

1371

TIIMEISTÄ TIIMIORGANISAATIOON

Tiimien sisäiset ja tiimien väliset yhteydet
tietoliikennealan yrityksessä

Päivi Talkkari
Eija Valkonen

Kasvatustieteen pro gradu - tutkielma
Kevät 1999
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Talkkari, P. & Valkonen, E. 1999. TIIMEISTÄ TIIMIORGANISAATIOON. Tiimien sisäiset ja tiimien väliset yhteydet tietoliikennealan yrityksessä. Kasvatustieteen pro gradu - työ. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.

Yksittäisten tiimien toimivuus ei takaa organisaation tehokkuutta vaan se edellyttää tiimien verkostoitumista toisiinsa ja toimintaympäristöönsä sekä kollektiivista oppimista. Organisaation toimintakyvyn kehittämiseksi onkin panostettava tiimien yhteistyöhön ja organisaation eri osien integroimiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation tiimityön toimivuus ja tiimiorganisaation kehitysedellytykset tietoliikennealan yrityksessä. Tutkimuksessa tarkasteltiin tiimityön ihanteiden toteutumista, kehitystarpeita ja tiimien kehitysvaiheita. Lisäksi selvitettiin, millaiset edellytykset organisaatio tarjoaa kollektiiviselle oppimiselle ja tiimiorganisaation kehittymiselle. Organisaatiossa työskenteli 36 henkilöä: tuotantohenkilöstö muodosti neljä tiimiä, joiden jäsenmäärät vaihtelivat kolmesta kymmeneen, lisäksi kahdeksan henkilöä työskenteli esimies- ja tukitoimintotehtävissä. Tutkimus toteutettiin tukitoimintohenkilöiden ja esimiehen haastatteluilla sekä työntekijöille tehdyllä kyselyllä.

Tutkimuksessa havaittiin tiimin sisäisen toiminnan kehittyvän nopeammin kuin tiimien yhteistyön. Mikään kohdeorganisaation tiimeistä ei ollut kehittynyt korkean suoritustason tiimiksi. Lähimpänä tiimityön ihanteiden toteutumista oltiin työntekijöiden pätevyydessä. Vahvuuksia oli myös työntekijöiden sitoutumisessa, vuorovaikutuksen avoimuudessa ja työssäoppimisessa. Tiimiorganisaation edellytykset - tiimien verkostoituminen, sujuva tiedonkulku ja osaamisen jakaminen sekä yhdessä oppiminen - eivät vielä toteutuneet niin hyvin kohdeorganisaatiossa, että voitaisiin puhua tiimiorganisaatiosta. Palautteenannon puutteellisuus, osaamisen kapea-alaisuus ja yksilöllisyyden korostaminen vaikeuttivat tiimityötä. Tiimioppiminen oli vähäistä, mutta organisaation toiminnan puitteita oltiin kehittämässä tiimityötä ja oppimista tukeviksi.

Tulevaisuudessa kohdeorganisaation tulisi aikaisempaa enemmän panostaa yhdessä oppimiseen jokapäiväisessä työssä, lisätä työnkiertoa ja nimetä tiimeille vetäjät. Tiimien ja organisaation päämäärät ja tavoitteet tulisi määritellä itse ja aikaisempaa selkeämmin. Tiimien välistä yhteistyötä ja kommunikointia olisi tuettava tiedonkulun parantamiseksi, toimintakokonaisuuden ymmärtämiseksi ja verkostoitumisen edistämiseksi. Tiimiorganisaatioksi kehittyminen edellyttää myös tiimien itseohjautuvuuden, suorien asiakaskontaktien ja yhteistyön lisäämistä.

Avainsanat: tiimit, tiimityö, tiimiorganisaatio, verkostoituminen, kollektiivinen oppiminen, oppiva organisaatio

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	UUDENLAISET TOIMINTATAVAT TYÖELÄMÄSSÄ	8
2.1	Työelämän haasteet ja niihin vastaaminen	8
2.2	Oppiva organisaatio sateenvarjo - käsitteenä	9
2.3	Tiimit osana oppivaa organisaatiota	12
2.3.1	Tiimityön edut	13
2.3.2	Tiimityön varjopuolia	16
2.4	Tiimiorganisaatio: verkostoituminen organisaation sisällä	17
2.4.1	Verkostoituminen toimintatapana	17
2.4.2	Tiimiorganisaatio	19
2.5	Organisaatioiden välinen verkostoituminen	20
3	TIIMIN KEHITTYMINEN JA TOIMINTA	23
3.1	Tiimien toimivuuden edellytyksiä	23
3.1.1	Tiimin päämäärä, toimintatapa ja tehtävä ..	24
3.1.2	Tiimin jäsenten sitoutuminen ja osaaminen	28
3.1.3	Ilmapiiri, tiedonkulku ja verkostoituminen .	30
3.1.4	Organisaation ja johdon tuki	33
3.1.5	Tiimin kokoaminen ja roolit	36
3.2	Tiimien toimivuutta kuvaavia malleja	39
3.3	Tiimin kehittyminen	41
3.3.1	Tiimin kehitysvaiheet	41
3.3.2	TORI-teorian mukainen kehittyminen kypsäksi tiimiksi	47
4	RYHMÄPROSESSIT RYHMÄN MUODOSTUMISESSA JA TOIMIN- NASSA	49

4.1	Ryhmään liittyminen	50
4.2	Ryhmän rakenne ja muotoutuminen	51
4.2.1	Vetovoima ja yhteenkuuluvuus	52
4.2.2	Normit, roolit, status ja sosiaalinen paine ..	55
4.3	Ryhmän johtajuus	57
4.4	Ryhmätoiminnan riskit	59
5	RYHMIEN VÄLISET SUHTEET	62
5.1	Tiimijärjestelmä	62
5.2	Ryhmät kontekstissaan	63
5.3	Ryhmien välisiin yhteyksiin vaikuttavia tekijöitä	64
5.4	Ryhmien väliset ongelmat	67
5.4.1	Ryhmien välisten ongelmien syitä	67
5.4.2	Yhteistyön ongelmien vaikutukset ryhmien väli- siin suhteisiin	68
5.4.3	Yhteistyön ongelmien vaikutukset ryhmän sisäi- siin suhteisiin	70
5.4.4	Ryhmien välisen kilpailun ja konfliktien käsitte- ly	71
6	KOLLEKTIIVINEN OPPIMINEN TIIMISSÄ JA ORGANISAATIOSSA	74
6.1	Yhteistoiminnallinen oppiminen	76
6.2	Tiimioppiminen	78
6.3	Organisaation oppiminen	82
7	VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO	87
8	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	89
9	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	91
9.1	Kohdeorganisaatio	91
9.2	Tutkimusmenetelmät	92

	9.3	Tutkimusaineiston analyysi	93
	9.3.1	Keskiarvotarkastelu ja osioanalyysi	93
	9.3.2	Ryhmävertailut	96
10		TULOKSET	98
	10.1	Tiimityön ihanteiden toteutuminen	98
	10.1.1	Vahvat osa - alueet tiimien toiminnassa ...	98
	10.1.2	Tiimien ilmapiiri	105
	10.1.3	Tiimien tehokasta toimintaa edistävät organisaa- tiotekijät	106
	10.2	Tiimityölle tyypilliset ongelmat organisaatiossa	109
	10.2.1	Tiimien välinen yhteistyö	118
	10.2.2	Käsitykset visiosta, päämäärästä ja tavoitteista	122
	10.3	Tiimien toiminnan kuvaaminen kehitysvaihejaottelun pohjalta	124
	10.4	Kollektiivisen oppimisen edellytykset	127
	10.5	Tiimit ja tiimiorganisaatio	131
11		DISKUSSIO	133
	11.1	Tulosten yhteenveto	133
	11.2	Tuloksista kehittämisehdotuksiin ja jatkotutkimuksiin .	134
	11.3	Tutkimuksen arviointia	137
		LÄHTEET	139
		LIITTEET	148

1 JOHDANTO

Tiimityö on ollut 90 - luvun muoti-ilmiö työelämässä. Sitä on pidetty ratkaisuna hyvin monenlaisiin organisaatioiden ongelmiin ja saatettu käyttää ilman harkintaa ja suunnitelmallisuutta. Tiimityön tuloksia ja tulevaisuuden kehitystavoitteita on alkuhuuman jälkeen pohdittu aikaisempaa kriittisemmin. Vaikka tiimien tehokkuutta on tutkittu paljon, tiimien väliset yhteydet ja organisaation sisäinen verkostoituminen ovat jääneet vähäiselle huomiolle. Yksittäisten tiimien toimivuus ei takaa oppivan tiimiorganisaation syntymistä, vaan se edellyttää myös tiimien keskinäistä integraatiota ja suoria yhteyksiä toimintaympäristöön (Lawler 1992; Senge 1990; Virkkunen 1994). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimien toimivuuden lisäksi tiimiorganisaation kehitysedellytyksiä keskisuomalaisessa tietoliikennealan yrityksessä.

Tutkimuksen viitekehyksessä on kaksi pääteemaa: oppiva organisaatio ja ryhmien sosiaalipsykologinen tarkastelu. Oppiva organisaatio kokoaa yhteen tiimityön, verkostoitumisen ja tiimiorganisaation käsitteet. Sosiaalipsykologinen tarkastelu auttaa ymmärtämään ryhmän toimintaa ja ryhmien välisiä suhteita. Laaja viitekehys mahdollistaa tiimien ja tiimiorganisaation tarkastelun useista näkökulmista sekä antaa välineitä organisaation kehittämiseksi. Organisaation jäsenet voivat tulkita ja jäsentää omia kokemuksiaan viitekehyksen valossa.

Verkostoitumista ei tarkastella pelkästään sosiaalisena verkostona tai kommunikaatioverkostona vaan toiminnan yleisenä organisointitapana, jossa toteutuvat samat periaatteet kuin tiimityössä ja oppivassa organisaatiossa (esim. Katzenbach & Smith 1993, 5; Virkkunen 1994). Tällöin kehityskulku jatkuu tiimeistä integroituneeksi tiimiorganisaatioksi/verkostoksi, joka on oppivan organisaation käytännön ilmentymä. Pisimmälle vietynä verkostoituminen toteutuu myös organisaatioiden välisissä suhteissa (esim. Gomes-Casseres 1994; Grandori & Soda 1995).

Oppivassa organisaatiossa opitaan sekä yksilöiden, tiimien että organisaation tasolla (vrt. kollektiivinen oppiminen). Kollektiivinen oppiminen on yhdessä oppimista, jota tapahtuu

tiimeissä, tiimien välillä, organisaation eri osien ja tasojen välillä sekä organisaation ja toimintaympäristön välillä (esim. Powell, Koput & Smith - Doerr 1996; Swieringa & Wierdsma 1992, 74). Organisaation toimintatavat ja kulttuuri - mm. johtamistyyli, palkitsemiskäytännöt ja päämäärät - luovat puitteet tiimeissä ja organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle sekä tiimien tehokkaalle toiminnalle. Tiimien toimivuus ja kehittyminen edellyttää työntekijöiden pätevyyttä ja sitoutumista, työssäoppimista, vuorovaikutuksen avoimuutta, tiedonkulun toimivuutta ja verkostoitumista (esim. Katzenbach & Smith 1993; Lawler 1992; Senge 1990).

Tiimien ja tiimiorganisaation toimivuutta voidaan tarkastella myös ryhmäprosessien näkökulmasta. Yksilöiden sosiaaliset motiivit (Hogg & Abrams 1993, 180 - 182; Moreland, Levine & Cini 1993, 118), ryhmää kohtaan tunnettu vetovoima (Dimock 1987, 25; Shaw 1981, 82) ja ryhmän yhteenkuuluvuus (esim. Hogg 1993; Shaw 1981, 213) auttavat tunnistamaan ja selittämään myös tiimien ongelmia ja vahvuuksia. Epäluulot, pelot, stereotyyppiset käsitykset muiden ryhmien jäsenistä ja kilpailu ryhmien välillä (esim. Schein 1988, 172, 176; Stephan & Stephan 1985; Wilder & Shapiro 1989) voivat selittää myös tiimien välisten suhteiden toimimattomuutta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, täyttävätkö kohdeorganisaation tiimit ja niiden toiminta kirjallisuuden määrittelemät todellisen tiimin ja tiimityön tunnusmerkit. Tutkimuksessa kartoitettiin myös kollektiivisen oppimisen ja tiimiorganisaatioksi kehittymisen edellytykset kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena oli auttaa organisaatiota kohdentamaan käytännön kehittämistoimenpiteet niille tiimityön alueille, jotka jarruttivat tiimityön kehittymistä. Organisaation tilanteesta kerättiin tietoa työntekijöille suunnatulla kyselyllä sekä tukitoimintohenkilöiden ja esimiehen haastatteluilla.

2 UUDENLAISET TOIMINTATAVAT TYÖELÄMÄSSÄ

2.1 Työelämän haasteet ja niihin vastaaminen

Työelämän muutokset, jotka liittyvät markkinoihin, työntekijöihin ja informaatioteknologiaan, ovat pakottaneet organisaatiot muuttamaan toimintatapojaan. Markkinat ovat kansainvälistyneet ja vapautuneet, kysynnästä on tullut eriytynyttä ja entistä vaativampaa ja tuotantoa ohjaa asiakaskeskeisyys ja laatu. Työn mielekkyydestä on tullut työmotivaation perusta: työntekijät odottavat työltään yhä enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä, mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja uralla etenemiseen. Tietotekniikan ja informaatioteknologian valtava kehitys on johtanut maailmanlaajuisen verkostoitumiseen sekä valtavaan tietotulvaan ja tiedon nopeaan vanhenemiseen. (Julkunen & Nätti 1994, 21; Ruohotie 1996, 10 - 12; Sarala 1988, 36; Sarala & Sarala 1996, 27; Stähle 1995.)

Organisaatioiden on opittava entistä enemmän ja nopeammin säilyttääkseen kilpailukykyssä tässä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Selviytyminen tällaisissa olosuhteissa edellyttää organisaatiolta paitsi reagointia ulkoisiin muutoksiin myös aktiivista itsensä ja toimintaympäristönsä muuttamista: oppimista on tapahduttava jatkuvasti niin yksilöiden kuin organisaationkin tasolla. Muutosvalmius ja joustavuus on pyritty saavuttamaan mm. hajauttamalla päätöksentekoa, siirtymällä itseohjautuviin tiimeihin ja lisäämällä henkilöstön ymmärtämystä yrityksen toiminnasta kokonaisuutena ja heidän sitoutumistaan yrityksen toimintaperiaatteisiin. Organisaatiot ovat myös siirtyneet verkostomaiseen toimintatapaan, jolla pyritään turvaamaan mahdollisimman sujuva informaation kulku organisaation ja sen toimintaympäristön välillä. (Bennett & O'Brien 1995; Ojala 1996, 20, 25 - 26; Sarala 1988, 37 - 39; Sarala & Sarala 1996, 28; Stähle 1995.)

Toimintamalleja työelämän haasteiden ratkaisemiseksi, perinteisen organisaatorakenteen rajojen ylittämiseksi ja eri alojen asiantuntemuksen yhdistämiseksi on etsitty tiimityön, oppivan organisaation ja verkostoitumisen viitekehyksistä (Virkkunen 1994). Organisaati-

on osat noudattavat toiminnassaan samoja periaatteita kuin organisaatio kokonaisuudessaankin (Schein 1988, 237). Tiimiä voidaankin pitää pienisorganisaationa, organisaation perusyksikkönä, joka parhaimmillaan toteuttaa toiminnassaan oppivan organisaation periaatteita. Tiimit voivat verkostoituessaan muodostaa tiimiorganisaation, joka voidaan nähdä oppivan organisaation käytännön ilmentymänä. Virkkunen (1994) luonnehtii tiimien, verkostoitumisen ja oppivan organisaation yhteyttä seuraavasti:

“ (...) kysymys ei ole vain yhtä aikaa ajankohtaisiksi tulleista uusista ratkaisumalleista tai edes toisiaan täydentävistä ratkaisuista, vaan joukosta toisiaan edellyttäviä uusia organisoinnin periaatteita.”

Katzenbach ja Smith (1993) pitävät tiimejä mahdollisuutena integroida lyhyentähtäyksen suoritustavoitteet ja jatkuva organisaation kehittäminen ja oppiminen. Tiimit muuntavat organisaation päämäärän tai tarkoituksen käytännön suoritustavoitteiksi. Kehittäessään taitoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tiimin oppimisesta tulee jatkuvaa, jolloin tiimi toteuttaa oppivan organisaation periaatetta. (Katzenbach ja Smith 1993, 5.)

2.2 Oppiva organisaatio sateenvarjo - käsitteenä

Oppivasta organisaatiosta ja organisaation oppimisesta voidaan puhua silloin, kun organisaatiossa erillisten yksilöiden ja ryhmien toiminta nivoutuu yhteen ja toimintakokonaisuus kehittyy yhteisöllisenä toimintana (Sarala 1988, 37 - 38, 131). Oppimista on siis tapahduttava niin yksilöiden, ryhmien kuin organisaationkin tasolla. Saralan (1988) oppivan organisaation määritelmä korostaa oppimisen kollektiivista luonnetta ja synergiaa, joka voi syntyä toimintojen nivoutumisen tuloksena. Samalla hänen määritelmänsä pitää sisällään oppivan organisaation ehkä suurimman ongelman: miten yksilöiden oppimisesta päästään kollektiiviseen oppimiseen.

Sen lisäksi, että oppimisen tulisi olla kollektiivista, oppimisprosessin on autettava organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa, jotta voitaisiin puhua organisaation oppimisesta (Ojala 1996, 139). Senge (1990, 3) määrittelee oppivan organisaation olevan “organisaatio, jossa ihmiset jatkuvasti laajentavat kapasiteettiaan haluamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi; missä vaalitaan uusia, laajempia ajattelumalleja; missä vallitsevat yhteiset pyrki-

mykset ja ihmiset jatkuvasti opettelevat oppimaan yhdessä”. Hänen mallinsa ydinperiaatteena on *systemiajattelu*, asioiden välisten monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen ja asioiden taustalla vaikuttavien rakenteiden hahmottaminen (Senge 1990, 68 - 71). Tämän lisäksi oppivan organisaatio kehittyminen vaatii jäseniltään *henkilökohtaista hallintaa*, joka tarkoittaa paitsi kompetenssia myös luovaa elämänsäntettä sekä todellisuuden selkeää, realistista tulkintaa ja omien tavoitteiden ja vision jatkuvaa kohdentamista (Senge 1990, 141, 168). Kolmantena oppivan organisaation elementtinä ovat *ajattelumallit*, aikaisempien kokemusten ja tietojen pohjalta muodostuneet, kehittyvät sisäiset edustukset tapahtumista ja asioista (Senge 1990, 174 - 176, 185). Neljännen elementin, *jaetun vision*, tehtävänä on luoda yhteinen identiteetti ja kohdentaa toimintoja sekä toimia energialähteenä oppimiselle (Senge 1990, 203 - 218). Viidenneksi oppiva organisaatio edellyttää *tiimioppimista*, tiimin kykyä toimia yhdessä, yhdistää jäsentensä potentiaalit ja laajentaa oppimaansa myös muihin tiimeihin (Senge 1990, 233 - 237).

Sengen ajatukset oppivasta organisaatiosta ovat heijastuneet myös Gephartin, Marsickin, Burenin ja Spiron (1996) sekä Marsickin ja Watkinsin (1996) luonnehdintoihin. Heidän kuvauksensa ilmentävät Sengen kuvausta konkreettisemmin, millaisia vaatimuksia oppiva organisaatio asettaa organisaation toiminnoille. Oppivassa organisaatiossa organisaation piirteet ja työyhteisön käyttämät järjestelmät ja toimintaperiaatteet mahdollistavat organisaation oppimisen (Ojala 1996, 139).

Jatkuva oppiminen systeemin tasolla mahdollistuu jakamalla opittua, siirtämällä tietoa sekä integroimalla oppiminen organisaation rutiineihin ja toimintoihin. Organisaatio ja sen johto tukee yhteistoimintaa ja tiimioppimista ja takaa jatkuvia oppimismahdollisuuksia yksilöille ja tiimeille. Organisaatiossa vallitsee tällöin *oppimiskulttuuri*, joka kannustaa oppimiseen ja luovuuteen. Samansuuntaisesti vaikuttaa myös *joustavuutta ja kokeilua korostava ilmapiiri*, joka edistää innovatiivisuutta, ideoiden kehittelyä ja testaamista sekä riskien ottamista. (Gephart ym.1996; Marsick & Watkins 1996.) Yhteisön jäsenten hyvinvoinnin, oppimisen ja kehittymisen arvostaminen ja tukeminen kuvastaa oppivan organisaation *ihmiskeskeisyyttä* (Gephart ym.1996).

Tiedon tuottaminen, jakaminen ja tallentaminen on järjestetty oppivassa organisaatiossa niin, että tiedot ovat kaikkien saatavilla nopeasti. Tiedonkulun avoimuus pyritään turvaamaan myös organisaation ja sen ympäristön välille. (Gephart ym.1996; Marsick & Watkins 1996.) Kitkaton informaation kulku edellyttää osallistujilta kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja, kykyä keskustella ja käydä dialogia. *Kriittinen, systeeminen ajattelu* puolestaan merkitsee asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden ja yhteyksien sekä toimintojen taustalla vallitsevien oletusten tunnistamista. (Gephart ym.1996; Marsick & Watkins 1996; Senge 1990, 68 - 69.) *Kollektiivista visiota* tarvitaan suuntaamaan yksilöiden ja tiimien pyrkimyksiä ja toimintaa sekä luomaan yhteistä identiteettiä organisaatiolle (Marsick & Watkins 1996; Senge 1990, 206, 208).

Saralan ja Saralan (1996) oppiva laatuorganisaatio on edellisiä määritelmiä monipuolisempi: siinä pyritään yhdistämään laatujohtaminen, toimintaprosessien kehittäminen ja oppivan organisaation toimintamallin parhaat puolet kokonaisvaltaiseksi kehittämisohjelmaksi. Oppivan laatuorganisaation periaatteet ovat:

- asiakaskeskeisyys
- jatkuva laadun kehittäminen tietoisena oppimisprosessina
- henkilöstön aktiivinen, itseohjautuva kehittämistoiminta ja oppimisen tukeminen
- toimintajärjestelmien, toimintojen ja rutiinien kyseenalaistaminen ja innovaatiot
- kehittyvät työryhmät ja verkostot kehittämisprosessien toteuttajina (Sarala & Sarala 1996, 69).

Oppiva organisaatio - mallin ja sen taustaoletusten realistisuudesta on keskusteltu paljon (mm. Sarala & Sarala 1996; Senge 1990). Oppivaa organisaatiota voidaan pitää ideaalimallina, tavoitteena, joka ohjaa oppimista ja kehittämistä (Senge 1990, 11). Oletus koko henkilöstön työhön sitoutumisesta on jossain määrin epärealistinen, sillä työorientaatioita on monenlaisia. Monet käsittävät työn välineelliseksi eivätkä halua uhrautua työlleen kokonaan. Jatkuva oppiminen ja kehittymisen halu ovat yleisiä päämääriä, joihin kaikki eivät ole halukkaita panostamaan psyykkisiä ja fyysisiä resurssejaan. Toisaalta oppiva organisaatio edellyttää vallan jakamista ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämistä, mikä on vastoin vallitsevaa johtamiskulttuuria. Johto ei välttämättä halua panostaa koko henkilöstön oppimiseen, koska henkilöstön kehittämiseen investoiminen ei

tuota nopeasti ja yksiselitteisesti mitattavaa hyötyä eivätkä he halua riskeerata asemansa tuomaa valtaa, auktoriteettia ja palkkioita. (Lawler 1992, 329, 332; Sarala & Sarala 1996, 63 - 64.)

2.3 Tiimit osana oppivaa organisaatiota

Tiimiorganisaatio on yksi keino luoda joustava ja kehittymiskykyinen toimintatapa nopeasti muuttuvissa olosuhteissa: se ei ole itsetarkoitus, vaan työkalu tietynlaisen ongelman ratkaisemiseksi. Tiimiorganisaatioon ja tiimityöhön siirtyminen on hyödyllistä organisaatiolle, mikäli nykyiset ja tulevat toiminnan haasteet, yhteinen päämäärä ja tuotannon kriittiset kohdat edellyttävät yhteistyötä ja ihmisten erilaisten kykyjen, kokemusten ja näkökulmien yhdistämistä. Tiimityö merkitsee organisaation toimintakulttuurin hallittua muuttamista yksilöpainotteisuudesta yhteistoiminnalliseen toimintatapaan. (Jutila, Järvelin, Kilpi, Kvist & Paavilainen 1996, 22, 32; Katzenbach & Smith 1993, 9, 15; Sarala & Sarala 1996, 156, 159 - 160; Schein 1988, 166.)

Tiimi on määritelty pieneksi ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja suoritustavoitteisiin, jotka opettelevat toimimaan yhdessä yhteisen toimintamallin mukaisesti ja joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka he pyrkivät yhdistämään synergian saavuttamiseksi (Katzenbach ja Smith 1993, 14-15, 21, 45; Senge 1990, 236; Pinchot & Pinchot 1996, 213, 228). Lisäksi tiimin toiminnalle on tyypillistä yhteisvastuu suorituksista, yhteiset ajattelumallit ja merkitykset sekä yhteinen kieli, jotka syntyvät ryhmän keskinäisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tuloksena (Katzenbach & Smith 1993, 14 - 15; Pinchot & Pinchot 1996, 213, 228; Ruohotie 1996, 46; Senge 1990, 204, 242, 269).

Lawler (1992) ja Jutila ym. (1996) painottavat itseohjautuvuuden merkitystä tiimien toiminnassa. Lawler määrittelee työtiimin työntekijöiden ryhmäksi, jolla on tehtävään jokin työkokonaisuus tai merkityksellinen osa siitä, joka saa työstään palautetta ja voi huomattavan itsenäisesti päättää toiminnan suorittamisesta. Tiimien toiminta perustuu työntekijöiden osallistumiseen, heidän valtansa lisäämiseen ja avoimeen tiedonkulkuun.

Itseohjautuvien tiimien muodostamalle tiimiorganisaatiolle on tyypillistä matala organisaatorakenne. (Lawler 1992, 88, 96, 314.)

Lawlerin (1992) työtiimi noudattaa toiminnassaan seuraavia periaatteita. Työtiimi kontrolloi tuotantoprosessia ja on vastuussa sen panoksista ja tuotoksista sekä omaa työprosessia koskevasta päätöksenteosta. Tiimin jäsenyys ei ole vapaaehtoista, vaan kaikki tietyn prosessin tai alueen työntekijät kuuluvat siihen. Jäsenet koulutetaan useisiin tehtäviin tiimissä ja he hoitavat osan aikaisemmin johdolle kuuluneista tehtävistä. Johto toimii palautteen antajana ja tiimin kehittymisen tukijana. Olennainen osa työtiimin toimintaa ovat kokoukset, joissa sovitaan aikatauluista sekä tarkastellaan toiminnan tuloksia ja prosesseja. Oikeassa työtiimissä palkkiot perustuvat tietoihin ja osaamiseen, eivät asemaan tai statukseen. (Lawler 1992, 90 - 95.)

2.3.1 Tiimityön edut

Työn organisoinnin uusilla muodoilla, myös tiimityöllä, pyritään tuottamaan etua niin organisaatiolle, työntekijöille kuin asiakkaillekin. Tiimityöllä on voitu lisätä tuotannon tehokkuutta ja joustavuutta sekä parantaa laatua, koska se on vähentänyt virheellisten tuotteiden ja tuotannon keskeytysten määrää, tehostanut tuotannon ajoitusta, palautteenantoa, työntekijöiden osaamisen yhdistämistä ja tavoitteiden asettamista. Työntekijöiden poissaolot sekä vaihtuvuus voivat myös vähentyä. Tiimien suorat kontaktit asiakkaisiin ovat mahdollistaneet asiakkaan osallistumisen tuotteen ja palvelun tuottamiseen suunnitteluvaiheesta alkaen, mikä puolestaan on lisännyt asiakastyytyväisyyttä. (Jutila ym. 1996, 18, 22 - 25; Katzenbach & Smith 1993, 5; Lawler 1992, 98; Mueller 1994; Pinchot & Pinchot 1996, 214 - 216; Sarala & Sarala 1996, 158; Schein 1988, 143.) Bankerin, Fieldin, Schroederin ja Sinhan (1996) pitkittäistutkimuksessa tutkittiin tiimien vaikutusta tuotantoon elektromekaanisella kokoamistehtaalla. Sekä laadun että työvoiman tuottavuuden todettiin parantuneen tehtaalla tiimien muodostamisen jälkeen. Yksittäisiä tiimejä tarkasteltaessa erot olivat kuitenkin suuria: laadussa ja tuottavuudessa ei havaittu parantumista tiimissä, jonka jäsenten välillä oli konflikteja tutkimuksen aikana, sen sijaan ryhmässä, jossa oli korkea koheesio, sekä laatu että tuottavuus parani tiimien muodostamisen jälkeen. (Banker ym. 1996.)

Tiimejä käyttämällä on voitu entistä tehokkaammin hyödyntää koko henkilöstön kapasiteettia sekä tehostaa yhteistoimintaa. Yhdistämällä jäsentensä potentiaalit ja oppimalla kollektiivina tiimi pystyy tuottamaan uusia ratkaisuja, innovaatioita, joihin tiimin jäsenet eivät yksinään olisi pystyneet. Erityisesti nopeasti muuttuvassa, monimutkaisessa toimintaympäristössä, jossa ongelmanratkaisu vaatii kriittisyyttä ja luovuutta, yhteistoiminnallisella oppimisella voidaan saavuttaa parempia tuloksia kuin yksin toimimalla. Itsenäisesti toimivat tiimit ja avoin viestintä niin organisaation sisäisissä kuin ulkoisissakin suhteissa ovat myös lisänneet toiminnan joustavuutta ja innovatiivisuutta. (Jutila ym. 1996, 22 - 25; Ruohotie 1996, 107, 111, 114; Sarala & Sarala 1996, 143 - 144; Senge 1990, 237, 242 - 248.) Qin, Johnson ja Johnson (1995) osoittivat tutkimuksessaan, että yhteistyössä, johon liittyivät ryhmän jäsenten kesken jaetut tavoitteet, keskinäiset palkkiot, jaetut voimavarat ja toisiaan täydentävä roolit, pystyttiin ratkaisemaan ongelmia paremmin kuin kilpailevissa suhteissa.

Työntekijöiden kannalta tiimityön edut liittyvät työtyytyväisyyden, työmotivaation, yhteishengen ja ilmapiirin parantumiseen sekä tiimin jäsenten aineellisen ja henkisen hyvinvoinnin turvaamiseen (Mueller 1994; Pirnes 1995, 19). Lisäksi tiimityö tarjoaa henkilöstölle hierarkista organisaatiota paremmat mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon, enemmän vaikutusvaltaa ja vastuuta (Dimoch 1987, 24; Jutila ym. 1996, 25 -26). Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa tiimin toimintaan lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja tukee toiminnan kehittämistä. Sellaiset päätökset, joihin työntekijät ovat itse voineet vaikuttaa, hyväksytään myös helpommin. (Lawler 1992, 262; Lindström & Kiviranta 1987, 21, 62; Ruohotie 1996, 113.)

Tiimityö mahdollistaa tiimien ja yksittäisten työntekijöiden tarpeiden yhteensovittamisen organisaation ja tuotannon vaatimusten kanssa. (Jutila ym. 1996, 25 - 26; Lawler 1992, 248; Schein 1988, 152.) Useimmilla ryhmillä onkin sekä muodollisia, organisaation toimintaan liittyviä tehtäviä, että epämuodollisia, yksilöiden tarpeiden tyydyttämiseen liittyviä tehtäviä. Työntekijä voi saada tyydytystä haasteellisesta työstä, vastuusta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Kun ryhmä tyydyttää myös jäsentensä psyykkisiä tarpeita, jäsenet tuntevat ryhmäänsä kohtaan suurempaa lojaalisuutta, luottamusta, sitoutuneisuutta ja ovat valmiita panostamaan voimakkaammin organisaation tavoitteiden

saavuttamiseen. Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen on siten myös organisaation etu. (Katzenbach & Smith 1993, 43; Lawler 1992, 99; Mueller 1994; Schein 1988, 152, 250.)

Cohen ja Ledford (1994) tutkivat itseohjautuvien tiimien tehokkuutta telekommunikaatioyhtiössä ja havaitsivat, että tehokkuus ja työelämän laatu olivat itseohjautuvissa (*self-managing*) tiimeissä korkeampia kuin samankaltaista työtä tekevissä, perinteisellä tavalla johdetuissa ryhmissä. Itseohjautuvien tiimien jäsenet olivat tyytyväisiä työhönsä ja ryhmäänsä ja heidän mielestään työ tyydytti kasvamisen tarpeita ja sosiaalisia tarpeita. Itseohjautuvien tiimien jäsenet olivat havainneet parannuksia toiminnassaan enemmän kuin perinteisesti johdettujen tiimien jäsenet. Cohen ja Ledford totesivat, että pysyvimmät ja voimakkaimmat vaikutukset itseohjautuvien tiimien toiminnassa näkyivät tehtävistä suoriutumisessa, tuottavuudessa ja laadussa, jotka olivat olleet kehittämistoimenpiteiden tavoitteina. Sen sijaan itseohjautuvien tiimien käytöllä ei ollut epäsuoria vaikutuksia turvallisuuteen, työntekijöiden terveyteen tai poissaoloihin. Ryhmien välillä ei myöskään ollut eroja asiakastytyväisyydessä tai organisaatioon sitoutumisessa. Tutkijat selittivät positiivisten sivuvaikutusten vähäisyyden sillä, että organisaation eri toimintoihin vaikuttavat eri tekijät, jolloin tehokkuus parani vain niiden ulottuvuuksien osalta, joihin oli pyritty vaikuttamaan suoraan interventiolla. (Cohen ja Ledford 1994.)

Mueller (1994) havaitsi tutkiessaan tiimejä suurilla autotehtailla, että samalla teollisuudenalalla toimivissa yrityksissä tiimityö oli toteutettu eri tavoin: tiimityö perustui joko osallistumisorientoituneisiin tiimeihin (*involvement - oriented*) tai tuottavuusorientoituneisiin hierarkkisiin tiimeihin (*productivity - oriented hierarchial*). Yrityksen sisäiset voimavarat, hallinnolliset perinteet, organisaation johtamistyyli ja organisaatiokulttuuri, vaikuttavat siihen, millaisia tavoitteita tiimityölle asetetaan ja millaiseksi tiimityö muodostuu kussakin organisaatiossa. Mueller painottaa sitä, että organisaation voimavarat määräävät sen, keskittykö organisaatio tavoittelemaan tiimityöllä taloudellisia, sosiaalisia vai kulttuurisia hyötyjä. Yrityksissä, joissa on perinteisesti sovellettu keskitettyä, hierarkkista päätöksentekoa, keskitytään todennäköisesti tiimityön taloudellisiin tavoitteisiin ja tiimityö organisoidaan hierarkkisesti. Tämä kuitenkin johtaa siihen, että sosiaaliset ja

organisaatiokulttuuriin liittyvät tavoitteet jäävät taka-alalle ja työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen jäävät vähäisiksi. (Mueller 1994.)

2.3.2 Tiimityön varjopuolia

Tiimityön edut eivät aina toteudu odotetulla tavalla. Tiimit eivät ole ratkaisu kaikkiin organisaation ongelmiin, ne eivät myöskään aina paranna tulosta. Väärin käytettyinä tiimit voivat olla taloudellinen rasite ja haitata organisaation toimintaa. (Katzenbach & Smith 1993, 24; Sinclair 1992.) Tiiviin ryhmätyöskentelyn, vastuun ja oppimispaineiden on todettu aiheuttaneen stressiä, henkistä raskautta ja epävarmuutta sekä jännitteitä ryhmän sisäisissä suhteissa (Hanappi - Egger 1996; Lawler 1992, 332 - 333; Sinclair 1992). Hanappi - Eggerin (1996) tapaustutkimuksessa, jossa hän tutki konsulttipalveluja tuottavan naisryhmän jäsenten kokemuksia yhteistoiminnallisesta työskentelystä, ilmeni, että ryhmätyö ei aina ollut pelkästään hyödyllistä työntekijöille. Hän totesi työryhmän itsenäisyyden ja työaikojen joustavuuden johtavan toiminnan koordinoimisen tarpeen lisääntymiseen ja hyvin tiiviiseen työtahtiin, jolloin työpaikalla aika käytettiin työn tekemiseen ja taukojen ja sosiaalisten kontaktien määrä väheni. Tässä tapauksessa ryhmätyö vähensi ryhmän jäsenten vuorovaikutusta ja toimi siten tiimityön ihanteen vastaisesti. Keskitetyn kontrollin korvasi jäsenten keskinäinen, jatkuva kontrollointi, joka lisäsi stressiä. (Hanappi-Egger 1996.)

Muutos yksilökeskeisesti orientoituneesta, byrokraattisesta toimintakulttuurista tiimityöskentelyyn on ollut erityisen vaikeaa keski-ikäisille työntekijöille, jotka ovat jo pitkään toimineet byrokraattisessa organisaatiossa. Ryhmän toimintatapaan siirtyminen merkitseekin suurta toimintakulttuurin ja vallitsevien valtarakenteiden muutosta: kokeilut hiipuvat alkuinnostuksen jälkeen, mikäli organisaatioiden toimintakulttuurit, vakiintuneet käytännöt ja johto eivät tue niitä. (Sarala & Sarala 1996, 158 - 159.)

Monien ihmisten on vaikea ottaa vastuuta toisten työstä, lisäksi vanhat tottumukset ja uskomukset yhdessä tiukkojen aikataulujen kanssa voivat estää toimivien tiimien syntymisen. Tiimit saatetaan nähdä ajan ja resurssien tuhlauksena ja niiden voidaan katsoa haittaavan yksilöiden suoriutumista tehtävistään. (Katzenbach & Smith 1993, 9 - 12, 43.)

Tiimit voivat myös toimia tehottomalla tavalla. Niillä on taipumus pyrkiä säilyttämään oma identiteetti ja vallitsevat toimintatavat, jolloin niiden kehitys pysähtyy eivätkä ne pysty vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin. (Lawler 1992, 140.)

Tiimien perustaminen aiheuttaa kustannuksia organisaatiolle. Toimivien tiimien luomiseksi työntekijät tarvitsevat sekä ammatillista että yhteistyötaitoihin liittyvää koulutusta. Lisäksi johto tarvitsee koulutusta ryhmien vetämisestä, ohjaamisesta ja hallitsemisesta. (Lawler 1992, 113; Mueller 1994.)

Chaston (1998) on arvioinut itseohjautuvien tiimien tuottamia etuja palvelualan yrityksille. Itseohjautuvat tiimit paransivat suoriutumista tietyillä alueilla, mutta tietyissä olosuhteissa ne heikensivät organisaation kyvykkyyttä. Eri organisaatioissa itsenäisten työryhmien perustamisen vaikutukset ovat erilaisia. Chaston painottaakin organisaation tilanteen ja toimintaympäristön analysoinnin tärkeyttä päätettäessä, millä keinoin haluttuja parannuksia tavoitellaan. (Chaston 1998.)

2.4 Tiimiorganisaatio: verkostoituminen organisaation sisällä

2.4.1 Verkostoituminen toimintatapana

Tehokkaat ryhmät ovat aina osa laajempaa organisaatiota. Organisaation jäsenet kuuluvat useampiin ryhmiin, jolloin ryhmien välisten yhteyksien ja suhteiden ylläpito on välttämätön osa tehokkaiden ryhmien toimintaa. (Likert 1984, 156.) Tiimien tehokkuus perustuu siten verkostoitumiselle, jolloin pitäisikin puhua yksittäisten tiimien tehokkuuden sijaan tiimiverkoston toimivuudesta. Tiimien kehittäminen ei yksinään riitä, vaan alusta alkaen on pyrittävä kehittämään myös tiimien välisiä yhteyksiä ja luomaan edellytykset tiimiorganisaation kehittymiselle. Tiimiorganisaation toimivuus edellyttää yrityksen eri tiimien sekä yrityksen ja asiakkaiden ja alihankkijoiden tiimien toimintojen yhteensovittamista, joka tapahtuu suurin verkostoyhteyksin. Kun laaja joukko ihmisiä vaihtaa tietoja, ideoita ja kokemuksia tiiviissä vuorovaikutuksessa, oppiminen, toimintojen kehittäminen ja uudistaminen nopeutuvat huomattavasti. (Virkkunen 1994.)

Epävakaa toimintaympäristö vaatii niin organisaatioiden sisäistä kuin organisaatioiden välistäkin joustavuutta, mikä puolestaan edellyttää informaation ja resurssien vapaata liikkumista ja erilaisten näkökulmien yhdistämistä. Verkostojen muodostaminen on nähty keinona poistaa kommunikaatioesteet organisaation eri osien ja tasojen väliltä sekä tavarantoimittajien, asiakkaiden ja organisaation välisistä suhteista. Tiedon jakamisen lisäksi verkostoitumisen on nähty edistävän myös taloudellisten ja poliittisten resurssien jakamista ja säilyttämistä. Yhdistäessään organisaation eri osat toisiinsa monitahoinen tiimiverkosto pystyy paitsi jakamaan tietoa tehokkaasti myös yhdistämään erilaisia näkökulmia, erilaista osaamista ja tietämystä, mikä luo perinteistä organisaatiota paremmat edellytykset innovaatioille ja organisaation tehokkaalle oppimiselle. (Buller & Cragun 1991; Lehtinen & Palonen 1997, 38, Mohrman, Cohen & Mohrman 1997, 19.)

Verkosto voidaan määritellä tiiviiksi, yhteistyöhön ja luottamukseen perustuvaksi suhdeverkostoksi, jonka muodostavat itsenäiset toimijat voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita (Lehtinen & Palonen 1997, 40). Organisaatiossa on tietoa, tunteita, resursseja ja vaikutteita välittäviä verkostoja. Erityyppiset verkostot perustuvat luonteeltaan erilaisille vuorovaikutussuhteille: vuorovaikutukseen liittyvät roolit voivat olla muodollisia (esim. työryhmät) tai epämuodollisia (liittoutumat ja nurkkakunnat). Organisaation erilaiset verkostot voivat olla päällekkäisiä tai erillisiä: yhteydet tiedonvälitysverkostossa saattavat olla hyvinkin erilaiset kuin emootioiden viestimiseen käytetyssä verkostossa. (Tichy 1981, 226 - 227, 235.) Verkostossa tapahtuva vaihto on monenkeskeistä, jolloin palkinto yhteistyöstä saatetaan saada joltakin muulta kuin siltä, jolle oma panos kohdistui. (Lehtinen & Palonen 1997, 37.) Lehtinen ja Palonen (1997, 37) sijoittavat verkostot markkinoiden ja hierarkioiden välimaastoon:

“ Verkostojen toiminta eroaa markkinoista siinä, että se on suunniteltua ja organisaatioiden toiminnasta siinä, että se on vapaaehtoista. Ne ovat rakenteellisesti organisaatioita heikompia ja löyhäsidoksisempia.”

Raatikaisen ja Ahopellon (1998) mukaan verkosto koostuu toimijoista, toiminnoista ja resursseista, joiden välillä on monimutkaisia, kehittyviä yhteyksiä. Verkosto voidaan nähdä prosessina, joka kehittyy seuraavien vaiheiden kautta. Yhteydet mahdollistavat kommunikaation verkoston jäsenten välillä. Onnistunut kommunikointi puolestaan voi

johtaa verkoston jäsenten sitoutumiseen, riippuvuuteen toisistaan, mikä on pitkäaikaisen verkostosuhteen perusta. Verkostossa toimijoilla on yhteinen sosiaalinen todellisuus, kieli ja kulttuuri sekä yhteiset arvot ja käsitteet. (Raatikainen & Ahopelto 1998.) Verkotot ja tiimit toteuttavat siten samoja toimintaperiaatteita, mikä viittaa niiden taustalla olevan ajattelutavan/viitekehyksen samankaltaisuuteen.

Antila ja Ylöstalo (1998) tutkivat joustavuuden, erilaisten yhteistyömuotojen (verkostoitumisen) ja yrityksen menestymisen välisiä yhteyksiä. He eivät havainneet positiivista yhteyttä alihankintaan rajoittuneen yhteistyön ja joustavuuden välillä. Sen sijaan he totesivat joustaviksi kuvattujen yritysten rakentaneen perinteisiä organisaatioita enemmän yhteistyötä asiakkaiden, konsulttien, koulutusinstituutioiden, julkisen sektorin ja muiden yritysten kanssa. Joustaville työyhteisöille oli tyypillistä laajojen ja monipuolisten yhteistyöverkostojen luominen, joissa yhteistyö ei liittynyt pelkästään tuotantoon. Lisäksi he havaitsivat laajan yhteistyöverkoston omaavien yritysten lisänneen eniten henkilöstöön ja yhteistyön auttaneen yrityksiä selviytymään lamasta. (Antila ja Ylöstalo 1998.)

2.4.2 Tiimiorganisaatio

Tiimiorganisaatio on dynaamisten, keskenään riippuvaisten tiimien järjestelmä. Organisaatio voi vaikuttaa vain rajallisesti tiimin tuloksellisuuteen keskittymällä pelkästään kyseisen tiimin kehittämiseen, sillä ongelmat organisaation muissa osissa heijastuvat yksittäisten osien toimintaan. Organisaation kannalta ei ole niinkään olennaista, että kukin tiimi saavuttaa oman päämääränsä, vaan se, miten tiimit toiminnallaan edistävät liiketoimintayksikön kokonaistavoitteen saavuttamista. Tiimien kykyyn toimia yhdensuuntaisesti ja edistää liiketoimintayksikön tuloksellisuutta vaikuttaa niiden oman toiminnan lisäksi se, miten onnistuneesti resurssit on jaettu ja miten hyvin organisaation osat on integroitu toisiinsa. (Mohrman ym. 1997, 29 - 30, 60.)

Tiimiorganisaatiolle on tyypillistä keskitetyn päätöksenteon purkaminen sekä vallan ja vastuun jakaminen työntekijöille. Organisaation eri osat voivat toimia itsenäisesti, eräänlaisten sisäisten yritysten tapaan. Keskitetyn ohjausjärjestelmän purkaminen ja ryhmien välisten yhteyksien vähäisyys voi kuitenkin vaikeuttaa organisaation eri osien ja toiminto-

jen yhdistämistä. (Tjosvold 1991, 222 - 223.) Synergian luomiseksi tarvitaan toisiaan täydentäviä visioita ja tavoitteita, jotka voidaan saavuttaa vain organisaation eri osien yhteistyöllä (Tjosvold 1991, 228). Tjosvold (1988) totesi tutkimuksessaan, että toisistaan riippumattomat tavoitteet häiritsivät enemmän organisaation yksiköiden välistä vuorovaikutusta kuin yksikön sisäistä kanssakäymistä. Yhteistoiminnalliset tavoitteet sekä ryhmässä että ryhmien välillä olivat yhteydessä resurssien ja informaation jakamiseen, tuotteliaisuuteen ja tehokkuuteen sekä myönteisiin odotuksiin tulevasta yhteistyöstä. Keskenään kilpailevat tavoitteet, joiden saavuttaminen ei riippunut muiden tavoitteiden saavuttamisesta, liittyivät puolestaan epäluuloihin, vaihdon ja toisten auttamisen vähäisyyteen sekä alhaiseen tuottavuuteen ja moraaliiin. (Tjosvold 1988.) Työnkierrolla, yhteisillä kokoontumisilla ja kuulumalla useampiin ryhmiin työntekijät voivat solmia henkilökohtaisia yhteyksiä organisaation eri osiin, mikä edistää ryhmien välisen kommunikaation ja koordinaation kehittymistä. Organisaatiokulttuurin ja johdon tuella voidaan organisaatioon luoda yhteistoimintaa tukevia palkitsemis- ja kehittämissjärjestelmiä. (Tichy 1981, 242; Tjosvold 1991, 228 - 231.)

Tiimiorganisaatiossa eri suoritusyksiköt sijoittuvat toinen toistensa sisään, jolloin työntekijät ovat jäseninä paitsi omassa tiimissään myös laajemmassa suoritusyksikössä. Kun tiimiorganisaatiossa tehdään päätöksiä asiasta, joka vaikuttaa yksittäistä tiimiä laajemmalle, asia on käsiteltävä yhteistyössä niiden tiimien edustajien kanssa, joihin päätöksellä on vaikutusta. Tiimiorganisaatiolle on tyypillistä myös se, ettei toimivalta ole sidottu hierarkiseen asemaan organisaatiossa. Organisaatio voi sijoittaa henkilöitä niihin tiimeihin, joissa heidän asiantuntemuksensa tulee parhaaseen käyttöön: esimerkiksi johtotiimin ei tarvitse koostua pelkästään johtajista. (Mohrman ym. 1997, 50 - 52.)

2.5 Organisaatioiden välinen verkostoituminen

Yritysten taloudelliset suhteet syntyvät ja toimivat jo olemassaolevien sosiaalisten verkostojen ja rakenteiden puitteissa. Sosiaaliset normit ja arvot sekä organisaationkulttuuri vaikuttavat verkostojen syntymiseen. Verkostojen luonne ja vuorovaikutussuhteiden

rakenne puolestaan heijastuvat taloudelliseen toimintaan. (Grandori & Soda 1995; Uzzi 1997.)

Verkosto on taloudellisen toiminnan organisointitapa, joka rakentuu yritysten väliselle koordinoinnille ja yhteistoiminnalle, yhteiselle tarkoitukselle ja toisiaan täydentävälle asiantuntemukselle (Gomes-Casseres 1994; Grandori & Soda 1995). Yritys erikoistuu johonkin liiketoimintaprosessin osa-alueeseen ja solmii yhteistyösuhteita muihin yrityksiin hankkiakseen puuttuvat osat liiketoimintaprosessista (Gomes-Casseres 1994; Lawler 1992, 69). Verkostoituminen näkyikin jäsenyrityksissä toimintojen supistamisena, keskittymisenä ydinosaamiseen sekä johtamishierarkian madaltamisena (Miles & Snow 1992). Verkostoituminen voidaan ymmärtää myös vastavuoroiselle toiminnalle perustuvana hallintorakenteena. Verkostoitumisella pyritään estämään oman edun tavoittelua, valvomaan jäsenten toimintaa ja jakamaan erityisosaamista ja tietoja suoritustavoitteiden saavuttamiseksi. (Kogut 1988.) Yritysverkoston jäsenyritykset ovat itsenäisiä ja voivat vapaasti valita yhteistyökumppaninsa, mutta ovat toiminnallisesti riippuvaisia toisistaan. (Ho Park 1996).

Verkostoituminen on ollut nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaihtoehto yritysten kilpailulle, oman edun tavoittelulle ja toisista riippumattomalle toiminnalle. Verkostostrategian avulla on pyritty parantamaan yrityksen kilpailukykyä minimoimalla hallinnolliset ja tuotannolliset kustannukset sekä lisäämällä toiminnan ja päätöksenteon joustavuutta (Grandori & Soda 1995; Ho Park 1996). Sen on todettu olevan myös tehokas keino toimintaympäristön muutosten ja epävakaisuuden sekä organisaatioiden keskinäisen riippuvuuden hallitsemiseksi (Ho Park 1996; Uzzi 1997). Läheisten yhteistoiminnallisten suhteiden on todettu luovan yrityksille sellaisia taloudellisia mahdollisuuksia ja etuja, joita on hyvin vaikea saavuttaa kilpailuun, sopimuksiin ja vertikaaliseen integraatioon perustuvien suhteiden kautta (Uzzi 1997). Organisaatiot voivat hyötyä toistensa kontakteista eri sidosryhmiin. Lisäksi organisaatioiden yhteenliittymä huomataan helpommin kuin yksittäinen organisaatio, mikä helpottaa niiden toimintaa ja resurssien saamista. (Gomes-Casseres 1994; Wiewel & Hunter 1985.)

Keskenään kilpailevat yritykset pyrkivät suojelemaan omaa osaamistaan, mikä vaikeuttaa tietojen ja taitojen leviämistä yritysten kesken. Sen sijaan verkostossa yritysten toisiaan

täydentävä ja toisistaan riippuva osaaminen liikkuu melko vapaasti, mikä edistää tietojen ja taitojen leviämistä ja innovatiivisuutta. Kun työntekijät liikkuvat verkoston jäsenyritysten välillä, he siirtävät mukanaan myös sellaista osaamista, jota on vaikea välittää sanallisesti: tekemällä opittua, piilevää tietoa ja tiimin yhteistoiminnan tuloksena syntyvää osaamista voidaan siirtää yritykseltä toiselle. (Ho Park 1996; Uzzi 1997; Wiewel & Hunter 1985.) Verkostoitumalla voidaan siten toteuttaa monia oppivan organisaation ja tiimien toimintaan liittyviä periaatteita, kuten informaation vapaa liikkuminen, toisiaan täydentävä osaaminen ja opitun levittäminen. Verkostoitumista voidaan käyttää strategiana pyrittäessä kohti oppivaa organisaatiota/organisaatioverkostoa, mikä voidaan toteuttaa esimerkiksi benchmarkingilla (Benchmarking käsikirja 1998, 5; Zairi 1995).

Benchmarking on eräs esimerkki organisaatioiden välisestä verkostoitumisesta ja yhteistyöstä. Se on oman organisaation toiminnan vertailua ulkopuolisiin parhaisiin käytäntöihin ja tämän tiedon hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä ja suoritustason kohtottamisessa. Benchmarking on keino organisaation päämäärien saavuttamiseksi prosesseja, käytäntöjä ja toimintatapoja muuttamalla. Siihen sisältyy oman osaamisen, parhaiten suoriutuvien yritysten suorituskyvyn ja siihen johtavien menestystekijöiden järjestelmällinen analysointi. (Goldwasser 1996; Kaivos, Laamanen, Salonen & Valpola 1995, 10; Zairi 1995.) Kohteeksi valittujen yritysten tulee olla strategisesti ja operatiivisesti merkittäviä (Goldwasser 1996). Toiminta perustuu vastavuoroiselle, vapaaehtoiselle ja luottamukselliselle kokemusten vaihdolle, jossa osapuolet saavat tietoa toisen toimialan toimintatavoista sekä ideoita ja ratkaisuja, joita ei aikaisemmin ole kokeiltu omalla toimialalla (Benchmarking käsikirja 1998, 5 - 6; Kaivos ym. 1995, 10, 13). Benchmarking ei ole kuitenkaan toimintatapojen kopioimista, vaan ideat on muutettava omaan organisaatiokulttuuriin sopiviksi (Benchmarking käsikirja 1998, 6).

3 TIIMIN KEHITTYMINEN JA TOIMINTA

3.1 Tiimien toimivuuden edellytyksiä

Siirtyminen hierarkkisesta, yksilöpainotteisesta organisaatiosta tiimeihin perustuvaan organisaatioon ei tapahdu hetkessä eikä ilman suuria muutoksia organisaation toimintata-voissa ja arvostuksissa. Tullakseen toimivaksi tiimiksi ryhmän on täytettävä tietyt vaatimukset. Tehokas tiimi saavuttaa ryhmänä sille asetetut tavoitteet tai ylittää ne. Lisäksi tehokkaassa tiimissä sen jäsenten yhteistyökykyä ylläpidetään ja vahvistetaan tulevia tehtäviä silmälläpitäen. Tiimin jäsenet kokevat ryhmässä toimimisen tyydyttävänä omien tarpeittensa kannalta ja haluavat sitoutua siihen myös tulevaisuudessa. (Hackman 1987, 323; Organ & Bateman 1991, 486.)

Organisaation valmistaminen tulevaan kokonaisvaltaiseen muutokseen on tärkeää tiimiytymisen onnistumiseksi. Valmistaminen edellyttää avointa tiedottamista tulevan muutoksen syistä, tavoitteista ja uusista toimintatavoista sekä tiimiytymisen vaikutuksista. Organisaation henkilökunnan erilaisia mielipiteitä tulee kuunnella ja antaa heille positiivista palautetta prosessiin osallistumisesta. Tiimitoimintaa käynnistävän tahon tehtävänä on valmentaa henkilöstöä muutokseen antamalla uusia roolimalleja ja näyttämällä, miten tiimiytymisen periaatteita toteutetaan käytännössä. Organisaation valmistaminen vaatii riittävästi aikaa ja kärsivällisyyttä. (Jutila ym. 1996, 28 - 29.)

Lindström ja Kiviranta (1995) liittävät hyvin toimiviin ryhmiin seuraavat ominaispiirteet: selkeät, jaetut tavoitteet, toimivat vuorovaikutussuhteet, ryhmän sisäinen kiinteys, toimivat suhteet ulospäin, jäsenten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, ongelmanratkaisutaidot ja kehittämishalukkuus. Heidän teollisuuden ja palvelualan yrityksiä koskeneessa tutkimuksessaan ilmeni, että selkeärajaisissa ja vähintään vuoden toimineissa työryhmissä ryhmän kiinteys ja vuorovaikutuksen määrä ja laatu vaikuttivat eniten ryhmän toimivuuteen ja tuottavuuteen sekä jäsenten kokemaan hyvinvointiin. Tavoitteiden selkeys ja

tehtävään liittyvät tekijät vaikuttivat edellä mainittuja tekijöitä vähemmän. (Lindström & Kiviranta 1995, 67.)

3.1.1 Tiimin päämäärä, toimintatapa ja tehtävä

Selkeä, yhteinen visio, päämäärä ja tarkoitus. Senge (1990) korostaa yhteistä, jaettua visiota niin organisaation kuin tiimienkin toiminnan ohjaajana. Vision tehtävänä on luoda yhteinen identiteetti ja ohjata toimintoja sekä toimia motivaation ja energian lähteenä (Jutila ym. 1996, 142; Katzenbach & Smith 1993, 49-53; Senge 1990, 203-218). Ilman yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ryhmän jäsenet toimivat yksilöinä. Yhteisen suunnan puuttuminen saattaa johtaa epäolennaisiin asioihin keskittymiseen ja todellisten asiakkaiden unohtamiseen. (Gordon 1994; Harari 1995; Jutila ym. 1996, 36).

Tiimien tulisi määrittää oma päämääränsä ja tarkoituksensa organisaation yhteisen, yleensä johdon määrittelemän päämäärän pohjalta. Katzenbach ja Smith (1993) pitävät johdon asettamia suoritusvaatimuksia tiimien toiminnan ensisijaisena tavoitteena. Näiden vaatimusten tulisi tarpeeksi selkeästi ilmaista suunta tiimin toiminnalle, mutta samalla niiden tulisi olla riittävän joustavia, jotta niitä voitaisiin muokata. Tiimin jäsenet sitoutuvat todennäköisemmin sellaisen päämäärän tai tarkoituksen toteuttamiseen, joka on tarpeeksi yksityiskohtainen, tiimin jäsenten arvoihin ja tiimin todellisuuteen sopiva. Tiimin perustarkoitus ja rooli organisaatiossa määrittää sen, miten ja millaisin tuottein tiimi edesauttaa koko organisaation tarkoituksen tai päämäärän saavuttamista. (Jutila ym. 1996, 35 - 37; Katzenbach & Smith 1993, 12, 49 - 50; Pinchot & Pinchot 1996, 222 - 224.)

Tavoitteet. Todellisissa, toimivissa tiimeissä yhteinen tarkoitus muunnetaan konkreettisemmiksi, toteutettaviksi tavoitteiksi. Näiden tavoitteiden tulee nivoutua organisaation yleiseen päämäärään ja innostaa työntekijöitä. Tavoitteiden on oltava yksiselitteisiä, tuloskeskeisiä ja mitattavia. (Dimock 1987, 189; Jutila ym. 1996, 39; Katzenbach & Smith 1993, 52 - 53; Pinchot & Pinchot 1996, 217, 225.) Hyvin toimivassa tiimissä tunnetaan niin organisaation, tiimin kuin omankin työn tavoite ja ymmärretään tavoitteiden yhteys toisiinsa. Selkeästi määritelty, mielekkääksi koettu tavoite toimii vertailukohtana toimintaa arvioitaessa, antaa palautetta edistymisestä ja helpottaa sitoutumista tiimiin. Tämän

lisäksi tavoitteiden selkeä määrittely mahdollistaa sen, että tiimi voi keskittyä pohtimaan keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bivins-Smith 1996; Katzenbach & Smith 1993, 44, 49 - 55.)

Yhteinen toimintatapa ja normit. Toimiakseen tehokkaasti tiimin jäsenten on tunnettava yhteisen päämäärän lisäksi myös normit ja arvot, jotka ohjaavat toimintaa, ja heillä on oltava yhteinen käsitys siitä, miten he toimivat yhteisen päämäärän tai tarkoituksen saavuttamiseksi (Blanchard, Carew & Parisi-Carew 1996; Katzenbach & Smith 1993, 56; Pinchot & Pinchot 1996, 225). Jäsenten on sovittava työnjaosta ja työmenetelmistä, aikataulujen pitävyydestä, taitojensa kehittämistä, päätöksenteosta ja tarvittaessa toimintatavan muuttamisesta. Mahdollisuus päättää siitä, miten työ tehdään, saa tiimin tuntemaan vastuuta työstään. (Katzenbach & Smith 1993, 56; Lawler 1992, 92 - 94.) Tiimin kulttuuri määrittelee, kuinka hyvin tuotteisiin tiimi toiminnallaan pyrkii ja miten normien rikkomiseen suhtaudutaan (Lawler 1992, 92; Pinchot & Pinchot 1996, 225).

Tiimi voi normistonsa kautta ohjailla jäsentensä toimintaa, mikä kuitenkin edellyttää sitä, että tiimin jäsenet ovat yhtä mieltä normeista ja ovat motivoituneita noudattamaan niitä. Toimintaympäristön ja tilanteen reflektointia sekä vaihtoehtoisten toimintamallien tarkastelua tukeva normisto voi edesauttaa tehokkaiden toimintastrategioiden luomista. (Hackman 1987, 329.) Toimivien tiimien jäsenet ovat sitoutuneet korkeisiin laatuavoitteisiin (Blanchard ym. 1996). Aina ryhmän normit eivät kuitenkaan edistä ryhmän tai organisaation tavoitteiden toteutumista. Ajan mittaan normit saattavat rutinoitua, jolloin ne eivät enää vastaa muuttuneita vaatimuksia. (Organ & Bateman 1991, 469.)

Yhteisen toimintatavan taustalla ovat yhteiset ajattelumallit, näkemykset todellisuudesta, jotka ohjaavat toimintaa suuntaamalla havaintoja ja vaikuttamalla asioista tehtäviin tulkintoihin. Dialogin ja keskustelun sekä reflektioivan ajattelun avulla voidaan tiedostaa omat ja toisten ajattelumallit ja muuttaa niitä. (Senge 1990, 174 - 175, 199 - 202.) Reflektointi auttaa tiedostamaan myös epätarkoituksenmukaiset normit, jotka estävät toiminnan joustavaa kehittämistä.

Oppiminen osana työtä ja toimintaa. Niin organisaation, tiimien kuin työntekijöidenkin kehittymistä edistää se, että oppiminen ja työn kehittäminen on nivottu jokapäiväisiin toimintoihin ja rutiineihin työpaikalla. Työssä tehtyjen virheiden ja onnistumisten analysointi ja arviointi, riskien ottaminen, ongelmien ratkaiseminen ja uusien ideoiden kokeileminen nähdään tällöin oppimismahdollisuuksina. (Gephart ym. 1996; Lawler 1992, 137; Ruohotie 1996, 105, 108.) Oppiminen on osa yhteistä toimintatapaa, jolloin toimintoja pystytään kehittämään kulloistenkin vaatimusten mukaisesti ja takaamaan tiimien toimivuus tulevaisuudessa.

Toiminnan tehokkuuden saavuttamiseksi tarvitaan paitsi oppimista myös poisoppimista. Rutiininomaisten ajattelu- ja toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uusien toimintojen ja mentaalisten mallien kehittäminen on välttämätöntä, jotta toiminta säilyisi joustavana. (Roth & Niemi 1996; Schein 1988, 243.) Toisaalta työryhmän synergiaedun saavuttamiseksi oppimisessa tulisi painottaa kollektiivisuutta. Ryhmän jäsenten ristiinkouluttaminen sekä tiedon, kokemuksen ja osaamisen jakaminen ryhmässä edesauttavat koulutusresurssien hyödyntämistä ja ryhmän suorituskyvyn kehittämistä. (Hackman 1987, 328.)

Vallan ja vastuun sekä päätöksenteon jakaminen. Sitoutuminen organisaation päämäärään sekä toiminnan joustavuus ja innovatiivisuus saavutetaan antamalla tiimeille valta itseohjautuvasti säädellä toimintaansa (Jutila ym. 1996, 57; Lawler 1992, 71; Ruohotie 1996, 111). Paikallisuuden periaatteen mukaisesti päätöksenteko on hajautettu kaikkialle organisaatioon, jolloin tiimit voivat tehdä itsenäisesti päätöksiä ja ovat itse vastuussa työkokonaisuudestaan ja tavoitteidensa saavuttamisesta. Tiimit ottavat tällöin hoidettavakseen tehtäviä, jotka ennen kuuluivat organisaation johtajien, päälliköiden ja tukitoimintojen vastuulle. Päätöksenteon hajauttaminen vaatii johdon ja organisaation vision tukea. Tiimien on myös ymmärrettävä tehtävien päätösten merkitys toisten tiimien ja koko organisaation kannalta, jotta työryhmissä pystyttäisiin toimimaan yhteisen päämäärän edistämiseksi. Lisäksi tarvitaan koulutusta ja vapaata tiedonkulkua, joiden avulla tiimeille luodaan edellytykset ottaa vastaan aikaisempaa suurempi valta ja vastuu toiminnasta. Päätöksenteosta tulisi vastata sen, jolla on eniten tietoa ja asiantuntemusta asiasta. (Blanchard ym. 1996; Jutila ym. 1996, 57 - 60; Lawler 1992, 90, 96 - 97, 251; Senge 1990, 287 - 294; Syer & Connolly 1996, 105.) Fiorelli (1988) havaitsi tutkiessaan eri ammattiryhmis-

tä koostuvia terveydenhuollon tiimejä, että vallan jakautuessa epätasaisesti lääkärit tekivät valtaosan päätöksistä tiimeissä, eivätkä suinkaan ne ihmiset, joilla oli paras asiantuntemus. Tällöin asiantuntijuuden yhdistämisellä saavutettava synergia jäi hyödyntämättä.

Todellisessa tiimissä sen jäsenet tuntevat olevansa vastuussa tiimin tavoitteista niin yksilöinä kuin tiiminäkin. Keskinäinen vastuu syntyy tiimin kehittäessä yhteistä tarkoitusta, suoritustavoitteitaan ja yhteistä toimintatapaansa. (Katzenbach & Smith 1993, 60.) Gordon (1994) liittyy vastuun läheisesti johtajuuteen. Hän mukailee Elliot Jaquesin ajatuksia painottaessaan sitä, että jokaisen on oltava vastuussa jollekin työnsä laadusta ja näiden vastuusuhteiden tulee olla selkeitä ja ulottua läpi koko organisaation. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä ja organisaation jäsenellä on esimies, jolle hän on vastuussa työnsä laadusta. Tiimityö ja hierarkia eivät siten ole vastakkaisia käsitteitä: johtajia tarvitaan antamaan suunta niin organisaation kuin tiimienkin toiminnalle. (Gordon 1994.) Tiimit voivat itseasiassa integroida formaaleja perusprosesseja ja hierarkisia rakenteita, jotka ovat välttämättömiä suurissa organisaatioissa (Katzenbach & Smith 1993, 5).

Tehtävä. Tiimien suunnittelu on toteutettava siten, että työtehtävä, josta tiimi on vastuussa, muodostaa mielekkään kokonaisuuden (Lawler 1992, 89). Tehtävän kokeminen mielekkääksi edistää sitoutumista ja motivoitumista. Tiimin tehtävien vaativuus, selkeästi nähtävät tulokset ja toiminnan vaikutus muihin ihmisiin sekä mahdollisuus itsenäisesti päättää tehtävän suorittamisesta edesauttavat korkeiden suoritusnormien syntymistä. Panostamista tehtävään lisää myös säännöllinen ja luotettava palaute tiimin suoriutumisesta. (Hackman 1987, 324 - 325.) Työn sisällön mielekkyyttä ja rikkautta lisäävät esimerkiksi työkierron kautta saavutettava vaihtelevuus, vastuullisemmat tehtävät ja laajempien työkokonaisuuksien muodostaminen sekä mahdollisuus kokeilla erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja (Lawler 1992, 99; Lindström & Kiviranta 1995, 20; Ruohotie 1996, 113).

Organisaation erillisiä toimintoja yhdistämällä voidaan saada aikaa laajempia työkokonaisuuksia, joissa yksi tiimi voi olla vastuussa koko tuotantoprosessista tuotteen suunnittelusta sen toimittamiseen asiakkaalle. Tuotannon, tuotekehityksen, myynnin ja asiakaspalvelun

yhdistäminen mahdollistaa työntekijöiden tutustumisen liiketoiminnan kaikkiin alueisiin ja välittömät kontaktit asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. (Lawler 1992, 317.)

3.1.2 Tiimin jäsenten sitoutuminen ja osaaminen

Koko henkilöstön sitoutuminen. Tiimiytymisen täytyy tapahtua koko henkilöstön ehdoin. Onnistumisen kannalta eräs kriittisimmistä tekijöistä onkin henkilöstön aidon sitoutumisen aikaansaaminen. Vaikka johdon sitoutuminen ja uuden ajattelutavan sisäistäminen ovatkin olennaisia tekijöitä tiimityön onnistumisessa, tiimien toimivuus saavutetaan vain henkilöstön riittävän laajan suostumuksen kautta. (Jutila ym.1996, 28 - 30; Pinchot & Pinchot 1996, 217.) Työntekijöiden sitoutumista edistää organisaation toiminnan jäsentäminen asiakkaiden tai tuotteiden ympärille, jolloin yrityksen sisälle syntyy itsenäisesti toimivia pienempiä yrityksiä, jotka ovat suorassa kontaktissa asiakkaaseen (Lawler 1992, 64 - 65).

Sitoutuminen koskee yhteisiä tavoitteita, ajattelu- ja toimintamalleja sekä yhteistä päämäärää. Sitoutuminen tiimiin, sen työhön ja yhteiseen päämäärään tarkoittaa täyden vastuun tuntemista ja energistä, innostunutta suhtautumista. Pelkkä kuuliaisuus ja yhteisen päämäärän hyväksyminen ei riitä, vaan sitoutumisen tulee perustua vapaaehtoiseen valintaan ja haluun tehdä parhaansa yhteisen päämäärän hyväksi. (Blanchard ym. 1996; Hackman 1987, 326; Harari 1995; Senge 1990, 218 - 223.) Sitoutuminen merkitsee vastuun tuntemista tiimin suoriutumisesta. Tiimin jäsenet kokevat tällöin tiimin menestyksen myös henkilökohtaisesti palkitsevana. (Lawler 1992, 97.) Yhteisen tarkoituksen, tavoitteiden ja toimintatavan lisäksi todellisen tiimin jäsenet ovat sitoutuneet myös toisiinsa, toistensa auttamiseen ja henkisen kasvun ja hyvinvoinnin edistämiseen. (Harari 1995; Katzenbach & Smith 1993, 9, 65, 79.)

Vesalainen ja Stenman (1998) tutkivat tiimityön vaikutuksia sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen ja totesivat, että tiimin jäsenyys ei sinänsä lisännyt organisaatioon sitoutumista, mutta tiimeihin kuuluvat työntekijät olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin työntekijät, jotka eivät olleet tiimin jäseniä. Tiimityön ihanteet toteuttavien tiimien jäsenet olivat erittäin sitoutuneita organisaatioon. Vesalaisen ja Stenmanin tulokset viittaavat siihen, että sitoutumista voidaan merkittävästi parantaa vain ihannetiimeissä: tiimeissä, joissa tiimi-

työn ihanteet eivät toteutuneet, sitoutuminen oli vähäisempää kuin perinteisissä organisaatioissa tai ryhmässä, joka koostui tiimien ulkopuolella työskentelevistä ihmisistä. (Vesalainen ja Stenman 1998.)

Osaavat työntekijät. Toimiva ja oppiva tiimi rakentuu osaavista yksilöistä, joilla on tiimin työssä tarvittavia, toisiaan täydentäviä taitoja (Katzenbach & Smith 1993, 47; Pinchot & Pinchot 1996, 217; Senge 1990, 236). Itseohjautuvien tiimien työ on parhaimmillaan monipuolista, yhteistoiminnallista ja haastavaa. Toimiva tiimi muodostuu yksilöistä, jotka nauttivat työnsä haasteellisuudesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta sekä arvostavat sosiaalisia palkkioita. Tiimin jäsenen on kyettävä myös jatkuvasti oppimaan ja kehittämään uusia taitoja. (Lawler 1992, 95 - 96, 230.) Suoriutuakseen työstään tiimin jäsenet tarvitsevat sekä teknistä asiantuntemusta, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja että sosiaalista kyvykkyyttä (Katzenbach & Smith 1993, 49-50; Lawler 1992, 93-94). Mahdolliset koulutus- ja kehittämistarpeet saadaan selville kartoittamalla työntekijöiden osaaminen (Jutila ym. 1996, 9 - 10).

Perinteisissä organisaatioissa on panostettu eniten johdon kouluttamiseen, mutta työntekijöiden osallistumiseen ja tiimeihin perustuvissa organisaatioissa kaikille organisaation jäsenille on taattava riittävä koulutus. Tuottavuuden parantuminen ja tiimin tehokas toiminta vaatii monitaitoisuutta, mikä edellyttää työntekijöiden kouluttamista useampiin tehtäviin. Erilaisten tehtäväalueiden tunteminen helpottaa toimintojen koordinoimista ja auttaa hahmottamaan organisaation toiminnan kokonaisuutta ja eri toimintojen välisiä yhteyksiä. Tällaiset taidot ovat erityisen tärkeitä organisaation johdolle. Monipuolisen osaamisen lisäksi jokainen tiimin jäsen on oman erikoisosaamisensa asiantuntija ja on valmis auttamaan toinen toistaan sekä huolehtimaan osasta hallintoon ja toiminnan ylläpitoon liittyvistä tehtävistä. (Blanchard ym. 1996; Gordon 1994; Hackman 1987, 326; Jutila ym. 1996, 91; Lawler 1992, 91, 93, 107, 235 - 237.)

Yksilölliset erot ovat sekä voimavara että uhka tiimin toimintakyvylle. Tiimin jäsenten tulisi olla riittävän erilaisia, jotta erilaisia lahjakkuuksia ja näkökulmia pystyttäisiin hyödyntämään toiminnassa. Toisaalta heidän tulisi olla tarpeeksi samankaltaisia, jotta he pystyisivät toimimaan yhdessä ja ymmärtämään toisiaan. Yksilöiden erilaisten kokemus-

taustojen hyödyntäminen edellyttää yksilöllisten erojen tiedostamista, hyväksymistä ja yhdistämistä luomalla organisaatioon sellaisia vaikutuskanavia, joiden kautta työntekijät pystyvät säännöllisesti osallistumaan organisaation toiminnan kehittämiseen. (Bivins-Smith 1996; Hackman 1987, 237; Smith & Berg 1987, 65; Syer & Connolly 1996, 89 - 90). Aidossa, toimivassa tiimissä arvostetaan erilaisuutta ja nähdään jokainen resurssina: päämäärän saavuttamiseksi tarvitaan kaikkien taitoja (Jutila ym. 1996, 10). Tiimin jäseniä valittaessa on huomioitava se, että heillä on riittävät taidot vastata työn haasteisiin. Kaikkia taitoja ei tarvitse kuitenkaan hallita heti, sillä tiimissä on mahdollisuus kehittää omia valmiuksiaan ja kykyjään. (Katzenbach & Smith 1993, 48.)

Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot. Ryhmä taitavia ja tuotteliaita yksilöitä ei automaattisesti muodosta suorituskkyistä tiimiä (Beck & Yeager 1996). Ammatillisen osaamisen lisäksi tiimin jäsenet tarvitsevat myös sosiaalisia taitoja pystyäkseen toimimaan yhdessä. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan, jotta tiimin jäsenten ammatillista osaamista pystyttäisiin tehokkaasti hyödyntämään ryhmän tehtävän suorittamiseksi. Vuorovaikutustaidot ovat myös tiimin oppimisen edellytys. (Hackman 1987, 327; Senge 1990, 236.) Yhteistoiminnan kannalta tärkeitä taitoja ovat kyky kuunnella, neuvotella, käsitellä ristiriitoja ja ratkaista ongelmia. Lisäksi tiimin jäsenille tulisi antaa koulutusta johtajuudesta, päätöksenteosta, ryhmädynamiikasta ja asiakaskeskeisyydestä. (Gordon 1994; Lawler 1992, 96, 107.) Kyky tukea ja antaa tunnustusta edistää puolestaan tiimin jäsenten sitoutumista toisiinsa (Katzenbach & Smith 1993, 48). Yhteistoimintaan ja tiedonkulkuun liittyvät taidot ovat erityisen merkittäviä uudelle tiimin jäsenelle (Jutila ym. 1996, 129).

3.1.3 Ilmapiiri, tiedonkulku ja verkostoituminen

Tiimin ilmapiiri. Yhteenkuuluvuuden tunne, ryhmän sisäinen kiinteys sekä toimivat vuorovaikutussuhteet ovat keskeisiä tiimin toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä. Aidossa ja toimivassa tiimissä vallitsee hyvä ryhmähenki ja ilmapiiri, jotka perustuvat luottamukseen, hyväksyntään ja avoimuuteen sekä toisten kunnioittamiseen ja arvostamiseen. Luottamus toisiin kehittyy yhteistoiminnassa, jota leimaa turvallisuuden tunne, rehellisyys, erilaisuuden kunnioittaminen ja keskinäinen riippuvuus. Rehellinen, myönteisessä hengessä annettu palaute ja tunnustus muilta tiimin jäseniltä ja tiimin vetäjältä auttaa tunnistamaan

omia vahvuuksia ja heikkouksia. (Blanchard ym. 1996; Harari 1995; Jutila ym. 1996, 9 - 10; Lindström & Kiviranta 1995, 62; Syer & Connolly 1996, 102 - 106.) Tällöin tiimin jäsenten erilaisia taitoja pystytään helpommin hyödyntämään ja sovittamaan yhteen. Lisäksi tunnustuksen saaminen tukee myönteisen itsetunnon ja -arvostuksen kehittymistä. Hyvä ilmapiiri rohkaisee luovuuteen ja riskinottoon sekä vallitsevien toimintatapojen ja prosessien kyseenalaistamiseen ja korjaamiseen (Jutila ym. 1996, 9 - 10).

Niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin suhteiden toimivuus perustuu luottamukselle. Se on myös avoimen vuorovaikutuksen edellytys: kun virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä, uskalletaan toimia luovasti sekä jakaa informaatiota ja ideoita. Toimivassa tiimityössä tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, mikä edellyttää jäsenten välistä luottamusta. Johto voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan edistää luottamuksen syntymistä. (Bivins-Smith 1996.)

Tiedonkulku. Tehokas tiimityö vaatii hyvää viestintää, nopeaa palautetta ja avointa tiedonkulkua (Harari 1995; Jutila ym. 1987,9; Pinchot & Pinchot 1996, 228). Avoimen kommunikaation tulee toteutua paitsi työryhmässä myös koko organisaatiossa. Organisaation tiedottamiskäytännöt voivat olennaisella tavalla vaikuttaa tiimien toimivuuteen. Tiimi tarvitsee tietoa sille annetun tehtävän vaatimuksista, saatavilla olevista resursseista, tuotteen käyttäjistä ja toiminnan arviointikriteereistä sekä erilaisten toimintavaihtoehtojen seurauksista pystyäkseen luomaan tehokkaan toimintastrategian tehtävänsä suorittamiseksi (Hackman 1987, 330; Lawler 1992, 97, 205).

Kaikkien työntekijöiden ja tiimien tulisi oppivan organisaation ihanteen mukaisesti saada tietoa organisaation liiketoiminnasta ja strategiasta sekä palautetta oman toimintansa tuloksellisuudesta. Asioista tiedottaminen auttaa työntekijöitä ohjaamaan ja säätelemään toimintaansa ja säilyttämään työskentelymotivaationsa. Kun organisaation tärkeistä tapahtumista ja tuloksista tiedotetaan mahdollisimman nopeasti työntekijöille, he tuntevat olevansa tärkeä osa organisaatiota ja sen menestystä, mikä puolestaan edistää sitoutumista organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Johdon tulisi hyödyntää mahdollisimman monia kanavia tiedottamisessa ja tiedonkeruussa. Perinteisten kirjallisten raporttien tukena olisi syytä käyttää myös henkilökohtaisia tapaamisia ja kommunikaatiota tietoverkkojen

välityksellä. Informaation tulisi kulkea organisaatiohierarkiassa myös ylöspäin. Johto tarvitsee tietoa toiminnan tuloksista, työntekijöidensä osaamisesta, ideoista ja kehittämis ehdotuksista sekä heidän asenteistaan ja mielipiteistään, jotka liittyvät organisaation toimintaan, kulttuuriin ja ilmapiiriin. Tiimin toimivuus edellyttää avoimen tiedottamisen lisäksi myös sitä, että tiimillä on taito, resursseja sekä valtuudet hankkia, käyttää ja hyödyntää olemassaolevaa tietoa. (Blanchard ym. 1996; Gephart ym. 1996; Lawler 1992, 97, 206 - 217, 257; Ruohotie 1996, 106.) Tiedonkulun toimimattomuus voi johtua informaatiojärjestelmän puutteista, tietojen panttaamisesta, tiedonkulun merkityksen väheksymisestä tai sopivien apuvälineiden puuttumisesta. Myös hierarkkisen organisaation rakenteen mukainen tiedonjakelu rajoittaa tiedon saatavuutta. (Jutila ym. 1996, 69.)

Verkostoituminen. Työryhmän toimintaympäristö koostuu emo-organisaatiosta sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä, johon kuuluvat asiakkaat, tavarantoimittajat, kilpailijat sekä viranomaiset: yleensä tahot, jotka joko luovuttavat resursseja ryhmän käyttöön tai käyttävät sen tuotteita (Ancona 1990, 209). Kiinteyden, tiimihengen ja yhteisen päämäärän lisäksi tiimi tarvitsee ulkopuolisia kontakteja tiedon saamiseksi. Tiedonkulun täytyy toimia niin tiimin jäsenten välillä, tiimien välillä kuin organisaation ja toimintaympäristönkin välillä. Parhaimmillaan tiimi pystyy itse valitsemaan kontaktinsa ja käyttämänsä tiedon. (Pinchot & Pinchot 1996, 228 - 229.)

Tiimit voivat huomattavasti parantaa horisontaalista viestintää organisaatiossa. Toiminnan tehokkuuden kannalta on olennaista, että tuotantoprosessin eri vaiheista huolehtivat tiimit ovat yhteydessä toisiinsa. Tällöin tiimit voivat ymmärtää, mitä toiset tiimit tekevät, miten se vaikuttaa heidän omaan toimintaansa ja miten tuotantoprosessia voitaisiin kehittää. Tiimien keskinäisten kontaktien ohella tarvitaan yhteyksiä myös asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin palautteen saamiseksi ja toimintakokonaisuuden ymmärtämiseksi. (Lawler 1992, 218 - 220, 258.) Tiimiverkostossa hankittu tieto ja kokemukset voivat levitä kaikkialle organisaatioon.

Toisistaan riippuvaisten tiimien töiden yhteensovittaminen ja tiimien välisten yhteyksien hoitaminen voi tapahtua nimeämällä tiimiin yhteyshenkilö, joka huolehtii kontaktista ja tiedon välittämisestä toiseen tiimiin. Tietyt henkilöt voivat olla myös jäseninä useammassa

tiimeissä ja välittää siten tietoa omasta alueestaan ja näkökulmastaan muihin yhteistyötiimeihin. Tiimien töiden yhteensovittamiseksi voidaan perustaa myös tiimien välisiä integrointi- tai välittäjätiimejä, jotka koostuvat tiimien ja mahdollisesti myös ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden edustajista ja jotka voivat tehdä koko järjestelmää koskevia päätöksiä. (Mohrman ym. 1997, 97 -101; Tjosvold 1991, 225.)

3.1.4 Organisaation ja johdon tuki

Yksittäisten toimintojen uudistaminen ei riitä organisaation koko toimintatavan muuttamiseen. Pystyäkseen muuttamaan toimintatapaansa organisaation on järjestettävä uudelleen työkokonaisuudet, palkitsemisjärjestelmä, päätöksentekoprosessit, informaation kulku ja henkilöstön kehittäminen (Argyris 1970, Lawlerin 1992, 343 mukaan). Hierarkian madaltamisen ohella tiimiorganisaation perustaminen merkitsee myös muiden perinteisten kontrollimekanismien poistamista organisaation rakenteesta (Lawler 1992, 254). Myös organisaation ilmapiirin on tuettava tiimityötä ja oppimista. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin, jolloin se heijastuu myös organisaation päämäärien ja vision toteutumiseen. Pelon ja epäluottamuksen ilmapiiri vaikuttaa kielteisesti ennen pitkää niin työntekijöiden motivaatioon kuin tuotteiden laatuunkin. (Bivins-Smith 1996.)

Johdon rooli. Organisaation ylin johto voi olla suurin yksittäinen este tai suurin mahdollisuus organisaation muutokselle (Lawler 1992, 330 - 331). Päätöksenteon hajauttaminen asettaa uusia vaatimuksia organisaation johdolle. Perinteinen johtajuus perustuu näkemykselle, jonka mukaan ihmiset eivät kykene vaikuttamaan organisaation toimintaan tai hallitsemaan muutoksia. Sen sijaan oppivassa organisaatiossa johtajan tehtävänä on luoda sellainen organisaatio, jossa sen jäsenet voivat oppia ja kehittää kykyjään. Johtaja on organisaation strategioiden, käytäntöjen ja systeemien suunnittelija, joka vastaa myös näiden suunnitelmien toteutumisesta. (Gephart ym. 1996; Senge 1990, 340 - 345.) Johtaja pystyy tällöin vaikuttamaan organisaation palkitsemis-, tiedottamis- ja kouluttamiskäytäntöihin, jotka puolestaan vaikuttavat tiimien ja koko organisaation toimintatapaan (Lawler 1992, 256 - 257). Johto muokkaa organisaation toimintaympäristöä, ilmapiiriä ja päämääriä, mikä tekee johdon tuesta erityisen merkittävän tiimiytymisen onnistumiselle.

Johto luo organisaation eri tasoilla edellytykset niin tiimien kuin oppivan organisaationkin toiminnalle (Gephart ym.1996). Organisaation suunnittelijana johdon tulee nähdä, miten organisaation eri osat sopivat yhteen ja toimivat kokonaisuutena sekä miten organisaatio on yhteydessä ulkoiseen toimintaympäristöön (Lawler 1992, 236; Senge 1990, 342 - 343). Johdon lisäksi myös työn tekemiseksi tarvittavien prosessien, toimintojen ja menetelmien on tuettava organisaation visiota, päämäärää ja tiimityötä (Scholtes 1997). Johdon onkin kyettävä analysoimaan näitä organisaation toimintaperiaatteita, -tapoja ja -järjestelmiä, jotta saataisiin selville, mitkä menettelyt ja periaatteet ehkäisevät tiimityöhön ja tiimiorganisaatioon siirtymistä (Buck 1997).

Tiimejä tukevan ympäristön luominen ei kuitenkaan yksin riitä toimivuuden saavuttamiseksi. Katzenbach ja Smith (1993, 13) pitävät tärkeimpänä sitä, että johto pyrkii luomaan selkeät suoritusavoitteet, joissa niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin osakkaidenkin tarpeet ovat tasapainossa. Johdon tehtävänä onkin luoda tarkoitus ja suunta yhteisille ponnistuksille. Toisaalta johtaja on opettaja ja esimerkki, joka auttaa organisaation jäseniä oppimaan ja hahmottamaan toimintaympäristönsä kokonaisuutta. Johto voi näyttää mallia, miten soveltaa osallistuvaa päätöksentekoa myös organisaation toiminnan kannalta kriittisissä päätöksissä. (Gephart ym 1996; Lawler 1992, 260, 273 - 275; Schein 1988, 245; Senge 1990, 353 - 354.) Työntekijöiden kontrollointi ei ole enää johdon ensisijainen tehtävä, vaan vastuu kontrolloinnista on siirtynyt yksilölle ja tiimeille (Lawler 1992, 247, 255).

Tiimit ovat olleet yleisimmin käytössä tuotannossa, mutta niitä voidaan hyödyntää organisaation kaikilla tasoilla. Tukitoimintojen tiimit ja johtotiimit ovat työn luonteen vuoksi erilaisia kuin tuotantotiimit. Johtotiimi pystyy yksittäisiä johtajia paremmin huolehtimaan erilaisista, laaja-alaista asiantuntemusta vaativista tehtävistä. Se vähentää myös henkilöstön tarvetta johtotasolla ja madaltaa organisaatiohierarkiaa. Johtotiimin jäsenten on kuitenkin kyettävä kommunikoimaan tehokkaasti keskenään, jotta toiminnan ristiriitaisuuksilta vältyttäisiin. (Lawler 1992, 114 - 115, 316.)

Palkitsemis- ja arviointijärjestelmä. Arviointijärjestelmän tehtävänä on viestittää odotuksia, antaa palautetta työntekijöille sekä auttaa mitoittamaan oikein palkat ja muut palkkiot

(Zigon 1995). Organisaation palkitsemiskäytännöt voivat tukea työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja korkeaa panosta työhön sekä vahvistaa uusia käyttäytymismalleja. Palkitsemiskäytännöillä voidaan kannustaa myös oppimiseen ja luovuuteen. Haastavat, selkeät suoritustavoitteet ja edistymisestä saatava palaute sekä ryhmän palkitseminen hyvästä suorituksesta edistävät ponnistelua yhteisen tavoitteen hyväksi. Tavoitteiden ja palkkioiden tulee olla nimenomaan ryhmäkohtaisia: yksilöiden suoritusten palkitseminen synnyttää kilpailua ja ristiriitoja työryhmän sisällä. (Gephart ym. 1996, 38; Hackman 1987, 325 - 326; Harari 1995; Schein 1988, 246.) Kuitenkin tiimin yksittäiset jäsenet tarvitsevat myös täsmällistä, henkilökohtaista palautetta oman suorituksensa parantamiseksi (Zigon 1995). Rahallisten palkkioiden ja uralla etenemisen ohella työntekijöitä voidaan palkita antamalla tunnustusta ja koulutusmahdollisuuksia sekä työssä tehtävillä parannuksilla. Olennaista on se, että työntekijät tietävät, miten palkitsemisjärjestelmä toimii ja millä perusteella palkkiot jaetaan. (Lawler 1992, 267 - 268.) Fiorelli (1988) totesi tutkimuksessaan palkitsemiseen ja pakottamiseen perustuvan vallankäytön haitalliseksi tiimin tuottavuudelle ja jäsenten osallistumiselle. Hän ehdottaakin, että työntekijöitä pyrittäisiin motivoimaan perinteisten palkintojen ja rangaistusten sijaan merkityksellisillä osallistumismahdollisuuksilla. (Fiorelli 1988.)

Siirtyminen työhön perustuvasta palkkauksesta osaamiseen perustuvaan palkkaukseen voi osaltaan motivoida työntekijöitä oppimaan ja laajentamaan osaamistaan. Palkkauksen sitominen uusien taitojen hankkimiseen kannustaa monitaitoisuuteen, mikä on välttämättömyyttä toiminnan joustavuudelle ja organisaation toimintakokonaisuuden hahmottamiselle. Lisäksi oppimiseen kannustava palkitseminen viestittää organisaation arvoja ja kulttuuria: työntekijöitä todella pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana. Osaamiseen perustuvaa palkkauksen ohella voidaan työntekijöiden motivoimiseksi käyttää myös suorituspalkkausta ja sitoa palkka osaksi organisaation tulokseen. (Lawler 1992, 145 - 165, 172 - 173.) Myös Zigon (1995) painottaa tiimien arvioinnissa tiimien työn suhteuttamista organisaation päämäärään ja asiakkaiden tarpeisiin. Hatcher ja Ross (1991) tutkivat auton osia valmistavissa yrityksissä siirtymistä yksilöllisestä suorituspalkasta koko organisaation laajuiseen voitonjakoon ja sen vaikutuksia tiimityöhön ja tuotannon laatuun. Uuden palkitsemisjärjestelmän todettiin parantaneen tiimityötä, lisänneen auttamista, kommunikaatiota ja koordinoitua organisaation eri osien ja tasojen välillä. Työntekijöiden

havaittiin kantavan aikaisempaa enemmän vastuuta suoriutumisesta, laadun parantamisesta, kustannusten vähentämisestä sekä tuotannon kehittamisestä. Lisäksi työntekijöiden välisten suhteiden todettiin parantuneen ja tuotteita koskevien valitusten vähentyneen. (Hatcher ja Ross 1991.)

3.1.5 Tiimin kokoaminen ja roolit

Tiimin koostumus. Tiimien kokoonpanot voivat olla hyvinkin erilaisia tiimin luonteesta ja tehtävästä riippuen. Olennaista on, että tiimin jäsenten osaaminen nivoutuu yhteen ja että osaaminen vastaa suoritettavan tehtävän vaatimuksia ja tiimin tavoitteita. Ammattitaidon lisäksi työntekijän on oltava motivoitunut ja kyettävä toimimaan tiimiympäristössä. Hänen tulisi pystyä kehittymään organisaation jäsenenä ja tukemaan organisaatiokulttuuria ja johtamistapaa. Kriteerit jäsenten valitsemiseksi määritetään analysoimalla työ, siihen liittyvät erilaiset tehtävät ja haasteet. Valinnassa voidaan käyttää apuna hakemuslomakkeita, yksilö- ja ryhmähaastatteluja, taitojen testaamista sekä simulaatioita, joissa testataan työntekijän suoriutumista todellisuutta vastaavissa olosuhteissa. Tiimin jäsenet voivat olla mukana uusia jäseniä valitsemassa tai vastata valinnasta itsenäisesti. Valintaprosessin läpikäyminen antaa työnhakijalle tietoa organisaatiosta. Organisaatio puolestaan pyrkii työnhakijoiden valinnalla varmistamaan sen, että heillä on organisaation menestymisen kannalta tarvittavia ominaisuuksia. Lisäksi valintaprosessi edesauttaa yksilön ja organisaation välisen sitoutumisen kehittymistä. (Jutila ym. 1996, 48 - 52; Lawler 1992, 227 - 230.)

Toimivan tiimin rakentamisessa voidaan tarkastella työn analysoinnin lisäksi työntekijöiden käyttäytymistyyliä ja pyrkiä sovittamaan yhteen tiimin tehtävät ja jäsenten ominaisuudet (Jutila ym. 1996, 74, 78). Tiimiltä voi kuluja jopa vuosia tarvittavien taitojen hankkimiseen ja yhteistyön oppimiseen. Jäsenten vaihtuvuus tulisikin tämän vuoksi pyrkiä minimoimaan. (Lawler 1992, 239.) Ryhmän kokoonpanon säilyttämistä tukee myös Stahelskin ja Tsukudan (1990) terveydenhuollon tiimejä koskeva tutkimus, jossa havaittiin yhteistyötä esiintyvän eniten vakituisen henkilökunnan kesken. Tiimeissä, joissa oli harjoittelijoita, yhteistyö oli vähäisempää. Harjoittelijat olivat olleet tiimeissä vähän aikaa, jolloin heidän vuorovaikutuksensa muiden työntekijöiden kanssa oli vähäistä. Vähäinen vuorovaikutus heijastuu yksilöiden välisen kiintymyksen ja koheesion vähäisyytenä

tiimeissä, joissa oli harjoittelijoita. (Stahelski & Tsukuda 1990.) Ryhmän jäsenten vaihtuvuuden vähäisyys ja siitä aiheutuva voimakas koheesio lisäsi siten yhteistyön todennäköisyyttä.

Katzenbachin ja Smithin (1993) kokemuksen mukaan tiimien jäsenmäärät vaihtelevat kahden ja kahdenkymmenenviiden välillä. Käytännöllisistä syistä jäseniä on yleensä vähemmän kuin kymmenen. (Katzenbach & Smith 1993, 45.) Suurissa ryhmissä esiintyvän tehottomuuden välttämiseksi Hackman (1987) ja Dimock (1987) esittävätkin, että ryhmän tulisi olla juuri sen kokoinen, mitä työn tekeminen vaatii. Ihmiset tuntevat itsensä anonyymeiksi suurissa ryhmissä, jolloin vastuun jakautuminen monelle ihmiselle saattaa aiheuttaa työtä kohtaan tunnetun vastuun vähenemistä (*social loafing*). (Dimock 1987, 187; Hackman 1987, 326 - 327; Jutila ym. 1996, 54.) Lisäksi suurissa tiimeissä kuluu paljon aikaa keskinäiseen yhteydenpitoon, jäsenten osallistuminen vähenee dominoivimpien persoonien hallitessa päätöksentekoa ja jäsenyydestä tulee muodollista, jolloin sitoutuminen tiimiin ja sen päämääriin heikkenee. Suurten ryhmien, joissa on useampia kymmeniä jäseniä, on vaikeaa toimia ryhmänä ja saavuttaa yksimielisyys päämäärästä ja toimintatavoista. Ne jakaantuvatkin helposti pienemmiksi tiimeiksi. (Dimock 1987, 186; Jutila ym. 1996, 53 - 54; Katzenbach & Smith 1993, 45 - 46.) Stahelski ja Tsukuda (1990) totesivat terveydenhuollon tiimejä koskevassa tutkimuksessaan yhteistyön vähenevän ryhmäkoon kasvaessa. Vastuun ottaminen, tavoitteiden asettaminen, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, tehokkuus tehtävien suorittamisessa ja konfliktien ratkaisu kärsivät ryhmän koon kasvaessa. (Stahelski ja Tsukuda 1990.) Tarpeeksi pienissä tiimeissä saavutetaan kaikkien jäsenten riittävä osallistuminen. Kuitenkin tiimien on oltava tarpeeksi suuria, jotta pystyttäisiin hyödyntämään monenlaisten kykyjen yhdistämisestä syntyvä kollektiivinen vahvuus ja synergia. (Pinchot & Pinchot 1996, 214.)

Roolit. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että tiimin jäsenet ovat yksimielisiä toistensa rooleista ja niihin liittyvistä velvollisuuksista. Tiimillä on yleensä johtaja tai vetäjä, joka suuntaa ja ohjaa toimintoja. Vetäjän lisäksi tiimillä voi olla erillinen valmentaja, jonka tehtävänä on tarkkailla tiimin toimintaa, auttaa vetäjää ja tiimin jäseniä ongelmien ratkaisussa ja antaa tiimille palautetta. Tiimi voi yhdessä päättää myös muiden roolien

perustamisesta. Erilaisista rooleista huolimatta kaikilla tiimin jäsenillä tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet ilmaista mielipiteitään ja ehdotuksiaan. (Burns 1995.)

Tiimin vetäjä. Myös itseohjautuvat työtiimit tarvitsevat vetäjän, joka tukee, valmentaa ja motivoi tiimiä. Tiimin johtajuus merkitsee toiminnan koordinoimista, tiimin jäsenten kouluttamista ja yhteishengen luomista. (Jutila ym. 1996, 41.) Tiimin vetäjän tehtävänä on luoda ja ylläpitää ryhmädynamiikkaa, joka mahdollistaa tehtävistä suoriutumisen: tiimin vetäjä voi omalla panoksellaan helpottaa työryhmän toimintaa ryhmänä. Hän auttaa tiimiä selvittämään tavoitteet, roolit ja toimenpiteet. Hän johtaa tiimin kokoontumisia, ohjaa tiimin päätöksentekoprosessia ja varmistaa sen, että kaikki tiimin jäsenet osallistuvat ja sitoutuvat ryhmän toimintaan. Tämän lisäksi tiimin vetäjä tarkkailee ryhmänsä toimintaa, pyrkii karsimaan haitalliset toimintatavat ja ratkaisemaan ristiriitoja. (Burns 1995; Gordon 1994; Jutila ym. 1996, 41, 47; Lawler 1992, 94 - 95.) Tiimin vetäjän on erityisen hyvin hallittava ihmissuhdetaidot suoriutuakseen lukuisista rooleistaan ohjaajana, opastajana, kehittäjänä ja muutosten ennakoijana (Gordon 1994).

Tiimin vetäjä voi olla entinen esimies, yksi tiimin jäsenistä tai vetäjäyys voi kiertää tiimissä. Tiimien käytössä ja prosessiajattelussa pisimmälle edenneissä organisaatioissa voidaan käyttää myös jaettua vetäjäyttä, jolloin jokainen tiimin jäsen vuorotellen vetää tiimiä tietyllä, järjestyksessä vaihtuvalla alueella. (Jutila ym. 1996, 42 - 45.) Vetäjä suhteuttaa oman johtamistyylinsä tiimin kehitysvaiheeseen voidakseen parhaalla mahdollisella tavalla tukea tiimin suoriutumista tehtävistään. Beck ja Yeager (1996) painottavat sitä, että tietyissä tilanteissa tarvitaan johtajan autoritaarista johtamistapaa, kun taas joissakin olosuhteissa hyvinkin suuri osa vastuusta ja päätöksenteosta voidaan antaa tiimin jäsenille. Aluksi vetäjän on oltava kiinteästi mukana ryhmän toiminnan ohjaajana ja käynnistäjänä, mutta myöhemmässä vaiheessa vetäjä voi väistyä syrjään ja toimia lähinnä neuvonantajana. (Jutila ym. 1996, 88 - 89). Kuitenkin Beck ja Yeager (1996) näkevät, että tiimit tarvitsevat jokaisessa vaiheessa johtajia.

3.2 Tiimien toimivuutta kuvaavia malleja

Koska tiimi on eräänlainen ryhmä, on katsottu, että ryhmän tehokkuutta kuvaavat piirteet pätevät myös tiimien pätevyyteen. Tiimeillä on kuitenkin erilainen toimintaympäristö kuin perinteisesti johdetuilla ryhmillä, mikä on otettava huomioon myös tehokkuutta arvioitaessa. (Cohen, Ledford & Spreitzer 1996.) Tiimien tehokkuuden kuvaamiseksi voidaan tarvita omia piirteitä, jotka eivät päde perinteisiin työryhmiin.

Sekä Cohen ym. (1996) että Campion, Papper ja Medsker (1996) tutkivat tiimin ominaisuuksien yhteyttä niiden tehokkuuteen. He käyttivät tehokkuuden kuvaamiseen malleja, jotka oli koottu kirjallisuudessa esitetyistä erilaisista malleista. Näiden kahden tutkimuksen mallit ovat osin yhteneviä, yksittäisissä tiimien tehokkuutta kuvaavissa teemoissa sekä teemoja kuvaavien piirteiden ryhmittelyssä on tosin eroja. Cohenin ym. (1996) tutkimuksessa tiimien tehokkuus koostuu korkeatasoisista suorituksista sekä työelämän laadusta, myös Campionilla ym. (1996) tehokkuuteen sisältyy tuottavuuden ohella työntekijöiden tyytyväisyys.

Cohenin ym. (1996) tutkimuksessa tehokkuutta ennustavat tekijät olivat ryhmän tehtävä, rohkaiseva johtaminen, ryhmän piirteet sekä työntekijöiden osallistuminen. Tekijöiden yhteyttä tehokkuuteen tutkittiin sekä perinteisesti johdetuissa että itseohjautuvissa tiimeissä suuressa yhdysvaltalaisessa puhelinyhtiössä. Ryhmän tehtävän piirteet (tehtäväkokonaisuuden vaihtelevuus, itsenäisyys ja merkittävyys sekä tehtävästä saatava palaute) olivat yhteydessä itseohjautuvien tiimien tehokkuuteen tiimien itse arvioidessa tehokkuuttaan. Perinteisesti johdetuissa ryhmissä tehtävän piirteet olivat yhteydessä työelämän laatuun. Myös ryhmän piirteet (jäsenten asiantuntemus, ryhmän koko, pysyvyys, normit ja usko omiin kykyihin sekä ryhmäprosessit) olivat yhteydessä tiimien itsearvioituun tehokkuuteen ja perinteisesti johdettujen ryhmien työelämän laatuun. Työntekijöiden osallistumista tukeva organisaatiokonteksti (päättöksentekovalta, informaation jako, suoriutumista ja kehittämistä tukeva palkitseminen, koulutus ja resurssit) paransi molemmissa ryhmissä työelämän laatua ja itseohjautuvissa ryhmissä oli yhteydessä johdon arvioon ryhmän suoriutumisesta. Rohkaisevan johtamistavan todettiin olevan negatiivisesti yhteydessä

johdon arvioihin itseohjautuvien tiimien suoriutumisesta, perinteisesti johdetuissa ryhmissä rohkaisevan johtamistavan ja ryhmän tulosten välillä ei ollut yhteyttä. (Cohen ym. 1996.)

Cohen ym. (1996) esittävät, että tehokkaiden, itseohjautuvien tiimien perustamisessa on ensiarvoisen tärkeää luoda työntekijöiden osallistumista tukeva konteksti. Tulokset viittasivat myös siihen, että joissakin tapauksissa itseohjautuvat ryhmät toimivat tehokkaimmin ilman johtajaa tai esimiestä. Millään yksittäisellä tekijällä ei kuitenkaan ollut positiivisia vaikutuksia kaikkiin tiimin toimintoihin ja niiden tuloksiin. Tiimin tehokkuuden saavuttamiseksi olisi vaikutettava useisiin eri tekijöihin. (Cohen ym. 1996.)

Campionin ym. (1996) tutkimuksessa kohdejoukkona olivat talousalan palveluorganisaation tiimit, jotka koostuivat tietotyön ammattilaisista. Tiimejä kuvattiin mallissa seuraavanlaisten piirteiden avulla. Työsuunnittelua kuvasivat itseohjautuvuus, työntekijöiden osallistuminen sekä tehtäväkokonaisuuden vaihtelevuus ja merkityksellisyys. Tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus koostui tehtävien ja tavoitteiden sekä palkintojen ja palautteen riippuvuudesta. Heterogeenisyys, joustavuus, koko ja tiimityön pitäminen parhaana toimintatapana kuvasivat tiimin koostumusta. Tiimityön konteksti muodostui koulutuksesta, johdon tuesta ja tiimien välisestä yhteistyöstä ja kommunikaatiosta. Lisäksi tiimin tehokkuuteen vaikutti tiimin sisäiset prosessit, usko omiin kykyihin, sosiaalinen tuki, työtaakan jakaminen ja kommunikointi sekä yhteistyö tiimin sisällä. (Campion ym. 1996.)

Campionin ym. (1996) havainnot tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä ovat osin samanlaisia kuin Cohenin ym. (1996) tutkimuksessa. Tiimin tehtävien suunnittelun ja keskinäisen riippuvuuden todettiin lisäävän tiimien mahdollisuuksia tehokkaaseen toimintaan. Toimivuudelle todettiin tärkeäksi myös tukeva ympäristö: riittävä koulutus, johdon tuki ja kannustus. Selvimmin Campionin ym. tutkimuksessa tehokkuuteen oli yhteydessä ryhmäprosessit. Tehokkuutta voitiin tukea kannustamalla tiimiläisiä kommunikoimaan, jakamaan työtaakka ja tukemaan toisiaan sekä vahvistamalla tiimin uskoa omiin kykyihin. (Campion ym. 1996.)

Edellä esitellyissä tutkimuksissa on käytetty samankaltaisia piirteitä kuvaamaan tiimien toimivuutta kuin tässäkin tutkimuksessa. Lisäksi aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet näillä piirteillä olevan merkitystä tiimien toimivuudelle.

3.3 Tiimin kehittyminen

Katzenbach ja Smith (1993) erottelevat työryhmä- ja tiimikäsitteet toisistaan. Heidän mielestään perinteinen työryhmä ei ole vielä tiimi, vaan tuottavaksi, toimivaksi ja korkeatasoiseksi tiimiksi kehitytään käymällä läpi kurinalaista toimintaa vaativa prosessi. Tiimitoiminnan käynnistämisen jälkeen ryhmä asettaa tavoitteensa ja päämääränsä sekä alkaa kehittyä itseohjautuvaksi ja yhteisvastuulliseksi tiimiksi. (Katzenbach & Smith 1993, 14 - 15, 84 - 85.)

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

3.3.1 Tiimin kehitysvaiheet

Tiimin kehitysvaiheita on teoriasta riippuen kolme tai neljä. Tässä yhteydessä olemme pyrkineet kokoamaan yhteen eri teorioiden yhteisiä piirteitä niiltä osin kuin se on mahdollista. Yleisimmin ryhmän kehittymistä on Tuckmannin (1965) mallin mukaisesti kuvattu nelivaiheisena: muodostuminen, sekaannus, pelisääntöjen sopiminen ja tuottaminen. Rajat tiimin eri kehitysvaiheiden välillä eivät aina välttämättä ole selvät, ja jotkut vaiheet

saattavat yhdistyä, etenkin silloin, kun tiimin toimintaan kohdistuu paineita ulkopuolelta (Greenberg & Baron 1995, 291). Tiimin kehityksen yleistäminen tiettyjen vaiheiden mukaisesti on hieman riskialtista, koska jokaisella tiimillä on erilaiset fyysiset ympäristöt, jäsenet ja tavoitteet. Erilaiset kehitysvaiheet ja eteneminen niiden mukaisesti luovatkin lähinnä pohjaa tiimien kehityksen tutkimiselle.

Jokaisessa kehitysvaiheessa tiimiltä vaaditaan aikaa ja energiaa, mikä saattaa aiheuttaa stressiä tiimille. Eri kehitysvaiheissa saattaa nousta esiin erilaisia kehittymiskysymyksiä, jotka tehokkaan tiimin olisi ratkaistava kussakin vaiheessa säilyttäen silti tuottavuutensa. Jos tiimit eivät ratkaise kulloiseenkin vaiheeseen liittyviä ongelmakohtia niiden ilmenemisjärjestyksessä, ne seuraavat mukana toiminnassa vaiheesta toiseen ja kehitys on vajavaista. (Burns 1995.)

Katzenbach ja Smith (1993) kuvaavat tiimiä edeltävän *työryhmän* ryhmänä, jonka tavoitteena ei ole kasvaa ja kehittyä työssä, ja jossa yhteistyötä ei koeta lisäarvona työskentelylle. Ryhmän jäsenet jakavat tietoja ja parhaita toimintatapoja sekä pyrkivät auttamaan toisiaan suoriutumaan omista työtehtävistä. Kuitenkaan ryhmän yhteistyö ei ole aitoa, vaan kukin huolehtii pääasiallisesti omista töistään. Työskentelyssä painotetaan yksilöllisiä suoritustavoitteita ja yksilön omaa vastuuta työstään. (Katzenbach & Smith 1993, 84 - 85, 91.)

Varsinainen ensimmäinen vaihe tiimin kehittymisessä on *muodostumisvaihe*. Tässä vaiheessa ryhmän jäseniä hallitsee kysymys siitä, kuuluvatko he ryhmään vai eivät. Jäsenet vasta opettelevat tuntemaan toisensa ja hakevat hyväksyntää. Siksi he ovat vielä liian kohteliaita ja varovaisia sekä pelokkaita, epävarmoja ja hämmentyneitä. Muodostumisvaiheen tiimi ei ole riittävän vahva tukemaan jäseniä, jotka ovat eri mieltä muiden kanssa. Tiimin jäsenet orientoituvat tiiminä toimimiseen ja selventävät itselleen toimintansa sääntöjä, missiota, tavoitteita, rooleja ja toimintatapoja päämääränsä saavuttamiseksi. He eivät ole juurikaan sitoutuneet eivätkä luota tiimin toimintaan. Jäsenet usein myös miettivät tiimin jäsenyyden hyötyjä verrattuna aikaisempaan työskentelytapaan. Vaikka tiimiin kuuluvat henkilöt ovat huolestuneita ja epävarmoja uusista rooleistaan, vastuusta ja omista kyvyistään oppia uusia taitoja sekä johdon sitoutumisesta asiaan, he ovat innostu-

neita tiimitoiminnan uusista mahdollisuuksista. Alkuvaiheessa toimintaan saattaa liittyä myös katteettomia toiveita täysin uudenlaisen toimintamallin mahdollisuuksista. Muodostumisvaiheessa vetäjältä vaaditaan ohjaavaa ja opastavaa johtamistapaa. Hänen tulee selvittää tiimin jäsenille mm., miksi ollaan tiimissä, mihin sillä pyritään ja mitkä ovat johdon odotukset. (Beck & Yeager 1996; Burns 1995; Dimock 1987, 68 - 69; Greenberg & Baron 1995, 290; Jutila ym. 1996, 84; Pirnes 1995, 47; Tuckman 1965.)

Katzenbach ja Smith (1993) nimeävät tässä vaiheessa olevan tiimin näennäistiimiksi, koska se ei hyödynnä kaikkien jäsenten voimavaroja eikä pyri kollektiiviseen suoritukseen. Lisäksi tiimin toiminta ja saavutukset ovat heikotasoisempia kuin työryhmän tai eri yksilöiden potentiaalit edellyttäisivät. (Katzenbach & Smith 1993, 84 - 85, 91.) Muodostumisvaiheessa olevan näennäistiimin jäsenet ovat käyttäytymisessään enimmäkseen tehtäväorientoituneita (kertovat mielipiteitä ja antavat tietoa tehtävästä) sekä keskittyvät itseensä ja yksilöllisiin rooleihinsa. Yleisen epävarmuuden takia käyttäytymiseen kuuluu pelleilyä, itsensä korostusta, dominointia, vetäytymistä ja viehättämisen halua. (Burns 1995; Dimock 1987, 65.)

Toinen vaihe tiimin kehittämisessä on *sekaannusvaihe*. Tässä vaiheessa hallitsevimmassa asemassa on kontrolli: hierarkia, valta ja status ("nökkimisjärjestys") (Burns 1995; Dimock 1987, 69). Sekaannusvaihe ei kuitenkaan kaikkien teorioiden mukaan ole tarpeellinen tiimin kehittämiseksi ja myöhemmälle tuottavuudelle eivätkä kaikki tiimit automaattisesti joutu siihen. Tähän vaiheeseen joutuessaan tiimi kohtaa konflikteja, jotka johtuvat usein siitä, että muodostumisvaiheessa asiat ovat jääneet epäselviksi: tehtävä, päämäärät ja roolit ovat sekavia ja toimintatavat tehottomia. (Beck & Yeager 1996.) Sekaannusta syntyy, kun tiimin jäsenet huomaavat tehtävän vaikeuden ja turhautuvat ja tulevat kärsimättömiksi, koska asiat eivät edisty. Konflikteihin saattaa liittyä yhtenäisyyden puutetta, valtataistelua ja kilpailua, jota käydään tiimin jäsenten välillä ja tiimin vetäjän kanssa sekä vihamielisyyttä, jota osoitetaan puolin ja toisin. Tilanteessa voi syntyä väittelyjä toimintatavoista, luottamuksesta henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kokemukseen ja olemassa olevasta yhteistoiminnasta. Jos ongelmia ei ratkaista, saattaa ryhmä hajota. Ongelmien tyydyttävä ratkaiseminen saattaa parantaa tiimin yhtenäisyyttä, harmoniaa, luottamusta oman ryhmän

toimintaan sekä työtasoa ja tuottavuutta. (Burns 1995; Dimock 1987, 69 - 70; Greenberg & Baron 1995, 290; Jutila ym. 1996, 84; Pirnes 1995, 47; Tuckman 1965.)

Katzenbach'n ja Smith'n (1993) mielestä tässä vaiheessa kyseessä on potentiaalinen tiimi, joka yrittää saada aikaan hyvää tulosta, mutta yhteiset tavoitteet ja yhteisvastuullisuus eivät ole vielä selkiytyneet jäsenille. Potentiaalisen tiimin toimintaan ei liity suoriutumisen heikkenemistä kuten sekaannusvaiheen tiimissä. Potentiaalinen tiimi ottaa riskejä edistykseen toiminnassaan: jotkut tiimit selviävät niistä, mutta toiset juuttuvat niiden takia paikalleen. Tiimin suoritustasossa voikin tapahtua jyrkin parannus siirryttäessä potentiaalisesta tiimistä todelliseen tiimiin. (Katzenbach & Smith 1993, 84 - 85, 91.) Yhteisten tavoitteiden ja vastuun puute saattaa olla yksi syyllinen konflikteihin ryhmän toiminnassa. Vetäjän ryhmää tukeva käyttäytyminen on oleellisen tärkeää sekaannusvaiheessa olevan potentiaalisen tiimin ongelmien ratkaisemiseksi. Siihen sisältyy yhteenvedon tekemistä, toiminnan selventämistä, muiden rohkaisua puhumaan ja osallistumaan, yhteisymmärryksen etsimistä, palautteen antoa sekä huomion kiinnittämistä ryhmän toimintatapoihin. (Burns 1995.)

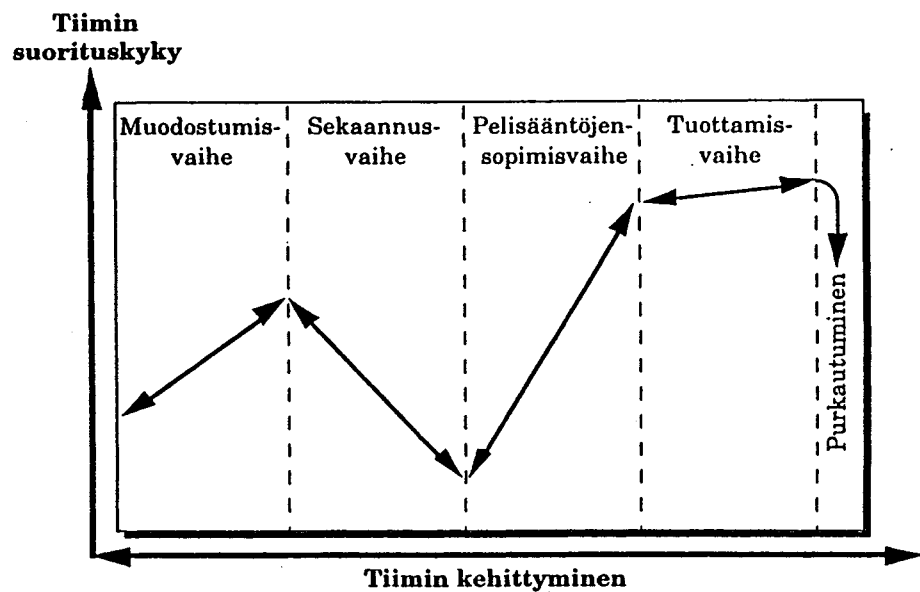
Kehittyessään entistä tehokkaammaksi tiimi kohtaa seuraavaksi *pelisääntöjen sopimisvaiheen*, jossa sovitaan ja tarkennetaan toiminnan sääntöjä. Tässä vaiheessa tiimin jäsenten on saatava tarkkaa tietoa rooleistaan, vastuustaan, kommunikointisäännöistään, päätöksenteko-menettelytavoista ja koordinoitijärjestelmistä (Beck & Yeager 1996). Yhteisiä pelisääntöjä sopiessaan ryhmän koheesio kehittyy ja tiimi kasvaa aiempaa yhtenäisemmäksi ja harmonisemmaksi. Samalla tiimin identiteetti vahvistuu. Tässä vaiheessa jäsenet pystyvät käsittelemään tunteitaan ja erilaisuuttaan. Erilaisuudestaan huolimatta tiimin jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteen ja olevansa tovereita keskenään. He luottavat toisiinsa ja pyrkivät tekemään yhteisymmärryksessä kaikkia tyydyttäviä, tosiasioihin perustuvia päätöksiä. Avoin ja vilpitön tiedonkulku, tiimin sääntöjen mukaan toimiminen ja jaettu vastuu ovat osa jokaisen tiimin jäsenen ajattelu- ja toimintatapaa pelisääntöjen sopimisvaiheessa. Aikaisemmin hallinneet kilpailevat suhteet jäsenten välillä muuttuvat entistä yhteistoiminnallisemmiksi. Tiimin vetäjä alkaa vähitellen väistyä ja muut jäsenet ottavat suuremman vastuun myös vetäjyydestä. (Burns 1995; Greenberg & Baron 1995, 290; Jutila ym. 1996, 85; Pirnes 1995, 47; Tuckman 1965.) Tämän vaiheen

tiimi on todellinen tiimi, jossa toteutuvat tiimityön toimivuuden olennaiset edellytykset. Kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin, tuntevat yhteisvastuuta sekä hyödyntävät jäsenillä olevia toisiaan täydentäviä taitoja (Katzenbach & Smith 1993, 84, 92).

Viimeinen askel tiimin kehityksessä on *tuottamisvaihe*. Tiimin jäsenten suhteisiin, rooleihin ja johtajuuteen liittyvät ongelmat on tässä vaiheessa ratkaistu ja tiimi on valmis panostamaan energiansa yhteiseen tehtävään, työskentelyyn ja yhdessä oppimiseen. Tuottamisvaiheessa yksilön, tiimin ja organisaation tavoitteet ovat yhdensuuntaiset. Tiimin jäsenet muodostavat kiinteän kokonaisuuden ja ovat sitoutuneita päämääräänsä, tavoitteisiinsa, toimintatapaansa, omaan tiimiin ja koko organisaatioon. Myös osallistuminen muiden tiimien toimintaan yleistyy. Tuottamisvaiheen tiimi pyrkii olemaan autonominen ja itseohjautuva. Se huomioi myös asiakkaan tarpeet. Tiimin toiminta perustuu synergiaan, siitä ammennettavaan voimaan, uusien ideoiden kehittelyyn ja toisten tukemiseen. Tiimin jäsenet pystyvät hyödyntämään jäsentensä ainutlaatuisia kykyjä ja yksilöllisiä eroja: vahvuuksia käytetään tehokkaasti hyväksi ja heikkouksista pyritään eroon kehittämällä niitä. (Burns 1995; Dimock 1987, 66 - 71; Greenberg & Baron 1995, 290; Jutila ym. 1996, 85; Pirnes 1995, 47; Tuckman 1965.)

Katzenbach ja Smith (1993) nimeävät tuottamisvaiheessa olevan tiimin korkean suoritus-tason tiimiksi. Tällöin tiimin jäsenet tuntevat vastuuta korkeatasoisten suoritusten ja yhteistyön lisäksi myös toistensa henkilökohtaisesta kasvusta ja menestymisestä. Lisäksi tiimin jäsenillä on mukavaa yhdessä ja jäsenten sitoutuminen yleensä ylittää tiimin rajat. Korkean suoritus-tason tiimit ovat kuitenkin hyvin harvinaisia. (Katzenbach & Smith 1993, 65 - 81, 84, 92.) Tuottamisvaihe edellyttää tiimin vetäjältä kehittävää johtamistapaa. Tämä tarkoittaa sitä, että vetäjä antaa tiimin jäsenille vastuuta siinä määrin kuin he kykenevät sitä käsittelemään ja varmistaa, että he saavat tukea muilta jäseniltä, kun sitä tarvitsevat. Kehittävässä johtamistavassa vetäjä kuuntelee ja kannustaa tiimiä tekemään kaikki päätökset itsenäisesti sekä tukee tiimin päätöksiä. (Beck & Yeager 1996.) Pirnes (1995, 47) sekä Katzenbach ja Smith (1993, 66, 80) toteavat tuottamisvaiheen korkean suoritus-tason tiimin pystyvän parhaimmassa tapauksessa toimimaan myös ilman muodollista vetäjää. Tällöin tiimissä olisi tiimiläisten kesken jaettu johtajuus.

Tiimin kehityskulku voi päättyä lopulta purkautumiseen. Tiimit saatetaan lakkauttaa siksi, että ne ovat saavuttaneet päämääränsä eikä toiminnalle haluta asettaa uutta päämäärää. Tiimien toiminta voidaan myös kokea tarpeettomaksi, jolloin tiimit lopetetaan kannattamattomina. Jotkut tiimit saattavat hajaantua vähitellen, kun tiimin jäsenet jättävät sen. Toisaalta tiimi saattaa hajota, kun normit, jotka on kehitetty toiminnan perustaksi, eivät enää ole tehokkaita tiimin toiminnassa. (Greenberg & Baron 1995, 291.) Jos purkautumisvaihetta ohjataan järkevästi ja huolellisesti, pystytään välttämään siihen usein liittyvät kriisit ja samalla luodaan edellytykset uusien tiimien muodostumiselle sekä mahdollistetaan henkilöiden joustava siirtyminen tiimistä toiseen (Jutila ym. 1996, 87). Tiimin toiminnan ei kuitenkaan tarvitse päättyä purkautumiseen, vaan tiimille voidaan asettaa uusi, innostava päämäärä, uusia haasteita ja tehtäviä. Tiimi voi tässä yhteydessä laajentaa toimintaansa uusille alueille tai hankkia uusia jäseniä. (Beck & Yeager 1996; Buck 1997.)



KUVIO 1. Tiimin kehittymisen tasot (Jutila ym. 1996, 81)

Tiimien kehittyminen saattaa joissain tilanteissa myös taantua eli pitkälle kehittynyt tiimi voi joutua palaamaan takaisin aikaisempaan jo selvitettyyn vaiheeseen. Näin saattaa käydä tiimin toimintaympäristön muuttuessa tai tiimin jäsenten tai vetäjän vaihtuessa. Yksilöiden ja ryhmien on sopeuduttava ympäristön muutoksiin, mutta liian hidas reagointi sekä halu ylläpitää tuttu ja turvallinen toimintatapa voi aiheuttaa eritasoisia kriisejä ryhmän toimin-

taan. Usein kehittyminen kuitenkin etenee juuri erilaisten kriisien kautta. Kriisit antavat mahdollisuuden vastata kasvun haasteisiin. Tasaisen tai taantuneen kehityksen jälkeen seuraa kriisi, joka käynnistää uuden kehitysvaiheen. Tiimin toimivuudelle on tärkeää, että tiimi itse tietää, missä vaiheessa kulloinkin ollaan. Kriiseistä selviämistä helpottaa, jos tiimin jäsenillä on ryhmädynaamisten ilmiöiden ja ryhmäprosessien tuntemusta sekä riittävästi vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä käsitellä ristiriitoja. (Jutila ym. 1996, 86 - 87; Pirnes 1995, 49.)

3.3.2 TORI-teorian mukainen kehittyminen kypsäksi tiimiksi

Jac Gibb on kehittänyt ns. TORI-teorian (Trust, Openness, Realization, Interdependence), johon sisältyy ryhmien kehittymisen seuraamisen lisäksi myös henkilöiden ja organisaatioiden kehittymisen huomioon ottamista. Teorian perustuu luottamukseen, joka kohdistuu itseen, toisiin ihmisiin ja organisaatioon sekä näiden rakenteisiin. Malli sisältää luottamuksen lisäksi kolme muuta ulottuvuutta: avoimuus, sitoutuminen ja keskinäinen riippuvuus. Kolmen viimeksi mainitun tekijän kehittyminen on riippuvainen luottamuksen kehittymisestä. (Dimock 1987, 76 - 77.)

Pelko on lamauttavin piirre yksilön ja ryhmän kehittämisessä, koska se luo puolustuskäyttäytymistä ja estää siten ihmisten kasvun (Dimock 1987, 77). Pelko tai huoli (anxiety) voi myös haitata suorituksia ja vähentää huolellista mietintää. Darke (1988) havaitsi tutkimukseensa kuuluneissa kahdessa kokeessa, että pelko ja huolestuneisuus johtivat ilman pelkoja oleviin verrattuna merkittävästi huonompaan suoriutumiseen muistamista vaativissa tehtävissä. Huolestuneet yksilöt käyttivät suuren osan muistikapasiteetistaan tehtävän kannalta irrelevantin tiedon prosessointiin, joten tehokkaaseen tehtävän käsittelyyn jäävä muistikapasiteetti oli pienempi kuin yksilöillä, joilla ei ollut pelkoja tai huolia. (Darke 1988.) Luottamuksen lisääntyminen vähentää pelkoja. Sellaiset ryhmän kokemukset, joissa jäsenet oppivat luomaan luottavan ja hyväksyvän ilmapiirin, rohkaisevat yksilöitä kehittämään ja kehittävät myös terveän, tuottavan ryhmän. Koko olemassaolon ajan ryhmässä käsitellään luottamusta, avoimuutta, sitoutuneisuutta ja riippuvuutta; ne vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa ja rakentavat toinen toistansa. Kypsässä ryhmässä yhdistetään asioiden

ja ihmisten johtaminen eikä siten tarvita ulkopuolista tahoa ohjaamaan tai organisoimaan toimintaa. Ryhmän kehittymistä kypsäksi ryhmäksi voidaan kuvata seuraavasti:

TAULUKKO 1. Varhaisvaiheen ryhmästä kypsäksi tiimiksi (Dimock 1987, 77 - 78)

Huomion kohde	Varhaisvaiheen ryhmä	Kypsä ryhmä
Luottamus	Mukautuminen Riittävyyden pelko Statuksen ja roolin etsiminen	Erilaisuuden hyväksyminen Tuki Riskinotto Luottamus
Avoimuus	Varovaisuus Salailu Tiedon vääristely	Spontaanit ilmaisut Suoruus Palaute, kuuntelu
Sitoutuminen	Suostuttelu Ulkoinen motivaatio Kilpailu Vetäytyminen	Innostus Yhteiset tavoitteet Yhteistyö Sitoutuminen
Keskinäinen riippuvuus	Riippuvuus Muodolliset pelisäännöt "Kaupan käynti"	Joustavuus, epävirallisuus Muodollinen roolijako, valta ja johtajuus vähämerkityksisiä

Kypsä ryhmä ei synny pelkästään avoimuuden ja luottamuksen korostamisella, vaan kypsäksi ryhmäksi opitaan. Tiimeissä, joissa yhdessä ratkaistaan ongelmia ja raivataan esteitä pyrittäessä tavoitteisiin ja korkeatasoisiin tuloksiin, luottamus toisten kykyihin lisääntyy jatkuvasti. Tällaisissa tiimeissä opitaan koko ajan uutta sekä toiminnasta, itsestä että muista tiimin jäsenistä. (Pirnes 1995, 47 - 48.)

4 RYHMÄPROSESSIT RYHMÄN MUODOSTUMISSESSA JA TOIMINNASSA

Ryhmän ominaisuuksien ja toiminnan tarkastelu voi auttaa ymmärtämään myös tiimien toimintaprosesseja. Vaikka ryhmän ominaisuudet pätevät myös tiimiin, tiimi on kuitenkin erityislaatuinen ryhmä, jolla on ryhmän piirteiden lisäksi omia erityisiä ominaisuuksia.

Kuten tiimistä myös ryhmästä on esitetty lukuisia laajuudeltaan erilaisia määritelmiä, jotka painottavat eri tavalla tärkeinä pidettyjä piirteitä (Shaw 1981, 4, 7). Ryhmän on katsottu koostuvan kahdesta tai useammasta yksilöstä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa keskenään ja ovat riippuvaisia toisistaan. Ryhmällä on yhteisiä tavoitteita ja intressejä sekä ainakin jossain määrin pysyvä rakenne, joka pitää jäsenet yhdessä toimivana yksikkönä. Lisäksi yksilöt pitävät itseään ryhmänä, joka erottuu muista ryhmistä. (Baron, Kerr & Miller 1992, 1 - 2; Brown 1988, 2 - 3, 27; Greenberg & Baron 1995, 286 - 287; Luft 1984, 7; Shaw 1981, 8.)

Organisaatiossa on virallisia ryhmiä, jotka on tietoisesti perustettu tietyn organisaation tavoitteen saavuttamiseksi, sekä epävirallisia ryhmiä, jotka perustuvat yhteisiin intresseihin tai ystävyysuhteisiin. Työntekijät kuuluvat samanaikaisesti useampiin ryhmiin. (Alderfer 1987, 209; Greenberg & Baron 1995, 287 - 288.) Myös epäviralliset ryhmät vaikuttavat monella tavoin työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen: työryhmän jäsenten keskinäisiin suhteisiin vaikuttaa se, millaisiin ryhmittymiin eri jäsenet kuuluvat oman työryhmän ulkopuolella (Alderfer 1987, 209). Ryhmän jäsenten yhteiset kokemukset sekä sen tuloksena syntyvä keskinäinen luottamus ja avoin kommunikaatio edistää ryhmän kykyä toimia yhdessä erilaisista taustoista huolimatta (Schein 1988, 156).

Ryhmien muotoutumiseen ja yksilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden syntymiseen vaikuttavat erilaiset ympäristötekijät. Työn organisointi, työntekijöiden fyysinen sijoittuminen työtilaan ja aikataulut määräävät osaltaan sen, ketkä työntekijöistä ovat tekemisissä keskenään ja millaisia ryhmiä työyhteisöön muodostuu. (Paulus & Nagar 1990, 69 - 71;

Schein 1988, 153; Shaw 1981, 142, 150.) Työryhmien ja tiimien toimivuuden edistämiseksi työpaikalta tulisikin poistaa kommunikaatioesteet ja statussymbolit, kuten erottavat seinät ja erilliset työhuoneet (Lawler 1992, 315).

4.1 Ryhmään liittyminen

Ryhmään liitytään, koska ryhmän odotetaan tyydyttävän yksilöllisiä tarpeita (Shaw 1981, 82). Työryhmiin kuulumisen ei yleensä perustu vapaaehtoisuuteen tai työntekijän omiin valintoihin. Yksilön motiivien tunteminen auttaa kuitenkin ymmärtämään paitsi ryhmien muodostumista myös yksilön toimintaa ryhmän jäsenenä.

Hogg ja Abrams (1993) erottavat kaksi erilaista sosiaalisen motivaation lajia, jotka ovat ryhmään liittymisen taustalla. Ihmiset ovat riippuvaisia muista ihmisistä, koska he hakevat sosiaalisista suhteista emotionaalista tukea, hyväksyntää ja arvontoa ja koska ihmisillä on tarve vähentää epävarmuutta itsestään ja ympäristöstään. (Hogg & Abrams 1993, 180 - 182.) Ryhmän jäsenyys ja yhteistoiminta voi kehittää ja vahvistaa yksilön identiteettiä ja itsetuntoa. Kuuluminen tiettyyn ryhmään luo yksilölle tunteen sosiaalisesta identiteetistä. Persoonallinen identiteetti, tunne ainutlaatuisesta minästä, puolestaan muodostuu verrattaessa omaa itseä ryhmän muihin jäseniin. (Brown 1988, 20, 22; Hogg & Abrams, 1993, 176; Moreland, Levine & Cini 1993, 118.) Ryhmä toimiikin viitekehyksenä arvioitaessa omaa statusta ja arvoa. Yhteistoiminnallisen työskentelyn on myös todettu tuovan mielihyvää ja kehittävän sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja. (Baron ym. 1992, 9; Brown 1988, 22; Dimock 1987, 24; Greenberg & Baron 1995, 289; Katzenbach & Smith 1993, 43; Schein 1988, 150 - 151.)

Ryhmän jäsenet muodostavat yhteisiä näkemyksiä, uskomuksia ja tulkintoja sosiaalisesta todellisuudesta ja omasta toimintaympäristöstä, mikä vähentää epävarmuutta sosiaalisessa ympäristössä. Ryhmään kuulumisen täyttää yhteenliittymisen tarpeita ja vähentää turvattomuuden, levottomuuden ja voimattomuuden tunnetta. Ryhmä voi tarjota myös ystävyyttä ja rakkautta, joita haetaan perheen ohella myös työyhteisöstä. (Baron ym. 1992, 9; Brown

1988, 44; Dimock 1987, 24; Greenberg & Baron 1995, 289; Hogg & Abrams 1993, 179 - 180; Schein 1988, 150 - 151.)

Ryhmään voidaan liittyä yhteisten intressien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmä pyrkii vaikuttamaan yksilöön siten, että hän mahdollisimman hyvin edistäisi ryhmän tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta yksilö itse pyrkii muuttamaan ryhmää hänen omia tarpeitaan paremmin tyydyttäväksi. (Moreland ym. 1993, 106.) Ryhmään liittyminen voi olla myös keino suojautua yhteiseltä viholliselta, jolloin ryhmä luo turvallisuuden tunnetta (Baron ym. 1992, 9; Greenberg & Baron 1995, 289).

Moreland ym. (1993) tutkivat opiskelijoiden odotuksia siitä, millaisia palkintoja erilaisiin opiskelijaryhmiin kuulumisesta heille koituu. He havaitsivat, että opiskelijat odottivat useimmin sosiaalisia palkintoja (*social rewards*), samanlaisia intressejä omaavien ihmisten tapaamista ja uusien ystävien saamista. Usein ryhmään kuulumisen odotettiin tuovan myös henkilökohtaisia, persoonaan liittyviä palkintoja (*personal rewards*), jotka liittyivät itsetunnon vahvistamiseen, sosiaalisuuden lisäämiseen sekä toisten auttamiseen. Huomattavasti harvemmin opiskelijat odottivat älyllistä tai ammatillista hyötyä ryhmään kuulumisesta. Jäsenyydestä koituvat haitat liittyivät useimmin aikaan ja taloudellisiin kuluihin tai palkintojen menettämiseen. (Moreland ym. 1993, 112.) Tulokset eivät ole suoraan sovellettavissa työryhmiin, joissa työhön ja ammattiin liittyvät odotukset saattavat korostua selvemmin kuin opiskeluun liittyvissä suhteissa. Kuitenkin sosiaalisten ja psyykkisten palkintojen merkitys on huomattava ryhmään liittymisessä ja jäsenyyden ylläpitämisessä.

4.2 Ryhmän rakenne ja muotoutuminen

Ryhmän muotoutumiseen vaikuttaa se, miten houkuttelevana ryhmää pidetään. Ryhmän jäsenten yhteenkuuluvuus ja halu pysyä ryhmän jäsenenä pitää ryhmän koossa. Normit, roolit ja status luovat puolestaan järjestystä ryhmään ja auttavat koordinoimaan ja kohdentamaan yksilöiden käyttäytymistä ryhmässä tavoitteiden suuntaiseksi (Dimock 1987, 35; Luft 1984, 17).

4.2.1 Vetovoima ja yhteenkuuluvuus

Attraktio eli vetovoima. Yksilön ryhmää kohtaan tuntema vetovoima perustuu tarpeiden tyydyttämiseen tai odotuksiin ryhmän kyvystä tyydyttää tarpeita (Dimock 1987, 25; Shaw 1981, 82). Sekä yksilö että ryhmä arvioivat jatkuvasti, mitä hyötyä ja millaisia haittoja yksilön ryhmään kuulumisesta on osapuolelle itselleen verrattuna muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. Suhde on sitä palkitsevampi, mitä useammin ja mitä suurempia palkintoja se tuottaa. (Moreland ym. 1993, 106, 109.) Yksilön ryhmää kohtaan tuntema vetovoima voi kohdistua ryhmän jäseniin, tavoitteisiin, toimintaan tai jäsenyyteen. Ryhmään kuulumisen saattaa olla myös väline jonkin muun, ryhmän ulkopuolisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Shaw 1981, 81 - 97, 214.) Mitä vaikeampaa ryhmään pääseminen on, sitä suurempaa vetovoimaa ryhmää kohtaan tunnetaan. Mikäli ryhmän odotetaan pääasiassa tyydyttävän yhteenliittymisen ja sosiaalisia tarpeita, tehtävään liittyvät toiminnot saattavat jäädä ryhmän kokoontumisissa taka-alalle. Mitä houkuttelevampana ryhmää pidetään eli mitä voimakkaampi ryhmän vetovoima on, sitä suurempi solidaarisuus ja koheesio ryhmässä vallitsee. (Dimock 1987, 25, 27.)

Koheesio eli yhteenkuuluvuus pitää ryhmän koossa, sitoo sen yhteen. Koheesio on nähty jäsenten ryhmää kohtaan tunteman vetovoiman summana, haluna säilyä ryhmän jäsenenä, joka motivoi ryhmän jäseniä noudattamaan ryhmän normeja. (Baron ym. 1992, 8; Dimock 1987, 27 - 28; Greenberg & Baron 1995, 295; Hogg 1993; Shaw 1981, 213.) Koheesio ilmenee ryhmän jäsenten lojaalisuutena, luottamuksena, sitoutumisena ja uhrautumisena ryhmänsä puolesta. Sille on myös tyypillistä tunne ryhmään kuulumisesta ja me-hengestä, etnosentrisyys ja erottautuminen muista ryhmistä. (Baron ym. 1992, 9; Hogg 1993.) Korkean koheesio omaavan ryhmän jäsenet osallistuvat energisesti ryhmän toimintaan, ovat iloisia ryhmänsä menestyksestä ja ovat vähän poissa yhteisistä tilaisuuksista (Shaw 1981, 213).

Koheesio syntymistä edistävät ryhmän jäsenten läheisyys, vuorovaikutus ja yhdessä vietetty aika. Pienissä ryhmissä jäsenten välillä on todettu olevan enemmän vuorovaikutusta kuin suurissa ryhmissä, mikä yleensä lisää myönteisiä tunteita ja ryhmää kohtaan tunnettua attraktiota. Näin ollen pienissä ryhmissä koheesio on yleensä voimakkaampi

kuin suurissa ryhmissä. Koheesiota lisää myös osallistumiseen rohkaiseva johtaminen ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä erottuminen omaksi, muista erilliseksi ryhmäksi, jolla on oma identiteetti ja korkeat, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet. Ryhmän yhteenkuuluvuutta lisää mikä tahansa, mikä saa jäsenet tuntemaan oman ryhmänsä ainutlaatuiseksi ja erityiseksi. Esimerkiksi nimi, vaatetus, yhteinen kokoontumistila ja erilaiset rituaalit vahvistavat ryhmähenkeä. Vakava ulkopuolinen uhka tai kilpailu vahvistavat myös ryhmän koheesiota. (Dimock 1987, 26 - 28; Greenberg & Baron 1995, 296.)

Koheesiota on perinteisesti selitetty yksilöiden välisellä vetovoimalla. Hogg (1987) on kuitenkin pyrkinyt osoittamaan, että koheesio liittyy pikemminkin siihen, miten hyvin jäsenet sopivat ryhmän prototyyppiin, mielikuvaan ryhmän ihanteellisesta jäsenestä, kuin yksilöiden väliseen vetovoimaan (Hogg 1987, 89, 101). Hogg käsittää yksilöiden välisen käyttäytymisen ja ryhmäkäyttäytymisen laadullisesti erilaisina ilmiöinä. Yksilöiden välisissä suhteissa vetovoima ilmenee yksilöllisenä vetovoimana (*personal attraction*), joka perustuu yksilöiden samanlaisuuteen toisiinsa verrattuna ja heidän ominaisuuksiinsa ainutlaatuisina yksilöinä. Sosiaalinen vetovoima (*social attraction*) ilmenee ryhmässä ja perustuu ryhmän jäsenten samankaltaisuuteen prototyyppiin nähden. Tällöin positiivisen tunteen kohteena ei ole ainutlaatuinen yksilö, vaan se miten henkilö edustaa ryhmän tavoiteltavina pitämiä ominaisuuksia: mitä enemmän ryhmän jäsen on prototyypin kaltainen, sitä enemmän hänestä pidetään. (Hogg 1987, 102, 115; Hogg & Hardie 1991; Hogg 1993; Hogg & Hains 1996.) Yksilöllisen ja sosiaalisen vetovoiman on todettu olevan toisistaan riippumattomia, vaikka ne esiintyvätkin usein samanaikaisesti (esim. Hogg & Hains 1996). Hogg ja Hardie (1991) totesivat prototyypin kaltaisuuden olevan huomattavasti voimakkaammin yhteydessä sosiaaliseen vetovoimaan ja sosiaaliseen suosioon kuin yksilölliseen vetovoimaan ja henkilökohtaiseen suosioon. Heidän tutkimustuloksensa tukivat myös oletusta, että yksilöiden välinen vetovoima ja ystävyys olivat suhteellisen riippumattomia sosiaalisesta vetovoimasta ja ryhmän koheesiosta. Näin ollen koheesio näyttäisi perustuvan vahvemmin sosiaaliseen vetovoimaan kuin yksilölliseen vetovoimaan. (Hogg & Hardie 1991.)

Korkealla koheesiolla ja ryhmän jäsenten välisillä ystävyysuhteilla on todettu olevan samankaltaisia vaikutuksia ryhmän toimintaan ja vuorovaikutukseen. Jehn ja Shah (1997)

liittävät koheesion Hoggista poiketen ryhmän jäsenten välisiin ystävyysuhteisiin. Yksilöiden välinen vetovoima, joka on ystävyuden perusta, edistää myös koheesiota ystävyysuhteisiin perustuvissa ryhmissä. Läheisyys, usein tapahtuva kommunikointi, aikaisemmat suhteet ja yhteiset tavoitteet edistävät ystävyysuhteiden, ja myös korkean koheesion, syntymistä työryhmissä. (Jehn & Shah 1997.) Jehn ja Shah (1997) totesivat ystävyysuhteille perustuvien ryhmien suoriutuvan paremmin tehtävistään kuin ryhmien, joiden jäsenet olivat vain tuttuja keskenään. Korkean koheesion on todettu myös olevan yhteydessä ryhmän suoriutumiseen: ryhmät, joissa vallitsee korkea koheesio, saavuttavat tavoitteensa tehokkaammin kuin matalan koheesion ryhmät (Shaw 1981, 222 - 225). Jehn'n ja Shah'n tutkimuksessa ystäväryhmän jäsenet olivat yhteistoiminnallisempia ja sitoutuneempia ryhmäänsä sekä kommunikoivat enemmän keskenään tehtävään liittyvistä asioista kuin tuttavaryhmän jäsenet, mikä heijastui tuttavaryhmää parempana suoriutumisena tehtävistä tehtävän luonteesta riippumatta: ystäväryhmät pystyivät sopeuttamaan toimintansa tilanteen ja tehtävän vaatimukseen. Ystävät jakoivat enemmän informaatiota ja antoivat toisilleen enemmän positiivista palautetta kuin tuttavat. (Jehn & Shah 1997.) Samanlaisia tuloksia on saatu verrattaessa korkean ja matalan koheesion omaavia ryhmiä: ryhmissä, joissa on korkea koheesio, jäsenet kommunikoivat keskenään enemmän ja vuorovaikutus on sävyllään positiivisempaa kuin heikomman koheesion omaavissa ryhmissä. Korkean koheesion omaavan ryhmän jäsenet ovat ystävällisiä, yhteistoiminnallisia ja tyytyväisiä ryhmäänsä sekä pyrkivät edistämään ryhmänsä yhteenkuuluvuutta. (Shaw 1981, 216 - 218.)

Sitoutuminen on eräs korkean koheesion ilmentymä. Sitoutuminen voi olla molemminpuolista: yksilö voi sitoutua ryhmään, mutta myös ryhmä voi sitoutua yksilöön. Ryhmän kehittyessä molemminpuolisen sitoutumisen määrä vaihtelee sen mukaan, miten arvokkaana ryhmä tai yksilö suhdetta pitää. (Moreland ym. 1993, 108.) Ryhmä on osa laajempaa sosiaalista verkostoa, joka voi vaikuttaa ryhmän jäsenten ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Tämä ulkopuolinen verkosto voi vaikuttaa siten myös yksilön ja ryhmän väliseen sitoutumiseen. Mitä arvokkaampina ryhmä pitää jäsenensä ulkopuolisia kontakteja, sitä todennäköisemmin tämä henkilö halutaan pitää ryhmässä. Lisäksi ryhmän tai yksilön halu miellyttää ryhmän ulkopuolista sosiaalista verkostoa ja se, mitä sosiaalinen verkosto

ajattelee yksilön jäsenyydestä ryhmässä, vaikuttavat sitoutumiseen. (Moreland ym. 1993, 123 - 126.)

Työryhmissä koheesio ilmenee täysipainoisena osallistumisena ryhmän toimintaan, sitoutumisena ryhmän tavoitteisiin ja poissaolojen vähäisyytenä. Vaikka ryhmät, joiden koheesio on voimakas, toimivat yleensä hyvin, koheesio voi vaikuttaa myös negatiivisella tavalla ryhmän toimintaan (ryhmäajattelu). (Greenberg & Baron 1995, 296 - 297.) Lisäksi voimakas koheesio voi johtaa oman ryhmän liialliseen korostamiseen, jolloin yhteistyö muiden ryhmien kanssa voi vaikeutua. Liiallinen koheesio voi siten ehkäistä verkostoitumista ja ryhmien joustavaa vuorovaikutusta.

4.2.2 Normit, roolit, status ja sosiaalinen paine

Tietyssä asemassa olevan henkilön odotetaan käyttäytyvän tietyllä tavalla: hänellä on asemaansa liittyvä sosiaalinen *rooli*. Rooliodotukset ja niiden noudattaminen auttavat ylläpitämään sosiaalista järjestystä säätelemällä yksilöiden toimintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Epäselvyys itseen kohdistuvista odotuksista, esimerkiksi vallasta ja vastuusta, saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä ja heikentää sitoutumista organisaatioon. (Baron ym. 1992, 5; Brown 1988, 52, 55; Greenberg & Baron 1995, 291 - 292; Shaw 1981, 263, 276.) Vaikeudet tiimityön käynnistämisessä saattavat liittyä rooli-odotusten epäselvyyteen. Tiimeihin siirtyminen merkitsee suuria muutoksia vallan ja vastuun jakamisessa. Perinteiseen toimintamalliin tottuneiden työntekijöiden ja esimiesten voikin olla aluksi vaikea sopeutua työntekijöiden uuteen rooliin, johon liittyy aikaisempaa enemmän valtaa ja vastuuta.

Ryhmän kehittymisen myötä jäsenten roolit eriytyvät ja ryhmän jäsenten välinen työnjako kehittyy. Tehtäväsuuntautuneet roolit auttavat ryhmää saavuttamaan tavoitteensa. Sosioemotionaaliset roolit voivat myös välillisesti edistää tavoitteen saavuttamista, mutta niiden pääasiallisena tarkoituksena on keskittyä ryhmän ihmissuhteiden tukemiseen. Itsekeskeisen roolin omaksuneet ryhmän jäsenet voivat puolestaan tavoitella omaa etuaan ryhmän kustannuksella. (Brown 1988, 53; Greenberg & Baron 1995, 292 - 293.)

Normit auttavat yksilöä muodostamaan ennustettavissa olevan kuvan ympäristöstään ja tulkitsemaan ympäristön tapahtumia. Yhteisesti hyväksytyt säännöt määrittelevät sopivana pidetyn käyttäytymisen ryhmässä ja ohjaavat yksilöiden toimintaa, mikä auttaa ryhmän jäsenten toimintojen koordinoimista ja tekee ryhmän toiminnasta järjestäytyntä. Yksilö, joka poikkeaa ryhmän normeista, joutuu huomion kohteeksi ja häntä painostetaan käyttäytymään ryhmän normien mukaisesti. (Baron ym. 1992, 11 - 12; Brown 1988, 42 - 46; Dimock 1987, 31; Greenberg & Baron 1995, 293; Shaw 1981, 265, 279.) Ryhmän luoma *sosiaalinen paine* sekä ryhmän antamat palkkiot ja rangaistukset voivatkin motivoida yksilöllisiä suorituksia tehokkaammin kuin esimieheltä tuleva palaute (Lawler 1992, 98-99; Schein 1988, 150).

Ryhmäpaineen voimakkuus vaihtelee eri tilanteissa. Normien tarkoituksena on tukea ryhmän tavoitteiden saavuttamista edistävää käyttäytymistä ja ehkäistä käyttäytymistä, joka häiritsee tavoitteiden saavuttamista (Brown 1988, 46). Mikäli poikkeava käyttäytyminen estää ryhmää saavuttamasta tärkeää tavoitetta, painostus on normien noudattamiseen voimakkaampaa kuin mikäli kyseessä on vain häiritsevä tai ärsyttävä asia. Voimakas koheesio lisää ryhmän valtaa painostaa jäseniään noudattamaan ryhmän standardeja. Painostaminen on sitä voimakkaampaa, mitä enemmän käyttäytyminen poikkeaa standardista ja mitä tärkeämpi henkilö on ryhmälle. Toisaalta korkean statuksen omaavat ryhmän jäsenet voivat poiketa normeista enemmän kuin heidän alaisensa. (Brown 1988, 46 -47; Dimock 1987, 33; Shaw 1981, 218 - 222, 272.)

Paine konformistisuuteen, ryhmän mielipiteeseen mukautumiseen, on myös erilainen eri tilanteissa. Mitä yleisempi ja epäselvempi asia on kyseessä, sitä enemmän yksilöön vaikuttaa enemmistön mielipide. Sosiaalinen paine vaikuttaa eniten niihin ryhmän jäseniin, joilla on heikko itseluottamus ja -varmuus. (Brown 1988, 97; Dimock 1987, 31.) Deutsch & Gerard (1955) tekivät tutkimuksessaan seuraavanlaisia havaintoja. Mitä epävarmempi yksilö oli omasta näkemyksestään, sitä alttiimpi hän oli muiden vaikutukselle. Ryhmän normien painottaessa oman mielipiteen säilyttämistä paine mukautua toisten mielipiteeseen väheni. (Deutsch & Gerard 1955.) Painostuksen julkisuus ja tietoisuus poikkeavan käyttäytymisen seurauksista lisäävät painostuksen tehokkuutta. Mitä kovemmin yksilö haluaa pysyä ryhmässä ja mitä paremmin hän on sisäistänyt ryhmän tavoitteet,

sitä todennäköisemmin hän noudattaa ryhmän normeja ja standardeja ja painostaa myös muita noudattamaan niitä. Mikäli toisen ryhmän standardin noudattaminen rikkoo toisen, yhtä tärkeän ryhmän, standardeja, standardin noudattamista on vaikeampi hyväksyä. (Brown 1988, 97, 99; Dimock 1987, 31, 34.) Ryhmän normeista ja standardeista poikkeava vähemmistö ei pelkästään mukaudu enemmistön mielipiteeseen vaan esittämällä erilaisia tulkintoja todellisuudesta se voi herättää ristiriitoja vallitsevissa käsittämistavoissa ja edistää siten enemmistön tulkintojen muuttumista (Brown 1988, 110).

Konformistisuus ryhmän normeja ja standardeja kohtaan ei kuitenkaan tarkoita käyttäytymisen yhdenmukaisuutta, vaan erilaisuuteen kannustetaan edellyttäen että jäsenet noudattavat yhteistoiminnallista toimintatapaa (Dimock 1987, 29). Liian rajoittavat ryhmänormit estävät luovia ratkaisuja. Normit voivat muuttua ryhmän toimintaympäristön muuttuessa, mutta monet ryhmän toimintatavat ja perinteet ovat pysyviä (Brown 1988, 48). Olosuhteiden muuttuessa normit eivät välttämättä palvelekaan ryhmän tavoitteiden saavuttamista.

Status. Eri rooleihin liittyy erilainen status, sosiaalinen asema yhteisössä, joka määräytyy sen mukaan, kuinka paljon kyseinen henkilö voi vaikuttaa ryhmän menestykseen, kuinka paljon valtaa hänellä on ja onko hänellä ihailtavana pidettäviä ominaisuuksia (Baron ym. 1992, 7; Shaw 1981, 263). Ryhmän jäsenet tai ryhmät asetetaan sosiaalisen asemansa perusteella arvojärjestykseen (Brown 1988, 56; Greenberg & Baron 1995, 294). Korkean statuksen omaavia henkilöitä arvostetaan ja heidän käyttäytymistään ei kontrolloida yhtä voimakkaasti kuin alemman statuksen omaavien henkilöitä. Henkilöt, joilla on korkea status, voivat vaikuttaa voimakkaasti ryhmän tekemiin päätöksiin. (Baron ym. 1992, 7 - 8; Brown 1988, 56; Greenberg & Baron 1995, 295.) Tiimityöhön siirtyminen ei välttämättä poista vanhoja statusrakenteita organisaatiosta, jolloin päätösvaltaa käyttävät edelleen johtavissa asemissa olleet henkilöt vallan ja vastuun jakamisesta huolimatta.

4.3 Ryhmän johtajuus

Henkilö, jolla on korkea status ryhmässä, voi vaikuttaa muita enemmän ryhmän jäsenten käyttäytymiseen (Brown 1988, 67). Johtajuus onkin eräs sosiaalisen vaikuttamisen laji

(Shaw 1981, 316). Johtajuus voidaan ymmärtää ryhmän toimintona, joka muotoutuu ryhmän jäsenten ja johtajan vuorovaikutuksessa. Johtajan perustehtävät ovat auttaa ryhmää saavuttamaan tavoitteensa ja auttaa ryhmän rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Ylläpitäminen tapahtuu yksilöihin keskittymisen, avoimen kommunikaation edistämisen, tuen ja rohkaisun sekä itseohjautuvuuden edistämisen kautta. Ryhmän johtajaksi valitaan tai hyväksytään sellainen henkilö, jonka katsotaan voivan auttaa ryhmää näissä perustehtävissä ja joka osoittaa hyväksyvänsä ryhmän normit. (Brown 1988, 82; Dimock 1987, 5, 8; Shaw 1981, 31.)

Demokraattisen johtamistyylin, joka perustuu ryhmän jäsenten osallistumiseen sekä vastuun ja päätöksenteon jakamiseen, on havaittu johtavan korkeaan tuottavuuteen ja hyvään työmoraaliin. Demokraattinen johtamistapa edistää autoritaarista johtamistyyliä todennäköisemmin rakentavaa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja luovuutta ryhmässä. Se johtaa myös ryhmän sisäiseen kiinteyteen ja koheesioon. (Dimock 1987, 10 - 12.) Liian keskitetty päätöksenteko voi olla vahingollista organisaatiolle, koska johtajat eivät itse pysty käsittelemään kaikkea informaatiota, jota tarvitaan ryhmän tehokkaaseen toimintaan (Brown 1988, 87). Fiorelli (1988) havaitsi demokraattisen päätöksenteon olevan yhteydessä tuottavuuteen ja osallistumiseen terveydenhuollon työtiimeissä. Hän osoitti, että päätöksentekotapa ja sosiaalisen vallankäytön tavat voivat merkittäväällä tavalla vaikuttaa tiimin tuottavuuteen ja jäsenten osallistumiseen. (Fiorelli 1988.)

Jos johtajuudessa painotetaan sen tilannesidonnaisuutta, ryhmän tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti se, miten hyvin johtaja pystyy mukauttamaan johtamistyyliä tilanteen ja tehtävän vaatimukseen (Dimock 1987, 16; Shaw 1981, 330). Ihmissuhteisiin orientoituneen johtamistavan on todettu yleensä edistävän ryhmän jäsenten tyytyväisyyttä, sen sijaan johtamistavan ja tuottavuuden välinen yhteys ei ole yhtä yksiselitteinen (Shaw 1981, 330 - 331).

4.4 Ryhmätoiminnan riskit

Ryhmäajattelu. Ryhmien ja tiimien toimintaan liittyy omat riskinsä. Ryhmän pyrkiessä yksimielisyyteen päätöksenteon laatu voi kärsiä ryhmäajattelun (*group think*) vuoksi. Eriävien mielipiteiden esittäjiä saatetaan painostaa hyväksymään enemmistön mielipide, jolloin on vaarana, että ryhmän tekemä päätös ei perustu olennaisen informaation ja erilaisten näkökulmien tasapuoliseen ja täsmälliseen analysointiin vaan enemmistön mielipiteeseen. Omia tai ryhmän muiden jäsenten ajatuksia ei kritisoida eikä poikkeavia mielipiteitä ilmaista, koska ryhmän yhteenkuuluvuutta ja ryhmähenkeä ei haluta vaarantaa. (Janis 1984, 167 - 168, 172; Schein 1988, 169.) Erityisen alttiita ryhmäajattelulle ovat sellaiset ryhmät, joissa vallitsee voimakas yhteenkuuluvuus, jotka ovat eristäytyneet muista ryhmistä, jotka eivät aktiivisesti etsi tai arvioi vaihtoehtoisia ratkaisuja ja joiden johtaja painostaa ryhmän jäseniä yksimielisyyteen (Schein 1988, 170).

Janisin (1984) mukaan seuraavat oireet ilmentävät ryhmäajattelua ryhmän toiminnassa ja päätöksenteossa. Ryhmäajattelusta kärsivät ryhmät ovat ylioptimistisia, ottavat epätavallisen suuria riskejä ja jättävät huomiotta vaarasta tai epäonnistumisesta varoittavat merkit (*illusion of invulnerability*). Ne tulkitsevat toiminnasta saatavan negatiivisen palautteen siten, että se oikeuttaa toiminnan ja sen jatkamisen. Jos joku ryhmän jäsenistä kyseenalaistaa ryhmän mielipiteet ja näkemykset, häntä painostetaan mukautumaan ryhmän normeihin. Ryhmän jäsenet saattavat toimia mielipiteen vartijoina (*mindguards*), jotka suojelevat ryhmää poikkeavilta mielipiteiltä valikoimalla ja suodattamalla ryhmään tulevaa informaatiota. Kun kukaan ei ilmaise poikkeavia mielipiteitään, ryhmään syntyy illuusio yksimielisyydestä. Tällöin ryhmän mielipide hyväksytään totena, eikä sitä kritisoida tai kyseenalaisteta. Kritisointia vähentää myös se, että ryhmä pitää moraaliaan korkeana. (Janis 1984, 169 - 173.) Ryhmäajattelu heikentää ryhmän päätöksenteon laatua ja saattaa kumota ryhmätoiminnalla saavutettavan hyödyn. Tietoisuus ryhmäajattelun riskeistä voi auttaa ryhmää tarkkailemaan omaa toimintaansa ja tunnistamaan haitalliset toimintatavat.

Jos poikkeavat mielipiteet koetaan uhkana ryhmän yhtenäisyydelle ja koossapysymiselle eikä ryhmän ilmapiiriä koeta turvalliseksi, ryhmän toiminnassa voi ilmetä paitsi ryhmä-

ajattelua myös *defensiivisiä rutiineja*. Niillä pyritään estämään toiminnan tai ajattelun puutteellisuuden esilletulo ja suojautumaan ryhmän kritiikiltä ja nolatuksi tulemiselta. Defenssit ovat usein niin vaihtelevia ja tavallisia, ettei niitä edes huomata tai tiedosteta ryhmässä. (Senge 1990, 249 - 251.) Senge (1990) pitää defensiivisiä rutiineja signaalina siitä, ettei ryhmässä tapahdu oppimista. Toisaalta hän näkee ne hätäratkaisuna, jolla todellinen ongelma pyritään peittämään. Tällöin varsinainen ongelma jää kuitenkin ratkaisematta, mikä vaikeuttaa ryhmän rakentavaa toimintaa ja tavoitteen saavuttamista. (Senge 1990, 255 - 257.)

Toisten ihmisten läsnäolon on todettu joissakin tilanteissa parantavan (*social facilitation*), joissakin heikentävän (*social loafing*) yksilön suoritusta ja panostamista tehtävään. Arvioinnin mahdollisuutta on pidetty välittävänä tekijänä, joka määrää muiden ihmisten läsnäolon vaikutuksen yksilön suoritukseen. Kollektiivisissa tehtävissä, joissa yksilön suorituksia ei voida erottaa muiden ryhmän jäsenten suorituksista, yksilön panostus on todettu vähäisemmäksi kuin yksin työskenneltäessä tai sellaisissa tehtävissä, joissa kunkin toimijan suoritukset ovat erikseen arvioitavissa. Jos toimijoiden suorituksia voidaan verrata toisiinsa, yhdessätoimiminen lisää yksilön panostusta tehtävään. Kollektiiviset tehtävät voivat heikentää yksilön motivaatiota ellei kiinnitetä tarpeeksi huomiota olosuhteiden motivoivuuteen. (Baron ym. 1992, 48 - 49; Harkins & Szymanski 1990, 172 - 173, 176; Williams, Karau & Bourgeois 1993, 131, 136.) Tehtävän mielenkiintoisuus, läheiset suhteet muihin ryhmän jäseniin, mahdollisuus itsearviointiin sekä oman panoksen pitäminen välttämättömänä ryhmän suoriutumiseksi, motivoivat yksilöä ja ehkäisevät yksilöllisen panostuksen pienenemistä (Harkins & Szymanski 1990, 183; Williams ym. 1993, 132 - 133, 144). Arvioinnin, panostuksen ja tehtävästä suoriutumisen suhde ei ole kuitenkaan yksiselitteinen: vaativassa tehtävässä yksilöllisten suoritusten arviointi on johtanut heikompaan suoriutumiseen kuin ryhmässä, jonka jäsenten panoksia ei voitu erottaa toisistaan (Harkins & Szymanski 1990, 178).

Edellä kuvatun kaltainen panostuksen vähentäminen ei ole tietoinen toimintatapa, mutta ryhmän jäsen voi myös tietoisesti vähentää ponnistelujaan pyrkiäkseen hyötymään ryhmän muiden jäsenten toiminnasta (*free riding*) tai välttyäkseen muiden jäsenten hyväksikäytöltä. Pyrkimys hyötyä muiden toiminnasta ja oman panoksen vähentäminen on epätodennä-

köisempää, mikäli ryhmässä painotetaan ryhmän suoriutumista eikä kiinnitetä huomiota pelkästään yksilöiden suorituksiin. (Williams ym. 1993, 141, 145.) Ryhmän suoriutumista painottavia standardeja kehitetään todennäköisimmin ryhmissä, joiden tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistoiminta on välttämätöntä (Dimock 1987, 35).

5 RYHMIEN VÄLISET SUHTEET

5.1 Tiimijärjestelmä

Tehokkaasti toimivat yksittäiset tiimit eivät automaattisesti muodosta tehokkaasti toimivaa organisaatiota (Friedlander 1987, 303). Ryhmäprosesseihin kuuluvat ryhmän sisäisen toiminnan lisäksi toiminta ulkoisessa ympäristössä. Organisaatiossa ryhmät ovat riippuvaisia useista muista ryhmistä. Ryhmien yhteistoiminnan onnistumisessa avainasemassa on tehokas palkitsemis- ja johtamiskäytäntö (Ancona 1990, 226.) Jotta erilaisten tiimien / ryhmien toiminnasta saataisiin tehokas ja toimiva kokonaisuus, on muodostettava tiimijärjestelmä, vuorovaikutteinen verkosto, jossa kaikilla työskentelevillä on yhteinen tavoite, mutta myös omat perspektiivinsä. (Bond & Keys 1993; Friedlander 1987, 304; Scholtes 1997.) Bond ja Keys (1993) havaitsivat ryhmien välistä yhteistyötä tutkiessaan, että rakentavan yhteistyön onnistumiseksi oli tärkeää organisaatiokulttuuri, joka sekä arvosti ryhmien välisiä eroja että huomioi ryhmien yhtäläisyydet. He totesivat tällaisen organisaatiokulttuurin vaativan keskinäisen riippuvuuden arvostamista ja sellaisten yksilöiden ja rakenteiden olemassaoloa, jotka palvelevat tiimien kohtaamisalueen tai rajapinnan toimintoja. Tutkimus osoitti, että kun ryhmät toimivat tarkoituksenmukaisella tavalla yhdessä, organisaatio voi kohdistaa voimavarojaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Bond & Keys 1993.)

Samalla tavalla kuin tiimin suoritusten arvon tulisi olla suurempi kuin sen yksittäisten jäsenten suoritusten summan (synergia), myös organisaation kaikkien tiimien yhteenlasketun arvon olisi oltava suurempi kuin yksittäisten tiimien suoritusten summa. Synergia ja keskinäinen riippuvuus ovat tärkeitä sekä tiimien sisällä että niiden välillä. (Scholtes 1997.) Jotta organisaatio kokonaisuutena saataisiin toimimaan mahdollisimman hyvin, yksittäiset tiimit voivat joutua tinkimään optimaalisesta suorituksestaan kokonaisuuden hyväksi (Friedlander 1987, 303).

5.2 Ryhmät kontekstissaan

Ryhmät eivät elä tyhjiössä vaan toimivat aina tietyssä kontekstissa, toimintaympäristössä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa siinä toimivien tiimien kanssa. (Friedlander 1987, 309; Smith & Berg 1987, 152.) Ryhmään tulee toimintamalleja sen ulkopuolelta. Ryhmän jäsenet saattavat kuulua muihin ryhmiin ja liikkua ryhmästä toiseen, jolloin he kuljettavat mukanaan vaikutteita aiemmin opitusta kulttuurista, uusia näkökulmia ja ideoita sekä kokemuksensa, ammattitaitonsa, ymmärryksensä, taustansa ja persoonallisuutensa. Nämä jäsenten erilaiset toimintamallit ja ajatukset voivat elävöittää ryhmän toimintaa, mutta jäsenten liian suuri vaihtuvuus voi myös hajaannuttaa ryhmää ja vaikeuttaa ryhmän identiteetin ylläpitoa. (Friedlander 1987, 309; Smith & Berg 1987, 152-153.)

Organisaatiot eroavat toisistaan sen suhteen, miten paljon johto, epäviralliset normit ja rituaalit, muodolliset säännöt ja roolit sekä teknologia pyrkivät kontrolloimaan ja säätelemään ryhmien toimintaa. Myös organisaation sisällä joidenkin ryhmien toimintaa voidaan valvoa tiukemmin. Vapammin järjestyneiden organisaatioiden on todettu toimivan epävakaisissa ja muuttuvissa olosuhteissa tehokkaammin kuin tiukasti organisoitujen systeemien. (Lawrence & Lorsch 1967, Friedlander'n 1987, 306 mukaan.) Mikäli organisaatio rajoittaa liikaa ryhmän toimintaa tai ei anna ryhmän toiminnalle selkeää suuntaa, ryhmän on vaikea suoriutua sille asetetuista tavoitteista ja tehtävistä. (Friedlander 1987, 306).

Työryhmän ja organisaation väliset valtasuhteet heijastuvat organisaation tehokkuuteen. Työryhmällä on todennäköisemmin vaikutusvaltaa organisaatiossa, mikäli sen arvot ja tehtävä ovat yhdenmukaiset organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa ja mikäli työryhmän jäsenillä on korkea asema ja status organisaatiossa tai sen epävirallisissa verkostoissa. Johdon kanssa tiiviissä yhteistyössä toimivien ryhmien tuotokset ovat organisaatiolle tyypillisiä, ja siksi johto hyväksyy ja toteuttaa ne helpommin kuin itsenäisesti toimivien työryhmien ehdotukset. Sen sijaan autonomiset työryhmät pystyvät kehittämään innovatiivisia ideoita, joihin organisaation normit, toimintatavat ja puutteet eivät ole päässeet vaikuttamaan. Paras tulos saavutetaan, kun työryhmille taataan innovaatioiden kannalta

riittävä autonomia ja samalla toimitaan yhteistyössä johdon kanssa suunnitelmien toteuttamiseksi. Työryhmien ja organisaation välisiä suhteita edistää myös eri ryhmien edustajista kootut työryhmät, joiden tehtävänä on toiminnan koordinointi. (Bierly & Hämäläinen 1995; Friedlander 1987, 307-308, 310.)

Bartunek, Foster-Fishman ja Keys (1996) tutkivat yhteistyön merkitystä potilaiden, omaisten ja ammattilaisten välisessä toiminnassa. He havaitsivat, että eri tahojen yhteistyöllä saavutettiin monia merkittäviä hyötyjä. Yhteistyössä pystyttiin muodostamaan yhteinen tavoite ja ottamaan paremmin huomioon eri ryhmien näkökantoja. Ryhmien välisiä eroja ylläpitämällä saavutettiin tehokkaasti positiivisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia. Lisäksi päätöksiä tehtäessä voitiin hyödyntää kaikkien osapuolten taitoja ja tietoja ja antaa kaikille mahdollisuus vaikuttaa päätettäviin asioihin. Yhteistyötä tehtäessä pystyttiin myös tarkistamaan, että kaikilla ryhmillä oli samanlainen ymmärtämys avainkäsitteistä. Yhteistyöhön perustuvaa toimintamallia noudatettaessa pyrittiin tietoisesti välttämään negatiivisten stereotyyppien syntymistä ja yhteistyön dynaamisuutta kehitettiin arvostamalla ryhmien jäsenten erilaisia taitoja ja haluja kasvaa ja muuttua. (Bartunek ym. 1996.) Vaikka kyseinen tutkimus käsitteli yhteistyötä yrityksestä poikkeavassa yhteisössä, se kertoo kuitenkin yhteistyön hyödyistä, jotka ovat mahdollisia myös muunlaisissa organisaatioissa.

5.3 Ryhmien välisiin yhteyksiin vaikuttavia tekijöitä

Ryhmän rajat määrittävät sen omaksi erilliseksi yksiköksi. Ryhmien väliset kosketuspinnat mahdollistavat kommunikoinnin, tiedonkulun ja toiminnan koordinoinnin. Ryhmien välisen vuorovaikutuksen laatu, joka ilmenee esimerkiksi ideoiden jakamisena, yhteisenä ongelmanratkaisuna ja neuvotteluina, vaikuttaa ryhmien tehokkuuteen. Vuorovaikutuksen laatua voidaan kuvailla seuraavien ulottuvuuksien avulla: kilpaileva/ristiriitainen - yhteistyö, kontrolloiva - osallistuva, avoin - suljettu, luottamus - epäluottamus ja muodollisuus - epämuodollisuus. (Friedlander 1987, 305.)

Ryhmien rajojen selkeys viittaa ryhmien välisen riippuvuuden määrään. Toisistaan riippumattomat ryhmät välttelevät kontakteja, koska ne kokevat toiset ryhmät kilpailijoina

ja uhkana olemassaololleen. Toisiinsa kietoutuneet ryhmät ovat puolestaan menettäneet rajansa, oman erityisarvonsa ja identiteettinsä ja saattavat eristäytyä muusta organisaatiosta. Sekä liiallinen riippumattomuus että täydellinen yhteen sulautuminen vaikeuttavat siten ryhmien välistä vuorovaikutusta. (Alderfer 1987, 203; Friedlander 1987, 305.)

Ryhmän rajojen läpäisevyys kuvaa sitä, miten helposti tieto, tuki, ideat ja arvot liikkuvat ryhmän ja sen ulkoisen ympäristön välillä. Ryhmä, jolla on erittäin läpäisevät rajat, etsii aktiivisesti ympäristöstään relevanttia informaatiota ja tulevaisuuden trendejä sekä pyrkii levittämään tietoaan muihin ryhmiin. (vrt. oppiva organisaatio.) Tarkasti rajojaan vartioivassa ryhmässä tietoja salaillaan jopa ryhmän omilta jäseniltä. Mikäli positiiviset tunteet liitetään lähinnä omaan ryhmään ja negatiiviset tunteet kohdistetaan pääasiassa ulkopuolisiin ryhmiin, on todennäköistä, että ryhmä pitää rajansa suljettuina. (Alderfer 1987, 203; Dechant, Marsick & Kasl 1993; Friedlander 1987, 305; Swieringa & Wierdsma 1992, 75.)

Ryhmän toiminnallinen identiteetti - ryhmän tehtävä, tarkoitus ja osaaminen - määrittää sen, mikä ryhmä on. Identiteetti ja toiminnan tarkoituksen tunteminen lisäävät ryhmän jäsenten kokemaa turvallisuutta. Ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteisten kokemusten tuloksena sen jäsenille voi kehittyä oma kieli ja tapa kommunikoida keskenään sekä oma tapansa havaita ja tulkita toimintaympäristön tapahtumia. Tällaiset ryhmälle tyypilliset ajattelu- ja toimintatavat saattavat vaikeuttaa ryhmien välistä kommunikointia. (Alderfer 1987, 204; Berger & Luckman 1995, 156 - 184; Friedlander 1987, 305-306.)

Myös *organisaatioilmasto* vaikuttaa ryhmien välisiin suhteisiin. Ryhmät toimivat todennäköisemmin yhteistyössä, oppivat, tukevat toisiaan ja ovat innovatiivisia, mikäli organisaation ilmapiiri, rakenne, arvot ja johto kannustavat ryhmiä toimimaan näin. (Friedlander 1987, 306-307.) Ryhmien välisiä suhteita tuleekin tarkastella kokonaisorganisaation puitteissa (Alderfer 1987, 208).

Hierarkiasuhteet ja erilaiset ryhmien välisiin valtaeroihin liittyvät tekijät vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien väliseen tiedonkulkuun ja kommunikaatioon organisaatiossa. Hierarkiassa alempana olevat yksilöt tai ryhmät eivät halua leimautua negatiivisten

uutisten tuojiksi, jolloin informaatiota pyritään suodattamaan niin, että positiiviset asiat korostuvat. Tällöin johdon saama informaatio on tietyssä määrin vääristynyttä. (Alderfer 1987, 207; Schein 1988, 155.) Suuressa organisaatiossa alimpana olevat saattavat tuntea olevansa anonyymejä, osa suurta massaa, jolloin yksilöt eivät tunne olevansa vastuussa toiminnasta. (Alderfer 1987, 207.)

Myös *fyysisellä ympäristöllä* on yhteyttä ryhmien välisiin suhteisiin. Mahdollisuuksia ryhmien välisille kontakteille ja ryhmien kehittymiselle voidaan tehokkaasti edistää suunnittelemalla tilankäyttö yhteyksiä suosivaksi. Työntekijöille tulisi suunnitella yhteiset portaikit sekä järjestää esteetön pääsy eri tiloihin. Paulus ja Nagar (1990) esittelevät useita aikaisempia tutkimuksia, joissa ympäristöllä, joka mahdollistaa fyysisen läheisyyden ja toiminnallisuuden, on todettu olevan yhteyttä ryhmien välisten kontaktien ja ystävyyssuhteiden syntymiseen. (Paulus & Nagar 1990, 70 - 72.)

Ryhmien välisiä suhteita tarkasteltaessa on otettava huomioon *yksilö* ja hänen suhteensa sosiaalisiin ryhmiin. Yksilön käsitys sosiaalisesta todellisuudesta ja tämän tiedon prosessointi vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Usein yksilön käsitykset sosiaalisesta todellisuudesta ovat ratkaisevampia kuin tilanteen "todellinen" luonne. Esimerkiksi normeilla ei voida vaikuttaa ryhmien väliseen toimintaan, jos ne ovat vastakkaisia luonnolliselle ryhmien väliselle toiminnalle ja ryhmien jäsenet eivät tunne tai hyväksy niitä. (Stephan 1985, 599.) Myös yksilön henkilökohtaiset piirteet, persoonallisuus ja mieliala vaikuttavat ryhmien välisten suhteiden toimivuuteen. Clark, Milberg ja Erber (1984) totesivat tutkimuksessaan, että positiivinen mieliala tuottaa positiivisia ajatuksia ja negatiivinen mieliala negatiivisia ajatuksia. Tutkimuksessa myös mainittiin, että omat tunteet saattavat aiheuttaa vääristymiä toisten tunteiden arvioinnissa. Tämä taas voi johtaa ongelmiin henkilöiden välisessä kommunikoinnissa. (Clark ym. 1984.)

5.4 Ryhmien väliset ongelmat

5.4.1 Ryhmien välisten ongelmien syitä

Monissa ryhmien yhteisissä kokoontumisissa ei ilmene lainkaan konflikteja, vaan niissä keskustellaan asioista, tehdään päätöksiä ja saavutetaan yhteistyöllä yhteiset tavoitteet. Kuitenkin ryhmien väliset konfliktit ovat yleisempiä kuin täydellinen yhteistyö. Ryhmien keskinäisissä suhteissa ilmenee ongelmia useista eri syistä. Ryhmien päämäärät, tavoitteet, normit ja arvot saattavat olla erilaisia tai ryhmien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio saattaa epäonnistua. Ongelmia voi syntyä myös organisaation resurssien jakamisesta: ryhmät kilpailevat työvoimasta, teknologiasta, informaatiosta ja rahoituksesta. Organisaation resurssit ja niiden rajallisuus kuvastavat ryhmien keskinäistä riippuvuutta, ja niiden jakamiseen tarvitaan yhteistä päätöksentekoa. Ryhmien väliset konfliktit saattavat liittyä myös valtaan ja sen määrään. Valtaa omaavia ryhmiä pidetään tuottavina ja käynnistävinä eli ne asettavat tavoitteita ja vaatimuksia muille; ilman valtaa olevien ryhmien odotetaan reagoivan muiden aloitteisiin. Valtarakenteessa korkeammalla olevan henkilön voi olla vaikea ottaa vastaan ohjeita tai ehdotuksia alempana olevalta. (Friedlander 1987, 309; Huse & Bowditch 1977, 198, 203 - 206; Smith & Berg 1987, 184 - 199; Stephan 1990, 22 - 23.)

Konfliktia voidaan kuvata käyttäytymisenä, joka ilmenee silloin, kun kaksi tai useampi ryhmä on toimintojen tai vuorovaikutuksen aiheuttamien ongelmien seurauksena vastakkain (Huse & Bowditch 1977, 203). Sherif'n kokeissa ilmeni, että ryhmien väliset konfliktit, niihin liittyvä vihamielisyys ja negatiiviset stereotyyppit eivät johdu yksilöiden neuroottisista piirteistä, vaan niitä esiintyy tietyissä olosuhteissa, joissa normaalit, terveet ja sosiaaliset yksilöt kohtaavat ryhminä (Sherif 1967, 72 - 73, 90).

Labianca, Brass ja Gray (1998) havaitsivat tutkimuksessaan, ettei yksilöiden ystävyysuhdeiden määrä organisaatiossa ole yhteydessä ryhmien välisiin konflikteihin. Sen sijaan useat negatiiviset ihmissuhteet työtovereihin lisäsivät merkittävästi käsityksiä ryhmien välisten konfliktien olemassa olosta. Vaikka tutkimukseen osallistuneilla oli hyvin vähän

negatiivisia suhteita, ne heikensivät selvästi ystävyysuhteiden positiivisia vaikutuksia. Ryhmien välisiä konflikteja tulisikin hallita mieluummin vähentämällä negatiivisia suhteita työntekijöiden välillä kuin lisäämällä ystävyysuhteita. Labianca ym. (1998) havaitsivat myös, että ystävän negatiivinen suhde ulkopuolisen ryhmän jäsenen lisäksi käsityksiä ryhmien välisistä konflikteista. Vastaavasti silloin, kun ystävällä oli ystäviä toisessa ryhmässä, vähenivät käsitykset ryhmien välisistä konflikteista. Sen sijaan ryhmän sisäinen koheesio ei ollut tutkimuksen mukaan yhteydessä konfliktikäsityksiin. (Labianca ym. 1998.)

5.4.2 Yhteistyön ongelmien vaikutukset ryhmien välisiin suhteisiin

Ryhmien välisen yhteistoiminnan ongelmat voivat olla pelon tai epäluulojen (*anxiety*) lähde. Pelko ja epäluulot saattavat saada yksilön arvioimaan toisen ryhmän toimintoja välinpitämättömästi tai epätarkasti. Tällöin käyttäytymisen ja toimintojen epäselvyyksiä ratkottaessa ulkopuoliseen ryhmään liitetään negatiivisia uskomuksia ja stereotypioita. Pelko ja epäluulo lisäävät myös vastaanottavuutta käsityksille, jotka sopivat jo olemassa oleviin ulkopuolisen ryhmän negatiivisiin stereotypioihin. Negatiivisten stereotyyppien aiheuttamat kielteiset asenteet saattavat myrkyttää vuorovaikutusta ja vaikeuttaa menestyksellisiä vuorovaikutuskokemuksia. (Stephan & Stephan 1985; Wilder & Shapiro 1989.) Stephan ja Stephan (1985) esittivät tutkimuksessaan, että henkilöillä, joilla oli paljon kontakteja toiseen ryhmään, oli vähemmän ryhmien välisiin suhteisiin liittyviä pelkoja ja epäluuloja kuin niillä, joilla oli vain vähän kontakteja muihin ryhmiin. Tutkimuksessa todettiin myös, että jos toisen ryhmän uskottiin eroavan omasta ryhmästä, esiintyi enemmän pelkoja ja epäluuloja kuin jos ryhmiä pidettiin samanlaisina. (Stephan & Stephan 1985.)

Ryhmien välisissä vuorovaikutussuhteissa pelätään usein itsen tai ryhmän nolaamista ja ollaan huolissaan omista taidoista, hämmentyneisyydestä tai kontrolloimattomuudesta. Lisäksi saatetaan tuntea syyllisyyttä jos oma käyttäytyminen aiheuttaa harmia muille ryhmän jäsenille. Ryhmien jäsenet voivat pelätä myös sitä, että toisen ryhmän jäsenet alkavat käyttää heitä hyväkseen, hallita sekä arvioida negatiivisesti (yleistä alhaisen statusaseman omaavissa ryhmissä). Lisäksi pelkoja saattavat aiheuttaa oman ryhmän

negatiiviset asenteet: oma ryhmä ei hyväksy vuorovaikutusta toisen ryhmän jäsenten kanssa. Ryhmien välisiin kontakteihin liittyvä pelko voivat johtaa kontaktien välttämiseen, kaavamaiseen tiedon käsittelyyn, stereotyyppien muodostamiseen, itseluottamuksen heikkenemiseen, itsetietoisuuden korostamiseen, voimakkaisiin tunnereaktioihin (esim. ylireagointi ärsykkeisiin ja väärinkäsityksiin) sekä toisen ryhmän negatiiviseen arviointiin. (Stephan & Stephan 1985.)

Ryhmien yhteistyön ongelmat liittyvät kilpailuun, vihamielisyyteen, negatiivisiin stereotyyppisiin (persoonallisuuden piirteistä, fyysisistä ominaisuuksista, arvoista ja tavoista), muiden tiimien vahingoittamishalukkuuteen ja muiden näkemiseen vihollisina. Tällöin omaa ryhmää pidetään hyväntahtoisena, monimuotoisena ja sen jäseniä hyvin erilaisina, mutta muut ryhmät nähdään homogeenisina ja niiden toimintaa pidetään vihamielisenä ja vahingollisena. (Brown 1988, 196 - 197, 232 - 236; Deaux, Dane & Wrightsman 1993, 372 - 373; Huse & Bowditch 1977, 207 - 208; Labianca ym. 1998; Schein 1988, 172, 176; Wilder 1993, 71.) Myös Wilder ja Shapiro (1989) esittivät tutkimuksessaan, että etenkin kilpailevan ryhmän jäseniä pidettiin hyvin homogeenisina: vaikka heidän mielipiteensä erosivat toisistaan, eroja väheksyttiin, positiivisiakin kommentteja pidettiin usein epäsuotuisina ja negatiivisina sekä yleisistä ryhmäkäsityksistä eroavia tietoja jopa muistettiin heikommin (Wilder & Shapiro 1989). Kilpailutilanteissa ryhmät pyrkivät tuomaan esiin omia parhaita puoliaan ja kieltämään heikkoutensa sekä samalla ne pyrkivät korostamaan muiden ryhmien huonoimpia puolia ja heikkouksia. Toisten ryhmien negatiivisen käyttäytymisen uskotaan johtuvan heidän taipumuksistaan, mutta oman ryhmän samanlaista käyttäytymistä selitetään ulkoisilla tekijöillä. Tällä tavoin ryhmät yrittävät hankkia itselleen lisää valtaa ja toisaalta heikentää toisten ryhmien asemaa, koska vallan uskotaan ratkaisevan keskinäisen kilpailun omaksi eduksi. Kilpailevien ryhmien välinen kommunikaatio voi olla hyvin rajoittunutta ja kommunikaatiokanavia käytetään lähinnä muiden ryhmien harhaan johtamisessa. Tästä syystä muilta saatuun informaatioon ei juurikaan luoteta. (Brown 1988, 196 - 197, 232 - 236; Deaux ym. 1993, 372 - 373; Huse & Bowditch 1977, 207 - 208; Labianca ym. 1998; Schein 1988, 172, 176; Wilder 1993, 71.)

Sherif'n kokeet ovat eräs tunnetuimmista ryhmien välisiä suhteita käsittelevistä tutkimuksista. Sherif (1967) tutki kesäleirille osallistuneiden poikaryhmien välisten suhteiden muuttumisen yhteyttä käyttäytymismuutoksiin. Kun ryhmien välille luotiin kilpailutilanne, ryhmien välit muuttuivat rauhallisesta rinnakkaiselosta vihamieliseksi eripuraisuudeksi, jossa omaa ryhmää suosittiin kaikin tavoin ja toista yritettiin vahingoittaa. Näissä olosuhteissa solidaarisuus ja yhteistoiminnallisuus lisääntyivät ryhmän sisällä, sen sijaan ulkopuolista ryhmää tarkasteltiin ennakkoluulojen ja negatiivisten stereotyyppien valossa. (Sherif 1967, 71 - 85.) Sherif'n kokeet kohdistuivat lapsiryhmiin, mutta hän totesi samantaisia tuloksia esiintyneen myös aikuisia koskeneissa vastaavissa tutkimuksissa (Sherif 1967, 98). Oman ryhmän paremmuuden korostaminen näkyi myös paperitehtaassa toteutetussa tutkimuksessa. Tutkittaessa työryhmien välisiä suhteita ilmeni, että työntekijät lähes poikkeuksetta pitivät oman ryhmänsä vaikutusta ja suorituksia tärkeimpänä organisaation toiminnalle. (Brown 1988, 195 - 196, 198 - 199.) Samoin Maas ja Schaller (1991) totesivat tutkimuksessaan ryhmien pitävän omaa ryhmäänsä muita ryhmiä parempana. Tällöin ryhmän jäsenet kiinnittivät suurempaa huomiota tietoihin, jotka tukivat heidän käsitystään kuin tietoihin, jotka olivat epämieluisia jäsenille. (Maas & Schaller 1991, 204.) Tutkittaessa erilaisissa valta-asemissa olevia ryhmiä ilmeni, että korkean statuksen omaavien ryhmien jäsenet syrjivät muita ryhmiä enemmän kuin alhaisen statuksen omaavien ryhmien jäsenet (Sachdev & Bourhis 1987). Yhteistyö on hyvin vaikeaa, kun ryhmän jäsenet pitävät itseään muita ryhmiä parempana. Tällöin jäsenet eivät arvosta ryhmien keskinäistä riippuvuutta tai muiden ryhmien apua, heiltä puuttuu myös toisten ryhmien kulttuurin tieto ja kunnioitus. (Bond & Keys 1993.)

5.4.3 Yhteistyön ongelmien vaikutukset ryhmän sisäisiin suhteisiin

Ryhmien välisellä kilpailulla saattaa olla monia haitallisia vaikutuksia myös ryhmän sisäiselle toiminnalle. Sen myötä ryhmän ilmapiiri muuttuu epävirallisesta ja epämuodollisesta työ- ja tehtäväorientoituneeksi. Ryhmän toimintaa myös suunnitellaan ja organisoidaan erityisen tarkasti, ja toiminta vaatii jäseniltä aikaisempaa enemmän lojaalisuutta ja yhdenmukaisuutta, jolloin yksilöllisiä eroja saatetaan piilotella. (Huse & Bowditch 1977, 207; Schein 1988, 173.) Kun Wilder ja Shapiro (1989) vertailivat yhteistyössä ja kilpailullisissa olosuhteissa toimivia ryhmiä, ilmeni kilpailevissa ryhmissä enemmän epämielilyttä-

viä tunteita kuin ryhmissä, jotka toimivat yhteistyössä. Kilpailevat ryhmät myös olivat huolestuneempia tulevasta vuorovaikutustilanteesta kuin yhteistyössä olevat. Lisäksi tutkimus todisti, että kilpailevat ryhmät pitivät toisistaan vähemmän kuin yhteistyöryhmät. (Wilder & Shapiro 1989.)

Kilpailevan ryhmän sisällä johtajuus ja valta tavallisesti keskittyvät ja autoritaarisuus korostuu. Myös kireys, paineet, aggressiot ja toisten syyttäminen lisääntyvät helposti. Toisaalta ryhmien keskinäisellä kilpailulla saattaa olla myös ryhmän sisäistä solidaarisuutta ja koheesiota lisäävä vaikutus. Joissain tilanteissa kilpailua ja "taistelua" ulkopuolista ryhmää vastaan käytetäänkin välineenä, joka tekee ryhmästä yhtenäisemmän ja lisää sen jäsenten sitoutumista tehtävään. (Brown 1988, 200; Dimock 1987, 26 - 27; Schein 1988, 177.) Kuitenkaan ryhmien välinen kilpailu ei aina johda ryhmän sisäisen koheesion lisääntymiseen. Usein menestyminen kilpailutilanteessa lisää koheesiota, mutta epäonnistuminen alentaa sitä. (Brown 1988, 203.)

Ryhmän koheesiota pystytään kilpailun sijasta yhtä tehokkaasti edistämään myös ryhmien välisellä yhteistyöllä. Yhteistyön etuna kilpailuun nähden on se, että se ei aiheuta ikäviä sivuvaikutuksia ryhmissä. Ryhmien välinen yhteistyö, jossa kaikki joko voittavat tai häviävät luo uudenlaista näkökulmaa perinteiseen kilpailuun perustuvan voittajat - häviäjät -ajattelun tilalle. (Dimock 1987, 26-27.) Jos ryhmät ovat kilpailevassa suhteessa keskenään, ongelmia on hyvin vaikea ratkaista ja pitkällä tähtäyksellä kaikista osapuolista tulee helposti häviäjiä (Schein 1988, 174).

5.4.4 Ryhmien välisen kilpailun ja konfliktien käsittely

Ryhmien välistä kilpailua ja siihen liittyviä konflikteja voidaan estää huomioimalla seuraavat asiat. Ensiksi tulisi painottaa koko organisaation tehokkuutta ryhmien tehokkuuden arvioinnin sijaan. Olisikin pyrittävä välttämään voitto - tappio -tilanteita, eli ryhmiä ei pitäisi kilpailuttaa mistään organisaatiopalkinnoista, vaan asettaa kaikille yleiset ja yhteiset tavoitteet. Toiseksi olisi pyrittävä lisäämään vuorovaikutusta ja yhteistyötä ongelmien ratkaisemisessa, ja organisaatio voisi kannustaa vastavuoroiseen avunantoon palkitsemalla tiimejä avun annosta muille. Kolmanneksi ryhmien jäseniä voitaisiin kierrättää ryhmästä

toiseen tai osastojen välillä. Tämä lisäisi keskinäistä ymmärrystä ja empatiaa toisen ongelmia kohtaan. (Huse & Bowditch 1977, 210 - 211; Schein 1988, 176, 180.) Neljänneksi organisaation tavoitteet ja palkkiot olisi asetettava siten, että ne pystytään saavuttamaan ainoastaan yhdessä muiden kanssa. Viidenneksi vuorovaikutustilanteissa olisi käsiteltävä uskomuksia muiden ryhmien negatiivisista piirteistä ja pyrittävä oikaisemaan virheellisiä käsityksiä, mitkä edistävät luottamuksen kehittymistä. Pitäisi myös varmistaa, että ryhmät ymmärtävät toisten ryhmien roolit, tarkoituksen ja tavoitteet. Kontaktitilanteissa olisi korostettava osallistujien yhtäläistä asemaa ja valtaa, koska se edistää positiivisia muutoksia. (Deaux ym. 1993, 371; Huse & Bowditch 1977, 211 - 212.)

Bond ja Keys (1993) havaitsivat tutkimuksessaan henkilöiden, jotka voivat olla yhteydessä useampiin ryhmiin, auttavan ryhmien välisten erojen sovittelussa ja siltojen luomisessa eri ryhmien välille. Myös Sherif (1967, 134 - 135) esitti erääksi mahdollisuudeksi konfliktien ratkaisemisessa ryhmien edustajien neuvottelut, vaikkakaan ryhmän muut jäsenet eivät aina välttämättä ole täysin sitoutuneita edustajansa mielipiteisiin ja toimintatapoihin. Sherif'n (1967) tutkimuksessa ryhmien välisten vuorovaikutustilanteiden järjestäminen ei poistanut vihamielisiä ja kilpailevia suhteita ryhmien väliltä, mutta ne saattavat hänen mukaansa kuitenkin kehittää toiminnalle luovempia vaihtoehtoja ja vähentää ryhmien välisiä jännitteitä. Sen sijaan ryhmien välinen kilpailu väheni selvästi eniten, kun menetelmänä käytettiin kaikille ryhmille osoitettuja ylätavoitteita, joita ei pystytty saavuttamaan ilman muiden ryhmien osallistumista. (Sherif 1967, 88 - 901, 142 - 148.)

Ryhmien jäsenet eivät pidä konflikteja voimavarana. Niihin liittyy vihamielisyyttä ja epäluottamusta ja jäsenet pelkäävät, että konflikti tuhoaa yhteistyön ja lisää ryhmien tietoisuutta toimintansa hauraudesta. Kun konflikteja ei ole, jäsenet tuntevat ryhmänsä vahvemmaksi. (Smith & Berg 1987, 10.) Kuitenkin konfliktit ovat välttämätön edellytys kehittymiselle. Rakentavien konfliktien tarve näkyy etenkin ryhmäajattelussa ja muissa epäkohdissa, jotka estävät ryhmäprosessien tehokkuutta. Näissä tilanteissa tarvittaisiin rohkaisua vastakkaisten ajatusten ja mielipiteiden esiintuomiseksi. (Huse & Bowditch 1977, 206 - 207; Organ & Bateman 1991, 505.)

Konflikteihin liittyy aina aikaisemmin hyödyntämättömiä voimavaroja ja usein niiden todetaan olevan ryhmille rakentavia ja tuottavia. Ilman jännitteitä ei tunneta tarvetta muuttua eikä kiinnitetä huomiota ongelma-alueisiin. Tällöin ei myöskään synny innovaatioita eikä organisaatio etsi ratkaisuja ja parannuksia. (Huse & Bowditch 1977, 203; Schein 1988 181.) Konfliktit parantavat ryhmien tehokkuutta silloin, kun yhteisöä hallitsevat yhteistyöhön perustuvat olot. Tällöin jäsenet luottavat toisiinsa niin paljon, että pystyvät jakamaan keskenään tietoja ja mielipiteitä vilpittömästi ja avoimesti. Kilpailullisissa oloissa ryhmät salaavat voimavarojaan muilta ryhmiltä ja estävät näin tehokkaan voimavarojen integroinnin. (Schein 1988, 181.) Kuitenkaan liian monet tai suuret konfliktit ja jännitteet eivät ole hyödyllisiä organisaation toiminnalle (Huse & Bowditch 1977, 203).

6 KOLLEKTIIVINEN OPPIMINEN TIIMISSÄ JA ORGANISAATIOSSA

Vaikka yksilön oppiminen on tärkeä osa oppimista, on yhä enemmän alettu kiinnittää huomiota kollektiiviseen oppimiseen, joka kattaa sekä yhteistoiminnallisen-, tiimi- että organisaation oppimisen. Sengen (1990) mukaan yksilö ei ole enää organisaation tärkein oppimisyksikkö. Jos tiimit eivät opi, ei myöskään organisaatio voi oppia. Siten kehitys oppivaksi organisaatioksi edellyttää sekä tiimioppimista että yksilöiden oppimista. (Senge 1990, 10, 139.)

Yksilöiden oppiminen

Jotta oppiminen olisi mahdollista yksilötasolla, on organisaation tarjottava yksilöille mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen. Tiimien perustaminen on yksi tapa edistää yksilöiden jatkuvia oppimismahdollisuuksia. Työntekijät voivat luoda oppimissuunnitelman, jonka pohjalta kehitetään uudenlaista pätevyyttä. Suunnitelmaan voi sisältyä sekä formaalia että informaalia oppimista. Johtajien tulisi ohjata työntekijöitä hankkimaan sellaista pätevyyttä, joka voitaisiin integroida työnantajan edellyttämien vaatimusten kanssa. Työntekijöiden kehittynyt ammattitaito pitää heidät työmarkkinakelpoisina ja on myös organisaation tarpeiden mukaista. (Marsick & Watkins 1996.)

Oppiminen yksilönä ja ryhmänä vaatii monia oppimisvalmiuteen liittyviä taitoja. Yksilöiden taito kyseenalaistaa toimintatapoja sekä luovuus tehostavat uusien ideoiden kehittelyä ja ongelmanratkaisua. Yksilöiden on osattava tehokkaasti hankkia ja valita tietomassasta tarvitsemansa sekä käsitellä sitä. Oppimisen on oltava jatkuvaa ja sille on asetettava tavoite, joka ohjaa oman oppimisen ja onnistumisen arviointia. Myös virheiden tekeminen, analysointi ja syiden etsintä ovat tehokkaita oppimistapoja. Oppivat yksilöt ymmärtävät toiminnan kokonaisuuden ja eri asioiden liittymisen toisiinsa (systeemiajattelu). Oppiminen etenkin ryhmänä edellyttää ryhmätyötaitojen (esim. tietojen jakaminen, kuunteleminen, yhteisen tavoitteen sisäistäminen) hallintaa. Yksilöillä täytyy olla myös kommunikaati-

tiotaitoja ja heitä täytyy tukea yhteistoiminnalliseen oppimiseen. (Mäkelä 1994; Ojala 1996, 90 - 100.)

Mezirow (1991) määrittelee oppimisen prosessiksi, jonka aikana rakennetaan jo olemassa olevien todellisuuden tulkintojen kautta uutta ja parempaa tulkintaa. Eli oppijan tiedot eivät ole kirjoissa tai kouluttajan kokemuksissa, vaan hänen täytyy itse kyetä konstruoimaan ja uudelleen konstruoimaan omien kokemustensa sisältöä. Toimintoja ja ajattelua suunnataan uudelleen tämän uuden tulkintatavan tai ymmärryksen avulla. Mezirow kutsuu tätä uudistavaksi oppimiseksi (*transformative learning*). (Mezirow 1991, 20.) Mezirow'n määrittelemä uudistava oppiminen muistuttaa Senge (1990) generatiivista oppimista (*generative learning*). Se sisältää ajatuksen oppimisesta, joka vahvistaa luomiskykyämme ja jota tarvitaan oppivassa organisaatiossa sopeutuvan oppimisen (*adaptive learning*) lisäksi. (Senge 1990, 14.) Vaikka Mezirow tarkastelee lähinnä yksilön oppimista, voidaan ajattelusta löytää yhtymäkohtia ryhmän oppimiseen. Myös ryhmät yhdistelevät toistensa käsityksiä ja konstruoivat niistä vuorovaikutuksen kautta kokonaan uutta tietoa ja uusia näkökulmia.

Kollektiivinen oppiminen

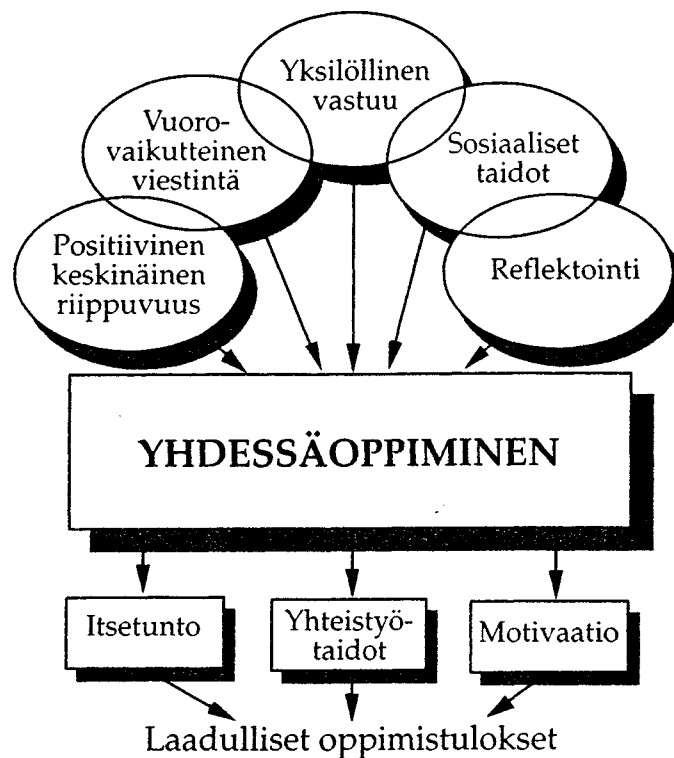
Kollektiivinen oppiminen vaatii opettelua, voimavaroja ja aikaa. Se ei synny automaattisesti. Kollektiivinen oppiminen, organisaatiokäyttäytymisen oppiminen ja muuttaminen muuttavat organisaatiota. Kollektiivinen oppiminen tarkoittaa kollektiivisen käyttäytymisen ja sääntöjen muuttamista. Tällainen oppiminen on usein tiedostamatonta: monet säännöistä ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa ja paljastuvat vasta, kun joku yhtäkkiä poikkeaa niistä. Tietoinen oppiminen on kuitenkin usein laadullisesti parempaa ja siksi säännöt pitäisi tuoda näkyviin ja selvittää yksilölliset erot niiden tulkinnoissa ja arvioinneissa. (Swieringa & Wierdsma 1992, 34 - 37.) Kollektiivisessa oppimisessa on olennaista yhdessä oppiminen, jota tapahtuu tiimeissä, tiimien välillä, osastojen välillä ja eri organisaatiossien välillä (Swieringa & Wierdsma 1992, 74). Brown ja Duguid (1991) näkevät kollektiivisen oppimisen sellaisena, jossa ongelmat kohdataan yhdessä ja niistä keskustellaan yhdessä. He uskovat, että yhdessä toimittaessa pystytään kehittämään näkemyksiä ja

luomaan uusia mahdollisuuksia. Tällaista oppimista tapahtuu parhaiten kontekstissa, joka on epävakaa ja kehittyvä. (Brown & Duguid 1991.)

6.1 Yhteistoiminnallinen oppiminen

Yhteistoiminnallinen työskentely ja oppiminen vaativat onnistuakseen ympäröivän kulttuurin muutosta, koska kyseessä ei ole vain oppimismenetelmä, vaan kokonaan erilainen suhtautumistapa oppimiseen, toisiin ihmisiin ja omaan ympäristöön. Kulttuurin muutos tarkoittaa muutosta normeissa, asenteissa, arvoissa, ihanteissa ja ihmiskäsityksissä. Yhteistoiminnallisen oppimisen onnistumiseksi niihin on paneuduttava perusteellisesti, koska kulttuurin muutos on aina hidas ja vaativa. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 38.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen tapahtuu pienissä ryhmissä, joissa pyritään yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin, maksimoimaan jokaisen oppiminen sekä olemaan yhdessä vastuussa jokaisen oppimisesta, toiminnasta ja tuotoksista. Yhteistoiminnallinen työskentely tarkoittaa sitä, että saadut palkkiot ja voimavarat jaetaan yhdessä ja ryhmän jäsenillä on toisiaan täydentäviä rooleja. Yhdessä oppiminen perustuu ajatukseen, että jokainen osallistuu aktiivisesti kuuntelemalla, kyselemällä ja keskustelemalla yhteiseen toimintaan. Kaiken toiminnan perustana on toisten auttaminen ja jatkuva oppimista vahvistava sosiaalinen vuorovaikutus, joiden avulla oppiminen paranee sekä määrällisesti että laadullisesti. (Johnson, Johnson & Holubec 1990, 4, 11; Qin ym. 1995; Sahlberg & Leppilampi 1994, 39, 71; Slavin 1991.) Yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet toteutuvat parhaimmillaan myös tiimien toiminnassa.



KUVIO 2. Yhdessä oppimisen keskeisiä periaatteita ja vaikutuksia (Sahlberg ja Leppilampi 1994, 76)

Yhdessä oppimista edistää ryhmän jäsenten myönteinen riippuvuus toistensa onnistumisesta. Positiivinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että ryhmän tavoitteiden saavuttaminen ei onnistu ilman jokaisen jäsenen panosta (Johnson, Johnson & Holubec 1990, 11, 65). Oppimista edistävän viestinnän on oltava vuorovaikutteista, avointa, monipuolista ja kannustavaa. Henkilökohtainen vastuu tarkoittaa tässä sitä, että ryhmän jokaisen jäsenen on huolehdittava, että oppii sen, mitä muutkin jäsenet ovat oppineet. Sosiaaliset taidot auttavat erilaisia ihmisiä tulemaan toimeen keskenään sekä edistävät tavoitteellisen, joustavan ja tehokkaan yhteistyön saavuttamista, mitkä mahdollistavat laadukkaan ja runsaan oppimisen. Reflektioivan tarkastelun tulisi kohdistua sekä ryhmän sisäiseen toimintaan, työskentelytapoihin että saavutettuihin tuloksiin. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 71 - 75.)

Slavin (1991) löysi monia positiivisia vaikutuksia tutkiessaan yhteistoiminnallista oppimista kouluissa. Kun yhteistoiminnallinen oppimistapahtuma oli järjestetty tehokkaasti, tuloksissa ilmeni parempaa suoriutumista, itsetunnon kohenemista, ryhmän sisäisten suhteiden paranemista (altruismi lisääntyi ja muita rohkaistiin ja autettiin oppimaan), yksilöllisten erojen parempaa hyväksymistä, asenteiden parantumista koulua kohtaan sekä yhteistoiminnallisen työskentelyn kehittymistä. (Slavin 1985, 9 - 14; 1991.) Myös Qin ym. (1995) havaitsivat tutkimuksessaan, että sekä työssä että kouluissa yhteistoiminnalliset ryhmät pystyivät käsittelemään monimutkaisia ongelmia tehokkaammin kuin henkilöt, jotka työskentelivät yksin.

6.2 Tiimioppiminen

Kasl, Marsick ja Dechant (1997) määrittelevät tiimioppimisen prosessiksi, jossa ryhmä rakentaa tietämystä jäsenilleen, itselleen systeeminä ja muille. Aikaisemmassa tarkastelussaan he totesivat kollektiivisen ajattelun ja toiminnan olevan tiimioppimisessa keskeisessä roolissa (Dechant ym. 1993). Tiimioppiminen toimii siltana yksilön ja organisaation oppimisen välillä. Se on kollektiivista oppimista, vaikka siihen kuuluvatkin olennaisena osana yksilön taidot ja ymmärrys. (Marsick & Watkins 1996; Senge 1990, 233 - 237.)

Tiimioppiminen ja uusien, epätavallisten ja tehokkaiden ratkaisujen kehittäminen mahdollistuu silloin, kun tiimissä pyritään innovatiiviseen ja koordinoituun toimintaan, kyetään yhdistämään jäsenten potentiaalit sekä laajentamaan opittua muihin tiimeihin (Marsick & Watkins 1996; Senge 1990, 10, 233 - 237). Uusien ideoidensa ja tietojensa pohjalta tiimit kyseenalaistavat ymmärtämyksensä ja testaavat uusia näkemyksiään erilaisilla yritysten ja erehdys - kokeiluilla (Dechant ym. 1993; Marsick & Watkins 1996). Tällaisessa yhteistoiminnassa tiimin osaaminen ylittää yksilön osaamisen ja syntyy synergiaetua yksilön toimintaan nähden. Lisäksi tiimin jäsenet kasvavat ryhmässä toimiessaan psyykkisesti nopeammin kuin yksin toimiessaan. (Marsick & Watkins 1996; Senge 1990, 10, 233 - 237.) Tiimioppiminen lisää koko organisaation joustavuutta ja muutosvalmiutta sekä opettaa tarkastelemaan omia toimintoja, ajattelutapoja ja asenteita kriittisesti. (Sarala & Sarala 1996, 149). Tiimioppiminen on ryhmän eikä yksilön taito: ryhmä oppii harjoittelun

kautta oppimaan yhdessä. Tiimitaitoja on Sengen mukaan vaikeampi kehittää kuin yksilön taitoja ja siksi tiimi tarvitsee säännöllisiä käytännön harjoituksia oppiakseen. (Senge 1990, 257 - 259, 315.)

Tiimissä voidaan oppia muilta jäseniltä, jos henkilökohtaiset kokemukset ja tiedot jaetaan avoimesti kaikkien jäsenten kanssa ja uudet jäsenet tuovat tiimiin arvokasta uutta tietoa. Tiimien oppiminen ja ymmärrys muiden organisaation jäsenten tarpeista ja ominaisuuksista paranee silloin, kun ne käyttävät hyväkseen myös organisaation muiden osien tietämystä. (Bierly & Hämäläinen 1995.) Dechant ym. (1993) mainitsivat tutkimuksessaan, että rajojen ylittäminen sekä tiimin sisällä että ulkopuolella edisti tehokasta tiimioppimista. Kun tiimin kokoontumisiin oli kutsuttu oppimismielessä ulkopuolinen henkilö, tietoja vaihdettiin ja käsiteltiin eri perspektiiveistä käsin, jolloin kollektiivinen oppiminen oli molemminpuolista. (Dechant ym. 1993.)

Vuorovaikutus tiimioppimisen perustana

Suuri osa nykyaikaisten yritysten oppimisesta tapahtuu työn ohessa reaaliaikaisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kyselyn, kuuntelun ja dialogin avulla ihmiset oppivat keskustelemaan tehokkaasti toistensa kanssa erilaisista työhönsä liittyvistä asioista ja tehtävistä. Ihmisille on tyypillistä, että he puolustavat omaa näkökantaansa ja pyrkivät taivuttamaan muut sen puolelle, mutta eivät selitä omia perustelujaan eivätkä kysele muiden perusteluja. Tällä tavoin ihmiset ikään kuin sulkevat mielensä uudelta ajattelulta ja siten uuden oppimiselta. (Marsick & Watkins 1996.)

Vuorovaikutuksen toimivuuden ja ryhmän jatkuvan oppimisen kannalta on tärkeää, että vuorovaikutustilanteissa käytetään tehokkaasti sekä keskustelua että dialogia. Tarkoituksena on päästä eroon perinteisesti vallitsevasta ajattelutavasta, jolloin vuorovaikutuksen päämääränä on väittelyn voittaminen. Dialogissa vastavuoroinen ajatusten vaihto ja pohdinta mahdollistavat uusien, erilaisten ja yksilön ymmärryksen rajat ylittävien ratkaisumallien löytämisen, mutta tämä edellyttää sitä, että ollaan valmiita tutustumaan eriäviinkin mielipiteisiin ja myöntämään omien tulkintojen puutteellisuus. Keskustelussa pyritään säilyttämään oma näkökulma ja saamaan myös muut omaksumaan se. Keskustelun

tarkoituksena on saada aikaan päätöksiä käsiteltävinä oleviin asioihin. (Sarala & Sarala 1996, 149 - 150; Senge 1990, 198 - 202, 237, 240 - 247.) Dechant ym. (1993) huomasivat havainnoidessaan erään organisaation kokousta, että dialogia käytettiin erilaisten ehdotusten muodostamisessa ja keskustelu tuotti yksimielisen päätöksen.

Tiimioppimisen muodot

Dechant ym. (1993) ja Kasl ym. (1997) havaitsivat tutkimuksissaan, että tiimioppiminen on pitkäkestoinen ja laadullisesti toisistaan poikkeavia muotoja sisältävä prosessi. Tiimioppiminen voi kehittyä eteenpäin tai taaksepäin esimerkiksi silloin, kun ryhmään tulee uusia jäseniä. Tiimi voi kuulua useampaan vaiheeseen samaan aikaan, koska eri piirteet kehittyvät eri tahdissa. Olennaista kuitenkin on, että tiimit eivät pysty tuottamaan yhdessä uutta tietoa ennen kuin ovat synergiavaiheessa. Dechant ym. (1993) ja Kasl ym. (1997) jaottelevat tiimioppimisen neljään kehitysmuotoon:

1. Satunnainen oppiminen

Tiimioppiminen käynnistyy yleensä satunnaisella oppimisella. Asioista ollaan varsin yleisesti eri mieltä ja omissa näkökulmissa pysytellään tiukasti. Ryhmän jäsenten osallistumisen aktiivisuus ja sitoutuminen ryhmään on hyvin vaihtelevaa ja uusia kokeiluja ja riskejä ei olla vielä valmiita ottamaan. Tiimin kehittymisestä ei myöskään olla kovin kiinnostuneita. Yksilöt oppivat erikseen, mutta oppimista ei vielä tapahdu yhdessä. (Dechant ym. 1993; Kasl ym. 1997.)

2. Tiedonkeruun muoto

Tiimin jäsenet oppivat tässä vaiheessa enemmän kuin satunnaisessa oppimisessa, koska he jakavat avoimemmin ajatuksiaan ja tietojaan, kuuntelevat toisiaan sekä hakevat apua toisiltaan aikaisempaa enemmän. Asioita ei vielä pystytä jäsentämään yhdessä eikä niistä synny uusia, yhteisesti jaettuja käsityksiä, joten yhdessä oppimista ei vielä tapahdu. Ryhmän jäsenten toiminta poikkeaa toisistaan: toiset ovat enemmän ja innokkaammin mukana yhteisessä toiminnassa kuin toiset. (Dechant ym. 1993; Kasl ym. 1997.)

3. Synerginen muoto

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

4. Jatkuva oppiminen

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

Toimiva ryhmädynamiikka mahdollistaa tiimioppimisen kehittymisen. Kuitenkin kollektiivinen oppiminen vaatii ryhmädynamiikan lisäksi muutakin. Tiimioppiminen tarvitsee suotuisat olosuhteet, kognitiivisia prosesseja (ymmärrys tilanteesta, asioista ym., uudenlainen ymmärrys em. ja erilaisten käsitysten integrointi) ja tietyt käyttäytymismallit (fyysisten, henkisten ja organisationaalisten rajojen ylittäminen sekä kokeilu). Tiimioppimiseen saattavat vaikuttaa myös henkilöiden väliset konfliktit, valta ja tunteet. Tiimit saattavat kulkea eri kehitysvaiheiden (muotoutuminen, sekaannus, pelinsääntöjen sopiminen, tuottaminen) läpi, mutta eivät koskaan luo uudenlaista ymmärrystä tai integroi jäsenten erilaisia käsityksiä (Kasl ym. 1997).

6.3 Organisaation oppiminen

Sarala (1988, 131) ja Varila (1992) perustelevat organisaation mahdollisuutta oppia sillä, että organisaatio on sosiaalinen yhteisö, joka siirtää ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita työntekijäpolvelta toiselle. Organisaatiolta vaaditaan yleensä oppimista, kun tavoiteltujen ja saavutettujen tulosten välillä on ristiriita. Organisaation oppimiseen voidaan liittää seuraavia toimintoja: 1) pohdinta organisaation kyvystä vastata ympäristön muutoksiin ja uusiin haasteisiin, 2) oman toiminnan ja toimintaympäristön muutosten yhteen sopivuuden tutkiminen ja analysointi, 3) omien aikaisempien menestymisten ja epäonnistumisten tulkinnat, 4) toimintojen ja tulosten syy-yhteyksien sekä niiden tulevaisuuden vaikutusten selvittäminen, 5) potentiaalisten ja rajoittavien toimintavaihtoehtojen selvittäminen, 6) mahdollisten ongelmien kuvaaminen, 7) muiden organisaatioiden kokemusten analysointi, 8) tulevaisuuden visioiden pohdinta sekä 9) oman toiminnan kehittäminen em. tiedon pohjalta. Syvimmän tason oppimisessa on pyrkimyksenä ymmärtää jopa maailmanlaajuisia kehityssuuntauksia eri osa-alueilla sekä tulkita niitä organisaation oppimisen näkökulmasta. (Argyris & Schön 1996, 16 - 17; Sarala & Sarala 1996, 150; Varila 1992.) Argyris ja Schön (1996) pitävät edellä mainittuja toimintoja organisaation oppimisen välineinä. Edellä mainittujen tekijöiden ohella organisaation oppiminen edellyttää muutoksia käyttäytymisessä, jotka puolestaan merkitsevät muutoksia yksilöiden mielikuvissa ja organisaation toimintateoriassa. (Argyris & Schön 1996, 16 - 17.)

Varila (1992) toteaa organisaation oppimisen olevan siihen kuuluvien yksilöiden vuorovaiikutuksen tulos. Jotta oppimiskykyä voitaisiin kehittää olisi toimintatodellisuudesta (sisäisestä ja ulkoisesta) saatava runsaasti reaaliaikaista palautetta. Palautteen määrää ja laatua kehittää se, että toimintaympäristö pyritään näkemään mahdollisimman realistisesti, eli vähennetään suojautuvaa käyttäytymistä, eristäviä vallejia ja ongelmien selittelyä toissijaisilla tekijöillä. Organisaation oppimiskyky kehittyy, kun työympäristössä viljellään tehokkaiden työsuoritusten lisäksi iloa, naurua, kokeilunhalua ja innovatiivisuutta. Tämä voi synnyttää yksilöissä halun sitoutua organisaatioon myös henkisesti. (Varila 1992.)

Organisaatioiden oppiminen verkostoissa

Organisaation, toimintaympäristön ja yhteiskunnan välinen raja alkaa hämärtyä. Säilyttääkseen toimintakykynsä organisaatiot yhdistyvät erilaisten yhteistyö- ja tietoverkoston kautta, jotka tehostavat ympäristöstä oppimista. (Bierly & Hämäläinen 1995; Powell, Koput & Smith-Doerr 1996; Sarala & Sarala 1996, 150.) Organisaation oppimisen ja verkostoitumisen kannalta oleellisia ulkopuolisia tahoja ovat asiakkaat, kilpailijat, muut organisaatiot ja yhteiskunnan instituutiot. Asiakkailta saadaan tietoa heidän tarpeistaan ja uusista tuoteideoista ja kilpailijoilta uusista teknologioista, käytännöistä ja strategioista. Muiden alojen yritysten kanssa voi suhteellisen turvallisesti muodostaa verkostoja ja vaihtaa tietoja, koska uhkana ei ole kilpailuedun menettäminen. Institutionaalisesta ympäristöstä on myös tärkeä oppia, koska se rajoittaa ja suuntaa mm. laeilla, normeilla, sopimuksilla, perinteillä, arvoilla ja uskomuksilla organisaatioiden strategista toimintaa. (Bierly & Hämäläinen 1995; Powell ym. 1996.)

Powell ym. (1996) esittivät bioteknologia-alan organisaatioita koskevassa tutkimuksessaan, että yrityksistä on tullut taitavampia ja arvostetumpia, kun ne toimivat yhteistyössä erilaisten kumppanien kanssa. Organisaatioiden ulkopuolisen verkoston piiriin kuuluvat liike-elämän lisäksi sosiaaliset verkostot. Pitkällä tähtäyksellä organisaatiot hyötyvät toimintaympäristönsä terveestä yhteisöstä, työntekijöidensä työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapainosta sekä työntekijöidensä perheiden hyvinvoinnista: työntekijöillä riittää näin enemmän voimavaroja oppimiseen ja työhön. Jotkut organisaatiot jo rakentavatkin oppivaa organisaatiota, johon sisältyvät myös perheen tarpeet, puoliset ja ympäröivä yhteisö. (Marsick & Watkins 1996; Senge 1990, 142, 307 - 310.)

Vuorovaikutusverkostoissa organisaatiot jatkuvasti oppivat tehokkaasti toisiltaan ja myös ympäristöstä. Verkostoituminen antaa sekä työntekijöille, tiimeille että koko organisaatiolle lisää mahdollisuuksia oppia ja kehittää toimintaansa. Verkostoissa organisaatioille tarjoutuu mahdollisuus oppia jäljittelemällä muiden organisaatioiden toimintatapoja ja lisäksi ne voivat käyttää hyväkseen muiden kokemuksia ja ympäristöanalyysijä (benchmarking). (Hedberg 1981, 3; Sarala & Sarala 1996, 141.)

Organisaation oppimisen muodot

Hedberg'n (1981) mukaan on olemassa kolmenlaista organisaation oppimista, joita käytetään erilaisissa ympäristön muutoksissa. Pieniin ympäristön muutoksiin voidaan yleensä reagoida sopeutumalla, jolloin yleinen maailmankuva säilyy samana ja muutokset pystytään hoitamaan arvojen ja rakenteiden puitteissa toteutettavilla rutiinotoiminnan muutoksilla (*adjustment learning*). (Hedberg 1981, 9 - 10.) Argyris tarkoittaa samanlaista oppimista, reagoimista tai korjaavaa toimenpidettä saadun tiedon perusteella, single-loop learning - käsitteellään. Single-loop oppimisen tarkoituksena on ensisijaisesti parantaa tehokkuutta, koska tällaisella oppimisella pyritään varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen ja tavoitellun suoritustason ylläpitäminen vallitsevilla arvoilla. (Argyris 1977; Argyris 1994; Argyris & Schön 1996, 20 - 22.)

Suuremmat muutokset organisaation ja ympäristön välisissä suhteissa edellyttävät vanhojen toimintatapojen poisoppimista ja niiden korvaamista uusilla. Tällöin on muutettava tulkintoja systeemistä ja kehitettävä kokonaan uusia toimintatapoja (*turnover learning*). (Hedberg 1981, 10.)

Kun ympäristön muutokset tai tapahtumat ovat hyvin huomattavia, kokonaisvaltaisia ja peruuttamattomia, organisaatiolta vaaditaan koko toimintateorian, normien, arvojen ja periaatteiden muuttamista (*turnaround learning*) (Hedberg 1981, 10). Argyris käyttää vastaavassa tilanteessa double-loop learning - käsitettä. Sen mukaisesti ympäristön muutoksiin ei vain reagoida vaan pyritään löytämään tehokkaimmat toimintatavat sekä syyt ja motiivit, jotka ovat ilmenneiden tosiasioiden taustalla. Jotta double-loop oppiminen on mahdollista, on organisaation ja sen kulttuurin tuettava sitä ja rohkaistava siihen (muutosvalmius, toimintojen kyseenalaistaminen, tietojen luotettavuus, avoin keskustelu ja tehokas päätöksenteko). (Argyris 1977; Argyris 1994; Argyris & Schön 1996, 20 - 22.) Organisaatiot ovat ymmärtäneet, että ympäristön muutokset ovat niin nopeita, ettei niihin reagoiminen riitä, vaan pysyäkseen niiden tahdissa on käytettävä ennakoivaa oppimista. Tämä tarkoittaa sitä, että ympäristön muutoksiin valmistaudutaan jo ennen kuin ne vaikuttavat organisaation toimintaan. (Ansoff 1981, 74.)

Organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö.

Hedberg (1981) ja Swieringa ja Wierdsma (1992) toteavat, että organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden kautta. Kuitenkaan ainoastaan yksilöiden oppiminen ja kehittyminen eivät saa aikaan organisaation oppimista, vaan siihen vaikuttavat myös kognitiiviset systeemit. (Hedberg 1981, 6; Swieringa & Wierdsma 1992, 33.) Organisaatiot kehittävät jatkuvasti maailmankuvaansa ja ideologioitaan, joihin kuuluvat esimerkiksi tietyt käyttäytymistavat, päätösvalta (hierarkkinen vai hajautettu), sosiaaliset systeemit, mentaaliset mallit, normit, arvot ja myytit. Kaikki nämä ilmiöt sekä myös organisaation jäsenten kognitiiviset tyyli, oppimistyyli ja organisaatiokokonaisuuden integroituminen vaikuttavat yksilöiden ja organisaation oppimiseen. Organisaation oppiminen riippuu myös siitä, onko organisaatiossa kykyä sulattaa tai käsitellä lisätietoa. (Hedberg 1981, 6, 14, 16; Marsick & Watkins 1996.) Jos organisaatio haluaa kehittää toimintaperiaatteitaan oppimista edistäviksi, olisi sen kehitettävä maailmankuvaansa ja ideologiaansa sellaisiksi, että ne mahdollistavat jatkuvan oppimisen. Lisäksi organisaatiolla täytyy olla järjestelmät oppimisen tallentamiseksi ennen kuin oppiminen on mahdollista (Marsick & Watkins 1996).

Hyvin suuri epäselvyys tehtävissä, palkkioissa ja epävarmuus työssä aiheuttaa häiriöitä organisaation oppimisen, mutta rakenteellinen moninaisuus voi toisaalta lisätä innovaatiota sekä muuttaa organisaatioita. Kohtalainen epäselvyys voikin toimia oppimisen kannustimena. Osittain päällekkäiset työroolit sekä hieman epäselvät päämäärät ja vastuut sekä epäviralliset kommunikaatiokanavat voivat näin ollen edesauttaa oppimista. Organisaation jäsenet tarvitsevat riittävästi vapautta omassa työssään oppimisen optimoimiseksi. (Hedberg 1981, 14-16.)

Ulkoinen ympäristö tarjoaa oppimiselle ihanteelliset mahdollisuudet silloin, kun ympäristön olosuhteet ovat jossakin täydellisen vakauden ja sekasorron välimaastossa. Liian niukoilla tiedoilla ei synny merkittävää oppimista. Ympäristön monimutkaisuus on optimaalista oppimiselle silloin, kun se vaatii yksilöltä maksimaalista tietojen käsittelykykyä. Vaikka erittäin monimutkaiset ja nopeasti muuttuvat, epäjatkuvat ympäristöt luovat

suuria oppimishaasteita sekä organisaatioille että niiden jäsenille, ne myös ylikuormittavat organisaatioiden tiedon prosessointikykyä. (Hedberg 1981, 13-14.)

7 VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO

Oppivan organisaation piirteet ja toimintatavat tukevat oppimista, jolloin oppimista tapahtuu yksilöiden, ryhmien ja organisaation tasolla. Tiimit toteuttavat parhaimmillaan oppivan organisaation periaatteita. Verkostoituessaan tiimit muodostavat tiimiorganisaation, jota voidaan pitää oppivan organisaation käytännön ilmentymänä. Verkostoituminen voi edetä myös organisaatioiden välisiin suhteisiin, jolloin tiedonkulku, oppiminen ja resurssien vaihto tehostuu organisaatioiden välillä. Tiimien, verkostojen ja oppivan organisaation yhteiset periaatteet ovat: 1) yhteiset, toisiinsa suhteutetut tavoitteet ja päämäärät sekä visio, 2) yhdessäoppiminen ja synergia, 3) jatkuva kehittäminen, oppimisen tukeminen ja innovaatiot, 4) tehokas tiedonkulku ja monipuoliset yhteydet verkostoitumalla, 5) keskitetyn päätöksenteon purkaminen, 6) positiivinen, keskinäinen riippuvuus, 7) luottamus ja avoimuus, 8) työntekijöiden sitoutuminen ja pätevyys, 9) johdon tuki sekä 10) toiminnan tehostaminen ja työtyytyväisyys.

Tiimien kehitys työryhmistä tuottaviksi tiimeiksi voi sisältää seuraavat kehitysvaiheet: muodostuminen/näennäistiimi, sekaannus/potentiaalinen tiimi, pelisääntöjen sopiminen/todellinen tiimi ja tuottaminen/korkean suoritustason tiimi. Tiimin kehitys etenee ja tehokkuus paranee, kun tiimin itseohjautuvuus lisääntyy ja tiimiläiset sopivat yhteisistä toimintatavoista ja tavoitteista, sitoutuvat niihin ja ratkovat yhdessä toiminnan ongelmia. (Dimock 1987, 65 - 71; Katzenbach & Smith 1993, 65 - 92; Pirnes 1995, 47 - 49.)

Tiimityön ymmärtämiseksi on tunnettava ryhmän ja ryhmien välisen toiminnan periaatteet. Ryhmään liittymisen ja jäsenyyden säilyttämisen taustalla ovat odotukset ryhmän kyvystä tyydyttää yksilöllisiä tarpeita. Halu säilyä ryhmän jäsenenä ilmenee sitoutumisena ja luottamuksena ryhmää kohtaan. (Baron ym. 1992, 8 - 9; Hogg & Abrams 1993, 180 - 182; Shaw 1981, 82.) Normit, roolit, status ja johtajuus jäsentävät ryhmän toimintaa sekä auttavat koordinoimaan ja kohdentamaan yksilöiden käyttäytymistä ryhmän tavoitteiden suuntaisesti (Dimock 1987, 35; Luft 1984, 17). Pahimmillaan ryhmänä toimiminen johtaa kritiikittömään, epärealistiseen ajatteluun ja enemmistön mielipiteeseen mukautumiseen,

joita heikentävät päätöksenteon laatua (Janis 1984, 167 - 168; Schein 1988, 169). Muiden ihmisten läsnäolo ja vastuun jakautuminen saattavat myös vähentää yksilön panostamista tehtävään (Baron ym. 1992, 48 - 49; Williams ym. 1993, 131, 136).

Tehokkaasti toimiva organisaatio vaatii yksittäisten tiimien toimivuuden lisäksi myös tiimien välistä tehokasta yhteistoimintaa (Friedlander 1987, 303). Jotta ryhmien yhteistoiminta onnistuu, organisaatiokulttuurin on arvostettava ryhmien välisiä eroja, huomioitava ryhmien samanlaisuudet sekä vaalittava keskinäistä riippuvuutta (Bond & Keys 1993). Se edellyttää myös ryhmien rajojen läpäisevyyttä (Alderfer 1987, 203; Friedlander 1987, 305), matalaa hierarkiaa (Alderfer 1987, 207; Schein 1988, 155) sekä ympäristöä, joka mahdollistaa kontaktit (Paulus & Nagar 1990, 70 - 72). Ryhmien väliset konfliktit saattavat aiheuttaa pelkoja, epäluuloja, kilpailua, vihamielisyyttä ja negatiivisia stereotyyppioita, jotka vaikeuttavat ryhmien välistä kommunikaatiota sekä saattavat aiheuttaa ongelmia ryhmän sisäisiin suhteisiin (Brown 1988, 196 - 197; Schein 1988, 172 - 173, 176; Stephan & Stephan 1985; Wilder & Shapiro 1989). Ryhmien väliset konfliktit ovat kuitenkin tarpeellinen voimavara ryhmän toiminnan kehittämisessä (Huse & Bowditch 1977, 203 - 207; Organ & Bateman 1991, 505; Schein 1988, 181).

Yksilön oppimisen ohella on alettu korostaa kollektiivista oppimista, joka on tiimeissä, tiimien välillä, osastojen välillä ja organisaatiotasojen välillä tapahtuvaa yhdessä oppimista (Swieringa & Wierdsma 1992, 74). Tiimioppiminen toimii siltana yksilön ja organisaation oppimisen välillä (Marsick & Watkins 1996; Senge 1990, 233 - 237). Parhaimmillaan tiimioppiminen on jatkuvaa ja kuuluu jokapäiväiseen työskentelyyn. Se edellyttää erilaisuuden arvostamista sekä opitun jakamista koko organisaatioon. (Dechant ym. 1993; Kasl ym. 1997; Senge 1990, 233 - 237.) Organisaation oppiminen voidaan nähdä yksilöiden vuorovaikutuksen tuloksena (Varila 1992) tai oppimisena, jota tapahtuu toimintaympäristöön rakennetuissa verkostoissa (Bierly & Hämäläinen 1995; Powell ym. 1996; Sarala & Sarala 1996, 150). Organisaation oppiminen voi olla reagoimista, jolloin arvot ja normit säilyvät ennallaan, toimintatapojen poisoppimista ja korvaamista kokonaan uusilla tai koko toimintateorian, normien ja arvojen muuttamista. Oppimisen taso riippuu ympäristön muutosten laajuudesta ja syvällisyydestä. (Hedberg 1981, 9 - 10; Argyris & Schön 1996, 20 - 22.)

8 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, missä määrin kohdeorganisaation tiimit ja niiden toiminta täyttävät alan kirjallisuuden määrittelemät todellisen tiimin ja tiimityön tunnusmerkit. Tutkimuksella pyrimme kartoittamaan, millaisia vahvuuksia ja kehitystarpeita on kohdeorganisaation tiimien toiminnassa sekä millaiset edellytykset organisaatio tarjoaa kollektiiviselle oppimiselle ja tiimiorganisaation kehittymiselle. Tarkastelun kohteena ovat sekä tiimien sisäinen toimivuus että niiden väliset yhteydet. Tiimiorganisaation toimivuus perustuu tiimien väliseen yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja toimintaan kollektiivina. Toimivatkaan tiimit eivät erikseen pysty muodostamaan toimivaa organisaatiota, vaan niiden on suhteutettava oma panoksensa organisaation päämäärään ja toisten tiimien toimintaan (Bond & Keys 1993; Friedlander 1987, 303 - 304; Mohrman ym. 1997, 29 - 30; Scholtes 1997). Toisaalta organisaation toimivuus ja selviytyminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja oppimista niin yksilöiden, tiimien kuin organisaationkin tasolla (Sarala 1988, 37 - 38, 131; Senge 1990, 10, 139).

Tutkimuksen tavoitteena on auttaa organisaatiota kohdentamaan käytännön kehittämistoimenpiteet niille tiimityön alueille, jotka jarruttavat tiimityön kehittymistä. Tarkoituksenamme on hyödyntää tiimityön teoreettista tarkastelua käytännön sovellutusten löytämiseksi. Tiimien toimintaa kuvaavat teemat on koottu kirjallisuudessa esitetyistä tiimityön ja oppivan organisaation malleista. Oppiva organisaatio sisältyy teoreettiseen viitekehykseen, koska katsomme tiimien toiminnan toteuttavan parhaimmillaan oppivan organisaation periaatteita.

Tutkimusongelmat:

1. Miltä osin organisaation tiimien toiminta vastaa tiimityön ihanteita?
2. Ilmeneekö organisaatiossa tyypillisiä tiimityön ongelmia?
3. Voidaanko näiden tiimien toimintaa kuvata kehitysvaihejaottelun pohjalta?

4. Millaiset edellytykset tässä organisaatiossa on kollektiiviselle oppimiselle?
5. Mahdollistavatko nykyiset yhteydet tiimien välillä todellisen tiimiorganisaation muodostumisen?

9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

9.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio toimii tietoliikennealalla osana laajempaa konsernia. Kyseisellä osastolla valmistetaan puhelinkeskusten osia. Osastolla työskenteli tutkimusta toteutettaessa 36 henkilöä. Varsinainen tuotantohenkilöstö muodosti neljä erikokoista tiimiä, joiden jäsenmäärät vaihtelivat kolmesta kymmeneen: Huolinta - tiimi (3), Pistoyksikkö - tiimi (9), PWS - tiimi (6) ja PSC - tiimi (10). Lisäksi osastolla työskenteli esimies- ja tukitoimintotehtävissä kahdeksan henkilöä.

Tiimityöstä alettiin puhua osastolla vuonna 1993, jolloin konserni teki aloitteen tiimitoimintaan siirtymisestä. Aluksi tiimityö oli lähinnä nimellistä. Toiminnan alkuvaiheessa tiimit eivät vastanneet kokonaisen tuotteen valmistuksesta vaan tietyn työvaiheen toteuttamisesta. Myöhemmin tiimit organisoitiin tuotteittain. Nykyiset kokoonpanot ovat toimineet reilun vuoden, joitakin henkilömuutoksia on tehty myös tänä aikana.

Osasto soveltuu tutkimuksemme kohteeksi, sillä organisaatiossa on perehdytty tiimityöhön useamman vuoden ajan ja tiimiytymisprosessi on jo käynnistynyt kunnolla. Koska osastolla on järjestetty tiimityökoulutusta ja tiimityölle on pyritty luomaan suotuisat olosuhteet esimerkiksi palkkausta muuttamalla, voidaan olettaa organisaation jäsenten tuntevan tiimityön periaatteet ja tavoitteet ja heillä olevan kokemusta tiimien toiminnasta käytännössä. Työntekijöillä on tällöin paljon tietoa tiimien ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Osastolla oli meneillään tiimityön kehittämisprojekti, jonka osana tämäkin tutkimus toteutettiin. Osastolla on tavoitteena kehittyä yksilösuorittajista itseohjautuviksi tiimeiksi, jotka toimivat joustavasti yhteistyössä yhteisen tavoitteen suuntaisesti. Koska osasto on sitoutunut tiimityön kehittämiseen, voidaan olettaa, että he osallistuivat myös tähän tutkimukseen tositaroituksella.

9.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin maaliskuussa 1998. Käytimme tutkimuksessamme haastatteluja (LIITTEET 2 ja 3) ja kyselyä, jossa oli sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä (LIITE 1). Lisäksi käytössämme oli osaston tiimikoulutukseen liittyviä dokumentteja kehittämiselle asetetuista tavoitteista ja kehityksen etenemisestä. Kysymykset kyselylomakkeeseen ja teemahaastatteluun johdettiin teoriataustasta ja tutkimusongelmista. Kyselylomakkeen esitestaukseen osallistui kolme työyhteisön jäsentä. Esitestauksella kyselyn sisältö ja käsitteet kohdennettiin kyseiseen työyhteisöön sopiviksi, mikä paransi myös kyselylomakkeen sisällöllistä validiutta. Kyselylomakkeesta poistettiin esitestauksen tuloksena kysymys: "Kannustavatko tiimien jäsenet toisiaan riskien ottamiseen?" Testattavat arvioivat, että riskien ottaminen ei ole mahdollista heidän työtehtävissään.

Kyselyn teimme tuotantotiimien jäsenille, joista 26 oli paikalla ja kaksi poissa. Kysely toteutettiin siten, että työntekijät kokoontuivat osaston koulutustilaan ja täyttivät lomakkeen yhtä aikaa. Tällaisen toteuttamistavan etuna on se, että työntekijät eivät pysty vaikuttamaan toistensa vastauksiin ja palautusprosentti on optimaalinen.

Kattavan kuvan saamiseksi tiimien toimivuudesta haastattelimme osaston esimiehen ja tiimien ulkopuoliset tukitoimintohenkilöt (6), jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa tiimien kanssa. Yksi tukitoimintojen työntekijöistä oli haastattelupäivänä poissa. Kukin haastateltiin erikseen rauhallisessa paikassa ja haastattelut nauhoitettiin.

Kyselylomake tarkoitettiin tiimiorganisaation toimivuuden mittariksi. Kyselylomakkeen käyttö esti työntekijöitä vaikuttamasta toistensa mielipiteisiin, mikä olisi ollut mahdollista, mikäli aineisto olisi kerätty useamman päivän aikana tehdyillä haastatteluilla. Kyselylomakkeen strukturoiduilla kysymyksillä varmistettiin se, että mahdollisimman monelta osallistujalta saatiin vastaus tiimityölle olennaisista piirteistä. Työntekijöillä olisi ehkä ollut haastattelussa vaikeuksia tuoda esille kaikkia tiimityön kannalta olennaisia tai henkilökohtaisia asioita. Jos aineisto olisi kerätty haastatteluilla, haastattelurunko olisi joka tapauksessa muodostunut monilta osin hyvin strukturoiduksi.

9.3 Tutkimusaineiston analyysi

Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot valittiin viisikohtaiselta Likertin asteikolta (1 = ei lainkaan, 2 = vähän, 3 = jonkin verran, 4 = melko paljon / hyvin ja 5 = erittäin paljon / hyvin) (LIITE 1). Vastaukset pisteytettiin yhdestä viiteen. Kyselylomakkeita palautui yhteensä 26. Vastajaat olivat neljästä eri tiimistä, joten aineistoa osittain käsiteltiin tiimeittäin.

Aineiston pieni koko asetti analyysimenetelmien käytölle rajoituksia. Faktorianalyysi ei tullut aineiston käsittelyssä kyseeseen, koska tapausten lukumäärä (n=26) oli huomattavasti pienempi kuin tarkasteltavien muuttujien (n=54). Myöskään pääkomponenttianalyysiä ei voitu aineistoon soveltaa muutoin kuin tarkasteltaessa summamuuttujia meta-analyysin tasolla: onko summamuuttujien taustalla jokin yleisempi tekijä. Summamuuttujat jakautuivat kahteen ryhmään: ensimmäisen ryhmän muodostivat verkostoituminen ja tiedonkulun toimivuus, toinen ryhmä muodostui työssäoppimisesta, työntekijöiden sitoutumisesta ja pätevyydestä sekä vuorovaikutuksen avoimuudesta. Verkostoitumisen ja tiedonkulun toimivuuden taustalla voisi olla rajojen läpäisevyys (vrt. Alderfer 1987, 203; Friedlander 1987, 305) niin yksilöiden, ryhmien kuin organisaationkin tasolla. Sen sijaan toiselle ryhmälle on vaikea löytää yhteistä nimittäjää, joka erottaisi sen ensimmäisestä ryhmästä.

Kyselylomakkeen kysymykset 50 - 52 jätettiin pois tilastollisesta tarkastelusta, koska ne eivät mielekkäällä tavalla ryhmitelleet aineistoa. Epätarkkoja vastauksia (kysymys 51) oli melko paljon, jolloin vastausten luokittelu oli vaikeaa. Valmiit vastausvaihtoehdot olisivat helpottaneet vastausten ryhmittelyä.

9.3.1 Keskiarvotarkastelu ja osioanalyysi

Kullekin alkuperäiselle muuttujalle laskettiin keskiarvo, joka perustui kyselylomakkeen asteikkoon. Mitä suurempi keskiarvo, sitä paremmin muuttujan kuvaama asia toteutui työyhteisössä. Keskiarvoja hyödynsimme myös etsiessämme tiimien yhteisiä vahvuuksia ja kehittämisalueita. Yhteiset vahvuudet olivat sellaisia muuttujia, jotka saivat suurimpia

keskiarvoja (≥ 4) vähintään kolmessa tiimissä. Yhteiset kehittämisalueet olivat niitä muuttujia, jotka saivat pienimpiä keskiarvoja (< 3) vähintään kolmessa tiimissä.

Muuttujien taustalta pyrittiin löytämään yleisempiä rakenteita osioanalyysillä. Muuttujat ryhmiteltiin viiteen osioon korrelaatioiden perusteella. Osiot olivat työssäoppiminen, työntekijöiden sitoutuminen, työntekijöiden pätevyys, vuorovaikutuksen avoimuus ja verkostoituminen. Tätä teoreettista mallia ja muuttujien sopivuutta osioihin testattiin reliabiliteettianalyysillä. Analyysin tuloksena vuorovaikutuksen avoimuus - osio jakaantui kahtia tiedonkulun toimivuudeksi ja vuorovaikutuksen avoimuudeksi (LIITE 4). *Työssäoppiminen* käsitti mm. oppimisen jokapäiväisessä työssä, uusien työtapojen kokeilun, yhdessä tapahtuva ongelmanratkaisu ja yhdessäoppimisen (esim. Bierly & Hämäläinen 1995; Gephart ym. 1996; Lawler 1992, 137; Marsick & Watkins 1996). *Työntekijöiden sitoutuminen* kuvasi puolestaan panostamista tiimin toimintaan, vastuuta tiimin menestyksestä, työn innostavuutta, tyytyväisyyttä palkkaukseen, tiimissä vallitsevaa yhteishenkeä jne. (Blanchard ym. 1996; Katzenbach & Smith 1993, 9, 65, 79; Lawler 1992, 97). *Työntekijöiden pätevyys* kuului ammatillinen osaaminen ja sosiaaliset taidot (Katzenbach & Smith 1993, 49 - 53; Lawler 1992, 93 - 96; Senge 1990, 236). Palautteen saaminen, luottamus, keskustelun avoimuus ja tiimin jäsenten keskinäiset suhteet sisältyivät *vuorovaikutuksen avoimuuteen* (Bivins-Smith 1996; Blanchard ym. 1996; Jutila ym. 1996, 9 - 10). *Tiedonkulun toimivuus* käsitti johdon, työntekijöiden, tiimien ja asiakkaiden välisen tiedonvaihdon (Bierly & Hämäläinen 1995; Gephart ym. 1996; Hackman 1987, 330; Lawler 1992, 97, 205 - 217). Kokemusten ja tiedon jakaminen tiimien kesken sekä yhteydet asiakkaisiin osaston ulkopuolelle kuvastivat *verkostoitumista* (Bierly & Hämäläinen 1995; Hedberg 1981, 3; Sarala & Sarala 1996, 141; Virkkunen 1994).

Osoihin kuuluvista muuttujista muodostettiin kuusi edellämainittua summamuuttujaa. Niitä muodostettaessa varmistettiin joidenkin muuttujien asteikkoa kääntämällä, että kaikki muuttujat olivat samansuuntaisia (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 103). Osio tarkastelun ulkopuolelle jäi kaksi muuttujaa (kysymykset 16 ja 17), jotka eivät sopineet mihinkään ryhmään.

TAULUKKO 2. Tiimien ja tiimiorganisaation toimivuutta selittävät ja mittaavat muuttujat

selittävät muuttujat	selitettävät summamuuttujat	alfa-kerroin
tiimi	työssäoppiminen	0.80
tiimin ilmapiiri ¹	työntekijöiden sitoutuminen	0.74
tiimien välinen yhteistyö ²	työntekijöiden pätevyys	0.70
	vuorovaikutuksen avoimuus	0.83
	tiedonkulun toimivuus	0.68
	verkostoituminen	0.37
	tiimin ilmapiiri	0.84
	tiimien välinen yhteistyö	0.90

Osioiden reliabeliudet olivat yhtä lukuun ottamatta hyviä. Vaikka verkostoitumisen reliabelius oli suhteellisen alhainen, se säilytettiin omana osionaan sisällöllisen validiuden perusteella.

Tiimien ilmapiiriä ja tiimien välistä yhteistyötä mitattiin sanaparein. Ilmapiiriä (Blanchard ym. 1996; Harari 1995; Jutila ym. 1996, 9 - 10; Lindström & Kiviranta 1995, 62; Syer & Connolly 1996, 102 - 106) arviointiin kuudella vastakohtaparilla (pelko - turvallisuus, epäluottamus - luottamus, salailu - avoimuus, kilpailu - tuki ja kannustus, itsekkyyden yhteistyö, syrjintä - tasa-arvoisuus). Yhteistyötä mittaavat vastakohtaparit olivat: harvinaista - säännöllistä, kilpailu - yhteistyö, salailu - avoimuus, epäluottamus - luottamus, tietojen pantaaminen - tiedon jakaminen, "jokainen hoitaa omat asiansa" - auttaminen, "pakko" ja väkinäisyys - luontevuus, ristiriidat - sopusointu, vihamielisyys - ystävällisyys (Bivins-Smith 1996; Brown 1988, 196 - 197, 232 - 236; Huse & Bowditch 1977, 207 - 208; Jutila ym. 1996, 69).

Tiimien ilmapiiriä ja yhteistyötä koskevissa kysymyksissä vastaajien tuli arvioida omaa tiimiään merkitsemällä ääripäiden väliltä se kohta, joka kuvasi parhaiten heidän tilannet-

¹ kvartiililuokat

² kvartiililuokat

taan. Vastaukset pisteytettiin siten, että lähinnä negatiivista ääripäätä olevat vastaukset saivat arvon yksi ja positiivisimmat arviot saivat arvon viisi. Tiimien ilmapiiriä ja tiimien välistä yhteistyötä mittaavista kysymyksistä muodostettiin niin ikään summamuuttujat. Summamuuttujilla voitiin parantaa reliaabeliutta, koska laskettaessa useampien muuttujien arvoja yhteen satunnaisvirhe pienenee ja saadaan tarkempi tulos (Alkula ym. 1994, 101; Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 48).

9.3.2 Ryhmävertailut

Tiimien välisiä eroja summamuuttujittain tarkasteltiin varianssianalyysilla. Puuttuvia havaintoja oli 11 tapauksessa. Puuttuvat havainnot paikattiin varovaisuuperiaatetta noudattaen tiimien summamuuttujien keskiarvoilla, jolloin vastausten varianssi pieneni. Muutoin kaikki tapaukset, joilta puuttuu tietoa jonkin muuttujan arvosta, olisivat jääneet analyysien ulkopuolelle. Pienessä aineistossa, jossa tapauksia on vähän, tietojen paikkaaminen on perusteltua, koska suuri määrä puuttuvia havaintoja hankaloittaa analyysien tekemistä. Puuttuvan tiedon korvaaminen tiimin keskiarvolla on pienempi virhe kuin lisäämällä satunnainen arvo tai koko aineiston keskiarvo. (Alkula ym. 1994, 155 - 156.)

Varianssianalyysilla tutkittiin, onko tiimien välillä eroja summamuuttujittain. Tiimien väliset erot paikallistettiin käyttämällä Scheffen testiä. Scheffen testi vertailee ryhmien keskiarvoja toisiinsa pareittain t-testin tapaan.

Varianssianalyysilla tutkittiin, onko tiimien välillä eroja ilmapiirin tai tiimien välisen yhteistyön suhteen. Lisäksi tiimien ilmapiiriä ja tiimien välistä yhteistyötä kuvaavien summamuuttujien vastausjakaumista määritettiin kvartiilit, joilla selkeytettiin mittarin erottelukykyä kyseisestä ilmiöstä. Vastaukset luokiteltiin uudelleen kvartiilirajojen mukaan, jolloin muodostui kaksi uutta kolmiluokkaista muuttujaa. Näiden muuttujien yhteyttä tiimin toimintaa kuvaaviin kuuteen summamuuttujaan, esimerkiksi onko ilmapiirin kokeminen yhteydessä käsityksiin tiedonkulun toimivuudesta, tutkittiin varianssianalyysilla. Ryhmien väliset erot paikallistettiin Scheffen testillä.

Kyselylomakkeen avointen kysymysten vastauksista ja tukitoimintohenkilöiden haastattelusta etsimme selityksiä tilastollisesta aineistosta saaduille rakenteille. Laadullisella aineistolla on näin mahdollista syventää tulkintoja tilastollisten löydösten taustalla olevista ilmiöistä.

10 TULOKSET

Kyselyn tuloksista toimitettiin kohdeorganisaatioon raportti, jossa keskityttiin erityisesti heidän tarpeisiinsa. Siinä koko yksikköä koskevien tulosten lisäksi löydöksiä tarkasteltiin tarkemmin myös tiimeittäin.

10.1 Tiimityön ihanteiden toteutuminen

10.1.1 Vahvat osa - alueet tiimien toiminnassa

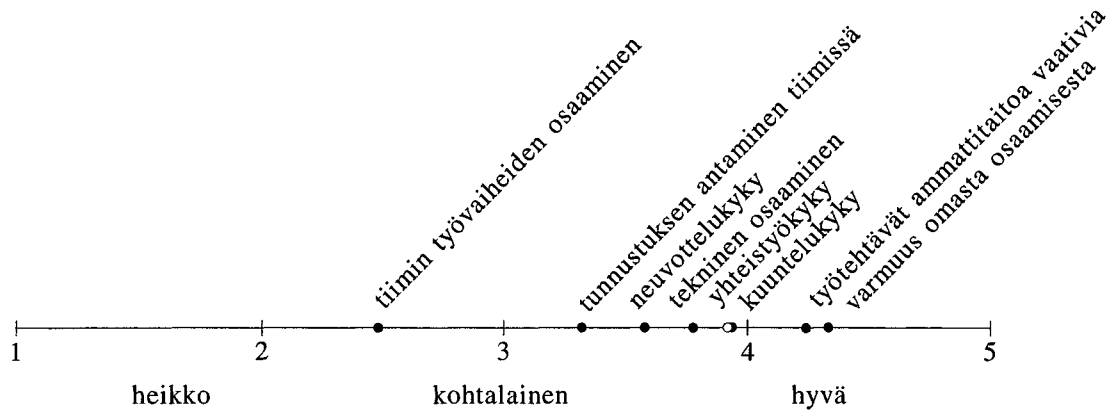
Seuraavasta taulukosta näkyy, millä tiimityön osa - alueilla ovat tiimien vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kutakin tiimiä voidaan tarkastella osa - alueittain ja paikantaa mahdolliset erot tiimien välillä. Kun tiedetään tiimien vahvuudet, voidaan niitä tehokkaammin hyödyntää ja keskittää korjaavat toimenpiteet kehitystarpeisiin. Vahvuuksien tiedostaminen lisää myös uskoa omiin kykyihin ja suoriutumiseen.

TAULUKKO 3. Tiimityön toimivuus eri tiimeissä osa - alueittain

Tiimi / Osa-alue	Huolinta		Pistoyks.		PWS		PSC		Kaikki		F(3,22),P
	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s	ka	s	
Työssäoppiminen	3.29	.52	3.57	.34	3.23	.58	3.84	.37	3.51	.52	2.83 n.s.
Työntekijöiden sitoutuminen	3.05	.05	3.51	.35	3.52	.42	3.79	.46	3.56	.44	2.66 n.s.
Työntekijöiden pätevyys	3.81	.27	3.75	.50	3.69	.39	3.77	.30	3.74	.35	.12 n.s.
Vuorovaikutuksen avoimuus	3.08	.59	3.50	.27	3.13	.42	3.71	.96	3.41	.67	.87 n.s.
Tiedonkulun toimivuus	2.30	.30	3.36	.43	3.04	.25	2.97	.40	2.99	.44	5.78**
Verkostoituminen	3.33	.70	2.76	.52	2.91	.43	3.05	.40	2.98	.47	1.06 n.s.
Kokonaisuus	3.14	.38	3.41	.16	3.25	.30	3.52	.25	3.36	.29	2.25 n.s.

p ≤ .05*, p ≤ .01**, p ≤ .001***

Tiimien välillä ei ollut eroja työssäoppimisessa, työntekijöiden sitoutumisessa, työntekijöiden pätevydessä, vuorovaikutuksen avoimuudessa eikä verkostoitumisessa. Sen sijaan tiedonkulku toimi Huolinta - tiimissä merkittävästi heikommin kuin Pistoyksikkö - ja PWS - tiimeissä.



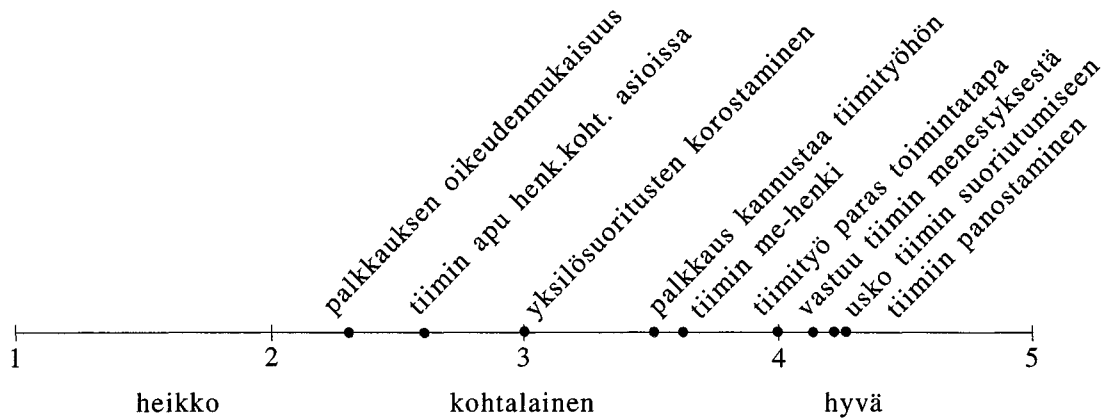
KUVIO 3. Työntekijöiden pätevyys

Vahvin osa-alue tiimien toiminnassa on *työntekijöiden pätevyys* (3.74). Suoriutuakseen työstään tiimin jäsenet tarvitsevat teknistä asiantuntemusta, sosiaalista kyvykkyyttä sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja (Gordon 1994; Katzenbach & Smith 1993, 49 - 50; Lawler 1992, 93 - 96; Ojala 1996, 90 - 100). Kohdeorganisaation työntekijät arvioivatkin lähes kaikki pätevyyttään kuvaavat muuttujat melko hyviksi. He kokivat omaavansa melko paljon työn vaatimaa teknistä osaamista (3.77), eivätkä he olleet omasta osaamisestaan epävarmoja (4.31). Työntekijät pitivät itseään melko pätevinä myös vuorovaikutustaidoissa: yhteistyö- (3.92), kuuntelu- (3.92) ja neuvottelukyky (3.60). He kokivat, että tiimien työtehtävät vaativat ammattitaitoa (4.23) ja pätevyyttä. Toimivien, itseohjautuvien tiimien työn tulisikin olla monipuolista, yhteistoiminnallista ja haastavaa (Lawler 1992, 95 - 96, 230). Myös tukitoimintohenkilöt ja osaston esimies arvioivat haastatteluissa työntekijöiden ammatillisen ja teknisen osaamisen hyväksi. Eräs tukitoimintohenkilö ilmaisi asian seuraavasti:

“(...) taidot meillä on, porukka on osaavaa, ammattinsa osaavaa (...) me hallitaan asiat ja ylläpidetään sitä taitoa ja osaamista, mitä meillä on.”

Kuitenkin haastatteluissa ja työntekijöiden avoimissa vastauksissa tuli esille, että vuorovaikutus ja kommunikointi ei aina suju ongelmitta. Vaikka ihmiset itse pitivät vuorovaiku-

tustaitojaan hyvinä, jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa niitä ei välttämättä osata hyödyntää tai vakiintuneita kommunikointitapoja ei osata muuttaa. Tutkimusta suoritettaessa organisaatiossa oli käynnissä työntekijöiden osaamisen kartoitus, jonka tuloksia voidaan hyödyntää nimettäessä vastuuhenkilöitä tiettyihin työtehtäviin ja suunniteltaessa henkilöstön kehittämistä.



KUVIO 4. Työntekijöiden sitoutuminen

Tiimien vahvuutena voidaan pitää myös *työntekijöiden sitoutumista* (3.56), mutta tämän osa-alueen sisällä alkuperäisten muuttujien välillä oli havaittavissa suurempia eroja (2.35 - 4.25). Tiimityön onnistumiseksi työntekijöiden ja johdon on oltava sitoutuneita uuteen toimintatapaan (Jutila ym. 1996, 28 - 30). Sitoutuminen merkitsee vastuun tuntemista tiimin suoriutumisesta. Tiimin jäsenten tulisi olla sitoutuneita myös toisiinsa ja toistensa auttamiseen. (Harari 1995; Katzenbach & Smith 1993, 9, 65, 79; Lawler 1992, 97.) Eräs tukitoimintohenkilö arvioi tiimityön lisänneen työmotivaatiota:

“(...) yhteisesti koetaan vastuuta työn onnistumisesta ja se niinku motivoi enemmän tekemään työtä.”

Motivoituminen edistää sitoutumista työn tekemiseen. Työntekijöiden arviot seuraavista tekijöistä kuvastivat heidän sitoutumistaan: tiimin onnistumiseen panostaminen (4.25), usko tiimin suoriutumiseen sille kuuluvista tehtävistä (4.20), vastuun tunteminen tiimin menestyksestä (4.15) sekä tiimityön pitäminen parhaana toimintatapana (4.00). Tiimityön arvostus tuli esille myös haastatteluissa, kun esimies ja eräs tukitoimintohenkilöistä viittasivat työntekijöille aikaisemmin tehtyyn tiimityötä koskevaan kyselyyn. Kyselyssä

työntekijät olivat ilmaisseet, että he eivät enää haluaisi palata vanhaan, esimiesjohtoiseen toimintamalliin, mistä osaston esimies kertoi seuraavasti:

“(...) mä tein sellasen kyselyn tässä, missä oli yhtenä kohtana, et haluaisitko toimia vielä tän vanhan johtamis-ohjausmallin mukaan. Niin ei kukaan halunnu toimia sillä tavalla.”

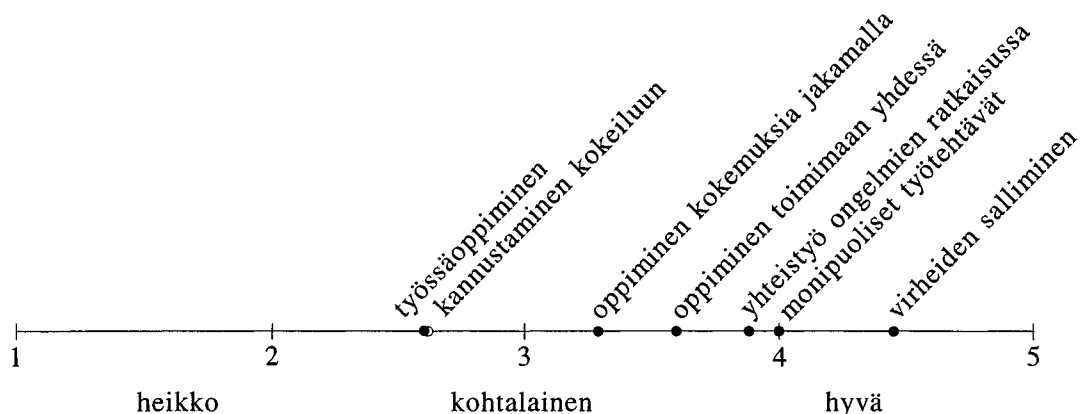
Myös tukitoimintohenkilöt pitivät tiimityötä positiivisena asiana, mikä kertoi heidän omasta sitoutumisestaan tiimityön edistämiseen. Suurin osa tukitoimintohenkilöistä arvioi työntekijöiden olevan sitoutuneita osaston päämäärään, mitä osoittaa myös esimiehen kommentti:

“No, musta tuntuu, että viime aikoina ovat hyvinkin sitoutuneet, ja se näkyy sellasena yrityksenä.”

Kuitenkin eräs tukitoimintahenkilö toi esille sen, että todellisen sitoutumisen aikaansaamiseksi tarvitaan vielä paljon työtä:

“Meillä on hirveän paljon tekemistä tosiaan, et ihmiset sitoutuu, saadaan sitoutumaan, ettei se jää niin sanotusti näennäiseksi.”

Työntekijöiden vastauksia arvioitaessa korostuikin sitoutuminen omaan tiimiin, sen sijaan sitoutuminen työyhteisöön kokonaisuutena vaikutti heikommalta. Toisaalta työntekijöiden arviot (urakkapalkasta luopuminen, toisten auttaminen henkilökohtaisissa asioissa ja yksilösuoritusten korostaminen) kuvastivat sitä, että tiimityössä yksilöllisten motiivien toteutuminen koettiin jossain määrin uhatuksi (KUVIO 4).



KUVIO 5. Työntekijöiden työssäoppiminen

Myös *työssäoppimista* (3.51) työntekijät pitivät yksikön vahvuusalueena, vaikka osa-alueen sisältä löytyy suhteellisen heikkojakin piirteitä (vaihteluväli: 2.62 - 4.46). Oppimisen ja työn kehittämisen tulisi olla osa jokapäiväistä työtä. Virheiden ja onnistumisten analysointi, riskien ottaminen, ongelmien ratkaiseminen ja uusien ideoiden kokeileminen mahdollistavat oppimisen työssä. (Gephart ym. 1996; Ruohotie 1996, 105, 108.) Esimies ja tukitoimintohenkilöt eivät pitäneet virheitä epäonnistumisena vaan oppimismahdollisuutena, mistä kertoo myös seuraava kommentti:

“Viimeks eilen Pekka [esimies] sano tuossa palaverissa, että meillä saa jopa tehdä virheitä. Eli just siinä oli puhetta, että kokeilla erilaisia asioita, että meillä sallitaan virheiden tekeminen. Et kyllä siihen on nyt todella kannustettu.”

Myös työntekijät kokivat hyvin voimakkaasti, ettei virheiden tekeminen merkinnyt epäonnistumista (4.46). Tiimin ongelmien ratkaisemiseksi tehtiin melko paljon yhteistyötä (3.85), minkä myös haastateltavat olivat havainneet. Seuraavassa erään tukitoimintohenkilön ja esimiehen kommentit:

“Kyllä tiimit kokoontuu, heille tulee ongelmia esimerkiks jossakin siinä heidän tekemisessään, tuotteessaan, materiaaleissa, missä tahansa, niin kyllä he kokoontuu niinku pohtimaan, miettimään näitä asioita.”

“Tiimit ovat pyrkineet aika pitkälti jo tänä päivänä itse ratkaisemaan ongelmansa ja jopa ovat siinä useasti onnistuneet.”

Työntekijät pitivät työtehtäviään melko monipuolisina (4.00), haastavina ja innostavina, myös jotkut tukitoimintohenkilöistä arvelivat työtehtävien vaihtelevuuden lisänneen työn mielekkyyttä.

“(…) ne pystyy vaihtelemaan, tekemään sen päivän työskentelyn tällai mielekkäämmäks. Se ettei ne istu enää yhdellä tuolilla ja tehdä sitä yhtä asiaa. Nyt on mahdollisuus tehdä monenlaisia asioita päivän mittaan..”

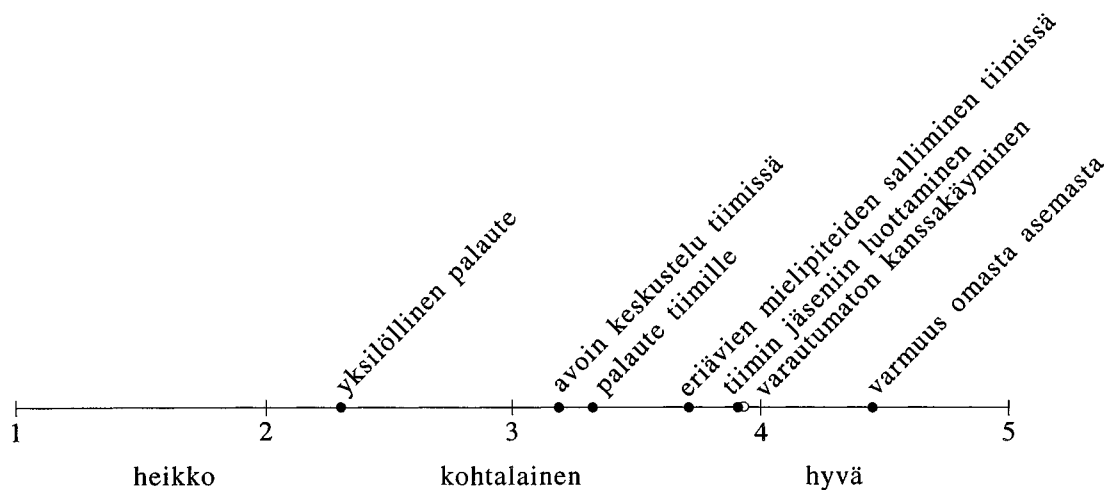
Toisaalta eräät tukitoimintohenkilöistä ja osaston esimies arvelivat tiimien työtehtävien olevan vakiintuneita ja rutiiniluontoisia, jolloin mahdollisuuksia työssäoppimiseen pidettiin vähäisinä (vrt. esim. Lawler 1992, 99; Lindström & Kiviranta 1995, 20). Eräs tukitoimintohenkilö ilmaisi asian seuraavasti:

“Kyllä se ehkä tällä hetkellä enempi on rutiinihommaa kumminkin, samoja tuotteita tehtiin useampi vuos, et ei oo sillai mitään uutta.”

Myös työntekijät arvioivat työssäoppimisen olevan omalla kohdallaan suhteellisen vähäistä (2.62). Ilmeisesti työntekijät osasivat omat työtehtävänsä niin hyvin, ettei ilman työnkiertoa uuden oppimista jokapäiväisessä työssä enää juurikaan tapahtunut. Tukitoimintohenkilöt pitivät uuteen tiimiin tai uusiin tehtäviin siirtymistä hyvänä oppimismahdollisuutena, kuitenkin tehtäväkierto ei ollut yksikössä säännöllisessä käytössä, mistä eräs tukitoimintohenkilö kertoi seuraavasti:

“Meillä oli semmonen hetki, että jaetiin tää yks tuote kahelle tiimille, niin siinä hän pakostakin osa porukkaa joutu opettelee uutta ja on tarkoituskin, että siellä kierrettäis, mutta se ei taia ihan vielä tässä vaiheessa toimia.”

Myös tiimityön uskottiin tarjoavan oppimismahdollisuuksia, sillä työntekijöiden pitäisi kehittää monitaitoisuuttaan ja yhteistyökykyään pystyäkseen tehokkaaseen tiimityöhön. Työntekijät kokivatkin, että keskustelemalla ja kokemuksia jakamalla opittiin uusia asioita (3.31) ja toimimaan paremmin yhdessä (3.65), kuitenkin he kannustivat toisiaan suhteellisen vähän uusien työtapojen kokeilemiseen (2.62). Jos uusien työtapojen kokeilemistä ei suosita, todennäköisesti uusia asioita ei myöskään opita päivittäisessä työskentelyssä.



KUVIO 6. Vuorovaikutuksen avoimuus

Vuorovaikutuksen avoimuuskin (3.41) koostui heikommista ja vahvemmista alueista (vaihteluväli: 2.32 - 4.46). Tiimin sisällä vuorovaikutus näytti toimivan jokseenkin hyvin. Työntekijät eivät juurikaan kokeneet epävarmuutta omasta asemastaan tiimissä (4.46), he pystyivät luottamaan tiiminsä muihin jäseniin (3.92), eivätkä pitäneet tiimin sisäistä

kanssakäymistä varautuneena (3.92). Luottamus, avoimuus ja toisten arvostaminen edistävätkin vuorovaikutussuhteiden toimivuutta (Bivins-Smith 1996; Blanchard ym. 1996; Syer & Connolly 1996, 102 - 106). Luottamuksen ja avoimuuden kehittyminen näkyi erään tukitoimintohenkilön mielestä siinä, että aikaisemmin passiiviset henkilöt olivat avautuneet ja alkaneet esittää ideoitaan ja mielipiteitään julkisesti. Haastatteluissa tuli esiin myös se, että tiimityö ja tiimien yhteistoiminta oli lisännyt läheisyyttä ja toisten huomioonottamista sekä parantanut työpaikan ihmissuhteita, tosin yksittäisissä henkilösuhteissa oli vielä ongelmia. Eräs tukitoimintohenkilö kuvasi tilannetta näin:

“Jopa ihmissuhteet on parantunu varmaan tämän tiimityöskentelyn myötä. (...) Ikävä kyllä täytyy sanoa, että yksilöiden asiat siellä kytee jossakin pisteessä. Sanotaan, että tänä päivänä on huomattavasti paremmin kun oli tässä ihan vähän aikaa sitten.”

Palautteenannon ja avoimen keskustelun puutteellisuudet viittasivat kuitenkin siihen, että kaikista asioista ei keskustella. Vaikuttaisikin siltä, että työntekijät pyrkivät pysyttelemään “kohteliaalla etäisyydellä” toisistaan, mikä toisaalta takaa työrauhan, mutta samalla estää työntekijöitä syvällisemmin tutustumasta toisiinsa.

Tiimien yhteiset vahvuudet

Tiimien yhteiset vahvuudet painottuivat myös näille edellä mainituille osa-alueille (huom. taulukon 4 keskiarvot ovat kaikkien tiimien keskiarvoja). Taulukkoon 4 on koottu alkuperäisistä muuttujista ne, jotka ovat saaneet korkeita keskiarvoja (≥ 4) vähintään kolmessa tiimissä. Taulukko kertoo myös osa-alueen, johon alkuperäinen muuttuja kuuluu.

TAULUKKO 4. Tiimien yhteiset vahvuudet

alkuperäinen muuttuja	ka.	summamuuttuja
virheiden tekeminen ei merkitse epäonnistumista	4.46	työssäoppiminen
ongelmista ja virheistä pyritään oppimaan	4.35	- ³
omaa asemaa ei koeta epävarmaksi tiimissä	4.46	vuorovaikutuksen avoimuus

³ Muuttuja ei osioanalyysissä sopinut mihinkään osa-alueeseen.

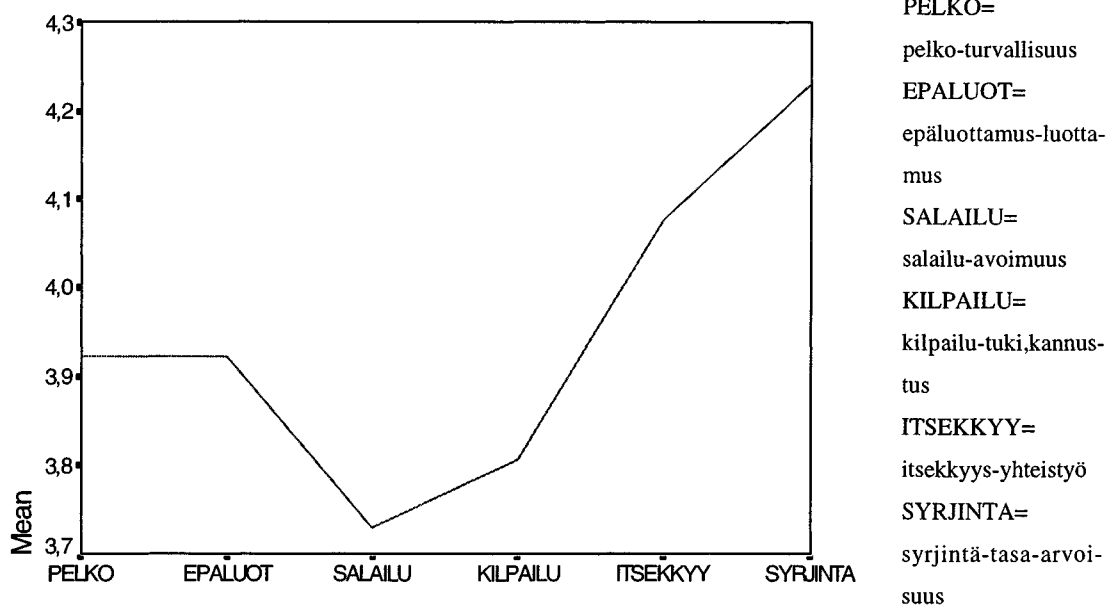
alkuperäinen muuttuja	ka.	summamuuttuja
virheiden tekeminen ei merkitse epäonnistumista	4.46	työssäoppiminen
omasta osaamisesta ei olla epävarmoja	4.31	työntekijöiden pätevyys
työtehtävät vaativat osaamista ja ammattitaitoa	4.23	työntekijöiden pätevyys
tiimin onnistumiseen panostetaan	4.25	työntekijöiden sitoutuminen
tiimin menestyksestä tunnetaan henkilökohtaista vastuuta	4.15	työntekijöiden sitoutuminen

Tiimien yhteisiä vahvuuksia on niin työntekijöiden sitoutumisen ja pätevyyden kuin työssäoppimisen ja vuorovaikutuksen avoimuudenkin alueella. Ainoastaan verkostoitumisessa ja tiedonkulun toimivuudessa ei yhteisiä vahvuuksia ollut. Kuitenkin verkostoitumisen osa-alueeltakin löytyi paremmin toimivia alueita. Tiimiverkoston kehittymiselle oli etua siitä, että työntekijät arvioivat tuntevansa melko hyvin toisten tiimien työt (3.69) ja huomioivansa asiakkaiden tarpeita toiminnassaan (3.71).

Tiimien yhteisiä vahvuusalueita kuvaavat alkuperäiset muuttujat näyttäisivät viittaavan työntekijöiden itseluottamukseen ja uskoon omaan ammattitaitoon. Terve itseluottamus on positiivinen asian työyhteisölle, mikäli se ei tarkoita toisten osaamisen väheksymistä eikä tietojen ja taitojen kehittämisen unohtamista.

10.1.2 Tiimien ilmapiiri

Tiimityön kehittymiselle on tyypillistä, että tiimien sisäiset suhteet alkavat yleensä toimia aikaisemmin kuin tiimien väliset (vrt. 3.3.1 Tiimin kehitysvaiheet). Myös tässä organisaatiossa tiimien sisäinen ilmapiiri arvioitiin paremmaksi kuin tiimien välinen yhteistyö (vrt. KUVIOT 7 ja 10). Ilmapiirin kokemisessa kaikkien tiimien keskiarvo oli 3.95. Tiimien välillä havaittiin eroja (Huolinta = 3.56, Pistoyksikkö = 4.17, PWS = 3.98 ja PSC = 3.93), mutta ne eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.



KUVIO 7. Tiimien ilmapiiri

Keskiaivot sijoittuivat selkeästi asteikon keskikohdan paremmalle puolelle ja niiden välillä ei ollut suuria eroja. Ilmapiiriä tiimien sisällä kuvasivat enimmäkseen turvallisuus, luottamus, avoimuus, tuki ja kannustus, yhteistyö ja tasa-arvoisuus. Tällainen ilmapiiri kehittää niin yksilöä kuin ryhmääkin (Dimock 1987, 77 - 78; Pirnes 1995, 47 - 48).

Ilmapiirin kokemisen ja vuorovaikutuksen avoimuuden kokemisen välillä todettiin tilastollisesti merkitsevä ero ($F = 3.9054$, $p = .0347^*$) ryhmiä vertailtaessa: ryhmä, joka koki ilmapiiriin negatiivisimmin, piti myös vuorovaikutuksen avoimuutta selvästi heikompana kuin ryhmä, joka arvioi ilmapiiriin positiivisimmin. Ilmapiirin kokeminen ei ollut yhteydessä tiedonkulun toimivuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen tai pätevyyteen, työssäoppimiseen eikä verkostoitumiseen.

10.1.3 Tiimien tehokasta toimintaa edistävät organisaatiotekijät

Oppiva organisaatio ja tehokas tiimitoiminta saavutetaan vain, jos oppimista ja kehittymistä tuetaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (vrt. Sarala 1988, 37 - 38, 131). Useimmat tiimityöhön vaikuttavat asiat toimivat samanaikaisesti useammalla eri tasolla, jolloin

niiden luokittelu em. tasoihin on ongelmallista. Tässä yhteydessä käsittelemme organisaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat koko yksikköön, ja joiden muuttaminen on pääasiassa johdon ja yrityksen vallassa. Nämä tekijät kuvaavat puitteita, jotka organisaatiossa on luotu tiimityölle.

Työntekijät (yhteenvedo tiimien kehityspalaverista vuodelta 1997) ja tukitoimintohenkilöt arvelivat urakkapalkan olleen yksi suurimmista esteistä tiimityön onnistumiselle. Eräs tukitoimintohenkilö arvioi palkkaustavan merkitystä seuraavasti:

“ (...) meillä tehtiin yksilöurakkaa, joka ei niinkun missään muotoa edistä tiimitoimintaa. Jos sä teet urakkaa, hankit hyvin, eipä se paljon kiinnosta, mitä siellä muut tekee tai mikä se yhteinen tavoite on.”

Kohdeyrityksessä olikin pyritty muokkaamaan *palkkausta* tiimityötä tukevaksi: yksikössä oli siirrytty urakkapalkasta järjestelmään, jossa palkka koostui aikapalkasta ja sen päälle tulevasta tulospalkkiolisästä, joka määräytyi osaston tuloksen perusteella. Työntekijät arvioivat palkkauksen kannustavan tiimityöhön ja laadukkaan työn tekemiseen suhteellisen hyvin, vaikka he eivät pitäneetkään muutoksia oikeudenmukaisina (2.35). Palkkauksen pitäminen melko epäoikeudenmukaisena voi johtua siitä, että urakkapalkasta luopuminen oli saattanut laskea joidenkin palkkatasoa ja työntekijät eivät olleet vielä tottuneet uuteen systeemiin, joka otettiin käyttöön vasta vuoden 1998 alussa.

Palkkausjärjestelmän muuttamisen jälkeen yrityksen tulostittarit olivat osoittaneet luovutusvarmuuden, läpimenoaikojen ja laadun parantuneen. Tukitoimintohenkilöt totesivat palkkausjärjestelmän muuttamisen ja henkilökohtaisista urakoista luopumisen lisänneen joustavuutta ja vastuunottoa tiimin tuloksesta sekä parantaneen ilmapiiriä, mitä kuvaa myös seuraava kommentti:

“ (...) kun tää palkkaushomma muuttu, se näkyy sillä lailla, että heti tulee haloota, (...) jos tää toimitusvarmuus ei oo 100 %, jos on tullu laatuylyityksiä, nii kyllä se näkyy. Siellä tulee kysymyksiä, että hei, nyt ruvetaan kantamaan huolta siitä.”

Uuden palkkausjärjestelmän uskottiin kannustavan myös tiimien väliseen yhteistyöhön, koska tulokseen vaikutti kaikkien tiimien suoriutuminen. Myös Hatcher ja Ross (1991) havaitsivat siirtymisellä yksilöllisestä suorituspalkasta koko organisaation laajuiseen voitonjakoon olleen samanlaisia myönteisiä vaikutuksia kuin tässä tutkimuksessa.

Tiimityön periaatteisiin kuuluu päätöksenteon, *vallan ja vastuun hajauttaminen* kaikkialle organisaatioon, jolloin tiimeillä on valta tehdä päätöksiä itsenäisesti ja ne ovat itse vastuussa työstään ja tavoitteidensa saavuttamisesta (esim. Lawler 1992, 90, 96 - 97; Senge 1990, 287 - 294). Kohdeorganisaation tiimeille olikin annettu enemmän vastuuta ja valtaa aikaisempaan toimintamalliin verrattuna. Joitakin tukitoimintohenkilöiden tehtävistä oltiin siirtämässä tiimeille: tiimit huolehtivat jo osasta laadunvalvontaa. Tiimit voivat melko itsenäisesti päättää yhteisistä työtavoista, esimerkiksi työnjaosta ja aikatauluista, sekä vapaapäivistä ja lomista. Lisäksi tiimit pystyivät päättämään joistakin omaa tiimiä koskevista asioista, mutta osa tiimiläisistä ja eräs tukitoimintohenkilöistä kokivat, että päätäntävaltaa ei ollut tarpeeksi:

“Aika paljon on vielä sellasta, että on vielä tuota vanhaa touhua, että pitää asioida ja toimia johdon päästä. Pitäis saada enemmän ite päättää, ettei tarviis mennä kyselemään.”

Eräänä tiimitoimintaa vaikeuttavana tekijänä mainittiin myös epäselvyys tiimien päätettävissä olevista asioista.

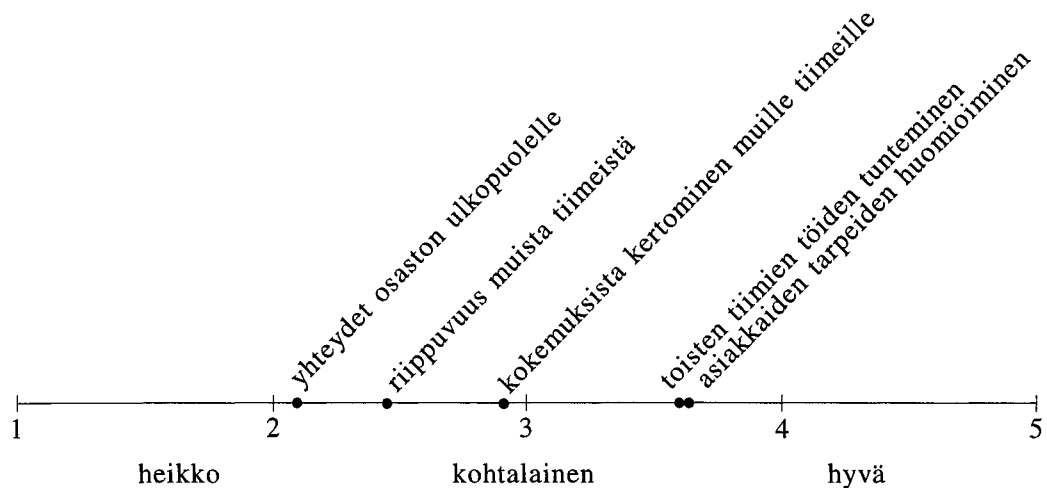
Tilankäyttö oli pyritty järjestämään siten, että kukin tiimi toimii tietyllä alueella ilman, että tiimin jäsenet olisivat olleet hajallaan tehdassalissa. Kuitenkin eräs tukitoimintohenkilöistä mainitsi tilankäytön ongelmaksi, joka häiritsi tiimin jäsenten välistä kommunikaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumista:

“(...) tilankäytön mielessä meillä on vähän huonosti asiat (...) siellä on seitsemänkin ihmistä tiimissä, ja ne on levittyny tällaseen pitkään saliin hirveen pitkälle matkalle, elikkä tää tiimissä tapahtuva, pelkästään yhdessä tiimissä ihmisten välinen kommunikaatio kärsii siitä.”

Väärin suunniteltu tilankäyttö voi vaikeuttaa sekä tiimin sisäistä että tiimien välistä yhteistyötä (Paulus & Nagar 1990, 69 - 72). Erään toisen haastatellun mielestä oli “työahautta”, mikä johtui keskeneräisistä tilankäytönjärjestelyistä. Esimiehen ja tukitoimintohenkilöiden työtilat olivat välittömässä yhteydessä tehdassaliin: työpisteet oli erotettu toisistaan matalilla “sermeillä”, ovia tehdassalin ja työpisteiden välillä ei ollut. Tällainen tilankäyttö mahdollistaa välittömän kommunikoinnin esimiehen ja alaisten välillä, eikä se korosta esimiehen ja toimihenkilöiden erityisasemaa työntekijöihin nähden (Lawler 1992, 315).

10.2 Tiimityölle tyypilliset ongelmat organisaatiossa

Tiimien toiminnan kehittämistarpeiden tunteminen auttaa kohdistamaan korjaavat toimenpiteet niille alueille, jotka jarruttavat tiimien ja tiimiorganisaation kehittymistä. Koska tiimityö vaatii perusteellista organisaation toimintakulttuurin muuttamista (Sarala & Sarala 1996, 158 - 159) ja tiimityötä tukevien toimintatapojen juurruttamista, tiimityö saattaa aiheuttaa organisaation toimintaan sellaisia ongelmia, joita ei esiinny perinteisessä, hierarkkisessa organisaatiossa.



KUVIO 8. Tiimien verkostoituminen

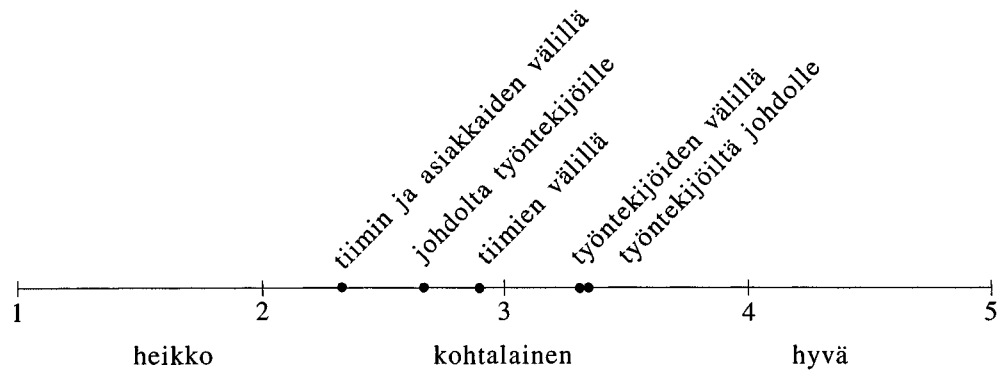
Tarkasteltaessa tiimien toimintaa osa-alueittain havaittiin, että heikoimmin toimi tiimien verkostoituminen (2.98) yksikön sisällä ja sen ulkopuolelle (TAULUKKO 3). Työntekijät olivat työssään melko vähän yhteydessä oman osaston ulkopuolelle (2.13), myös tukitoimintohenkilöt arvioivat tuotantotiimien ulkopuoliset yhteydet erittäin vähäisiksi. Ulkopuolisten yhteyksien vähäisyys hidastaa ja vaikeuttaa ajantasalla olevan informaation saantia toimintaympäristöstä (Pinchot & Pinchot 1996, 228 - 229). Työntekijöiden on tällöin vaikea hahmottaa toimintakokonaisuutta ja pysyä selvillä asiakkaiden muuttuvista tarpeista. Ainoastaan huolintatiimi, joka vastasi materiaalin vastaanotosta ja valmiiden tuotteiden tarkastamisesta ja lähettämisestä, oli jokapäiväisessä työssään yhteydessä tavarantoimittajiin ja asiakkaisiin. Pääasiassa esimies ja tukitoimintohenkilöt vastasivat osaston ulkopuo-

lisistä yhteyksistä. Tukitoimintohenkilöt ja esimies mainitsivat tulevaisuuden tavoitteena olevan tiimien suorat kontaktit tiettyihin rajapintoihin, erityisesti asiakkaisiin:

“Meillä ei nyt toimintamalli ole sellanen, mutta tulevaisuudessa me tähtäämme yhä enemmän ja enemmän, että tälläset ketjuuntumiset poistuis ja tulis suorat yhteydet sinne ihan jokaiseen suuntaan.”

Tutkimusta suoritettaessa joitakin tämänsuuntaisia valmisteluja oli jo tehty. Suorien asiakaskontaktien arveltiin vaativan työntekijöiltä aikaisempaa enemmän vastuuta ja rohkeutta. Kontaktien luomisessa ja vastuunantamisessa tiimeille tulikin tukitoimintohenkilöiden ja esimiehen mielestä edetä pienin askelin, jotta tarvittavat valmiudet ehtisivät kehittyä.

Puutteellinen verkostoituminen ilmeni myös siinä, että työntekijät näkivät oman tiiminsä suoriutumisen olevan suhteellisen vähän riippuvainen muiden tiimien toiminnasta (2.46). Eli oman tiimin toimintaa ja suoriutumista pidettiin muiden tiimien toiminnasta erillisenä. Tämä voi johtua siitä, että työntekijöillä ei ole riittävästi tietoa, miten oman tiimin toiminta on yhteydessä muiden tiimien ja koko yksikön suoriutumiseen. Toiminnan tehokkuudelle onkin olennaista, että tuotantoprosessin eri vaiheista huolehtivat tiimit ovat yhteydessä toisiinsa. (Lawler 1992, 218 - 220, 258.) Vain pari tiimiläistä mainitsi olevansa vastuussa työstään koko yksikölle tai seuraavalle työvaiheelle, mikä kertoo siitä, että tiimien keskinäinen riippuvuus ja toimintakokonaisuuden hahmottaminen oli puutteellista. Työntekijät kokivat olevansa vastuussa työstään lähinnä omalle tiimilleen ja itselleen, jotkut heistä tunsivat vastuuta esimiehelle ja asiakkaalle. Lisäksi verkostoitumista heikensi se, että tiimit kertoivat kokemuksistaan toisille tiimeille vain jonkin verran (2.92). Kokemuksia jakamalla voidaan edistää kollektiivista oppimista eivätkä tiimit joutuisi ratkomaan samoja ongelmia useampaan kertaan.



KUVIO 9. Tiedonkulun toimivuus

Tiimityölle tyypillisiä ongelmia ilmeni myös *tiedonkulun toimivuuden* (2.99) osa-alueella (TAULUKKO 3). Myös Juuti-Korhonen ja Pääkkönen (1995) totesivat tiedonkulun olleen eräs suurimmista tiimityön ongelmista. Sekä työntekijät että tukitoimintohenkilöt arvioivat tiedonkulun olevan yksi työyhteisön suurimmista ongelmista. Eräs tukitoimintohenkilö vastasi seuraavasti kysyttäessä tiimin sisäisessä toiminnassa ilmeneviä puutteita:

“No, ensimmäisenä tuli mieleen tämä tiedonkulku, niinkun tuolla tiimien sisällä, sitten tiimien välillä. Että se varmaan ois semmonen, mitä mun mielestä eniten.(...) Tai sanotaanko, että toisissa tiimeissä se ehkä pelaa ihan hyvin, mutta on kyllä semmosia, missä se ei pelaa tiimin sisälläkään.”

Tukitoimintohenkilöt olivat kuitenkin sitä mieltä, että tiimityön myötä kommunikointi ja tietojen vaihto oli lisääntynyt sekä horisontaalisessa että vertikaalisessa suunnassa. Tiimit kokoontuivat viikoittain tiimipalaveriin ja kuukausittain tiimin seuranta- ja kehityspalaveriin, minkä lisäksi ne kokoontuivat myös itsenäisesti pohtimaan toimintaansa. Koko osasto kokoontui kerran kuukaudessa infotilaisuuteen, jossa käsiteltiin osaston kuormitusnäkyviä, kehityskohteita ja tulosta. Lisäksi neljännes vuosittain pidettävässä osastokatselmuksessa tarkasteltiin työn fyysisiä puitteita. (kokouskäytäntö, dokumentti.) Parannuksista huolimatta tiedonkulun osa-alueella muuttujien keskiarvot olivat tasaisesti melko alhaisia (2.29 - 3.35). Tiedonkulku tiimin ja asiakkaiden välillä toimi työntekijöiden mielestä melko heikosti (2.29), mikä todennäköisesti johtui ainakin osaksi suorien kontaktien puuttumisesta työntekijöiden ja yrityksen toimintaympäristön välillä. Työntekijät kokivat, että tiedonkulussa johdolta työntekijöille oli myös parantamisen varaa (2.69). Tiimien

väläinen tiedonkulku (2.92) ja yksikön tilanteesta tiedottaminen työntekijöille toimi hieman paremmin. Esimerkiksi kuukausittaiset osastopalaverit sekä sähköposti olivat lisänneet erityisesti yrityksen toimintaan ja tulokseen liittyvää tiedottamista. Työntekijöiltä johdolle (3.31) ja työntekijöiden välillä (3.27) tiedon arvioitiin kulkevan kohtalaisesti. Tiedonkulku toimi erityisesti työntekijöiden lähikontakteissa. Lukuun ottamatta tiedonkulkua työntekijöiltä johdolle tiimin ulkopuolinen kommunikointi oli sitä heikompaa, mitä kauempana toinen osapuoli oli omasta tiimistä.

Monien työntekijöiden mielestä toimintaa hankaloittivat keskustelun puute, puhumattomuus ja vaikeus ottaa asioita esille. Työntekijät arvioivat työpaikalla esiintyneen myös jonkin verran salailua. Tukitoimintohenkilöiden käsitykset salailusta olivat ristiriitaisia: eräs heistä koki salailua esiintyvän, mutta useimmat olivat sitä mieltä, että tietoja ei pantattu tahallisesti. Tiedonkulun katkosten uskottiin johtuvan siitä, että työntekijät eivät tienneet, keille tietoa tulisi levittää. He saattoivat myös unohtaa kertoa asiasta tai eivät kokeneet asioista tiedottamisen olevan omalla vastuullaan, mitä eräs tukitoimintohenkilö kuvaa seuraavasti:

“ (...) ei oo vielä muodostunu sitä kuvaa, et kun hän saa tämmösen, hänen pitäis-kin ottaa se tiimi kokoon ja he jakais sitten (...) että menis kaikille se sama tieto. (...) Et nää ihmiset ei oo ymmärtäny, että heidän pitäis levittää se sitten sinne tiimiin. (...) Joko nää henkilöt ei oo sitte ajatellu sitä, ei oo pitäny sitte tärkeänä sitä asiaa (...).”

Vastuuhenkilöiden nimeäminen eri osa-alueille, mitä yrityksessä oltiin suunnittelemassa tutkimusta tehtäessä, saattaakin poistaa tällaisia tiedonkulun ongelmia. Samoin niinkin yksinkertaisilla järjestelyillä, kuten puhelujen siirrolla poissaolonajaksi ja asioista tiedottamisella sähköpostilla useammille henkilöille samalla kertaa, voitaisiin erään tukitoimintohenkilön mielestä varmistaa tietojen leviäminen.

Suurin osa työntekijöistä oli ollut pitkään yrityksen palveluksessa ja tottunut perinteiseen, hierarkkiseen toimintamalliin, jossa tieto kulki ketjutettuna hierarkian mukaisesti ja suorat kontaktit johdon ja työntekijöiden välillä olivat harvinaisia. Eräs tukitoimintohenkilö arvioi tiedonkulun ongelmien olevan yhteydessä tähän vanhaan toimintamalliin:

“(...) se tieto oli jääny sille yhdelle tiimissä. (...) Meillä on opittu siihen vanhaan systeemiin, että kun meillä on ollu se hierarkia, ni minä menen sanomaa asiasta tuolle henkilölle, hän kertoo sitte jollekin muulle ja taas se asia menee, se on niinku ketjutettu nää asiat. (...) Niin tää on meille se, mikä meidän pitäis täällä itessämme muuttaa, että voidaan mennä puhumaan asia, hoitaa itse.”

Muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää, että tieto saadaan nopeasti niille ihmisille, jotka tarvitsevat tietoa työssään. Tiimiorganisaatiossa, jossa tiimit ovat riippuvaisia toisistaan, tiimien on saatava tietoa muiden tiimien, organisaation ja toimintaympäristön tilanteesta, jotta ne pystyisivät arvioimaan tietojen vaikutuksia omalle toiminnalleen. Verkostoituminen voikin poistaa kommunikaatioesteitä ja mahdollistaa informaation vapaan liikkumisen niin organisaation sisällä kuin organisaation ja toimintaympäristönkin välillä (Lehtinen & Palonen 1997, 38; Mohrman ym. 1997, 19). Verkostoituminen edellyttää tiimin rajojen läpäisevyyttä, jolloin tieto, tuki, ideat ja arvot liikkuvat esteettömästi ryhmän ja sen ulkoisen ympäristön välillä. Salailu saattaa olla merkki siitä, että ryhmän rajoja vartioidaan liian tarkasti, jolloin tietoja salaillaan jopa oman ryhmän jäseniltä. (esim. Alderfer 1987, 204; Friedlander 1987, 305.)

Vanhakantaiset asenteet. Työntekijöiden mielestä yksilösuoritukset olivat melko ratkaisevia tiimin menestykselle. Tämä osoittaa työntekijöiden sitoutumisen yhteistyöhön ja yhteiseen vastuuseen olevan vielä osin puutteellista. Niin työntekijät kuin tukitoimintohenkilötkin kertoivat vanhakantaisten asenteiden työntekoon ja muutosvastaisuuden haittaavan tiimien toimintaa: työt tehtiin edelleen osittain vanhan kaavan mukaan omaan työhön tuijottaen ja yksilösuorituksia painottaen. Samanlaisia havaintoja tekivät myös Juuti-Korhonen ja Pääkkönen (1995). Suuri osa yrityksen työntekijöistä olikin toiminut jo pitkään, lähes 20 vuotta, hierarkkisessa toimintamallissa. Tukitoimintohenkilöt arvioivat tämän hidastaneen tiimi-ideologian ja tiimityötaitojen omaksumista sekä tiimityön toteutumista organisaatiossa, mistä seuraavat katkelmat kertovat (vrt. Sarala & Sarala 1996, 158 - 159):

“Tää meidän homma on ollu niin, niin käskyvaltaista 20 vuotta (...)elikkä oli esimies, joka kertoi, että sinä teet tuollasta, ja ei saanu, ei tarvinnu ajatella. Nyt tää muutos tähän tiimihommaan, niin kyllä se on ollu hirveen vaikeeta, hirveen vaikeeta.”

“Jos sen pikkusenkin asian taakse sisältyy vastuun ottamista, niin sitä ei niinkun uskalleta. Tää meidän tiimimaailman muutos, se vie aikaa huomattavasti pitempään kuin joku tämmönen, että lyödään joku uus pulju pystyyn, et otetaan tuolta nuoria ihmisiä, he lähtee siitä ajatusmaailmasta, mistä sovitaan, mutta meillä on ne vanhat kivireet vielä perässämme.”

Tukitoimintohenkilöt arvelivat nuorten työntekijöiden omaksuneen nopeammin tiimityön periaatteet, koska he eivät olleet joutuneet poisoppimaan vanhoja toimintamalleja.

Pätevyyden kapea-alaisuus. Työntekijät arvioivat osaavansa melko huonosti jopa oman tiiminsä muiden jäsenten työvaiheet (2.56), kuitenkin työntekijät arvelivat tuntevansa kohtalaisesti muiden tiimien työt. Pelkästään toisten töiden tunteminen ei riitä, vaan pystyäkseen tarvittaessa korvaamaan jonkun toisen työpanoksen, työntekijän tulisi hallita sekä oman tiimin että muiden tiimien työtehtäviä käytännössä. Tämä auttaa myös hahmotamaan organisaation toiminnan kokonaisuutta ja eri toimintojen välisiä yhteyksiä. (Gordon 1994; Hackman 1987, 326; Lawler 1992, 91, 93, 107, 235 - 237.) Vaikka tukitoimintohenkilöt arvioivat työntekijöiden monitaitoisuuden lisääntyneen tiimityön myötä, joidenkin, pitkään samaa työtä tehneiden työntekijöiden pätevyyden arveltiin rajoittuvan omaan tehtävään. Seuraavassa kahden tukitoimintohenkilön näkemykset asiasta:

“(...) tää monitaitoisuus on jonkin verran parantunu. Enempi osaajia, sellasilla kriittisemmälläkin alueilla, missä aikasemmin on vähän jääny homma kiinni, nyt siihen löytyy enempi tekijöitä.”

“Siellä on muutamat henkilöt jopa kymmenen vuotta tehny samaa työtä, ja ainoastaan sitä työtä. Heidän osaamisalue on kapea, se on riski tiimille (...).

Tietojen ja taitojen jakamista pitäisikin lisätä sekä tiimien sisällä että niiden välillä. Tiedon ja kokemusten jakaminen on edellytys myös monitaitoisuuden kehittymiselle ja kollektiiviselle oppimiselle.

Palaute. Sekä kyselyssä että haastatteluissa todettiin palautteen anto puutteelliseksi. Samansuuntaisia tuloksia saivat myös Juuti-Korhonen ja Pääkkönen (1995). Sekä tiimi että sen yksittäiset jäsenet tarvitsevat palautetta tunnistaakseen toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia, saadakseen tukea työmotivaatiolleen ja itsetunnolleen sekä pystyäkseen

parantamaan suorituksiaan ja sitoutumistaan (Hackman 1987, 325 - 326; Jutila ym. 1996, 9 - 10; Schein 1988, 246; Zigon 1994). Erityisesti yksilöllistä palautetta ei koettu riittäväksi (2.32) ja tiimienkin koettiin saavan vain jonkin verran palautetta työstään (3.33). Esimiehen tiimi- ja osastopalavereissa antama palaute perustui usein tuotantomittareihin ja tulostavoitteiden saavuttamiseen. Tämän lisäksi kaikkien työntekijöiden tulisi saada myös henkilökohtaista, tiimien sosiaaliseen toimintaan ja toimintatapoihin liittyvää palautetta, jotta tiimityötä voitaisiin kehittää. Tukitoimintohenkilöt kokivat yleisesti, että he saivat pääsääntöisesti negatiivista palautetta. Eräs heistä kuvasi tilannetta näin:

“(...) vois olla, että vähän useamminkin pitäis henkilökohtaista palautetta antaa. (...) se on aina sitä tai hyvin usein se on negatiivista palautetta kun tulee [tiimeistä].”

“(...)hyvin menee, kun ei kuulu mitään, mutta sitten, varjele luoja, kun menee vähän huonommin, sitten tulee äkkiä (...)”

Lisäksi negatiivista palautetta saatettiin antaa tavalla, joka ei keskittynyt pelkästään käsiteltävään asiaan: “Asiat täytyis käsitellä asioina eikä ihmisiä koskevana.” Kuitenkin palautetta oli yleisesti alettu antaa aikaisempaa enemmän. Olisi pyrittävä kiinnittämään huomiota siihen, ettei annettaisi vain negatiivista palautetta, vaan kannustettaisiin ja rohkaistaisiin toisia positiivisella palautteella (mm. Blanchard ym. 1996; Harari 1995; Jutila ym. 1996, 9 - 10). Silloin ihmiset pystyisivät työssään saamaan onnistumisen elämyksiä, mikä edistää sisäisen motivaation kehittymistä.

Henkilösuhteiden ongelmat. Jotkut työntekijöistä mainitsivat työyhteisössä esiintyneen ristiriitoja. Tiimityöllä ja tiimien kokoonpanoa muuttamalla oli pystytty parantamaan henkilösuhteiden toimivuutta, mutta eräät tukitoimintohenkilöistä pitivät niitä edelleen ongelmana työyhteisössä. Myös Juuti-Korhonen ja Pääkkönen (1995) mainitsivat henkilösuhteiden ongelmien, kyräilyn, passiivisuuden ja jäykkyyden vaikeuttaneen yhteistyötä. Tukitoimintohenkilöt ja työntekijät totesivat, että osa ihmisistä ei riittävästi luota muihin. Erään tukitoimintohenkilön mielestä luottamuspuola aiheutti vaikeuksia asioiden käsittelyssä:

“(...) voi olla ideoitakin, mutta ei uskalleta tuoda esille, kun pelätään, että nyt mä mokaan itseni, että mä näytän muille, jos mä sanon hassua, että mä oon tyhmä. “

Vuorovaikutussuhteissa pelätäänkin usein itsen tai ryhmän nolaamista ja ollaan huolissaan omista taidoista, hämmentyneisyydestä tai kontrolloimattomuudesta, mikä saattaa johtaa kontaktien välttämiseen, stereotyyppien muodostamiseen ja itseluottamuksen heikkenemiseen (Stephan & Stephan 1985). Tukitoimintohenkilöiden mielestä myös toisten hyväksymisessä ja vastuun ottamisessa oli toivomisen varaa. Vastuun puute voi olla eräs syy konflikteihin ryhmässä (Burns 1995). Henkilösuhteiden varautuneisuutta ilmensi myös se, että työntekijät eivät kovin paljon auttaneet toisiaan henkilökohtaisissa asioissa (2.58). Tämä voisi merkitä sitä, että työntekijät eivät kovin hyvin tunne toisiaan tai että heidän välillään on eturistiriitoja tai ennakkoluuloja. Nämä vaikeuttavat avointa keskustelua, saumatonta yhteistyötä ja sitoutumista työyhteisöön.

Tiimityön käynnistäminen. Tiimityötä käynnistettäessä ensimmäiset tiimit muodostettiin siten, että ne sijoituivat poikittain tuotantoprosessiin. Tällöin kullakin tiimillä oli tietty työvaihe hoidettavanaan, eikä niillä ollut omaa tuotetta. Tiimien tehtävät tulisi kuitenkin suunnitella siten, että kukin tiimi vastaisi mielekkästä tehtäväkokonaisuudesta (Lawler 1992, 89). Käynnistämävaiheen järjestelyillä ei pystytty rikkomaan vanhojen työryhmien kokoonpanoja. Tiimitoimintaan siirryttäessä yksikön esimies oli paljon muissa tehtävissä, eikä ehtinyt panostaa riittävästi tiimien toiminnan aloittamiseen (vrt. Jutila ym. 1996, 28 - 30; Pinchot & Pinchot 1996, 217). Johdon sitoutumisen puute vähensi todennäköisesti myös työntekijöiden sitoutumista ja kiinnostusta uuteen toimintamalliin, mikä on saattanut vaikeuttaa tiimien kehittymistä myös myöhemmissä vaiheissa.

Tiimien yhteiset kehittämistarpeet

Taulukkoon 5 on koottu alkuperäisistä muuttujista ne, jotka ovat saaneet suhteellisen alhaisia keskiarvoja (< 3, mahdollinen vaihteluväli 1 - 5) vähintään kolmessa tiimissä. Taulukko kertoo myös osa-alueen, johon alkuperäinen muuttuja kuuluu.

TAULUKKO 5. Tiimien yhteiset kehittämistarpeet

alkuperäinen muuttuja	ka. ⁴	summamuuttuja
<i>yksilöllisyyden korostaminen:</i>		
ymmärrys siitä, että menestys on kaikkien tiimien yhteistoiminnan tulosta	2.46	verkostoituminen
toisten auttaminen myös henkilökohtaisissa asioissa	2.58	työntekijöiden sitoutuminen
palkkauksen oikeudenmukaisuus	2.35	työntekijöiden sitoutuminen
<i>työssäoppiminen:</i>		
uusien asioiden oppiminen jokapäiväisessä työssä	2.62	työssäoppiminen
toisten kannustaminen uusien työtapojen kokeilemiseen	2.62	työssäoppiminen
<i>ryhmän rajojen läpäisemättömyys:</i>		
yhteydet oman osaston ulkopuolelle	2.13	verkostoituminen
yksilöllinen palaute	2.32	vuorovaikutuksen avoimuus
tiedonkulku tiimin ja asiakkaiden välillä	2.29	tiedonkulun toimivuus
tiedonkulku johdolta työntekijöille	2.69	tiedonkulun toimivuus
tiedottaminen osaston taloudellisesta tilanteesta työntekijöille	2.77	tiedonkulun toimivuus
tiedonkulku tiimien välillä	2.92	tiedonkulun toimivuus

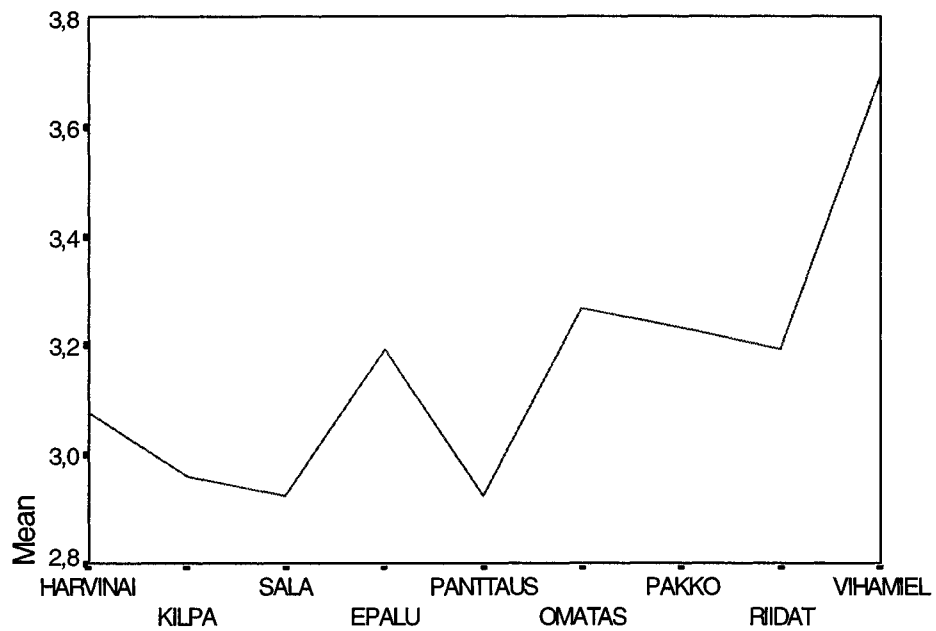
Tiimityön ongelmat näkyivät myös yhteisissä kehittämistarpeissa. Tiedonkulun ongelmat korostuivat selvästi myös tässä tarkastelussa, samoin verkostoitumisessa oli merkittäviä puutteita. Vaikka työssäoppiminen, työntekijöiden sitoutuminen ja vuorovaikutuksen avoimuus kuuluivat kokonaisuuksina tiimien vahvuusalueisiin, niissä esiintyi myös huomattavia kehittämistarpeita. Pyrimme löytämään kehittämistarpeita kuvaavien muuttujien taustalta yleisempiä teemoja ja ryhmittelimme ne yksilöllisyyden korostamista, työssäoppimista ja ryhmän rajojen läpäisemättömyyttä kuvaaviin luokkiin. Myös tässä jaottelussa esiintyi jo aikaisemmin havaittuja ongelmia.

⁴ Keskiarvot ovat kaikkien tiimien keskiarvoja.

Edellä käsiteltyjen lisäksi työntekijöiden avoimissa vastauksissa oli yksittäisiä mainintoja eräistä muista ongelmista: koulutuksen puute, esimiehen negatiivinen suhtautuminen koulutukseen ja ammattitaidon kehittämiseen sekä epävarmuus tulevaisuuden strategioista. Lisäksi ongelmalliseksi koettiin toiminnan kehittämisen puute, kiire, vanhentuneet koneet ja tuotteet sekä työntekijöiden korkea ikä. Eräs työntekijä totesi, että yhdenkin työntekijän poissaolo voi vaarantaa koko viikon työt. Tämä saattaa viitata kiireeseen tai tiimin jäsenten yksipuoliseen osaamiseen.

10.2.1 Tiimien välinen yhteistyö

Tiimien välisen yhteistyön vähäisyys on eräs tiimityölle tyypillisistä ongelmista (vrt. 3.3.1 Tiimin kehitysvaiheet). Työntekijät pitivät avoimissa vastauksissaan tiimien toiminnan suurimpina ongelmina yhteistyön puutetta ja kilpailua, jotka saattavat mm. Brownin (1988, 196 - 197, 232 - 236) sekä Stephanin ja Stephanin (1995) mukaan aiheuttaa tiimien välille negatiivisia asenteita. Organisaatio, jossa tiimien välinen yhteistyö on vähäistä, ei pysty hyödyntämään kaikkia tiimityöstä saatavia etuja eikä se pysty muodostamaan tehokkaasti toimivaa verkostoa. Yhteistyötä tarkasteltiin, kuten ilmapiiriäkin, vastakohtapareilla, jotka näkyvät seuraavasta kuviosta. Kaikkien tiimien keskiarvo oli 3.16 eli vastaajat arvioivat tiimien välisen yhteistyön jonkin verran heikommaksi kuin tiimien sisäisen ilmapiirin. Vaikka tiimien keskiarvot, Huolinta 2.37, Pistoyksikkö 3.24, PWS 3.32 ja PSC 3.22, vaihtelivat jonkin verran, tiimit eivät kuitenkaan eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.



HARVINAI = harvinaista - säännöllistä
 KILPA = kilpailu - yhteistyö
 SALA = salailu - avoimuus
 EPALU = epäluottamus - luottamus
 PANTTAUS = tietojen panttaaminen - tietojen jakaminen
 OMATAS = ”jokainen hoitaa omat asiansa” - auttaminen
 PAKKO = pakko, väkinäisyys - luontevuus
 RIIDAT = ristiriidat - sopusointu
 VIHAMIEL = vihamielisyys - ystävällisyys

KUVIO 10. Tiimien välinen yhteistyö

Keskiarvot sijoittuivat asteikon keskikohdan molemmin puolin, minkä vuoksi tiimien välistä yhteistyötä ei voida pitää varsinaisena heikkoutena. Kuitenkin keskiarvojen ollessa lähellä asteikon puoliväliä yhteistyö vaatii kehittämistä. Lisäksi ihmisillä on taipumus vastata todellisuutta positiivisemmin, jolloin on perusteltua käsitellä tiimien välistä yhteistyötä kehittämiskohteena. Kielteisimpiä puolia yhteistyössä olivat kilpailu, salailu ja tietojen panttaaminen, jotka sijoittuivat asteikolla lähemmäksi negatiivista ääripäätä (niiden keskiarvot olivat alle 3). Myös osaston esimies ja eräs tukitoimintohenkilöistä mainitsivat kahden, samaa tuotetta valmistavan tiimin välisen kilpailun vaikeuttavan yhteistyötä. Esimies kertoi asiasta seuraavasti:

“Yks tuote jaettiin kahteen tiimiin, eli samaa tuotetta tehtiin kahdessa tiimissä (...) ne kokivat sen vähän niinkun kilpailuasetelmana, mitä ei niin voimakkaasti

koettu aikasemmin, kun oli tehty eri tuotetta. Niin ne koki että tässä nyt juoksee kilpaa. Et niinkun liikaa katsovat siihen omaan tiimiin.”

Toisen tiimin pitäminen kilpailijana saattoi aiheuttaa kontaktien välttelemistä ja riippumattomuuden korostamista (Alderfer 1987, 203; Friedlander 1987, 305). Sherif (1967) havaitsi kilpailutilanteessa ryhmän sisäisen solidaarisuuden ja yhteistoiminnallisuuden lisääntyvän, sen sijaan ulkopuoliseen ryhmään liitettiin ennakkoluuloja ja negatiivisia stereotyyppioita. Kilpailutilanne saattaa kuitenkin vaikuttaa myös kielteisesti ryhmän sisäiseen toimintaan: johtajuus ja valta voivat keskittyä sekä kireys, paineet, aggressiot ja toisten syyttäminen saattavat lisääntyä (Brown 1988, 200; Dimock 1987, 26 - 27; Schein 1988, 177). Ryhmien välistä yhteistyötä voi vaikeuttaa myös se, että ryhmän jäsenet pitävät omaa ryhmäänsä muita ryhmiä parempana (Bond & Keys 1993; Maas & Schaller 1991, 204). Yhteistyötä tiimien välillä arveltiin tapahtuvan jonkin verran, mutta se oli jokseenkin epäsäännöllistä. Yhteistyötä pidettiin melko ystävällisenä ja sitä kuvasi hieman enemmän toisten auttaminen kuin pelkästään omista asioista huolehtiminen. Vastaajien arviot sijoittuivat lievästi luottamuksen, luontevuuden ja sopusoinnun puolelle, mutta keskiarvot eivät olleet erityisen korkeita. Yhteistyön avoimuudessa oli myös toivomisen varaa, mikä ilmeni myös erään tukitoimintohenkilön kommentissa: “(...) liian usein kuulee (...) että eihän sinne voi mennä juttelemaan.”

Tiimien välisen yhteistyön kokemisen ei todettu olevan yhteydessä verkostoitumisen, työssäoppimisen ja työntekijöiden sitoutumisen kokemiseen. Tiimien välisen yhteistyön kokemisen ja tiedonkulun toimivuuden kokemisen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, vaikka pienessä aineistossa merkitsevyys ($p = .0576$) antaakin eroista viitteitä: yhteistyön negatiivisimmin kokenut ryhmä piti tiedonkulun toimivuutta huonompana kuin yhteistyön paremmaksi arvioineet ryhmät.

Tiimit olivat yhteydessä toisiinsa lähinnä yhteisiä laitteita ja koneita käytettäessä sekä tiimipalavereissa ja kiiretilanteissa, jolloin tarvittaessa avustettiin toisia tiimejä. Tutkimusta suoritettaessa organisaatiossa etsittiin toiminnan alueita, joissa tiimien erityisesti kannattaisi tehdä yhteistyötä. Koska yhteistyönmalleja oltiin vasta hakemassa, ei ollutkaan ihme, että tiimien väliset yhteydet olivat vielä varsin puutteellisia. Vaikka yhteydet tiimien välillä olivat satunnaisia ja kehittymättömiä, sekä tukitoimintohenkilöt että työntekijät

kokivat olemassa olevan yhteistyön hyödyttäneen tuotannon tehokkuutta ja työntekijöitä yksilöinä (vrt. Tjosvold 1988). Useimmin yhteistyön etuina mainittiin toimitusten oikea-aikainen hoitaminen ja toimitusvarmuuden säilyttäminen. Jotkut työntekijöistä ja tukitoimintohenkilöistä kokivat, että tiimien yhteistyö oli lisännyt viihtymistä, toisten huomioonottamista ja vuorovaikutusta työssä. Stephan ja Stephan (1985) havaitsivatkin, että runsaat kontaktit vähensivät ryhmien välisiin suhteisiin liittyviä epäluuloja. Työntekijät mainitsivat myös, että yhteistyöllä oli pystytty oppimaan uusia asioita ja kehittämään ideoita sekä tutustumaan toisten tiimien ihmisiin ja tuotteisiin. Työntekijät ja tukitoimintohenkilöt pitivät yhteistyön etuina toiminnan tehokkuutta, sujuvuutta ja joustavuutta. Eräs tukitoimintohenkilö kuvasi yhteistyön etuja:

“ Jos siellä yhdellä tiimillä on vaikeata, nin löytyy se auttava henki ja näkemys sieltä naapuritiimistä. (...) Tiimien yhteistyö pitää sisällään tietysti myöskin meidän yhteisten koneitten, laitteiden käytön, jonka ne tiimit pystyy järkevästi ja kaikessa sovussa organisoimaan.”

Erään tukitoimintohenkilön mielestä yhteistyöllä voitiin tehostaa toimintaa, koska työntekijät oppivat paremmin ymmärtämään toiminnan kokonaisuuden ja oman roolinsa siinä:

“(...)tulee jonkinlaista vastuuta, että täs ei yks ihminen vaan se on kokonaisuus, joka ratkaisee.”

Esimerkkinä toimintakokonaisuuden paremmasta ymmärtämisestä ja tiimien välisen yhteistyön lisääntymisestä mainittiin juotoskoneen käytön tehostaminen. Kiireellisimmät työt pystyttiin tekemään ensin ja koneen käyttöaika pystyttiin lyhentämään ja säästämään siten energiaa, kun juotoskoneesta vastaavat sopivat keskenään koneen käytöstä. Edellä kuvatun perusteella voikin olettaa, että organisaatioilmasto, johto ja arvot tukevat ryhmien välisiä suhteita. Tällöin ryhmät toimivat todennäköisemmin yhteistyössä, oppivat, tukevat toisiaan ja ovat innovatiivisia. (Friedlander 1987, 306 - 307.)

Tiimien välillä oli myös epävirallisia yhteyksiä (Alderfer 1987, 209; Greenberg & Baron 1995, 287 - 288). Työryhmän jäsenten keskinäisiin suhteisiin vaikuttaa se, millaisiin ryhmittymiin eri jäsenet kuuluvat oman työryhmän ulkopuolella (Alderfer 1987, 209). Eräs tukitoimintohenkilö kertoi vanhojen tiimien, jotka oli hajotettu 3-4 vuotta sitten tiimityötä kehitettäessä, kokoontuvan edelleen ja menevän yhtä aikaa tauolle. Tämä saattoi lisätä tiimien välistä kommunikointia; toisaalta tiukka vanhoissa ryhmässä pitäyty-

minen saattoi estää lähempää tutustumista muihin työyhteisön jäseniin ja sitoutumista omaan tiimiin.

Eräät tukitoimintohenkilöt arvioivat tiimien yhteistyön jonkin verran parantaneen yhteishenkeä ja purkaneen jyrkkiä tiimirajoja ja vanhoja “kuppikuntia”:

“(...) kuppikunnat hajoaa ja passiiviset, herkät ja arat ihmiset kasvaa ja tulee myöskin mukaan tähän todelliseen toimintaan (...) jää sellaset turhat panettelut pois (...) että kaikki puhaltaa samaan hiileen.”

Tähän tiimirajojen madaltamiseen ja tiimien välisten yhteyksien kehittämiseen pyrittiin mm. kokoamalla tietystä alueesta vastaavat henkilöt omaksi “pikkutiimikseen” (juotosprosessin osalta vastuuhenkilöiden nimeäminen oli edennyt pisimmälle). Tällöin työntekijät ovat jäseninä oman tuotantotiimensä lisäksi myös muissa tiimeissä (Mohrman ym. 1997, 97 - 101). Pikkutiimeissä toimiessaan työntekijät voivat tutustua muiden tiimien jäseniin, mikä edistää tiedonkulkua ja kommunikointia sekä lisää luottamusta ja avoimuutta tiimien välillä (Tjosvold 1991, 228 - 231).

Tukitoimintohenkilöt eivät toimi omana tiiminään, vaan heidän toimintansa tavoitteena oli olla jäsenenä sellaisissa tiimeissä, joiden kanssa he tekivät yhteistyötä. Kuitenkaan jotkut tukitoimintohenkilöt eivät hahmottaneet omaa rooliaan tiimien jäseninä vaan kokivat toimivansa erillään tiimeistä. Tukitoimintohenkilöiden yhteistyö tiimien kanssa koettiin pääasiassa toimivaksi. Tästä huolimatta erään tukitoimintohenkilön mielestä työntekijät eivät pitäneet heitä tasavertaisina tiimin jäseninä, mikä vaikeutti esimerkiksi tiedonkulkua heidän välillään:

“ Näitä tukifunktiojäseniä ei oo koettu, ne on koettu virallisena. Ei oo koettu, et ne kuuluu myöskin tähän tiimiin. Ne on joka tiimissä, pitäis olla.”

10.2.2 Käsitykset visiosta, päämäärästä ja tavoitteista

“Osaston päämäärä. Mikähän se on? Mun pitäis kyllä tuo tietää”, vastasi eräs työyhteisön jäsen kysyttäessä osaston yhteistä päämäärää. Tiimien toimivuutta heikensi epäselvyys sekä osaston että oman tiimin päämäärästä. Tukitoimintohenkilöiden mielestä tiimeillä ei ollut omia, itsemääriteltyjä päämääriä, vaan yksikön toimintaa ohjattiin konsernitasolta

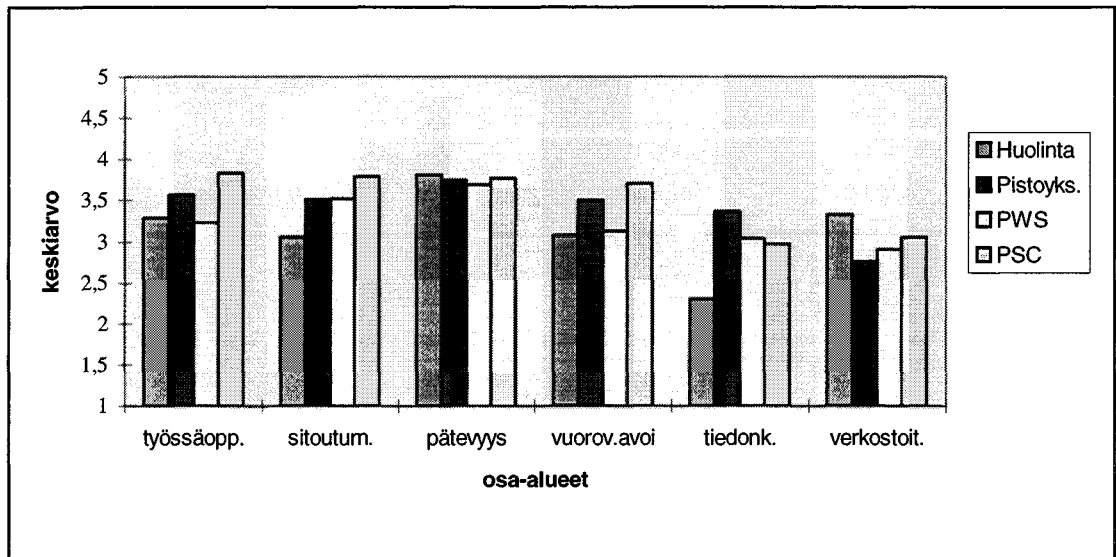
annetuilla päämäärillä. Ainoastaan esimies piti päämääriä osaston itsensä määrittelemänä. Suurimmassa osassa työntekijöiden vastauksia osaston ja tiimin päämäärä käsitettiin samaksi. Työntekijät osasivat nimetä yksikön toiminnan kannalta olennaisia tavoitteita, mutta vastauksissa oli suurta hajontaa. Samankin tiimin jäsenet esittivät erilaisia päämääriä. Useimpien työntekijöiden avoimissa vastauksissa sekä tiimin että osaston päämäärinä pidettiin toimitusvarmuutta ja/tai tuotannon hyvää laatua. Yhteistyö ja hyvä ilmapiiri olivat joidenkin työntekijöiden mielestä olennaisia päämääriä tiimien ja osaston toiminnassa. Joissakin vastauksissa osaston päämäärinä pidettiin myös asiakastyytyvää ja kilpailukykyä. Päämäärää koskevien käsitysten vaihtelevuudesta huolimatta työntekijät kokivat, että toiminnan päämäärät oli melko hyvin muutettu selkeiksi, saavutettaviksi tavoitteiksi (3.81). Päämäärän epäselvyyden ja tavoitteiden selkeyden välillä oli ristiriita. Tavoitteet ohjasivat jokapäiväistä työtä; päämääriä ja visiota tarvittaisiin suuntaamaan toimintaa pidemmällä aikavälillä ja auttamaan tiimejä toimimaan yhdensuuntaisesti (Katzenbach & Smith 1993, 49 - 53; Senge 1990, 203 - 218).

Osaston ja tiimien omien päämäärien ja arvojen selkeyttäminen, mikä olikin meneillään tutkimusta toteutettaessa, saattaisi edistää työntekijöiden sitoutumista ja toisaalta selkeyttää tiimien välistä yhteistyötä vähentämällä toimintojen päällekkäisyyttä. Päämääriin on helpompi sitoutua, jos päämäärien muokkaamiseen on voitu itse osallistua. Myös Lawler (1992, 262) sekä Lindström ja Kiviranta (1995, 21, 62) toteavat työntekijöiden hyväksyvän helpommin sellaiset päätökset, joihin ovat voineet itse vaikuttaa.

Tyypillistä tukitoimintohenkilöjen käsityksille visiosta oli pitkän tähtäyksen suunnitelmien puuttuminen. Ilmeisesti osaston tulevaisuus koettiin niin epävarmaksi, että oli vaikea ajatella pitkän tähtäyksen suunnitelmia. Lyhyemmällä aikavälillä päämäärinä pidettiin itsenäisesti toimivia tiimejä, tosin osalla tukitoimintohenkilöistä ei ollut selkeää näkemystä lyhyenkään tähtäyksen suunnitelmista.

10.3 Tiimien toiminnan kuvaaminen kehitysvaihejaottelun pohjalta

Mikään osaston tiimeistä ei ollut vielä kehittynyt tuottamisvaiheessa olevaksi, korkean suoritustason tiimiksi, mitä voidaan pitää tavoitetilana tiimin kehityksessä. Tuottamisvaihetta kuvaavat piirteet - yhdessä oppiminen, yksilön, tiimien ja organisaation tavoitteiden yhdensuuntaisuus, tiimien yhteistoiminta sekä tiimin itseohjautuvuus ja synergia (esim. Burns 1995; Dimock 1987, 66 - 71; Katzenbach & Smith 1993, 46) - eivät vielä toteutuneet riittävän hyvin tiimien toiminnassa. Toisaalta kaikki tiimit olivat kehityksessään työryhmävaihetta pidemmällä. Tiimin kehittyminen ei välttämättä etene suoraviivaisesti, vaan pitkälle kehittynyt tiimi voi joutua palaamaan takaisin aikaisempaan kehitysvaiheeseen: muutokset tiimin kokoonpanossa tai toimintaympäristössä voivat johtaa kriisiin ja vaatia toimintatavan muokkaamista. (Jutila ym. 1996, 86 - 87; Pirnes 1995, 49.) Tiimeissä tehdyt henkilövaihdokset ja osaston siirtyminen toisen yrityksen omistukseen voivat aiheuttaa taantumia kehityksessä. Kuitenkin kriisin ratkaisu voi viedä kehitystä eteenpäin ja poistaa esteitä tiimin kehittymiseltä.



KUVIO 11. Tiimien kehittyminen eri osa-alueilla

Verrattaessa tiimien kokonaistilanteita (kaikki osa-alueet yhdessä) toisiinsa tiimien välillä havaittiin pieniä eroja, jotka eivät kuitenkaan olleet merkitseviä. Myös yksittäisissä osa-

alueissa oli eroja tiimien välillä (ks. TAULUKKO 3), mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä lukuun ottamatta tiedonkulun toimivuutta. Tiedonkulku huolintatiimissä oli tilastollisesti merkitsevästi heikompaa kuin Pistoyksikkö- ja PWS- tiimeissä ($F = 5.78, p = .0045^{**}$). Keskiarvoja vertailtaessa on syytä ottaa huomioon se, että tulokset ovat suuntaa antavia. Tiimien pienen koon vuoksi (erityisesti huolinta) yksittäinen poikkeava vastaus saattaa muuttaa keskiarvoa huomattavasti ja tällöin erot tiimien välillä saattavat korostua liikaa.

TAULUKKO 6. Tiimien kehitystä kuvaavat muuttujat

alkuperäinen muuttuja	PSC	Pistoyksikkö	PWS	Huolinta
luottamus muihin tiimiläisiin	4.00	4.40	3.67	3.67
eriävien mielipiteiden hyväksyminen	3.78	4.00	3.44	4.00
varautumaton kanssakäyminen	4.22	3.80	3.78	3.67
tiimin me - henki	4.00	3.80	3.44	3.00
tiimiin panostaminen	4.44	4.20	4.25	3.50
tiimityö, paras toimintatapa	4.00	4.00	4.11	3.67
vastuu tiimin menestyksestä	4.11	4.40	4.22	3.67
yhdessä tapahtuva ongelmanratkaisu keskustelemalla ja kokemuksia jaka- malla	4.33	4.00	3.44	3.33
- opitaan uusia asioita	3.67	3.60	2.89	3.00
- toimimaan paremmin yhdessä	4.22	4.00	3.00	3.33
yhteisistä työtavoista sopiminen	3.89	3.40	3.67	2.67

Pisimmälle tiimityössä olivat kehittyneet *PSC* - ja *Pistoyksikkötiimi*, jotka olivat toiminnassaan saavuttaneet pelisääntöjen sopimisvaiheen. Työssäoppiminen, työntekijöiden sitoutuminen ja vuorovaikutuksen avoimuus olivat *PSC* - tiimissä selkeästi parempia kuin muissa tiimeissä (TAULUKKO 3). Pistoyksikkötiimissä osa - alueet toimivat kohtalaisen hyvin. Näissä tiimeissä tiimien jäsenet luottivat toisiinsa, hyväksyivät eriävien mielipiteiden ilmaisemisen eivätkä pitäneet kanssakäymistä tiimissä varautuneena. He tunsivat

yhteenkuuluvuutta (me - henki) ja olivat sitoutuneita tiimiinsä (tiimiin panostaminen, tiiminä toimiminen paras toimintatapa). PSC - ja Pistoyksikkötiimien toimintaa kuvasivat vastuun jakaminen (vastuu tiimin menestyksestä) ja yhteistoiminnallisuus (yhdessä tapahtuva ongelmanratkaisu, keskustelemalla ja kokemuksia jakamalla opitaan toimimaan yhä paremmin yhdessä, yhteisistä työtavoista sopiminen). Eri osa-alueiden eriaikaisesta kehitymisestä kertoivat yksilösuoritusten pitäminen melko ratkaisevina tiimin menestykselle (PSC 2.75 / Pistoyksikkö 3.00) sekä puutteet tiedonkulussa ja verkostoitumisessa. Tosin Pistoyksikkötiimin tiedonkulku toimi kokonaisuutena jonkin verran paremmin kuin muissa tiimeissä. PSC - tiimissä työntekijöiden välinen tiedonkulku toimi muita tiimejä paremmin. (esim. Burns 1995; Katzenbach & Smith 1993, 84; Pirnes 1995, 47.)

PWS - tiimi oli edennyt muodostumisvaiheesta seuraavaan vaiheeseen, jossa sitä voidaan kuvata potentiaalisesti tiimiksi (Katzenbach & Smith 1993, 84). Työntekijöiden sitoutuminen (tiiminä toimiminen paras toimintatapa, tiimiin panostaminen) ja vastuun kokeminen tiimin menestyksestä olivat melko hyvin kehittyneitä. PWS - tiimissä luotettiin muihin tiimin jäseniin eikä tiimin kanssakäymistä koettu varautuneeksi. (mm. Beck & Yeager 1996; Burns 1995; Dimock 1987, 68 - 69; Pirnes 1995, 47.) Muodostumisvaiheessa olevassa tiimissä edellä mainitut tekijät toimivat heikommin kuin PWS - tiimissä. Sen sijaan yhteistoiminnallisuus (keskustelemalla ja kokemuksia jakamalla opitaan uusia asioita ja toimimaan paremmin yhdessä, yhdessä tapahtuva ongelmanratkaisu), yhteenkuuluvuus (tiimissä vallitsee me - henki) ja eriävien mielipiteiden ilmaisun salliminen eivät PWS - tiimissä toimineet yhtä hyvin kuin pelisääntöjen sopimisvaiheen saavuttaneissa tiimeissä (mm. Burns 1995; Pirnes 1995, 47).

Verkostoituminen toimi *Huolintatiimissä* paremmin kuin tiimin yleinen kehitysvaihe antaisi olettaa. Tosin Huolintatiimi oli työnsä puolesta yhteydessä organisaation ulkopuolelle toisin kuin muut tiimit. Tiettyjen osa-alueiden - tiedonkulun toimivuus, vuorovaikutuksen avoimuus ja työntekijöiden sitoutuminen - osalta Huolintatiimi oli edelleen muodostumisvaiheessa (mm. Beck & Yeager 1996; Burns 1995; Dimock 1987, 68 - 69; Jutila ym. 1996, 84). Yhteistoiminta (yhteisistä työtavoista sopiminen, yhdessä tapahtuva ongelmanratkaisu, keskustelemalla ja kokemuksia jakamalla opitaan uusia asioita ja toimimaan paremmin yhdessä) ja tiimin jäsenten yhteenkuuluvuus (me-henki) eivät

myöskään olleet vielä kehittyneet tasolle, jota edellytetään kehittyneemmissä vaiheissa olevilta tiimeiltä. Vaikka muodostumisvaiheessa olevalle tiimille on ominaista epävarmuus omasta osaamisesta ja vaikeus hyväksyä erilaisuutta, Huolintatiimin jäsenet kokivat itsensä päteviksi ja sallivat eriävien mielipiteiden ilmaisemisen (mm. Dimock 1987, 68 - 69; Pirnes 1995, 47). Huolintatiimi oli kehittymässä potentiaalisesti tiimiksi.

Organisaation tiimit kehittyvät eri tahdissa (Banker ym. 1996), ja tiimien sisälläkin jotkut alueet ovat kehittyneempiä kuin toiset. Vaikka tiimit ovat eri kehitysvaiheissa, se ei tarkoita, että mikään tiimi olisi huonompi kuin toinen: jokaisella tiimillä on omat vahvuutensa. Kehitysvaihetarkastelu antaa vertailukohteen tiimien kehityksen jäsentämiselle. Se mahdollistaa myös kehityksessä ilmenevien ongelmakohtien ennakoinnin ja kehittymistavoitteiden asettamisen.

10.4 Kollektiivisen oppimisen edellytykset

Kollektiivisen oppimisen perustana ovat osaavat ja pätevät yksilöt (Mäkelä 1994; Ojala 1996, 90 -100). Kohdeorganisaatiossa sekä työntekijät, tukitoimintohenkilöt että heidän esimiehensä pitivät henkilökuntaa pätevänä. Organisaatio tarjosi työntekijöille koulutusmahdollisuuksia ja tuki osaamisen ylläpitoa. Kuitenkaan yksilöiden oppiminen ei yksin riitä synnyttämään kollektiivista oppimista, vaan oppimista on tapahduttava myös tiimien ja organisaation tasolla (Sarala 1988, 37 - 38, 131; Senge 1990, 10, 233 - 237). Tämä edellyttää sujuvaa kanssakäymistä ja tiedonkulkua yli tiimirajojen. Kollektiivisen oppimisen suurimmat esteet kohdeorganisaatiossa olivat tiimien välisen yhteistyön vähäisyys ja tiimiverkoston kehittymättömyys.

Kohdeorganisaatiossa tiimien sisäinen toiminta oli pääsääntöisesti sujuvaa. Etenkin parhaiten toimivissa tiimeissä oli edellytykset tiimin tasolla tapahtuvalle kollektiiviselle oppimiselle: tiimityön eri osa-alueet toimivat verkostoitumista ja tiedonkulun toimivuutta lukuun ottamatta suhteellisen hyvin ja ilmapiiri oli oppimista tukeva. Tiimin jäsenet tunsivat voivansa luottaa toisiinsa, minkä pitäisi edistää tietojen ja kokemusten jakamista. Tiimeissä ongelmat pyrittiin melko usein ratkaisemaan yhteistyöllä ja yhteistyötä pyrittiin

kehittämään keskusteluilla ja kokemusten jakamisella. Oppimista tuki myös se, että virheiden tekemistä ei pidetty epäonnistumisena.

Vaikka työntekijöiden pätevyyttä pidettiin hyvänä, vaikutti kuitenkin siltä, että heidän pätevyytensä rajoittui omiin työtehtäviin. Tiimin muiden jäsenten vastuulla olevat työtehtävät hallittiin melko puutteellisesti (2.56), eikä oppimisen koettu olevan olennainen osa jokapäiväistä työtä. Tiimeissä kannustettiin vain vähän uusien työtapojen kokeilemiseen, eivätkä toimintatavat myöskään tukeneet kokeilua. Tehtäväkierto voisikin tarjota mahdollisuuden oppimiseen ja pätevyyden laajentamiseen, mikä puolestaan vauhdittaisi kollektiivista oppimista (Dechant ym. 1993).

Tukitoimintohenkilöt arvioivat organisaation tukevan oppimista ja tarjoavan mahdollisuuksia siihen sekä ilmapiirin olevan oppimismyönteinen. Kurseille osallistuminen ja uuden kokeilu oli pikemminkin kiinni yksilöiden omasta halukkuudesta ja aktiivisuudesta, mistä eräs tukitoimintohenkilö kertoi haastattelussa:

“ Kyllä mun mielestä kannustetaan [oppimiseen ja uusien asioiden kokeilemiseen], tietysti enemmänkin ehkä vois sitäkin vielä, mutta kyllä on kurseja tarjolla, se on vähän niinkun jokaisen omasta aktiivisuudesta kiinni.”

Tukitoimintohenkilöt arvelivatkin työntekijöiden alkaneen entistä enemmän kysellä koulutusmahdollisuuksista:

“(...) eilen viimeks tarpeita tuli esille heidän, tiimien taholta, että onko mahdollista päästä koulutukseen.”

Jotkut tukitoimintohenkilöt olivat sitä mieltä, että opiskeluun kannustaminen oli lähinnä mahdollisuuksista tiedottamista:

“(...) siihen ei ehkä kannusteta. Se on niinku kenties enemmänkin siitä kiinni, että haluatko sä ite (...) tiedotusta on paljon, että sillä tavalla kannustetaan kyllä.”

Jotta työntekijät kokeilisivat aktiivisemmin uusia toimintamalleja jokapäiväisessä työssään ja hyödyntäisivät oppimismahdollisuuksia työssään, tarvittaisiin motivoivaa ja innostavaa kannustusta sekä työssäoppimisen painottamista kurssimuotoisen opiskelun ohella. Tukitoimintohenkilöt kokivat, että toimintoja oli alettu arvioida ja kyseenalaistaa aikaisempaa enemmän (vrt. transformative learning, Mezirow 1991,20; generative learning,

Senge 1990, 14). Erityisesti tätä koettiin tapahtuvan jaettaessa tehtäviä uudelleen tai siirrettäessä ihmisiä eri tiimeihin, mitä myös seuraava haastattelukatkelma kuvastaa:

“Meillä kävi silla lailla, että tämä meidän päätuote jaettiin yhdeltä tiimiltä myöskin toiselle tiimille, niin nyt tämä uus tiimi, ei ollu montaa päivää, kun he oli tehny sitä, opetellu sitä hommaa, kun he rupes ihmettelee, että miten tämä homma tehdään tällä lailla, ja he muutti toimintatapoja siinä aika oleellisesti.”

Tiimit kokoontuivat pohtimaan toimintansa ongelmia, niiden ratkaisuvaihtoehtoja sekä päättämään toiminnan muutoksista. Tällainen itsenäinen ongelmanratkaisu kehittää toimintatapojen arviointia, ja yhdessä asioita pohtimalla voidaan saavuttaa parempia ratkaisuja kuin yksinään. (Brown & Duguid 1991; Senge 1990, 10, 233 - 237.)

Vaikka organisaatiossa oli siirrytty urakkapalkkauksesta paremmin tiimityötä tukevaan palkkausmuotoon ja työntekijät olivat aikaisempaa enemmän alkaneet kiinnittää huomiota oman tiimin ja koko osaston suoriutumiseen, oli edelleen havaittavissa yksilösuoritusten korostamista, oman edun tavoittelua ja omaan työhön tuijottamista. Haastatteluissa tuli esille yksittäisten henkilösuhteiden ongelmat sekä luottamuspuola tiimien välillä. Yksilöllisyyden korostuminen ja avoimuuden puute heijastuvat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ongelmina, ja siten ehkäisevät kollektiivista oppimista.

Oppiminen on tavoitteellista toimintaa, mikä pätee myös kollektiiviseen oppimiseen. Vision ja päämäärän tarkoituksena on suunnata organisaation toimintaa ja saada organisaation eri osat toimimaan yhdessä samansuuntaisesti sekä toimia motivaation ja energian lähteenä (Katzenbach & Smith 1993, 49 - 53; Senge 1990, 90, 203 - 218). Visio ja päämäärä ohjaavat organisaation kehittämistä ja oppimista. Oppimalla sekä yksilöinä että kollektiivina organisaatio voi kehittää sellaisia ominaisuuksia ja toimintavalmiuksia, jotka mahdollistavat etenemisen kohti visiota (vrt. Katzenbach & Smith 1993, 5). Kohdeorganisaatiossa päämäärä oli ulkoapäin annettu ja se oli työntekijöille epäselvä. Sitoutuminen ulkoapäin annettuun päämäärään voi olla vaikeaa, koska työntekijät eivät koe sitä omaksi päämääräkseen, jonka tavoittelemisen tuottaa heille myös henkilökohtaisia palkintoja. Pitkätähdyksen suunnitelmat ja visiot olivat selkiytymättömiä osaksi siitä syystä, että toiminnan jatkuvuus ja osaston tulevaisuus olivat epävarmoja. Epävarmuus puolestaan häiritsee organisaation oppimista (Hedberg 1981, 14 - 16). Toisaalta Hedberg

(1981) toteaa kohtuullisen epäselvyyden myös kannustavan oppimiseen. Tässä tapauksessa epävarmuus toiminnan jatkuvuudesta sekä epäselvyys päämäärästä olivat todennäköisesti liian uhkaavia saadakseen aikaan rakentavaa kehitystä.

Esimies piti sosiaalisia taitoja välttämättömänä tiimien ja organisaation oppimiselle, mutta katsoi, ettei tällaista oppimista vielä tapahtunut. Tukitoimintohenkilöt eivät olleet kovin hyvin selvillä tiimien ja organisaation tasolla tapahtuvasta oppimisesta vaan pitivät oppimista lähinnä yksilöiden oppimisena. Koulutusten ja yhteisten kokoontumisten katsottiin mahdollistavan tiimien ja organisaation oppimisen. Verrattaessa kohdeorganisaation tilannetta tiimioppimisen muotoihin päätelimme sen olevan tiedonkeruun vaiheessa, koska työntekijät olivat alkaneet jakaa ajatuksiaan ja tietojaan sekä kuunnella ja auttaa toisiansa. He eivät kuitenkaan vielä pystyneet jäsentämään asioita yhdessä, jolloin yhdessä oppimista ei tapahtunut. (Dechant ym. 1993; Kasl ym. 1997.) Kysyttäessä, millaisin keinoin oppimista on pyritty saamaan aikaan organisaation tasolla, eräs tukitoimintohenkilö vastasi:

“Porukalla miettimällä, koitettu ideoita saada tiimin sisältä ja sit niitä on koko osaston kans käyty läpi.”

Tutkimusta suoritettaessa osaston yhteiset tapaamiset olivat lähinnä tiedotustilaisuuksia, joissa viestintä oli pääsääntöisesti yksisuuntaista, esimieheltä työntekijöille. Vain muutama työntekijä uskaltautui esittämään mielipiteitään julkisesti. Suurille ryhmille onkin tyypillistä jäsenten osallistumisen väheneminen ja dominoivimpien persoonallisuuksien hallitsevuus (Dimock 1987, 186; Jutila ym. 1996, 53 - 54; Katzenbach & Smith 1993, 45 - 46). Kuukausittain pidettävät osastopalaverit voisivat toimia tiimejä yhdistävänä keskustelun ja tiedonkulun foorumina, näyttämönä kollektiiviselle oppimiselle. Jotta kollektiivista oppimista voisi tapahtua, vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja vastavuoroista sekä kommunikaation luovaa, pohdiskelevaa ja ongelmanratkaisuun tähtäävää (Sahlberg & Leppilampi 1994, 71 - 75; Senge 1990, 198 - 202, 240 - 247). Tällainen keskustelukulttuuri ja vuorovaikutus saattaa olla vanhoihin toimintatapoihin totuneille organisaatioille ja työntekijöille vierasta ja vaatia pitkällistä harjoittelua. Se edellyttää myös henkilösuhteiden ongelmien ratkomista (ks. 10.2 / henkilösuhteiden ongelmat), jotta ilmapiiri mahdollistaisi avoimen ja luottamukselle perustuvan keskustelun.

Suurin osa tukitoimintohenkilöistä oli sitä mieltä, että oppimista tapahtui parhaiten muutostilanteissa ja virheistä oppimalla, mistä myös seuraava esimerkki kertoo:

“ Kai sitä parhaiten tapahtuu kantapään kautta, tekemällä, kokeilemalla ja oppimalla siitä.”

Myös työntekijät pitivät virheitä oppimismahdollisuuksina. Esimies puolestaan painotti yksilön omaa halua ja motivaatiota oppimisessa. Vain yksi tukitoimintohenkilö mainitsi oppimista tapahtuvan parhaiten jokapäiväisessä työssä. Tämä viittaa siihen, ettei oppiminen ja työn kehittäminen liity olennaisesti jokapäiväisiin rutiineihin (Gephart ym. 1996; Lawler 1992, 137; Ruohotie 1996, 105, 108). Työtehtävien tulisi olla riittävän monipuolisia ja haastavia, jotta ne tarjoaisivat mahdollisuuksia oppimiselle.

10.5 Tiimit ja tiimiorganisaatio

Verratessamme työyhteisöstä saatuja tietoja kirjallisuudessa esitettyihin kuvauksiin tulimme siihen tulokseen, ettei kohdeorganisaatio ollut edennyt vielä kehityksessään siihen vaiheeseen, että sitä voitaisiin nimittää tiimiorganisaatioksi. Tutkimushetkellä voitiin puhua organisaatiosta, jossa oli tiimejä. Tiimit toimivat suhteellisen erillään toisistaan: tiedonkulku ja vuorovaikutus tiimien välillä oli huomattavasti kehittymättömämpää kuin yksittäisten tiimien sisällä. Tiimien välistä yhteistyötä alettiin vasta muotoilla. Verkostoitumista ja tiimien välistä yhteistyötä kehittämällä organisaatiosta voi tulla todellinen tiimiorganisaatio.

Tiimityöhön siirtyminen merkitsee organisaatiolle mahdollisuutta ja pakkoa muuttaa toimintaa ja oppia myös kollektiivina. Tiimityö ei ole pelkästään toiminnalle asetettu tavoite, vaan se on myös organisaation oppimis- ja muutosprosessi, joka voi toimia kehitystä eteenpäin vievänä ärsykkeenä. Kohdeorganisaation siirtyminen toisen yrityksen omistukseen ja tähän liittyvät muutokset voivat myös luoda oppimismahdollisuuksia. Tällainen muutos vaatii organisaatiolta kykyä arvioida uudelleen toimintansa taustalla vallitsevia arvoja, normeja ja periaatteita (double-loop learning: Argyris 1977, 1994; Argyris & Schön 1996, 20 - 22, turnaround learning: Hedberg 1981, 10).

Kohdeorganisaatiossa oli havaittu toiminnan tehostumista, laadun paranemista ja toimitusvarmuuden huomattavaa kohentumista tiimityön käyttöönoton jälkeen. Myös Banker ym. (1996) sekä Cohen ja Ledford (1994) totesivat tiimityöllä olleen myönteisiä vaikutuksia organisaation toimivuudelle. Osaston esimies luonnehti asiaa haastattelussa:

“Meidän tehokkuus on kasvanu (...) eli pienemmällä henkilömäärällä tehdään enemmän työtä. (...) meillä oli tässä aikasemmin aika huono tämä toimitusvarmuus. (...) Nyt se on täydet 100. Läpimenoaika on parantunu.”

Tiimityön tuottavuustavoitteet olikin saavutettu. Sen sijaan henkilöstön sitoutumiseen ja yhteisön sosiaaliseen toimintaan liittyvät tavoitteet olivat toteutuneet hitaammin. Tuottavuustavoitteiden painottaminen oli saattanut jättää sitoutumistavoitteet vähemmälle huomiolle (Mueller 1994). Mikäli henkilöstön vuorovaikutusta ja tiedonkulkua halutaan parantaa, pitää ne ottaa aikaisempaa selvemmin päämääräksi toimintaa kehitettäessä (vrt. Cohen & Ledford 1994; Mueller 1994). Tämä viestittää myös työntekijöille, että organisaatio on halukas panostamaan heidän työnsä mielekkyyteen.

Tukitoimintohenkilöiden haastatteluissa ja organisaation tiimityötä koskevissa dokumenteissa organisaation visiona oli kehittyminen yksilösuorittajista itseohjautuviksi tiimeiksi sekä kehittää yhteistoiminta eri tiimien välillä joustavaksi ja yhteistä tavoitetta tukevaksi. Itseohjautuvuus ja tiimien joustava yhteistyö eivät kuitenkaan vielä toteutuneet tiimien toiminnassa. Koska tiimityön kehitys oli jo saatu hyvään vauhtiin, jatkossa tulisivatkin asettaa tavoitteeksi tiimien sisäisen toimivuuden ohella myös verkostoituminen. Verkostoitumisen on toteuduttava niin organisaation sisäisissä kuin ulkopuolisissa kontakteissa. Tiimiorganisaatio on verkosto, joka säätelee toimintaansa vision ja toisiaan täydentävien päämäärien sekä asiakkaalta tulevan informaation pohjalta (Tjosvold 1991, 228). Riittävän tehokas tiedonsaanti toimintaympäristöstä edellyttää tiimiverkoston suoraa yhteyttä asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja muihin sidosryhmiin (Bierly & Hämäläinen 1995; Powell ym. 1996; Virkkunen 1994). Tiimiorganisaatio mahdollistaa tiimien ja organisaation tasolla tapahtuvan oppimisen. Verkostomainen toimintatapa onkin eräs oppivan organisaation ilmentymä.

11 DISKUSSIO

11.1 Tulosten yhteenveto

Kohdeorganisaatiossa tiimityön ihanteet toteutuivat parhaiten työntekijöiden pätevydessä, joka liittyi heidän omiin työtehtäviinsä. Vahvuuksina voidaan pitää myös työntekijöiden sitoutumista etenkin omaan tiimiin, vuorovaikutuksen avoimuutta ja työssäoppimista. Tosin jokapäiväisissä työtehtävissä oppiminen koettiin vähäiseksi, mikä ilmentää kehitystarpeita myös työssäoppimisessa. Lisäksi tiimien ilmapiiri ja palkkaus tukivat tiimityötä. Kohdeorganisaatiossa esiintyi tiimityölle tyypillisiä ongelmia. Verkostoitumisen vähäisyys organisaation ulkopuolelle sekä tiimien välisen yhteistyön puutteellisuus liittyivät läheisesti organisaatiossa havaittuihin tiedonkulun ongelmiin. Keskustelun puute, puhumattomuus ja vaikeus ottaa asioita esille vaikeuttivat edelleen kommunikointia organisaatiossa, vaikka tiimityön myötä tiedonkulku olikin parantunut. Pätevyyden kapea-alaisuus, päämäärän epäselvyys, vanhakantaiset asenteet ja henkilösuhteiden ongelmat rajoittivat tiimityön periaatteiden toteutumista. Organisaation oppimiskykyä heikensivät palautteenannon vähäisyys ja kollektiivisen oppimisen puuttuminen työyhteisöstä. Mikään organisaation tiimeistä ei ollut vielä kehittynyt korkean suoritustason tiimiksi. Tiimien kehitys oli edennyt eri tahdissa ja tiimien sisälläkin jotkut tiimityön piirteet olivat kehittyneempiä kuin toiset.

Kohdeorganisaatiossa ei vielä tapahtunut kollektiivista oppimista, vaikka tiimityöllä olikin pystytty kehittämään olosuhteita oppimista tukeviksi. Oppimismyönteinen ilmapiiri, urakkapalkasta luopuminen, yhteiset kokoontumiset sekä vallan ja vastuun jakaminen tiimeille tukivat edellä mainittujen vahvuuksien lisäksi kollektiivisen oppimisen kehittymistä. Suurimmat esteet niin kollektiiviselle oppimiselle kuin tiimiorganisaation kehittymisellekin olivat tiimien välisen yhteistyön vähäisyys, tiedonkulun vähäisyys ja verkostoitumisen puutteellisuus. Tutkimustuloksemme todistivatkin, ettei kohdeorganisaatio ollut vielä kehittynyt tiimiorganisaatioksi, vaikka yksittäiset tiimit toimivatkin melko hyvin.

11.2 Tuloksista kehittämisehdotuksiin ja jatkotutkimuksiin

Taulukkoon 7 on koottu kohdeorganisaation tiimityön vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.

TAULUKKO 7. Tiimien tilanteen ja tulevaisuuden analysointia

<p>VAHVUUDET työntekijöiden pätevyys työntekijöiden sitoutuminen vuorovaikutuksen avoimuus työssäoppiminen tiimien ilmapiiri palkkaus</p>	<p>HEIKKOUEDET verkostoituminen tiedonkulun toimivuus tiimien välinen yhteistyö pätevyyden kapea-alaisuus vanhakantaiset asenteet palaute henkilösuhteiden ongelmat päämäärä kollektiivinen oppiminen</p>
<p>MAHDOLLISUUDET monitaitoisuuden tuoma synergia tiimien itseohjautuvuus suorat kontaktit sidosryhmiin tiimien yhteistyön tuoma synergia kollektiivinen oppiminen</p>	<p>UHAT kyvyttömyys vastata ympäristön haasteisiin kyvyttömyys nopeaan oppimiseen eristäytyminen toimintaympäristöstä</p>

Siirtyminen yksilökeskeisestä, byrokraattisesta toimintakulttuurista tiimityöhön merkitsee organisaatiolle suuria muutoksia niin toimintatavoissa kuin organisaatiokulttuurissakin (Sarala & Sarala 1996, 158 - 159). Kohdeorganisaation toimintatavat olivat osittain muuttuneet tiimityön vaatimusten mukaisiksi, mutta organisaation tiimien toiminnassa näkyi edelleen vanhan, hierarkkisen organisaatiokulttuurin jäänteitä. Tiimityön tavoitteisiin ja toteuttamiseen vaikuttavat yrityksen perinteet, johtamistyyli ja organisaatiokulttuuri. Hierarkkisen päätöksenteon perinteet omaavassa organisaatiossa keskitytään todennäköisesti tiimityön taloudellisiin tavoitteisiin (Mueller 1994), mikä ilmeni myös kohdeorganisaatiossa: tiimityön tuottavuustavoitteet oli saavutettu. Tällöin sosiaaliset tavoitteet, työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen jäivät vähemmälle huomiolle (Mueller 1994). Kohdeorganisaatiossa ei korostettu riittävästi yhteistyötä ja muita sosiaalisia tavoitteita, mikä näkyi yhteistyön puutteellisuutena, yksilöllisyyden korostamisena ja osallistumisen vähäisyytenä (vrt. Cohen & Ledford 1994). Organisaatio ei myöskään ollut

täysin poisoppinut ketjuttuneesta, hierarkian mukaisesta tiedonvälityksestä, ja suorat kontaktit tiimin ja asiakkaiden välillä olivat harvinaisia. Tiimityön ongelmat juonsivatkin juurensa pitkään vallinneesta, hierarkkisesta toimintakulttuurista. Todellisen itseohjautuvuuden saavuttaminen voi olla erityisen hankalaa, koska se edellyttää vanhan organisaatiokulttuurin romuttamista.

Perinteinen ajattelutapa näkyi myös organisaation tukitoimintohenkilöiden oppimiskäsitksissä: oppiminen miellettiin koulutustilaisuuksissa tapahtuvaksi yksilöiden oppimiseksi. Mikäli tavoitteena on saada aikaan oppimista yksilöiden lisäksi myös tiimien ja organisaation tasoilla, oppimiskäsitystä ja organisaatiokulttuuria olisi muutettava työssäoppimista ja kollektiivista oppimista tukeviksi (Sahlberg & Leppilampi 1994, 38). Sekä työntekijät että tukitoimintohenkilöt tarvitsisivat kuitenkin lisäkoulutusta yhdessäoppimisesta ja sen edellytyksistä. Pyrittäessä tiimityön tai oppivan organisaation edellyttämiin muutoksiin on pystyttävä uudistamaan paitsi konkreettiset toimintatavat myös sisäiset ajattelumallit (Senge 1990, 174 - 176, 185). Perinteisissä organisaatioissa muutos on erittäin syvälinen ja kokonaisvaltainen, jolloin on turha odottaa nopeaa kehitystä.

Kun tunnetaan organisaation tiimityön vahvuudet ja heikkoudet, voidaan kehittämistoimet kohdistaa toimintakyvyn kannalta kriittisille alueille (vrt. TAULUKKO 7). Jokapäiväisessä työssä oppimiseen tulisi aikaisempaa voimakkaammin panostaa. Työntekijöiden monitaitoisuutta, työn mielekkyyttä ja organisaation toimintakokonaisuuden ymmärtämistä voitaisiin parantaa lisäämällä työnkiertoa (Lawler 1992, 99; Lindström & Kiviranta 1995, 20). Ongelmia tiimin sisäisessä vuorovaikutuksessa ja palautteenannossa voitaisiin korjata nimeämällä ja kouluttamalla tiimeihin vetäjät, jotka tukisivat, motivoisivat ja antaisivat konkreettista palautetta tiimin toimintatavoista ja sen jäsenten vuorovaikutuksesta (Burns 1995; Jutila ym. 1996, 41 - 47; Lawler 1992, 94 -95). Tällä tavoin tiimin jäsenet oppisivat myös paremmin ymmärtämään yhteistoiminnan ja tiimioppimisen edellytykset. Työntekijöillä oli tietoa tiimityön keskeisistä piirteistä, mutta he tarvitsisivat tukea pystyäkseen soveltamaan niitä jokapäiväisessä työssään ja sosiaalisissa suhteissaan.

Toimintakokonaisuuden ymmärtämiseksi sekä tiimien välisten yhteyksien ja tiedonkulun parantamiseksi pitäisi entistä enemmän painottaa jokaisen tiimin jäsenen kontakteja oman

tiimin ulkopuolelle (Lawler 1992, 218 - 220, 258). Eri tiimien juotosprosessista vastaavat henkilöt kokoontuivat yhdessä pohtimaan työtään, mutta vastaavanlaisia poikittaistiimejä tulisi lisätä myös muissa toiminnoissa, jotta tiimien välinen yhteistyö ja kommunikointi kehittyisi (Mohrman ym. 1997, 97 - 101; Tjosvold 1991, 225 - 231). Päämäärien ja tavoitteiden määrittely ja selkeyttäminen, jota tiimit olivat tutkimusta suoritettaessa tekemässä, voi osaltaan edistää työntekijöiden sitoutumista ja toimintojen koordinoitua (Katzenbach & Smith 1993, 49 - 53; Senge 1990, 203 - 218). Koska organisaation tavoitteena oli kehittää tiimeistä itseohjautuvia, olisi syytä vähitellen lisätä tiimien suoria kontakteja eri sidosryhmiin (Pinchot & Pinchot 1996, 228 - 229; Lawler 1992, 218 - 220).

Erityisesti PSC-tiimi esitti lukuisia toivomuksia ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Sekä tiimiläiset että tukitoimintohenkilöt toivoivat eniten avoimuutta, asioista keskustelua sekä yhteistyön ja yhteishengen parantamista. Monet kehitystoiveet liittyivät yksilöiden asenteiden muutoksiin: haluttaisiin enemmän toisten huomioimista, erilaisuuden hyväksymistä, minäkeskeisyyden ja kilpailun poistamista sekä kaikkien mielipiteiden huomioimista. Lisäksi haluttaisiin rohkeampaa ja uudistusmielisempää suhtautumista kehittämiseen ja uuden oppimiseen sekä yksilöiden osaamisen tehokkaampaa hyödyntämistä.

Työntekijät mainitsivat seuraavia konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ongelmien poistamiseksi. Lisäämällä epävirallisia keskusteluja voitaisiin parantaa tiedonkulkua ja lisätä kommunikoinnin avoimuutta. Tiimiläiset ja tukitoimintohenkilöt ehdottivat koulutuksen ja kurssien lisäämistä esimerkiksi yhteistoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi omaa ammattitaitoa haluttaisiin kehittää tehtäväkierrolla ja lisätiedolla toiminnan kokonaisuudesta. Lisää tietoa toivottiin myös tiimitoiminnan onnistumisesta, mikä viittaa palautteenannon tehostamisen tarpeellisuuteen. Tiimeihin haluttaisiin hankkia "uutta verta" harjoittelijoilla ja nimetä yhteys- ja vastuuhenkilöitä. Tiimien hajanaisuus haluttaisiin poistaa tuomalla "porukka enemmän yhteen". Eräät tukitoimintohenkilöt toivoivat uusia tuotteita ja koneita sekä uusien tekniikoiden hallitsemista.

Tutkimusta tehdessämme havaitsimme, että tiimien välisiä suhteita ja tiimiverkoston kehittymistä on tutkittu vähän, mikä ilmeni sekä teoreettisen että empiirisen tiedon vähäisyytenä. Jatkossa voitaisiin suunnata tutkimuksia tälle alueelle, jotta saataisiin tietoa

tiimien välisten yhteyksien mahdollisuuksista ja ongelmista. Tiimien kontakteja sidosryhmiin ja niiden vaikutuksia tiimien toiminnalle, toimintakokonaisuuden ymmärtämiselle ja tiedonkululle on myös tutkittava, jotta saataisiin selville kontaktien optimaalinen laajuus. Tiimityötä käsittelevissä tutkimuksissa sovelletaan harvoin sosiaalipsykologista, ryhmän toimintaa käsittelevää näkökulmaa, vaikka tiimit ovat eräs ryhmätoiminnan muoto. Ryhmän toiminnan psykologinen tarkastelu antaisi teoreettisen perustan tiimityön ymmärtämiselle, jota usein käsitellään pelkästään käytännön kokemusten varassa. Jatkotutkimus, jolla kartoitettisiin uudelleen tiimien tilanne ja niiden väliset yhteydet, mahdollistaisi kehittymisen seuraamisen ja kertoisi tehtyjen toimenpiteiden tehokkuudesta.

11.3 Tutkimuksen arviointia

Kyselytutkimuksen ongelmana on se, etteivät tutkittavan vastaukset ole välttämättä yhteneviä hänen ajatustensa tai käyttäytymisensä kanssa (Galtung 1970, 122). Tutkimuksemme tämä ilmeni esimerkiksi siinä, että kyselyn strukturoidussa osassa työntekijät pitivät sosiaalisia taitojaan melko hyvinä, mutta avoimissa vastauksissa ja tukitoimintohenkilöiden haastatteluissa mainittiin edelleen esiintyvän henkilösuhteiden ongelmia ja kommunikaatiovaikeuksia. Lisäksi vastaajat saattavat ajatella tiettyä tilannetta eivätkä asiaa yleensä vastatessaan kysymyksiin. Kyselymenetelmän puutteita voidaan kuitenkin kompensoida muilla menetelmillä. Tässä tutkimuksessa haastattelut tukivat kyselyä ja antoivat sisältöä kyselyn tuloksille. Kahden tutkimusmenetelmän käyttö lisäikin tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset, mutta joiltakin osin olisi tarvittu lisätietoa. Kysely kartoitti parhaiten tiimien sisäisen toiminnan vahvuudet ja puutteet, sen sijaan tiimien välisten suhteiden ymmärtämiseksi kyselyssä olisi pitänyt olla enemmän tiimien yhteistyötä koskevia kysymyksiä tai hankkia lisätietoa havainnoimalla tai haastattelemalla. Organisaatiokokonaisuuden tarkastelemista vaikeutti myös se, ettei työyhteisöä tutkittu kokonaisuutena. Koska tutkimus oli toimeksianto ja yrityksen intressinä oli tiimien tilanteen kartoittaminen, tutkimusta oli vaikea rajata koskemaan vain tiettyä tiimityön aluetta. Omat intressimme suuntautuivat tutkimusprosessin edistyessä tiimiorganisaation ja tiimien

välischen yhteyksien tarkasteluun, mutta sitä oli vaikea sisällyttää mittariin riittävän kattavasti ilman että kyselystä olisi tullut vastaajille liian raskas. Toisaalta organisaatiossa oltiin vasta etsimässä tiimien välisen yhteistyön tapoja ja sen hetkiset kontaktit olivat suhteellisen vähäisiä. Havainnot tiimien välisistä yhteyksistä jäivätkin hieman puutteelliseksi. Tiimin kehitysvaiheen tarkka määrittely olisi edellyttänyt tiimin sisäisen vuorovaikutuksen havainnointia pidemmällä aikavälillä. Tutkimus tuotti tietoa kollektiivisen oppimisen edellytyksistä. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, millaista oppimista tiimeissä todella tapahtuu.

Samankin toimialan sisällä tiimityö voidaan toteuttaa eri tavoin, sillä voidaan tavoitella erilaisia tuloksia ja toteutuneet vaikutukset voivat olla erilaisia. Kunkin organisaation kulttuuri ja menneisyys vaikuttavat siihen, millaiseksi tiimityö muodostuu. (Chaston 1998; Mueller 1994.) Näin ollen tuloksia ei voida suoraan yleistää mihinkään toiseen organisaatioon. Tosin tulokset voivat antaa viitteitä siitä, millaisia ongelmia ja mahdollisuuksia tiimityö aiheuttaa organisaatiolle.

Mittarin kysymykset johdettiin tiimityön teoriasta ja esitestauksella varmistettiin kysymysten sopivuus tutkittavaan organisaatioon, jolloin mittarin voidaan olettaa mittaavan tiimityön toimivuutta kyseisessä organisaatiossa. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Cohen ym. 1996; Campion ym. 1996) tiimityön tehokkuuden mitattaamiseen on käytetty samankaltaisia piirteitä.

Tiimien pieni jäsenmäärä, erityisesti Huolinta - tiimissä, saattoi heikentää tulosten reliabiliteettiä. Yksittäinenkin poikkeava vastaus saattoi vääristää kuvaa tiimin kokonaistilanteesta.

LÄHTEET:

- Alderfer, C. P. 1987. An intergroup perspective on group dynamics. Teoksessa J. W. Lorsch (toim.) Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 190 - 222.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Ancona, D. G. 1990. Groups in organizations: extending laboratory models. Teoksessa C. Hendrick (toim.) Group processes and intergroup relations (2. painos). Newbury Park: Sage, 207 - 230.
- Ansoff, I. H. 1981. Strateginen johtaminen. Suomentaja Pirkko Rajala. Espoo: Weilin + Göös.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 1998. Flexibility, cooperation and workplace success in Finland. Teoksessa K. Niinimäki (toim.) Networking in business - interaction in working life. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus nro 185, 37 - 46.
- Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. Harvard Business Review 55 (5), 115-125.
- Argyris, C. 1994. Good communication that blocks learning. Harvard Business Review 72 (4), 77 - 85.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational learning II. Theory, method and practice. Addison - Wesley.
- Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G. & Sinha, K. K. 1996. Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study. Academy of Management Journal 39 (4), 867 - 890.
- Baron, R. S., Kerr, N. & Miller, N. 1992. Group process, group decision, group action. Buckingham: Open University Press.
- Bartunek, J. M., Foster-Fishman, P.G. & Keys, C. B. 1996. Using collaborative advocacy to foster intergroup cooperation: a joint insider - outsider investigation. Human Relations 49 (6), 701 - 733.

- Beck, J. & Yeager N. 1996. Moving beyond team myths. *Training & Development* 50 (3), 51-55.
- Benchmarking käsikirja. Nopea oppiminen - ylivoimainen kilpailuetu. 1998. Suomentanut Laatu keskus. Lahti: Esa Print.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1995. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen* (2. painos). Suomentaja Vesa Raiskila. Helsinki: Kirjapaino-Oy Like.
- Bierly, P. E. & Hämäläinen, T. 1995. Organizational learning and strategy. *Scandinavian Journal of Management* 11 (3), 209 - 224.
- Bivins-Smith, D. M. 1996. Connectedness. A path to the learning organization. *Adult Learning* 7 (4), 21-22, 25.
- Blanchard, K., Carew, D. & Parisi-Carew, E. 1996. How to get your group to perform like a team. *Training & Development* 50 (9), 34-37.
- Bond, M. A. & Keys, C. B. 1993. Empowerment, diversity and collaboration: promoting synergy on community boards. *American Journal of Community Psychology* 21 (1), 37 - 57.
- Brown, J. S. & Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science* 2, 1, 40-57.
- Brown, R. 1988. *Group processes. Dynamics within and between groups*. Worcester: Billing & Sons.
- Buck, J. T. 1997. Kuoppainen tie tiimityöhön. *Yritystalous* 55 (2), 56-58.
- Buller, P. F. & Cragun, J. R. 1991. Networking: the overlooked benefit of training. *Training & Development* 45 (7), 41 - 44.
- Burns, G. 1995. The secrets of team facilitation. *Training & Development* 49 (6), 46-52.
- Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. J. 1996. Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology* 49 (2), 429 - 452.
- Chaston, I. 1998. Self-managed teams: assessing the benefits for small service-sector firms. *British Journal of Management* 9 (1), 1 - 12.
- Clark, M. S., Milberg, S. & Erber, R. 1984. Effects of arousal on judgements of others emotions. *Journal of Personality and Social Psychology* 46 (3), 551 - 560.

- Cohen, S. G., Ledford, G. E. & Spreitzer, G.M. 1996. A predictive model of self - managing work team effectiveness. *Human Relations* 49 (5), 643 - 676.
- Cohen, S. G. & Ledford, G. E. 1994. The effectiveness of self - managing teams. *Human Relations* 47 (1), 13 - 43.
- Darke, S. 1988. Anxiety and working memory capacity. *Cognition and Emotion* 2. 145 - 154.
- Deaux, K., Dane, F. C. & Wrigtsman, L. S. 1993. Social psychology in the '90s (6. painos). Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Dechant, K., Marsick, V. & Kasl, E. 1993. Towards a model of team learning. *Studies in Continuing Education* 15 (1), 1 - 14.
- Dimock, H. G. 1987. *Groups: leadership and group development*. San Diego: University Associates.
- Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. *Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä*. Rauma: West Point.
- Fiorelli, J. S. 1988. Power in work groups: team member's perspectives. *Human Relations* 41 (1), 1 - 12.
- Friedlander, F. 1987. The ecology of work groups. Teoksessa J. W. Lorsch (toim.) *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 301 - 314.
- Galtung, J. 1970. *Theory and methods of social research*. Kristiansand: Edgar Högfeltdt.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E. & Spiro, M. S. 1996. Learning organisations come alive. *Training & Development* 50 (12), 35-45.
- Goldwasser, C. 1996. Benchmarking: prosessi lähtee ihmisistä. *Yritystalous* 54 (3), 4 - 8.
- Gomes-Casseres, B. 1994. Group versus group: How alliance networks compete. *Harvard Business Review* 72 (4), 62 - 74.
- Gordon, J. 1995. Tiimien itsepintaisimmat ongelmat. *Yritystalous* 53 (4), 64-73.
- Grandori, A. & Soda, G. 1995. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies* 16 (2), 183-214.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 1995. *Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. 1987. The design of work teams. Teoksessa J. W. Lorsch (toim.) *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall, 315-342.

- Hanappi - Egger, E. 1996. Research note: the hidden trade-offs of cooperative work - an empirical study. *Organization Studies* 17 (6), 1011 - 1022.
- Harkins, S. G. & Szymanski, K. 1990. Social loafing and social facilitation. New wine in old bottles. Teoksessa C. Hendrick (toim.) *Group processes and intergroup relations* (2. painos). Newbury Park: Sage, 167 - 188.
- Hatcher, L. & Ross, T. L. 1991. From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan: effects on teamwork and product quality. *Journal of Organizational Behavior* 12 (3), 169 - 183.
- Hedberg, B. 1981. How organisations learn and unlearn. Teoksessa P. Nyström & B. Hedberg *Handbook of organisational design 1. Adapting organizations to their environments*. London: Oxford University Press, 3 - 27.
- Hogg, M. A. 1987. Social identity and group cohesiveness. Teoksessa J. C. Turner *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Worcester: Billing & Sons, 89 - 116.
- Hogg, M. A. & Hardie, E. A. 1991. Social attraction, personal attraction and self-categorization: a field study. *Personality and Social Psychology Bulletin* 17 (2), 175 - 180.
- Hogg, M. A. 1993. Group cohesiveness: a critical review and some new directions. *European Review of Social Psychology* 4, 85 - 111.
- Hogg, M. A. & Abrams, D. 1993. Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. Teoksessa M. A. Hogg & D. Abrams (toim.) *Group motivation. Social psychological perspectives*. Padstow: T. J Press, 173 - 190.
- Hogg, M. A. & Hains, S. C. 1996. Intergroup relations and group solidarity: effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (2), 295 - 309.
- Ho Park, S. 1996. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies* 17 (5), 795-824.
- Huse, E. F. & Bowditch J. L. 1977. *Behavior in organizations: a systems approach to managing* (2. painos). Addison - Wesley.

- Janis, I. L. 1984. Groupthink. Teoksessa D. A. Kolb, I. M. Rubin & J. M. McIntyre (toim.) Organizational psychology. Readings on human behavior in organizations (4. painos). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 166 - 176.
- Jehn, K. A. & Shah, P. P. 1997. Interpersonal relationships and task performance: an examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology* 4 (72), 775 - 790.
- Johnson, D. W., Johnson R. T. & Holubec Johnson, E. 1990. Circles of learning: Cooperation in the classroom (3. painos). Minnesota: Interaction Book Company.
- Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E., Kvist, H-H. & Paavilainen, K. (toim.) 1996. Valtuutuksen aika. Tiimeillä parannuksia prosesseihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Juuti-Korhonen, M. & Pääkkönen, M. 1995. Tiimityön hallinta metsätiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen pro gradu - työ.
- Kaivos, P. (toim.), Laamanen, K., Salonen, L. & Valpola, A. 1995. Benchmarking - huipputasosta oppiminen. Suomalaisia käytännön kokemuksia. METin Toiminnan kehittäminen - julkaisuja. Tampere: Tammer - Paino.
- Kasl, E., Marsick, V. J. & Dechant, K. 1997. Teams as learners. A research-based model of team learning. *Journal of Applied Behavioral Science* 33 (2), 227-246.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. Boston: Harvard Business School Press.
- Kogut, B. 1989. The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics* 38 (2), 183 - 198.
- Labianca, G. Brass, D. J. & Gray, B. 1998. Social networks and perceptions of intergroup conflict: the role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal* 41 (1), 55 -67.
- Lawler, E. E. III. 1992. The ultimate advantage. Creating the high-involvement organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 1997. Asiantuntijaverkosto oppimisympäristönä - projektin loppuraportti. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Turku: Painosalama.
- Likert, R. 1984. The nature of highly effective groups. Teoksessa D. A. Kolb, I. M. Rubin & J. M. McIntyre (toim.) Organizational psychology. Readings on human behavior in organizations (4. painos). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen - tutkimusraportti. Työterveyslaitos, työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Luft, J. 1984. Group processes. An introduction to group dynamics (3. painos). George Banta.
- Maas, A. & Schaller, M. 1991. Intergroup biases and the cognitive dynamics of stereotype formation. *European Review of Social Psychology* 2, 189-209.
- Marsick, W. J. & Watkins, K. E. 1996. Adult educators and the challenge of the learning organization. *Adult Learning* 7 (4), 18-20.
- Mezirow, J. 1991. Transformative dimension of adult learning. San Francisco: Jossey - Bass.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1992. Causes of failure in network organizations. *California Management Review* 34 (4), 53-72.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M. Jr. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. Suomentaja Pirkko Niinimäki. Rastor.
- Moreland, R., Levine, J. & Cini, M. 1993. Group socialization: The role of commitment. Teoksessa M. A. Hogg & D. Abrams (toim.) *Group motivation. Social psychological perspectives*. Padstow: T. J. Press, 105 - 129.
- Mueller, F. 1994. Teams between hierarchy and commitment: change strategies and the internal environment. *Journal of Management Studies* 31 (3), 383 - 403.
- Mäkelä, K. 1994. Verkostokulttuuri - utopia vai tuhon enne. *Aikuiskasvatus* 14 (4), sivut.
- Organ, D. W. & Bateman, T. S. 1991. *Organizational behavior* (4. painos). R. R. Donelley & Sons.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. *Ekonomia - sarja*. WSOY.
- Paulus, P. B. & Nagar, D. 1990. Environmental influences on social interaction and group development. Teoksessa C. Hendrick (toim.) *Group processes and intergroup relations* (2. painos). Newbury Park: Sage, 68 - 90.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. Älykäs organisaatio. Suomentaja Maarit Tillman. Tampere: Tammer-Paino.

- Pirnes, U. 1995. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehitysprosessi. JTO tutkimuksia - sarja. Tampere: Tammer-paino.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41 (1), 116 - 145.
- Qin, Z., Johnson, D. W. & Johnson, R. T. 1995. Cooperative versus competitive efforts and problem solving. *Review of Educational Research* 65 (2), 129 - 142.
- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. 1998. Networking processes of firms. Teoksessa K. Niinimäki (toim.) *Networking in business - interaction in working life*. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus nro. 185, 73 - 99.
- Roth, G. L. & Niemi, J. 1996. Information technology systems and the learning organization. *International Journal of Lifelong Education* 15 (3), 202-215.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.
- Sahlberg, P. & Leppilampi, A. 1994. *Yksinään vai yhteisvoimin? Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä*. Helsingin yliopisto. Vantaan täydennyskoulutuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sarala, U. 1988. *Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa*. Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Salpausselän Kirjapaino.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tampere: Tammer-paino.
- Schein, E. H. 1988. *Organizational psychology (3. painos)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Scholtes, P.R. 1997. Tiimit järjestelmän aikakaudella. *Yritystalous* 55 (2), 59-66.
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shaw, M. E. 1981. *Group dynamics. The psychology of small group behavior (3. painos)*. R. R. Donnelley & Sons.
- Sherif, M. 1967. *Group conflict and cooperation*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Sinclair, A. 1992. The tyranny of a team ideology. *Organization Studies* 13 (4), 611 - 626.

- Slavin, R. E. 1985. An introduction to cooperative learning research. Teoksessa R. E. Slavin, S. Sharan, S. Kagan, R. H. Lazarowitz, C. Webb & R. Schmuck (toim.) Learning to cooperate, cooperating to learn. New York: Plenum Press, 5 - 15.
- Slavin, R. E. 1991. Synthesis of research on cooperative learning. Educational Leadership 48 (5), 71 - 82.
- Smith, K. K. & Berg, D. N. 1987. Paradoxes of group life. Understanding conflict, paralysis and movement in group dynamics. San Francisco: Jossey - Bass.
- Stahelski, A. J. & Tsukuda, R. A. 1990. Predictors of cooperation in health care teams. Small Group Research 21 (2), 220 - 233.
- Stephan, W. G. 1985. Intergroup relations. Teoksessa G. Lindzey & E. Aronson (toim.) The handbook of social psychology II (3. painos), 599 - 658.
- Stephan, W. G. 1990. The contact hypothesis in intergroup relations. Teoksessa C. Hendrick (toim.) Group processes and intergroup relations (2. painos). Newbury Park: Sage, 13 - 40.
- Stephan, W. G. & Stephan, C. W. 1985. Intergroup anxiety. Journal of Social Issues 41 (3), 157 - 175.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. 1992. Becoming a learning organization. Beyond the learning curve. Addison - Wesley.
- Syer, J. & Connolly, C. 1996. How teamwork works. The dynamics of effective team development. London: The McGraw - Hill.
- Tichy, N. M. 1981. Networks in Organizations. Teoksessa P. C. Nyström & W. H. Starbuck (toim.) Handbook of organizational design 2. Remodeling organizations and their environments. Oxford: Oxford University Press, 225 - 249.
- Tiimityö - menestyksellinen ryhmäyöteknikka. 1991. Oy Rastor Ab. Rastor-Julkaisut.
- Tjosvold, D. 1988. Cooperative and competitive dynamics within and between organizational units. Human Relations 41 (6), 425 - 436.
- Tjosvold, D. 1991. Team organization. An enduring competitive advantage. Guildford: Biddles.
- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 63 (6), 384 - 399.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. Administrative Science Quarterly 42 (1), 35-67.

- Varila, J. 1992. Henkilöstön kehittämisen kohteet ja tulosalueet. *Aikuiskasvatus* 12 (3), 132 - 135.
- Vesalainen, J. & Stenman, K. 1998. The effects of teamwork on organizational commitment and job satisfaction. Teoksessa K. Niinimäki (toim.) *Networking in business - interaction in working life*. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus nro. 185, 54 - 67.
- Virkkunen, J. 1994. Massatuotannosta verkkoon. Eilisen ratkaisut ovat tämän päivän ongelmia. *Aikuiskasvatus* 14 (4), 235 - 239.
- Wiewel, W. & Hunter, A. 1985. The interorganizationla network as a resource: a comparative case study on organizationla genesis. *Administrative Science Quarterly* 4 (30), 482 - 496.
- Wilder, D. A. 1993. Freezing intergroup evaluations: anxiety fosters resistance to counter stereotypic information. Teoksessa M. A. Hogg & D. Abrams (toim.) *Group Motivation. Social psychological perspectives*. Padstow : T. J. Press, 68 - 86.
- Wilder, D. A. & Shapiro, P. 1989. Role of competition-induced anxiety in limiting the beneficial impact of positive behavior hy an out-group member. *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (1), 60 - 69.
- Williams, K., Karau, S. & Burgeois, M. 1993. Working on collective tasks: social loafing and social compensation. Teoksessa M. A. Hogg & D. Abrams (toim.) *Group motivation. Social psychological perspectives*. Padstow: T. J. Press, 130 - 148.
- Zairi, M. 1995. Benchmarking kilpailukyvyn parhaana mittarina. *Yritystalous* 53 (5), 7 - 13.
- Zigon, J. 1995. Oikea suoritustenarviointi tukee tiimityötä. *Yritystalous* 53 (4), 76-80.

LIITE 1

Hei!

Olemme kaksi kasvatustieteen ja aikuiskasvatuksen opiskelijaa Jyväskylän yliopistosta ja teemme pro gradu- työtämme tiimien toiminnasta. Toteutamme tutkimuksemme työyhteisössänne, koska teillä on jo pitkä kokemus tiimityöskentelystä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä vahvuuksia ja toisaalta kehittämistarpeita on työpaikkanne tiimien toiminnassa.

Työntekijänä sinulla on arvokasta tietoa siitä, miten työyhteisönne ja tiimienne toimintaa voitaisiin kehittää. Sen vuoksi toivomme, että paneudut lomakkeen kysymyksiin huolellisesti.

Vastaukset tulevat vain meidän käyttöömme ja käsittelemme ne ehdottoman luottamuksellisesti.

Kiitos yhteistyöstäsi! 😊

Eija Valkonen Päivi Talkkari

VASTAA KYSYMYKSIIN OMIEN KOKEMUSTESI POHJALTA. VOIT JATKAA VASTAUSTASI TARVITTAESSA PAPERIN KÄÄNTÖPUOLELLE.

1. Millaisista asioista tiiminne voi itse päättää?
2. Millaiset asiat ovat esimiesten/johdon päätettävissä?
3. Kenelle olet vastuussa työstäsi?
4. Mikä on tiiminne yhteinen päämäärä?
5. Mikä on osastosi päämäärä?
6. Onko tiimissänne vetäjä, joka ohjaa ja tukee tiiminne toimintaa? Jos on, kuka?

RASTITA MIELESTÄSI SOPIVIN VAIHTOEHTO. VAIN YKSI RASTI KUHUNKIN KOHTAAN.

	ei lainkaan	jonkin vähän	melko verran	erittäin paljon/hyvin	erittäin paljon/hyvin
7. Osaan kaikki työvaiheet, jotka ovat tiimini vastuulla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Tiimini työtehtävät ovat monipuolisia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tiimini työtehtävät vaativat työntekijöiltä osaamista ja ammattitaitoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tiimini saa palautetta työstään. Keneltä? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Saan yksilöllistä palautetta työstäni. Keneltä? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tiimissä sovitaan yhteisistä työtavoista, esim. työnjako, aikataulut, asioista päättäminen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Opin uusia asioista jokapäiväisessä työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tiimin jäsenet kannustavat toisiaan uusien työtapojen kokeilemiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mielestäni virheiden tekeminen merkitsee epäonnistumista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ongelmista ja virheistä pyritään oppimaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	melko paljon/hyvin	erittäin paljon/hyvin
17. Toiminnan päämäärät on muutettu selkeiksi, saavutettaviksi tavoitteiksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Panostan tiimini onnistumiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Tunnen olevani vastuussa tiimini menestyksestä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Työni innostaa minua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Tiimini jäsenet auttavat toisiaan myös henkilökohtaisissa asioissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Minulla on:					
a) työtehtävien vaatimaa teknistä osaamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) yhteistyökykyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) kykyä toimia ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) kykyä kuunnella muita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) neuvottelukykyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Tiimissä sallitaan eriävien mielipiteiden ilmaiseminen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Saan tukea tiimin muilta jäseniltä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Tiimissäni annetaan tunnustusta onnistumisista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Pystyn luottamaan tiimin muihin jäseniin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Tiimissäni keskustellaan avoimesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Tiedonkulku toimii:					
a) johdolta työntekijöille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) työntekijöiltä johdolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) tiimien välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) työntekijöiden välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) tiimin ja yrityksen asiakkaan välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Työntekijöille annetaan tietoa yksikön					
a) taloudellisesta tilanteesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) tulevaisuuden suunnitelmista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) toiminnan muutoksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ymmärrän kohdan 29 tekijöiden merkityksen oman tiimini työn kannalta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Tiimissäni tai työpaikallani salaillaan asioita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Johto tukee ja edistää työntekijöiden oppimista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Pidän palkkausta oikeudenmukaisena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Palkkaus kannustaa tekemään					
a) tiimityötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) laadukasta työtä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Jos tiimillä on ongelma, sen ratkaisemiseksi tehdään yhteistyötä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Jotta muissa tiimeissä vältyttäisiin samantlaisilta ongelmilta, kerromme omista kokemuksistamme myös muille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Keskustelujen ja kokemusten jakamisen kautta opimme tiimissämme					
a) uusia asioita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) toimimaan yhä paremmin yhdessä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ei lainkaan	vähän	jonkin verran	melko paljon/hyvin	erittäin paljon/hyvin
38. Koen tiimissäni:					
a) epävarmuutta omasta asemastani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) että kanssakäyminen on varautunutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) että tiimini pystyy suoriutumaan sille kuuluvista tehtävistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) että tiiminä toimiminen on paras tapa työskennellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) epävarmuutta omasta osaamisestani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) että yksilöiden suoritukset ratkaisevat tiimin menestyksen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) että tiimissäni vallitsee "me-henki"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Tiimini suoriutuminen on riippuvainen muiden tiimien toiminnasta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Tiedän, mitä toisissa tiimeissä tehdään.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Olen työssäni yhteydessä oman osastoni ulkopuolelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minne? _____					
42. Tiimimme huomioi asiakkaiden tarpeita toiminnassaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Arvioi **tiimisi** ilmapiiriä. Merkitse rastilla kohta kahden ääripään välillä, joka kuvaa mielestäsi työpaikkasi tilannetta: kumpaa päätä lähemmäksi ilmapiiri sijoittuu.
Esim. jos työpaikkasi ilmapiiri on erittäin ystävällinen, merkitse näin:
ystävällisyys -------------------- vihamielisyys

pelko -------------------- turvallisuus
epäluottamus -------------------- luottamus
salailu -------------------- avoimuus
kilpailu -------------------- tuki, kannustus
itsekkyyden -------------------- yhteistyö
syrjintä -------------------- tasa-arvoisuus

44. Arvioi yhteistyötä **tiimien välillä**.

harvinaista -------------------- säännöllistä
kilpailu -------------------- yhteistyö
salailu -------------------- avoimuus
epäluottamus -------------------- luottamus
tietojen panttaaminen -------------------- tiedon jakaminen
"jokainen hoitaa omat asiansa" -------------------- auttaminen
"pakko", väkinäisyys -------------------- luontevuus
ristiriidat -------------------- sopusointu
vihamielisyys -------------------- ystävällisyys

45. Kerro tiimien välisistä yhteyksistä. Millaisia kontakteja tiimien välillä on? Kuka / ketkä hoitavat yhteydet?

46. Mitä hyötyä tiimien välisestä yhteistyöstä on ollut?

47. Ketkä ovat mielestäsi tiiminne asiakkaita?

48. Mitkä ovat mielestäsi tiimien toiminnan suurimmat puutteet / esteet?

49. Miten itse kehittäisit tiimisi ja työyhteisösi toimintaa?

50. Olet iältäsi alle 20 v.
 20 - 29 v.
 30 - 39 v.
 40 - 49 v.
 yli 50 v. .

51. Mikä on koulutustaustasi?

52. Kuinka kauan olet ollut tässä työpaikassa?

Nimi: _____

Aurinkoisia kevätpäiviä!

LIITE 2

HAASTATTELUKYSYMYKSET TUKIFUNKTIO- RYHMÄLLE

1. Kerro, mitä teet ja kauanko olet ollut tässä työpaikassa.
 - mikä on oma asemasi työyhteisössä? Millainen on suhteesi johtoon, miten riippuvainen olet johdon toiminnasta?
 - millaista yhteistyötä sinulla on tiimien kanssa? Miten työsi vaikuttaa tiimeihin ja miten tiimit ovat vaikuttaneet sinun työhösi?
 - miten pystyt omalla työpanoksellasi edistämään tiimien toimintaa?
2. Mitä hyötyä tiimeistä on ollut?
3. Millaista yhteistyötä eri tiimien välillä on? Mitä hyötyä tiimien välisestä yhteistyöstä on ollut? Miten tiimien väliset yhteydet ovat kehittyneet?
4. Miksi tukifunktiot eivät toimi tiiminä? Olisiko sen mahdollista toimia tiiminä?
5. Oletko yhteydessä osaston asiakkaisiin?
 - kuvaile tiimien ja asiakkaiden välisiä yhteyksiä
 - miten kehittäisit niitä
6. Millaisia puutteita/ongelmia olet havainnut
 - yksilötasolla
 - tiimien sisäisessä toiminnassa
 - tiimien välisessä toiminnassa
 - tiimien suhteissa tukifunktioihin
 - koko osaston tasolla?
7. Millaisia vahvuuksia tiimien toiminnassa on? Mitkä asiat sujuvat hyvin?
8. Millaista kehitystä olet havainnut, miten tiimien toiminta on parantunut?
9. Miten tiedonkulku ja kommunikaatio toimii työyhteisössäsi?
 - toimiiko palautteenanto?
 - onko salailua?
 - tiedonkulun esteet/vahvuudet?
 - miten kehittäisit tiedonkulkua ja kommunikaatiota?
10. Millaisia mahdollisuuksia työpaikalla on työssäoppimiseen?
 - kannustetaanko oppimiseen ja uuden kokeiluun?
 - millaisia piirteitä työpaikan ilmapiirissä/toiminnassa on, jotka edistävät oppimista?
 - onko oppiminen osa jokapäiväistä työtä? Miten se ilmenee?
 - millaisissa tilanteissa oppimista tapahtuu parhaiten?
 - kyseenalaistetaanko ja arvioidaanko toimintaa ja käytäntöjä? Miten?
 - millaisia toiminnan joustavuutta edistäviä piirteitä on työssä?

- millaisin keinoin on pyritty aikaansaamaan oppimista myös tiimien ja organisaation tasolla?
11. Mikä on osaston päämäärä? Mistä se on lähtöisin; kuka/ketkä sen ovat määritelleet?
- kuinka sitoutuneita ihmiset ovat siihen?
12. Missä haluatte olla 5 vuoden kuluttua?
- miten toimintaa tulee kehittää tulevaisuudessa yksilöiden, tiimien ja koko organisaation tasolla?

LIITE 3

HAASTATTELUKYSYMYKSET OSASTON ESIMIEHELLE

1. Mikä on osaston yhteinen päämäärä?
 - mistä se on lähtöisin, kuka/ketkä sen ovat määritelleet?
 - miten sitoutuneita ihmiset ovat siihen?

2. Millainen työyhteisö on tavoitteena 5 vuoden kuluttua? Millaisia haasteita on odotettavissa tulevaisuudessa? Millaisia muutoksia ne vaativat?

3. Miten kommunikaatio ja tiedonkulku toimii työyhteisössä?
 - miten palautteenanto toimii?
 - tiedonkulun esteet / vahvuudet
 - onko salailua?
 - miten kehittäisit tiedonkulkua ja kommunikaatiota?

4. (Oppiminen:)
 - miten tuet työntekijöiden oppimista?
 - millaisia piirteitä työpaikan ilmapiirissä/toiminnassa yleensä on, jotka edistävät oppimista?
 - onko oppiminen osa jokapäiväistä työtä? Miten se ilmenee?
 - millaisissa tilanteissa oppimista tapahtuu parhaiten?
 - millaisin keinoin on pyritty aikaansaamaan oppimista myös tiimien ja organisaation tasolla?
 - miten ongelmat ratkaistaan tiimeissä?
 - miten toiminnan arviointi toteutetaan? Vallitsevat käytännöt, toiminnan onnistuminen jne.
 - millaisia toiminnan joustavuutta edistäviä piirteitä on työssä?

5. Kerro osaston ja ulkopuolisen toimintaympäristön välisistä suhteista.
 - miten yhteydet toimii?
 - miten kehittäisit yhteyksiä?

6. (Johtaminen:)
 - miten asemasi osaston esimiehenä/johtajana on muuttunut tiimityön myötä? Millainen on roolisi työyhteisössä?
 - millaisia seurauksia tiimeillä on ollut omaan toimintaasi?
 - millaisia uusia vaatimuksia ja ongelmia tiimityöstä on aiheutunut?
 - miten muu organisaatio/osasto on lähtenyt mukaan muutokseen?
 - miten olet pyrkinyt tukemaan tiimien toimintaa
 - miten tiimit ovat vaikuttaneet luottamuksen kehittymiseen työyhteisössä?
 - millaisista asioista tiimi voi itse päättää?
 - millaiset asiat ovat esimiehen/johdon päätettävissä?

7. Mitä hyötyä tiimitoiminnasta on ollut työyhteisölle?

8. Millaista kehitystä olet havainnut tiimien toiminnassa ja niiden välisissä suhteissa?
9. Millaisia kehittämiskohteita on havaittavissa
 - yksilöiden tasolla
 - tiimien sisäisessä toiminnassa
 - tiimin välisessä toiminnassa
 - koko osaston tasolla?
10. Miten tukifunktioiden toimintaa voidaan tulevaisuudessa kehittää?
 - integrointi tiimeihin/ omana tiiminä?
11. Miten tiimien väliset yhteydet toimivat? Millaisia tavoitteita niiden suhteen on olemassa? Millaista hyötyä yhteyksistä on/tulee olemaan?

OPPIMINEN JOKAPÄIVÄISESSÄ TYÖSSÄ	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN	TYÖNTEKIJÖIDEN PÄTEVYYS	VUOROVAIKUTUKSEN AVOIMUUS	TIEDONKULUN TOIMIVUUS	VERKOSTOITUMINEN
8. Tiimini tehtävät ovat monipuolisia.	18. Panostan tiimini onnistumiseen.	7. Osaan kaikki työvaiheet, jotka on tiimini vastuulla.	10. Tiimini saa palautetta työstään.	28 a. Tiedonkulku toimii johdolta työntekijöille.	36. Jotta muissa tiimeissä vältyttäisiin samanlaisilta ongelmilta, kerromme omista kokemuksistamme myös muille.
13. Opin uusia asioita joka päiväisessä työssäni.	19. Tunnen olevani vastuussa tiimini menestyksestä.	9. Tiimini työtehtävät vaativat työntekijöiltä osaamista ja ammattitaitoa.	11. Saan yksilöllistä palautetta työstäni.	28 b. Tiedonkulku toimii työntekijöiltä johdolle.	39. Tiimini suoriutuminen on riippuvainen muiden tiimien toiminnasta.
14. Tiimini jäsenet kannustavat toisiaan uusien työtapojen kokeilemiseen.	20. Työni innostaa minua.	22 a. Minulla on työtehtävien vaatimaa teknistä osaamista.	12. Tiimissä sovietaan yhteisiä aikataulut, asioista päättäminen.	28 c. Tiedonkulku toimii tiimien välillä.	40. Tiedän, mitä toisissa tiimeissä tehdään.
15. Mielestäni virheiden tekeminen merkitsee epäonnistumista.	21. Tiimini jäsenet auttavat toisiaan myös henkilökohtaisissa asioissa.	22 b. Minulla on yhteistyökykyä.	23. Tiimissä sallitaan eriävien mielipiteiden ilmaiseminen.	28 d. Tiedonkulku toimii työntekijöiden välillä.	41. Olen työssäni yhteydessä oman osastoni ulkopuolelle.
35. Jos tiimillä on ongelma, sen ratkaisemiseksi tehdään yhteistyötä.	33. Pidän palkkausta oikeudenmukaisena.	22 c. Minulla on kykyä toimia ongelmatilanteissa.	26. Pystyn luottamaan tiimin muihin jäseniin.	28 e. Tiedonkulku toimii tiimin ja yrityksen asiakkaiden välillä.	42. Tiimini huomioi asiakkaiden tarpeita toiminnassaan.
37a. Keskustelujen ja kokemusten jakamisen kautta opimme uusia asioita.	34 a. Palkkaus kannustaa tekemään tiimityötä.	22 d. Minulla on kykyä kuunnella muita.	27. Tiimissäni keskustellaan avoimesti.	29 a. Työntekijöille annetaan tietoa yksikön taloudellisesta tilanteesta.	
37b. Keskustelujen ja kokemusten jakamisen kautta opimme toimimaan yhä paremmin yhdessä.	34 b. Palkkaus kannustaa tekemään laadukasta työtä.	22 e. Minulla on neuvottelukykyä.	38 a. Koen tiimissäni epävarmuutta omasta asemastani.	29 b. Työntekijöille annetaan tietoa yksikön tulevaisuuden suunnitelmista.	
	38 c. Koen tiimissäni, että tiimini pystyy suoriutumaan sille kuuluvista tehtävistä.	24. Saan tukea tiimin muilta jäseniltä.	38 b. Koen tiimissäni, että kanssakäyminen on varautunut.	29 c. Työntekijöille annetaan tietoa yksikön toiminnan muutoksista.	
	38 d. Koen tiimissäni, että tiiminä toimiminen on paras tapa työskennellä.	25. Tiimissä annetaan tunnustusta onnistumisista.		31. Tiimissäni tai työpaikallani salaillaan asioita.	
	38 f. Koen tiimissäni, että yksilöiden suoritukset ratkaisevat tiimin menestyksen.	30. Ymmärrän kohdan 29 tekijöiden merkityksen oman tiimini työn kannalta.		32. Johto tukee ja edistää työntekijöiden oppimista.	
	38 g. Koen tiimissäni, että siinä vallitsee "me-henki".	38 e. Koen tiimissäni epävarmuutta omasta osaamisestani.			