi selvät säännöt ja standardit hyvälle yhteistyölle sekä inspiroivan tiimin vetäjän niitä toteuttamaan yhdessä tiimin kanssa. Niin tiimin vetäjän kuin organisaation johdon tuki nähdään oleellisen tärkeänä tekijänä tiimin tehokkaalle toimimiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. (Davison & Ward 1999, 15-16.)

Johtaminen tämän päivän organisaatioissa tarjoaa monenlaisia haasteita (Smith 1997). Valtuuttamisella ja osallistamalla kohotetaan tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä, motivaatiota sekä joustavuutta ja luovuutta organisaatioissa (Hollenbeck, Ilgen, LePine, Colquit & Hedlund 1998; www.tesseract.com/Main_23Z.html). Johtaminen osaamisen synnyttämisen suuntaan on saanut oman ilmaisunsa liiketaloudellisessa kirjallisuudessa ja keskusteluissa: puhutaan osaamisen johtamisesta tai tietojohdamisesta, knowledge management (Strömmer 1999, 31). Itse käytän jatkossa termiä osaamisen johtaminen, koska se viittaa mielestäni selkeämmin juuri ihmisiin ja heidän osaamiseensa. Oikein tehtynä osaamisen johtamisen on todettu auttavan yrityksiä ymmärtämään paremmin asiakkaita sekä tuomaan tuotteet nopeammin markkinoille (Saunders 2000). Markkinoiden muuttuessa ja teknologian kehittyessä menestyvät yritykset luovat jatkuvasti uutta tietoa, levittävät sitä organisaation laajuisesti ja käyttävät sitä nopeasti hyväksi uusissa tuotteissa ja palveluissa sekä ovat innovatiivisia kaiken aikaa (mm. Rastogi 2000; Malthora 1998; Dove 1998). Kehittämisen pääpaino näyttää olevan organisaation pätevyyksien vahventamisessa, oppimisilmapiirin kehittämisessä ja oppimisesteiden poistamisessa, jotka juuri ovat oppivien organisaatioiden tunnusmerkkejä (Mäenpää 1998).

4.1 Osaamisen johtamisen mitä, miksi ja miten

4.1.1 Määritelmä

Osaamisen johtaminen voidaan määritellä systemaattisena ja integratiivisena prosessina. Siinä yhdistyvät organisaation laajuisesti tiedon ja tietämyksen hankkiminen, luominen, varastointi, jakaminen, kehittäminen ja käyttöönotto. Tällä tavoitellaan niin yksilö- kuin ryhmätasolla organisaation tavoitteiden saavuttamista. Se on prosessi, jossa yritykset luovat ja käyttävät institutionaalista ja kollektiivista tietämystään organisatorisessa oppimisessa, tiedon tuottamisessa ja – hajauttamisessa. Näin luodaan edelleen organisaation arvoa ja parannetaan suoritusta. (Rastogi 2000; Allee 1997.)

Yritykset yhdistävät osaamisen hallinnan avulla ihmiset toisiinsa ja ihmiset teknologiaan saadakseen aikaan kilpailuetua. Leikkauspisteessä luovuus tuottaa innovaatioita ja edelleen edistää kilpailuedun saavuttamista. (Hoyt 1999.) Organisaatiot muodostavat infrastruktuurin, joka kannustaa yhteistyötä sekä informaation jakamista (Mills 1999; Thomson 2000; Edwards 2000.) ja yhdistää organisaation yksiköt yhteiseen ja jaettuun tietämykseen (Hatal 1999). Tuloksena syntyy ”keskushermosto”, jolla on vaikutusvaltaa tehokkaan oppimisen ilmenemiseen. Jokaisesta yksilöstä tulee osa tätä verkostoa, joka muodostaa ”yrityksen aivot”. Tätä Hatal (1999) kuvaa massaälykkyyden tehokkaaksi ilmentymäksi.

Barchan (1999) näkee osaamisen johtamisen mahdollisuutena avoimelle kommunikaatiolle sekä kannustavana dialogille, jossa jokainen yksilö voi antaa panoksensa muiden käyttöön. Pääsy jaettuun tietopohjaan mahdollistaa Trepperin (2000) tutkimuksen mukaan projektijohdolle kyvyn oppia virheistä sekä muiden projektijohtajien kokemuksista. Barchan (1999) korostaa, ettei tiedolla ja osaamisella ole toisaalta rajoja, eikä sitä voi johtaa, mutta se voidaan kuitenkin ottaa talteen eri muodoissa: systeeminä, prosesseina, tietopankkeina. Siten tietoa voi käyttää hyväksi suoritusten parantamiseen ja hyödyn saavuttamiseen. Esimerkiksi Gore and Associates’issa, joka tunnetaan Gore-Tex tuotteistaan, ollaan osaamisen johtamisella pystytty nopeuttamaan yrityksen sisäistä kommunikaatiota sekä edelleen edistetty tiimien yhteistyötä (Anthes 1998). Tietopohjat mahdollistavat projektitiimeille kyvyn rakentaa toimintaansa toisten kokemuksen pohjalle ja välttää toistamasta jo tehtyjä virheitä. Tämä tarkoittaa lopulta matalampia projektikustannuksia, nopeampaa palvelua

ja parempaa laatua. Myöskin informaation löytäminen systeemeistä oli tietopohjien ansiosta nopeampaa ja helpompaa, joka edelleen vähentää palvelun ylläpitämisen aikaa ja kustannuksia. (Trepper 2000.) Osaamisen johtaminen tekee yrityksen tiedosta – yksilöiden kilpailullisesta älykkyydestä kuin myös hiljaisesta tiedosta mahdollisen kaikille, jotta työstä suoriudutaan tehokkaammin (Barchan 1999).

Knowledge management nähdään yrityksissä useimmiten teknologisenä haasteena. Linkoahon (2000) mukaan teknologia ei ole kuitenkaan osaamisenjohtamishankkeen ajuri, vaan sen mahdollistaja. Osaamisen johtaminen näyttäytyy yrityksille myös vahvasti organisatorisena ja kulttuurisena haasteena (Deveau 2000). Deveau (2000) näkee osaamisen johtamisen yrityskulttuurin ja prosessien muuttamisena, jotta käytännön informaation jakaminen onnistuu. Tehdyn tutkimuksen mukaan vain 11 % IT-johtajista oli sitä mieltä, että yrityksen kulttuurin muuttaminen yhteisölliseksi ja tiedon levittämistä kannustavaksi on jokseenkin helppoa. Suurimman osan, 74 % mielestä kulttuurin muuttaminen kannustavaksi on vaikeaa. (Eckhouse 1999; Deveau 2000.) Osaamisen johtaminen ei ole ainoastaan teknologiaa. Se ei ole dokumenttien hallintaa, tietovarastointia eikä tietohallintoa. Se ei toisin sanoen ole mitään ohjelmistotekniikkaa. (HR Focus 2000.) Se on prosessin tutkimista ja tietämyksen tietopohjan tarkastelua. Osaamisen johtaminen on ihmisen mielen ja teknologian yhdistämistä. Se on myös oikean tiedon tarjoamista oikeille ihmisille oikeaan aikaan. (Deveau 2000; HR Focus 2000.) Onko ihmismieli kuitenkaan todellisuudessa vielä valmis yhdistymään teknologiaan? Tuntuu siltä, että omaa osaamista ei olla välttämättä valmiita jakamaan teknologian välityksellä – eihän sitä olla aina valmiita tekemään edes kasvokkain. Miten teknologialla saataisiin yksinäiset puurtajat jakamaan tietouttaan toisilleen teknologian välityksellä? Se tulee vaatimaan pidemmän aikavälin suunnittelua ja muutosta ajattelutavassa ennen kuin oikea tieto on oikealla ihmisellä oikeaan aikaan teknologian välityksellä.

Useimmat osaamisen johtamisen saralla toimivat listaavat yleisinä osaamisen johtamisen alueina käytännön yhteisöt, tietokannat ja -verkot, tiedon ja osaamisen tallentamisen sekä virtuaalit työympäristöt. Erilaisuuden vuoksi on mahdotonta tehdä yleistyksiä osaamisen johtamisesta tai edes määritellä sitä tarkasti. (King 2000.) Itse käsittelen osaamisen johtamista jatkossa tämän jaottelun pohjalta.

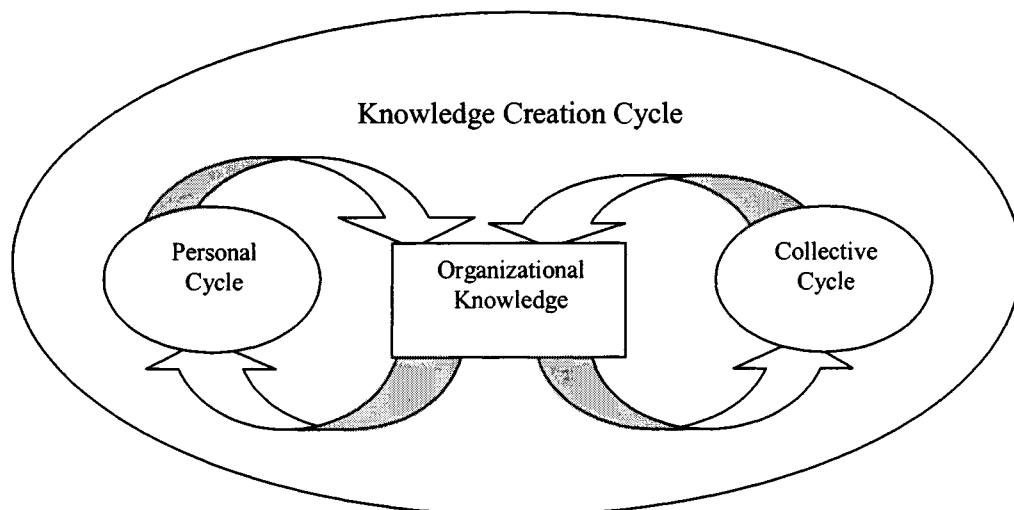
4.1.2 Tavoitteet ja hyödyt

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan keinoja luoda, identifioida, vangita ja jakaa organisatorista tietoa ja osaamista ihmisille, jotka tarvitsevat sitä. Se on tiedon muuttamista uudelleenkäytettävään muotoon. Osaamisen johtamisessa tavoitteena on selvittää, miten muuttaa informaatio uudelleenkäytettävään, sopivaan muotoon ja miten luoda, identifioida, vangita ja levittää tietoa ihmisille, jotka tarvitsevat sitä. (Newman 2000.) Yrityksillä on hallussaan kahdentyyppistä tietämystä. Ensimmäinen on selvää ja täsmällistä ulkopuolista tietoa. Se koostuu siitä, mitä tiedetään prosesseista ja menettelytavoista. Sen piiriin voi kuulua kirjoja, selontekoja, ohjesääntöjä ja tietokantoja. Teknisillä työkaluilla on mahdollista järjestää tätä tietoa ja tarjota pääsy siihen. Toisen tietämystyyppin kirjaaminen on vaikeampaa. Se on sitä tietoa, jota on kaikkien yrityksessä toimivien ihmisten sekä asiakkaiden ja tavarantoimittajien päässä. Se kuuluu osana kollektiiviseen muistiin, ja organisaatiotutkija Ikujiro Nonaka käyttää siitä nimeä tacit knowledge, hiljainen tieto. (Saunders 2000.) Kokemuksia ja arvoja ei ole kuitenkaan helppo välittää. Todellakin, miten saadaan kirjattua usean kymmenen vuoden kokemus ja välittää se edelleen? Haasteena on saada tiedosta ja osaamisesta systemaattisempaa eli määritellä osaaminen ja tieto formaalilla ja systemaattisella tavalla, joka olisi ilmaistavissa sanoin tai numeroin. (Newman 2000.)

Tieto eli know-how on kontekstuaalista ja se järjestyy systemaattisesta (explicit knowledge) kokemukselliseen tietoon (tacit knowledge). Systemaattinen tieto voi olla esimerkiksi tietokannassa olevaa tietoa, tietovarastointia, aiempia tuotoksia tai dokumentteja. Kokemuksellinen tieto sisältää puolestaan yksilöllisiä tekniikoita, näkemyksiä ja kokemuksia. (esim. Hoyt 1999; Gardner 1998; Baker 2000.) Tieto ja osaaminen sijaitsee toisin sanoen yksilöiden mielessä tai on sijoittunut organisaatioiden prosesseihin. Hiljaista tietoa on kuitenkin mahdoton selittää. Se on tietoa, joka on yksilöiden mielessä hienostuneempaa, kehittyneempää ja kypsempää kuin mitä voidaan kirjoittaa ja systemaattisesti prosessoida. Osaamisen johtamisen hyöty on siinä arvossa, joka säilyy hengissä kommunikoimalla systeeminen tieto organisaation läpi niin, että potentiaalinen käyttäjä voi rikastaa ja jakaa osaamista, kun se saavuttaa kohteen. (King 2000.)

Organisationaalilla tietämyksellä on useita muotoja. Nämä muodot ilmenevät muun muassa tietämyksenä tuotteista, prosesseista, kilpailusta, tekniikasta tai asiakkaista. Tiedon eri komponentit ovat osa organisaation kontekstia ja muotoutuvat

eri tavoin, muodostaen näin osaamisen luomisen syklin (knowledge creation cycle). Organisaation osaaminen koostuu kahdesta erillisestä, mutta toisiinsa liittyvistä syklistä; yksilöllisestä ja kollektiivisesta syklistä. Yksilöllinen osaaminen organisatorisessa kontekstissa luo uutta tietoa ja osaamista yksilölle, mutta se voidaan siirtää myös organisaation tasolle. Tieto ja osaaminen sijaitsee ihmisissä, ja siksi osaamisen johtaminen pitää aloittaa yrityksissä yksilötasolta. (Hoyt 1999; Gardner 1998; Baker 2000.)



KUVIO 3. Osaamisen luomisen sykli, knowledge creation cycle. (Hoyt 1999.)

Madhavan & Grover (1998) korostavat, että heti siinä vaiheessa, kun tiimi aloittaa yhteistyön, on sillä mahdollisuus luoda uutta tietoa. Uusi tieto syntyy systemaattisen ja hiljaisen tiedon yhdistymisen tuloksena. Ymmärrämme massatiedon potentiaalisena tietona, joka yhdistää tiimin jäsenten yksilöllisen hiljaisen tiedon varastot. Osaamisen johtamisen tavoitteena voidaan pitää hiljaisen tiedon (tacit knowledge) vapauttamista sekä näkyvän tiedon ja osaamisen hallintaa tietojärjestelmien ja systeemien avulla.

Miksi osaamisen johtaminen on tämän päivän yrityksille niin tärkeää? Monet tekijät puoltavat osaamisen ehdottomuutta. Tekijät; kuten koventunut kilpailu, globalisaatio ja uuden tiedon lisääntyminen tekevät yritysten kasvusta vaikeampaa. Olemme siirtyneet aikaan, jossa monet yritykset esittelevät osaamisen tärkeimpänä kilpailuetuna. Toisena tekijänä mainitaan teknologian kehittyminen, joka vaikuttaa muutosnopeuteen ja vaatii sopeutuvaa, osaavaa ja koulutettua työvoimaa. Teknologia tarjoaa myöskin mahdollisuuksia informaation jakamiseen paremmin kuin ennen. Se on

oppimisen mahdollistaja ja on auttanut koulutuksen ammattilaisia miettimään uudelleen, miten yksilöt oppivat työpaikan sisä- ja ulkopuolella. Yritysympäristö on johtanut osaamisen johtamisen optimistiseen tarkasteluun. (Newman 2000.)

Yritykset tarvitsevat selvän ja yksityiskohtaisen kuvauksen siitä, mitä osaamisen johtamisella halutaan saavuttaa. Jotta osaamisen johtaminen onnistuu pitkällä aikavälillä, tulisi keskittyä niihin asioihin, jotka ovat yritykselle tärkeimpiä. (Baker 2000.) Useimpien hankkeiden ponttimena on jokin kolmesta tavoitteesta: asiakastuntemuksen lisääminen, tuotteen markkinoille viemisen nopeuttaminen tai operatiivisen toiminnan parantaminen (Saunders 2000). Roy Chasen (1998) esittämässä tutkimuksessa haastateltiin yksilöitä, jotka panevat osaamisenhallintastrategian yrityksessä täytäntöön. Tutkimustulosten mukaan osaamisenjohtamis pohjaisten yritysten hyödyt näkyvät parantuneena päätöksentekona, kasvavana kiinnostuksena asiakkaiden tarpeisiin, tehokkaampana ihmisten ja operaatioiden hyödyntämisenä sekä parempina tuotteina ja innovaatioina. Vastaavia tuloksia esittelee myös Anthes (1998). IBM:llä puolestaan osaamisen johtamisella on pystytty luomaan osaamisen kautta yrityksen arvo (HR Focus 2000).

Vaikeinta tiedonsiirrossa on saada ihmiset jakamaan tietojaan auliisti ja avoimesti sekä teknologiaan sopeutuminen sekä sen maksimaalinen hyödyntäminen, jotka ovat varmasti suurimmat haasteet organisaatioille. Saunders (2000) kuvaa osaamisen johtamista ikään kuin se olisi kilpajuoksu. Ensimmäinen kierros on tiedon talteenotto, toinen on tiedossa olevan aineiston tulkinta ja kolmas on sen levittäminen. Koko koitos perustuu nopeuteen, yrityksen tulee päihittää kilpailijansa tässä juoksussa.

4.2 Johtajana osaamisen johtamisprosessissa

Kysymys kuuluu useasti: voiko osaamista johtaa ja pitääkö sitä ylipäätään jonkun johtaa? Baruch Lev (2000) on tullut siihen tulokseen, että osaamista voidaan johtaa ja sitä pitää myös johtaa, koska vastine tehokkaasta johtamisesta on korkea. Itse asiassa menestyminen ja eloonjäänti tämän päivän yritysmaailmassa ovat riippuvaisia osaamisen johtamisen menestyksekkäästä hoitamisesta. Tiedon ja osaamisen etu vaativat integroidun näkemyksen älyllisen osaamisen suurimmilta lähteiltä: löydösten, työntekijöiden, asiakkaiden ja organisaation mallin sekä osaamisen hallinnan

linkittämisen organisaation kokonaisstrategiaan. Pitäen sisällään riittävät informaatiojärjestelmät tiedon ja osaamisen suunnittelulle ja kontrollille. (Lev 2000.)

Konstruktivismiin ja kommunikatiivisen kasvatusteorian yhdistää ajatus oppimisesta oppijan itsenäisenä toimintana. Opettajan, jota voidaan verrata tiimin vetäjään, tehtävät rajoittuvat lähinnä oppimisympäristön järjestämiseen sekä tuen ja ohjauksen antamiseen oppijalle hänen sitä tarvitessaan. (Rauste von Wright 1994, 123.) Ihmisen voimavarojen käyttöönotto perustuu valintaan. Siihen kehittyvä ihminen tarvitsee avukseen omassa kehityksessään pidemmällä olevaa ohjaajaa. Valittujen voimavarojen kehittyminen taidoksi ja osaamiseksi on puolestaan mahdollista vain ihmisen itsensä pitkäjänteisen ja vaivalloisen oppimistyön tuloksena. Kasvavan omat resurssit sisäisten aarteidensa (vrt. hiljainen tieto) löytämiseen ovat rajalliset, sillä keskeneräisyyden vuoksi hän ”konstruoii lähinnä sitä, mitä ympäröivään socialiteettiin on jo konstruoitu”. (Siljander 1998, 202-207.) Ja tarvitsee siksi aarteensa etsimiseen viisasta ohjausta (Kojonkoski-Rännäli 2000).

Hajautettujen tiimien rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii sekä ihmissuhdetaitoja että johtamistaitoja. Miten soveltaa tiimijohtamisen taitoja virtuaalimaailmaan? Jotta tiimeistä saadaan tehokkaita, vaaditaan ihmistenjohtamista ja auttamista. Valmentaminen, kouluttaminen ja mentorointi ovat tärkeitä sekä kehitettäessä yhteisöjä ja tiimejä, mutta myös tuettaessa osaamisen johtamisen toimintoja sekä kehitettäessä tiedonhallinnan taitoja organisaation laajuisesti. (Abel 2000; Rastogi 2000.) Riittääkö valmentaminen tai mentorointi kansainvälisten tiimien osaamisen johtamiselle? Kirjallisuudessa todetaan juuri kansainvälisten tiimien kaipaavan dominoivampaa otetta johtajuuteen. Vaativatko osaamisen johtamisen toiminnotkin onnistuakseen toisenlaista otetta? Uskoisin, että ainakin alussa vaaditaan tiukempaa otetta: vaatimista ja jopa käskemistä, jotta prosessissa päästään hajautetussa tiimissä alkuun. Tutkimustulokset osoittavat myöskin informaatiotaitojen tärkeyden osaamisen johtamisen ympäristössä. Tiimin vetäjän on päätettävä mitä työkaluja tarvitaan tiimin jäsenten keskinäiseen yhteydenpidon järjestämiseen. Uudet taidot ja vaatimukset pitää linkittää yritysprosesseihin, ydintoimintoihin ja johdollisiin kuvioihin ja arvoihin. Työntekijöiden tulisi ymmärtää organisaation konteksti sovellettaessa ammatillisia taitoja. (Abel 2000.)

Madhavan ja Grover (1998) sekä Rastogi (2000) näkevät tänä päivänä johtajan roolin tärkeänä niin motivoimisessa kuin tiedon luomisprosessin johtamisessa. Johtajien tehtävänä on saada organisaatioistaan joustavampia ja vastuullisia

markkinoistaan. Tämä täytyy kyetä tekemään monimutkaisessa organisaatioympäristössä, jota kuvaa globalisaatio, asiakaslähtöisyys sekä vaatimus markkinoiden jakamisesta. (Tynan 1999.) Hänen mukaansa tämän päivän johtajilla on olemassa tehokkaita työkaluja, jotka voivat auttaa esteiden ylityksessä ja saavuttamaan uudet taidot organisaatioon. Johtajien tulisi vakuuttaa työntekijöille, että heidän ideansa ja luovuutensa on arvokasta. On rohkaistava uuteen käyttäytymiseen. (Tynan 1999.) Asiantuntijoiden mukaan ihmisten vakuuttaminen tekemään asioita eri tavalla on kuitenkin suurin este. Johtajalta vaaditaan kulttuurisen muutoksen valmentamista, sillä nettimodernisaation myötä tiedon ja osaamisen jakamisesta on tullut oleellista. (Stepanek & Brown 2000.) Johtajan tulisi osata auttaa yksilöitä ymmärtämään sen ympäristön prosessit, jossa he työskentelevät sekä omien taitojen ja osaamisen arvo suhteessa ympäristöön (Abel 2000). DSN Desotech on esimerkkiyritys siitä, miten jokaiselle työntekijälle hahmotettiin kunkin oman toiminnan tärkeys, jolla voitiin saattaa yritys ahdinkoon tai vastaavasti tehdä siitä tulevaisuuden menestystarina (Tynan 1999). Johtajan tulisi löytää työyhteisöstään todelliset sankarit. Ympäröidä toisin sanoen itsensä oikeilla ihmisillä. Johtajalla, tavarantoimittajilla ja kollegoilla on kaikilla hyödyllistä tietoa tarjottavana. Myöskin asiakkaat edustavat tietovirtaa siinä missä kassavirtaakin. (Barchan 1999.) Totta, mutta miten tämä käytännössä toteutuu? Teoriat ja käytännöt ovat osoittaneet, että tiimit rakennetaan edelleen ylhäältä käsin. Johtajille ei näin käytännössä ole mahdollista ympäröidä itseään haluamallaan, ”oikeilla” ihmisillä. Toki johtajat voivat hyödyntää ja hyödyntävätkin tavarantoimittajien, kollegoiden ja asiakkaiden tietovirtaa, mutta oman tiimin kanssa on vain opittava työskentelemään. On löydettävä jokaisesta tiimin jäsenestä se osaaminen, joka on tiimin toiminnan kannalta oleellista. On myös etsittävä työn todelliset sankarit omasta tiimistä ja kehitettävä edelleen olemassa olevaa osaamista.

Rastogi (2000) näkee johtajan tehtävänä auttaa suunnittelemaan ja helpottamaan yrityksen inhimillisen pääoman kehittymistä. Jotta tämä saavutetaan pitää johtajien yhdistää opettaminen ja oppiminen auttaakseen työntekijöitä seuraavissa: 1) auttaa työntekijöitä identifioimaan kykynsä ja näkemään nykyisen suorituksen parantamisen alueet, 2) motivoida heitä kehittymään nykyisessä ammatissaan, 3) mahdollistaa työntekijöitä saavuttamaan organisaation yhteistä tavoitteita, suoritusvaatimuksia ja valmiutta kohdata yrityksen odotukset, 4) motivoida työntekijöitä ideoimaan ja 5) rohkaista heitä itsejohtoisuuteen antamalla esimerkiksi palautetta, kannustamalla ja antamalla oppimiselle vaihtoehtoja sekä keskustelemalla

muun muassa eri oppimisen ja kehittymisen vaihtoehtoista ja edelleen korostamalla jokaisen omaa vastuuta oppimisestaan. Tämä vaatii pitkäjännitteisyyttä, jotta edellä esitetyt yritykset oppivan organisaation rakentamiselle ja inhimillisen pääoman saavuttamiselle onnistuvat. Näillä tekijöillä on edelleen mahdollista saavuttaa organisaation älykkyys, corporate IQ. Se mittaa sitä, miten helposti yritys pystyy jakamaan informaatiota ja miten hyvin työntekijät voivat rakentaa osaamistaan toistensa ideoiden pohjalle. (Rastogi 2000.)

Monissa organisaatioissa on ”20/60/20”-sääntö. 20 prosenttia työntekijöistä on hyviä suoriutujia. Toinen 20 prosenttia voi olla lojaaleja, pitkänlinjan työntekijöitä, mutta nämä usein vastustavat ja jopa sabotoivat muutosityrityksiä. Ja loput 60 prosenttia ovat jossain näiden välillä. Suurin osa tästä suuresta ryhmästä on ulkoapäin johdettavissa. He tarvitsevat roolimalleja, joita seurata ja joilta saada sekä kiitosta että tunnustusta. Menestyvät organisaatiot kiinnittävät huomionsa tähän ryhmään, eivätkä alimpaan 20 prosenttiin, jotka vastustavat jatkuvasti. Jos tästä keskiryhmästä saadaan edes kolmannes mukaan ylempään, hyvien suoriutujien ryhmään, voi yritys parantaa tehokkuuttaan ja keskittyä yrityksen eteenpäin viemiseen. Avain keskiryhmän motivoimiseen on identifioida yrityksen parhaiden suoriutujien käyttäytymismallit sekä avoimesti huomioida ja palkita niistä. (Tynan 1999.)

Jotta johtaja voi olla tehokas tässä roolissaan, tulisi hänen osaamisensa kognitiivisten rakenteiden olla a:n muotoiset; A-shaped skills. Barton (1995, 77) kuvaa yksilön A-taitoja seuraavasti: yksilöllä on ainutlaatuinen kyky yhdistää päässään kaksi eri tieteen haaraa, molemmista heillä on hallussaan erityisosaamista. A-taitoiset tiimin vetäjät ovat Madhavanin ja Groverin (1998) mukaan tehokkaampia osaamisenkehittämisessä kuin johtajat, joilla tätä taitoa ei ole. A-taidot antavat tiimin vetäjille kognitiivisia mahdollisuuksia verrata näkemyksiä synergisesti monista tietoa-alueista. Tehdyssä tutkimuksessa tiimin vetäjillä on tärkeä rooli vision säilyttämisessä, joka yhdistää moninaiset näkökulmat ja selviytyy teknistä ongelmista. Nämä tiimin vetäjän A-taidot vaikuttavat positiivisesti tiimin hiljaisen tiedon tulemiseen ilmaistavaksi tiedoksi. (Madhavan & Grover 1998.) Kysymys kuuluukin: valikoituuko tiimien johtoon A-taitoiset johtajat. Useasti tiimit perustetaan ylhäältä käsin, jolloin ei todennäköisesti olla riittävän tietoisia henkilön johtamistaidoista. Hyöty jää näin helposti saavuttamatta.

Projektin vetäjien ja johtajien tulee oppia jakamaan oikeaa tietoaan ja osaamistaan tiimin sisällä, jotta hiljainen tieto ja osaaminen saadaan julkiseksi. Tämä

voi olla suuri este, koska usein on käynnissä kilpailua siitä, kuka saa aikaan parhaat tulokset. Toisaalta projektin vetäjien ja johtajien olisi ymmärrettävä, että he voivat myöskin auttaa muita vetäjiä ja johtajia toimimaan paremmin omassa projektissaan. Trepperin (2000) tutkimuksen mukaan etenkin IT-henkilökuntaa pitää kannustaa kommunikoimaan avoimesti, mikä voi olla suuri muutos organisaatiokulttuurille. Avoin kommunikaatio tiimin välillä tapahtuu usein informaalisesti vertaisten kesken osastoilla. Useimmiten projektit ovat huippusalaisia, vaikka se olisikin tarpeetonta. Tämä estää sekä avoimen kommunikaation että estää henkilökuntaa oppimasta muiden kokemuksesta. Projektin vetäjät ja johtajat pelkäävät toisin sanoen jakaa opittua ja käytännössä koettua tietouttaan projektien epäonnistumisista tai heikosta menestymisestä. He häpeävät tai jopa pelkäävät tulevansa loukatuksi jakaessaan informaatiota. Ylemmän johdon tulisikin auttaa henkilökuntaa ymmärtämään, että ainoa tapa saada organisaatio menestymään, on jakaa informaatiota organisaation laajuisesti. Tulee luoda ympäristö, jossa ihmiset ovat halukkaita puhumaan avoimesti kokemuksistaan pelkäämättä kosta. (Trepper 2000.) Onko avoimen ympäristön luominen kuitenkin niin helppoa? Ainakin se vaatii aikaa ja johtajan täydellistä sitoutumista asiaan sekä oman esimerkin näyttämistä. Tässä onkin havaittu ongelmia, koska johtajat ovat olleet juuri niitä, joiden on ollut vaikea muuttaa asennettaan avoimen ilmapiirin luomiseksi. Omasta asemasta ja osaamista ei olla valmiita luopumaan eikä kaikkea tietoa olla valmiita jakamaan. Miten siis voidaan kannustaa muita avoimuuteen? Avoimen ilmapiirin luominen ei synny hetkessä, mutta sen luominen pitää todellakin aloittaa johtajistosta ja edetä sen jälkeen laajemmin organisaatiossa.

5 VIRTUAALISUUS JA YHTEISÖLLISYYS OSAAMISEN JOHTAMISESSA

5.1 Virtuaalit työympäristöt

Organisaatioiden oppiminen ja uuden tiedon luominen ei tule loppumaan. Samalla tavoin tulee kehittymään organisaatioiden osaamisen johtaminen. (Hoyt 1999.) Johtajat ja tiimin vetäjät tulevat olemaan innoissaan osaamisen johtamisesta ja oppimisesta, kunhan he pystyvät luomaan sellaisen ympäristön, joka palvelee jatkuvaa oppimista (Barchan 1999). Osaamisen johtamiselle pyritään luomaan sellainen ympäristö, jossa yritys voi jakaa tietoaan ja osaamistaan. Kehittämällä systeemejä työntekijöiden osaamisen tallentamiseen ja tiedon levittämiseen on elintärkeä tehtävä tämän päivän johtajille. Laajimmin ymmärrettynä osaamisen johtamisella tarkoitetaan informaation jakamista organisaation laajuisesti, jopa yrityspartnereiden kesken. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on luoda ympäristö, jossa yritys voi jakaa kaiken tietonsa ja osaamisensa. (Trepper 2000.)

Tiimityö on yhdistetty menestykseen. Globalisaation myötä tiimit kohtaavat uusia haasteita. Yhteistyössä kohti tavoitteita pyrkivät ryhmät työskentelevät nyt erillään – välillä voi olla mantereita, aikavyöhykkeitä, kielen ja kulttuurin raja-aitoja. Haasteista huolimatta tiimin jäsenten tulisi pystyä toimimaan yhteistyössä saavuttaakseen päämääränsä. Tiimin tulisi esittää odotuksia yhdessä työskentelystä, määritellä yhteistyötä ja selventää toisilleen, missä tapauksissa konsultoida toisia ja missä tapauksissa voi edetä omin päin. Menestyvän tiimin asetetut normit sisältävät keskinäisen kunnioituksen, jokaisen tasa-arvoisen osallistumisen, luotettavan kommunikaation sekä säännölliset puhelinkonferenssit. Kansainvälisen tiimin haasteena on Armstrongin mukaan teknologian maksimaalinen hyväksikäyttö. Internet, ryhmätyöteknologiat ja videokonferenssit ovat esimerkkinä virtuaalitiimejä tukevista teknologioista. Niiden käytöstä on sovittava yhdessä, jotta teknologian tarjoama hyöty saadaan käyttöön. Lopuksi tiimin olisi vielä selvitettävä itselleen oma tarkoituksensa, on toisin sanoen ymmärrettävä, miksi kyseinen tiimi on olemassa ja saavutetaanko tavoitteet työskentelemällä erillään. Tuettu visio auttaa tiimiä suoriutumaan

vaatimuksista. Organisaatiot, jotka toteuttavat tiimityöllä tuettuja kansainvälisiä projekteja nopeasti, ovat saavuttaneet kilpailuedun muihin nähden. (Armstrong 2000.)

Rakentamalla vahva infrastruktuuri, voidaan osaamiseen vaikuttaa yhteisten systeemien ja teknologian kautta. Muun muassa Barchan (1999), Hoyt (1999) ja Rastogi (2000) ovat esittäneet ehtoja, joiden tulee täytyä täytyä, jotta johtajat edistävät oppimista, uuden tiedon luomista ja tallentavat sellaista tietoa ja osaamista, joka on hyödyksi yritykselle. Tiimin vetäjän tulisi jakaa ja vastaanottaa tiimissä sellaisia ydinarvoja, jotka muokkaavat yritystä ja sen kulttuuria. Rakentaa toisin sanoen sellainen infrastruktuuri, jossa vallitsee joustava ja avoin ilmapiiri. Työntekijöitä tulisi kannustaa itsejohtoisuuteen ja tarjota oppimiselle ja kehittymiselle vaihtoehtoja. (Rastogi 2000.) Tiimin valtuuttamisen fokus on Hutin ja Mollemanin (1998) sekä Barchanin (1999) mukaan työn laajentamisessa, työn rikastamisessa, tiimin autonomiassa sekä ryhmädynamiikassa. Kun työntekijät tuntevat olevansa luotettuja, ovat he motivoituneita ja innostuneita. Jos halutaan motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat halukkaita lisäämään osaamistaan ja työskentelemään tehokkaammin saavuttaakseen parempia tuloksia, pitää johtajan kannustaa luottamukseen (Barchan 1999).

Kommunikaatio on oppimisympäristön sydämessä (Abel 2000). Yhteisen kommunikaatio-infrastruktuurin rakentamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation yhteistä sanastoa, sähköpostia tai yrityksen intranettiä (Hoyt 1999). Tiimin vetäjän tehtävänä on ylläpitää avointa dialogia, kannustaa työntekijöitä toisin sanoen kertomaan ideoitaan ja ehdotuksiaan yleisesti (Barchan 1999; Rastogi 2000).

Yksilöllisellä tai kollektiivisella osaamisella on arvoa vain, jos se on kaikkien ulottuvilla ja saatavilla (Hoyt 1999). Tiedon on annettava kulkea. Stepanek & Brown (2000) näkevät keskustelufoorumit osaamisen johtamisen sydämenä. Kansainvälisyyden ja globalisaation myötä työntekijät ovat hajallaan, jolloin foorumit toimivat yhteydenpitoväylänä. Osaamisen johtaminen vaatii spontaaniutta, kun se on osa organisaation kulttuuria. Johtajana tulisi pystyä luomaan avoin ja valoisa ilmapiiri, joka hyödyntää tehokkaasti yrityksen intranet-systeemejä (Barchan 1999). Tärkeänä aspektina tiedon luomissykleissä Hoyt'in (1999) mukaan ovat odottamattomat löydökset ('serendipity factor'). Sillä tarkoitetaan yhteyksien tekemistä sellaisten tekijöiden välillä, joilla ei näyttäisi olevan yhteyttä toisiinsa. Näiden odottamattomien löydöksiä avulla voimme luoda ja käyttää uusia tiedon muotoja ja jakaa sitä eteenpäin organisaatiossa.

5.2 Tiedon levittäminen ja osaamisen tallentaminen

Ennen kuin tietoa ja osaamista voidaan levittää, on se saatava yhtenäiseksi. Tiedon yhtenäistäminen tarkoittaa tiedon keräämistä muun muassa työryhmiltä, osastoilta, tytäryhtiöiltä, asiakkailta ja tavarantoimittajilta. Se vaatii edelleen tiedon jaottelua ja jatkojalostusta. Osaamisen yhtenäistämällä mahdollistetaan olemassa olevan tiedon uudelleenmuokkaus organisaatiolle sopivalla tavalla. (Hoyt 1999.) Jokaisen organisaation on vangittava ja johdettava osaamista, mutta ennen kuin tietoa voidaan jakaa, on yrityksen löydettävä se. Vasta tämän jälkeen on mahdollista tallentaa sellaista erityistä osaamista, joka tuottaa yritykselle arvoa ja käyttää merkityksellistä informaatiota tarkoituksenmukaisella tavalla. (Barchan 1999; Allee 1997.) Organisaatiossa olisi tehtävä tutkimus työntekijöistä, jotta saadaan selville heidän osaamisensa ja tietonsa. Yrityksen älyllisen pääoman eli työntekijöiden hiljaisen tiedon, kokemuksen ja erityisosaamisen selvittämisen ainoana keinona esitetään jokaisen yksilön haastattelua. Sekä internet että yrityksen sisäinen intranet tarjoavat loistavat mahdollisuudet levittää tietoa ja osaamista yrityksenlaajuisesti. Jotta työntekijät tietävät minkälaista tietoutta tai osaamista osaamisenhallintapohjaan halutaan, on mallidokumenteista kehitettävä profiilit. (HR Focus 2000; Stewart 2000.)

Teknologiatyökaluilta vaaditaan paljon osaamisen johtamisessa: niiden tulee sopia yrityksen strategiaan ja palvella tarkoitustaan (Stewart 2000). Useimmissa tapauksissa juuri räätälöinnin puute on osaamisen johtamisen epäonnistumisen takana. Harvard Business School'in julkaisussa korostetaan, ettei osaamisen johtaminen ole yhden koon massatuotantoa. Se toimii päinvastoin parhaiten, kun eri ohjelmat räätälöidään eri käyttäjien tarpeiden mukaisiksi. Osaamisen johtamisen tulee sopia organisaation kulttuuriin ja se tulee kytkeä tiukasti organisaation ydinarvoon. Myös Trepper (2000) korostaa, että yrityksille on erittäin tärkeää arvioida osaamisenhallinnan työkaluja ja sovittaa työkalut organisaatiokulttuurin tarpeisiin sopiviksi. Chase'n (1998) tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että organisaatioilla on ollut vaikeuksia muuttaa tarve tiedon luomisen, johtamisen ja siirtämisen tärkeydestä organisaatiostrategiaan. Useimmilla organisaatioilla on myöskin vaikeuksia käyttää informaatioteknologiaa toteutuksen tukemiseen.

Kun tieto on kertaalleen identifioitu, on se sen jälkeen kaikille saatavilla, jaettavissa ja muokattavissa. Kokemukselliset tiedon jakamismenetelmät ovat organisaatioille hiukan vaikeampia. Organisatorinen sanasto ja yhteistyövälineet ovat mekanismeja, joilla voidaan vangita, levittää ja käyttää uudelleen know-how tietoa. Organisatorinen sanasto toimii yhteisissä asiayhteyksissä; jokaisen on kyettävä puhumaan 'samaa kieltä'. Toinen tärkeä tekijä on yhteistyövälineet (collaboration tools), joita voivat olla esimerkiksi sähköposti, keskusteluvälineet, videokonferenssit. Kansainvälisyyden ja globalisaation myötä työntekijät ovat hajallaan, jolloin esimerkiksi ideafoorumit toimivat yhteydenpitoväylänä. (Stepanek & Brown 2000.) Nämä yhteistyövälineet mahdollistavat kyvyn rakentaa ja ylläpitää yhteisöllisyyttä organisaatiossa kokonaisuudessaan, erillisissä osastoissa tai tiimeissä. Se mahdollistaa know-how'n tarkastelemisen kokonaisuutena, organisaation laajuksena. (Hoyt 1999.) On kuitenkin huomioitava, että oikean informaation saaminen oikealle ihmiselle nopeasti teknologiaa hyväksikäyttäen on helpommin sanottu kuin tehty. Kokemuksesta on todettu, etteivät johtajat mielellään jaa osaamistaan. Heillä on informaatio, mutta pelkäävät sen antamista muille, koska eivät usko saavansa kiitosta ideoistaan. Tästä eroon pääsy edellyttää uudenlaista strategiaa: mieluummin kuin levittämällä informaatiota johtajien kautta, tulisi kenttätason työntekijöitä valtuuttaa kommunikoimaan keskenään. (Stepanek & Brown 2000).

Jokainen on tullut tietoiseksi siitä, että tieto pitää taltiota, jotta se ei karkaa ulos ovesta jokaisen päivän päätteeksi. Siinä vaiheessa, kun työntekijä lähtee yrityksestä, yritys menettää enemmän kuin kyseisen henkilön osaamisen. Lisäksi menetetään ne investoinnit, joita ollaan tehty yksilön ammatillisen kehittymisen ja kompetenssien hyväksi; jos ei löydetä keinoa tallentaa sitä. Yhtenä innovatiivisena keinona osaamisen tallentamiselle on luoda tiedosta luettelo, kokemuksen ja tiedon 'Keltaiset Sivut', johon jokainen kokoaa oman kokemuksensa ja erikoisosaamisensa. (Barchan 1999; Stewart 2000.) Jakamalla tätä tietoutta, yhä useammalla on mahdollisuus päästä käsiksi tietoon. Harvard Business School (2000) korostaa onnistumisen edellyttävän kuitenkin ohjelman räätälöimistä eri käyttäjien tarpeiden mukaisiksi sekä organisaation olemassa olevan ydinarvon huomioimista. Yrityksen osaamista voidaan tarkastella eri näkökulmista; työntekijöiden kompetenssien arvo, sisäisten systeemien ja prosessien arvo sekä suhteet asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. Nämä suhteet vaikuttavat yrityksen imagoon ja kohottavat brandi-tietoutta. Yhdessä ihmiset, organisaatio ja asiakkaat luovat kokonaiskuvan yrityksen tietopääomasta.

(Barchan 1999; Trepper 2000.) On kuitenkin huomioitava, että vain harvat organisaatiot, kuten Maailman Pankki ja Xerox Corporation, ovat kehittäneet vankkoja tietämyksen yhteiskäyttöohjelmia, jotka kuuluvat jo nykyään kiinteänä osana arkiseen toimintaan. Useimmissa yrityksissä on laitettu näyttävästi alulle hankkeita, jotka kuivuvat kokoon nopeasti ja vähin äänin. Maailman Pankissa ja Xeroxilla ohjelmat on linkitetty liiketoimintaan, suunniteltu hyvin ja projekteilla on ollut riittävästi vastuuhenkilöitä. Asiantuntijapalveluita tarjoavalla Arthur Andersenilla on laaja tietokanta (knowledge base), jonka sanotaan toimivan muun muassa siksi, että sitä hoitamassa on sananmukaisesti satoja yrityksen työntekijöitä. (Harward Business School 2000.)

Työntekijöillä on sellaisia palveluita, joilla edistetään tai ylläpidetään asiakassuhteita. Nämä pitää siis valita huolella. Arvot ja uskomukset pitää myöskin saada yhteneväisiksi, kuin myös tekniset ja ammatilliset taidot. Tulisi etsiä ihmisiä, jotka ovat halukkaita jakamaan informaatiota ja lisäävät mielellään informaatiovirtaa. Useimmat työntekijät ovat halukkaita oppimaan, kunhan he ovat tietoisia omasta panoksestaan yritykselle ja sen menestykselle. Työntekijöiden tulisi saada sama informaatio kuin johdon, jonka he tarvitsevat suoriutuakseen päätöksenteossa. (Barchan 1999; McKenna 2000.) Menestyksekkäs osaamisen johtaminen vaatii aikaa ja usein kivuliaita muutoksia organisaatiokulttuurissa. Lisäksi osaamisen johtamisesta saatavat hyödyt eivät näy aina organisaation alemmilla tasoilla. (Stepanek & Brown 2000.) Useimmat ajattelevat edelleen, että kyseessä on teknologinen ongelma. Vaikeutena on ollut yhdistää informaatioteknologia ja ihmiset yhdeksi kokonaisuudeksi. (Ambrosio 2000.) Kokeneiden asiantuntijoiden mukaan osaamisen johtaminen ja hallinta on kuitenkin pääasiassa kulttuurinen ongelma (Stepanek & Brown 2000).

5.3 Käytännön yhteisöt – yhteisöllisyys osaamisen johtamisessa

Jotkut eivät pidä tätä infrastruktuurin komponenttina, mutta yhteisöllisyyden tunteen luominen organisaatiossa on tärkeä mekanismi tiedon luomissykleille (Hoyt 1999). Xerox'in tutkimusosasto teki 1980-luvulla huomion, että ryhmä Xerox'in korjaajia kokoontui kahviautomaatin luokse vaihtamaan neuvoja ja kokemuksia korjauksista ja vaihdoista asiakkaan näkökulmasta. Tutkijat huomasivat, että teknikot konsultoivat harvoin korjausmanuaaleista tai koulutusmateriaaleista. He luottivat sitä vastoin

informaaliin verkostoonsa tiedon siirtämisessä ja ongelmien ratkaisemisessa. Tämän ryhmän vuorovaikutus oli myöskin keino ja mahdollisuus uusien teknikkojen oppimiselle. Tutkimuskeskuksen avainlöydöksenä havaittiin, että oppiminen on pohjimmiltaan sosiaalista. Sitä motivoi sitoutuminen ja osallistuminen käytännössä. (Burk 2000; Wenger 1998.) Cerner corporation, Kansas Cityssa on toinen esimerkki yrityksestä, jossa saman tavoitteiset ja yhteisen ongelman omaavat ihmiset ovat muodostaneet ryhmän. Tätä kutsutaan vertaisryhmäksi, joka on verrattavissa uutisryhmiin intranetissä. (Hoyt 1999; Rastogi 2000.)

Blackler (2000) korostaa, että osaamisen johtaminen on paljon muutakin kuin pelkkää informaation jakamista. Nykyisin mielenkiinto osaamisenhallinnan osalta on kehittyneen informaation ja kommunikaatioteknologian mahdollisuuksissa kannustaa informaationvaihtoa ja – keräämistä hajautetuissa organisaatioissa. IT-pohjaiset lähestymistavat ovat olleet vallalla, kuten esimerkiksi 'Keltaiset Sivut' – tyyppiset rakennelmat osaamisen esiintuomisessa sekä hakuohjelmat, jonka mahdollistavat talon sisäiset tietoverkot. Nyttemmin tieto ja osaaminen on alettu näkemään kulttuurisena tai yhteisöllisenä ilmiönä, joka etsii mahdollisuuksia organisaation epävarmuuksien omaksumiselle. (Blackler 2000; Newman & Smith 1999.) Tässä toisen sukupolven näkemyksessä tietoon ja osaamiseen liitetään ajatus käytännön yhteisöistä (communities of practice) – ammatillisista tai toiminnallisista ryhmistä, jotka muodostuvat yhdessä työskentelevistä ihmisistä (Blackler 2000).

5.3.1 Mitä ja miksi

Käytännön yhteisöt ovat tärkeä osa osaamisenhallintaa. Ne voidaan määritellä verkkoina, jotka ovat itsenäisesti organisoituneita ja –johdettuja, jakavat näkemyksiä ja tekevät tuloksista kaikille saatavat. (Burk 2000; King 2000.) Harvard Business Review'ssa (2000) esitettiin, että ne ovat ryhmä ihmisiä, jotka ovat tiedollisesti kytkettyjä toisiinsa. Niillä on jaettu eksperttiys ja yhteinen intohimo jaettuun hankkeeseen. Käytäntöryhmät ovat yksinkertaistettuna laajennus kahdenkeskisestä tiedon ja osaamisen jakamisesta. Työssä käytännön yhteisöt ovat olemassa yksinomaan organisaatioyksikössä. Ne voivat jakaa maantieteellisiä ja divisioonien välisiä rajoja ja voivat jopa ulottua useisiin eri yrityksiin ja organisaatioihin. (Burk 2000.) Jos yhteisöissä on ihmisiä eri puolelta maailmaa, niiden toimintaa helpottavat parhaiten

elektroniset sovellukset. Useimmissa tapauksissa käytetään sekä kasvokkain tapaamisia että elektronisia yhteyksiä. (King 2000.)

Käytäntöryhmät eroavat tiimeistä siinä, että tiimit muodostetaan ylhäältä käsin ja ne raportoivat myöskin johtajalle. Niillä on muun muassa määritelty osallistuminen ja annetut deadlinet. Käytäntöryhmät voivat puolestaan olla vapaaehtoisia. Niillä on pidempi elinkaari kuin tiimeillä ja ne ovat pääasiassa vastuussa vain itselleen. (Burk 2000.) Käytännön yhteisöt tekevät yhteistyötä tiettyjen projektien puitteissa tai niillä on samantyyppiset työtehtävät. Niitä on kuvattu todellisen työnsuorittamisen vertaisihmisinä, joilla on yhteinen päämäärä ja tarve oppia toisiltaan. (Brown & Gray 1997.)

Innovatiiviset yritykset ovat muodostamassa näitä yhteisöjä luodakseen mekanismin tiedon luomiselle, vangitsemiselle sekä jakamiselle. Tämä on menestymisen kannalta tärkeää. Näillä verkostoilla on mahdollista rakentaa ja jakaa tietoa sekä tukea kollaboratiivista kulttuuria. (Burk 2000; Dove 1999.) Tarjoamalla rakenne, tuki ja työkalut; ovat johtavat organisaatiot mahdollistaneet käytäntöryhmien toiminnan paremmin kuin mitä heidän informaali edeltäjänsä (Burk 2000; Newman & Smith 1999).

1. Ne ovat organisaatiolle varsin tehokas tapa jatkuvaan oppimiseen
2. Auttavat ihmisiä tekemään työnsä ja palvelevat asiakkaita. Käytäntöryhmät voivat auttaa toimijoita jakamaan tietoaan ja kokemustaan vertaistensa kanssa. Tällä tavoin käytäntöryhmät kasvattavat jokaisen yksilön kompetensseja ja asiakkaat ovat hyödynsajia prosessissa.
3. Käytäntöryhmien avulla autetaan saavuttamaan tavoitteita johtajuuden, asiakasnäkökulman, henkilöstönkehityksen ja prosessijohtamisen osalta. (Burk 2000; Newman & Smith 1999.)

5.3.2 Onnistumisen avaimet: oikea ympäristö ja jäseniin luottaminen

Monet organisaatiot ovat kannustaneet ja tukeneet käytäntöryhmiä niiden informaalista ja spontaanisesta luonteesta huolimatta. Yritykset ovat havainneet ryhmien avainroolin hyvien toimintojen siirtämisessä, nopeassa ja tehokkaassa ongelmanratkaisussa, ammatillisten taitojen kehittämisessä sekä kyvykkäiden

työntekijöiden pitämisessä talossa. Käytäntöryhmät auttavat yksilöä olemaan tehokkaampi, tuotteliaampi ja tyytyväisempi työntekijä. Asiantuntijat varoittavat, että liiallinen syyni voi aiheuttaa käytäntöryhmien laantumisen ja kuoleamisen. Jotkut ympäristöt edistävät toisia paremmin aktiivisten käytäntöryhmien kehityksen. Hajautetuille käytäntöryhmille parhaana kohtauspaikkana voidaan pitää web-pohjaisia sovelluksia, mutta on huomioitava, etteivät informaatioteknologiasysteemit välttämättä sovellu yhteisön toimintaan ja aiheuttaa turhautumisia. (Burk 2000; Dove 1999.) Yleisimpänä virheenä organisaatiot rakentavat tietokantoja palvelemaan yrityksessä kaikkea tietoa ja osaamista – tarjoamaan kaikille kaikkea. Se ei kuitenkaan ole kannattavaa. Parempana vaihtoehtona kokemuksen myötä esitetään tietokantojen rakentamista työntekijöiden yhteisten työkuvioiden pohjalle ja tarjota tällä tavoin työntekijöille oikeanlaista informaatiota. (Ambrosio 2000.) Palkitsemisjärjestelmät on myös mahdollista rakentaa niin, etteivät ne todellisuudessa toimi kannustimina. Myöskin valtuutuksen puute voi osaltaan estää käytäntöryhmiä toimimasta tehokkaasti (Burk 2000). Käytännön yhteisöjä voidaan tukea ja kannustaa, mutta ne eivät ole ylhäältä käsin suunniteltavissa eikä johdettavissa olevia yksiköitä (Dove 1999).

Käytäntöryhmät kehittyvät ja toimivat eri tavoilla. Avain tehokkuuteen on kuitenkin se, että ne toimivat tavalla, joka parhaiten sopii heidän intresseihinsä ja työskentelytapoihinsa. Etienne Wengerin (1998) mukaan käytäntöryhmät kehittyvät ihmisille merkittävien asioiden ympärille. Tuloksena heidän toimintansa reflektoi kunkin jäsenen oma ymmärrystä siitä, mikä koetaan tärkeäksi. Käytäntöryhmien kukoistamisen auttamiseen on kehitetty muun muassa teknistä tukea. Internetpohjaiset ohjelmistot voivat tarjota keskusteluryhmiä sekä reaaliaikaisia tekstipohjaisia keskusteluja, dokumenttien jakamista ja varastoimista, yhteisön jäsenten informaatiota sekä ryhmäsähköpostilistoja. (Wenger 1998.) Chevronilla ihmisiä yhdistetään toisiin intranetin kautta, joka auttaa heitä hakemaan vastauksia kysymyksiin tai ratkomaan ongelmia neuvomalla, mistä asiantuntemus löytyy. Työntekijöistä muodostetaan yhteisiä käytäntöjä noudattavia ryhmiä, joiden jäsenet kertovat toisilleen minkä tietävät, oppivat toisiltaan ja kehittävät uutta tietoa ja osaamista. Tämä edellyttää samaa mitä tiimeillä on ja muuttaa toiminnan jokapäiväisemmäksi. (Saunders 2000.) Yritysten tulisi lisäksi tarjota käytäntöryhmille johdon tuki, kannattaa yhteisöjen konseptia ja auttaa luomaan sellainen ympäristö, joka tukee ja rohkaisee käytäntöryhmiä toimimaan (Pickett 1998; Dove 1999). Tukemalla käytännön yhteisöjen toimintaa parannetaan ryhmän mahdollisuuksia todelliselle oppimiselle ja työn paremmalle suorittamiselle

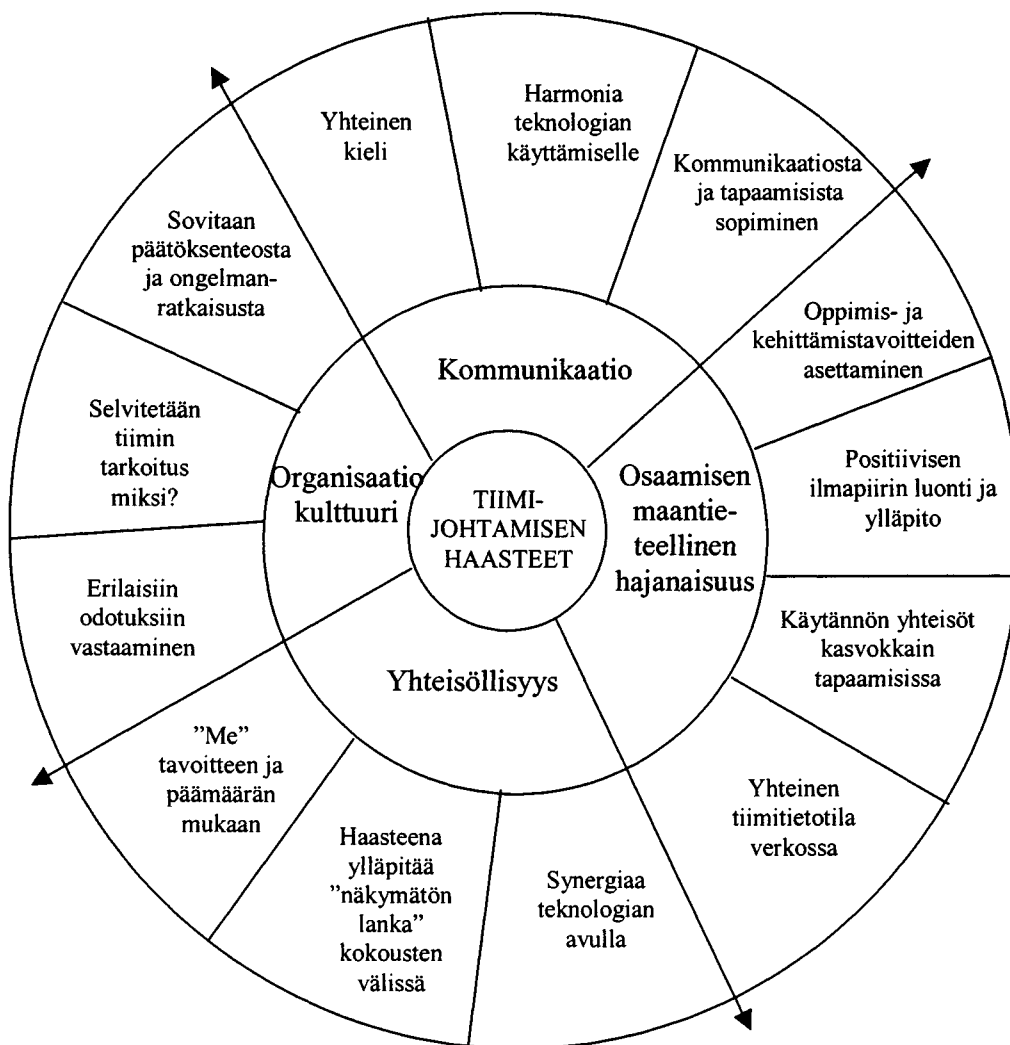
(Newman & Smith 1999). Todellinen työympäristö perustuu Doven (1999) mukaan aina kollaboratiiviselle oppimiselle. Lopulta kuitenkin yhteisön jäsenet ovat niitä, jotka päättävät missä laajuudessa käytäntöryhmät yrityskulttuuriin vaikuttavat (Burk 2000).

Tämän niin sanotun toisen sukupolven näkemyksen asiantuntijat ovat sitä mieltä, että tieto ja osaaminen ovat riippuvaisia niistä tavoista, jotka kuvaavat tiettyjä kulttuureja tai yhteisöjä. Käytäntöryhmä-näkemyksessä ollaan kiinnostuneita osaamisenjohtamisesta ennemminkin siitä, mitä ihmiset tekevät, miten he toimivat ja keiden kanssa he toimivat. Ei niinkään keskitytä abstraktiin, systemaattiseen tietoon. Toisin sanoen tieto ja osaaminen nähdään kollektiivisena tulkintana. Johtajuuden näkökulmasta osaamisen johtaminen on nähtävä yhtä lailla prosessina kulttuurin, rajojen ja tietoverkkojen kuin myös informaation johtamisena. Ne tuovat esiin organisaatioiden ydinkyvykkyyksien kompleksisuuden, yhteistyötaidot, valtuuttavan johtamistavan, verkkotyöskentelyn, dialogin ja kollektiivisen tulkinnan tärkeyden. Osaamisenjohtaminen on ehkä parhaiten nähtävissä moninaisena prosessina, joka vaatii kollektiivisia kannanottoja erilaisilta erityisryhmiltä, pitäen sisällään HR- ja IT-ammattilaiset. (Blackler 2000.)

Käytäntöryhmät eivät ole viimeisin johtajuustrendi tai mikään vaihtoehtomalli organisaation kehittämiseksi, eivätkä ratkaisu olemassa oleville ongelmille (Dove 1999). Ne ovat keino kuvata miten ihmiset opettavat ja oppivat organisaatiossa. Organisaatioiden haasteena on ottaa täysi etu sen arvokkaista tuotoksista – tiedosta ja osaamisesta, jota yhteisön jäsenillä on hallussaan. Helpottamalla käytäntöryhmien kehitystä ja toimintaa, organisaatiot voivat auttaa takaamaan sen, että tälle voimavaralle löydetään paras käyttötarkoitus. (Burk 2000.) Ihmiset ja kulttuuri ovat osaamis pohjaisen organisaation luomisen sydän. Tutkimustulosten mukaan juuri nämä pehmeät tekijät ovat vaikeimpia ratkaista, mutta tuovat onnistuessaan suurimmat hyödyt. (Chase 1998.)

6 KANSAINVÄLISYYS JA VIRTUAALISUUS – UUDET TIIMIJOHTAMISEN HAASTEET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja kuvata kansainvälistä tiimiä oppimis- ja työympäristönä sekä tiimijohtamisen haasteita ja edelleen kuvata osaamisen johtamisen onnistumista kansainvälisessä virtuaalitiimissä. Kuvion tarkoituksena tehdä yhteenveto taustan aineksista ja fokusoida tutkimustehtävään.



KUVIO 4. Kansainvälisen virtuaalitiimin tiimijohtamisen haasteet

Kuviosta on nähtävissä haasteita, joihin kansainvälisissä virtuaalitiimeissä on pystyttävä vastaamaan. Hajallaan olevat tiimin jäsenet haastavat tiimissä niin kommunikaatiokäytännöt kuin yhteisöllisyydenkin. Virtuaalitiimin kommunikaatiokäytänteille on luotava yhteinen linja. Tiimin on yhdessä päätettävällä tavalla se kommunikoi eri tilanteissa eli tiimin on löydettävä harmonia teknologian käyttämiselle sekä kasvokkain tapaamisille. Myös yhteisöllisyys kansainvälisessä tiimissä haastaa perinteisen ”me-hengen”. ”Me” ei ole enää tietty porukka tietyssä paikassa, vaan yksittäisiä ihmisiä eri maissa ja kulttuureissa. Yhteisöllisyyttä pyritään virtuaalitiimeissä ylläpitämään lähinnä teknologisesti tavoitteen ja päämäärän mukaan. Yhteisöllisyyden tunteen ja tiimihengen säilymisen kannalta olisi tärkeää saada virtuaalitiimi elämään myös kokousten välissä.

Kansainvälinen tiimi kokoaa yhteen eri kansallisuuksia eri kulttuureja. Se asettaa haasteen yhteiselle organisaatiokulttuurille. Tärkeää tämän onnistumisen kannalta on luoda tarkat säännöt ja struktuurit tiimin toiminnalle: selvitettävä jokaiselle miksi tiimi on olemassa ja mitkä ovat sen tavoitteet. Näin kukin voi linkittää omat henkilökohtaiset tavoitteensa tiimin tavoitteisiin sopiviksi. Jäsenten maantieteellinen hajanaisuus estää osaltaan tiimin resurssien tehokkaan hyödyntämisen. Tiimien on sanottu kokoavan yhteen paljon osaamista, mutta virtuaalitiimissä osaaminen on hajallaan eri maissa. Haasteena on päästä käsiksi jokaisen heikkouksiin ja vahvuuksiin: tietää kuka on hyvä missäkin. Keinoina tiimin osaamisen hahmottamiseen ja kehittämiseen on esitetty muun muassa käytännön yhteisöjä sekä yhteisen tiimitietotilan luomista, jossa mahdollistetaan ajatusten ja ideoiden vaihtaminen. Onnistumisen edellytykset ovat kansainvälisessä virtuaalitiimissä haastavampia kuin paikallisessa tiimissä, mutta onnistuminen ei ole mahdotonta – se vaatii työtä.

7 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kansainvälistä tiimiä työympäristönä sekä selvittää kansainvälisyyden tiimityölle tuomia haasteita ja ongelmia verrattuna perinteiseen tiimin. Tutkimuksella pyritään lisäksi selvittämään kansainvälisen tiimin vetäjän roolia tiimissä ja sitä, miten tiimin vetäjä voi vaikuttaa kansainvälisen tiimin osaamisen johtamiseen sekä kuvata niitä ongelmia ja haasteita, joita tähän prosessiin liittyy. Tutkimusongelmat jakautuvat kolmeen suurempaan luokkaan: 1) Kansainvälinen tiimi työympäristönä – miten se koetaan ja miten se eroaa perinteisestä mallista? 2) Tiimin vetäjänä kansainvälisessä tiimissä – tehtävät, rooli, pätevyys; mitä haasteita kansainvälisyys tuo tiimin vetäjän työhön? 3) Osaamisen johtaminen kansainvälisessä tiimissä – mitä siihen kuuluu, käytetäänkö yhteisöllisyyttä ja virtuaalista työympäristöä hyväksi ja mitä haasteita kansainvälisyys tuo tullessaan?

Tutkimusongelmat ovat mielestäni perusteltuja, koska globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä yhä useampi yritys painii tänä päivänä näiden ongelmien kanssa. Virtuaaleista, kansainvälisistä tiimeistä on vasta hiljattain tullut tutkimustietoa lähinnä tieteellisten artikkeleiden muodossa. Kansainvälisyys on kuitenkin tätä päivää ja sitä tulisi osata hyödyntää liiketoiminnassa. Tutkimuksellani pyrin selvittämään kansainvälisesti toimivien tiimien jäsenten tuntemuksia ja kokemuksia virtuaalista työympäristöstä – mitä se todellisuudessaan pitää sisällään ja miten virtuaalisuutta voitaisiin hyödyntää paremmin. Lisäksi tiimin vetäjyydestä kansainvälisissä tiimeissä on käyty keskustelua, mutta mitään tarkkaa näkemystä siitä ei ole olemassa. Pitääkö virtuaalitiimissä olla erilaista johtajuutta kuin perinteisessä tiimityön mallissa, vaaditaanko leadershippiä vai managementtia? Onko tiimin vetäjyydestä edes olemassa kaikkia palvelevaa määritelmää ja tarvitaanko sitä? Osaamisen johtamisesta on puolestaan tullut jonkinasteinen trendi, johon pyritään, mutta vain harvat sen kuitenkin saavuttavat. Miksi näin on, mitä tulisi huomioida? Tiimin vetäjien voidaan sanoa olevan vastuussa joukkueestaan – miten vetäjä voisi hyödyntää osaamisen johtamista, mitä välineitä on jo käytössä ja mistä muista keinoista voisi olla hyötyä? Itseäni kiinnostaa se, miten yhdessä oppimista ja yhteisöllisyyttä

pystytään hyödyntämään osaamisen johtamisprosessissa, vai pystytäänkö? Tapahtuuko tiimissä oppiminen teknologialla vai kollektiivisuudella?

Tutkimusongelmat ja alaongelmat kokonaisuudessaan ovat seuraavat:

1. Millainen on kansainvälinen tiimi työympäristönä?

- 1.1 Millaista yhteistyö on kansainvälisessä tiimissä ja eroaako se perinteisestä tiimityön mallista?
- 1.2 Miten tiedonvälitys hoidetaan kansainvälisessä tiimissä?
- 1.3 Onko kansainvälinen tiimi todellisuudessa tiimi vai jokin muu?

2. Millainen on tiimin vetäjäyys kansainvälisessä tiimissä?

- 2.1 Mitä on kansainvälisen tiimin vetäjäyys?
- 2.2 Millaista osaamista tiimin vetäjältä vaaditaan?
- 2.3 Miten tiimin vetäjäyys asemoituu suhteessa tiimin jäseniin?

3. Mitä on osaamisen johtaminen kansainvälisessä tiimissä?

- 3.1 Mitä tiimin osaaminen on ja mistä sen huomaa?
- 3.2 Mikä on tiimin vetäjän rooli osaamisen johtamisessa?
- 3.3 Miten tietokantoja voidaan hyödyntää osaamisen ja tiedon jakamisessa sekä tallentamisessa?
- 3.4 Miten käytännön yhteisöt ja yhteisöllisyys koetaan keinona tiedon ja osaamisen levittämiselle?

8.1 Kohdeorganisaation ja –joukon kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on UPM-Kymmene, joka on yksi maailman suurimpia metsäteollisuusyrityksiä. Liiketoiminta keskittyy painopapereihin, mekaanisen metsäteollisuuden tuotteisiin sekä omaan kehitystyöhön perustuviin erikoispapereihin ja jalosteisiin. Yhtiön tavoitteena on kasvaa alan keskimääräistä kasvua nopeammin ja saavuttaa tuotekohtaisesti valituilla markkinoilla johtavan toimittajan asema. Asiakkaiden tarpeet UPM-Kymmene pyrkii täyttämään niin hyvin, että yhtiö on asiakkailleen haluttu ja ensisijainen toimittaja. Hyvän kannattavuuden varmistamiseksi yhtiö korostaa toiminnassaan kustannustehokkuuden jatkuvaa parantamista ja uuden teknologian hyödyntämistä. Tavoitteena on ylläpitää vakavaraisuutta, joka mahdollistaa yhtiön pitkäjänteisen kehityksen ja pääomamarkkinoiden hyödyntämisen. Yhtiön taloudellisena päämääränä on omistaja-arvon kasvattaminen. Yhtiö ottaa omalta osaltaan vastuun ympäristön säilyttämisestä ja kestäväen kehityksen sekä korkeatasoisten eettisten liiketoimintaperiaatteiden noudattamisesta. Henkilöstölleen UPM-Kymmene pyrkii luomaan sellaiset tuloksellisen toiminnan edellytykset, jotka tukevat kunkin yksilön yritteliäisyyttä ja itsensä kehittämishalua. (UPM-Kymmene Vuosikertomus 2000.)

UPM-Kymmenen painopaperit (publication papers) on jaettu viiteen segmenttiin: aikakauslehtikustantajat, luettelo- ja vähittäiskauppa, painotalot ja tukkurit sekä sanomalehti- ja erikoiskustantajat. Kullakin segmentillä työskennellään kansainvälisesti asiakastiimeissä. Tiimien koostumus ja jäsenmäärä vaihtelee tiimeittäin ja segmentteittäin. Myöskin useat tiimien jäsenistä ja tiimien vetäjistä työskentelevät useammassa tiimissä. Tutkimukseni kohdejoukko on UPM-Kymmenen Publication Papersin asiakastiimit (customer team) ja erityisesti näiden kansainvälisten asiakastiimien vetäjät sekä tiimin jäsenet.

Kohdejoukko koostuu siis yhteensä 14 UPM-Kymmene Publication Papersin segmenttien jäsenestä. Kaikki viisi segmenttiä ovat tässä tutkimuksessa edustettuina. Kohdejoukosta kahdeksan (8) on vastuussa kansainvälisten tiimien johtamisesta ja kuusi (6) on tiimin jäsenenä kansainvälisissä asiakastiimeissä, mutta

eivät ole vetovastuussa kansainvälisestä tiimistä. Kaikilla heillä on myös paikallinen tiimi kohdemaassa johdettavanaan. Tiimit ovat kooltaan varsin erisuuruisia: jäsenmäärä vaihtelee tiimeissä kolmesta keskimäärin kymmeneen jäseneen. Kansainvälisten tiimien vetäjät ovat pääasiassa UPM-Kymmenen myyntikonttoreiden myyntitehtävissä toimivia ylempiä toimihenkilöitä tai johtajia. Ikäjakaumaltaan kohdejoukon ikähaarukka vaihtelee vajaasta 40 ikävuodesta aina reiluun 50 ikävuoteen. Yhdistävänä tekijänä kohdejoukolla on laaja kokemus UPM-Kymmenen palveluksessa. Monet kansainvälisten tiimien vetäjistä kuuluvat myöskin segmenttinsä management-tiimiin eli he johtavat oman segmenttinsä asiakastiimejä ja vaikuttavat lisäksi segmenttinsä management-tiimin jäseninä.

Kohdejoukko on hyvin heterogeeninen eli joukko koostuu erilaisten tiimien vetäjistä ja jäsenistä, joiden työympäristö ja tehtäväalueet ovat myöskin varsin erilaiset. Tämä antaa mielestäni tutkimukselle laajemman, varsin kattavan kuvan kansainvälisestä tiimityöstä.

8.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tutkimusmenetelmävalintani oli teemahaastattelu, johon päädyimme yhteistuumin UPM-Kymmenen ohjaajani kanssa. Hänen kokemuksensa mukaan haastatteluilla päästään aiheeseen käsiksi paremmin ja syvemmin. Haastattelu menetelmänä oli sovelias pienelle kohdejoukolle (N=14), joka ei olisi esimerkiksi ollut riittävä kyselytutkimukseen. Haastattelumenetelmän valinnan puolesta tässä tutkimuksessa puhui se, että haastattelu mahdollistaa joustavan tiedonkeruutavan. Sillä pystytään selventämään ja täsmentämään usein varsin monitahoisia vastauksia sekä etenemään tilanteen vaatimusten ja haastateltavan vastausten mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 201; Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Haastattelulla pystytään Holsteinin ja Gubriummin (1995, 3) mukaan minimoimaan virheet, väärinymmärrykset sekä aiheesta poikeamiset. Valittu menetelmä mahdollisti haastateltavien sellaisten kokemusten ja näkemysten esille nousemisen, joita en olisi osannut edes kyselylomakkeeseen välttämättä liittää. Menetelmänä haastattelu antoi mielestäni tilaa haastateltavien aktiiviselle kuuntelemiselle ja kokemuksesta nousevien teemojen syventämiselle, joka ei olisi välttämättä muulla menetelmällä samalla tavalla mahdollistunut. Uskon

myöskin, että haastattelumenetelmällä sain tutkimukseni kohdejoukosta enemmän irti kuin esimerkiksi kyselymenetelmällä.

Patton (1980, 206) kuvaa teemahaastattelua menetelmänä, jossa teemat on spesifioitu etukäteen. Haastattelija päättää kuitenkin teemojen kysymysjärjestyksen ja muotoilee kysymykset haastattelun kuluessa. Teemahaastattelu antaa hyvät raamit haastattelulle, muttei kuitenkaan vangitse keskustelua liiaksi tiettyyn suuntaan. Etukäteen suunnitellut teemat lisäävät Pattonin (1980) mukaan aineiston yhtenäisyyttä ja tekevät aineiston koonnista systemaattisen. Loogisia puutteita teemahaastattelun aineistossa on mahdollista ennakoida ja täydentää. Haastateltaville ja minulle haastattelijana jäi toisin sanoen tilaa selventää ja syventää teemoja haastattelujen aikana. Syrjälä ja Numminen (1988, 102) korostavat, että teemahaastattelutilanteessa voi jäädä tärkeitä teemoja epähuomiossa myös havaitsematta ja kysymysten vapaa esittämisjärjestys ja kysymistapa saattavat aiheuttaa erilaisia tuloksia eri vastaajien kohdalla vähentäen siten vastausten vertailtavuutta. Strukturoidussa lomakehaastattelussa tältä oltaisiin vältytty. Haittana lomakehaastattelussa on vastaajien kokemusten ja tunteiden sijoittaminen tutkijan ennalta määräämiin luokkiin, jotka voivat tuntua epärelevanteilta tai mekaanisilta. Teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa vastaajien todellisten kokemusten ja ajatusten esiin nousemisen, johon strukturoitu menetelmä ei kykene. Vastaajat tarjosivat monia näkökulmia aiheeseen eli en olisi tutkijana kyennyt välttämättä tekemään luokituksia tai vastausvaihtoehtoja etukäteen.

Teemahaastattelurungon ja sen sisältämät aihepiirit nousivat teoriaosuudesta ja tutkimusongelmista. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2000) korostavat; edustavat teemahaastattelurungon teema-alueet teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai –luokkia. Olen tietoisesti pyrkinyt tutkimuksessani jatkumoon, joka alkaa teoriasta ja etenee tutkimusongelmista teemahaastattelun aihepiireihin. Teemahaastattelurunkoni koostui kolmesta yläteemasta, jotka on löydettävissä niin teoriaosuudesta kuin tutkimusongelmista. Haastattelun ensimmäisen teema-alueen kysymysten kautta pyrin hahmottamaan kansainvälistä tiimiä työympäristönä. Miten se muun muassa eroaa perinteisestä tiimityönmallista, miten yhteisöllisyys, tiimihenki ja kommunikaatio ilmenevät sekä mitä mahdollisia ongelmia kansainvälisyys tuo tiimityöhön. Toinen teema käsitteli puolestaan tiimin johtajuutta kansainvälisessä tiimissä: minkälainen rooli, osaaminen ja pätevyys liitetään tiimin vetäjään, liitetäänkö tiimin johtajuuteen leadershippiä vai managementtia ja mitä mahdollisia ongelmia

virtuaalitiimin johtajuus on tuonut tullessaan. Viimeisenä eli kolmantena ja myös tärkeimpänä haastattelun teema-alueena oli osaamisen johtamisen tematiikka eli mitä osaamista tiimissä on ja mistä tietää, että tiimi on pätevä, minkälainen rooli tiimin johtajuudessa edistää osaamisen kehittymistä, mitä haasteita se tuo tiimijohtamiselle sekä miten teknologiaa ja yhteistyötä hyödynnetään osaamisen kehittämisessä. Teema-alueiden pohjalta keskustelua oli mahdollista jatkaa ja syventää tutkimusintressien edellyttämällä tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2000).

8.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelin tutkimuksessani keväällä 2001 UPM-Kymmenen eri toimipaikoissa yhteensä 14 kansainvälisten tiimien vetäjää ja tiimin jäsentä. Haastateltavat edustivat laajasti UPM-Kymmenen asiakastiimejä ja segmenttejä ja toimivat organisaatiossa erilaisissa tehtävissä (myynti, rahoitus, tekninen tuki ym.) Tämä oli mielestäni mielenkiintoinen ja haastava lisäulottuvuus haastatteluihin.

Ja koska kyseessä on kansainvälinen yhtiö, matkustin itse haastateltavien luo UPM-Kymmenen Pariisiin ja Hampurin konttoreihin ja Suomessa yhdelle tehtaalle, jonka lisäksi kaksi haastattelua sovin Helsingin pääkonttoriin. Haastateltavat valikoituivat UPM-Kymmenen liiketoiminnan ja strategian kehittämissyksikön ja paikallisten konttoreiden sekä tehtaan toimesta. Ennen haastattelujen toteutusta lähetin sähköpostitse Hampurin ja Pariisin konttoreiden johtajille informaatiota tulevista haastatteluista. Liitteessä kerrottiin yleisesti tästä hankkeesta sekä haastattelun teemat ja aihealueet. Haastatteluajankohdat oli sovittu puolestani Hampurin konttoriin viikolle 4 ja Pariisin konttoriin viikolle 10. Viikolle 11 sovin haastattelut tehtaalle sekä kaksi viimeistä haastattelua viikolle 12 Helsinkiin. Sain haastateltavien yhteystiedot noin viikkoa ennen haastattelupäiviä. Kullekin haastateltavalle varattiin aikaa noin tunti. Hampurissa ensimmäiselle päivälle oli sovittu neljä haastattelua ja toiselle päivälle kaksi. Pariisissa tein päivän aikana neljä haastattelua ja tehtaalla sekä Helsingissä molemmissa kaksi haastattelua sovittuna päivänä.

Suoritin haastattelut kunkin haastateltavan työhuoneessa, paitsi Helsingissä haastattelutilaksi oli varattu neuvotteluhuone. Haastatteluista seitsemän (7) tein suomeksi ja seitsemän (7) englannin kielellä. Ennen haastattelujen alkamista esittelin itseni ja selvitin hankkeen tarkoitusta sekä annoin haastateltaville teemarunгон.

Kerroin haastateltaville myös haastattelujen luottamuksellisuudesta. Kysyin myöskin luvan nauhurin käyttämiselle, mihin kaikki haastateltavat suostuivat. Työhuone sekä neuvotteluhuone olivat haastatteluympäristöinä suhteellisen rauhallisia muutamaa puhelua ja ovelle koputtamista lukuun ottamatta. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin. Haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja olivat mielissään joutuessaan ajattelemaan asioita ääneen. Haastattelun lopuksi annoin mahdollisuuden kysymyksille tai muulle keskustelulle. Moni oli halukas varsinaisen haastattelun jälkeen vielä kommentoimaan asioita ja keskustelemaan. Lisäksi he korostivat tutkimusaiheen tärkeyttä yhtiön kannalta: tieto näistä aihealueista oli heidän mukaansa erittäin tärkeää ja mielenkiintoista. Moni jäi odottelemaan tuloksia, jotka lupasin saada valmiiksi kevään aikana. Haastattelurunko pysyi suhteellisen samanlaisena näiden 14 haastattelun aikana. Ensimmäisiä haastatteluja tehdessäni minulla oli kirjoitettuna lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä teemoista. Loppua kohden haastattelurunko muodostui itselleni samaksi kuin se, jonka annoin haastateltaville tukilistaksi eli lisä- ja tukikysymykset tulivat ulkomuistista.

Haastattelut litteroin sanasta sanaan kirjalliseen muotoon samalla kielellä, jolla haastattelut toteutettiin. Näin pyrin minimoimaan omat tulkintani, jotka olisivat voineet olla mahdollisia lähinnä, jos olisin kääntänyt englanninkieliset haastattelut litteroidessa suomeksi. Oman harkintani mukaan jätin pois joitakin täytesanoja ja kohtia, jossa haastateltava oli poikennut aiheesta. Pääasiassa kirjoitin haastattelut sellaisinaan puhtaaksi.

8.4 Haastatteluaineiston analyysi

Haastatteluaineiston analysointitapa muistuttaa teemoittelua, joka Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan sopiikin hyvin käytännönläheisten ongelmien ratkaisemiseen. He näkevät teemoittelun järkevänä keinona poimia aineistosta käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Tavallisesti aineistosta nostetaan tällöin tutkimusongelmaa valottavia keskeisiä teemoja, mutta myös haastattelurunkoa voi käyttää sellaisenaan analyysin jäsenysperustana. (Eskola & Suoranta 1998, 175, 179-180.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko toimi varsin pitkälle jäsentämässä analyysiä. Haastattelurungon alateemat ja niistä virinneet keskustelut muodostivat varsin sujuvan jäsenysperustan aineiston teemoittelulle. Haastattelutilanteessa itselläni mukana olleet lisäkysymykset ja -teemat helpottivat myös osaltaan analyysin

muokkautumista haastattelurungon teemojen mukaan. Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 137, 141-142) esittelemän luokittelun perusajatus, jossa tutkija käsittelee aineistoa teema-alue kerrallaan luokitellen sitä tietyistä, usein tutkijan teoreettisiin lähtökohtiin sekä haastatteluun perustuvista näkökohdista, viittaa tutkimuksessa käytettyyn analysointitapaan. Tutkimuksessani teemat ohjasivat varsin luontevasti aineiston analyysiä, josta käsin tein haastateltavien vastauksista esiin nousseita luokitteluja. Muut analyysitavat eivät oikeastaan tulleet kysymykseen tai tuntuneet relevanteilta tämän tutkimuksen analyysimenetelmiltä, koska tarkoituksena oli kuvata yleisesti kansainvälisten tiimien nykyistä tilaa ja tulevaisuutta tiimijohtamisen näkökulmasta.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kirjoitin haastattelut auki nauhalta, jolloin aineistoa kertyi noin 120 sivua. Tämän jälkeen luin haastatteluja läpi useampaan otteeseen ja lähdin teema-alue kerrallaan etsimään aineistosta kuhunkin teemaan tai alateemaan liittyviä aineistokohtia, jotka merkitsin ja alleviivasin. Kun olin käynyt litteroidut haastattelut alleviivaten ja merkiten läpi sekä lukenut niitä useaan otteeseen, yhdistin aluksi haastatteluiden aihealueet peräkkäin. Yhdistelyissä pyrin huomioimaan asiayhteyden, jossa kyseisestä aihealueesta oli keskusteltu esimerkiksi lisäämällä itselleni apusanoja sulkeisiin vastausten yhteyteen. Tällä tavoin sain hahmoteltua kunkin teema- ja aihealueen aineistokohdat tiiviisti peräkkäin, jonka jälkeen viivasin jälleen ydinkohdat kunkin haastateltavan kohdalta. Seuraavaksi tartuin kokonaisuuteen ja aloitin prosessikirjoittamisen. Kirjoitin ydinkohdat kunkin kohdalta järkeviksi kokonaisuuksiksi, jonka jälkeen etsin yhteneviä luokkia eri teemojen ja alateemojen alta. Luokittelemalla teemat tiettyihin kokonaisuuksiin jatkoin kirjoittamisprosessia. Mielestäni tämä menettelytapa selkiinnytti ja jäseni tulosten tarkasteluprosessia, koska lukemalla ja kirjoittamalla uudelleen litteroituja haastatteluja aihealueet jäsentyivät edelleen mieleisiksi kokonaisuuksiksi.

8.5 Tutkimusprosessin arvioiminen

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, jolloin tutkija on väistämättä osa tutkimaansa merkitysyhteyttä (Perttula 1995, 100). Tutkija on toisin sanoen itse tärkein tutkimusväline eli tutkimusaineistoa voidaan tarkastella ainoastaan subjektiivisista

lähtökohdista. Perttula (1995,100) esittää kvalitatiivisen tutkimusotteen keskeisinä rakennetekijöinä toisen ihmisen kokemusta, hänen tapansa ilmaista kokemuksensa, tutkijan kokemusta toisen ihmisen kokemuksesta ja ilmaisusta sekä tutkijan tapaa ilmaista kokemuksensa toisen ihmisen kokemuksesta. Kvalitatiivisen tutkimusotteen luotettavuuden nähdään koostuvan totuusarvosta, sovellettavuudesta, pysyvyydestä sekä neutraalisuudesta. Luotettavuutta on pyritty määrittelemään kvantitatiiviseen tutkimukseen kehitettyjen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla tai muuntaen niitä tapaustutkimukseen soveltuviksi. Tällöin puhutaan uskottavuuden osoittamisesta sekä tulosten soveltamisesta ja toistamismahdollisuudesta. (Syrjälä & Numminen 1988, 135.)

Kvale (1996, 235-236) mukaan *reliabiliteetti* liittyy tutkimusten löydösten johdonmukaisuuteen. Usein sanotaan, että reliabiliteetti eli toistettavuus tai sisäinen yhtenäisyys on ongelma kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Ulkoinen reliabiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa viittaa Syrjälän ja Nummisen (1988) mukaan siihen, miten samanlaisiin tuloksiin kyseenomaisessa tutkimuskohteessa toinen tutkija voi päästä samoja metodeja käyttäen. Tätä olen pyrkinyt lisäämään kuvaamalla tutkimuksen raportoinnissa mahdollisimman tarkkaan tutkimusprosessin eri vaiheet ja menetelmät niin, että lukija voi nähdä, etteivät tulokset perustu tutkijan henkilökohtaiseen intuitioon tutkitusta ilmiöstä. Voidaan todeta, että selvästi kuvattu tutkimusprosessi antaa korkeamman reliabiliteetin tässä suhteessa kuin tutkimus, joka olisi toteutettu ja raportoitu mielivaltaisesti tieteellisen raportoinnin suuntaviivoja noudattamatta. Sisäisen reliabiliteetin parantaminen eli useiden tutkijoiden käyttäminen tutkimuksessa ei tässä ollut mahdollista. Joten ainoana keinona tämän osoittamiseksi esitetään toisen tutkijan tai tiimin suorittamaa tarkastusta. Tämä vaatii tutkijalta selvitystä tutkimusprosessin eri vaiheisiin liittyvästä päätöksenteosta. Olen pyrkinyt tutkimuksessani perustelemaan päätöksiäni muun muassa menetelmävalinnoista ja analyysitavoista. Se ei kuitenkaan takaa yksimielisyyttä tutkimuksen toistettavuudesta, koska jokainen tutkija joutuu käyttämään intuitiotaan edetessään tutkimiensa ongelmien rajoissa. (Syrjälä & Numminen 1988, 143-144.)

Haastattelijan reliabiliteetin Kvale (1996, 235-236) liittyy johdatteleviin kysymyksiin, kun ne eivät ole harkittuja haastattelutekniikan osia. Ne voivat tahattomasti tai epähuomiossa vaikuttaa annettaviin vastauksiin esimerkiksi erilaisina sanojen valintoina. Tämä tahaton sanojen erilainen käyttäminen on ollut mahdollista tässä tutkimuksessa ja se on voinut vaikuttaa siihen, miten haastateltavat ovat

kysymyksiin vastanneet. Tein haastatteluja kahdella eri kielellä, englanniksi ja suomeksi. Englanti ei ollut haastatteluissa kummankaan osapuolen äidinkieli, kun taas suomi haastattelukielenä oli. Englanniksi tehdyissä haastatteluissa oli kenties suurempi mahdollisuus kysymysten ymmärtämisen vivahde-eroihin. Väärinymmärtämissä pyrin tietoisesti minimoimaan haastatteluissa esittämällä kysymykset mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti. Vastausten antamisen jälkeen ja lomassa mahdollistui lisäkysymysten esittäminen sekä selityksien antaminen, jos haastateltava esimerkiksi tuntui ymmärtäneen kysymyksen eri tavalla. Pyrin kiinnittämään jokaisessa haastattelussa huomiota siihen, miten kysymykset esitän ja yritin yhtenäistää kysymysteknistä linjaa. Yhtenäinen linja ei ollut joka tilanteessa kuitenkaan mahdollinen, koska haastateltavat olivat erilaisia: joku saattoi vastata teemarungon useampaan teemaan samanaikaisesti pitkällä repliikeillään. Tällaisessa tapauksessa huomio oli tiukemmin kiinnitettävä kuuntelemiseen, etten kysyisi samaa asiaa uudelleen. Toisissa haastatteluissa taas mahdollistui haastattelurungon systemaattinen läpikäyminen ja yksittäisten teemojen selventäminen. Siinä mielessä haastattelu menetelmänä palveli mielestäni tämän reliabiliteetin parantamista, koska haastattelutilanteessa oli mahdollista tehdä kysymyksiä ja selvennyksiä puolin ja toisin. Haastattelutilanteet olivat mielestäni avoimia ja uskon, että epäselvyydet ja vieraat sanat selvitettiin molemmin puolin kysymysten ja vastaustenannon yhteydessä. Huomasin, että joissakin yhteyksissä haastateltavat pyrkivät vastaamaan ylimalkaisesti kysymyksiin. Huomion tehdessäni selvensin kysymystä ja pyrin selittämään, mitä sillä haetaan. Tämä vaatii haastattelijalta tarkkuutta ja aktiivista kuuntelutaitoa, joka voi tällaiselta aloittelevalta haastattelijalta aika ajoin unohtua, jos keskittyy esimerkiksi liikaa teemarungon seuraaviin kysymyksiin.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa yleensä tieteellisten löydösten tarkkuutta eli sitä, missä määrin tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset vastaavat todellisuutta josta ne on saatu (Syrjälä & Numminen 1988, 136). Mitä lähempänä kenttätöön tuloksena syntynyt tutkimusraportti on todellista tilannetta kentällä, sitä validimpaa tieto Grönforsin (1982) mukaan on. Tutkimuksen luotettavuus nojaa Kvalen (1996, 237) mukaan ensinnäkin teoreettisiin oletuksiin, joista pyritään muodostamaan tutkimuksessa tutkimusongelmat. Olen mielestäni pystynyt johtamaan teoriasta keskeisiä käsitteitä tutkimuksen ongelmanasetteluun sekä edelleen haastattelurungon muodostamiseen. Tutkimuksessani olen nostanut teoriasta esiin tutkimusongelmat, jotka edelleen olen muotoillut niin yksityiskohtaisesti, että olen niiden pohjalta pystynyt

muodostamaan teemahaastattelurungon. Tutkimuksen käsitevalidiutta voidaankin mielestäni pitää tutkimuksessa hyvänä tämän jatkumon takia. Tutkimuksessani olen myöskin pyrkinyt systemaattiseen selostukseen tutkimuksen suorittamisesta, jolla mahdollistetaan ainakin tutkimuksen osittainen toistettavuus. Olen selostanut raportissani miten saatu materiaali on tarkastettu eli esimerkiksi haastattelujen purussa litteroin haastattelut ensinnäkin haastattelukielellä eli joko suomeksi tai englanniksi, jolloin vältyin omilta tulkinnoiltani tutkimuksen tässä vaiheessa. Siirrettävyyden luotettavuutta: suullisen kielen muuttamista kirjoitettuun muotoon paransi lisäksi haastattelujen taltiointiin käyttämäni välineistö. Mini Disc-soitin sekä irrallinen, pöydälle asetettava mikrofoni tekivät nauhojen laadusta erinomaisen, eikä litteroinnissa ollut kuuntelemisen kannalta minkäänlaisia ongelmia. Tutkijana olen osa merkitysyhteyttä, mutta omaa vaikutustani tutkimustuloksiin olen pyrkinyt osoittamaan ottamalla tuloksiin mukaan riittävän paljon suoria lainauksia haastatteluaineistosta, jotta lukija voisi arvioida tekemieni johtopäätösten luotettavuutta.

Haastattelututkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon, että haastateltavat ovat saattaneet vastata joihinkin teemoihin sosiaalisesti suotavalla tavalla. Tämä asettaa vääjäämättä pienen varauksen tutkimuksen luotettavuudelle. Haastateltavat tuntuivat kuitenkin olevan haastattelutilanteessa varsin avoimia. He olivat halukkaita kertomaan myöskin vaikeista, epäonnistuneista sekä kehitettävistä asioista avoimesti. Osalle haastattelutilanne aiheutti ahaa-elämyksiä ja he olivat tyytyväisiä joutuessaan pohtimaan asioita ääneen. Joustavana menetelmänä haastattelu osoittautui olevan etenkin käsitteiden selventämisessä, johon esimerkiksi kyselylomake ei olisi antanut vastaavaa mahdollisuutta. Myöskin teemahaastattelurungon antaminen haastateltaville sekä haastattelun jakaminen kolmeen osaan helpotti mielestäni haastattelun etenemistä puolin ja toisin. Jokaisen uniikkisuus turvattiin tutkimuksessa luokittelemalla haastatteluaineistoa sekä ottamalla suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Tällä tavoin näkemys- ja vivahde-erot pääsivät mielestäni oikeuksiinsa.

Tutkimusprosessin edetessä havaitsin haastattelijan roolin vaativuuden. Niin sanottuna kokemattomana haastattelijana oli etenkin alussa vaikea irrottautua haastattelurungon kysymyksistä ja kuunnella perusteellisesti, mitä haastateltavat kysymyksiin vastasivat. Ensimmäisten haastatteluiden kuuntelukertojen jälkeen havaitsin noviisin virheen eli liian nopean tempon. Minulla tuntui olevan liian kiire seuraavaan teemaan, enkä tehnyt juurikaan lisäkysymyksiä ensimmäisissä

haastatteluissa. Jälkikäteen ajateltuna olisin saanut ensimmäisistä haastatteluista kenties enemmän sisältöä irti, jos olisin ymmärtänyt kysyä lisää tietyistä aiheesta. Nyt jotkut vastaukset jäivät näissä haastatteluissa ehkä hiukan pinnallisiksi. Tähän seikkaan kiinnitin huomiota seuraavissa haastatteluissa. Kuuntelemisen taidon haasteellisuus korostui tutkimuksessa myös kielellisenä haasteena. Keskittyminen kommunikaatioon ja itsensä ymmärrettäväksi tekemiseen sekä toisen ymmärtämiseen englanniksi tehtävissä haastatteluissa saattoi alussa viedä enemmän voimavaroja kuin ”normaalitilanteessa”. Pian siihenkin tottui, enkä välttämättä huomannut mitään suuria sisällöllisiä eroavaisuuksia siinä, millä kielellä haastattelut tehtiin. Ennemmin haasteena koin kuuntelemisen taidon kehittämisen haastattelujen edetessä. Loppua kohden huomasin kehittyväni haastattelijana: keskityin todella kuuntelemiseen ja löysin aiheita, joista haastateltavilla oli enemmänkin sanottavaa. Haastattelurungon sisältöön, eikä lisäkysymysten muotoiluun tarvinnut viimeisen kolmanneksen kanssa kiinnittää juurikaan huomiota, vaan ne tulivat selkäytimestä. Tähän vaikutti ehkä sekin, että kaksi kolmasosaa haastatteluista tein ulkomailla nopealla aikataululla eli noin 4-6 haastattelua päivässä. Vasta kotimaahan palattuani minulla oli mahdollisuus tarkistaa haastatteluiden kysymystekniikat ja sisällöllinen anti. Tekniikan tarkastin aina haastattelujen tekemisen yhteydessä.

Tutkimus on siis luoteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, eikä tuloksia voi suoranaisesti yleistää eikä soveltaa kohdeorganisaation ulkopuolelle. Kansainväliset tiimit on rakennettu organisaation tarpeisiin palvelemaan asiakkaita paperiteollisuudessa. Tuloksia on mahdollista kuitenkin hyödyntää muissakin organisaatioissa ja ne voivat antaa hyödyllisiä virikkeitä ja ideoita myös muidenkin alojen organisaatioille. Näistä tuloksista on nähtävissä muun muassa seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon ja, jotka voitaisiin mahdollisesti tehdä toisin. Tulokset voivat toimia ikään kuin UPM-Kymmeneen parhaina käytänteinä, oppiesimerkkeinä organisaatiolle itselleen kuin myös muille yrityksille, jotka kenties ovat tekemisissä saman tyyppisten asioiden kanssa.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulosten käsittelyssä edetään pääasiassa haastatteluteemojen mukaan. Ensimmäisenä esittelen tutkimustuloksista haastateltavien näkemyksiä kansainvälisestä tiimistä työympäristönä, jonka jälkeen tulosten käsittelyssä edetään tiimin vetäjyyteen ja edelleen osaamisen johtamiseen. Lopuksi esittelen vielä haastateltavien toiveita ja näkemyksiä unelmatiimeistä.

9.1 Tiimityötä kansainvälisesti

9.1.1 Näkemyksiä kansainvälisestä tiimistä

”Team means: together everyone achieves more”

Näin kokee yksi haastateltavista kansainvälisen tiimin viittaamalla käytävissä olevaan tauluun, johon kyseinen lause on kirjoitettu. Yhdessä jokainen saavuttaa enemmän. Se kuvasi ytimekkäästi sitä, miten hän asian koki. Kansainvälinen tiimi kuvataan useassa tapauksessa sellaisena, jossa tiimin jäsenet edustavat eri kansallisuuksia ja toimipaikat ovat etäällä toisistaan. Jäsenillä ei ole samaa äidinkieltä, eivätkä he työskentele fyysisesti yhdessä - tiimityöskentelyä yritetään hoitaa jollakin toisella keinolla.

Kansainvälisessä tiimissä on jäseniä, joilla on erilaiset vastuut, erilaiset työtehtävät ja taidot riippumatta siitä, mistä he tulevat. Yksi haastateltavista toteaa, että tiimin pitää olla *”yhteen hitsattu jengi, joka puhalttaa samaan hiileen”*. Kaikki osallistujat tuovat oman osaamisensa tiimiin ja saavat sen myötä asiakastyytyväisyyden toimimaan. Työskentely kansainvälisesti koetaan mielenkiintoisena ja myös vaikeana: niin yksilöiltä kuin tiimeiltä vaaditaan paljon tietoa ja osaamista.

Jatkuvat kontaktit eri kulttuurien kanssa ja niistä aiheutuvat kulttuurierot ja kieliongelmat liitetään kansainvälisen tiimin arkipäivään. Kieli- ja kulttuurierot aiheuttavat helposti tilanteita, jossa osapuolet eivät välttämättä ymmärrä toisiaan tai ymmärtävät toisensa väärin. Yhteinen äidinkieli puuttuu: *”ranskalainen puhuu ranskaa ja saksalainen saksa, eikä kumpikaan puhu englantia”*. Kansainvälisyys tulisikin haastateltavien mukaan nähdä haasteena, koska eri maiden kulttuurit ovat niin erilaisia,

eikä kommunikaatio ole niin helppoa kuin paikallisessa tiimissä. Tiimeissä olennainen ja tärkeä rooli koettiin olevan juuri kommunikaatiolla. Jos sitä ei tiimissä ole, niin tiimi ei haastateltavien mukaan toimi. Ja eräs nuorempi, noin 35-vuotias haastateltava kertoo, ettei ongelma ole ainoastaan liitettävissä kulttuureihin, vaan myös ihmisten ikään. Hän ja eräs toinen haastateltavista nimittäin kokevat nuorempien kanssa työskentelyn huomattavasti helpompana kuin vanhempien.

Koska kyseessä on UPM-Kymmenen asiakastiimit, niin perusta kansainvälisen tiimin toiminnalle pitää haastateltavien mukaan olla juuri asiakkaassa ja asiakkaan tarpeessa. Eli toisin sanoen tiimin jäsenten on ymmärrettävä se toimintaympäristö, jossa kyseisen tiimin asiakas toimii. Esimerkiksi espanjalaista asiakasta palveltaessa tulisi tiimin vetäjän olla paikallinen, jotta asiakasta kyettäisiin ymmärtämään ja palvelemaan mahdollisimman hyvin.

Kansainvälinen tiimi kokoaa yhteen ihmisiä eri kulttuureista. Suurimpana haasteena haastateltavien mielestä kansainvälisessä tiimissä on kommunikaation onnistuminen ja lähinnä tiedon jakaminen kaikille osapuolille. Kansainvälisyydellä saavutetaan haastateltavien mielestä laajempi kokonaiskuva ja se nähdään suurena hyötynä. Jos tiimi haluaa todella olla kansainvälinen, pitäisi sen koostua ihmisistä, jotka ovat työskennelleet vähän joka paikassa – ovat todella itse kansainvälisiä. Kansainvälisen tiimin jäsenillä tulee olla todellista elämän ja työn kokemusta, joka auttaa heitä ymmärtämään eri kulttuureita.

9.1.2 **Kommunikaatio virtuaalitiimeissä**

Kommunikaatiolle haastateltavat antavat erittäin suuren merkityksen. Kommunikaatio on avainasemassa ja kaiken lähtökohta. Haastateltavat toteavat, että kansainvälisessä tiimissä siihen pitää tietoisesti panostaa. Tulee luoda toisin sanoen puitteet ja struktuurit sille, miten kommunikointi tapahtuu. Tiimeissä on aluksi puhuttu rooleista ja määritelty kunkin tiimin säännöt perustamisvaiheessa. Yksi haastateltavista vertasi tilannetta armeijaan: tiimillä on olemassa tietyt tehtävät ja on päätettävä miten tiimi aikoo kommunikoida. Tiimit ovat löytäneet useita keinoja kommunikoida tiimikokousten välillä. Parhaana keinona esitetään erästä haastateltavaa lainaten: *”a nice mixture of telephone, Lotus Notes and regular physical meetings.”* Yksistään mikään näistä ei ole riittävä. On päätettävä, mikä väline on sopivin vastaanottaa tai antaa informaatiota. Yksi

haastateltavista korostaa myös oppimisen tärkeyttä tämän päivän kommunikaatiossa. Jos ihmiset eivät opi käyttämään kommunikaatiovälineitä, niin seurauksena kommunikaatio tiimissä kärsii. Jokainen on tietoinen siitä, eikä kommunikaatiovälineiden käyttämättömyys saa enää tänä päivänä johtua osaamattomuudesta.

Käytetyimpänä kommunikaatioväylänä haastateltavat nimesivät sähköpostin, joka toimii hyvin toisten informoinnissa.

"Today we use it more as an information tool, not as a communication tool. --- it's seldom that you're asked for comments."

Sähköpostitse ei tämän näkemyksen mukaan voi olla luova. Sillä voi kylläkin informoida ja keskustella sekä antaa materiaaleja ja työkaluja. Ideoiden kohtaamiseen eräs haastateltavista kokee tietokoneen liian kylmänä. Suhtautuminen tietokantoihin yhtenä kommunikaatioväylänä on ristiriitaista. Asiakastietokantoja käyttävät haastatelluista säännöllisesti vain noin vajaa kolmannes. Muut eivät nähneet sitä välttämättä oleellisena tai edes tarpeellisena työnsä kannalta. Tietoa saa haastateltavien mukaan tänä päivänä välitettyä, tosiasia taitaa kuitenkin olla se, että joillekin tietovälineiden käyttö on todellakin helpompaa kuin toisille.

Haastateltavien tiimikokoukset ja yhteydenpitokäytänteet ovat varsin kirjavat. Parhaissa tapauksissa tiimit kokoontuvat kerran kuukaudessa ja pitävät yhteyttä tiimikokoontumisten välissä viikoittain sähköpostitse ja puhelimitse sekä mahdollisuuksien mukaan myös tapaavat toisiaan. Ääripään esimerkkinä tiimi, joka on kokoontunut tähän mennessä 2-3 kertaa eli noin kerran vuodessa ja muutakin informaatiota on vaihdettu ainoastaan satunnaisesti. Sähköpostiviestejä on kyseisessä tiimissä lähetetty kokousten välissä muutamia ja puhelinta käytetään vain, jos ilmenee ongelmia tai kiireellistä asiaa.

Kommunikaatiota pidetään siis tärkeänä ja siinä on edelleen kehitettävää kokoontumisten välillä. Ongelmana esiin nousee joidenkin tietovälineiden käytön vähyyks ja lisäksi kieliongelmat. Erilaiset kielelliset taidot rajoittavat tiimin kommunikaatiota ja ehkä juuri sen takia ihmiset mieluummin kirjoittavat sähköpostia kuin esimerkiksi soittavat. Tässäkin on havaittavissa eroja, sillä joillekin kirjoittaminen tuntuu luontevalta ja joku toinen vaatii äänen kuulumista ja ehkä vielä mieluummin keskustelelee kasvokkain. Säännöllisiä kokouksia pidetään tärkeinä tiimeissä, joissa

kokoonnutaan yhden tai kahden kuukauden välein. Eräs haastateltavista kertoo, että heidän tiimissään tapaamisia pidetään ehkä kommunikaation tärkeimpänä muotona ja siitä on myöskin saanut palautetta. Sähköpostin, puhelimen, tietokantojen ja kasvokkain tapaamisten lisäksi jotkut tiimeistä ovat kehitelleet muitakin keinoja säilyttää ”näkyvätön lanka” tiimikokousten välissä. Eräällä tiimillä on muun muassa käytössä ryhmäkalenteri Lotus Notesissa ja parissa tiimissä kehitellään videoneuvotteluja wip-kameran avulla. Toisaalta haastateltavat totevat, ettei työhön ja strategiaan liittyen ole tarpeellista nähdä päivittäin tai edes kuukausittain. Kasvokkain tapaamisia järjestetään joissakin tiimeissä ainoastaan silloin, kun se katsotaan tarkoituksen mukaiseksi. ”Tiimikokouksista ei saa tehdä itsetarkoitusta, joka on suuri vaara”, toteaa eräs haastateltavista, joka itse tapaa kollegansa noin kolmen kuukauden välein.

Kuten eräs haastateltavista toteaa, tulisi kaikilla olla samantyyppiset lähtökohdat kommunikaatiolle. Kommunikaatio on tiimeissä hakenut muotoaan ja sille on etsitty väylää. Jos tiimiä yritetään johtaa ja viedä eteenpäin, niin se tarkoittaa haastateltavien mukaan sitoutumista. Koska tiimin jäsenet ovat kaukana toisistaan, on heidän helppo piiloutua. Haastateltavat korostavatkin sitoutumisen asteen tärkeyttä tiimin toiminnan ja kommunikaation kannalta.

9.1.3 Yhteisöllisyys ja tiimihenki

Kaiken kaikkiaan yhteistyö koetaan tiimeissä hyvänä ja yhtiön roolia tiimivalmennuksessa ja kontrollissa pidetään positiivisena. Ajanpuute nähdään lähes jokaisen kohdalla ongelmana. Halukkuus työskennellä tiimeissä on korkea, mutta lähes jokainen kokee, ettei ole aikaa työskennellä niissä. Tullaan jälleen kommunikaatioon ja sen kautta syntyvään luottamukseen tiimin jäsenten välillä. Jotta tiimin jäsenet oppisivat tuntemaan toisensa, vaaditaan haastateltavien mukaan ainakin vuosi yhteisiä aikoja.

Pari haastateltavista korostaa, että kun todella tiedetään mihin pyritään eli on olemassa visio ja strategia, niin silloin yhteistyönkin pitäisi sujua. Yhteistyö voi olla helppoa, mutta päämäärät on asetettava mahdollisimman tarkkaan. Yhteistyön tulisikin kummuta ylhäältä, top managementin puolelta. Johdon tulisi haastateltavien mukaan päättää ja kertoa selvästi, mitä tiimeillä haetaan ja mihin niillä pyritään. Tällä tavoin tiimejä kannustettaisiin kehittämään yhteistyötään. Eräs haastateltavista toteaa

edelliseen viitaten, että juuri kannustus työskennellä tiimikokoontumisten välissä voisi yhtiössä olla parempaa.

Onko yhteistyö kansainvälisessä ja paikallisessa tiimissä sitten samanlaista? Tämä jakoi mielipiteet kahtia. Kansainvälisen ja paikallisen tiimin yhteistyössä ei joidenkin haastateltavien mukaan ollut juurikaan yhtymäkohtia. Sitä pidetään täysin erilaisena työnä. *"It's much more demanding than working all here."* Korostetaan yhteistyön erilaisia аспекteja kansainvälisessä tiimissä. Erilainen kulttuuri ja tapa tehdä työtä eroavat normaalista, joka kuitenkin koetaan rikkautena, jos sitä oppii hyödyntämään omassa asiakassuhteessa. Yhteistyön samanlaisuuden puolesta puhuvat korostivat yhteistyön olevan riippuvainen enemmänkin tiimin jäsenistä sekä tiimin selkeästä toimenkuvasta. Kommunikaatiovaikeudet nähtiin kuitenkin yhteistyötä jollain tavalla hidastavina tekijöinä. Se, ettei asioita voi kysyä suoraan kasvokkain koettiin ongelmana ja yhteistyötä hiukan rajoittavana tekijänä kuin myös kielelliset vaikeuksista johtuva kommunikaation suppeus. Kansainvälisessä tiimissä onkin tarkistettava haastateltavien mukaan useammin, että viesti on ymmärretty tiimin sisällä samalla tavalla. Yhteistyötä ja yhteisöllisyyden tunnetta oli yhdessä tiimissä pyritty nostamaan tietoisesti. Yhteenkuuluvuutta korostettiin kyseisessä tiimissä eräissä juhlissa:

"Meidän pikkujouluissa meillä oli kaikilla samanlainen joulupukki vilkkumassa rinnassa. Haluttiin sitä kautta näyttää, että me kuulutaan yhteen. --- oli jotain konkreettista, joka yhdistää ihmisiä."

Hyvän tiimin tiimihenki perustuu haastateltavien mukaan luottamukseen. Kaikilla haastateltavilla on positiivisia kokemuksia tiimihengestä: *"kaikki puhaltavat yhteen hiileen"* ja *"istutaan samassa veneessä"*. Yksi haastateltavista kuitenkin kritisoi tiimihenkeä ja ystävyysuhteita bisnesmaailmassa. Hän kuvaa todellisuutta mielestäni aika osuvasti: *"there is a clear difference in that what people are talking and what they are walking."* Eli todellisuus ei välttämättä ole niin ruusuista kuin annetaan ymmärtää, puheet ja teot eivät kohta. Todellisen tiimihengen synnyttää hänen mielestään ystävyys ja yhteisymmärrys. Sen on annettava kasvaa, eikä sitä voi tönä eteenpäin. Useat sanovat sen olevan eräänlaista kemiaa. Tiimin on yhdessä opittava, että ilman ponnisteluja tiimin tulos kärsii. Kuulemani perusteella kyseisessä tiimissä tehdään työtä yhteisöllisyyden ja tiimihengen eteen. Haastateltavan mukaan molemmissa hänen tiimeissään oli hyvä ryhmähenki heti alussa ja se päättyy hänen kokemuksensa mukaan

tietylle tasolle, jossa vastuu ja ystävyys loppuu. Vastaavanlaiseen tulokseen päätyy myös toinen haasteltavista, jonka mielestä virtuaalitiimien tiimihenki voi olla varsin hyvä. Ongelmana hän näkeekin, että tiimihenki katoaa kokoontumisten välillä. Virtuaalitiimiä ei ole olemassa. Eikä tiimejä auteta tänä päivänä paljoakaan elämään myös kokousten välissä. Eräs haastateltavista toteaa, että *”olisi tärkeää, että säilytettäisiin jonkun näköinen näkymätön lanka tiimin jäsenten välillä kokousten välissä”*.

Tiimihengen ilmeneminen paikallisella ja kansainvälisellä tasolla jakaa haastateltavien mielipiteitä. Enemmistö kokee tiimihengen mieluisammaksi kansainvälisessä tiimissä. Ongelmia aiheuttaa heidän mukaansa kuitenkin kommunikation harvuus. Tiiviin tiimihengen saavuttaminen edellyttää tiivistä projektia ja säännöllisiä kokouksia joka kuukausi. Vastakkaisessa mielipiteessä korostettiin paikallisen tiimin olevan homogeenisempi. Siinä ei esiinny kulttuurieroavaisuuksia ja asioita ajatellaan suunnilleen samalla tavalla. Kansainvälisissä tiimeissä vastapelurit ovat siis usein alueilta, jotka ovat monessa mielessä kaukana länsieurooppalaisesta ajattelutavasta ja toimintamalleista.

Varsin moni haastateltavista korostaa, että tiimihenki on riippuvainen ihmisistä. Kaikissa tiimeissä ryhmähenki on kasvanut askel askeleelta, kyse on pohjimmiltaan jäsenten välisestä luottamuksesta. Jäsenten välistä luottamusta ja ryhmähenkeä on tiimeissä pyritty kasvattamaan viettämällä aikaa yhdessä tiimikokoontumisten yhteydessä. Yhdessä tiimissä on pidetty henkeä yllä kokoontumisten välissä pienten projektien avulla. Niiden avulla saadaan ihmisiä työskentelemään keskenään ja samalla toisten tuntemus sekä luottamus tiimeissä syveni. Ongelmana tässäkin on aikapula, koska ihmiset kuuluvat useaan tiimiin, eikä aika riitä useille pienille projekteille. Tiimihenki koetaan mieluisampana kansainvälisissä tiimeissä kulttuurillisten ja maantieteellisten erojen takia. Korostetaan, että ihmiset ovat halukkaita tekemään yhteistyötä kulttuurillisista näkökulmista käsin. Tiimihenki on siis mahdollista luoda kansainväliseen tiimiin ihan hyvin tai toisaalta olla luomatta, sillä se on lopulta riippuvainen ihmisistä:

”...if you have nice people here and there, then it's more or less the person behind. And normally it's more interesting to meet other people from other country and culture – learn new things.”

Haastateltavat korostavat tiimihengen olevan tiimiä eteenpäin vievä voima (driving force), mutta sen eteen on jokaisen tehtävä töitä. Ja se on välttämätöntä pitää elossa.

9.1.4 Mitä virtuaalisuus tuo tullessaan?

Kansainvälinen ja paikallinen tiimi ovat molemmat haastavia, erilaisia ja ainutlaatuisia. Kansainvälisessä tiimissä on joukko ihmisiä, joilla on erilainen kulttuuritausta. Ihmiset eivät ajattele samalla tavalla. Pari haastateltavista viittaa siihen, että mitä enemmän mennään latinalaisen kulttuurin maihin (Ranska, Espanja, Italia) niin sitä tärkeämpää on kahdenkeskinen kanssakäyminen. Myös ajattelutavat eroavat Pohjois-Euroopan ja Etelä-Euroopan maissa. Englantilaiset ja saksalaiset sekä myös suomalaiset ajattelevat varsin suoraviivaisesti, kun taas latinalaisten maiden ihmiset ovat haastateltavien kokemuksen mukaan luovia. *”Suomalaiset on tottunut puhumaan suoraan ja toisaalla se sama sanoma tulisi ymmärtää jostain korulauseesta.”* Tämä kuvaa hyvin, mitä haasteita kulttuurierot tuovat tullessaan kansainväliseen tiimiin. Kansainvälisen tiimin rikkautena ja myös haasteena on haastateltavien mukaan pystyä tekemään näistä aineksista hyvä sekoitus. Edelliseen viitaten kansainvälisessä tiimissä korostuu *”kultaisen keskitien”* löytäminen kaikelle toiminnalle.

Useat haastateltavista ovat sitä mieltä, että kansainvälisessä tiimissä asioiden vieminen eteenpäin on hankalampaa kuin paikallisessa tiimissä. Siinä on nähtävissä myöskin positiivisia puolia, koska kansainvälisyys pakottaa toisaalta pysymään pääasiassa. Jos taas työskenneltäisiin saman katon alla, niin kukin saattaisi käydä kollegan luona useamman kerran päivässä. Nyt on soitettava, kirjoitettava tai tavattava. On luotava toimiva kontaktinottoverkko ja mahdollisuudet ja pitää sitä kautta huolta tiimin tavoitteista. Kansainvälisessä tiimissä on toisin sanoen tarkkaan päätettävä toiminta ja miten aiotaan esittää.

Lähes kaikki haastateltavista korostavat kommunikaation tärkeyttä ja samalla myös sen loistavia mahdollisuuksia tänä päivänä. On olemassa monia keinoja kommunikoida, jolloin jäsenten sijainti eri maissa ei saisi olla enää ongelma eikä häiritä tiimin työskentelyä millään tavalla. Tiimin perustamisvaihetta (team building) korostetaan tiimin kommunikaation ja yhteistoiminnan kehittymisen kannalta. Alussa huomio tulisi kiinnittää ehkä vielä tarkemmin tiimin perustamiseen, jos se sivuutetaan niin: *”it won't be a team but a group working together”*, kuten eräs haastateltavista

toteaa. Tapaamisia tarvitaan siis etenkin alkuvaiheessa, jolla luodaan edellytykset sille, että jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Tiimin on opittava erilaisista käytänteistä, kulttuureista ja vaatimuksista. Tämä tapahtuu avoimuuden kautta ja onnistuu ainoastaan viettämällä aikaa yhdessä. Kun tiimin tuntemus on riittävän syvää, voidaan hyödyntää kommunikaation eri väyliä ja mahdollisuuksia.

Kommunikaatio ymmärretään kansainvälisessä tiimeissä oikeiden välineiden käytöksi. Maantieteellinen välimatka aiheuttaa tiimille sen, etteivät tiimin jäsenet voi nähdä joka päivä. Haastateltavat kokivatkin kommunikaation vaikeammaksi kansainvälisissä tiimeissä. Informaatiovirrasta on otettava kansainvälisessä tiimissä enemmän vastuuta kuin paikallisessa. Kansainvälinen tiimi on haastateltavien mukaan saatava elämään jollain muulla tapaa. Erään haastateltavan kommentista käy ilmi, ettei välimatkan välttämättä ole aina ongelma:

”Parhaassa tiimissä yhteydenpito kokousten välissä on hoidettu aika hyvin eli infoa vaihdetaan tiimin sisällä. Siinä on taklattu aika hyvin tämä maantieteellinen välimatka.”

Yleisenä näkemyksenä kansainvälisyyden ja virtuaalisuuden tuomista haasteista tiimityöhön koetaan, että tiimityön juuret ovat kuitenkin normaalisti samat. Perustyössä ei koettu olevan suurta eroa, eivätkä etäisyydet pidemmällä aikavälillä merkitse niin paljoa. Haastateltavat eivät usko, että kyse on tiimin rakenteesta, jos jokin ei suju niin kuin oli kaavailtu. Pikemminkin sen koetaan olevan riippuvainen tiimin jäsenistä, sillä ihmiset ovat haastateltavien mukaan samanlaisia kaikkialla. Jokainen haastateltavista tunnustaa, että tiimityö voisi olla helpompaa paikallisella tasolla, mutta nykyistäkään tilannetta ei koeta ongelmana, vaan pikemminkin haasteena. Kansainvälisyys koetaan positiivisena ottaen huomioon se, että se on varsin uutta kaikille ja sitä on kehitettävä ja kehitetään kaiken aikaa.

”Enemmänkin on kyse, että ollaan henkisellä tasolla lähellä toisiamme. Pitää toisin sanoen tietää, mitä toiset suurin piirtein ajattelevat.”

9.1.5 Tiiminä kansainvälisesti?

”Tiimi on kuitenkin porukka, joka on tiiviisti yhdessä ja paljon ja tekee paljon juttuja yhdessä.”

Voiko kansainvälistä tiimiä kutsua tiimiksi? Jos tiimin jäsenet ovat etäällä toisistaan eli tapaamisia on noin joka toinen kuukausi ja kieli- ja kulttuurierot ovat jokapäiväisiä, onko silloin kyse tiimistä? Jos tingitään siitä, ettei tiimi olekaan niin intensiivisesti fyysisesti läsnä. Jos tingitään myöskin siitä, etteivät jäsenet ole edes samassa maisemakonttorissa. Toteutuuko silloin tiimin idea, että yhdessä työskentelemällä jokainen saavuttaa enemmän? Ehkä. Tämä aihe herättää paljon pohdintaa ja myös jakaa mielipiteitä.

Joillekin on vaikea mieltää etäällä eri maissa työskenteleviä ihmisiä yhdeksi tiimiksi. Todetaan, että mikäli ihmiset ovat tuhansien kilometrien päässä toisistaan, niin silloin on aika vaikea olla hyvä tiimi. Jollain tavalla kansainvälisesti toimivien tiimien toiminta nähdään ”epätiimimäisempänä” kuin muiden, paikallisten. Yksi haastateltavista puhui mieluummin alatiimeistä (sub-tiimeistä). Eli päämarkkinoilla on hänen mukaansa päätiimi ja vähemmän tärkeät sub-tiimit ovat pienemmillä markkinoilla. Eräs tämän näkemyksen puolestapuhuja korostaa, että tiimityöskentelyn yksi tärkeä pointti on, että ihmiset ovat fyysisesti lähellä toisiaan eli tehdään päivittäin työtä yhdessä. Mutta voihan työtä tehdä päivittäin yhdessä, jos tinkii fyysisestä läsnäolosta...

Mielenkiintoinen näkemys aiheesta nousee esiin kahdella haastateltavalla: tiimien muodollisuus. He yhtyvät ajatukseen, että myös kansainvälinen tiimi voi olla tiimi. Esille nostettiin, että ehkä yhtiössä ollaan jumiuduttu enemmän tiimien organisointiin kuin tiimihenkeen. Jälkimmäisen haastateltavat kokevat kuitenkin oleellisempänä. Toinen heistä vertaa tiimityöskentelyn toteutumista paperiteollisuudessa ja mainosalalla. Hän tulee siihen päätökseen, että ehkä paperiteollisuudessa on perinteisempi suhtautuminen tiimityöhön kuin mainosyrityksissä, jossa tiimityö on haastateltavan mukaan varsin edistyksellistä. Tiimi nimenä saattaa muodollistaa eli siitä tulee mieleen kuva muodollisista tapaamisista. Tiimi tuo toiminnalle struktuurin, joka toimii tärkeiden asiakkaiden (partner customers) kanssa. Lisäksi tiimeillä on olemassa vapaamuotoista kanssakäymistä, epävirallisia työryhmiä esimerkiksi ongelmien

ratkaisemiseksi, joissa ei ole samanlaista raportointia tai toimintasuunnitelmaa kuin virallisessa tiimissä.

Enemmistö haastateltavista on sitä mieltä, että normaalin tiimin kommunikaatio- tai työtavat eivät saisi poiketa suuresti kansainvälisestä tiimistä. Huomio on haastateltavien mukaan kansainvälisessä tiimissä kiinnitettävä ehkä tarkemmin tiimin aloitukseen. Mutta myös kansainvälisen tiimin on kommunikoitava ja sitä on johdettava. Ihmisten on opittava tuntemaan toisensa ja kommunikoimaan keskenään. Yksi haastateltavista määrittelee tiimin sellaiseksi, jossa kaikilla on valtaa ja vastuuta, sekä kaikilla on yhteinen päämäärä. Päämäärä on toisin sanoen molemmissa tapauksissa sama, mutta tiet päämäärään voivat kuitenkin olla erilaisia. Ainoa eroavaisuus on, ettei kansainvälinen tiimi ole sijoittuneena samassa paikassa. Haastateltavat painottavat olemassa olevien kommunikaatiovälineiden mahdollisuuksia tänä päivänä. Eli välimatkan ei sinänsä pitäisi tuottaa ongelmia teknologian suomien mahdollisuuksien ansiosta.

9.2 Kansainvälisen tiimin johtaminen

9.2.1 Mielikuvia hyvästä tiimin vetäjästä

Mitä tiimin vetäminen on kansainvälisessä tiimissä? Miten se voidaan määritellä? Esille nousee periaatteessa kolme suurempaa luokkaa, johon vastaukset jakautuvat. Ensinnäkin haastateltavat korostavat tiimin vetäjän tehtävää kertoa kaikille jäsenille *miksi* he ovat yhdessä. Tiimin vetäjän tulisi ottaa selville, mitä tiimiltä halutaan ja mitkä ovat tiimin tavoitteet ja päämäärät. Lisäksi vetäjän olisi löydettävä keino saada jäsenet antamaan paras osaamisensa tiimille. Tiimin toiminnasta olisi toisin sanoen tehtävä suunnitelma ja kannustettava jokaista tuomaan *"oma hedelmänsä siihen soppaan"*. Tiimillä pitää olla johtaja, joka kertoo yhdessä tiimin kanssa missä mennään ja katsoo myös tiimin perään. Kolmantena haastateltavat esittävät, että tiimin vetäjä on henkilö, jolla on suuri osa ja ehkä tärkein tieto päässään. Hän tuntee asiakkaan parhaiten. *"The person should have more know-how on business related things."* Hyvä tiimin vetäjä osaa ja hänen tehtävänään on jakaa tätä tietoa ja osaamista tiimin sisällä.

Tiimin vetäminen nähdään toisaalta valmentamisena ja mahdollisuuksien antamisena hyvään työntekoon. Hyvä vetäjä osaa delegoida ja huolehtia myös siitä, että ihmiset tekevät työnsä. Tiimille tulisi haastateltavien mielestä luoda resurssit ja onnistumisen mahdollisuudet. Ei ainoastaan materiaaliset mahdollisuudet, vaan myös aineettomat, kuten esimerkiksi koulutusmahdollisuudet. Tiimin vetäjä nähdään kokoavana voimana, henkilönä, joka yhdistää kaikki erilaiset kulttuurit, ideat ja käytännöt. Hänellä on taito pitää hyvä henki yllä ja luoda mahdollisuudet saumattomaan yhteistyöhön sekä luottamuksellisiin suhteisiin. Eräs haastateltavista korostaa, että on ymmärrettävä ympärillä olevia ihmisiä, yritettävä nähdä tiimin tasapaino. Tämä onnistuu ainoastaan silloin, kun tiimin vetäjä tuntee tiiminsä jäsenet läpikotaisin. Tiimin jäsenille on suotava tyydytys niin työssä kuin elämässä yleensä. Jokaisen persoonakohtaiset piirteet tulisi tuntea ja tällä tavoin kyetä motivoimaan jokaista yksilöllisellä tavalla.

Tiimin johtaminen koetaan haasteellisena tehtävänä, jossa täytyy olla vankka jäsenten tuntemus. Pitää myöskin ymmärtää kulttuurien eroavaisuuksia, omata hyvä kielitaito ja ymmärrys siitä, miksi ja miten asioita tiimissä tehdään. Eli roolit, vastuu ja tavoitteet tulee olla selvillä. Haastateltavien mukaan tiimin vetäjä on henkilö, joka on päävastuussa, että kaikki toimii. Eräs haastateltavista kokoaa keskustelun napakaksi lauseeksi:

”Täytyy olla organisointikykyä, loogisuutta ja kansainvälisyyskasvatusta sekä helicopter view, että näkee isot asiat, eikä vain pieniä pelinappuloita.”

Itseen haastatellut kansainvälisten tiimien vetäjät kuvaavat edellä esitettyjen mielikuvien mukaan: *”I hope I’m walking like talking”*, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisee. Tiimien johtaminen on pakottanut haastateltavat aktiivisiksi niin kommunikaatiossa kuin yhteydenpidossa ja tiedottamisessakin. Yksi ”pitkän linjan” johtaja sanoo, että uusi rooli tiimin vetäjänä on pakottanut jakamaan omaa osaamistaan ja tietämystään muille. On siis opeteltava raportoimaan tekemisistään. Uskotaan siihen, että motivoimalla, luottamalla ja antamalla vastuuta ihmisistä pystyy saamaan ulos parempaa suoritusta. Toisten kuuntelu ja asioiden perinpohjainen selittäminen asioiden oikein ymmärtämiselle koetaan muutaman kohdalla kehittämisen paikoiksi omassa työssä. Yksi haastateltavista ilmaisee mielipiteensä itsestään johtajana: *”I’m not the*

right person to be a team leader but you can always learn things. -- I do not like so much to be the leader". Hän kertoo omiksi kehittämisen kohteiksi omat kommunikaatio- ja esiintymistaidot. Yksi haastateltavista (kansainvälisen tiimin jäsen) kritisoi oman tiiminsä vetäjää. Hän näkee ongelmana johtajattomuuden sekä jäsenten osaamisen hyödyntämättömyyden. Tiimin johtaminen nähdään haastavana ja jokainen näkee kehitysmahdollisuuksien olemassaolon. Suuntaus näyttää vahvasti olevan haastateltavien osalta tiimin jäsenten mukaan ottaminen päätöksentekoon ja vastuunkantoon. Uskotaan vahvasti siihen, että tiimeissä alansa asiantuntijoille on suhteellisen helppoa antaa mahdollisuuksia oppia vastuun kautta.

Tarvitseeko kansainvälinen tiimi nimetyn vetäjän? Jokainen haastateltavista korostaa tiimin vetäjän tärkeyttä tiimin perustamisvaiheessa. Tämän jälkeen tiimin johtamisen tärkeys vaihtelee haastateltavien mukaan. Suurin osa on kuitenkin sitä mieltä, että kansainvälinen tiimi tarvitsee nimetyn johtajan. Useimmat korostivat tiimin vetäjän asemallista tärkeyttä ennen kaikkea kansainvälisessä tiimissä, jossa johtajuus tulee heidän mukaansa olla selkeästi olemassa ja määritelty. Mutta ainakin yksi on sitä mieltä, että lopulta tiimin tulisi toimia ilman tiimin vetäjää. Silloin tiimin vetäjä on tehnyt hänen mukaansa tehtävänsä. Kyseinen tiimin vetäjä on suunnittelemassa tiimikokousta, johon ei aikonut itse osallistua eli jäsenet tulevat kokoontumaan keskenään ja saavat näin tulla toimeen ilman nimettyä tiimin vetäjää. Haastateltava painottaa, että tiimin vetäjän tulee olla *"the kick-off"*, eikä pelaaja jokaisessa tilanteessa. Tästä pääsemmekin keskusteluun tiimin vetäjän asemasta ja roolista tiimissä.

9.2.2 Tiimin johtajana vai jäsenenä – managerina vai leaderina?

Nähdäänkö tiimin vetäjä johtajana vai tavallisena tiimin jäsenenä? Tämä jakaa myös mielipiteitä ja tiimin vetäjän rooli saa erilaisia ilmenemismuotoja haastateltavien keskuudessa. Haastateltavat näkevät asian mustana ja valkoisena sekä musta-valkoisena. Toisessa ääripäässä tiimin johtajuus nähdään ainoastaan ulkoapäin, paperilla. Nämä tiimin vetäjät pitävät itseään tai omaa tiimin vetäjänsä samanlaisena kuin muitakin. Tämä on rooli, johon yksi haastateltavista kertoo tietoisesti pyrkieneen alusta asti. Kaikki ovat kollegoita keskenään, eikä tiimin vetäjän asema heijastu heidän mukaansa varsinaisessa työnteossa. Tiimissä ei heidän mukaansa voi olla mitään statusta, vaan

kaikki istuvat pyöreän pöydän äärellä. Jos tiimissä olisi hierarkiaa, ei se haastateltavien mukaan olisi enää tiimi, vaan jonkinlainen yhteenliittymä tai työryhmä.

Toisaalta taas osa haastateltavista näkrr, että tiimin vetäjä on *”just the leader”*. Hänellä on oltava jonkinlaista karismaa ja häntä on katsottava vähän ylöspäin. Tiimin jäsenten on luotettava tiimin vetäjän osaamiseen ja tietämykseen, pidettävä häntä parempana, ja jolla on ideat paremmin päässä. Tiimin vetäjän rooli johtajana korostuu näiden haastateltavien mukaan ennen kaikkea kansainvälisessä tiimissä. Työ nähdään vaativampana ja ilman johtajuutta kansainvälinen tiimi epäonnistuu tai ei menesty.

Noin kolmannes haastateltavista on sitä mieltä, että jonkun täytyy kansainvälisessä tiimissä olla vetovastuussa, muttei hierarkkisesti missään raportointiasemassa. Toisin sanoen joku, joka pitää langat käsissään ja koordinoi tehtäviä. Yhtä haastateltavaa siteeraten: *”he will not be the engine but the one who will make sure that the machine will run and go further.”* Haastateltavat korostavat osallistuvaa ja delegeoivaa johtamistapaa ja kahdessa tiimissä on kokouksissa käytössä kiertävä puheenjohtajuus, jolloin jokainen joutuu vuorollaan olemaan vetovastuussa. Tiimin asioiden hoitamien fokuoittuu heidän mukaansa tiimin vetäjään ja siinä nähdäänkin haasteena saada tiimin jäsenet mukaan jakamaan vastuualueita. Näissä mielipiteissä korostui myös se, että tiimin vetäjä on usein henkilö, joka tietää kokonaisuudesta enemmän kuin muut, hänellä on suurin informaatiovarasto. Korostetaan sitä, että tiimin vetäjien tulee huomioida se, ettei tiimin johtaminen sinänsä ole oleellista. On pystyttävä toimimaan linkkinä ja koordinoimaan, otettava tiimin jäsenet mukaan, delegeoimaan.

Yksi haastateltavista näkeekin tiimin vetäjällä kaksi roolia: tiimin vetäjä on tiimin jäsen ja tiimi tarvitsee jonkun johtamaan. Hän korostaa, ettei tiimi ilman vetäjää ole tiimi ja painottaa sääntöjen selkeyttä. Tiimin vetäjä toimii siis tiimin jäsenten johdossa, koordinaattorin roolissa ja sen lisäksi hän on yhdessä tiimin kanssa yksi jäsenistä.

Johtajuudesta on tulossa yhden haastateltavan mukaan ongelma. Kaikissa johtajuutta käsittelevissä kirjoissa todetaan hänen mukaansa, että leaderit ovat niitä, joita tarvitaan ja managerit ovat turhia. Haastateltava näkee itse asian jotakuinkin päinvastoin, koska asijahtajat ovat todellisuudessa niitä, jotka vievät asioita eteenpäin. Tämän päivän bisnesmaailmassa näyttää kuitenkin paremmalta hänen mielestään olla leader. Näiden välille tarvitaan kuitenkin tasapaino, vai tarvitaanko?

"More leadership than management, definitely more leadership." Tämän aatteen puolestapuhujat korostavat että, jos halutaan saada tiimin jäsenet mukaan ja osaaminen sekä tieto irti, niin silloin pitää olla hienovaraista ihmisjohtamista. Se toimii parhaiten, että kaikkia osapuolia kuunnellaan. Tiimillä pitäisi olla henkinen johtaja. Yksi haastateltavista toteaa, että kansainvälisessä tiimissä on huomioitava, että ihmiset ovat levittäytyneet eri maihin, jolloin heitä on luonnollisesti vaikea nähdä. Eli tarvitaan leadershipiä, jotta heidät saadaan tekemään työtä ja menestymään yhdessä. Kansainvälinen tiimi on menestynyt, kun sen jäsenet ovat ylpeitä kuullessaan tiimiin ja saavuttavat asioita yhdessä.

Toisaalta taas management voisi olla juuri sen takia tärkeää, koska ihmiset ovat etäällä toisistaan ja asioita joutuu viemään strukturoidummin eteenpäin, enemmänkin jonkin kaavan mukaan. Molemmat ovat tärkeitä, niin leadership kuin management. Tavallaan johtajuus korostuu eri tavalla eri tilanteissa. Kovien lukujen kanssa töitä tehtäessä vaaka kallistuu managementin puolelle, muttei se voi näiden haastateltavien mukaan pelkästään sitäkään olla. Pitää osata valmentaa ja *"jutella ihmisten kanssa muutenkin kuin käskyjä antamalla"*. Varsin yleisesti todetaan, että tiimin vetäminen on hyvä kombinaatio molempia, *"fifty-fifty"*. Asiaa syvemmin pohtimalla haastateltavat toteavat, että vaaka saattaisi kallistua kuitenkin managementin puolelle. Asiantuntijaroolissa olevia tiimin jäseniä ei ole välttämätöntä motivoida samalla tavalla kuin mitä tehdään paikallisella tasolla. Paikallisessa tiimissä voisi leadershipin hyödyntäminen olla helpompaa. Kansallisissa tiimeissä ihmisten tulisi pyrkiä erään haastateltavan mukaan siihen, että he tuntevat toisensa hyvin, jolloin voidaan antaa enemmän vastuuta ja delegoida, viedä asioita ihmisten kautta eteenpäin. Kansainvälisessä tiimissä johtaminen voi vaatia ehkä enemmän managementtia. On olemassa tietyt raamit ja tarkemmin määritellyt vastuualueet sekä struktuurit, joiden kautta kansainvälisessä tiimissä edetään. Molempia tarvitaan ja molemmat ovat tärkeitä. Tiimissä on löydettävä tasapaino näiden kahden välillä.

9.2.3 Tiimin vetäjän ammatillinen osaaminen

Kahden haastateltavan mukaan johtajuus on jotain, joka ihmisellä joko on tai sitten ei. Sitä ei voi oppia. Jotkut ovat vain tehtyjä johtamaan, heillä on persoonallisuutta ja karismaa johtamiseen. Haastateltavat liittävät tiimin vetäjän pätevyysvaatimuksiin

bisnestietämyksen, sosiaaliset vuorovaikutustaidot sekä eräänlaiset perusjohtamistaidot, kuten muun muassa systemaattisuuden ja suunnitelmallisuuden.

Tiimin vetäjältä vaaditaan haastateltavien mukaan yhteistyötä. Kyseisellä henkilöllä tulisi olla paljon motivaatiota, iloa sekä halukkuutta kommunikoida tiimissä. Tiimin vetäminen on ihmisten kanssa toimimista ja joillakin ihmisillä vain on kyky tulla toimeen muiden kanssa. Taito, jota tiimin vetäjät arvostavat on se, että vetäjä pystyy näkemään ja ennakoimaan tiimin hyvinvoinnin. Taitava vetäjä pitää langat käsissään koko ajan ja näkee mennäänkö vikaan eli ohjailee tiimin toimintaa. Erään haastateltavan mukaan tiimin vetäjältä vaaditaan avoimuutta ja tietoisuutta toimia tiimin vetäjänä. On oltava avoin ihmisenä eikä niinkään bisnespomo.

”Jos on rehellinen ja kertoo, että tätä mä en osaa, voisitko auttaa tai voitaisiinko yhdessä katsoa tätä.”

Tiimin vetäminen nähdään kombinaationa eri taidoista ja osaamisesta. Haastateltavat korostavat asiantuntemusta ja kokemusta. Yksi toteaa, ettei välttämättä tarvita mitään taitoja, enemmänkin kokemusta. Kokemusta ja kompetensseja, jotka tulevat pitkästä taustasta ja työkokemuksesta. Se, että tiimin vetäjän rooli tai osaaminen koetaan suurempana, johtuu tämän haastateltavan mukaan asiakkaan perinpohjaisesta tietämisestä ja tuntemisesta. Kysymys on hänen mielestään kontakteista ja kokemuksesta. Työtä oppii tekemällä: *”we learn by doing”*. Oleellisena kansainvälisen tiimin vetäjälle nähdään myöskin eräänlaiset kansainväliset taidot. Johtajana on tärkeää tietää eri kulttuureista, joten hänen tulisi olla ihminen, joka on itse ollut ulkomailla jonkin aikaa ja osaa mielellään useampia kieliä. Eli tietynlainen joustavuus tai henkinen laaja-alaisuus eri kulttuurien ja taustan omaavien ihmisten ymmärtämiseksi. Pari haastateltavista painottaa, että tiimin vetäjän on itse oltava todella kansainvälinen ennen kuin voi puhua kansainvälisyydestä.

Vetäjällä tulisi siis olla perustietämys bisneksestä eli tiedot ja suhteet asiakkaaseen koettiin välttämättöminä. Myöskin kuuntelutaitoa korostetaan, koska sitä kautta tiimin vetäjä oppii tuntemaan tiiminsä vahvuudet ja saa näin muodostettua niistä kokonaisuuden. Vaaditaan perusjohtamistaitoa, jossa tiimin johtaminen ei saa kuitenkaan korostua. Hierarkiaa ja ihmisjohtamista ei saisi haastateltavien mukaan sekoittaa. Tiimin vetäjän roolina on ohjailla prosessia, eikä johtaa sitä. Tiimin vetäjän ammatillinen osaaminen ja pätevyys voi myös olla riippuvainen tiimin kulloisestakin

tehtävästä. Yksi haastateltavista painottaa, että jos kyse on ihmisistä, niin vaaditaan ulospäinsuuntautunut ihminen, joka on avoin, osaa kuunnella ja puhua. Jos taas kyseessä on jokin projekti, niin tarvitaan tekninen ihminen, jonka ei tarvitse olla niin ulospäinsuuntautunut. Ongelmana hän näkeekin, että menestyvät miehet ovat niitä, jotka osaavat käyttää konetta parhaiten, eivätkä välttämättä ole oikeita ihmisiä johtamaan tiimiä.

9.2.4 Ongelmia ja haasteita kansainvälisen tiimin johtamisessa

Kansainvälisen tiimin johtamisessa ongelmana nähdään se, että lähtökohta hyvän tiimityöskentelyn luomiselle on hankala, ainakin hankalampaa kuin paikallisessa tiimissä. Kansainvälisessä tiimissä on erilaisia ihmisiä ja eri kansallisuudet ja kulttuurit edustettuina. Ongelmia ilmenee silloin, kun jäsenet vastaavat eri tavalla tai näkevät asian eri tavoin. Suurena haasteena useampi haastateltavista näkee kulttuuri- ja kielieroista johtuvat väärinkäsitykset. Kielellisiä vaikeuksia esiintyi haastateltavilla alussa ja vielä nytkin. Yksi tiimin vetäjistä kuvaa asiaa näin:

”--- tulee käytettyä sellaisia ilmauksia, jotka eivät itsestä tunnu jyrkiltä. Silloin nousee mitättömistä asioista isoja juttuja.”

Kansainvälisissä tiimeissä on erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia näkökantoja asioihin. Kuuntelutaidon merkitys korostuu varsin merkittävänä tekijänä haastateltavien puheissa. Sen tekee entistä vaikeammaksi seikka, että kansainvälisessä tiimissä kohtaavat erilaisista työympäristöistä tulevat ihmiset. Tiimin vetäjät näkevät myöskin hankalana saada kansainvälinen tiimi toimimaan tiiminä. Tiimin vetäjät kokevat tiimin yhteisten tavoitteiden sekä tiimihengen luomisen sekä ylläpitämisen tiimeissä ongelmallisena. Motivaatiotason ylläpitämiseksi on näissä tiimeissä tehty tietoisesti töitä, mutta silti haastateltavat tuntevat sen haasteellisena tehtävänä tiimin arjessa.

Johtaminen nostetaan myös esiin eräänä ongelmana näissä tiimeissä. Tiimin vetäjät kokevat, etteivät henkilökohtaisesti voi olla usean tiimin vetäjiä saman aikaisesti, koska se vie paljon aikaa. Neljää tai viittä tiimiä pidetään ehdottomana maksimina ja korostetaan, että tiimejä tulisi perustaa vain tarpeeseen, eikä ainoastaan asiakkaalle. Tiimin vetäjällä on ongelmia saada tiimin jäseniä sitoutumaan ja

motivoitumaan juuri kyseiseen tiimiin, koska jokainen kuuluu useampaan tiimiin. Eräs haastateltavista vertaa tilannetta joukkueurheiluun. Jos kuuluu ainoastaan yhteen joukkueeseen, niin jokainen antaa kyseiselle joukkueelle todennäköisesti täyden panoksensa. Tämä on nähtävissä myös motivaation tasossa ja tässä nähdään olevan yksi tiimijohtamisen ongelma. Mikä on kunkin jäsenen sitoutuminen tiimeihin ja kuinka tärkeäksi he kokevat työskentelyn juuri kyseisessä tiimissä? Tiimin vetäjän tulisikin osata motivoida tiimin jäseniä oikeilla tavoilla niin, että kukin tuntisi kuuluvansa juuri kyseiseen tiimiin ja myös sitoutuisi sen työskentelyyn.

Ongelmia nähdään ilmenevän myös silloin, kun tiimiä ei johdeta eikä erilaisten jäsenten tuomaa arvoa ymmärretä. Heikkoutena ainakin erään haastateltavan tiimissä sanotaan olevan oikeiden päätösten tekeminen ja oikean keskustelun aloittaminen oikeaan aikaan. Päätöksenteko tehdään kyseisessä tiimissä tällä hetkellä odottelemalla. Haastateltava toteaaakin, että ehkä heidän tiiminsä vetäjä ei ole oikean tyyppinen johtaja, jonka tiimi tarvitsee. Yksi haastatelluista tiimin vetäjistä toteaa itse, ettei hän välttämättä ole oikea ihminen tiimin vetäjäksi, eikä välttämättä edes pidä tiimin vetäjänä olemisesta. Kommentti, etteivät useat ihmiset ole oikeilla paikoilla viittaa muutamassa tapauksessa juuri tiimin vetäjien valintatapaan. Ongelmana haastateltavat näkevät sen, että ansioituneita, kymmeniä vuosia myyntimiehinä toimineita valittiin tiimin vetäjiksi. Suurin osa ei haastateltavien mukaan ole vieläään tajunnut työnkuvaa. Eli eivät delegoi, eivät kommunikoi, vaan päättävät itse ja pitävät harvoin kokouksia. Nämä ovat heidän mukaansa perusvirheitä, jotka toteutuvat, eikä tällöin voida puhua tiimeistä. Kansainvälinen tiimi tarvitsee johtajan, joka pitää langat käsissään, muttei liian tiukasti. Yksi haastateltavista toteaa, että käskyttämällä kommunikointi tiimissä voi tuottaa tulosta lyhyellä aikavälillä. *”Pitkällä aikavälillä ainoastaan sellainen tiimi tekee tulosta, jolla on hauskaa.”*

9.3 Osaamisen johtaminen tiimityössä

9.3.1 Osaavan tiimin tunnusmerkkejä

Tiimin laaja-alaista osaamista painotetaan ydinasiana tiimiä koottaessa. Tiimien perustamisvaiheessa yksi tiimin vetäjistä kertoo muun muassa tehneensä aivoriihimäistä

pohdiskelua asiakkaaseen liittyen. Tiimin vetäjien tulee selvittää, mikä on tärkeää asiakkaalle ja mitä toimia on asiakkaan kanssa kehitettävä. On toisin sanoen päätettävä, että tarvitaanko esimerkiksi ihmistä rahoitukseen, minkälaista ja miksi se on tärkeää juuri kyseiselle asiakkaalle. Kyseisellä tavalla asiakastiimejä rakennetaan. Haastateltavat toteavat, ettei alussa voinut millään tietää, mitä kaikkea osaamista tiimi toimiessaan tarvitsee. Niinpä tiimeihin on otettu lisämiehitystä tarpeen vaatiessa ja käytetty myöskin ulkopuolista apua ongelmien ratkaisemiseksi.

Tiimin vetäjän tehtävänä ja roolina on selvittää omassa tiimissään, kunkin eksperttiala ja mitä kenenkin kannattaa tiimissä tehdä. Tämä nähdään onnistuvan parhaiten keskustelemalla ihmisten kanssa, jolloin opitaan tuntemaan heidät ja ymmärtämään paremmin. Tiimin luovuus ja avoimuus tulevat haastateltavien mukaan tiimin käyttöön ainoastaan oppimalla tuntemaan tiimin jäsenten taustat ja osaaminen. Ainoastaan yhdessä työskentelemällä ja muutaman yhteisen tiimikokouksen jälkeen uskotaan, että tiedetään tietyn jäsenen olevan analyttinen, toisen visionääri ja yhden tekijä. Se selviää haastateltavien mukaan ikään kuin itsestään, ajan saatossa.

Useat viittaavat tiimin osaamisen selvittämiskeinoksi tuloksia. Osaaminen mitataan globaalien tulosten mukaan, joita tiimeissä tehdään. Lukuina niillä tarkoitetaan: kuinka paljon tiimi maksaa verrattuna muihin, tulokset markkinaosuudesta, asiakastyytyväisyys sekä tuottavuus. Eräs haastateltavista kertoo tarkistavansa lisäksi myyntimiesten kanssa yhdessä asiakastyytyväisyyden ja mahdollisuuksien mukaan pyrki myöskin käymään asiakkaan luona. Palaute asiakkaalta nousee ehkä tärkeimmäksi mittariksi tiimin osaamisen havaitsemiseksi näissä tiimeissä. Asiakas, joka haluaa tehdä yhteistyötä tiimin kanssa ja on halukas keskustelemaan, kertoo haastateltavien mukaan suoraan onko tiimi menestynyt vai ei. Työn arvostus heijastuu suoraan asiakkaan antamana palautteena tiimille. Näillä tiimin tuloksilla voidaan erään haastateltavan mukaan kouluttaa myöskin tiimin jäseniä oppimaan lisää toisistaan, käyttää tuloksia eräänlaisina oppicaseina.

Tänä päivänä erilaiset mittarit ovat tulleet helpottamaan tiimin suorituksen mittaamista. Aikaisemmin osaamisen mittaaminen oli haastateltavan mukaan perustunut omiin tuntemuksiin, tiimihenkeen ja sen tarkkailuun eli tulivatko ihmiset esimerkiksi iloisina töihin. Oltiin toisin sanoen havainnoitu tiimin yleistä ilmapiiriä. Tunteiden ja tuntemusten mittaamiseen ei tiimeissä pystytä työkalujen avulla, joten edelleen tiimin vetäjät käyttävät hyväkseen omia tuntemuksiaan. Yksi haastateltavista korostaa, että kun tiimi on avoin ja kypsä keskustelulle, se voi tietää itse toimiiko se tiiminä vai ei.

Tiimihenkeä ei ulkopuolinen voi huomata muuten kuin menemällä katsomaan. Ja voihan tiimi ja tiimihenki olla erinomainen, mutta silti tiimi ei tee tulosta. Pitkällä tähtäimellä tiimihengellä, yhdessä viihtymisellä uskotaan olevan suurin merkitys tiimin menestymisen kannalta.

Osaava tiimi saavuttaa tuloksia. Hyvin toimivassa tiimissä on haastateltavien mukaan kokoelma toisiaan täydentäviä ihmisiä, jotka ymmärtävät ja ovat sisäistäneet tiimin tavoitteet. Tiimeissä on erilaisia ominaisuuksia sekä rooleja, eli jokainen ymmärtää oman panoksensa ja miten se vaikuttaa kokonaistulokseen. Hyvässä, osaavassa tiimissä on avointa kommunikaatiota, eikä siinä pitäisi haastateltavien mukaan esiintyä hierarkisuutta. Kaikki tiimin jäsenet ovat sisäistäneet, että tiimissä edetään yhdessä, eikä ole tärkeää kuka päättää. Yksi haastateltavista summasi tiimin osaamisen varsin kuvaavasti:

”--- koska tiimi on just niin vahva kuin sen heikoin lenkki on.”

Aktiivisella ja avoimella kommunikaatiolla tiimin jäsenet ohjaavat toisiaan ja ymmärretään se, ettei tiimin vetäjä ole välttämättä aina oikea ihminen ottamaan kantaa. Jokainen ottaa tiimissä vastuun omasta osaamisestaan ja tiiminä jokaisen osaamista tulisi osata myöskin hyödyntää.

9.3.2 Tiimin vetäjän tehtävät ja rooli tiimin osaamisen kehittämisessä

”He is a key in that sence”

Hyvä tiimin johtaja nähdään olevan avainasemassa, jotta tiimissä saavutetaan hyviä tuloksia. Hyvä tiimin tulos näkyy yhden haastateltavan mielestä siinä, onko tiimin osaamista osattu hyödyntää vai ei. Tiimissä olisi osattava käyttää eri ihmisiä eri tilanteisiin. Tämä onnistuu kyseisen haastateltavan mukaan tiiviillä yhteistyöllä viikon ajan. Tiimin vetäjän tulisi tämän jälkeen tietää jokaisen tiimin jäsenen vahvuudet ja heikkoudet, ja osata ottaa oikean ihmisen oikea osaaminen käyttöön oikealla hetkellä. Haastateltavat korostavat kuuntelemisen tärkeyttä tiimin rakentamisen jälkeen ja kykyä hahmottaa, josko jotain osaamista puuttuu ja tuoda kyseinen osaaminen sen jälkeen tiimiin. Tiimin vetäjän roolia ei nähdä autoritäärisenä, vaan koordinaattorina ja

yhteenvetäjänä. Joku, joka pitää langat käsissään ja tietää mistä narusta vetää milloinkin.

Varsin vahvasti haastateltavien puheissa korostuu myös jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtainen vastuu omasta osaamisestaan ja sen kehittymisestä. Jokaisen jäsenen pitäisi tunnistaa omat puutteensa rehellisesti. Esimerkiksi tietojärjestelmien käyttöön liittyen eräässä tiimissä on kannustettu lähtemään kursseille. Se edellyttää kuitenkin sitä, että tiimissä tunnistetaan henkilökohtaisesti omat heikkoudet ja ollaan näin motivoituneempia kehittämään omia taitoja juuri esimerkiksi tietojärjestelmien osalta. Mutta myös vetäjällä tulisi olla näkemys tiimin heikkouksista ja vahvuuksista, kuten edellä jo todetaan. Koulutusten uskotaan ylipäättään nostavan tiimien tieto-taito tasoa. Tiimin vetäjän on etsittävä jäsenille hyviä mahdollisuuksia kehittyä, parantaa tiimin kokonaisosaamista ja jakaa omaa tietämystään.

Tiimin vetäjällä nähdään olevan myös osaamisen kehittämisen kannalta tiimissä valmentajan rooli. Vetäjän tehtävänä on tukea tiimin jäseniä omien tavoitteiden saavuttamisessa ja auttaa heitä kehittymään. Antaa toisin sanoen tiimin jäsenille mahdollisuus kehittyä, rohkaista ja antaa mahdollisuus oppia. On huomioitava, että etenkin kansainvälisessä tiimissä jokaisella jäsenellä saattaa olla oma tyyli oppia ja kehittyä, joten tiimin vetäjän vastuulle jää avoimuuden osoittaminen. Eräs haastateltavista korostaa tiimin vetäjän helikopteriperspektiiviä: jäsenten erilaista valtuuttamista, joka auttaa jokaista jäsentä motivoitumaan ja tuomaan oman lisäarvonsa tiimiin:

”Eli edesauttaa tällaista avointa ilmapiiriä, että tiimiin syntyy tiimihenki, muistaa antaa palautetta, kannustaa palautteen antamiseen. Ja muistaa, että jos jotain saavutetaan, niin siitä on myös hyvä iloita – tehdä iso juttu, että se kannustaa ihmisiä eteenpäin.”

Toisaalta taas managementin puolella tiimin vetäjällä pitäisi olla kykyjä asettaa tavoitteet yhdessä, saada ihmiset mukaan ymmärtämään ja sitoutumaan tavoitteisiin. Tiimin jäsenet tulisi valtuuttaa, ottaa mukaan miettimään asioita ja osallistumaan päätöksentekoon sekä ruokkia tiimissä positiivista henkeä ja ilmapiiriä.

9.3.3 Tiedon jakamisen onnistumisen edellytykset ja haasteet

Varsin yleinen mielipide haastateltujen kesken on, että tietoa jaetaan ja yrityskulttuuri kannustaa ihmisiä olemaan avoimia tiedon jakamisessa. Yhtiön arvoihin viittaa yksi haastateltavista ja sanoi, että firman arvot: avoimuus, luottamus ja aloitteellisuus pitävät sisällään myös avoimen kommunikaation. Haastateltava näkee sen kuitenkin persoonakohtaisena. Lähes puolet haastateltavista korostaakin, ettei tiedon ja osaamisen jakaminen onnistu niin avoimesti kuin pitäisi. Siinä on parantamisen varaa ja tietoa voitaisiin jakaa vielä enemmänkin. Eräs haastateltavista listaa tiedon jakamisen esteitä. Hän näkee sen kulttuuri- ja ikäkysymyksenä ja vielä vähän sukupuolikysymyksenä, jos tietäjä pitää tiedon itsellään. Hänen mielestään naiset jakavat ja antavat tietoa enemmän kuin miehet ja vanhan kansan ihmisillä voi olla enemmän vaikeuksia tiedon jakamisessa ja informaation kulussa kuin mitä nuoremmilla. Hän viittaa aikakauteen ja tapaan tehdä työtä, joka on nykypäivänä erilaista. Hyvänä esimerkkinä kulttuurieroista haastateltava viittaa EU:hun ja siihen kuinka suomalaiset ajavat avointa tiedonkulkua ja muut maat vastustavat sitä.

Kaikki haastateltavat näkevät jakamisen erittäin tärkeänä. Ilman jakamista ihminen ei kehity, eikä osaaminen kehity. Tiedon jakaminen koetaan hyväksi, koska siinä voidaan oppia toisten virheistä ja välttyä näin itse samoilta sudenkuopilta. Lisäksi korostetaan toisilta oppimista.

”Saadaan best practice joltain toiselta markkinoilta tai ongelmatilanne, joka on toisaalla jo ratkaistu ja tuottaa sulle päänvaivaa. Sähän voit vaan voittaa siinä.”

Haastateltavat ovat sitä mieltä, että edelleen jotkut ihmiset ajattelevat omaa parastaan ja ovat ylpeitä omasta suorituksestaan, ”valttikortistaan”. Vielä ei välttämättä olla sisäistetty, että tiimi yhdessä on se, joka on tärkeä. Eräs haastateltavista kertoo, että yhtiössä on valitettavasti edelleen tapana pitää tieto ja osaaminen pienellä ryhmällä. Syyn tähän hän näkee olevan tiimin vetäjissä. He ovat vastuussa tiedon jakamisesta. Se nähdään tärkeäksi, että tiimin vetäjien esimiehet motivoisivat tiimin vetäjiä jakamaan tietoa. Tiedon ja osaamisen jakaminen tulisi tiimeissä olla etusijalla. Ihmisiä tulisi motivoida pyrkimään tähän ja korostaa, ettei tiimi ole mitään ilman jakamista. Yhtiössä

olisi monia keinoja informoida ja ajaa tämän asian puolesta. Yhtenä esimerkkinä esitetään, että henkilökunnalle suunnatuissa lehdissä voitaisiin esimerkiksi kirjoittaa juttuja asian puolesta ja kannustaa ihmisiä antamaan palautetta ja jakamaan ideoitaan. Eräs haastatelluista tiimin vetäjistä kuitenkin painottaa, ettei kaikkia jäseniä voi pakottaa samanlaiseen avoimeen kommunikaatioon. Tiimin vetäjän vastuulle jääkin hänen mielestään jäsenten ymmärtäminen ja oikeanlainen painostaminen avoimeen kommunikaatioon. Tietoa ja osaamista tiimeistä löytyy, ongelmana onkin saada tieto ulos - näkyviin. Ihmiset eivät ehkä ymmärrä, että heillä on tietoa ja että siitä voisi olla hyötyä muillekin. Toivottavana he näkevät tiimien ja kommunikaation avoimuuden, mutta vielä siihen ei todellakaan oltu täysin tyytyväisiä.

9.3.4 Tietokannat ja teknologia informaation levittämisen mahdollistajina?

Ajatukset ja nykyiset tietokantojen käyttötavat ovat varsin kirjavia. Yhteisenä mielipiteenä haastatteluista nousee, ettei tietokantojen käyttömahdollisuuksia hyödynnetä tänä päivänä vielä tarpeeksi tehokkaasti. Eräs itse tietotekniikkaa harrastava tiimin vetäjä toteaa tietokantojen käytön olevan yhtiössä yleinen ongelma. Tietokantojen ohella ihmisillä on edelleen käytössä paperikopiot. Hän sanookin, että jos hän pyytää tarkistamaan jotakin asiaa, niin ihmiset tarkistavat asian paperilta, eivätkä tietokannoista.

Useimmissa tiimeissä tietokantoihin kuitenkin panostetaan tietoisesti ja ne nähtiin oivina työkaluina. Joissakin tiimeissä on perustettu omia tietokantoja tukemaan tiimin toimintaa. Tietokannat koetaan näissä tapauksissa hyvinä välineinä esimerkiksi vierailuraporteille ja kokouspöytäkirjoille. Toisaalta taas eräs haastateltavista ilmaisee tyytymättömyytensä, jos vastaava informaatio olisi ainoastaan tietokannassa eikä sitä infoa saisi myös sähköpostitse. Yksi vastaavasti ajatteleva tiimin jäsen sanookin:

”Siellä on samaa tietoa, mitä meillä jo on: kokouspöytäkirjat, tavoitteet ja mittarit. Sieltä voi mennä tarkistamaan, vaikka ne on omissa kansioissa ja muistiinpanoissa.”

Kuten alussa viittaamani tiimin vetäjä sanoo, niin paperikopiot näyttävät olevan edelleen olemassa ja niitä käytetään tietokantojen sijasta. Tietokantoja kannattavat ja

käyttävät haastateltavat pitävät niitä erinomaisen hyvänä asiana. ”*Maailma menee läpinäkyväksi*” ja sen nähdään luovan aivan uuden aspektin avoimuudelle. Tiimien tulisi informoida, mitä ne ovat nähneet. Eräissä tiimissä aiotaan perustaa tietokanta tiimityölle ja tiimiä koskeville asioille. Eli asioille, jotka nostavat jokaisen tiimin jäsenen osaamista ja tietotasoa. Tiimit elävät kauemmin, jos tulevaisuudessa tietokantoja käytetään yhä enemmän. Yhteinen tietokanta sisäisten asiakkaiden kanssa palvelisi tulevaisuudessa tiedon jakamisen keinoja tehokkaasti. Tiimien toimintaa tulisi pyrkiä kehittämään avoimesti ja puhua mahdollisesti tiimien tuloksena syntyneistä yhteistyötiimeistä asiakkaan kanssa.

Noin kolmannes haastateltavista eivät nähneet tietokantoja niin tärkeinä yhteistyövälineinä tiedon jakamisessa. Eräs pitkän linjan tiimin vetäjä toteaa, että kaikki tiedot ovat päässä. Hän ei itse käytä tietokantoja asioiden tarkistamiseen. Hän kertoo ainoastaan syötävänsä tietoa tietokantaan, jos ilmenee jotakin uutta. Kolme haastateltavista kertoo käyttävänsä tietokantoja ainoastaan selailumielessä eli lueskelevat silloin tällöin, mitä tietokantaan on kirjoitettu. Yksi haastateltavista ei sanomansa mukaan ole tietokantojen kannattaja. Hän ei tähän mennessä ole käyttänyt niitä kertaakaan, eikä myöskään kannustanut tiiminsä jäseniään käyttämään. Hänen mukaansa asiat muuttuvat niin nopeasti, että tieto ehtii vanhentua ennen kuin niitä ehtii katsomaan. Eräs kertoi puolestaan käyttävänsä tietokantoja ainoastaan kerran vuodessa ja lukevansa silloin tiedot asiakkaasta rivi riviltä. Hän kokee tämän tavan itselleen helpompana ja viittasi edellisen tavoin tiedon nopeaan muuttumiseen.

Pari haastateltavista näkee tietokantojen käytön edistävän ainakin jollakin asteella kollaboratismia. Toinen haastateltavista on havainnut, että ihmisten kiinnostus ja tietoisuus myös toisten asiakkaista muualla maailmassa kehittää tiimihenkeä. Kollega huomaa, että joku on kiinnostunut hänen kirjoituksistaan tietokannassa ja hänen asiakkaastaan. Toinen haastateltavista kertoo puolestaan etsivänsä tietokannoista näkemyksiä laajemmin markkinatilanteesta: globaalia, paikallista sekä Euroopasta. Näillä keinoin hän kertoo pystyvänsä erottumaan kilpailijoista ja saamaan aikaan syvempää yhteistyötä asiakkaan kanssa.

Tietokantojen olemassaoloa pidetään kaiken kaikkiaan tärkeänä, vaikka niiden käyttötavat vaihtelevatkin varsin suuresti. Haastateltavat toteavat, että niitä voitaisiin käyttää vieläkin tehokkaammin. Eräänä ongelmana lähes kaikki haastateltavat listaavat tietokantajärjestelmän monimutkaisuuden. Joillekin on vaikea tietää, mistä oma asiakastieto oli löydettävissä. Korostetaan, että tietokannat ovat jollain tavalla

hajallaan eli on olemassa muun muassa asiakassegmenttejä, jotka ovat vieneet asiaa itsenäisesti eteenpäin ja halunneet oman segmenttinsä pärjäävän. Yksi haastateltavista viittaa oman segmenttinsä aloitteellisuuteen kolme vuotta sitten, jolloin he päättivät segmenttissä luoda asiakastietokannan. Jokainen hyväksyi tuolloin kyseisen formaatin. Hän korostaakin, että jokaisella tulisi olla pääsy tietokantoihin ja lisäksi ne tulisi yhdenmukaistaa. Pitäisi toisin sanoen määritellä, mitä kunkin tiimin olisi tietokantaan laitettava ja minne. Tietokannat ovat ehdottomia, mutta jokaisen pitäisi henkilökohtaisesti pysyä ajan tasalla kuinka löytää tietoa mistäkin.

Sähköposti on haastateltavien mukaan huomattavasti tietokantoja enemmän käytössä, mutta myöskin käyttötavat poikkesivat edellisestä. Sähköposti nähdään erittäin hyvänä erilaisissa järjestelyissä ja ajan sopimisissa. Se on helppo tapa välittää tietoa ja se on nopea. Tieto on nopeasti kaikilla ja sitä pääsee kommentoimaan. Ja kuten eräs haastateltavista toteaa, käsitellään sähköpostissa harvemmin mitään suurempia juttuja: harvemmin pyydetään kommentoimaan tai antamaan palautetta. Enemmänkin sähköpostin rooli tiedon jakamisessa nähdään toisten informoinnissa ja tiedon välittämisessä. Niin sähköposti kuin tietokannat koetaan ”kylminä” keinoina jakaa tietoa ja osaamista. Tiimeissä tarvitaan ja kaivataan todellisia tapaamisia, joissa ideoita pääsee vaihtamaan kasvokkain.

9.3.5 Käytännön yhteisöt mahdollisuutena ideoiden ja ajatusten vaihtamiselle

Kansainvälisyyden katsotaan tuovan haasteen myös ajatusten vaihdolle niin sanotuissa käytännön yhteisöissä. Keskusteluiden ja kokoontumisten organisointi koetaan huomattavasti vaikeammaksi kansainvälisissä tiimeissä kuin paikallisissa tiimeissä. Haastateltavien mukaan olisi helpompaa ottaa kuppi kahvia ja keskustella kollegoiden kanssa. Tulisikin löytää aikaa ja helppoja tapoja jakaa ja saada informaatiota. Yksi haastateltavista kertoo, että paikallisella tasolla hän näkee tarpeelliseksi tavata ihmisiä joka toinen viikko keskustelun merkeissä. Kommunikaatio koetaan kansainvälisissä tiimeissä ehkä vaikeimpana asiana ja se jää myös helpoiten tekemättä. Kontakteja pyritään kuitenkin ylläpitämään useammalla tasolla.

Tavat hyödyntää toisten, esimerkiksi kollegoiden näkemyksiä ja ideoita vaihtelevat organisoiduista kokoontumisista satunnaisiin keskusteluihin. Myöskin

aihealueet ovat joissakin tiimeissä hyvinkin syvällisiä eli keskittyivät muun muassa tiimin toiminnan kehittämiseen, kun taas toisissa tiimeissä saatetaan vaihtaa kuulumisia lähinnä asiakkaasta. Lähes kaikilla on jatkuvia yhteyksiä kollegoiden, tehtaiden ja asiakkaiden kanssa. Lisäksi he kertovat osallistumisistaan muiden tiimin vetäjien kanssa järjestettäviin tapaamisiin ja kokoontumisiin säännöllisesti (noin 4 kertaa vuodessa). Yksi haastateltavista vertaa kokoontumisia *"tällaiseksi best practice hommaksi"*, joissa kerrotaan toisille, miten jokin asia kannattaa tehdä ja kopioidaan toisten tiimien toimintaa. Hän korostaa toiminnan olevan paljon ad hoc:ia eli ongelmien esiin tullessa selvitetään ja soitellaan eri maiden kesken, kysytään onko muille tullut vastaavaa eteen ja miten se on ratkaistu. Toisten osaamisen hyödyntäminen koetaan tarpeelliseksi, koska jo eri maiden lainsäädännöt ovat erilaisia, jolloin paikallinen henkilö on ekspertti ja voi auttaa kollegaansa. Kokoontumisissa ja keskusteluissa jaetaan niin hyvät kuin huonotkin kokemukset: *"Please don't make the same mistake!"*

Yhdessä tiimissä on perustettu yhteinen tietokanta tiimille. Kaikki tiimin jäsenet, asiakkaat sekä muiden tiimien jäsenet pääsevät katsomaan ja hakemaan perustetuista tietokannoista ideoita. Yksi haastateltavista kuitenkin kritisoi tietokantoja ja etenkin niiden määrää. Informaatio tappaa informaatiota eikä pääsy käsiksi informaatioon ole riittävän helppoa. Lisäksi korostetaan, että edelleen ihmisillä on tunne, että itse antaa paljon informaatiota, muttei juurikaan saa takaisin. Yhteisen tietokannan perustanut tiimin vetäjän mukaan ajatusten ja ideoiden vaihto on tämän myötä kuitenkin kasvanut tiimikokoontumisissa. Ja hän kertoi lisäksi oppineensa kokoontumisissa paljon ja saaneensa lopputuloksena käyttöönsä toisten osallistujien parhaat toiminnot. Toisena hyvänä oppimismahdollisuutena haastateltavat kokevat palaverikäytännöt, joissa on käytössä niin sanotut oppicaset. Tiimin vetäjät pyrkivät siis tietoisesti kokoontumisissa edistämään sitä, että tiimit kertoisivat toisilleen niin hyvistä kuin huonoista kokemuksistaan. Tällä tavoin pyritään oppimaan enemmän toisilta. Tiimin vetäjän roolina nähtiin jäsenten rohkaiseminen ja mahdollisuuksien antaminen avoimelle kommunikaatiolle. Tiimin vetäjän tehtävänä on varmistaa, että kommunikointi on oleellista eli menestystarinoiden lisäksi kerrotaan myös epäonnistumisista. Eräs haastateltavista kertoo, että heillä on käytäntö, jossa työryhmä on valmistellut esityksen ja johon kukin pienryhmä miettii hyvät ja kehitettävät puolet. Tällä tavoin toimimalla haastateltavan mielestä saadaan ihmiset otettua mukaan prosessiin eli kuka tahansa voi kommentoida. Syntyy sitoutuminen ja aito halu

vaikuttaa. Kaikkien mukaan ottaminen nähdään tärkeänä ja tiimihenkeä sekä motivaatiota kohottavana tekijänä.

Eräs haastateltavista kertoo ymmärtäneensä tiedon jakamisen tärkeyden ja mahdollisuudet järjestetyssä tiimikoulutuksessa. Koulutusryhmä oli jaettu pienempiin tiimeihin, joille kaikille annettiin tehtäväksi rakentaa osansa siltaa. Tiimit työskentelivät kukin omassa tilassa eivätkä saaneet lähteä tilastaan pois. Ainoastaan kahdella henkilöllä oli oikeus liikkua tilasta toiseen ja toinen näistä oli juuri kyseinen haastateltava. Aikansa liikuttuaan huoneesta toiseen he ymmärsivät tehtävänsä tiedon välittäjinä tilasta toiseen. Tiimit kyselivät neuvoa, että miten jokin toinen tiimi oli ratkaissut kyseisen ongelman ja tiedustelijat kertoivat ja antoivat neuvoja työn eteenpäin viemiseksi.

”And then these groups started to ask, if we could ask the others how they do this and this part. Then we started to understand what we could do. At the end they started to have some problems...one guy in one room knew how to do it and we went to every room to show...finally! They all had the same problem and the speed was incredible. That’s were best practice is important.”

Vastaavanlaisia kokemuksia on toisellakin haastateltavalla. Erikoiskustantajat ovat vierailleet tiimeissä ja keränneet tietoa käytännössä: miten tiimi toimii ja antoivat vinkkejä. Tämä samainen operaatio tehdään useammassa tiimissä, jolloin ideat kiersivät tiimistä toiseen ”sparraajien” välityksellä. Ihmisten vaihtuessa vaihtuu kyseisen haastateltavan mukaan myöskin niin sanottu hiljainen tieto eli uudet ihmiset tuovat tiimiin tullessaan oman ”best practicen”.

Haastateltavat nostavat esille, että aina on olemassa ihmisiä, jotka tulevat keskenään paremmin toimeen. Näiden ihmisten kanssa luodaan yhtiössä oma verkosto, joiden kesken tietoa jaetaan. Sitä ei kuitenkaan koettu riittäväksi. Eräs haastateltavista ideoi, että tiedon ja osaamisen jakamisen tulisi lähteä paikallistasolta. Paikallisten tiimien tulisi viedä hänen mukaansa omaa ”best practice” ideaansa eteenpäin muihin maihin ja konttoreihin. Tietoa ei hänen mukaansa kuitenkaan opita jakamaan avoimesti, jos sitä ei osata vaatia. Hän viittaa tässä lausuntoonsa siitä, että vastuu on tiimin vetäjien esimiehillä, joiden tulisi korostaa entistä enemmän jakamisen tärkeyttä ja ehdottomuutta tiimityöskentelyn onnistumisen mahdollistajana. Ylipäätään tiedon ja osaamisen

jakaminen nähdään hankalana ja aikaa vievänä, mutta haastateltavat korostavat sen olevan kuitenkin ainoa keino edetä ja saavuttaa tuloksia. Spontaanit kahvikuppikeskustelut eivät kansainvälisissä tiimeissä ole mahdollisia, niille on varattava erikseen aikaa. Eräs haastateltavista viittaa siihen, että ryhmätöitä ja tiimipelejä pitäisi hyödyntää myöskin näissä kokoontumisissa. Hänen mukaansa *”keskusteleva ruotsalainen malli”* ja palautteen saaminen edistäisivät enemmän tätäkin työskentelymallia.

9.4 Unelmaa...

”A dream team is traditionally with whom you can play”

Kaikkien haastateltavien mukaan unelmatiimi olisi ensinnäkin kansainvälinen. Hyvin erilaisia ihmisiä, joilla on erilaiset käytännöt ja henki (spirit). Eikä siinä välttämättä olisi kahta samaa kieltä puhuvaa ihmistä, koska sen ei katsota auttavan kommunikaatiossa. Unelmatiimissä olisi *”joku Aasiasta ja joku Jenkeistä”*, ihmisiä tärkeimmistä markkinamaista tai maista, jonne yhtiönä aiotaan tulevaisuudessa mennä. Yhdistämällä nämä kulttuurit, käytänteet, taidot ja osaaminen haastateltavat uskovat laajempaan näkökulmaan ja tietämykseen.

Toisena yhteisenä teemana nousee esiin avoin ja motivoitunut tiimi. *”Kaikki tulevat toimeen keskenään ja osaavat puhua keskenään ilman minua tai minun kautta.”* Unelmana olisi sellainen tiimi, johon voisi luottaa ja joka osaa työnsä. Ongelmista tulisi voida keskustella avoimesti eikä kenenkään tarvitsisi hävetä tai pelätä eriävää mielipidettään. Jäsenten tulisi olla osallistuvia eli *”ei voi olla kuunteluoppilas-pohjalla”*. Eräs haastateltavista kuvaa unelmatiiminsä motivoituneisuutta ja avoimuutta seuraavasti:

”Unelmatiimi on sydämellään mukana siinä, eikä pakkopullaa pureksimassa. Joku sisäinen porkkana tai henkilökohtainen motivaatio.”

Tavoitteena olisi saada siis korkeasti motivoituneita, osaavia ihmisiä. Ihmisiä, joilla on myös aikaa työskennellä tiimeissä. Vaaditaan aikajohtamista, koska ainakin tänä päivänä aikaongelma on usean haastateltavan mukaan suurin ongelma.

Haastateltavien unelmatiiimissä olisi hyvin vastakkaisia ihmisiä. Siinä olisi osaaminen laajasti edustettuna ja sellaisia henkilöitä, jotka ymmärtävät tiimin tarkoituksen olevan pohjimmiltaan bisneksenteko. Tiimin tehtävästä ja tarkoituksesta riippuen valittaisiin tiimiin jonkin alan eksperttejä, muttei liikaa niitäkään, koska eksperteillä on erään haastateltavan käsityksen mukaan liian kapea näkemys. Toinen haastateltavista taas sanoo, että sellaisia, jotka ovat juuri tiettyyn osa-alueeseen keskittyneitä ja ovat omalta osaltaan siinä hyviä. Yksi haastateltavista puolestaan valitsisi tiimiinsä erilaista osaamista ja käytänteitä niin, että jokaiseen tilanteeseen olisi oikea ihminen. Kyvykkäitä ihmisiä kyllä, mutta siihen ei erään haastateltavan mukaan kuitenkaan tarvita koulutusta. Hän viittaa siihen, että eksperttejä on mahdollista ottaa tiimiin ulkopuolelta tiettyyn tilanteeseen. Haasteena nähdään, että usein tiimiin pyritään valitsemaan itsensä kanssa samantyyppisiä ihmisiä. Se ei kuitenkaan kokonaisuuden kannalta ole paras vaihtoehto. Myös unelmatiiimissä *”jonkun pitäisi laittaa hanttiin – tuo selkeästi jonkun toisen näkökulman”*. Eri persoonallisuuksista koostuva sopiva kokonaisuus.

Unelmatiiimissä tulee olla myös hyvä vetäjä, sillä *”tiimin vetäjän mukana tiimi joko kaatuu tai seisoo”*, toteaa yksi haastateltavista. Omalla esimerkillään ja sitoutumisellaan tiimin vetäjä on tehnyt jo puolet työstään. Jokaisesta tiimin jäsenestä tiimin vetäjän tulisi osata ottaa ne ominaisuudet, joissa hän on hyvä. On toisin sanoen ymmärrettävä, että jokaisella on heikkoutensa ja vahvuutensa ja tiimin vetäjänä on osattava hyödyntää tiimin osaamista oikealla tavalla oikeassa tilanteessa. Unelmatiiimeissä olisi erään haastateltavan mukaan hyvä sekoitus bisnesjohtajia ja teknikkoja. Itse hän valitsisi enemmän bisnes – kuin teknisiä ihmisiä johtamaan tiimejä. Ja ainakin enemmän naisia, koska heidän ajattelutapansa poikkeavat hänen mukaansa tällä hetkellä johtotehtävissä olevien miesten ajatusmaailmasta. Jälleen saataisiin laajennettua katsantokulmaa.

Unelmatiiimikään ei kehittyisi hetkessä: haastateltavat palaavat todellisuuteen. Tiimille on suotava tietty aika kasvaa, ennen kuin tiimiä voidaan tarkastella kokonaisuutena. Tiimihenki eivätkä tulokset parane tai kehity automaattisesti. Ehkä juuri tämän takia muutama haastateltavista ei vaihtaisi enää omaa tiimiään unelmatiiimiinsä tai, jos vaihtaisivat niin olisivat koonneet samanlaiset kuin heillä jo nyt on. Unelmatiiiminkin kanssa joutuisi tekemään paljon töitä ennen kuin tiimityö todellisuudessa olisi unelmaa...

Tutkimus käsittelee kansainvälisyyden ja virtuaalisuuden mukanaan tuomia haasteita tiimijohtamiselle. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen kansainvälinen virtuaalitiimi on työympäristönä, minkälainen on kansainvälisen tiimin vetäjän rooli tiimissä ja miten tiimin vetäjä voi vaikuttaa tiimin osaamisen johtamiseen sekä kuvata niitä mahdollisia ongelmia ja haasteita, joita näihin prosesseihin liittyy.

Tutkimuksen tuloksena oli havaittavissa, että kaikilla haastateltavilla oli varsin laaja kokemus UPM-Kymmenen palveluksessa. Kansainvälisten tiimien johtoon oli valikoitunut pääasiassa ihmisiä, joilla oli pisin työkokemus yhtiön myyntitehtävistä. Työskentely kansainvälisissä tiimeissä koettiin yleisesti mielenkiintoisena. Tiimin jäsenet vastaanottavat paljon informaatiota toisiltaan. Tietoa levitetään sekä ajatuksia että ideoita vaihdetaan tiimin sisällä. Eräs haastateltavista vertasikin tiimiä aivoriiehen (brainstorming). Tiimityöskentelyssä on helpompi saada aikaan yhteinen päätös ja voidaan olla varmoja, että yhdessä saavutetaan laajempi näkökulma asioista. Kansainvälisellä ja kansallisella tiimillä uskottiin molemmilla olevan samat tiimityön perusperiaatteet. Kansainvälisyys tuo kuitenkin tullessaan haasteen kokoontumismielessä ja kulttuurilliset erot voivat ainakin alussa olla esteenä tiimin toiminnan alkamiselle. Ainoa ero näiden kahden tiimityömallin välillä oli haastateltavien mukaan se, että tiimin jäsenet ovat kansainvälisessä tiimissä sijoittuneena eri paikoissa ja jäsenet ovat usein eri maista. Pidemmällä aikavälillä kulttuurien ja ajatustapojen erilaisuus koettiin kuitenkin rikkautena. Todettiin, että kansainvälinen tiimi on mahdollista saada toimimaan siinä missä paikallinenkin tiimi; kysymys on kuitenkin ihmisistä ja heidän välisistään suhteista. Tehtaiden mukaanottoa tiimityöskentelyyn pidettiin myöskin positiivisena, joka omalta osaltaan tuo uutta näkökulmaa ja osaamista yrityksen kansainvälisten tiimien työhön.

Tiimin vetäjä nähtiin pääasiassa johtajana, joka pitää langat käsissään ja koordinoi tiimin toimintaa. Valtaosa uskoi siihen, että kansainvälisessä tiimissä johtajan rooli korostuu entisestään, koska jäsenet ovat hajallaan eri maissa. Tarvitaan kontrollia ja ehkä hiukan tiukemmat struktuurit tiimin toiminnan onnistumiselle. Toisaalta taas uskottiin asiantuntijatehtävissä toimivien kykyyn ottaa vastaan valtuuksia ja vastuuta.

Tiimin vetäjä nähtiin yksilönä, jolla on tiimissä laajin kokemus ja tietämys asiakkaasta sekä perustieto paperibisneksestä. Haastateltavien mukaan tiimin vetäjä on henkilö, joka on päävastuussa tiimin toiminnasta. Haastateltavat näkivät tiimin vetäjällä olevan tiimissä kaksi roolia: tiimin vetäjä on tiimin jäsen ja samalla vastuussa johtamisesta. Korostettiin, ettei tiimi ilman vetäjää ole tiimi. Tiimin vetäjä toimii siis tiimin jäsenten johdossa, koordinaattorin roolissa ja sen lisäksi hän on yhdessä tiimin kanssa yksi jäsenistä.

Kansainvälinen tiimi kerää yhteen toisiaan täydentäviä taitoja ja osaamista. Osaamista ja tietoa tunnuttiin jakavan suhteellisen hyvin tiimeissä. Lähes jokaisella oli omat kontaktinsa sekä myös järjestettyjä kokoontumisia ajatusten vaihdolle eli parhaat käytänteet (best practice) vaihtavat omistajaansa. Olisi erittäin tärkeää, että jokaisen osaamista osattaisiin hyödyntää oikealla tavalla ja oikeassa tilanteessa. Tässä heijastuu nimenomaan tiimin vetäjän rooli, sillä hänen on opittava tietämään mistä narusta vetää milloinkin, ja se onnistuu ainoastaan tuntemalla kunkin jäsenen heikkoudet ja vahvuudet. Tiimin vetäjälle jäi tiimin jäsenten oman vastuun lisäksi kannustaminen ja motivoiminen tiedon sekä osaamisen jakamiseen. Positiivinen ilmapiiri tiimissä ruokkii haastateltavien mukaan tiimin osaamisen ja tietotaidon kehittymistä. Tiedon ja osaamisen jakamisessa on edelleen nähtävissä myös haasteita. Etenkin tietokantojen tehokas käyttäminen on useassa tiimissä vielä tulevien vuosien haaste ja kehittämisen paikka. Näyttäisi siltä, että joillakin on edelleen tarve pitää oma ”ässä hihassaan” eli kaikkialla ei vielä olla ymmärretty tiimien tarkoitusta: yhdessä enemmän!

Kritiikkinä haastateltavat esittivät, että yhtiössä riitti alkuinnostusta tiimien perustamisvaiheessa. Tiimejä perustettiin virallisesti, mutta todellisuudessa jotkut niistä eivät lähteneet koskaan toimimaan. Tiimijohtamisessa puolestaan kritikoitiin joidenkin tiimien tavoitteiden epämääräisyyttä sekä lähinnä johtajuuden puutetta tai heikkoutta. Edelleen on olemassa tiimejä, joissa johtajuuden merkitystä ei ole ymmärretty. Näistä tiimeistä joko puuttuu johtajuus tai sitten johtajuus on ymmärretty ”command and control” tyyppiseksi, joka ei todellakaan palvele tiimityön ajatusta. Alussa perustettiin monia sellaisia tiimejä, jotka eivät tuoneet asiakkaalle mitään lisäarvoa. Asiakasarviointiprosessin avulla tiimejä on nyt lähdetty karsimaan, jonka jälkeen uskotaan tiimien avoimeen kehittämiseen jopa niin, että tuloksena syntyy yhteistyötiimejä asiakkaan kanssa. Myös kuuluminen useampaan tiimiin herätti haastateltavien keskuudessa keskustelua. Lähinnä ajanpuute estää kolmen tai neljän

tiimin tasa-arvoisen elämisen samaan aikaan. Jäsenten sitoutumista ja vakavaa suhtautumista kyseenalaistettiin nykyisessä tilanteessa, jossa jokainen kuuluu useampaan tiimiin. Esitettiin kysymys siitä, miten jäsenet omat tiimensä arvottavat ja mikä osaaminen annetaan itsestä tietylle tiimille? Todellisuus tuntui ainakin osin olevan muuta kuin mitä teoriassa kuvattiin.

Seuraavaksi peilaan tutkimuksesta saatuja tuloksia aiempiin teoriaosuudessa esitettyihin tutkimuksiin, jonka jälkeen tarkastelen vielä tutkimusprosessia arvioimalla luotettavuutta sekä tutkimuksen toteuttamista ja lopuksi esitän jatkotutkimusaiheita.

10.1 Samat juuret – haasteita enemmän

Perinteisesti tiimityö käsitetään pienenä ryhmänä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja yhteinen tavoite. Kansainvälisen tiimin määritelmä voisi hyvin olla vastaavanlainen, vaikka tiimin jäsenet eivät olekaan fyysisesti lähekkäin. Kansainvälinen tiimi koostuu ihmisistä, joilla on eri kansalaisuus, eri kulttuuritaustat ja ajattelutavat, mutta kuitenkin yhteinen päämäärä. Tutkimukseni haastatteluissa korostettiin, että tiimityön perusajatus on sama, oli kyseessä sitten kansainvälinen tai paikallinen tiimi. Kommunikaation merkitys kansainvälisissä tiimeissä todellakin korostuu. Suurimpana haasteena haastateltavat esittivätkin kommunikaation onnistumisen ja tiedon jakamisen kaikille osapuolille. Kommunikaatio kansainvälisen tiimin arjessa todellakin tarkoittaa Järvenpään ja Leidnerin (1998) korostamaa luottamusta tietokonekeskeiseen kommunikaatioteknologiaan. Kommunikaatiota ei voida pitää itsestään selvyytensä kansainvälisissä tiimeissä: sille on luotava tarkat struktuurit, johon myös teoriaosuudessa viitattiin. Tutkimuksessani haastateltavat käsittivät kommunikaation kansainvälisissä tiimeissä lähinnä oikeiden välineiden käytöksi. Yleisimpänä kommunikaatioväylänä tutkimuksen haastateltavat esittivät sähköpostin käytön, joka toimi heidän mukaansa erinomaisen hyvin toisten informoinnissa ja keskustelussa. Kuitenkin ideoiden työstämiseen ja muuhun luovaan toimintaan tietokone koettiin liian kylmäksi. Perinteistä kanssakäymistä kasvotusten kaivattiin. Kommunikaatioon on kansainvälisissä tiimeissä kiinnitettävä enemmän huomiota kuin paikallisissa tiimeissä, se on fakta. Paikallisen tiimin jäsenet voivat

hyödyntää yhteiset kahvitunnit ja käytäväkeskustelut, kun taas kansainväliselle tiimille spontaani kommunikointi on lähestulkoon mahdotonta. Kommunikaatiota vaikeuttaa lisäksi kansainvälisissä tiimeissä yhteisen äidinkielen puuttuminen, joka osaltaan supistaa käytävää kommunikaatiota tiimin jäsenten välillä.

Davison ja Ward (1999) näkevät tutkimuksessaan tietokannat ja -verkot kansainvälisten tiimien oppimisympäristöinä, jossa tiimeillä on mahdollista oppia ja opettaa, vastaanottaa tai siirtää osaamista organisaation sisällä. Se nähtiin myös tässä tutkimuksena keinona ja mahdollisuutena, mutta sitä ei osattu vielä riittävästi hyödyntää tiimien toiminnassa. Haastateltavat kritisivat tietokantojen monimutkaisuutta. Näyttäisi kuitenkin mahdollisemmalta, että tietokantoja välttelevät ne, jotka niitä tosiasiaassa pelkäävät tai vierastavat. Eräs haastateltavista totesikin tietokantojen ja -verkkojen olevan huomisen työvälineitä ja mitä aiemmin ensimmäisen askeleen niitä kohden ottaa, sen lähempänä on päämäärää. Jos askel jää tänä päivänä ottamatta, on se huomenna huomattavasti pidempi. Teknologia kehittyy ja jokaisen tulisi pysyä vauhdissa mukana.

Teoriassa viitataan siihen, että kansainvälisissä tiimeissä synergiaa pyritään muun muassa Knollin ja Järvenpään (1998) mukaan saavuttamaan lähinnä teknologian avulla. He korostavat edelleen siihen, että tiimin jäsenten on opittava käyttämään teknologiaa sosiaalisesti. On totta, että kansainvälisissä tiimeissä teknologialla on suuri merkitys myös synergian saavuttamiselle. Kuitenkaan ei saisi unohtaa tai vähätellä perinteisen kanssakäymisen merkitystä yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta. Mikään tiimi ei tule saavuttamaan synergiaansa ainoastaan teknologian välityksellä. Ja etenkin kansainvälisissä tiimeissä korostuu tiimien rakentamisvaiheessa yhteinen fyysisesti vietetty aika. Vasta kun tiimin jäsenet ovat oppineet edes jollain asteella tuntemaan toisensa, voidaan alkaa puhua psykologisesta läheisyydestä, jota jatkossa on mahdollista ylläpitää teknologian avustuksella. Ehkä todellakin yhteisöllisyys tulisi kansainvälisissä tiimeissä määritellä uudelleen, kuten Armstrong (2000) toteaa. Kansainvälisissä tiimeissä on luotava ”keinotekoinen me” verrattuna yhteishenkeen perinteisissä tiimeissä. Ongelmana haastateltavat näkivät tiimihengen virtuaalitiimeissä katoavan kokoontumisten välillä eli virtuaalitiimiä ei todellisuudessa ole olemassa. Haastateltavat korostivat, että kyse on pohjimmiltaan ihmisistä. Hyvä yhteishenki voi syntyä heidän mukaansa yhtä hyvin kansainväliseen tiimiin tai toisaalta olla syntymättä, mutta samaa pätee myös paikallisiin tiimeihin. Ihmiset ovat avain tiimihenkeen.

Davison & Ward (1999) listaavat kansainvälisten tiimien eduiksi perinteisiin tiimeihin verrattuna luontaiset palkkiot, erilaisilta ihmisiltä oppimisen sekä eri organisaation osilta oppimisen esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteessa. Vastaavia ajatuksia nousee esiin myöskin haastateltavien puheesta. Usea heistä korosti sitä, että kansainvälisiin tiimeihin pyrkii pääasiassa sellaisia ihmisiä, jotka ovat valmiita ja halukkaita osallistumaan tiimin työhön – tarttumaan haasteeseen. Kansainvälinen tiimi todellakin koettiin erinomaisena keinona oppia muilta jäseniltä sekä myös tiimin rajojen ulkopuolelta. Kirjallisuudessa Davison ja Ward (1999) käyttävät nimityksiä tiimin sisäinen oppiminen (Within Team Learning) ja yli tiimin rajojen oppiminen (Cross Team Learning). Etenkin jälkimmäistä he korostavat oleellisena oppimisväylänä kansainvälisille tiimeille, joka painottuu myös tässä tutkimuksessa.

Vaikeutena kirjallisuudessa esiin nostettiin kansainvälisten tiimien jäsenten vaikeus olla lojaali sekä omalle tiimilleen että paikalliselle johtajalle (Davison & Ward 1999). Vastaavaa kommenttia tutkimuksen haastateltavat eivät esitä. Enemmänkin lojaalisuus saattaa liittyä siihen, että jokainen kuuluu useampaan tiimiin. Miten yksilö voi olla lojaali ja sitoutua useaan tiimiin saman aikaisesti? Todellisuus näyttäytyy ainakin tässä varsin erilaiselta kuin mitä teoriaosuuden tutkimuskirjallisuus siitä esittää. Kertaakaan en törmännyt kirjallisuudessa tähän todellisuuteen, että yhden tiimin sijasta yksilöt kuuluvat usein keskimäärin kolmeen kansainväliseen tiimiin, ja lisäksi vielä hoitavat velvollisuuksiaan paikallisissa tiimissä. Todellinen haitta tai ongelma kansainvälisissä tiimeissä on aikapula, joka aiheuttaa yksilöille sitoutumisongelmia. Kansainvälisistä kuin myös paikallisista tiimeistä on mahdollista maalaila kauniita kuvia ja teorioita, mutta käytäntö ei anna mahdollisuutta niiden toteuttamiselle. Yleisenä mielipiteenä esiin nostettiin, että jokainen pyrkii tekemään sen, joka tietyn ajan puitteissa on mahdollista. Todellisuudessa tiimeissä pyritään ehkä saavuttamaan asetetut tavoitteet, eikä välttämättä ehditä hyödyntämään esimerkiksi tiimin jäsenten oikeaa osaamista oikeassa tilanteessa. Aika ei riitä muuhun kuin perustyön tekemiseen. Periaatteessa kaikesta muusta tiimimäisyydestä, kuten tiimihengen luonnista ja ylläpidosta, toisten osaamisen hyödyntämisestä ynnä muusta joudutaan tinkimään. Tiimin vetäjäkään ei voi todellisuudessa noudattaa joka tilanteessa ”oppikirjamaista” roolia tiimin ilmapiirin kohottajana ja motivoijana. Kuten eräs haastateltavista totesi, vaaditaan tiimin vetäjän työssä kokemusta ja laaja-alaista osaamista. Todellisuus on teoriaa yksinkertaisempaa ja hektisempää. Toimintamalleja

on mahdollista lukea teoriassa, mutta käytäntö on näiden esimerkkien valossa osoittautunut ainakin osin toisenlaiseksi.

10.2 Monitaituruutta ja motivointia

Tiimijohtamista käsittelevissä teoreettisissa julkaisuissa todetaan yleisesti, että tavallisesti tiimin vetäjäksi valitaan työntekijä, jolla on ammatillisesti eniten kokemusta ja korkeampi status. Usein kysytäänkin osaako tällainen niin sanottu johtajatyypin asettua tiimissä ”oikeaan” asemaan? Tiimit tarvitsevat laajan tutkimuskirjallisuuden mukaan kuitenkin valmentajaa, eikä perinteistä johtajaa. Tästä kyseisestä aiheesta syntyi laajaa keskustelua, koska kohdeorganisaatiossa valinnat oli tehty juuri nimenomaisella tavalla. Tiimien johtoon valittiin järjestelmällisesti yli 50-vuotiaita ansioituneita myyntikonttoreiden johtotehtävissä olevia henkilöitä. Tutkimustulokset osoittivat, ettei tilanteeseen oltu tyytyväisiä. Usealta näistä tiimin vetäjistä puuttuu ymmärrys siitä, mitä tämä uusi rooli itse asiassa pitää sisällään. Vanhasta roolista ei haluttu irrottautua ja tiimiä pyrittiin johtamaan vanhojen tapojen mukaisesti käskyjä jakamalla. Tällä menetelmällä tiimejä ei saada kuitenkaan toimimaan. Muutama haastateltavista totesi, että käskytmentaliteetti voi toimia hetken aikaa ja tuloksiakin saadaan aikaan, mutta pidemmällä aikavälillä vaaditaan joustavampaa johtamistyyliä. Onko sitä mahdollista oppia? Yleisesti johtamiskirjallisuudessa kuin myös tässä tutkimuksessa esiin nostettiin johtajuuden olevan jotain, mitä ihmisellä joko on tai sitten ei. Johtajuus linkitettiin karismaan ja karisman uskottiin olevan synnynnäistä. Mitä, jos näillä valituilla tiimin vetäjillä ei todellakaan ole vaadittavaa karismaa? Tällaisia tapauksia tutkimustuloksissa oli nimittäin havaittavissa. Nykyisillä tiimin vetäjillä todettiin olevan vaikeuksia juuri tiimien johtamisessa. Itsensä kehittämiseen on jokaisella mahdollisuus, muttei kuitenkaan totaaliseen muutokseen.

Verrattaessa edellä esitettyjä ongelmia teoriassa muun muassa Pirmesin (1994) ja Parryn (1998) esittämiin pätevyysvaatimuksiin tiimin vetäjille, voidaan huomata ongelman olevan liian vahvoissa johtajien ydinkompetensseissa. Hallinnolliset -, viestinnälliset -, työtä ohjaavat –ja kognitiiviset kompetenssit jättävät vähemmälle huomiolle muun muassa tiimin valmiuksien kehittämisen, luottamuksellisten suhteiden rakentamisen ja tiimin voimavarojen suuntaamisen ja yhteensovittamisen. Näyttäisi siltä, että nämä tehtäväorientoituneet käytänteet eivät ole

antaneet tilaa pehmeimmille, sosiaalisille kompetensseille, joita tänä päivänä tiimityössä tarvitaan. Ehkä kyse on tottumuksesta ja persoonakysymyksistä: joillekin toisten huomioiminen on toissijaista, kunhan vain asetetut tavoitteet saavutetaan.

Esittelen teoriaosuudessa Buhlerin (1998) ajatuksen johtajan eksperttivallasta (expert power). Hänen mukaansa siihen kuuluu sellaisen tiedon hallitsemista, mitä muilla ei ole eli valtaa. Voi vain miettiä, kannustaako tällainen johtajuus tiimiä jakamaan osaamistaan ja tietoaan tiimin sisällä sekä yli tiimin rajojen? Ongelmana tiimityössä on nimenomaan nimetty, että juuri tiimin vetäjillä - entisillä johtajilla on nähty vaikeutena jakaa tietämystään tiimissä. Eikä tämä eksperttivalta juurikaan sitä edistä. Kirjallisuudessa esitetään myöskin, että etenkin kansainvälisissä tiimeissä vahva, dominoiva johtajuus on tarpeellista ja jopa oleellista. Tarkoitetaanko tällä dominoivalla roolilla myös sitä, että johtajalla on ikään kuin velvollisuus säilyttää edelleen ympärillään tietty kehä, jonka sisällä kaikki ”oleellinen” tieto on ja, jonka sisään kukaan tiimin jäsenistä ei saa päästä? Tämä nähdään ongelmana tutkimukseni kohdeorganisaatiossa. Edelleen niin sanotuilla pitkän linjan johtajilla on vallalla käsitys siitä, että mikä on omassa päässä, on valttia tulevassa. Tiimin tarkoitusta saavuttaa yhdessä enemmän ei ole vielä sisäistetty. Eräs haastateltavista kuvasikin muutosprosessia omasta näkökulmastaan. Hän totesi, että ”yksinäinen susi” joutuikin nyt kertomaan omasta osaamisestaan ja jakamaan tietoaan yleisesti. Se vaati aikaa ja totuttelua, mutta ovien avaaminen on ollut arvokasta ja vienyt tiimityötä ainakin hänen tapauksessaan eteenpäin.

Johtajuuskäytäntöjä on selvästikin muutettava. Kaksi vuosikymmentä sitten vallalla olleet käsitykset eivät palvele enää tätä päivää. Tiimiorganisaation johtaminen poikkeaa kirjallisuuden mukaan ratkaisevasti perinteisestä mallista. Ongelmia on aiheuttanut nimenomaan vastuun jakaminen tai sen uudelleen määrittäminen. Tiimin johtajan ehkä tärkeimmäksi rooliksi on tänä päivänä nousemassa tiimien valmentaminen ja kehittäminen johtamaan itse itseään. Tämähän on ideaalitalanne niin sanotuissa perinteisissä tiimeissä, mutta mikä onkaan käytäntö kansainvälisissä, hajautetuissa tiimeissä? Toimiiko itsejohtoisuus? Tutkimuslöydösteni mukaan eräässä tiimissä pyrittiin tietoisesti tiimien itsejohtoisuuteen, mutta suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että tiimi tarvitsee nimetyn vetäjän, jonkun päävastuuseen.

Kuten Hut & Molleman (1998) tutkimuksessaan toteavat, vaatii hajautetun tiimin johtaminen heidän mielestään tiukempaa otetta. Kansainvälisessä tiimissä tulee tiimin vetäjän osata yhdistää sopivassa suhteessa tiimi- ja tehtäväorientoitunutta

käyttäytymistä. Eli sopivassa määrin managementtia ja leadershippiä. Mikä onkaan sopiva suhde, voiko siihenkään sanoa yleistä periaatetta? Yleisenä ehdotuksena kirjallisuudessa esitetään tänä päivänä enemmän leadershippiä ja vähemmän managementtia. Toimiiko tämä suhde myös kansainvälisissä virtuaalitiimeissä? Tutkimukseni kohdejoukko oli tietoinen tästä niin sanotusta toivottavasta suhteesta ja moni siihen myös myöntyi. Kuitenkin syvemmin asiaa pohtineet tulivat lopulta siihen tulokseen, että ehkä kuitenkin management; tehtäväorientoinut johtaminen soveltuisi paremmin kansainvälisiin tiimeihin. Tiimit on muodostettu alansa eksperteistä, asiantuntijoista, jolle voidaan antaa vastuuta. Toiminnalle on ehkä syytä asettaa tarkemmat raamit ja struktuurit, koska kasvokkain tapaamisia on niin harvoin. Päämäärät ja tavoitteet on kyettävä sopimaan ehkä tarkemmin kuin paikallisessa tiimissä, jossa raameille voidaan antaa enemmän tilaa elää. Onko ehdoton tiimiorientoitunut leadership todellisuudessa tasoissa managementin kanssa vai meneekö management vielä edelle? Ovatko virtuaalitiimit valmiita pelaajavalmentajalle vai luotetaanko edelleen autoritaariseen valmentajaan, jonka roolina tänä päivänä on kuitenkin kuunnella enemmän ja jakaa vastuuta? Tulosten perusteella vastauksena voisi olla jälkimmäinen, järjestystä tunnutaan kaipaavan, eikä ohjaksiin olla vielä itsenäisesti valmiita tarttumaan.

10.3 Virtuaalia osaamista ja yhteistyötä

Koventunut kilpailu ja globalisaatio tekevät yrityksen kasvusta tänä päivänä vaikeampaa. Huomio on entistä enemmän kiinnitettävä osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen tavoitteiksi listataan yleisesti asiakastuntemuksen lisääminen, tuotteen markkinoille viemisen nopeuttaminen sekä operatiivisen toiminnan parantaminen. (Saunders 2000.) Kohdeorganisaatiossani osaamisen johtamisella ollaan tietoisesti pyritty parantamaan asiakassuhteita. Asiakastiimeillä pyritään palvelemaan ja tuntemaan asiakas paremmin kuin aikaisemmin ja tavoitteena on levittää tietoutta laajemmin tiimin sisällä. Chasen (1998) tekemässä tutkimuksessa hyödyt osaamisen johtamisesta ovat näkyneet parantuneena päätöksentekona, kasvavana kiinnostuksena asiakkaista sekä tehokkaampana ihmisten osaamisen hyödyntämisenä. Vastaavia tuloksia sain myös omalta kohdejoukoltani. Eniten yhteneväisyyksiä edellisen

tutkimuksen kanssa on havaittavissa juuri sitoutumisessa asiakkaaseen. Asiakastiimeissä on pyritty jakamaan vastuuta ja valtaa niin, että kullakin tiimin jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa ja sanoa oma mielipiteensä asiasta. Enää tiimin vetäjä ei ole kaikkietävä ja ainoa asiakkaista vastuussa oleva henkilö. Jakamalla muun muassa vastuuta asiakkaista tiimin sisällä, ollaan saatu aikaan sitoutumista. Avoin ja luottavainen ilmapiiri on motivoinut tiimin jäseniä osallistumaan ja kantamaan vastuuta omasta asiakkaastaan. Parantunut päätöksenteko koettiin onnistuvan joissakin tiimeissä, mutta toisissa se taas nähtiin puuttuvan kokonaan. En tiedä onko kyse osaamisen johtamisen onnistumisesta, vaiko johtajuuden epäonnistumisesta.

Vaikeana osaamisen johtamisessa on koettu tiedon jakamisen onnistuminen. Edelleen on olemassa henkilöitä ja myös paljon johtajia, jotka haluavat pitää itsellään tietyn statuksen oman osaamisen ja tietämyksen suhteen. Trepper (2000) korostaakin tutkimuksessaan, että johtajien tulisi oppia jakamaan omaa tietoaan ja osaamistaan tiimin sisällä, jotta hiljainen tieto ja osaaminen saataisiin julkiseksi. Avoin kommunikaatio on koettu suurena muutoksena organisaatiokulttuurille. Ajat ovat muuttuneet ja samoin tavat tehdä työtä. Omista tavoista on kuitenkin vaikea hellittää otetta – ehkä edelleen pelätään oman arvon menetystä, jos kaikki osaaminen julkistettaisiin. Eräs haastateltavista totesi, että päävastuu tiedon jakamisesta ja avoimen ilmapiirin luomisesta tiimeissä on tiimien vetäjillä. Heidän tulisi olla niitä, jotka kannustavat tiimin jäseniä jakamaan osaamistaan ja tietämystään laajemmin. Se mahdollistuu ainoastaan oman esimerkin avulla. Tällaisessa tilanteessa korostuu ylemmän johdon rooli, jonka tulisi auttaa tiimin vetäjiä ymmärtämään, että ilman jakamista tiimi ei tule menestymään. Jokaisen panos on tiimille elintärkeä, ”sillä tiimi on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki on”.

Trepper (2000) esittää vastaavanlaisen näkemyksen, että ainoa tapa saada organisaatio menestymään, on jakaa informaatiota organisaation laajuisesti. Tai ainakin tiimin sisällä. Tuntuu siltä, että kohdejoukossa ja –organisaatiossa tulisi tiedon ja osaamisen jakamisessa lähteä liikkeelle pienin askelin. Kyseessä on kuitenkin kansainvälinen yritys, jonka jäsenillä on paremmat mahdollisuudet pitää oma osaamisensa omana tietonaan. Kun kansainvälisissä asiakastiimeissä ollaan saavutettu avoin ja luottavainen ilmapiiri, on tiimin yhdessä mahdollista lähteä levittämään osaamistaan laajemmin muihin tiimeihin ja myöhemmin koko organisaatioon. Ajatus täydellisestä avoimuudesta tuntuu kuitenkin käytännössä varsin utopistiselta, ainakin pääsy teoriassa esitettyihin mittasuhteisiin. Täydellinen avoimuus voi kenties onnistua

paremmin paikallisessa yrityksessä, jossa on muutamia paikallisia tiimejä, jotka työskentelevät samassa kerroksessa saman katon alla. Kuulemani perusteella jo kulttuuriset eroavuudet ajatusmaailmassa vaikeuttavat tai haastavat tiedon avoimen levittämisen. Esimerkki EU:n avoimuuspolitiikasta, jota suomalaiset ajavat kovaa vauhtia eteenpäin, mutta useat muut maat vastustavat viimeiseen asti. Ollaanko Suomessa kenties taipuvaisempia avoimuuteen kuin Euroopan latinalaisissa maissa? Syy ei voi ehkä ainoastaan olla maassa tai kulttuurissa, mutta uskoisin sillä olevan jotain tekemistä avoimen tiedonkulun kehittymisen kanssa. Myös sukupuoli ja ikäkysymykset, joihin eräs haastateltava tutkimuksessani viittasi, ovat osaltaan ehkä jarruttamassa avoimuutta. En niinkään itse liittäisi sukupuolta välttämättä esteeksi siinä määrin kuin ikää. Kuten edellä jo totean, tavat tehdä työtä ovat muuttuneet ja nuorempi sukupolvi on ehkä tottunut nykyiseen avoimuuteen pyrkivään organisaatiokulttuuriin paremmin kuin vanhempi sukupolvi. Eikä todellakaan ihme, koska aiemmin henkilö, jolla oli pisin kokemus ja eniten tietoa oli statukseltaan ylimpänä. Ja jos omaa osaamistaan muille jakoi, niin se kaikki oli itseltä pois – asema saattoi aleta. Tänä päivänä ollaan taas kovaa vauhtia menossa tasa-arvoisuuteen kaikessa suhteessa. Johtajaksi ei välttämättä valita enää yksilöä, jolla on kokemuksen kautta tuomaa viisautta, vaan pikemminkin ihminen, jolla on potentiaalia kehittää tiimiään ja omaa osaamistaan. Oppia itse ja opettaa toisia.

Ympäristö, jossa jaetaan kaikkea tietoa ja osaamista avoimesti, luo haasteen virtuaalitiimille. Vertaisten kesken käytävät spontaanit keskustelut eivät mahdollistu virtuaalitiimeissä. Hajautetuille tiimeille kommunikaation infrastruktuuri koostuu pääasiassa sähköpostista sekä yrityksen intranetistä. Aiemmat tutkimustulokset (mm. Abel 2000) ovat yhteneväisiä omieni suhteen siinä, että virtuaalitiimeissä on todellakin päätettävä mitä työkaluja tarvitaan tiimin jäsenten keskinäisen yhteydenpidon järjestämiseen. Kohdejoukossani korostettiin lähinnä sähköpostin, puhelimen sekä fyysisten tapaamisten olevan tärkeimmät yhteydenpitoväylät. Niiden käytössä on pyrittävä löytämään sopiva suhde, joka on tietenkin riippuvainen käsiteltävästä asiasta. Mielenkiintoista oli huomata, että tapaamiset näyttelivät varsin erilaisia rooleja eri tiimeissä. Joillekin tiimeille tapaamiset palvelivat ainoastaan ongelmien tai tiettyjen tilanteiden ratkaisemista. Toiset taas kokivat kokoontumiset tiimihenkeä nostattavana keinona sekä oppimistilanteina, jolloin ajatuksia ja kokemuksia oli mahdollista vaihtaa kasvokkain. Virtuaalityöympäristö elektronisine sovelluksineen oli riittävää toisille, mutta useimmat kaipasivat kuitenkin tapaamisia kasvokkain. Ehkä edelleen ajatellaan,

kuten muun muassa Abrossio (2000) teoriassaan toteaa, että kyseessä on teknologinen ongelma. Tässä tapauksessa esimerkiksi yrityksen asiakastietokantoja ei ole kyetty hyödyntämään riittävästi tiedon levittämistarkoituksessa. Ongelmana nähtiin niiden vaikeaselkoisuus: tieto oli haastateltavien mukaan vaikeasti löydettävissä ja kynnyksensä itse informoida muita oli varsin korkea. Onko vaikeutena todellakin yhdistää informaatioteknologia ja ihmiset yhdeksi kokonaisuudeksi, vai onko pikemminkin kyse kulttuurisesta ongelmasta, johon Stepanek ja Brown (2000) viittaavat? Itse uskoisin jälkimmäiseen, kulttuuriseen ongelmaan. Jotenkin tuntuu vaikealta uskoa, että tietokannat ovat vaikeaselkoisuutensa takia vähäisellä käytöllä. Tietokoneet ja teknologia ovat tätä päivää ja ennen kaikkea iso osa jokaisen työpäivää. Ehkä ajanpuute on estämässä tietokantoihin tutustumista, ehkä myös ajatukset paperittomasta konttorista pelottavat. Luotetaan edelleen mieluummin paperikopioon kuin tietokoneeseen. On totta, että omista arkistoista luopuminen ei käy nopeasti eikä myöskään kivuttomasti – siihen ajatukseen on totuteltava. Tavoitteenahan kuitenkin tulevaisuudessa on, että ihminen ohjaa konetta eikä päinvastoin. Siinä piilee kuitenkin vaara, jos organisaatiokulttuuria ei pystytä kehittämään teknologian mukana.

Yhteisöllisen tunteen luomista tiimeihin ei voida varmaankaan riittävästi korostaa. Informaali verkosto tiedon siirtämisessä ja ongelmien ratkaisemisessa on aiempien tutkimusten mukaan nähty oleellisena. Wenger (1998) ja Burk (2000) ovat muun muassa tutkimuksissaan havainneet, että oppiminen on pohjimmiltaan sosiaalista. Sitä motivoi sitoutuminen ja osallistuminen käytännössä. Muutama tutkimuksessani mukana ollut tiimin vetäjä korostaa juuri tiimin jäsenten valtuuttamisen tärkeyttä tiimityöhön sitoutumisen kannalta. Kukin on valmis oppimaan ja kehittymään, jos huomaa oman panoksensa tiimiin olevan tärkeä ja, huomaa sitä arvostettavan. Blacklerin (2000) esittämässä näkemyksessä tietoon ja osaamiseen liitetään ajatus käytännön yhteisöistä. Ne nähdään ammatillisina tai toiminnallisina ryhminä, jotka muodostuvat yhdessä työskentelevistä ryhmistä. Käytännön yhteisöt nähdään tutkimuskirjallisuudessa lähinnä laajennuksena kahdenkeskisestä tiedon ja osaamisen jakamisesta. Tutkimuksessani käytännön yhteisöt –termi ei ollut kohdejoukolle tuttu, mutta sen tarkoitus liitettiin varsin nopeasti best practice – toimintaan. Kohdeorganisaation tiimeillä on käytössään ryhmiä, joissa ehkä jollain asteella myös tiedostamattomasti työskennellään yhteisten intressien mukaisesti. Kansainvälisyys tuo tullessaan eräänlaisen pakon tiedustella ja jakaa omaa tietoaan niin tiimin sisällä kuin tiimin rajojen ulkopuolellakin. Etenkin tiimin vetäjillä oli useita kontakteja

kollegoihinsa organisaation sisällä, mutta myös muussa teollisuudessa. Yhteistyötä oltiin kehittelemässä muutamassa tiimissä laajemmin – tiedosta ja osaamisesta pyrittiin tekemään yhteisöllinen ilmiö, jossa kaikki hyötyvät. Kuten monet tutkimukseni kohdejoukosta sanoivat tiedon jakamisessa ja vaihdossa voi ainoastaan voittaa. Saadaan joltain toiselta markkinoilta ideoita ja ratkaisumalleja, jotka voivat toimia myös omissa tiimissä, oman asiakkaan kanssa.

Yhteinen jakaminen yhteisöllisesti ja mielellään kasvokkain koettiin tiimeissä erittäin tärkeäksi ja siitä kerrottiin monia positiivisia esimerkkejä. Ongelmia oltiin pystytty ratkaisemaan, kollegat olivat jakaneet keskenään ideoita ja niitä työstettiin edelleen, jotta ne tulevaisuudessa voisivat palvella jälleen muita. Kuten edellä on todettu: kahvikuppi- tai käytäväkeskustelut eivät anna virtuaalitiimille mahdollisuutta. Haasteena nähtiinkin sellaisten tilaisuuksien ja kokouksien järjestäminen, joissa hyödynnettäisiin myös osallistujien kokemuksia laajemmin. Useat kansainvälisten tiimien vetäjät kuuluvat segmentin management tiimiin, jossa annetaan tilaa myöskin ajatustenvaihdolle. Lopulta tässäkin on kyse persoonallisuudesta ja omasta aktiivisuudesta. Tietoa on mahdollista levittää tai olla levittämättä, vastaanottaa uusia ideoita tai sulkea korvansa. Vielä ei olla siinä tilanteessa, että ihmiset tulisivat tyrkyttämään tietojaan. Vaaditaan avoimuutta ja luottamusta, jonka kautta on mahdollista luoda verkosto, joka palvelee oman ja toisten osaamisen kehittymistä. Tieto ja osaaminen tulisi osata nähdä kollektiivisena tulkintana, joka johtajuuden näkökulmasta näyttäytyy prosessina kulttuurin, rajojen, tietoverkkojen ja myös informaation johtamisena (Blackler 2000). Onnistumisen avaimina esitetään oikeaa ympäristöä ja jäseniin luottamista – haasteena onkin löytää oikeat avaimet oikeaan tilanteeseen.

10.4 Mitä opimme?

Kansainvälisyys tuo perinteiseen tiimityöhön uuden ulottuvuuden, haasteen. Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että tiimi tapaa toisiaan kasvokkain säännöllisin väliajoin. Niin kansainvälisessä kuin kansallisessa tiimissä on kommunikointi, ja molempia on myös tutkimustulosten mukaan johdettava. Haasteen ja myös ongelmia kansainväliseen tiimiin tuo kommunikaation ja kulttuurin erilaisuus. Kansainvälisessä

tiimissä on löydettävä yhteinen kieli kommunikointiin ja asioista sopimiseen. Eli voidaan todeta kielen ja kulttuurin sanelevan ehtoja kansainvälisen tiimin toiminnalle. Tiimityö on haastavaa vaikkakin jäsenet olisivat samasta maasta, puhuisivat samaa äidinkieltä ja olisivat sijoittuneena saman katon alla. Suurempi haaste ja rikkaus saadaan hyvin toimivasta kansainvälisestä tiimistä. Mutta tiimimäinen toiminta hajautettuna ryhmänä ei ole itsestään selvyys.

Teoriassa esitettiin oletuksia sille, millainen johtajan rooli tukisi parhaiten tiimin toimintaa ja kehittymistä. Hyvän johtajan tulee osata motivoida, kannustaa, sitouttaa sekä valmentaa. Leadership on päihittämässä managementin ainakin periteisessä tiimityönmallissa. Kansainvälistä tiimiä tulisi taas teorioiden mukaan johtaa vahvemmin, dominoida johtajana. Nämä kuulostavat hyviltä ideoilta, mutta käytäntö ei tämän tutkimuksen annin mukaan ole niin yksinkertaista johtajuuden osalta. Voidaan esittää toki niin sanotun hyvän tiimin vetäjän ominaisuuksia ja roolia, mutta todellisuudessa johtajuustyyliin vaikuttaa ihminen roolin takana. Ihmisiä kannustetaan yritysmaailmassa kääntymään valmentajaksi - leaderiksi, mutta miten se onnistuu johtajalta, joka on tottunut kommunikoidaan käskyjä jakamalla? Ehkä rooli johtajana muokkautuu persoonan mukaan. Joillekin on luontevaa antaa vastuuta ja palautetta sekä motivoida tiimiään. Toisille taas luonteva palaute rajoittuu uusien käskyjen antamiseen ja jatkuvaan kontrolliin. Valtaosa tutkimukseni kohdejoukosta oli sitä mieltä, että kansainvälisessä tiimissä voisi olla vahvempi johtaja kuin paikallisessa tiimissä. Kuitenkin korostettiin, ettei valta saisi näkyä vanhan maailman malliin korkeampana statuksena. Haluttiin säilyttää tiimissä niin sanottu ”pyöreän pöydän” ideaali, jossa tiimin vetäjä on yksi jäsenistä, mutta joka useimmiten toimii puheenjohtajana. Tästäkin oltiin kahdessa tiimissä poikettu ja siirrytty kiertävään puheenjohtajuuteen. Jokainen on vuorollaan vastuussa tiimikokoontumisesta ja pyrkii omalla roolillaan viemään keskustelua eteenpäin. Tavot tehdä työtä muuttuvat, kun puheenjohtaja vaihtuu.

Joillakin haastateltavista oli selkeä tarve edetä yhä löysemppään organisaatiomalliin, jossa on mahdollisimman vähän struktuureita ja raameja. On kuitenkin huomioitava, että itsejohtoisuuteen oli tässä vaiheessa vain yhdellä tiimillä mahdollisuuksia. Se vaatii paljon luottamusta ja avoimutta tiimin sisällä, joka onnistuu aktiivisella osallistumisella sekä tiimin vetäjän kannustamana. Tiimi voidaan nähdä johtajansa kopiona, jonka mukana tiimi joko ”seisoo tai kaatuu”. Teoriaosuudessa annetaan ymmärtää, ettei hajautettu tiimi voi toimia itsenäisesti ilman johtajaa ja samaan tulokseen päättyy suuri osa tähänkin tutkimukseen osallistuvista tiimin vetäjistä

ja jäsenistä. Mutta onko sittenkään kyse siitä, etteikö itsejohtoisuuteen uskottaisi? Vai pelätäänkö pikemminkin oman aseman menettämistä ”johtajana”? Ollaanko edelleen kiinni hierarkiassa? Itse uskon siihen, että myös kansainvälisellä tiimille on mahdollista johtaa itse itseään, mutta se vaatii suunnattomia ponnistuksia ja paljon aikaa. Ollaanko näihin satsauksiin valmiita, ovatko ne ylipäättään mahdollisia? Ajanpuute korostui tutkimustulosten lähes jokaisessa osiossa. Haluja ja innostusta kehittämiseen olisi, mutta todellisuus asetti rajat ”ylimääräisen” tekemiselle.

Tiimit näyttävät olevan tiimin vetäjensä näköisiä myös osaamisensa suhteen. Tiimin vetäjä on vastuussa siitä, miten tiimissä aletaan kommunikoidaan ja miten omaa osaamista ollaan valmiita kehittämään. Avoin ja luottavainen ilmapiiri kannustaa jäseniään osallistumaan, jakamaan ideoitaan ja kantamaan vastuuta. Tiimin vetäjä voi omalla kiinnostuneisuudellaan ohjata ja edesauttaa tiimin jäseniään tarttumaan uusiin haasteisiin. Etenkin tietokantojen käytössä tutkimukseen osallistuneet tiimin vetäjät kokivat omalla roolillaan olevan suuren merkityksen. Alussa kannustaminen saatettiin kokea jonkin asteisena pakottamisena ja valvomisena, mutta sen jälkeen tietoa oltiin valmiita levittämään itsenäisesti. Kielteisesti teknologiaan suhtautuva tiimin vetäjä ei edesauta tiiminsä taitojen kehittymistä tällä saralla. Tiimin vetäjän oma esimerkki antaa linjan sille, mihin suuntaan tiimi lähtee yhteistyötään ja osaamistaan kehittämään. *Ratkaisu ongelmaan* onkin löytää innostavia ja asiaansa sitoutuneita ihmisiä tiimien johtoon. Jos tiimeistä halutaan saada paras hyöty irti, vaaditaan tarkempaa pohdintaa tiimin vetäjän valintaan. Tehtävään tulee valita paras henkilö, eikä täyttää paikkaa statuksella. Ne päivät ovat ohi, jolloin johtaja johtaa ”kammiostaan” ja jakaa käskyjä portaitten kautta. Tiimeissä, myös kansainvälisissä, johtajan on kyettävä toimimaan yhtenä tiimin jäsenistä. Niin tiimillä kuin tiimin vetäjällä on mahdollisuus kehittää osaamistaan, mutta molemmat tarvitsevat kannustusta ja motivointia ”ylhäältä” – tiimi vetäjältään ja tiimin vetäjä omalta esimieheltään. Motivoinnilla ja kannustuksella osaaminen saadaan tiimissä julkiseksi – jakamalla kokemuksiaan ja osaamistaan yksilöt ja tiimit voivat vain voittaa, mutta käytännössä se ei kuitenkaan ole vielä niin helppoa. Ehkä organisaatiokulttuuri ei ole vielä valmis. Sitä pitää kehittää edelleen.

Tutkimustulosten perusteella *ehdottaisin*, että lähitulevaisuudessa tiimien määrää tarkistettaisiin, mitä ollaan tietääkseni jo jossain määrin tekemässä. Jotta tiimeistä saataisiin paras hyöty irti, on niiden määrää supistettava ja ylläpidettävä vain sellaisia tiimejä, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle ja kyseiselle tiimille. Tiimillä tulee

olla tarkoitus, jotta siinä työskentely motivoi tiimin jäseniä ja sitouttaa jäsenet tiimin toimintaan. Se, että kukin kuuluisi maksimissaan kahteen tiimiin parantaisi mielestäni tiimien toimintaa. Näistä tuloksista on havaittavissa, että ihmiset voivat sitoutua yhteen tai kahteen tiimiin ajallisesti. Aikajohtaminen nähdään kansainvälisen tiimityön suurimpana haasteena ja ratkaisuna sille näkisin tiimien määrän rajoittamisen järkeviin mittasuhteisiin.

Myös johtajuudessa on nähtävissä omat haasteensa tiimien toiminnan kannalta. Kuten edelläkin totean, on johtajan roolilla suuri merkitys sille, miten tiimi kehittää toimintaansa ja osaamistaan. Tiimi on johtajansa näköinen. Tämän takia olisi tärkeää, että myös johtajuutta tarkasteltaisiin tarkemmin. Tiimien vetäjiksi tulisi valita motivoituneita henkilöitä, jotka ovat halukkaita kehittämään tiimiään ja motivoimaan jäseniä sitoutumaan tiimin toimintaan. Innostuneella tiimin vetäjällä on usein innostunut tiimi. Tiimin avoin ilmapiiri helpottaa osaamisen johtamista ja kehittämistä, mutta avoimuus ei synny itsestään, sen eteen on tehtävä töitä. Voidaankin kysyä mikä on sitoutumisen aste tiimiin, jossa esimerkiksi tiimihenkeä ylläpidetään vuoden aikana yhdellä kokoontumisella ja parilla sähköpostiviestillä? Tuntuu siltä, että tiimin toiminnan tarkoitusta ei todellakaan oltu sisäistetty kaikissa tiimeissä. Tiimityötä tehdään edelleen joissakin tiimeissä niistä lähtökohdista käsin, jotka olivat vallalla ennen tiimien perustamista. Toki on myös useita tiimejä, jossa toimintaa halutaan kehittää ja kehitetään kaiken aikaa tiimimäisemmäksi. Tiimihenkeä pyritään parantamaan teknologian avulla, kuten videokonferensseilla ja tiimin omilla tietokannoilla, joista kehitellään yhteistä tilaa asiakkaan kanssa. Tämän suuntainen toiminta tarvitsee onnistuakseen *työhönsä sitoutuneen ja innostuneen tiimin vetäjän*, jolla ei olisi kuitenkaan liian monta rautaa tulella saman aikaisesti. Tutkimukseen osallistuneissa tiimin vetäjissä on potentiaalia, mutta aika ja resurssit eivät tuntuneet riittävän kaiken potentiaalin esiin nostamiseen.

Tämä päättyvä projekti toimii eräänlaisena seurantana pari vuotta sitten kohdeorganisaatiossa tehdyille tiimikartoitukselle. Toteutettu tutkimus antaa yritykselle informaatiota tiimien tämän hetkisestä toiminnasta ja niiden olemassa olevasta potentiaalista. Lisäksi tutkimus mahdollistaa tiimien toiminnan elinkaaren seuraamisen ja tiimitoiminnan kehittämisen, jota voidaan hyödyntää muun muassa tiimi- ja esimieskoulutuksia suunniteltaessa ja markkinoitaessa.

LÄHTEET

- Abel, A. 2000. Skills for Knowledge Environments. *Information Management Journal*, Jul 2000, Vol. 34 Issue 3, 33-42.
- Alasoini, T. 1998. Kohti huipputiimejä – tuotantotyön organisaatiomallit murroksessa. *Aikuiskasvatus* 2/1998, 98-103.
- Alexander Hamilton Institute. 1991. Tiimityö – menestyksellinen ryhmätyötekniikka. Oy Rastor Ab, Rastor-julkaisut.
- Allee, V. 1997. Knowledge Management. Excerpt from Verna Allee's management book, *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, published Butterworth-Heinemann, 1997. Otettu: http://vernaallee.com/knowledge_mgmt.html. Tulostettu 11.10.2000.
- Allee, V. 1997. Leading Knowledge Management. Excerpt from Verna Allee's management book, *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, published Butterworth-Heinemann, 1997. Otettu: <http://vernaallee.com/page27.html>. Tulostettu 11.10.2000.
- Ambrosio, J. 2000. Knowledge Management Mistakes. *Computerworld* 07/03/2000, Vol. 34 Issue 27, 44-45.
- Andersson, C. 1994. Verkostot ja strateginen oppiminen klusterissa. *Aikuiskasvatus* 4/1994, 232-234.
- Anonymous, 2000. Are you up to speed on knowledge management? *HR Focus*, New York, Aug 2000, s. 5-8.
- Anthes, G. 1998. Learning how to share. *Computerworld*, Feb 23, 1998, 75-77. <http://computerworld.com>. Tulostettu 17.10.2000.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. *Organizational Learning: the Theory of Action Perspective*. Reading: Addison & Wesley.
- Armstrong, D. Building teams across borders. *Executive Excellence* 17(3), Mar 2000, s. 10-12.
- Attwell, G., Jennes, A. & Tomassini, M. 1997. Work-related knowledge and work process knowledge. Teoksessa: Brown, A. (ed.) *Promoting vocational education and training: European perspectives*, 47-58. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.

- Baker, M. 2000. The knowledge people. *The British Journal of Administrative Management*, Mar/April 2000, 18-20.
- Barchan, M. 1999. Capture Knowledge. *Executive Excellence*, Sep 1999, 11.
- Barnard, J. 1999. The empowerment of problem-solving teams: is it an effective management tool? *Journal of Applied Management Studies*, Jun99, Vol 9 Issue 1, 73-85.
- Beech, N. & Crane, O. 1999. High performance teams and a climate of community. *Team Performance Management* 3(5), 9 sivua.
- Birkner, L. & Birkner, R. 1998. Learning organization update. *Occupational Hazards* 60(10), Oct 1998, 157-159.
- Blackler, F. Collective Wisdom. *People Management*, 06/22/2000, Vol. 6 Issue 13, 61-62.
- Brooks, A. 1994. Power and the Production of Knowledge: Collective Team Learning in Work Organizations. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, Los Angeles, April 4-8, 1994. 14 sivua.
- Brown, J. & Gray, E. 1997. A Glossary. *The People Are the Company. Training & Development*, Dec 1997, Vol. 51 Issue 12, 28-29.
- Buhler, P. 1998. Managing the 90's: The evolving leader of today. *Supervision* 59(12) Dec 1998, 16-19.
- Burk, M. 2000. Communities of Practice. *Public Roads*, May/June 2000, Vol. 63 Issue 6, 18-22.
- Çhase, R. 1998. Feature knowledge management. The people factor. *People Management* 22 January 1998, 38.
- Davison, S. & Ward, K. 1999. *Leading International Teams*. London: Mc Graw-Hill.
- DeCarlo, D. 1999. Leading a cross-functional team. Understand how to gain and sustain commitment to the project mission. *Hydrocarbon Processing* 78(12), Dec 1999, 89-98.
- Dechant, K., Marsik, V. & Kasl, E. 1993. Toward A Model of Team Learning. *Studies in Continuing Education* 15(1).
- Deveau, D. 2000. Knowledge is businesspower. *Computing Canada*, April 14, 2000, 14-15.
- Dove, R. 1998. Where is your group intelligence? *Automotive Manufacturing & Production*, Dec 1998, 24-26.

- Dove, R. 1999. Implementing stealth knowledge management. *Automotive Manufacturing & Production*, 111(6) 1999, 16-17.
- Dunphy, D., Turner, D. & Crawford M. 1997. Organizational learning as the creation of corporate competencies. *Journal of Management Development*, 16(4) 1997, 232-244.
- Eckhouse, J. 1999. Sharing knowledge isn't easy yet. *Informationweek*, Aug 16, 1999, 99-100.
- Edwards, J. 2000. What's Your Problem? *CIO Magazine*, Sep. 1, 2000. <http://www.cio.com/archieve/> Tulostettu 6.10.2000.
- Ellström, P-E. 1997. The Many Meanings of Occupational Competence and Qualification. Teoksessa: Brown, A. (ed.) *Promoting vocational education and training: European perspectives*, 47-58. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Engeström, Y. 1999. From Iron Cages to Webs on Wind: Three theses on themes and learning at work. *Lifelong Learning in Europe 2/1999*, 101-110.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fenwick, T. 1996. *Limits of the Learning Organization: A Critical Look*. Information Analyses. U.S: Texas.
- Fleming, I. 1999. *Tiimityö*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Gardner, D. 1998. Get Smart. An immature knowledge management industry tries to overcome content chaos. *Infoworld*, April 6, 1998, 97-98. <http://www.infoworld.com>. Tulostettu 17.10.2000.
- Geber, B. 1992. From Manager into Coach. *Training* 29(2), 25-32. Perussuomennos Pia Juusela, tarkistukset ja muutokset Tapio Vaherva.
- Gerwin, D. 1999. Team empowerment in new product development. *Business Horizons*, Jul/Aug 1999, Vol 42 Issue 4, 29-39.
- Griffin, R. 1991. Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes and behaviors: A long-term investigation. *Academy of Management Journal*, 34, 425-435.
- Gronn, P. 1997. Leading for learning: organizational transformation and the formation of leaders. *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 4. 1997, 274-283.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Hackett, T. 1997. Giving Teams a Tune-Up. *HR Focus* 74 (11) 1997, 11-13.

- Hackman, J. 1987. The design of work teams. Teoksessa: Lorsch, J. (toim.) Handbook of organizational behavior, 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. Aikuiskasvatus 2/2000, 84-97.
- Hatal, W. 1999. Knowledge: The infinite resource. Executive Excellence, Sep 1999, 18-20.
- Harward Business School, 2000. Tietämyksenhallinnan neljä kompastuskiveä. Fakta 10/2000. Harward Management Update, s. 1-3. Harward Business School Publishing Corporation.
- Hennestad, B. 2000. Implementing participative management. Journal of Applied Behavioral Science, 36(3), Sep 2000, 314-336.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. 3.painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hollenbeck, J., Ilgen, D., LePine, J., Colquitt, J. & Hedlund, J. 1998. Extending the multilevel theory of team decision making. Effects of feedback and experience in hierarchical teams. Academy of Management Journal. Mississippi State, Jun 1998, 269-282.
- Holstein, J. & Gubrium, J. 1995. The Active Interview. Qualitative Research Methods Volume 37. London: SAGE Publications.
- Holt, G., Love, P. & Nesan, L.J. 2000. Employee empowerment in construction: an implementation model for process improvement. Team Performance Management: An International Journal, Vol 6 Issue ¾, 2000, 6 sivua.
- Hosking, D. 1988. Organizing leadership and skillful process. Journal of Management Studies, 25/1988, 147-166.
- Hoyt, B. 1999. Knowledge Management News. Hoyt Consulting. <http://www.kmnews.com/Editorial/km.htm>. Tulostettu 6.10.2000.
- Hut, J. & Molleman, E. 1998. Empowerment and team development. Team Performance Management, Vol 4 Issue 2, 1998, 10 sivua.
- Johnson, P., Heimann, V. & O'Neill, K. 2001. The "wonderland" of virtual teams. Journal of Workplace Learning, Vol. 13, Number 1/2001, 24-29.
- Jonninen, P. 1996. Koulutus pkt-yritysten menestystekijänä. Helsinki: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos.

- Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E., Kvist, H-H. & Paavilainen, K. 1997. Valtuutuksen aika: tiimeillä parannuksia prosesseihin. Jyväskylä: Gummerus.
- Järvenpää, S. & Leidner, D. 1998. Communication and Trust in Global Virtual Teams. JCMC 3(4) June 1998.
- Katzenbach, J. 1997. The myth of the top management team. Harvard Business Review 75(6), 82-91.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus.
- Kellner, S. & Slavin, L. 1998. The competitive strategy of mutual learning. Training and Development Jun1998, Vol. 52 Issue 6, 72-75.
- King, W. 2000. Playing an integral role in knowledge management. Information System Management, Fall 2000, Vol. 17 Issue 4, 59-63.
- Kirkman, B. & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, Feb1999, Vol 42 Issue 1, 58-84.
- Kirkman, B. & Rosen, B. 2000. Powering up teams. Organizational Dynamics, Winter 2000, Vol. 28 Issue 3, 48-64.
- Kivimäki, M. & Lindström, K. 1996. Henkilöjohtaminen sairaalaosastolla – henkilöstön näkökulma. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 8. Työterveyslaitos. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Knoll, K. & Järvenpää, S. 1998. Learning to Work in Distributed Global Teams. www.bus.utexas.edu/~jarvenpaa. Tulostettu 11.10.2000.
- Kojonkoski-Rännäli, S. 2000. Tutkimusretki taidon olemukseen ja osaajaksi kasvamiseen. Aikuiskasvatus 2/2000, 19-126.
- Koskinen, I. 1999. Tiimit ja johtamisen organisoituminen asiantuntijatyössä. Hallinnontutkimus 1/1999, 19-32.
- Kuorsalo, A. 1999. Johtamistapojen vallankumous. Ekonomi 10/1999, 8-11.
- Kvale, S. 1996. InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. London: SAGE.
- Laitinen, R. 1996. Oppivaa organisaatiota etsimässä. Ajatuksia Peter Sengen teoksesta The Fifth Discipline. Aikuiskasvatus 22/1996, 84-92.
- Lev, B. 2000. Knowledge Management: Fad or Need? Research Technology Management, Sep/Oct 2000, Vol. 43 Issue 5, 9-11.
- Linkoaho, A. 2000. Tietämyksenhallinta ja teknologia. Insight, KPMG Consultingin asiakaslehti 3/2000, 9-11.

- Lynn, G. 1998. New product team learning: Developing and profiting from your knowledge capital. *California Management Review* 4(40) 1998, 74-93.
- Madhavan, R. & Grover, R. 1998. From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, Oct 1998, 1-19.
- Malthora, Y. 1998. Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines. Published in *Maeil Business Newspaper* of February 19, 1998. <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>. Tulostettu 6.10.2000.
- Martola, U. 2000. Asiantuntijaorganisaation Knowledge Management – kokemuksia uuden toimintatavan käyttöönotosta KPMG:ssä. *Insight, KPMG Consultingin asiakaslehti* 3/2000, 8-9.
- Marquardt, M. 1997. Building the Learning Organization – examples of good practices. *Lifelong Learning in Europe* 3/1997, 179-186.
- McKenna, B. 2000. Leading edge. Widening the corporate mouth. *Information World Review*, May 2000, 16-17.
- Microsoft Energy Industry Solutions Case Staff 1999. Creating an agile learning organization. *Oil & Gas Journal*, Spring 1999, 30-33.
- Mills, A. 1999. People make it work. *Manufacturing Engineering*, Jul 1999, 120-121.
- Munro-Faure, L. 1998. Achieving Quality through Teamwork. <http://www.openhouse.org.uk/teamwork15thfeb98.htm>. Tulostettu 31.8.2000.
- Murto, K. 2000. Näkökohtia yhteisölliseen oppimiseen ja oppimaan oppimiseen. *Aikuiskasvatus* 2/2000, 142-150.
- Murto, K. 1998. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäenpää, J. 1998. Teoriaa tiimien rakentamiseen. Ydinosaamisen ja organisaation kehittäminen. *Tuohitorvi: metsäyhtymän henkilöstölehti*, 1/1998, 2-5.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Newman, A. 2000. Are you ready for knowledge management? *Training and Development*, Sep 2000, Vol. 54 Issue 9, 71-74.
- Newman, A. & Smith, M. 1999. How to create a virtual learning community. *Training & Development*, Jul 1999, Vol 53 Issue 7, 44-48.

- Niemelä, S. 1998. Elinikäinen oppiminen ja osaamisyhteiskunnan haasteet. Teoksessa: Sallila, P. & Vaherva, T. (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja, 15-29. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nord, W & Fox, S. 1997. The individual in organizational studies: the Great Dissapearing Act? Teoksessa Clegg, S., Hardyn, C. & Nord, W (toim.) Handbook of organizational studies, 148-174. London: SAGE.
- O'Connell, J. 1999. HR's next challenge: Harnessing individualism. HR Focus, New York, Jan 1999. 7-10.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Parker, G. 1997. Tiimipelaajat tiimityössä. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Partanen, I. & Wiklund, M B. 1999. Entistä tietoisempaan johtamiseen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Parry, S. 1998. Mitä onkaan kompetenssi? Yritystalous 6/1998, 15-18.
- Patton, M. 1980. Qualitative evaluation methods. London: SAGE Publications.
- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Pickett, L. 1998. Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work. Public Personel Management, Spring 1998, Vol. 27 Issue 1, 103-112.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit: organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. JTO tutkimuksia sarja 8. Oitmäki: Aavaranta.
- Piskonen, H. 1998. Timberjackin kokemus: tiimityö lisäsi vastuuta. Ahjo 23/1998, 8-11.
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1994. Competing for the future. Boston, MA Harward Business School Press.
- Randolph, A. 2000. Jos haluat lisätä omatoimisuutta, siirtele rajoja. Fakta 10/2000 Harward Management Update, 6-7.
- Rastogi, P. 2000. Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness. Human Systems Management 19(1) 2000, 39-51.
- Rauste-von Wright, M & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Robinson, R. 1996. The Learning Organization. Adult Learning, March/April 1996, s. 16-17.
- Rose, A. 1996. Examining the Fascination with the Learning Organization. Adult Learning, March/April 1996, 5

- Ruohomäki, V. & Jaakkola, M. 1999. Tiimit toimivat, mutta haasteita riittää. Teoksessa: Jaakkola, M., Ruohomäki, V. & Teikari, V. (toim.) 1999. Yhteistyöpelit tiimin kehittämisessä. Kokemuksia kentältä, 1-9. Espoo: Libella Painopalvelu Oy.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammatikasvatussarja 8. Tampereen yliopisto. Tampere: Jäljennepalvelu.
- Ruohotie, P. 1996. Professional Growth and Development in Organizations. Teoksessa: Ruohotie, P. & Grimmet, P. (ed.) 1996. Professional growth and development. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ryynänen, E. 1998. Tiimin lisäarvo yksilön ja ryhmän oppimiselle toimistotyössä. Pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteen laitos, Jyväskylän yliopisto.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1998, 5.painos. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Sarala, U. (toim.) 1993. Madaltuvat organisaatiot – itseohjautuvat pienryhmät. Kahvikerhoista oppivaan organisaatioon. Suomen Laatuپیriyhdistys Ry. Helsinki: Laatuپیiri-jaos.
- Saunders, R. 2000. Näin hankimme rahaa sillä minkä tiedämme. Fakta 8/2000, Harvard Management Communication Letter, 1-4.
- Senge, P. 1993. The Fifth Discipline. The art and practice of learning organization. London: century Business.
- Senge, P. Roberts, C., Ross, R., Smith, B. & Kleiner, A. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York: Currency.
- Simpson, G. 1995. Cooperative Learning with Adults. Don't Assume Anything! Adult Learning March/April 1995, 10-11.
- Smith, M. 1997. Are traditional management tools sufficient for diverse teams? Team Performance Management, Vol 3 Issue 1, 1997, 6 sivua.
- Stepanek, M. & Brown, J. 2000. Spread the knowhow. Business Week, 10/23/2000, Issue 3704, EB52-55.
- Stewart, T. 2000. Software preserves knowledge, people pass it on. Fortune, 09/04/2000, Vol. 142 Issue 5, 390-392.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Oulu: Oulun yliopisto.

- Thomson, S. 2000. Focus: Keeping pace with knowledge. *Information World Review*, Feb 2000, 23-26.
- Tibbets, J. et al. 1993. Team Learning. Training Packet for a Three-Session Workshop. Study of ABE/ESL Instructor Training Approaches, 58-63. Pelavin Associates, Inc., Washington DC.
- Tichy, N. & Cohen, E. 1997. Opettava organisaatio. *Yritystalous* 6/1998, 39-45.
- Trepper, C. 2000. Keep your knowledge in-house. *InformationWeek*, 09/04/2000, Issue 802, 55-61.
- Tynan, S. 1999. Best Behaviors. *Management Review*, Nov 1999, 58-61.
- Varila, J. 1999. Oppiva organisaatio-ideologiasta kehittämisen työkaluksi! 7-29. Teoksessa Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) Kohti yhteistä oppimista. Kannanottoja koulun kehittämiseen. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Vartiainen, M., Piskanen, S. & Mattson, M. 1999. Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina. Teoksessa: Alasoini, T. & Halme, P. (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta, 48-76. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Wellins, R., Byham, W. & Wilson, J. 1991. Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Englanniksi:

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL TEAMS

1. International team as a working environment

- International team – definition
- International team as working environment
- Cooperation in international team work
- Communication in teams
- International team as a team or what?

2. As a team leader in an international team

- Team leadership – what is it? definition
- Competencies and qualifications in team leadership
- Team leader as a leader – the status in team
- Problems in team leadership

3. Knowledge management in international teams

- Knowledge in team – what is it, how can you notice it?
- Team leaders' role in knowledge management
- Databases in capturing, sharing and spreading knowledge
- Communities of practice/cooperation one way to get and give more information?

Suomeksi:

KANSAINVÄLISEN VIRTUAALITIIMIN OSAAMISEN JOHTAMINEN

1. Kansainvälinen tiimi työympäristönä

Kansainvälinen tiimi – määritelmää
Kansainvälinen tiimi työympäristönä
Yhteistyö kansainvälisessä tiimissä
Kommunikaation merkitys tiimissä
Onko kansainvälinen tiimi 'tiimi' vai jokin muu?

2. Tiimin vetäjänä kansainvälisessä tiimissä

Tiimin vetäjä – mitä se on?
Tiimin vetäjän osaaminen – millaista osaamista vaaditaan?
Tiimin vetäjä johtajana – status tiimissä
Ongelmia tiimin vetäjäydessä

3. Osaamisen johtaminen kansainvälisessä tiimissä

Tiimin osaaminen – mitä se on, miten sen huomaa?
Tiimin vetäjän rooli osaamisen johtamisessa
Tietokannat osaamisen ja tiedon vangitsemisessa ja jakamisessa
Käytännön yhteisöt ja yhteistyö väylänä tiedon ja osaamisen levittämiselle