



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIMITYÖN KEHITYS KOHTI MUUTOSVAL- MISTA HUIPPUTIIMIÄ

Case: julkisen sektorin organisaatio

Marianne Pajunpää

Opinnäytetyö
Joulukuu 2017
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

MARIANNE PAJUNPÄÄ:

Tiimityön kehitys kohti muutosvalmista huipputiimiä

Case: julkisen sektorin organisaatio

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 6 sivua

Joulukuu 2017

Tiimityöskentely on nykyään erittäin yleinen tapa tehdä työtä. Jotta tiimityöllä tavoitellut edut voidaan organisaatiossa saavuttaa, on tärkeää ymmärtää, miten tiimit kehittyvät ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden toimivuuteen. Kun ymmärretään tiimien toimivuutta ja kehitystä, voidaan organisaatiossa saavuttaa entistä tehokkaampaa ja tuloksellisempaa toimintaa. Nykypäivänä kiihtyvän muutostahdin keskellä työskentelyn myötä tiimit joutuvat toiminnassaan sopeutumaan jatkuvasti erilaisiin muutoksiin. Jotta muutoksiin pystyttäisiin sopeutumaan nopeasti ja ongelmitta siten, ettei tiimin toiminta ja kehitys häiriintyisivät, vaatii se tiimeiltä ja sen jäseniltä muutosvalmiutta. Muutosvalmiuden kannalta tiimien kehittämistä voidaan pitää tärkeänä, sillä hyvin toimivat tiimit luovat vahvan perustan muutosvalmiin organisaation muodostamiselle.

Tutkimus toteutettiin erääseen julkisella sektorilla toimivan organisaation yksikköön, jossa on siirrytty yksilötyöskentelystä tiimityöskentelyyn noin kaksi vuotta aikaisemmin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin tiimit toimivat ja millainen on niiden muutosvalmius. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja sen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella tutkimuksen kohdejoukolta, joka muodostui 7 erilaisesta tiimistä ja yhteensä 26 henkilöstä. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 76,9 %. Tutkimuksen teoreettinen pohja rakentuu aiheesta olevan kirjallisuuden ja tutkimuksien ympärille.

Tutkimuksessa todettiin, että tiimit toimivat pääasiassa hyvin mutta niiden kehitysvaiheet vaihtelevat tiimikohtaisesti. Todettiin, että tiimien tavoitteet ovat tiimeille selkeät, mutta tiimien sisäinen vuorovaikutus, luottamus ja yhteistyö vaativat vielä kehittämistä. Henkilövaihdoksien havaittiin vaikuttaneen tiimien kehitykseen heikentävällä tavalla. Tiimien itseohjautuvuus oli vähäistä ja sitä tulisi kaikissa tiimeissä lisätä. Tiimeissä oli havaittavissa sekä muutosvalmiutta, että muutosvastarintaa. Aiempien muutoskokemusten nähtiin vaikuttaneen olemassa oleviin muutosasenteisiin tiimissä. Muutosvalmiuden vahvistamiseksi muutoksen tarpeellisuuden sekä muutokseen osallistumisen tunnetta tulisi esimiehen toimesta tiimeissä lisätä. Esimerkiksi ulkopuolisen konsultin tai erilaisten koulutuksien avulla voitaisiin kehittää tiimeissä olevaa osaamista, myös tiimin jäsenten tiimityöskentelytaitojen osalta. Tiimeissä olevaa erilaista osaamista kehittämällä voitaisiin kasvattaa myös niissä olevaa muutosvalmiutta.

Asiasanat: tiimityöskentely, tiimin kehitysvaiheet, muutosvalmius, muutosasenne

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

MARIANNE PAJUNPÄÄ:
Developing Teamwork towards Readiness for Change
Case: a Public Sector Organization
Bachelor's thesis 73 pages, appendices 6 pages
December 2017

Teamwork is a common way to organize work nowadays. In order to achieve the benefits of teamwork it is important for organizations to understand how teams develop and which factors have an effect on the functionality of teams. When these factors are acknowledged, organizations can operate in more effective and profitable ways. Today, as teams are working in constantly changing environments it is crucial for them to adjust and adapt to these changes faster than before. Readiness for change is needed of the teams and their members in order to be able to adapt to the changes fast and without any negative effect on their efficiency. It is also important to develop the teams and their agility because well-functioning teams constitute a good basis for implementing changes.

This study was conducted for a department of a public sector organization that consists of seven teams. The purpose of this study was to examine how well these teams function and how ready they are for change. The method was a qualitative study and the data were collected from the members of the teams by using an online survey. The sample size was 26 respondents from 7 different teams. The response rate in the survey was 76.9 percent. The theoretical framework of this thesis was based on a literature review on the topic.

The results of the research show that teams are mainly functioning well but they are in different stages in their development. The targets are clear to all teams but the internal interaction, trust and collaboration needs to be improved in order to establish well-functioning teams. Changing the team members had influenced to the stages of development.

The results of the study show that teams are mainly functioning well but they are in different stages in their development. The targets are clear to all teams but the internal interaction, trust and collaboration must be improved in order to establish well-functioning teams. Changing the team members had affected the stages of development negatively. Both readiness for change and resistance to change was found in the teams. The experiences of previous changes had affected the team members' current attitudes towards change. To improve the teams' readiness for change the importance of a particular change needs to be highlighted as well as the participation of teams in executing the changes needs to be increased by the management. This could be done for example by using consultants from outside the organizations or by team training services to enhance the team working skills. The readiness for change could also be improved by developing different expertise in the teams.

Key words: teamwork, team development, readiness for change, attitude towards change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TIIMIN PERUSASIAAT.....	8
2.1	Mikä on tiimi?	8
2.2	Tiimimääritelmä	8
2.2.1	Tiimin ja ryhmän eroavaisuudet	9
2.3	Toimivan tiimin ominaisuuksia	10
2.3.1	Tiimin koko.....	10
2.3.2	Toisiaan täydentävät taidot	11
2.3.3	Päämäärä ja suoritustavoitteet.....	11
2.3.4	Tiimin toimintamalli ja pelisäännöt.....	12
2.3.5	Yhteisvastuu ja tiimin sisäinen luottamus.....	13
2.3.6	Tiimin sisäinen vuorovaikutus.....	13
3	TIIMIN KEHITYSVAIHEET – KOHTI HUIPPUTIIMIÄ.....	15
3.1	Tiimin kehitysvaiheet	15
3.2	Tavoitteena huipputiimi.....	19
4	TIIMIT JA MUUTOSVALMIUS.....	21
4.1	Miksi muutos vaatii muutosvalmiutta?.....	21
4.2	Mistä muutosvalmius muodostuu ja miten sitä luodaan?.....	23
4.2.1	Organisaation muutosvalmius.....	23
4.2.2	Yksilön muutosvalmius	24
4.2.3	Muutostarpeen luominen	25
4.2.4	Muutosviestintä muutosvalmiuden herättäjänä.....	27
4.2.5	Muutokseen osallistaminen, luottamus johtoon ja aiemmat muutoskokemukset.....	28
4.3	Muutosvastarinta ja siihen suhtautuminen	29
4.4	Muutosvalmiuden ylläpito	32
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	34
5.1	Tutkimuksen taustatiedot.....	34
5.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä.....	34
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen	35
5.4	Tulosten esittäminen.....	37
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	38
5.5.1	Tutkimuksen reliabiliteetti	38
5.5.2	Tutkimuksen validiteetti	39
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	40
6.1	Toimivan tiimin ominaisuudet.....	40

6.1.1	Tiimien perusominaisuudet.....	40
6.1.2	Tiimien sisäinen vuorovaikutus	42
6.1.3	Tiimien sisäinen yhteistyö	44
6.1.4	Tiimien tavoitteet	45
6.1.5	Tiimien ongelmanratkaisukyky	46
6.1.6	Tiimeissä koettu yhteisvastuu	47
6.1.7	Tiimien sisäinen luottamus	48
6.1.8	Tiimien tehokkuus	49
6.1.9	Tiimin toiminnan onnistumiset ja kehityskohteet.....	51
6.2	Tiimien muutosvalmius	52
6.2.1	Aiemmat muutoskokemukset.....	52
6.2.2	Muutoksien tarpeellisuus ja muutoksiin osallistaminen	53
6.2.3	Yksilön ja tiimin suhtautuminen muutokseen.....	54
6.2.4	Muutosvastarinta.....	56
6.2.5	Tiimien osaamistaso ja koulutustarve.....	56
6.3	Yhteenveto tutkimustuloksista	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	61
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	68
	Liite 1. Saatekirje	68
	Liite 2. Tutkimuskysymykset.....	69

1 JOHDANTO

Tiimityöskentely on nykypäivänä erittäin yleinen tapa tehdä työtä – nopea muutostahti ja entistä monipuolisemman osaamisen vaatiminen työelämässä ovat nostaneet tiimityöskentelyn monessa työpaikassa yksilösuorittamisen edelle. Tiimityöskentely onkin parhaimmillaan tehokas, joustava ja tuottava tapa tehdä työtä, kun monipuolista ja erilaista osaamista yhdistetään yhteisien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityön edut ovat siis työelämässä laajalti tunnistettuja ja siksi moni organisaatio onkin siirtynyt hyödyntämään sen tarjoamia monipuolisia mahdollisuuksia.

Vaikka tiimityöskentelystä onkin tullut eräänlainen työelämän trendi, eivät tiimit kuitenkaan muodostu tehokkaiksi ja toimiviksi itsestään. Onnistunut tiimityö ei siis ole itsensänselvyys, vaan sille on omat edellytyksensä ja vaatimuksensa, jotka organisaatiossa tulee tuntea ja tiedostaa, jotta tiimityöskentelyllä tavoitellut edut ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Mikäli todellisia tiimejä ei onnistuta muodostamaan, jäävät työskentelyn tulokset usein jopa aikaisempaa heikommiksi. Organisaatioissa onkin tärkeää tiedostaa, että tiimien kehitys on jatkuva prosessi, joka vaatii toimiakseen koko organisaation ja esimiehen jatkuvan tuen. Ei siis riitä, että tiimit on kertaalleen luotu, vaan niiden toiminnan kehittämiseen tulisi panostaa koko tiimin elinkaaren ajan. Ymmärtämällä tiimien kehitysvaiheita, sekä tiimityön toimivuuden perusominaisuuksia, voidaan tiimien toimivuutta organisaatioissa tukea ja kehittää entistä toimivammaksi ja tehokkaammaksi.

Tiimit toimivat nykypäivänä ympäristössä, jossa muutos on enemmän sääntö kuin poikkeus. Tällöin organisaation ja siinä toimivien tiimien kyky mukautua muutoksiin on välttämättömyys toiminnan jatkuvuuden ja tiimien kehityksen osalta. Avain onnistuneisiin muutosprosesseihin onkin luoda organisaatioon sellainen perusta, joka tukee muutosta ja sen toteuttamista. Muutosvalmiit tiimit luovat erinomaiset edellytykset menestyksekkäiden muutosprosessien läpiviemiseen organisaatiossa, tiimien kyetessä mukautumaan muutoksiin entistä nopeammin ja joustavammin menettämättä tehokkuuttaan.

Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksena eräälle julkisella sektorilla toimivalle organisaatiolle ja siinä toimivalle yksikölle, jossa on siirrytty tiimityöskentelyyn noin kaksi vuotta aikaisemmin. Tutkimus on toteutettu toimeksiantajan osalta nimettömänä, minkä johdosta tutkittavaa organisaatiota nimitetään opinnäytetyön osalta Organisaatio X:ksi ja

sen tiimityöskentelyyn siirtynyttä, tutkimuksen kohteena olevaa yksikköä, Yksikkö Y:ksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Organisaatio X:n ja sen Yksikössä Y työskentelevien tiimien toimivuuden sekä muutosvalmiuden nykytila. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset: kuinka hyvin tiimit toimivat ja millainen on niiden muutosvalmius. Tiimien toimivuutta tutkimalla, voidaan saada Organisaatio X:lle tietoa myös tiimien kehitysvaiheista. Kun selvitetään, mikä tiimien toiminnassa on hyvää ja mitkä asiat toiminnassa vaativat vielä kehittämistä, osataan organisaatiossa tulevaisuudessa keskittyä tiimityön kehittämisessä oikeisiin asioihin.

Tiimien toimivuuden tutkimisen lisäksi tärkeäksi teemaksi tunnistettiin tiimien muutosvalmiuden tarkastelu, sillä Organisaatio X:n toimialalla on odotettavissa lähitulevaisuudessa sellaisia merkittäviä muutoksia, joiden uskotaan vaikuttavan laajasti sen toimintaan. Jotta tiimejä voitaisiin valmistella tulevia, mahdollisesti mittaviakin muutoksia varten, nähtiin Organisaatio X:ssä tärkeänä selvittää, millainen on tiimien muutosvalmius tällä hetkellä. Ymmärtämällä tiimeissä olevaa muutosvalmiutta, voidaan tiimejä tukea entistä paremmin tuleviin muutoksiin valmistautumisessa. Tiimeissä olevaa muutosvalmiutta kehittämällä, pyritään takaamaan tiimien toimivuus muutoksien keskellä, luoden samalla vahvaa perustaa muutosprosessien onnistuneelle jalkauttamiselle organisaatioon.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan jo muodostettujen, pysyvien tiimien toimivuutta ja kehitysvaiheita tiimien näkökulmasta, eikä yksilötasolla tarkasteltuna. Näin ollen tiimien muodostaminen ja tiimiroolit on päätetty rajata tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ulkopuolelle, sillä niiden tarkastelu ei ole tutkimuksen tavoitteen kannalta oleellista. On kuitenkin tärkeää tiedostaa yksilöllisten ominaisuuksien ja persoonallisuuksien merkitys osana tiimin toimintaa ja sen muodostamista, vaikka niihin syventyminen onkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

2 TIIMIN PERUSASIAI

2.1 Mikä on tiimi?

Sana ”tiimi” on monelle meistä tuttu käsite, jonka voi kuulla lähes päivittäin varsin erilaisissa asiayhteyksissä käytettynä. Tiimiksi saatetaan arkipuheessa kutsua vaikkapa urheilujoukkuetta, pariskuntaa tai työparia, kun halutaan korostaa vallitsevaa yhteistyötä eri henkilöiden välillä. Ihmisten käsitykset tiimistä saattavatkin vaihdella merkittävästi jo pelkästään omien kokemusten myötä. Tiimejä koskevassa teoriassa tiimeihin liittyvät käsitteet on kuitenkin pyritty määrittelemään tarkasti, jolloin esimerkiksi sanat ”ryhmä” ja ”tiimi” sisältävät kumpikin täysin oman merkityksensä, vaikka ne arkikielessä usein sekoitetaankin toisiinsa. Jotta tiimien toimintaa ja kehitystä on mahdollista ymmärtää, on tärkeää ensin tiedostaa, mitä ominaisuuksia tiimeiltä todella vaaditaan, jotta niitä voidaan alkaa kutsua tiimeiksi.

2.2 Tiimimääritelmä

Katzenbachin ja Smithin luomaa tiimimääritelmää on kirjallisuudessa pidetty jo pitkään kattavimpana määritelmänä käsitteelle tiimi. Teoksessaan ”Tiimit ja tuloksekas yritys” Katzenbach ja Smith (1998) määrittelevät tiimin seuraavasti:

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan (Katzenbach & Smith 1998, 59).

Määritelmässään Katzenbach ja Smith korostavat erityisesti tiimissä esiintyvän suorituskorkeuden ja tiimin yhteisten, selkeiden tavoitteiden sekä päämäärän merkitystä. Juuri suorituskorkeus on tiimiksi muodostumisen kannalta Katzenbachin ja Smithin mukaan tärkein tekijä, sillä se muokkaa ryhmästä tiimin tiimin jäsenten pyrkiessä yhdessä tavoitteisiinsa sitoutuneina saavuttamaan oman päämääränsä. Ainoastaan kokoamalla yhteen pieni ryhmä ihmisiä ja ilmoittamalla heille heidän olevansa tiimi, ei vielä tee ryhmästä tiimiä, sillä tiimiksi muodostumiselle on omat edellytyksensä ja vaatimuksensa. (Katzenbach & Smith 1998, 66–67.)

2.2.1 Tiimin ja ryhmän eroavaisuudet

Jari Salmisen (2015) mukaan suurin ero tiimien ja muiden työyhteisöjen välillä näkyy organisaatiossa olemassa olevien valtasuhteiden ja tiimien itseohjautuvuuden perusteella. Salmisen mukaan tiimit toimivat itseohjautuvasti, eli tiimeissä tehdään yhdessä tiimin jäsenten kesken sen omaa toimintaa koskevia päätöksiä. Tällöin johdon tehtäväksi jää aiossa tiimiorganisaatiossa ainoastaan ohjata tiimien toimintaa tiimeille asetettavien tavoitteiden kautta, määrittää reunaehdot toiminnalle sekä päättää tiimien resursseista. Perinteisissä organisaatioissa päätöksenteko ja vastuu taas lepäävät yksin työryhmälle ylhäältä päin määrätyn esimiehen hartioilla, eikä ryhmällä itsellään. Tällaisessa organisaatiossa toimivaa työryhmää ei siis voida pitää tiiminä, koska ryhmälle ei muodostu yhteisvastuuta sen toiminnasta. (Salminen 2015, 24.)

Katzenbach ja Smith (1998) nimeävät selkeimmäksi eroksi tiimin ja ryhmän välille niiden suoritukset. Ryhmässä tukeudutaan suoritusten saavuttamisessa yksilöllisiin työpanoksiin, kun taas tiimissä tavoitellaan sellaista merkittävämpää vaikutusta, mitä ei olisi mahdollista saavuttaa yksilöllisissä tehtävissä. Tehokkaassa tiimissä tulokset ylittävätkin yksilösuorituksen summan. (Katzenbach & Smith 1998, 123.)

Valinta tiimityöskentelyn ja ryhmätyöskentelyyn siirtymisen välillä tulisi aina tehdä tietoisesti ja harkiten. Keskeisessä roolissa tätä valintaa tehtäessä on pohtia juuri tarvittavia suorituksia, eli riittävätkö yksilölliset saavutukset ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen vai tarvitaanko siihen kollektiivisia työtuloksia, taitoja sekä yhteisvastuuta. Mikäli yksilölliset saavutukset riittävät, voi työryhmä tässä tapauksessa olla oikea työskentelymalli. Esimerkiksi hierarkkisessa ympäristössä, jossa yksilövastuu on etusijalla, työryhmien toiminta on usein tehokasta ja toimivaa. Tällaisessa toimintaympäristössä tiimityöskentelyn sijasta työryhmät voidaan nähdä usein parempana ratkaisuna. (Katzenbach & Smith 1998, 104-105.) Tiimityöskentelyyn siirtyminen ei siis ole oletusarvo, vaan se on yksi huomioitava vaihtoehto muiden työskentelymuotojen rinnalla.

2.3 Toimivan tiimin ominaisuuksia

Jo Katzenbachin ja Smithin (1998, 59) tiimimääritelmästä käy ilmi ominaisuudet, joita tiimiltä vaaditaan, jotta se olisi hyvin toimiva, tiimimääritelmän täyttävä todellinen tiimi:

- Pieni koko
- Yhteinen päämäärä ja suoritustavoitteet
- Sitoutuneisuus
- Yhteinen toimintamalli ja pelisäännöt
- Yhteisvastuu

Edellä mainitut ominaisuudet myös Salminen (2015) mainitsee määritellessään niin kutsuttujen huipputiimien ominaisuuksia. Lisäksi hän nostaa näiden ominaisuuksien rinnalle keskeiseksi piirteeksi toimivan vuorovaikutuksen tiimin jäsenten välillä. (Salminen 2015, 49.) Perehtymällä tarkemmin näihin ominaisuuksiin, voidaan ymmärtää toimivaksi tiimiksi muodostumisen edellytyksiä.

2.3.1 Tiimin koko

Jotta tiimitoiminta voi onnistua, tulee tiimin olla kooltaan suhteellisen pieni, yleensä alle kymmenen henkilön kokoinen ryhmä. Tiimin minimikokona voidaan pitää noin 3-4 henkilöä. Mitä suuremmaksi tiimi kooltaan kasvaa, sitä vaikeammaksi kasvavat myös sen kohtaamat haasteet. Koon kasvaessa lisääntyvät usein esimerkiksi erilaiset tulkinnat muun muassa tiimin tavoitteista, päämääristä ja pelisäännöistä. Myös luottamuksen luominen kaikkien tiimin jäsenten välille vaatii luonnollisesti enemmän aikaa, mitä suuremmasta tiimistä on kyse. (Salminen 2015, 28.)

Huuskon (2007) mukaan tiimi on kooltaan tarpeeksi pieni, kun sen jäsenet ovat vielä tietoisia toisistaan ja toistensa osaamisista. Tällöin tiimi on niin sanotusti läpinäkyvä, jolloin sen jäsenet eivät voi piiloutua toiminnassaan toistensa taakse. Kun tiimin jäsenet ovat tietoisia toisistaan ja tekemisistään, vältetään tiimissä niin kutsuttu vapaamatkustaminen, eli omien töiden teettäminen tiimin muilla jäsenillä. Mikäli taas tiimi on kooltaan liian suuri, on riskinä niin kutsuttujen alaryhmien muodostuminen. (Huusko 2007, 67–68.)

2.3.2 Toisiaan täydentävät taidot

Toimivassa tiimissä on monipuolista, toisiaan täydentävää osaamista. Toisiaan täydentävillä taidoilla voidaan tiimitoiminnan osalta tarkoittaa joko koulutusta ja osaamista tai tiimirooleja ja sen jäsenten luontaisia ominaisuuksia. Kattavan tarkastelun kannalta olisi hyvä huomioida molemmat osatekijät, erityisesti tiimin muodostamisvaiheessa. Näiden osatekijöiden painotus voi kuitenkin vaihdella sen mukaan, rakennetaanko uutta organisaatiota tiimipohjaiseksi vai muodostetaanko tiimejä jo olemassa olevassa organisaatiossa tekemään aiemmin yksilötyönä toteutettuja tehtäviä. (Huusko 2007, 70.)

Tiimissä tulee Katzenbachin ja Smithin (1998, 136) mukaan olla nimenomaan työn tekemiseen liittyviä taitoja, jotka voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- 1) tekniset ja toiminnalliset taidot
- 2) ongelmanratkaisutaidot
- 3) vuorovaikutustaidot

Tiimiin tulisi löytää oikeassa suhteessa jäseniä, joilla on jo olemassa tarvittavat taidot sekä jäseniä, joiden taitoja voidaan kehittää tiimin toiminnan aikana. Yleinen harhaluulo on, että jollei tiimiin saada heti alkuvaiheessa osaamiseltaan juuri oikeanlaista ihmisjoukkoa, ei tiimistä voi enää tulla tehokasta ja toimivaa tiimiä. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä omaa osaamistaan voi kehittää vielä tiimissä, mikäli tiimi ja sen vetäjä ovat valmiita tukemaan sen jäseniä kehitysprosessissa. (Katzenbach & Smith 1998, 136–137.)

2.3.3 Päämäärä ja suoritustavoitteet

Tiimi ei ole todellinen tiimi ilman yhteistä päämäärää sekä lähiajan suoritustavoitteita. Päämäärä on usein strategiasta johdettu, pitkän aikavälin tavoite, joka luo tiimin toiminnalle suuntaviivat, antaa tiimin jäsenille suoritustarmoa sekä edistää jäsenten sitoutumista toimintaan. Parhaimmat tiimit käyttävät valtavasti aikaa sellaisen päämäärän löytämiseen, joka kuuluu niille niin yhdessä, kuin yksilöinäkin. Kun mielekäs päämäärä löytyy, motivoi se tiimiä eteenpäin ja kannustaa sitä ylimääräisiin ponnistuksiin. Ei riitä, että päämäärä on kertaalleen laadittu, vaan siitä on pidettävä jatkuvasti huolta ja sen tutkiskelu tiimissä tulisi olla loppumatonta. (Katzenbach & Smith 1998, 64–66.)

Selkeät suoritustavoitteet ovat Katzenbachin ja Smithin (1998) mukaan olennainen osa tiimin päämäärää. Kun päämäärän antamat laajat suuntaviivat muutetaan yksityiskohtaisiksi ja mitattavissa oleviksi suoritustavoitteiksi, antaa se tiimeille vahvan ja konkreettisen kiinnostuksen johon pyrkiä. Esimerkkinä suoritustavoitteesta voi olla vaikkapa uuden tuotteen lanseeraus puolta tavallista lyhyemmässä ajassa tai kustannusten alentaminen tietyllä prosentilla. (Katzenbach & Smith 1998, 66–67.) Olennaista on, että tavoitteet ovat sellaisia, joihin tiimin jäsenet voivat oikeasti toiminnallaan vaikuttaa (Huusko 2007, 83).

Yksityiskohtaiset ja ennen kaikkea mitattavat suoritustavoitteet auttavat tiimiä pitämään mielessä tulosten saavuttamisen. Suoritustavoitteista johdetuilla mittareilla voidaan helposti arvioida, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy ja missä vaiheessa prosessia tiimissä ollaan menossa. Suoritustavoitteiden kautta tiimeillä on mahdollista saavuttaa pieniä voittoja kavutessaan kohti päämääräänsä, mikä myös kasvattaa sen jäsenten sitoutumista tiimiin. Hyvät suoritustavoitteet ovat mukaansatempaavia ja niiden ansiosta jäsenet sitoutuvat näyttämään kykynsä tiiminä. (Katzenbach & Smith 1998, 68–69.)

2.3.4 Tiimin toimintamalli ja pelisäännöt

Vaikka tiimitoiminnassa keskeisessä osassa on hyvän tiimihengen muodostaminen ja sen ylläpito, on myös muistettava, että tiimitoiminnan on oltava luonteeltaan myös kurinalaista. Ilman tavoitteellisuutta ja yhteisiä toimintamalleja seurauksena on usein tiimin jäsenten turhautumista ja sen myötä tehotonta työaikaa. Vaikka kuri ja järjestys mielletään usein epämiellyttävinä asioina, on niiden tarkoituksena kuitenkin edistää tiimin toimintaa, sulkematta pois hyvää meininkiä ja huumoria, jotka auttavat tiimiä selviytymään eteenpäin kovankin paineen alla. (Salminen 2015, 53.)

Koska tiimitoiminnassa kuri ja järjestys eivät tule ylhäältä määrättyinä, tarkoituksena on, että tiimi laatii itselleen omat toimintamallinsa ja pelisääntönsä. Pelisäännöt voidaan tarvittaessa laatia myös yhdessä sen henkilön kanssa, jolle tiimitoiminnasta raportoidaan. (Huusko 2007, 85.) Mitä tinkimättömämmin tiimi pelisääntöjään noudattaa, sitä selkeämmin ne näkyvät tiimin kasvaneena tehokkuutena. On tärkeää, että tiimissä laadittuja pelisääntöjä kerrataan ja että niiden noudattamista valvotaan yhdessä koko tiimin kesken. (Salminen 2015, 56.)

2.3.5 Yhteisvastuu ja tiimin sisäinen luottamus

Tiimi ei ole todellinen tiimi, ennen kuin se myös tuntee vastuuta itsestään tiiminä. Tämä yhteisvastuu liittyy lupauksiin, joita annetaan niin itselle kuin muille tiimin jäsenille tiimin toimintaan liittyen. Annetut lupaukset tukevat tiimin toiminnassa kahta keskeistä osa-aluetta: sitoutumista ja luottamusta. Kun lupaamme ottaa vastuun tiimin tavoitteiden saavuttamisesta, ansaitsemme samalla oikeuden esittää omat näkemyksemme tiimin toimintaan liittyvistä asioista sekä saada niistä oikeudenmukaista ja rakentavaa palautetta. (Katzenbach & Smith 1998, 76.) Huusko nimittää muodostunutta yhteisvastuuta kollektiiviseksi vastuuksi, jolla tarkoitetaan sekä tiimin jäsenten välistä kollektiivisuutta, että tiimin ja työnantajan välistä kollektiivisuutta. Yhteisvastuun lähtökohtana on, että tiimille annetaan mielekäs tehtäväkokonaisuus, jonka sisällä tapahtuu tehtävien ja vastuiden jakaminen. Tuotetusta lopputuloksesta tiimi vastaa yhdessä työantajalle. (Huusko 2007, 86–87.)

Yhteisvastuuta ja luottamusta ei saada aikaan pakottamalla, vaan ne kehittyvät ja kasvavat tiimitoiminnan mukana. Kun tiimit ponnistelevat yhdessä saavuttaakseen tavoitteensa ja päämääränsä, luottamus ja sitoutuminen tulevat yleensä luonnostaan mukaan, jolloin vastuu toiminnasta kannetaan niin yksilöinä kuin tiiminäkin. Vastuuta voidaan pitää päämäärän ja toimintamallin koetinkivenä: ryhmät joissa ei ole asetettu yhteistä päämäärää eikä yhteistä toimintamallia eivät myöskään kasva todellisiksi tiimeiksi, jolloin yhteisvastuuta ei tiimissä synny. (Katzenbach & Smith 1998, 76.)

2.3.6 Tiimin sisäinen vuorovaikutus

Tiimityöskentelyssä olennaista on toisten tiimin jäsenten kanssa yhteydessä ja vuorovaikutuksessa oleminen, mikä tapahtuu arjessa erilaisten kohtaamisten kautta. Toimivan tiimityöskentelyn ehdottomana edellytyksenä on avoimen keskustelukulttuurin luominen tiimin jäsenten välille (Mäkisalo 2003, 93.) Onkin tärkeää tiedostaa, että avoimessa keskustelukulttuurissa tavoitteena ei suinkaan ole jatkuvasti olla samaa mieltä muiden tiimin jäsenten kanssa, vaan eri mieltä oleminen voidaan nähdä tiimissä oppimisen mahdollisuutena. Erilaisia näkökulmia ja toimintatapoja esiin tuomalla, tiimin jäsenet voivat oppia toinen toisiltaan ja siten kehittää tiiminsä toimintaa eteenpäin. Hyvin toimivassa tiimissä vaikeita asioita ei niin sanotusti lakaista maton alle, vaan niistä uskalletaan keskustella

yhdessä. Jos näin ei tapahdu, eikä avointa keskustelukulttuuria synny tiimin jäsenten välille, rajoittuu keskustelu tiimissä helposti ainoastaan sen arvojen, tavoitteiden sekä yleisten periaatteiden pohtimiseksi. Tällöin tiimin toiminnan kannalta olennaisimpia, konkreettisia asioita ei käsitellä. (Mäkisalo 2003, 94.)

Uudenlaisia haasteita tiimin jäsenten väliselle vuorovaikutukselle ja sen kehittämiseksi syntyy etätiimeissä, joissa työskentely ei tapahdu enää aina fyysisesti samassa tilassa. Harvard Business Review'n julkaisussa (2016) todetaan nykypäivän tiimien poikkeavan selvästi ominaisuuksiltaan niin sanotun menneen ajan tiimeistä, joissa etätönnön mahdollisuutta ei tunnettu laisinkaan. Nykyään tiimit ovatkin tekniikan kehityksen myötä entistä monimuotoisempia, hajaantuneempia, digitaalisempia sekä dynaamisempia kuin tiimit aikoinaan ovat olleet. Nämä uudenlaiset etätiimit vaativat luonnollisesti myös uusia tapoja tukea tiimiksi kasvamista ja kehittymistä, myös tiimissä olevien vuorovaikutussuhteiden osalta. (Haas & Mortensen 2016.)

Psykologi Aku Kopakkalan mukaan etänä toimivien tiimien vuorovaikutus on usein kaipaavaa, jolloin suurin osa tiedosta, jota tiimin jäsenet kaipaavat toisistaan, perustuu ainoastaan esimerkiksi sähköpostin rivien välistä pääteltyihin tulkintoihin. Tällöin viestinnän sävyt ja painotukset ovat täysin tiimin jäsenten oman mielikuvituksen varassa. Jotta etänä työskentelevä tiimi voisi Kopakkalan mukaan toimia hyvin, sen olisi hyvä kokoontua välillä myös kasvotusten. Tällöin viestien tulkinta on jatkossa helpompaa, kun jäsenet tuntevat toisensa paremmin. (Kopakkala 2005, 34). Tutkimuksien mukaan alle 20 prosenttia etätiimeistä saa koulutusta tehokkaaseen tiimityöskentelyyn, minkä seurauksena noin 25 prosenttia etätiimeistä ei saavuta niille asetettuja tavoitteita. (Lepsinger & DeRosa 2015, 2).

3 TIIMIN KEHITYSVAIHEET – KOHTI HUIPPUTIIMIÄ

3.1 Tiimin kehitysvaiheet

Kun perusominaisuudet ovat tiimissä kunnossa, on tiimillä mahdollisuus kehittyä toiminnassaan. Tiimiksi kehittyminen tapahtuu useiden eri kehitysvaiheiden kautta, joista on olemassa monia erilaisia näkemyksiä ja teorioita. Yhteistä näille teorioille kuitenkin on, ettei tiimien kehitys ole aina suoraviivaista, vaan tiimit saattavat olemassa olonsa aikana kulkea eri kehitysvaiheiden kautta useitakin kertoja (Salminen 2015, 77). On myös mahdollista, että tiimien kehitys saattaa pysähtyä tietyllä tasolle pitkäksi aikaa. Erityisesti pitkäaikaiset tiimit käyvät kehityksessään useasti läpi eri vaiheita, pystyäkseen vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin. (Salminen 2015, 77.) Muutokset vaikuttavat tiimin kehitykseen, joko pysäyttäen sen toistaiseksi tai viemällä tiimiä kehityksessä taakse- tai eteenpäin.

Bruce Tuckmanin jo vuonna 1965 kehittämän ja tutkijoiden yleisesti hyväksymän teorian mukaan ryhmän kehittyminen tiimiksi tapahtuu viiden eri kehitysvaiheen kautta, joita ovat: Forming (Perustamisvaihe), Storming (Myrskyvaihe), Norming (Oppimisvaihe), Performing (Suoritusvaihe) sekä Adjourning (Hajoamisvaihe). (Kopakkala 2005, 48–51.)



KUVIO 1. Tiimin kehitysvaiheet Tuckmanin mukaan (Kopakkala 2005, 29)

Muun muassa Salminen (2015, 69–77) ja Kopakkala (2005, 48–51) ovat pyrkineet avaamaan näitä kehitysvaiheita ja niihin kuuluvia ominaispiirteitä tarkemmin, jotta tiimin toimintaa ja kehitystä olisi helpompi ymmärtää.

Perustamisvaihe (Forming)

Ensimmäisessä vaiheessa, eli tiimin perustamisvaiheessa, kootaan pieni joukko ihmisiä yhteen tietyn päämäärään saavuttamista varten. Ryhmän jäsenet aloittavat prosessin, jonka aikana he oppivat tuntemaan toisensa, tiimin tavoitteet sekä oman roolinsa tiimissä.

Perustamisvaiheessa opetellaan työskentelemään erilaisten tiimin jäsenten kanssa, minkä takia jäsenet käyttäytyvät usein hieman varovasti ja muodollisesti toisiaan kohtaan. Innostuneisuutta on kuitenkin ilmassa ja odotukset tiimiä kohtaan ovat usein korkealla. Perustamisvaiheessa yhdenmukainen käsitys tiimin tavoitteista ei vielä ole kehittynyt, vaikka jonkinlainen käsitys päämäärästä saattaa olla. (Salminen 2015, 69–70; Kopakkala 2005, 49.)

Myrskyvaihe (Storming)

Perustamisvaihetta seuraa myrskyvaihe, jossa tiimin jäsenet oppivat vähitellen tuntemaan toisiaan paremmin. Tiimissä työskentely vahvistaa vähitellen jäsenten sitoutumista toisiinsa ja koko tiimiin. Tässä vaiheessa kehitystä alkaa usein ilmetä erilaisia ristiriitoja, risteäviä tavoitteita tai jopa suoranaista valtataistelua, jotka ovat usein seurausta erilaisista käsityksistä tiimin tavoitteista sekä syvällisen luottamuksen puutteesta. Tällöin tiimiläisten huomio kiinnittyy usein enemmän jäsenten erilaisuuteen, kuin heitä yhdistäviin tekijöihin. Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet alkavat soveltaa omia työtapojaan tiimityöhön ja vieraskoreus karisee pois. Erilaisia mielipiteitä nousee esiin ja keskustelu saattaa olla jopa hieman sekavaa, sillä tiimin jäsenet eivät vielä tunne toistensa vuorovaikutus- ja päätöksentekotapoja. Tiimissä ilmenee klikkiytymistä, mikä saattaa aiheuttaa ärtymystä ja turhautumista tiimiläisten kesken. Tässä vaiheessa jotkut tiimin jäsenet saattavat eristäytyä tiimistä, fyysisesti tai henkisesti. Myrskyvaiheen myllerryksestä huolimatta, se on kuitenkin erittäin tarpeellinen kehitysvaihe tiimin kasvun kannalta, sillä sen myötä tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin sekä työstävätkin yhdessä yhteistä päämääräänsä. Kun yhteistyötaidot ja avoin keskustelu tiimissä kehittyvät, tiimin keskinäinen sitoutuminen vahvistuu ja mahdollisuus siirtyä seuraavaan kehitysvaiheeseen paranee. (Salminen 2015, 71–72; Kopakkala 2005, 49.)

Oppimisvaihe (Norming)

Kun tiimi pääsee myrskyvaiheesta eteenpäin, on seuraavana vuorossa oppimisvaihe. Tässä vaiheessa toiminta lähtee yleensä vauhdikkaasti kehittymään, yhteistyösuhteet vahvistuvat ja yhteinen käsitys tiimin tavoitteista selkeytyy. Luottamus tiimin jäsenten välillä on kasvanut ja vuorovaikutus kehittyä asteittain, jolloin jäsenet jakavat avoimesti näkemyksiään ilman tuomitsemisen pelkoa. Tiimi osaa myös jo ratkaista joitakin ristiriitoja rakentavalla tavalla. Lisäksi tiimin jäsenet alkavat tunnustaa samankaltaisuuksia toisissaan. He myös ymmärtävät, että tiimin voima syntyy yhteistyöstä ja että yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii jokaisen panosta. Näin ollen ”me”-ajattelu alkaa pikkuhiljaa

syryttää ”minä”- ajattelun. Tällöin tiimille kehittyy oma identiteettinsä ja tiimihenki vahvistuu. Joskus tässä vaiheessa kehitystä tiimin jäsenet keskittyvät niin vahvasti hauskapitoon keskenään, että jopa yhteiset tavoitteet saattavat unohtua. (Salminen 2015, 74; Kopakkala 2005, 50.)

Salminen on jakanut Tuckmanin teorian viidennen vaiheen, eli suoritusvaiheen (Performing) kahteen osaan: tavanomaiseen suoritusvaiheeseen sekä huipputiimivaiheeseen.

Suoritusvaihe (Performing)

Suoritusvaiheessa tiimi tekee jo hyvää yhteistyötä ja sen suoritustaso on korkea. Tiimi osaa myös ratkaista jo mahdolliset ristiriitatilanteet. Suoritusvaiheessa ihmissuhdeasiat ja työnjakoon liittyvät kysymykset on suurilta osin jo ratkaistu. Tiimi kokee jo yhteisvastuuta toiminnastaan ja sen ilmapiiri on neuvokas ja avoin. Usein tiimit kehittyvät vain suoritusvaiheeseen, sillä tiimeiltä ei aina odoteta huippusuorituksia tai tiheät tiimiä koskevat muutokset saattavat estää sitä kehittymästä enää eteenpäin. (Salminen 2015, 75; Kopakkala 2005, 51.)

Huipputiimivaihe

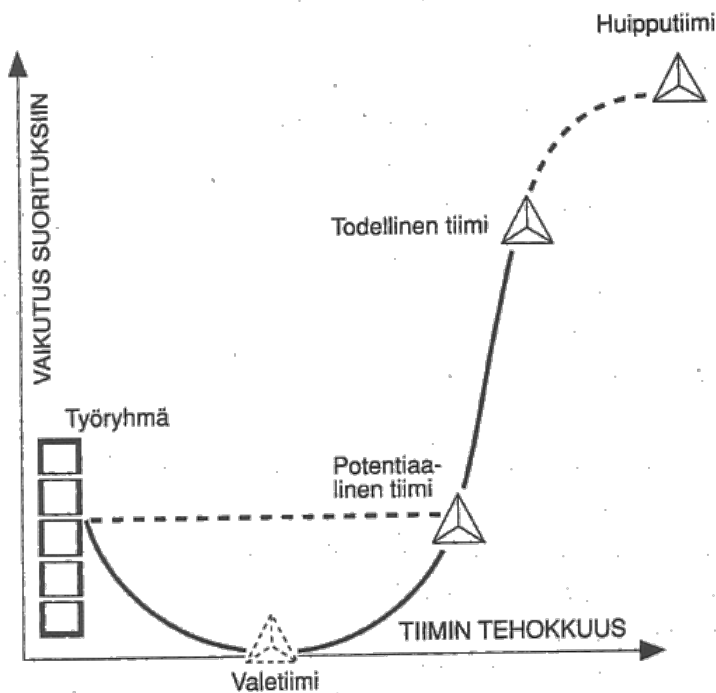
Jotkut tiimit taas pystyvät saavuttamaan huipputiimivaiheen, jossa tiimi toimii itseohjautuvasti, käytännöllisesti ja erittäin tuottavasti. Huipputiimin toiminnan painopiste on tasapainoisesti sekä tiimin toimintatavoissa, että sen tuloksissa. Huipputiimissä työskentely on sujuvaa ilman tarpeettomia konflikteja ja jäsenten erilaiset mielipiteet osataan nähdä rikkautena päätöksenteossa. Huipputiimissä jäsenten motivaatiotaso on korkea ja syväosaaminen tiimissä kehittyy, kun jokainen pääsee toteuttamaan omia vahvuuksiaan. Jos jonkun tiimin jäsenen motivaatiotaso laskee tilapäisesti, auttaa muu tiimi tätä jatkamaan eteenpäin. Huipputiimivaiheessa tiimi ei pysähdy kehityksessä paikalleen niin sanotusti ihmettelemään omaa osaamistaan, vaan tiimi hakee jatkuvasti parempia tapoja hyödyntää voimavarojaan. (Salminen 2015, 76–77.)

Hajoamisvaihe (Adjourning)

Tuckmanin luoma kehitysmalli koostui alun perin ainoastaan sen neljästä ensimmäisestä vaiheesta, mutta sitä kritisoitiin siitä, ettei siinä oltu huomioitu lainkaan ryhmän lopettamisvaihetta. Tuckman arvioikin malliaan vuonna 1977 uudelleen yhdessä M. A. Jensenin kanssa, jolloin lopetusvaihe lisättiin mukaan teoriaan. Tämä viides vaihe kuvaa tiimin

päätekohtaa, jota kutsutaan tiimin hajoamisvaiheeksi (Adjourning). Hajoamisvaihe saavutetaan, kun tiimi on saavuttanut päämääränsä tai sen jäseniä siirtyy uusiin tehtäviin. Tiimin toiminta voi loppua myös ulkoisista muutoksista johtuen, esimerkiksi silloin, kun johtamismalli organisaatiossa muuttuu. (Salminen 2015 77; Kopakkala 2005, 51.)

Katzenbach ja Smith (1998) kuvaavat tiimien kehitystä niin kutsutun tiimin suorituskäyrän kautta, joka muodostuu viidestä eri vaiheesta, kuten Tuckmaninkin teoria. Merkittävin ero Katzenbachin ja Smithin teoriassa Tuckmanin teoriaan nähden on niin kutsuttu valetiiimi-vaihe, jossa ryhmää kutsutaan tiimiksi, vaikka sitä ei kehitetä toimimaan tiimimäisesti. Valetiiimissä toiminta on yksilökeskeistä eikä todelliseen yhteistyöhön ja kollektiivisiin suorituksiin edes pyritä. Valetiiimillä ei myöskään ole yhteistä toimintamallia ja päämäärää. Valetiiimit ovat suoritusmielessä kaikkein heikoimpia ryhmiä, sillä niissä syntynyt kokonaisuus on vähemmän kuin yksilösuoritusten mahdollinen summa. (Katzenbach & Smith 1998, 107.)



KUVIO 2. Tiimin suorituskäyrä (Katzenbach & Smith 1998, 101)

Valetiiimien syntymisen taustalla voi olla esimerkiksi johdon äkillinen innostuminen tiimitoiminnasta, jolloin panostaminen tiimien kehittämiseen ei ole ollut riittävää. Toinen mahdollinen syy valetiiimin syntymiselle voi olla se, ettei työryhmä itse onnistu toimimaan tiiminä, vaikka lähtökohdat tiimitoiminnalle olisivatkin suotuisat. Taustalla tähän

kehityksen epäonnistumiseen voi olla se, ettei työryhmä panosta itse tarpeeksi tiimin kehittämiseen, esimerkiksi tiimissä esiintyvän muutosvastarinnan vuoksi. Kolmas mahdollinen syy valettiimiksi kehittymiselle voi yksinkertaisesti olla se, etteivät ryhmän jäsenet ymmärrä tiimitoiminnan hyötyjä ja lainalaisuuksia. (Katzenbach & Smith 1998, 107–108.)

3.2 Tavoitteena huipputiimi

Miksi jotkut tiimit sitten toimivat niin paljon paremmin kuin toiset ja mitkä tekijät erottavat huipputiimit tavallisista, suorittavista tiimeistä? The New York Timesin artikkelissa (2016) kerrotaan, kuinka kansainvälinen teknologiayritys Google päätti selvittää vastauksen näihin kysymyksiin tutkimalla omien tiimiensä toimintaa. Tutkimuksessa tarkasteltiin 180 tiimiä, joista tutkijat yrittivät löytää kaavan, joka yhdisti menestyksekkäitä tiimejä. Toisinkuin oli odotettavissa, tutkimuksessa ei havaittu, että yhdistelmä tietynlaisia persoonallisuuksia, taustoja ja taitoja olisi ollut ratkaiseva tekijä menestyksekkään tiimin muodostumisen kannalta. Sen sijaan tutkijat havaitsivat, että avain menestyksekkääseen tiimitoimintaan löytyikin tiimien toimintamalleista. (Duhigg 2016.)

Huipputiimejä yhdisti tutkimuksen mukaan kaksi tekijää: puheenvuorojen tasaväkinen jakautuminen ja sen jäsenten keskimääräistä korkeampi sosiaalinen havaintokyky. Sosiaalisella havaintokyvyllä tarkoitetaan kykyä aistia toisten ihmisten tuntemuksia perustuen äänensävyyn, ilmeisiin ja muihin ei-verbaalisiin vihjeisiin. Puheenvuorojen tasaväkisellä jakaantumisella viitattiin siihen, että huipputiimeissä tiimin jäsenet puhuivat keskenään päivän aikana suurin piirtein saman verran, minkä myötä älykkyys kasvoi näissä tiimeissä korkeammaksi kuin tiimeissä, joissa äänessä oli vain yksi henkilö. (Duhigg 2016.)

Menestyksekkäissä tiimeissä jäsenet siis tunnistivat toistensa tuntemukset keskimääräistä paremmin ja antoivat jokaiselle tilaa puhua ja jakaa näkemyksensä. Sosiaalista havaintokyky voidaan pitää tärkeänä, sillä se miten tulkitsemme toisten käyttäytymistä, vaikuttaa merkittävästi siihen, miten itse käyttäydymme toisia kohtaan. Tämä taas vuorostaan vaikuttaa siihen, millaista kohtelua saamme itse sen myötä osaksemme. (Kopakkala 2005, 24.) Tiimeissä ilmenevällä sosiaalisella herkkyydellä voidaan katsoa olevan merkittävä rooli tiimin sisäisen vuorovaikutuksen, ja sitä kautta koko tiimin kehittymisen osalta.

Tutkimukset osoittavat, että tiimissä olevat tiimityöskentelytaidot, joilla tarkoitetaan tiimin jäsenten jakamaa ymmärrystä siitä, kuinka työskennellä yhdessä tehokkaasti, vaikuttavat merkittävästi tiimin suorituskykyyn sekä tiimin tyytyväisyyteen. Kun tiimityöskentelytaidot ovat korkealla tasolla, tiimin jäsenet sitoutuvat tiimiin ja sen kehittämiseen, mikä taas parantaa tiimin suorituskykyä ja sen jäsenten tyytyväisyyttä tiimin toimintaan. (Guchaita, Leib & Tewsb 2016, 301, 311.) Useat tutkimukset viittaavat siihen, että tiimityöskentelytaitoja voidaan pitää tiimin tehokkuuden kannalta merkittävimpinä taitoina, kuin tiimissä olevaa muuta teknistä tietämystä ja osaamista. Perinteisesti työnantajien tarjoamat koulutukset liittyvät usein juuri työn tekniseen osaamiseen, vaikka huomionarvoista tehokkuuden kannalta olisikin sen sijaan painottaa tiimiorganisaatiossa myös tiimityötaitojen kehittämistä (Guchaita, ym. 2016, 311-312.) Parhaan mahdollisen tiimityöskentelijän ominaisuuksina voidaan pitää nöyryyttä, nälkää eli tavoitteellisuutta ja sosiaalista älykkyyttä, eli herkkyyttä, joita kaikkia on mahdollista kehittää muun muassa erilaisten koulutusten avulla (Lencioni 2016, 173-176).

4 TIIMIT JA MUUTOSVALMIUS

Tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan vaikuttavat siihen, miten he omalla käytöksellään tukevat muutosta. Muutosvalmius on muutosanne, jolla on merkittävä vaikutus muutosprosessin toteutumiseen ja siinä onnistumiseen. Onkin havaittu, että muutokseen sitoutumisen ja yhteistyön välillä on positiivinen yhteys (Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky 2007), mikä osaltaan korostaa myös tiimityöskentelyn ja muutosvalmiuden välistä yhteyttä. Muun muassa Kurt Lewin on tutkinut tiimien ja muutoksien välistä yhteyttä ja todennut ryhmien ja tiimien edistävän muutoksien hyväksymistä ja siihen sopeutumista organisaatiossa (Tampereen yliopisto n.d). Toimivaa tiimityöskentelyä voidaankin pitää hyvänä perustana muutosvalmiuden luomiselle ja siten myös menestyksekkäiden muutosprosessien toteuttamiselle.

Tiimit elävät jatkuvassa muutoksessa, joten perehtymällä muutosvalmiuden teoriaan, voidaan saada arvokasta tietoa myös tiimin toimivuuteen liittyen ja sen myötä kehittää tiimejä entistä joustavimmiksi ja avoimemmiksi muutokselle. Huomioitavaa on, että myös itsessään tiimityöskentelyyn siirtyminen on muutos, joka vaatii tiimin jäseniltä valmiuksia kohdata sekä yksilönä, että tiiminä yhteistyön ja tiimityöskentelyn mukanaan tuomat haasteet.

4.1 Miksi muutos vaatii muutosvalmiutta?

Ennen muutosvalmiuden määrittelemistä on hyvä tarkentaa, mitä itse muutoksella oikein tarkoitetaan. Organisaatiomuutoksista puhuttaessa, tarkoitetaan organisaation toimintatapojen uudistamista, mihin liittyy usein joistain toimintatavoista luopumista sekä uusien toimintatapojen opettelua ja sisäistämistä. Muutoksilla pyritään esimerkiksi parantamaan organisaation kilpailukykyä, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin tai turvaamaan organisaation olemassaolo tulevaisuudessa. Työntekijän näkökulmasta nämä muutokset näkyvät usein tilanteena, jossa arkipäivän tapa tehdä työtä muuttuu (Työterveyslaitos: Organisaatiomuutos n.d.)

Markkinoiden kova kilpailu pakottaa yritykset ja organisaatiot etsimään jatkuvasti uusia tapoja tehostaa toimintaansa, mikä johtaa usein alati toistuviin organisaatiomuutoksiin sekä erilaisiin prosessien tehostamisprojekteihin. Puhuttaessa muutoksista, ei siis enää

tarkoiteta ainoastaan yksittäisistä muutoshankkeita, vaan muutosta voidaan pitää nyky-päivänä organisaatioiden olennaisena ja pysyvänä ominaisuutena. Tämä nopea ja jatkuva muutosten tahti vaatii organisaatioilta ja sen henkilöstöltä uudenlaista kykyä sopeutua ja mukautua muutoksiin. (Salminen, 2015, 93.) Myös julkisella sektorilla muutospaineet ovat valtavat, muun muassa kustannustehokkuusvaatimusten, aluehallinto- ja soteuudis-tuksen sekä kunnallislain muutoksien myötä. Muutoksia on siis organisaatioissa pakko tehdä, vaikka niihin liittyy usein paljon epätietoisuutta. Vaikka monet tekijät julkisella sektorilla tulevat annettuina, on muutoksien osalta kuitenkin paljon asioita, joihin orga-nisaatiossa pystytään itse vaikuttamaan. Tärkeää on pyrkiä ennakoimaan ja arvioimaan toimintaympäristön muutoksia ja varautua muutoksiin kasvattamalla organisaation muu-toskyvykkyyttä, eli muutosvalmiutta. (Kuisma 2013.)

Organisaatiomuutoksia laajalti tutkineen John P. Kotterin mukaan jopa 70 prosenttia ta-pauksista, joissa organisaatio on selkeästi ollut suurien muutosten tarpeessa, ei muutoksia saatu täysimittaisena käyntiin tai muutoshanke epäonnistui kokonaan. Liika kiirehtiminen muutosprosessin alkuvaiheessa johtaa usein kasaantuneiden vaikeuksien myötä koko muutoshankkeen kariutumiseen. Siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millai-selta pohjalta organisaatiossa lähdetään mukaan muutosprosessiin (Kotter 2009, esipuhe 6–7.)

Jokainen ihminen suhtautuu muutokseen omalla tavallaan: toisille se tuo mukanaan iloa, kun taas toinen kokee osaltaan muutoksesta suurta stressiä. Näitä erilaisia suhtautumista-poja muutosta kohtaan kutsutaan muutosasenteiksi. Muutosasenteet on kirjallisuudessa jaoteltu pääasiassa negatiivisiin ja positiivisiin asenteisiin, joista ehkä tunnetuimmat, ja myös eniten tutkituimmat, muutosasenteet ovat muutosvalmius ja muutosvastarinta. Näi-den lisäksi muutosasenteita ovat myös muun muassa kyynisyys, sitoutuminen, avoimuus, muutoksen hyväksyminen, muutoksessa jaksaminen ja muutokseen sopeutuminen. (Bouckennooghe 2010, 503.) Muutosvalmius liitetään useissa tutkimuksissa Kurt Lewinin (1952, 225) tunnetun kolmiosaisen muutosprosessimallin (unfreezing, moving, freezing) ensimmäiseen vaiheeseen, eli niin kutsuttuun muutoksen sulattamisvaiheeseen, minkä tarkoituksena on valmistella ja motivoida yksilöä tulevaan muutokseen.

Lewinin teorian sulattamisvaiheeseen viitaten, Salminen (2015) toteaaakin, ettei muutok-sen hyväksymisprosessin, eli sulattamisen, etenemisellä ole eroa yksilön ja tiimin välillä, vaiheiden ollessa molemmista näkökulmista tarkasteltuina samat. Tiimissä tapahtuva

muutoksen hyväksyntä alkaa muutostarpeen tiedostamisesta. Kun muutostarve tai –vaatimus on tiedostettu tiimissä tai yksilötasolla, alkaa muutoksen hahmottaminen, sisäistäminen ja työstäminen, joka etenee usein seuraavien vaiheiden kautta: muutoksen tiedostaminen, muutoksen kieltäminen, muutoksen merkityksen vähättely, suuttuminen tai lamaantuminen, rauhoittuminen, informaation keruu, uuden informaation tulkinta, muutoksen vaikutuksen arviointi ja päätöksenteko. Tämä muutoksien käsittelyprosessi vie aina aikaa niin yksilö kuin tiimitasolla, vaatien runsaasti myös psyykkistä työtä, mikä osaltaan kuluttaa tiimin jäsenten toimintaenergiaa heikentäen samalla tiimin suorituskykyä. (Salminen 2015, 95–97.)

Mitä muutosvalmiimpi tiimi on, sitä nopeammin ja joustavammin se pystyy käsittelemään ja hyväksymään kohtaamansa muutokset, säilyttäen samalla toimintansa tehokkuuden. Tutkimuksissa onkin todettu, että mitä muutosvalmiimpi organisaatio on, sitä enemmän henkilöstö tukee toiminnallaan muutosta, jopa ylittäen oman työnsä vaatavuustason ja sille asetetut odotukset. Tällöin organisaation tehokkuus ja tulokset voivat parantua muutosprosessien myötä. Tämä muutosvalmiuden mukana kasvava tehokkuus näkyy erityisesti niiden henkilöiden osalta, jotka kokevat pääsevänsä, eivätkä joutuvansa mukaan muutokseen. Henkilöt, jotka kokevat pääsevänsä mukaan muutokseen, työskentelevät nimittäin aktiivisemmin yhteistyössä muiden organisaation jäsenten kanssa, kannustaen myös heitä osallistumaan muutokseen. (Weiner 2009.) Muutokseen positiivisesti suhtautuvat, muutosvalmiit yksilöt voivat siis lisätä yhteistyötä tiimissään kannustaen ja osallistaen muita tiimin jäseniä mukaan muutoshankkeisiin.

4.2 Mistä muutosvalmius muodostuu ja miten sitä luodaan?

4.2.1 Organisaation muutosvalmius

Muutosvalmiudesta puhuttaessa voidaan tarkoittaa joko yksilön tai organisaation muutosvalmiutta, jotka poikkeavat käsitteinä hieman toisistaan. Organisaation muutosvalmiutta tarkasteltaessa keskitytään muutosvalmiuden tarkasteluun laajemmin, koko organisaation näkökulmasta. Tällöin puhutaan siitä, onko organisaatio valmis käymään läpi muutosprosessin ja tukevatko organisaatiokulttuuri, organisaation rakenne ja strategia suunniteltua muutosta. (Weiner 2009.)

Julkisella sektorilla toimivalla organisaatiolla voidaan nähdä olevan omat erityispiir-

teensä ja haasteensa organisaation muutosvalmiuden luomisessa. Julkisen sektorin muutosprosesseihin liittyy aina erityisiä haasteita, sillä muutoksesta huolimatta sen on ylläpidettävä tiettyjä standardeja ja toimenpiteitä, jotka takaavat sen tuottamien voittoja tavoittelemattomien, laajalle asiakaskunnalle suunnattujen palvelujen laadun. Tämä luo toiminnalle tiettyjä rajoitteita, mikä ilmenee usein muutosvalmiuden muodostumisen osalta haasteellisena byrokraattisuutena organisaatiossa (Parry & Proctor-Thomson 2003, 377.) Byrokraattisuus voidaan mieltää haastavaksi siksi, että organisaatiokulttuuria voidaan tyypillisesti pitää sitä muutoskykyisempänä, mitä enemmän se tukee innovatiivisuutta ja yrittäjämäisyyttä hierarkkisten rakenteiden sijaan (Parry & Proctor-Thomson 2003, 397.) Vaikka julkisen sektorin toiminnan luonne usein byrokraatian myötä aiheuttaakin siihen tiettyä jäykkyyttä, voidaan tutkimuksien mukaan organisaatiokulttuuria kuitenkin muovata muutoskykyisemmäksi yksilöllisen johtamisen avulla (Parry & Proctor-Thomson 2003, 391–393).

4.2.2 Yksilön muutosvalmius

Kun halutaan tarkastella tiimeissä olevaa muutosvalmiutta, on tutkittava tiimin jäsenten henkilökohtaista muutosvalmiutta, jotta voidaan parhaiten kuvata tiimikohtaista muutosvalmiuden nykytilaa. Organisaatiomuutoksien osalta yksilön muutosvalmiutta on tutkittu suhteellisen vähän verrattuna organisaation muutosvalmiuteen, vaikka yksilön muutosvalmiuden keskeinen merkitys muutoksien onnistumisen kannalta on tunnustettu jo pitkään. Yksilön muutosvalmiuden osalta on pyritty määrittämään tekijät, joista yksilön todellinen muutosvalmius koostuu, jotta henkilöstön, tässä tapauksessa erityisesti tiimien, muutosvalmiutta voitaisiin ymmärtää ja johtaa organisaatioissa paremmin. Yksilön muutosvalmiuden (Devos, Buelens & Bouckenooghe 2007, 622) voidaan katsoa muodostuvan neljästä osasta:

1. Uskosta muutoksen tarpeellisuuteen
2. Luottamuksesta organisaation johtoon (ylin- ja keskijohto)
3. Positiivisista aiemmista muutoskokemuksista organisaatiossa
4. Mahdollisuudesta vaikuttaa itse muutokseen

Näillä muutosvalmiuteen vaikuttavilla tekijöillä on kullakin merkittävä, toisistaan riippumaton roolinsa muutosvalmiuden muodostumisessa (Devos ym. 2007, 617). Tutkimuk-

sisä on havaittu, että vaikka suunnitellut organisaatiomuutokset toisivat mukanaan ikäväksikin koettuja asioita, esimerkiksi työpaikan menetyksiä, on muutosvalmiin henkilöstön suhtautuminen muutokseen positiivisempi ja avoimempi kuin muilla, heidän ymmärtäessään muutoksen tarpeellisuuden, päästessään itse osallistumaan muutoksen toteuttamiseen ja kokeneensa voivansa luottaa organisaation johtoon ja esimiehiinsä. (Devos ym. 2007, 622–623.)

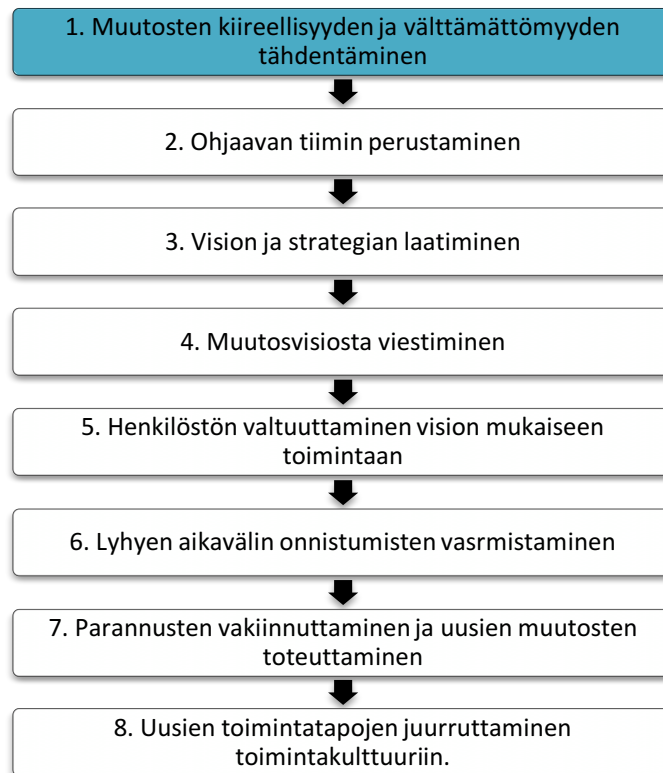
Smithin (2005, 409–411) mukaan muutosvalmius voidaan saavuttaa kolmen eri vaiheen kautta:

1. Luomalla tarve muutokselle
2. Kommunikoimalla muutosviesti ja varmistamalla muutosprosessiin osallistuminen
3. Tarjoamalla tukipisteitä ja pohja muutoksen toteutumiselle

Mattilan (2007) mukaan tiimitoiminta voidaan nähdä hyvänä pohjana muutoksen toteuttamiselle, sillä toiminnan mukanaan tuoma yhteisöllisyys voi auttaa myös yksilöä pääsemään muutoksessa eteenpäin (Mattila 2007, 93–94).

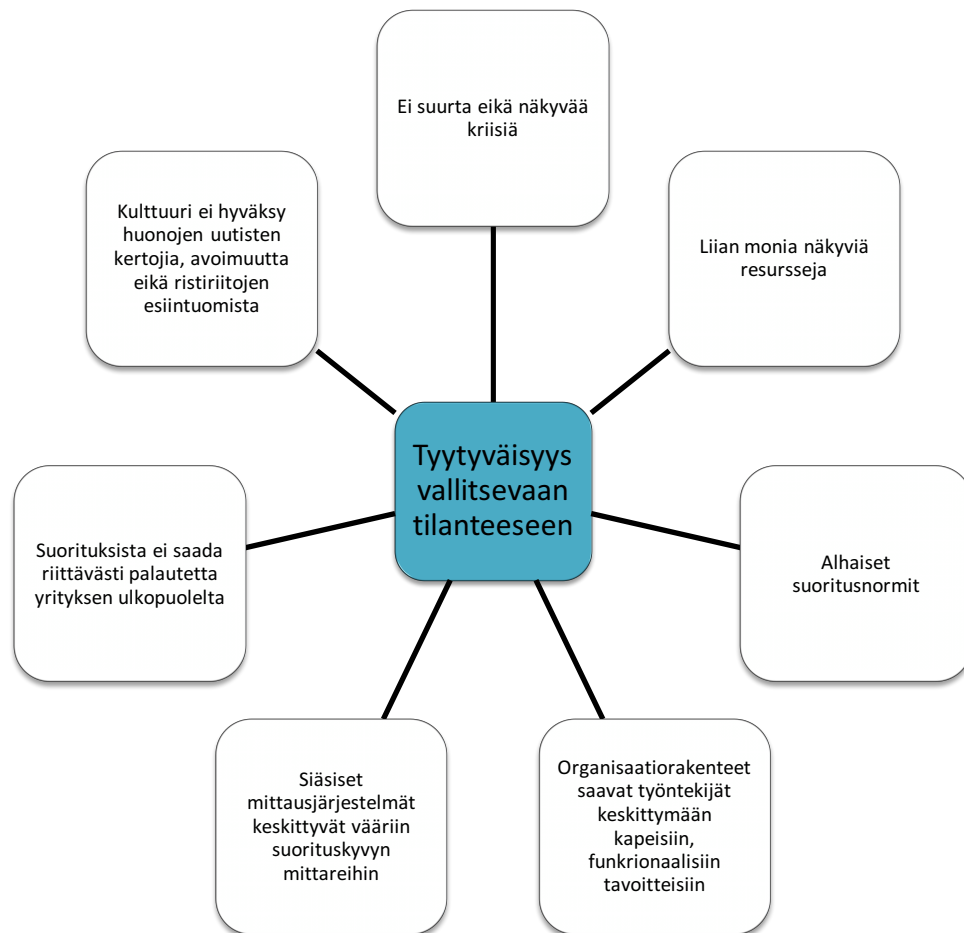
4.2.3 Muutostarpeen luominen

Muutosta ja sen johtamista laajalti tutkinut Harvardin professori John P. Kotter näkee muutosvalmiuden ja muutostarpeen luomisen välillä vahvan yhteyden. Kotter (2009) yhdistää muutosvalmiuden luomansa tunnetun kahdeksanvaiheisen muutosprosessimallin ensimmäiseen vaiheeseen, jossa muutosprosessi lähtee organisaatiossa liikkeelle vahvasta tunteesta ja tietoisuudesta muutoksen tarpeellisuudesta. (Kotter 2009, 11).



KUVIO 3. Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi. (Kotter 1996, 18), muokattu

Kotter (1996) korostaakin, että mikäli henkilöstö ei ymmärrä muutoksen välttämättömyyttä ja tarpeellisuutta, eivät muutoshankkeet tule etenemään organisaatiossa pitkälle. Ilman muutoksen tarpeellisuuden tunnetta aitoa kiinnostusta muutosongelmien parissa työskentelyyn ei ole, jolloin muutosprosessin käynnistäminen ja eteenpäin vieminen henkilöstön keskuudessa on tuloksetonta. Muutostarpeen ymmärtämisen puutteen syynä on usein liika tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen organisaatiossa, mikä voi olla seurausta esimerkiksi aikaisemmasta menestyksestä, näkyvien kriisien puutteesta tai alhaisista suoritusnormeista. Tämä tyytyväisyys on muutostarpeen herättämisen kannalta vaarallista, sillä tyytyväisiä ihmisiä on vaikeaa johtaa pois totutuista ja turvallisista uomista kohti muutosta. (Kotter 1996, 5, 32.)



KUVIO 4. Tyytyväisyyden lähteitä (Kotter 1996, 35) Muokattu.

Jotta itsetyytyväisyydestä päästäisiin ja henkilöstö saataisiin ymmärtämään muutoksien välttämättömyys, vaaditaan johdolta usein jopa uhkarohkeitakin toimia ihmisten johtamisen saralla. Rohkeudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että uskalletaan tehdä ratkaisuja, jotka saattavat herättää alkuun jopa levottomuutta ja ristiriitoja henkilöstössä. Nostamalla avoimesti esiin yrityksessä olevia ongelmia, kuten tappiollista tulosta tai heikkoja asiakastytyväisyystuloksia, voidaan muutosvalmiuden kannalta positiivisella tavalla herättää ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. (Kotter 1996, 37–39.)

4.2.4 Muutosviestintä muutosvalmiuden herättäjänä

Muutosta koskeva viestintä on parhaimmillaan kahdensuuntaista, organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuoropuhelua muutosprosessin etenemisestä. Viestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä tiedostamaan muutoksen tarpeellisuus, vastaten muun muassa seuraaviin kysymyksiin: miksi organisaatiomuutos tehdään juuri nyt ja mihin muutoksella pyritään? (Työterveyslaitos: Mielekkään... n.d.)

Kotterin (2009) mukaan muutosvalmiuden synnyttämiseksi ja muutostarpeen ymmärtämiseksi, ei muutosta voida kuitenkaan perustella ainoastaan järkisyihin vedoten, sillä aidon muutosvalmiuden taustalla vaikuttavat järkiperusteiden lisäksi myös tunteet. Tunteet ohjaavat ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä Kotterin mukaan jopa voimakkaammin kuin ajatukset. Rationaaliseen ajatteluun vetoavat dokumentit, abstraktit ideat ja numero-tieto ovat toki muutoksen ymmärtämisen kannalta merkityksellisiä viestiä, mutta niiden vaikutus riippuu täysin siitä, miten ihmiset ne varsinaisesti kokevat. Se, kuka tiedot esittää, missä tilanteessa, millaisessa muodossa ja millaisin elein ja ilmein, vaikuttaa ratkaisevasti muutosmyönteisen ilmapiirin syntymiseen. Väärässä muodossa ja väärällä tavalla esitettynä loistavakin esitys saattaa muutosmyönteisyyden sijaan synnyttää kuulijoissa välinpitämättömyyttä, epäluuloja, vihaa ja kyynisyyttä (Kotter 2009, 33, 35.)

Tunteisiin vetoavilla ja aitoa muutoshalua aikaansaavilla toimintatavoilla voitetaan siis sekä ihmisten järki, että sydämet puolelle. Tällöin asiat esitetään tunteita herättäviä kokemuksia synnyttäen, viestien niin järkisyin perusteltuja kuin tunnetasolla vetoavia tarpeita yhdistettynä aidosti innostaviin tavoitteisiin. Näin saadaan aikaan riittävän vahvaa muutostahtoa ja päättäväisyyttä toimia muutoksen toteuttamiseksi, muutosvalmiilla tavalla. (Kotter 2009, 35–42.)

4.2.5 Muutokseen osallistaminen, luottamus johtoon ja aiemmat muutuskokemukset

Muutokseen osallistamisen merkitys on tärkeä osa yksilön muutosvalmiuden muodostumisesta. Työterveyslaitoksen mukaan henkilöstön osallistuminen muutosprosessin suunnitteluun sekä toteuttamiseen on yksinkertaisimmillaan sitä, että henkilöstö tulee ennen kaikkea kuulluksi ja heidän mielipiteensä huomioidaan. Parhaimmillaan organisaatiomuutoksissa jokainen pystyy vaikuttamaan omaan rooliinsa tulevassa organisaatiossa, tuoden esiin oman osaamisensa ja tarttumalla rohkeasti uusiin mahdollisuuksiin ja tarjottuihin tilaisuuksiin. (Työterveyslaitos: Organisaatiomuutos n.d.)

Aiempien muutuskokemusten sekä luottamuksen johtoon on todettu vaikuttavan henkilöstön suhtautumiseen muutosta kohtaan. Lisäksi näiden kahden muutosvalmiuden osatekijän on tutkittu vaikuttavan toinen toisiinsa; kun luottamus johtoa kohtaan on matala ja taustalla on jo aiemmin epäonnistuneita muutosprosesseja, vähentää se merkittävästi

henkilöstön muutosvalmiutta. Voimakkaan luottamuksen johtoon ja positiivisen muutoshistorian on taas puolestaan tutkittu lisäävän muutosvalmiutta henkilöstön keskuudessa (Devos ym. 2007, 624.) Näin ollen, muutosta estävät tai edistävät teot eivät ole ainoastaan reagointia nykyhetkeen tai tulevaan, vaan tulevaisuuden odotukset ja siihen liittyvät muutosateet syntyvät usein menneiden kokemusten perusteella. Tällöin eletty historia ohjaa vahvasti tulevaa. Aiemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat myös henkilöstön kemaan luottamukseen organisaatiota ja esimiehiä kohtaan. Kokemus tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta on merkittävä osa luottamuksen rakentumista. Kun taustalla on myönteisiä kokemuksia työnantajan toiminnasta ja luotettavuudesta, on muutosvalmiudelle luotu organisaatiossa vahva perusta. (Mattila 2007, 47–52.)

Tiimin toimivuuden näkökulmasta aiemmat negatiiviset muutuskokemukset saattavat taas lisätä yhteisöllisyyttä tiimissä, kun koetuista vaikeista ajoista on selvitty yhdessä. Kun tiimit muodostuvat aidosti toimiviksi ja yhteen hiileen puhaltaviksi, selviävät ne myös tämän myötä tulevista muutoksista usein menestyksekkäämmin tiimeissä olevan yhteisöllisyyden ollessa voimakkaampi (Mattila 2007, 94–95.)

4.3 Muutosvastarinta ja siihen suhtautuminen

Muutosvastarinta on todennäköisesti monelle muutosvalmiuttakin tunnetumpi muutosasenne. Käsitteenä sen määritelmä vaihtelee tutkijasta riippuen usein paljon. Bouckenooghen (2010) mukaan muutosvastarinta voidaan määritellä esimerkiksi sellaisiksi toiminnoiksi tai aikomuksiksi, jotka estävät tai hidastavat organisaatiomuutosten toteuttamista (Bouckenooghe 2010, 504). Tärkeää on tiedostaa, että muutosvastarinta ei ole primitiivireaktio, vaan se perustuu aina yksilön rationaaliseen pohdintaan, johon vaikuttavat sekä aiemmat kokemukset ja niistä syntynyt - tai syntymättä jäänyt - luottamus organisaatioon, johtoon, työkavereihin ja omaan itseensä sekä odotuksiin tulevaisuudesta (Manninen 2009.) Taustalla vaikuttavat siis varsin samat osatekijät, kuin muutosvalmiudenkin syntymisessä.

Kirjallisuudessa saattaa törmätä olettamukseen, että muutosvastarinnan vähenemisestä seuraisi suoraan muutosvalmiutta tai että muutosvastarinnan puuttuminen olisi synonyymi muutosvalmiudelle. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä muutosvalmiuden luominen vaatii organisaatiolta muitakin toimia, kuin ainoastaan muutosvastarinnan poistamisen. Tutkimuksissa on todettu, että muutosvalmiutta kasvattamalla voidaan sen sijaan

vähentää olemassa olevan muutosvastarinnan määrää. (Weiner 2009.) Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voi jaotella monin eri tavoin ja ne voivat liittyä esimerkiksi yksilöiden näkemuseroihin, tuntemattoman pelkoon tai vakauden kaipuuseen. Kattavan kuvan muutosvastarinnan lähteistä voi muodostaa ainoastaan tarkastelemalla sen esiintymistä sekä yksilöiden, että tiimien tasolla. (Mattila 2007, 22.)

Vaikka muutosvalmiutta kasvattamalla voidaankin vähentää muutosvastarinnan synty- mistä, on jokaisessa organisaatossa tästä huolimatta usein henkilöitä, jotka vastustavat muutosta. Kotter (2009) jakaa muutosvastaiset henkilöt kahteen ryhmään: epäilijöihin ja jarrumiehiin. Epäilijät suhtautuvat muutokseen nimensä mukaisesti epäillen, kun taas niin kutsutut jarrumiehet vastustavat muutosta vahvemmin. Jarrumiehet vastustavat muutosta lähes periaatteesta ja käyttävät saamaansa muutokseen liittyvää tietoa ainoastaan osoit- taakseen muutosprosessin tarpeettomuuden. Jarrumiehet lisäävät usein muutokseen liit- tyvää pelkoa organisaatiossa, toimien joko avoimen aktiivisesti tai huomaamattomasti muutoksen taustalla. Siksi jarrumiehiä voidaan pitää organisaatiossa muutosvalmiuden muodostamiseksi ja ylläpitämiseksi erittäin vaarallisina. (Kotter 2009, 108–109.)

Toisin kuin jarrumiehet, epäilijät voidaan nähdä muutosprosessin kannalta jopa hyödyllisiä henkilöitä. Epäilijät nimittäin palauttavat innolla syntyneet mutta naiivit ideat takai- sin maan päälle uudestaan harkittaviksi, estäen siten liian hätäisten muutosta koskevien päätöksien tekemisen. (Kotter 2009, 108.) Muutosvastarinta voidaankin näin ollen epäi- lijöiden osalta nähdä luonnollisena ja tärkeänä osana muutosprosessia ja siinä oppimista (Bouckenooghe 2010, 505).

Muutosvalmiuden luomiseksi on erinomaisen tärkeää tunnistaa jarrumiehet ja erottaa hei- dät epäilijöistä, jotta organisaatiossa osataan ryhtyä oikeanlaisiin toimenpiteisiin heidän suhteensa. Pahimmillaan jarrumiehet nimittäin herättävät voimakasta pelkoa myös muussa työyhteisössä ja onnistuvat siten tappamaan vallitsevan muutosvalmiuden myös heidän keskuudestaan. (Kotter 2009, 108–109.) Myös tiimien yhteishengen muodostumi- sen kannalta esiintyvä muutosvastarinta on haitallista, jos se luo jäsenten välille negatii- visia jännitteitä ja niin kutsuttuja kamppailuasemia (Mattila 2007, 94).

Miten yrityksessä tai tiimissä tulisi sitten suhtautua näihin muutosvalmiutta vahingoitta- viin jarrumiehiin? Kotterin (2009) mukaan yleisin virhe on yrittää taivutella jarrumiehet

mukaan kannattamaan muutoshanketta, tai vaihtoehtoisesti sulkea heidät kokonaan muutoksen toteuttamisen ulkopuolelle. Kumpikaan näistä toimintamalleista ei ole kannattava, eikä niillä onnistuta hillitsemään jarrumiesten negatiivista vaikutusta muutosvalmiuden luomiseen, sillä jarrumies ei tule osallistamisesta huolimatta osallistumaan aidosti muutosprojektiin. Sulkemalla jarrumies koko hankkeen ulkopuolelle, jarrumies pääsee usein vapaasti levittämään muutosvastarintaa myös muualle organisaatioon. (Kotter 2009, 114.)

Jarrumiesten levittämä muutosvastarinta on kuitenkin mahdollista kitkeä pois, ennen kaikkea tunnistamalla jarrumiehet ajoissa ja hyödyntämällä sitten oikeanlaista vastastrategiaa. Kotter (2009) listaa esimiehille kolme erilaista strategiaa jarrumiesten käsittelemiseksi organisaatiossa:

1. Ohjaa jarrumiesten aktiivisuus toisaalle
2. Poista jarrumies koko organisaatiosta
3. Paljasta jarrumiehet ja ryhmänpaineen avulla neutraloi muutosvastainen toiminta

Jarrumiehet ovat aina haasteena muutosprosessia eteenpäin vietäessä, ja heidän aiheuttamansa muutosvastarinnan nujertaminen tuntuu usein jopa mahdottomalta haasteelta organisaatiossa. Kuitenkin, oikeanlaisella ja aktiivisella toiminnalla tämä muutosvalmiudelle haitallinen vastustus on mahdollista poistaa. (Kotter 2009, 123.)

Yksittäisten henkilöiden sijaan myös organisaation kulttuuri saattaa vastustaa muutosta. Tällaista muutosta vastustavaa kulttuuria leimaa usein byrokraattisuus sekä autoritaarisuus, mikä on tyypillistä usein vanhoille, pitkään toimineille organisaatioille. Tällaiset pitkään toimineet organisaatiot ovat usein toisaalta turvallisia, ahkeruutta ja yhteisöllisyyttä arvostavia mutta samalla konservatiivisia ja kankeita muuttumaan. (Mattila 2007, 39–41). Vaikka organisaatiokulttuurin muuttaminen muutoksille myönteisemmäksi on hidas ja työläs prosessi, on yksilöllä kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa muutokseen oman perustehtävänsä kautta. Vaikutusmahdollisuus näkyy yksilön omana valintana sen suhteen, haluaako hän tukea uuden muutosvalmiin kulttuurin muodostumista vai ei. Tämä näkyy erityisesti työssä toteutuvan yhteistyön välityksellä. Esimerkiksi julkisen sektorin työpaikoilla kyky tehdä yhteistyötä eri tahojen kanssa vaikuttaa merkittävästi yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. (Kuisma 2013.)

4.4 Muutosvalmiuden ylläpito

Kotterin (2009) mukaan muutosvalmis organisaatio on parhaimmillaan huippuluokan tuloskone, jonka tulokset paranevat hyvistä loistaviksi ja jossa innovointi kukoistaa ja henkilöstön tuntema innostus ja ylpeys kasvavat kasvamistaan. Tämä vaatii yritykseltä kuitenkin jatkuvan muutosvalmiuden ja voimakkaan muutostahdon ylläpitoa. Ei siis riitä, että muutostahto on luotu kerran, vaan se tulee luoda onnistuneesti ja hyvin, yhä uudelleen ja uudelleen. (Kotter 2009, 125.)

Kehityksen normaali peruskulku yrityksessä on usein seuraava: muutostahto johtaa menestykseen ja menestys kylläiseen itsetyytyväisyyteen (Kuvio 4, sivu 24). Tämä menestyksen myötä saavutettu itsekylläisyyden ja tyytyväisyyden tila on vaarallista muutosvalmiuden säilyttämisen kannalta. Itsetyytyväisyyden tilassa henkilöstö kokee, että kaikki kriisit ovat takanapäin eikä uhrauksia ja ponnisteluja organisaatiossa tai tiimissä enää tarvita, jolloin muutostahto katoaa organisaatiosta hämmästyttävän nopeasti. Tämä itsetyytyväisyyden kierre ja muutosvalmiuden hiipuminen voidaan välttää esimiesten ennakoivalla toiminnalla muutosvalmiuden säilyttämiseksi (Kotter 2009, 136–137):

1. Ennakoi ja varaudu alkuvaiheen muutostahdon laantumiseen
2. Suunnittele ratkaisu ja varotoimet
3. Reagoi muutosvalmiuden hiipumisen ensimerkkeihin muutostahtoa synnyttäviä taktiikoita käyttäen ”tunteet ja järki” –viestinnän puitteissa:
 - a. Tuo tietoa organisaation ulkopuolelta sisään
 - b. Toimi näkyvän muutostahtoisesti, usein ja tuorein tavoin
 - c. Käytä hyväksi kriisiä (tai luo itse kriisi)
 - d. Hoida sopivin tavoin jäljellä olevat jarrumiehet

Tiedon tuomisella organisaation ulkopuolelta sisään tarkoitetaan ulkopuolisten vaikutteiden ja uusien näkökulmien tuontia organisaatioon. Tämä voi olla esimerkiksi jokin uusi, huomiota herättävä ratkaisu, kuten vaikkapa asiakkaan kutsuminen tuotesuunnitteluryhmän arviointipalaveriin. Tärkeää on tarkastella yrityksen toimintaa uudesta näkökulmasta, mikä voi avartaa katseet myös uusille mahdollisuuksille ja kehityskohteille organisaation tai sen tiimien toiminnassa. (Kotter 2009, 64–66.)

Esimiehen on ennen kaikkea tärkeää toimia itse esimerkillisesti, muutostahtoa viestivillä tavoilla. Esimiesten tulisi jatkuvasti löytää uusia tapoja viestiä henkilöstölle muutoksista ja välttää toistamasta viestinnässään samoja asioita liian usein. Tärkeää on tuoda uudenlaista informaatiota, uusin tavoin esitettyä henkilöstön tietoon, osoittaen selkeästi, että huipputaso ylläpito ja menestys edellyttävät edelleen muutoksia organisaation toiminnassa. (Kotter 2009, 131.)

Jos vaikuttaa siltä, että muutosvalmiuden uudelleen synnyttämiseksi tai ylläpitämiseksi tarvitaan kriisiä, voidaan sen luomista organisaatiossa harkita, huomioiden kuitenkin tarkasti olemassa olevat riskit. Esimerkkinä kriisistä voi olla vaikkapa uuden tuotteen lanseeraaminen markkinoille, vaikka sille ei olisi odotettavissa suurta myyntimenestystä. Kriisit ovat hyvä keino havahduttaa henkilöstö näkemään muutoksen tarpeellisuus, sillä kriisit poistavat tehokkaasti liiallisen tyytyväisyyden organisaatiosta ja osoittavat konkreettisesti miksi kehittämistyötä ja muutosta tarvitaan jatkuvasti. (Kotter 2009, 133–134.)

Kun muutosvalmiutta onnistutaan ylläpitämään jatkuvien muutosten keskellä, muodostuu se vähitellen kiinteäksi osaksi koko organisaation toimintakulttuuria. Vaikka tämä vaatii organisaatiolta rutkasti aikaa ja sinnikkyyttä, onnistuessaan muovaamaan koko organisaatiokulttuurin muutosvalmiiksi, toimii se merkittävänä resurssi- ja kilpailutekijänä yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kotter 2009, 136–137.)

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

5.1 Tutkimuksen taustatiedot

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin julkisella sektorilla toimivan organisaation yksiköön, jossa työskentelee 26 henkilöä muodostaen 7 erikokoista tiimiä. Tutkittava kohdeorganisaatio ja sen tutkittavan joukon nimet on salattu tutkimuksessa luottamuksellisista syistä. Tutkittavaan organisaatioon viitataan tutkimuksessa nimellä ”Organisaatio X” ja tutkittavaan kohdejoukkoon nimellä ”Yksikkö Y”.

Yksikössä Y toimivat tiimit työskentelevät jokainen eri tehtävien parissa ja niiden koko vaihtelee tiimeittäin. Tiimien olemassaoloaika on myös vaihteleva, osa tiimeistä on toiminut pidempään ja osa vähemmän aikaa. Organisaatiossa X siirryttiin yksilötyöskentelestä tiimityöskentelyyn noin kaksi vuotta sitten toiminnan tehostamiseksi ja tuotettujen palvelujen laadun tasaisuuden parantamiseksi. Nykyinen tiimityöskentelymalli on muotoutunut kuluneen kahden vuoden aikana, jolloin tiimejä on yhdistelty ja muokattu organisaatiossa tapahtuvien muutosten myötä. Tiimit ovat siis hakeneet muotoaan niin jäsentensä, kokonsa kuin tehtävänsä osalta kuluneen kahden vuoden aikana. Organisaatiossa X tunnistettiin tarve tutkia tiimien toimivuutta ja kehitystä Yksikön Y toiminnan kehittämisen tueksi. Lisäksi tärkeäksi, tiimien toimintaan vaikuttavaksi asiaksi tunnistettiin tiimien muutosvalmius, jonka nykytilasta haluttiin saada lisätietoa. Tutkimalla tiimien muutosvalmiutta voidaan saada arvokasta tietoa tulevia muutoksia ja niihin valmistautumista varten.

5.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tiimien toimivuus ja sen myötä arvioida tiimien kehityksen nykytila sekä kuvata tiimeissä olevaa muutosvalmiutta. Tutkimusstrategiana on käytetty survey-tutkimusta ja se on toteutettu tutkittavalle kohdejoukolle internet-kyselyn muodossa. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset: Kuinka hyvin tiimit toimivat ja millainen on tiimien muutosvalmius?

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ihmisen kokemuksia ja niistä syntyneitä merkityksiä (Varto 1992,

116). Näin ollen laadullinen tutkimus soveltuu tiimien toimivuuden ja niiden muutosvalmiuden tutkimiseen ja kuvailemiseen. Lisäksi tutkittava kohdejoukko oli kooltaan suhteellisen pieni, 26 henkilöä, joten laadullisen tutkimuksen toteuttaminen oli myös kohdejoukon koon osalta mahdollista.

Tutkittava kohdejoukko oli tutkijalle entuudestaan tuttu, sillä tämä oli työskennellyt aiemmin yksikössä Y erään tiimin jäsenenä viiden kuukauden opintoihin kuuluvan työharjoittelun ajan. Jotta tutkijan oli mahdollista toteuttaa tutkimus omalta osaltaan mahdollisimman objektiivisesti, valittiin tutkimusmenetelmäksi netissä toteutettava, nimetön survey-kysely. Haastattelu suljettiin tutkimusmenetelmänä pois, sillä tutkimuksen kohdejoukko oli sen verran laaja, ettei kaikkia yksikössä toimivia tiimin jäseniä olisi ollut mahdollista haastatella. Näin ollen haastattelemalla ainoastaan muutamia tiimin jäseniä, ei oltaisi saatu tarpeeksi kattavaa käsitystä tiimien toimivuudesta ja muutosvalmiudesta, vastauksien rajoittuessa ainoastaan muutaman tiimin jäsenen kokemuksiin. Lisäksi tutkittavalta kohdejoukolta itseltä kysyttäessä, he kokivat mieluisammaksi tavaksi nimettömänä tapahtuvan kyselyn haastattelun sijaan. Näin ollen haastattelumenetelmä suljettiin pois ja tutkimusmenetelmäksi valikoitui survey-kysely.

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusprosessi alkoi esittelemällä ensin tutkittavalle kohdejoukolle yksikön Y aamupalaverin yhteydessä opinnäytetyön aihetta sekä tutkimuksen roolia osana sitä, sekä yksikön Y toiminnan kehittämistä. Esittelylle oli varattu aikaa noin tunti ja siihen osallistui suurin osa kohdejoukon jäsenistä sekä yksikön Y esimiehet. Tilaisuuden tarkoituksena oli orientoida kohdejoukkoa tutkimukseen osallistumista varten mahdollisimman korkean vastausprosentin saavuttamiseksi.

Kyselylomake tehtiin Kyselynetti-sivuston kautta, johon tutkittavalle kohdejoukolle lähetettiin sähköpostitse linkki saatekirjeen mukana. Saatekirjeessä (Liite 1) kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta ja sen tavoitteesta sekä annettiin ohjeet kyselyyn vastaamiseen. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa ja se oli vastaajille avoinna 25.1.-10.2.2017. Kysely oli nimetty tutkittavan aihepiiriin mukaisesti ”Tiimien kehitys ja muutosvalmius 2017”.

Tutkimuslomake (Liite 2) muodostui kolmesta sivusta; ensimmäisellä sivulla esitettiin kysymyksiä tiimin perustietoihin liittyen, toisella tiimin toimivuuteen liittyen ja kolmannella muutosvalmiuteen liittyen. Kysymykset oli laadittu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, huomioiden tutkimuksen tavoitteet ja siihen liittyvän teorian. Osa kysymyksistä oli avoimia, osa taas monivalintakysymyksiä. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä oli yhteensä 54, joista suurin osa oli pakollisia vastata. Opinnäytetyön osalta kysymykset on koottu liitteisiin (Liite 2) kootusti, sillä teknisistä syistä johtuen alkuperäistä sähköistä kyselylomaketta ei ollut mahdollista liittää osaksi opinnäytetyötä.

Tiimin toimivuutta mittaavassa osuudessa kysymykset oli ryhmitelty teemoittain teoriaosuudessa esiintyvien toimivan tiimin ominaisuuksien pohjalta. Teemat olivat lomakkeessa otsikoituna ja vastaajille näkyvissä. Tällä pyrittiin selkeyttämään lomakkeen rakennetta ja helpottamaan kysymyksiin vastaamista. Jokaisessa teemassa oli 3-5 väittämää, joita arvioitiin likertin-asteikon avulla. Jokaisen teeman viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaajaa pyydettiin kommentoimaan oman tiimin toimintaa kyseisen teeman osalta. Tällä pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa tutkittavasta aihepiiristä likertin-asteikolla mitattujen vastauksien tueksi.

Kyselyyn vastasi yhteensä 21 henkilöä, joista 20 vastaajaa päätti kyselyn loppuun saakka. Tutkimuksessa otettiin huomioon ainoastaan kyselyn loppuun saakka tehneiden henkilöiden vastaukset. Näin ollen tutkimusmateriaali koostui 20 henkilön vastauksista ja tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 76,90 %.

Kun tutkimusmateriaali oli kasattu ja analysoitu, esiteltiin se tutkittavalle kohdejoukolle ja sen esimiehille sille varattuna aikana yksikön Y aamupalaverissa. Tilaisuudessa esiteltiin saadut tulokset yksikön Y tasolla tarkasteltuna ja saaduista tuloksista keskusteltiin yhdessä. Kysyttäessä kohdejoukolta, oliko kysymyksiä tulkitsemisessa epäselvyyttä, ei kukaan ilmaissut havainneensa epäselvyyksiä kysymyslomakkeessa. Ainoastaan yhdellä vastaajista oli ollut teknisiä vaikeuksia avata sähköinen kysely, mutta ongelma oltiin saatu korjattua ja tutkimukseen vastaaminen oli onnistunut.

5.4 Tulosten esittäminen

Tutkimuksen perusjoukko koostui seitsemästä tiimistä, joista jouduttiin vastaajien anonyymiteetin säilyttämiseksi yhdistämään kaksi kooltaan pientä tiimiä yhdeksi suuremmaksi arvioitavaksi tiimiksi tutkimustulosten tiimitasoista kokoamista varten. Mikäli kyseisiä tiimejä ei olisi tutkimuksessa yhdistetty, olisi vastanneiden henkilöllisyys ollut helpommin tunnistettavissa tuloksia tiimikohtaisesti tarkasteltaessa. Tutkittavat kuusi tiimiä nimettiin aakkosittain tiimeihin A-F. Tutkimustulokset kasattiin toimeksiantajalle tiimikohtaisesti, mutta opinnäytetyön osalta ne käsitellään pääasiassa yhtenä kokonaisuutena, koko yksikön Y osalta. Niiden teemojen ja aihepiirien osalta, joissa tiimikohtaiset erot olivat suuria, on tulosten analysoinnissa nostettu esiin havaintoja tiimikohtaisista eroavaisuuksista, mahdollisimman totuudenmukaisen ja kattavan käsityksen saamiseksi tutkittavan ilmiön osalta.

Tulokset esitetään tutkimuksessa kyselylomakkeessa esitettyjen teemojen mukaisesti, sekä teoriaosuudessa esiintyvien tiimin perusominaisuuksien mukaisesti. Vastaukset on jaettu tulosten analysoinnin osalta seuraaviin teemoihin sekä alateemoihin:

- toimivan tiimin ominaisuudet
 - tiimien perusominaisuudet
 - tiimien sisäinen vuorovaikutus
 - tiimien tavoitteet
 - tiimeissä koettu yhteisvastuu
 - tiimien ongelmanratkaisukyky
 - tiimien sisäinen luottamus
 - tiimien tehokkuus
- tiimien muutosvalmius
 - aiemmat muutokset
 - muutoksen tarpeellisuus ja siihen osallistaminen
 - yksilön ja tiimin suhtautuminen muutokseen
 - muutosvastarinta
 - tiimien osaamistaso ja koulutustarve
- yhteenveto

Ryhmittelyllä pyrittiin kuvaamaan tiimien toimivuuden nykytilaa ja muutosvalmiutta mahdollisimman monipuolisesti ja tarkasti niihin vaikuttavia osatekijöitä tarkastellen.

Lopussa olevassa yhteenvedossa kootaan tutkimustuloksia yhteen eri osa-alueet huomioiden ja esitetään näihin tuloksiin liittyviä havaintoja laajempaa kokonaisuutta tarkastellen.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

5.5.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja muodostettujen väitteiden luotettavuutta, jolloin tarkastellaan sitä, johtuvatko saadut tutkimustulokset ainoastaan sattumasta vai kyetäänkö tulokset toistamaan vastaavina samoissa olosuhteissa uudelleen toteutettuna (Jyväskylän yliopisto 2010). Tällöin reliabiliteetilla, eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Laadullisessa tutkimuksessa myös itse tutkimus on jatkuvasti arvioinnin alla, jolloin tutkimusaineistossa ilmenneet satunnaisuudet, eli virheet yleensä karsiutuvat ajallaan pois. Jos tutkimuksen aineistonhankinnassa ilmenee tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimusta heikentäviä virheitä, pakottaa se tutkijan korjaamaan aineistonhankintaa luotettavammaksi. (Varto 1992, 103–104.) Mikäli tulosten reliabiliteetti on alhainen, saattaa se johtua esimerkiksi virheellisestä mittavälineestä tai sen väärästä tulkinnasta. Satunnaisvirheitä tuloksiin saattaa syntyä myös, jos kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla kuin tutkija on alun perin tarkoittanut. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä kysymykset testattiin ennen varsinaisen tutkimuksen tekemistä ulkopuolisten testivastaajien avulla. Kysymyksen asetteluja korjattiin saadun palautteen myötä selkeämmiksi, siten että niiden tulkinnanvaraisuus olisi mahdollisimman vähäinen. Tutkimuksesta saadut vastaukset olivat myös johdonmukaisia, eivätkä olleet ristiriidassa keskenään, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuskysymykset on luotu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen, johdettuina tutkittavan aiheen kirjallisuudesta. Tiimin toimivuutta koskevien väittämien luomisessa on apuna hyödynnetty Jari Salmisen 2015 julkaistun *Taitava tiimivalmentaja –teoksen* tiimien toimivuuden arviointityökalua.

5.5.2 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tai väitteen pätevyyttä, eli oikeuttavatko aineisto, tutkimusmenetelmä sekä saadut tulokset tutkimuksessa esitetyt väitteet. (Jyväskylän yliopisto 2010). Tutkimusta voidaan pitää pätevänä, kun tutkimuksen tulos vastaa hyvin tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. Tutkimus ei ole pätevä, mikäli se ei vastaa tutkimuskysymyksiin tai vastaa huonosti tutkimuskohdetta. (Varto 1992, 103.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää pätevänä, sillä se vastaa esitettyihin tutkimuskysymyksiin kuvaillen tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tutkimuksessa esiintyviä mittareita voidaan myös pitää valideina, sillä ne perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus toteutettiin nimettömänä ja luottamuksellisesti, mikä mahdollisti sen, että vastaajilla oli mahdollisuus vastata kysymyksiin avoimesti. Tällöin pelkoa vastaajan henkilöllisyyden paljastumisesta ei ollut, minkä nähtiin helpottavan tutkimukseen rehellisesti vastaamista.

6 TUTKIMUSTULOKSET

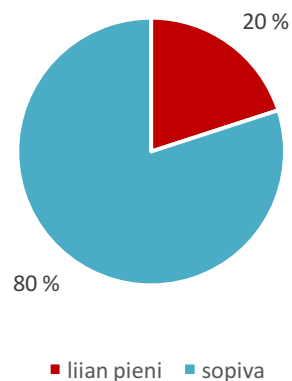
Tässä luvussa esitellään tarkemmin saadut tutkimustulokset, jotka on ryhmitelty tutkittavien teemojen mukaisesti. Tulosten kuvaamisessa on käytetty kaavioita sekä suoria avoimista kysymyksistä saatujen vastauksien lainauksia, sillä tarkoituksena on kuvata tutkitavan kohdejoukon kokemuksia ja ajatuksia mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti. Suorilla lainauksilla on pyritty selittämään ja lisäämään ymmärrystä tutkittavista aihealueista kuvioiden havainnollistamien tietojen lisäksi.

6.1 Toimivan tiimin ominaisuudet

6.1.1 Tiimien perusominaisuudet

Suurin osa vastaajista (65%) oli työskennellyt nykyisessä tiimissään sen perustamisesta asti ja 10 prosenttia kertoi työskennelleensä nykyisessä tiimissään 1-2 vuotta. 20 prosenttia vastaajista oli työskennellyt nykyisessä tiimissään 6-12 kuukautta ja 5 prosenttia alle 6 kuukautta. Suurin osa tiimien jäsenistä oli siis ollut mukana tiimissään sen perustamisesta saakka. Ainoastaan muutama jäsen oli vaihtanut tiimiä tai tullut vastikään uutena jäsenenä mukaan. Enemmistö vastaajista (80%) kertoi työskennelleensä myös aiemmin osana tiimiä. 20 prosenttia kyselyyn vastanneista ei ollut koskaan aikaisemmin työskennellyt tiimissä.

Yksikössä toimivat tiimit olivat kooltaan pieniä ja niiden koko vaihteli 3-9 henkilön välillä. Kysyttäessä tiimin koon sopivuutta, suurin osa vastaajista (80 %) koki tiiminsä koon sopivaksi, kun taas 20 prosenttia vastaajista, eli 4 ihmistä, koki sen liian pieneksi.



KUVIO 5. Tiimin koon arviointi (Liite 2. Kysymys 5)

Liian pieneksi tiiminsä koon kokeneet työskentelivät yhtä vastaajaa huolimatta kaikki samassa, 3 henkilön muodostamassa tiimissä (Tiimi B). Näin ollen voidaan todeta, että tiimit ovat kooltaan sopivia, yhtä tiimiä lukuun ottamatta. Yksikään vastaajista ei kokenut tiiminsä kokoa liian suureksi.

Tiimin kokoa koskevissa avoimissa kommentteissa esiin nousi huoli loma-ajoista ja sairauspoissaoloista, jotka koettiin tiimin toimivuuden kannalta haasteellisiksi, niin tiiminsä koon sopivaksi kuin liian pieneksi kokeneiden keskuudessa. Loma-aikoina ja sairauspoissaolojen aikana koettiin työmäärän kasaantuvat liian suureksi niiden tiimin jäsenten osalta, ketkä olivat töissä läsnä. Saaduissa kommentteissa haasteita muodostavana tekijänä korostui tiimin jäsenten työnkuvien erilaisuus, jolloin poissaolevan työtehtäviin ei ollut korvaavaa tekijää, kun osaamista kyseisistä tehtävistä ei muilla tiimin jäsenillä ollut:

”Kaksi täysin erilaista työnkuvaa tiimissä, tuuraukset vaikea järjestää”

”Tiimi on haavoittuva kolmella henkilöllä. Esim. Yksi lomalla, yksi sairaana.”

”Pidemmällä lomilla voi olla hankalaa hoitaa kaikki työt kahden voimin”

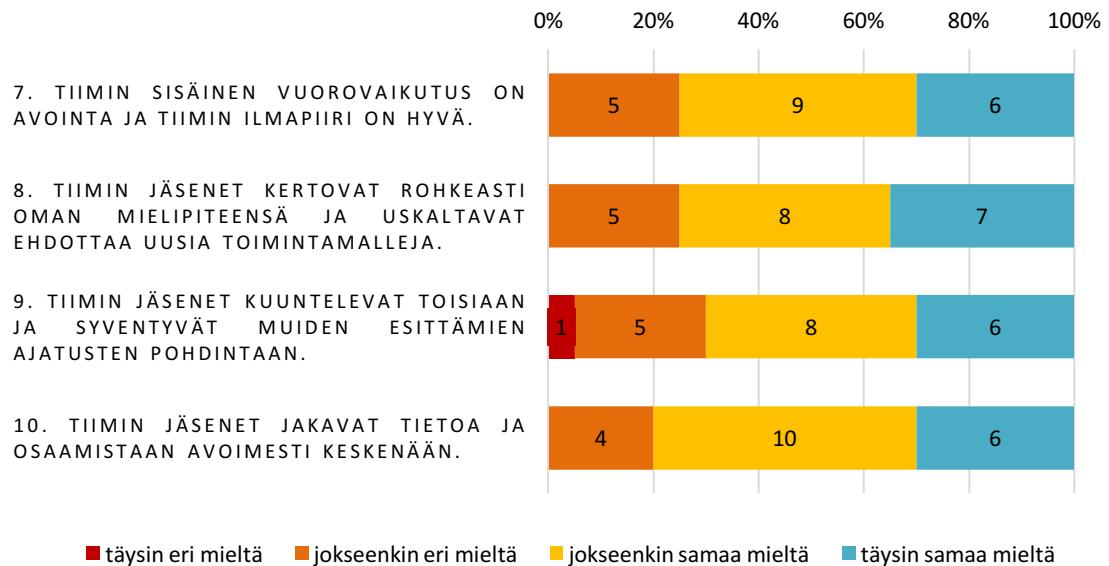
Tiimin koon ollessa liian pieni, tiimin toimivuuden voidaan todeta kärsivän, sillä se ei pysty suoriutumaan perustehtävistään, kun joku sen jäsenistä on poissa. Tiimi ei silloin toimi tehokkaasti ja huoli tehtävistä suoriutumisesta kuluttaa tiimin jäsenteniltä ylimääräistä toimintaenergiaa. Myös niissä kommentteissa, jossa todettiin tiimin koon olevan sopiva, tunnistettiin sen jäsenten määrän tärkeys erityisesti poissaolojen osalta:

”Riittävän suuri, että on helppo järjestellä esim. sijaistukset, riittävän pieni, että tieto kulkee kaikille.”

Myös tiedonkulun ja tiimin sisäisen viestinnän nähtiin olevan sujuvampaa ja helpompaa kooltaan suhteellisen pienissä tiimeissä. Tällöin tietoa pystytään jakamaan kaikille nopeasti ja kaikki tiimin jäsenet pysyvät ajan tasalla tiimin toiminnasta.

6.1.2 Tiimien sisäinen vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen rooli on merkittävässä osassa tiimin toimivaa arkea. Tutkimuksessa arvioitiin tiimien sisäistä vuorovaikutusta neljän eri väittämän ja yhden avoimen kysymyksen avulla. Kuviosta 6 voidaan havaita vastauksien hajonnan olevan suhteellisen tasaista väittämien 7-10 välillä:



KUVIO 6. Tiimin sisäinen vuorovaikutus, kysymykset 7-10 (Liite 2)

Vaikka kokonaisuutta tarkasteltaessa arviot jakaantuvat kaaviossa suhteellisen tasan, olivat tiimikohtaiset erot vuorovaikutuksen osalta kuitenkin suuria. Tiimeissä, joissa vuorovaikutuksen kanssa oli haasteita, avoimissa kommentteissa esiin nousi muun muassa kokemus siitä, että tiimin ilmapiiri ei salli erilaisia näkemyksiä, keskustelua ei käydä avoimesti ja että vallitseva kiire ei anna aikaa ongelmien käsittelylle yhdessä:

”Itse en uskalla kovinkaan paljon esittää omia mielipiteitäni ja ehdotuksia, koska koen että tiimissä ei oteta avoimesti erilaisia mielipiteitä huomioon vaan pidetään tiukasti omasta mielipiteestä kiinni eikä kuunnella muita.”

”Omien töiden ohessa ei ole aikaa tarpeeksi hyvin kuunnella toisia ja syventyä toisten esittämiin ajatuksiin.”

Lisäksi vastauksissa nousi esiin vähemmän aikaa nykyisessä muodossaan toimineiden tiimien osalta huomio siitä, että vuorovaikutuksen toimivuus on niiden osalta vasta kehityksessä, kuten muukin tiimin toiminta:

”Tiimi on vielä uusi ja hakee toimintamallejaan.”

Tämä on tärkeää tiedostaa ja hyväksyä tiimeissä, sillä vuorovaikutus on ominaisuus, joka kehittyy tiimin toiminnan mukana sen jäsenten oppiessa tuntemaan toisiaan ja toistensa toimintatapoja paremmin.

Vuorovaikutuksen osalta esiin nousi myös kokemus siitä, ettei kaikilla tiimin jäsenillä ole halua toimia tiimimäisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Myös se, että joidenkin jäsenten koettiin olevan toisinaan liikaa äänessä, nähtiin häiritsevän toimivaa vuorovaikutusta tiimissä:

”Jos ei haluta oppia, minkä sille tekee? Ketään ei voi pakottaa ja kaikista ei ole tiimityöskentelijäksi.”

”Vuorovaikutus on muuten hyvää, mutta jotkut tietyt henkilöt ovat mielestäni liian paljon äänessä ja siten kokouksissa liian hallitsevia.”

Sujuva ja yhteistyötä edistävä vuorovaikutus on tiimityötaito, jota on mahdollista kehittää toimivammaksi. Erilaiset koulutukset voivat auttaa näkemään taitojen merkityksen ja vauhdittaa niissä kehitystä, tai tiimi voi yhdessä pyrkiä kehittämään vuorovaikutustaitojaan tiimin muun kehittämisen yhteydessä. Luottamuksen ja avoimuuden kasvaessa tiimissä, pääsee vuorovaikutuskin kehittymään vastavuoroisemmaksi. Tiimissä saattaakin olla meneillään niin sanottu myrskyvaihe, jossa tyypillistä on, että joku tiimin jäsenistä saattaa vetäytyä hetkeksi sivummalle. Kun vaiheesta päästään eteenpäin, myös vuorovaikutus jäsenten välillä helpottuu ja sujuvoituu.

Niiden tiimien osalta, joissa vuorovaikutus koettiin jo sujuvaksi, vastauksissa korostui erityisesti ongelmien yhdessä ääneen pohtimisen merkitys:

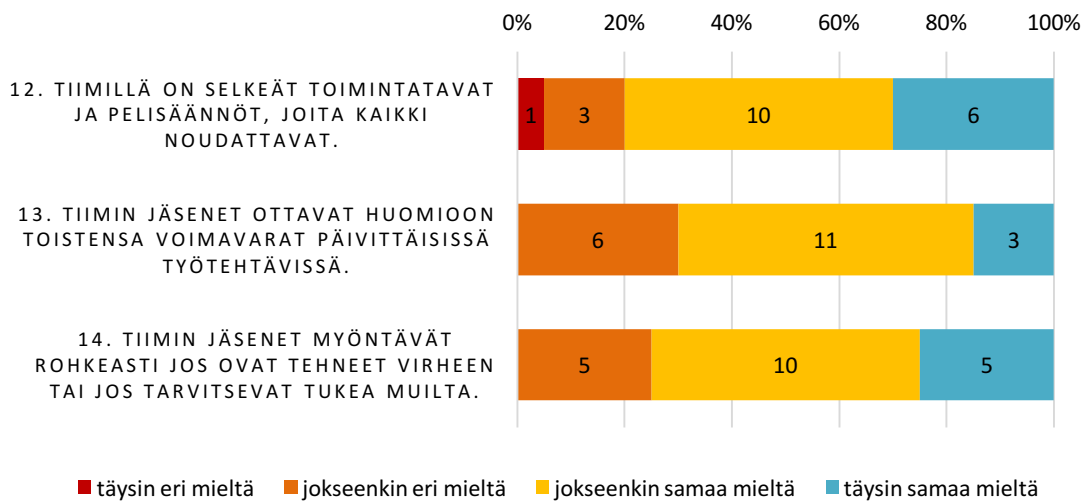
”Vaikka tiimin jokaisella jäsenellä on erilaiset tehtävät, ongelmia pohditaan yhdessä.”

Yhdessä ääneen pohtimalla, jäsenet osoittavat tukensa toisilleen ja puhaltavat yhteen hiileen yhteisen tavoitteen, eli ongelman ratkaisemiseksi. Tämä kasvattaa jäsenten välistä luottamusta ja sitouttaa tiimin jäseniä vahvemmin toimimaan yhdessä ja tavoittelemaan

sen yhteistä päämäärää. Kun ongelmia ratkotaan yhdessä, voidaan onnistumisistakin riemuita yhdessä.

6.1.3 Tiimien sisäinen yhteistyö

Tiimin sisäistä yhteistyötä arvioitiin kolmen eri väittämän avulla. Yhteistyön osalta tulokset olivat hieman heikommät verrattuna muihin arvioitaviin osa-alueisiin.



KUVIO 7. Tiimin sisäinen yhteistyö, kysymykset 12-14 (Liite 2)

Sisäistä yhteistyötä koskevissa avoimissa kommenteissa esiin nousi toimintatapojen yhtenäistämisen tarve tiimin jäsenten välillä. Moninaiset toimintamallit aiheuttivat eteenkin tiimien uusimpien jäsenten osalta hämmennystä. Vallitseville toimintatavoille toivottiin selkeitä perusteluita, miksi näin on aikoinaan päätetty toimia. Tiimin toimintatavat ja pelisäännöt tulisi laatia tiimissä aina yhdessä ja yhteisesti hyväksytyinä. Uusien jäsenten liittyessä tiimiin, tulisi nykyiset toimintatavat käydä yhdessä läpi ja niistä tulisi keskustella avoimesti ja kehittävästi. Tiimin uusilla työntekijöillä pitää olla mahdollisuus osallistua toimintatapojen kehitykseen yhdessä muun tiimin kanssa, mikä vaatii luonnollisesti myös aiempien toimintamallien ymmärtämistä. Uudet jäsenet tuovat mukanaan usein tuoreita ja uusia näkökulmia toiminnan kehittämiseen, mikä tulisi nähdä tiimissä positiivisena mahdollisuutena, ei niinkään uhkana.

Kuten kuvioista 7 voidaan havaita, toistensa voimavarojen huomiointi oli yhteistyön osalta heikoimmaksi arvioitu osa-alue (kysymys 13, Liite 2). Erityisesti tähän kysymykseen liittyen kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

”Kun omat työt on tehty ei paljon katsota miten kaveri pärjää ja paljonko hänellä on töitä tekemättä.”

Tiimin jäsenten tulisi tukea toisiaan arjessa ja ”minä” keskeisen ajattelun sijasta pyrkiä siirtymään ”me”-henkiseen ajattelumalliin. Tiimin tavoitteet ovat yhteisiä ja niihin tulisi myös pyrkiä yhdessä. Auttamalla toista, on myös mahdollisuus oppia ja tutustua toisten tiimin jäsenten tehtäviin, mikä osaltaan voisi helpottaa myös tiimeissä huolta herättänyttä loma-aikojen sijaisjärjestelyä sekä sairauspoissaolotilanteita.

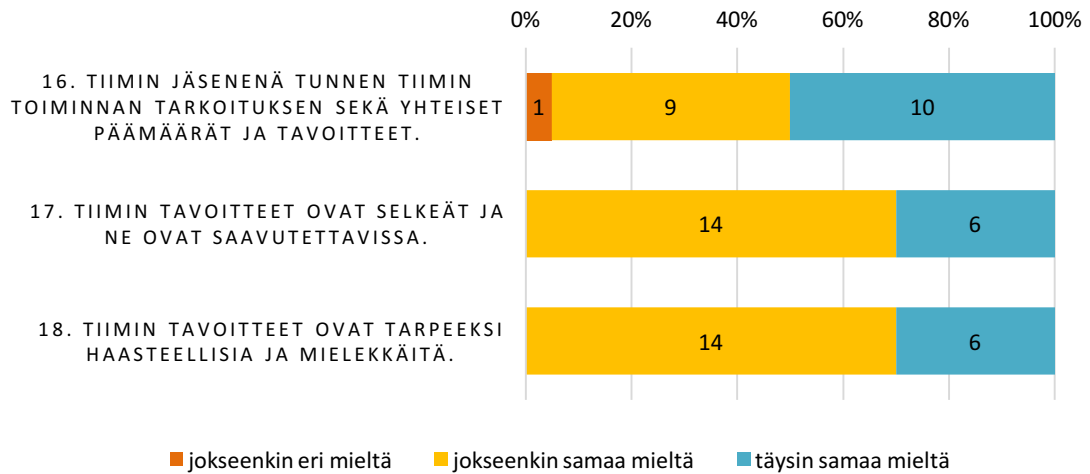
Vaikka yksi tiimeistä toimii suurimmaksi osaksi etänä, eikä työskentele fyysisesti samassa paikassa, oli sen osalta vuorovaikutus kuitenkin koettu pääosin toimivaksi:

”Konsultoimme lähes päivittäin erikoiskysymyksissä toisiamme lähinnä sähköpostitse.”

Yhteydenpito etätiimin jäsenten välillä oli tiivistä, vaikka se tapahtuikin sähköisessä muodossa. Yhteistyö korostui myös tässä vuorovaikutuksen muodossa, jolloin apua ongelmien ratkaisuun ja niin sanottua ”ääneen pohtimista” toteutettiin sähköisiä kanavia pitkin. Toimiva yhteistyö ei siis vaadi aina jatkuvaa fyysistä läsnäoloa, vaan sitä voidaan toteuttaa myös muun viestinnän kautta.

6.1.4 Tiimien tavoitteet

Tiimin tavoitteet olivat selkeästi vahvin osa-alue tiimien toimivuuden osatekijöiden kokonaisuutta sekä tiimikohtaisia vastauksia tarkasteltaessa. Tiimikohtaiset erot tavoitteiden tuntemisen suhteen eivät myöskään olleet merkittäviä. Tiimin tavoitteita arvioitiin kolmen eri väittämän avulla.



KUVIO 8. Tiimin tavoitteet, kysymykset 16-18 (Liite 2)

Kuviosta 8 voidaan havaita, että tiimin tavoitteet ja päämäärät ovat suurimmalle osalle tiimin jäsenistä tuttuja, mutta tavoitteita tulisi vielä täsmentää ja hioa selkeämmiksi ja mielekkäämmiksi.

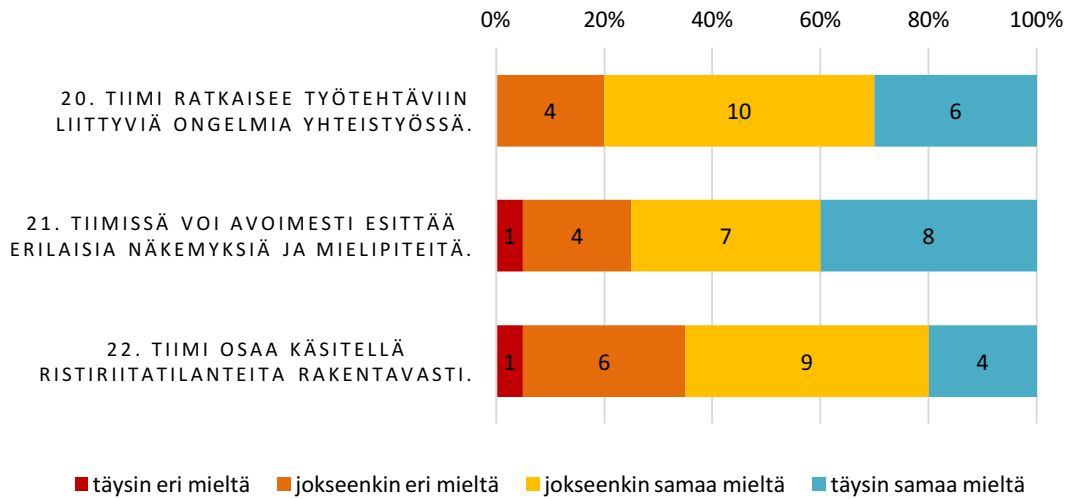
”Kaikilla on sama päämäärä, sähköisen asioinnin edelleen kehittäminen”.

Juuri yhteinen, sama päämäärä on edellytyksenä ja perustana tiimiksi muodostumiselle, kuten Katzenbachin ja Smithin (1998) tiimitoriasta käy ilmi. Tavoitteiden ollessa selkeät ja yhtäläiset, on tiimeillä hyvät edellytykset kehittyä entistä toimivimmaksi.

Yhden tiimin osalta kommentteissa nousi esiin huomio siitä, että tiimin jäsenet koostuvat eri toimialueen työntekijöistä, joissa toimialakohtaiset tavoitteet vaihtelevat. Näin ollen tiimin yhteisten tavoitteiden löytäminen koettiin haasteelliseksi. Uusien tiimin jäsenten osalta tavoitteet olivat myös vielä osittain epäselviä, mutta niiden uskottiin selkeytyvän työhön perehtymisen myötä.

6.1.5 Tiimien ongelmanratkaisukyky

Yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa ilmenneet haasteet näkyvät luonnollisesti myös tiimin ongelmanratkaisukyvyssä. Ongelmanratkaisukykyä arvioitiin myös kolmen eri väittämän avulla.



KUVIO 9. Tiimien ongelmanratkaisukyky, kysymykset 20-22 (Liite 2)

Ongelmanratkaisukykyä arvioitaessa esiin nousi jälleen selkeästi se, että tiimin jäsenet kokivat tärkeäksi ongelmien ääneen pohtimisen yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Se, että tiimien jäsenten tehtävänkuvat saattoivat olla hyvinkin erilaiset, aiheutti sen, ettei ongelmien pohtimista yhdessä pidetty kaikissa tiimeissä mahdollisena.

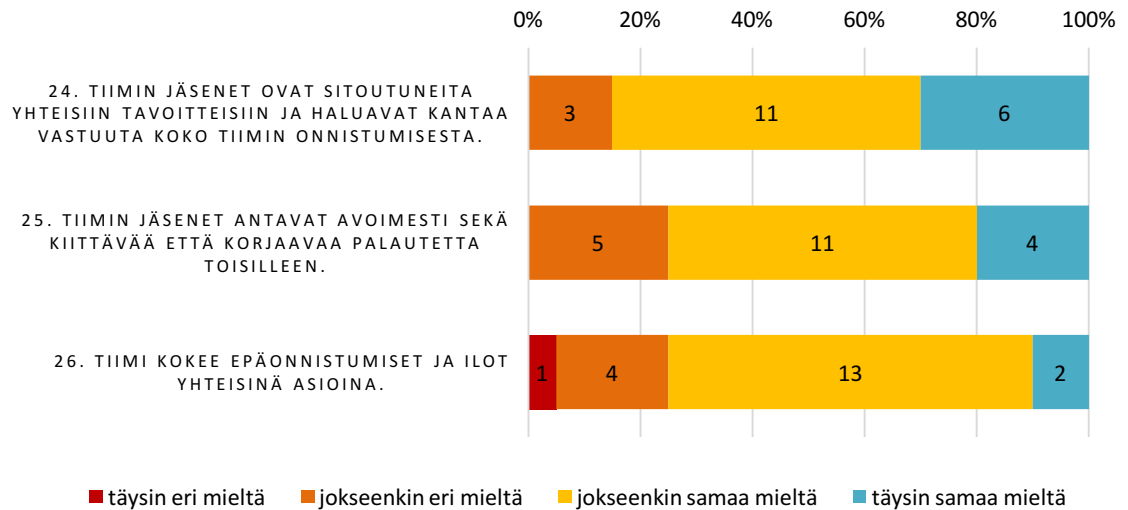
”Yleensä pohditaan ongelmia yhdessä. Tehtävien erilaisuudesta johtuen ongelmien ratkaisun voi joutua miettimään myös yksinkin.”

”On ihanaa, kun voi välillä ajatella ääneen ja toiset kuulevat ja auttavat.”

Kuviosta 9 on selkeästi havaittavissa, että suurimpana haasteena ongelmanratkaisukyvyyn osalta oli käsitellä ristiriitatilanteita tiimissä rakentavalla tavalla. Tämä on ominaisuus, joka vaatii kehittyäkseen tiimin jäsenten välisen vahvan luottamuksen. Selvittyään konflikteista ja ristiriitatilanteista kunniakkaasti, tiimi hioutuu yleensä entistä vahvemaksi ja tiiviimmäksi.

6.1.6 Tiimeissä koettu yhteisvastuu

Yksi tiimin tunnusmerkeistä ja tiimin ja ryhmän erottavista ominaisuuksista on tiimissä kannettu jaettu vastuu. Kun tiimi kantaa vastuun toiminnastaan yhdessä tiiminä eikä yksilönä, voidaan ryhmää alkaa kutsua tiimiksi. Tiimissä koettua yhteisvastuuta arvioitiin kolmen eri väittämän avulla.



KUVIO 10. Tiimeissä koettu yhteisvastuu, kysymykset 24-26 (Liite 2)

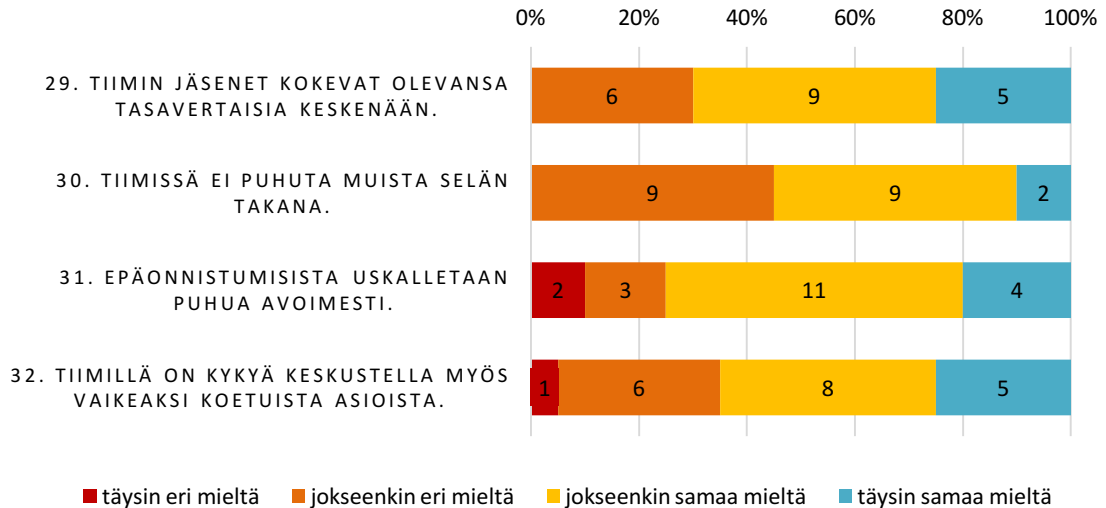
Koska tiimin tavoitteet olivat kaikilla tiimeillä hyvin selkeät, näkyi se myös niihin liittyvän jaetun vastuun osalta. 30 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja haluavat kantaa vastuuta koko tiimin onnistumisesta (Liite 2, kysymys 24). Tästä huolimatta epäonnistumisten ja ilojen osalta vastuuta ei kuitenkaan koettu kannettavan erityisesti tiiminä ja suurin osa vastaajista kokikin epäonnistumiset ja ilot lähinnä henkilökohtaisina asioina, ei niinkään koko tiimin yhteisinä asioina:

”Ollaan kuitenkin yksilöitä, joten kokemukset iloista ja epäonnistumisista koen lähinnä henkilökohtaisena onnistumisena tai epäonnistumisena enkä niinkään, että koko tiimi olisi onnistunut tai epäonnistunut”.

Tiimissä koettu vastuu kehittyi vasta muiden toimivan tiimin ominaisuuksien kehittymisen myötä. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri luo perustan myös yhteisvastuun kehittymiselle.

6.1.7 Tiimien sisäinen luottamus

Tiimin sisäinen luottamus oli osa-alue, jossa tulokset olivat keskimäärin kaikista heikoimmat, niin koko yksikön kuin tiimikohtaisillakin tasoilla. Tiimin sisäisen luottamuksen vahvistamisen voidaan todeta vaativan vielä kaikilta tiimeiltä työtä. Tiimin sisäistä luottamusta arvoitiin neljän eri väittämän avulla.



KUVIO 11. Tiimin sisäinen luottamus, kysymykset 29-32 (Liite 2)

Avoimissa kommentteissa esiin nousivat erityisesti henkilökemiat ja kahdenväliset suhteet, jotka luonnollisesti vaihtelevat tiimin jäsenten välillä ja vaikuttavat osaltaan tiimissä vallitsevaan luottamuksen ilmapiiriin:

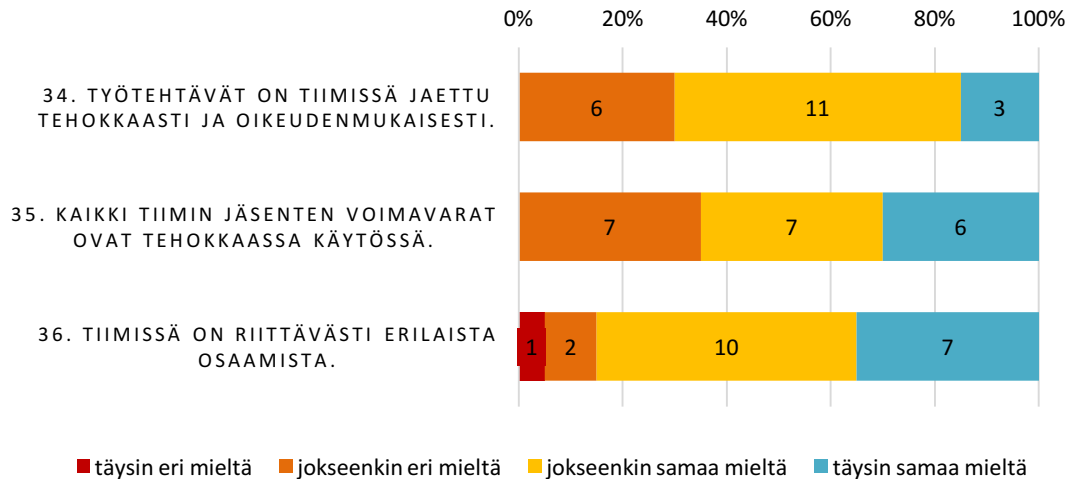
”Toisten kanssa kanssakäyminen on helpompaa ja näin ollen luottamuskin on eri tasolla.”

”Avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Myös toisiamme tsemppaamme mielestäni hyvin.”

Luottamuksen alhaisen tason osalta on kuitenkin huomioitava, että suurin osa tiimeistä on toiminut nykyisessä muodossaan varsin vähän aikaa. Luottamuksen kehittyminen vaatii luonnollisesti aikansa, joten kehityksessä alkuvaiheessa olevilla tiimeillä, sen heikkous on vielä täysin normaalia. Tiimin kehittyessä ja avoimuuden lisääntyessä myös luottamus muihin tiimin jäseniin kasvaa.

6.1.8 Tiimien tehokkuus

Tiimitoimintaan siirrytään usein juuri toiminnan tehokkuuden kasvattamiseksi. Tehokkuus muodostuu luonnollisesti monien eri tekijöiden vaikutuksesta ja sitä voidaan mitata monin eri mittarein. Tässä tutkimusta tiimin tehokkuutta arvioitiin kolmen eri väittämän ja avoimen kysymyksen avulla.



KUVIO 12. Tiimin tehokkuus, kysymykset 34-36 (Liite 2)

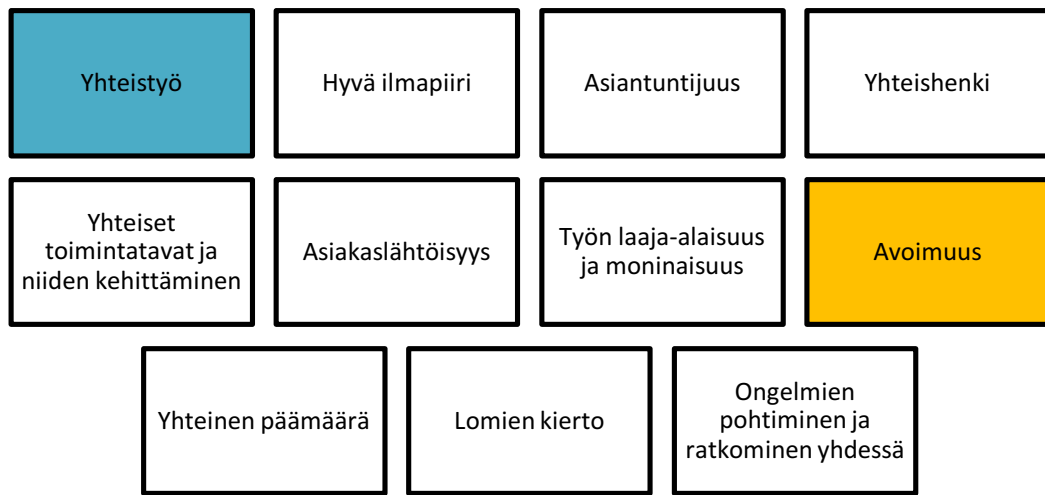
Tiimin tehokkuutta arvioitaessa on kuvioista 12 havaittavissa, etteivät työtehtävät vastaajien mielestä jakaannu omassa tiimissä tasaisesti, eikä kaikkien tiimin jäsenten voimavarojen koettu olevan tehokkaassa käytössä. Eriarvoisuutta tiimiin toi vastaajien mukaan juuri erilaiset tehtävänkuvat, joiden välillä työtehtävien määrän koettiin jakautuvan epätasaisesti. Toisaalta toisten työnkuvat ja työtehtävät olivat osittain vieraita muille tiimin jäsenille ja eräs vastaajista kertoikin siten kokevansa vaikeaksi arvioida toisten tiimin jäsenten tehokkuutta ja työnkuvien jakaantumista:

”--Jokainen tietää oman panoksensa. Olemme yksilöinä erilaisia, toiset puurtaa hiljaa...”

Myös erilaiset persoonallisuudet ja tavat viestiä sekä ilmaista tunteita vaikuttavat siihen, minkälaisen käsityksen tiimin muut jäsenet saavat toistensa tehtävien suorittamisesta. Se, kuinka paljon toinen ilmaisee omaa tehokkuuttaan ja suoriutumistaan, ei välttämättä kerro totuutta olemassa olevasta tehokkuudesta. Tiimin toiminnan tehokkuutta tulisikin mitata selkeillä mittareilla, jotka on johdettu tiimin tavoitteista ja päämääristä. Tehokkuuden mittaamisella saadaan tietoa myös tiimin toimivuudesta, sillä tiimin toimivuuden kasvaessa myös sen tehokkuuden tulisi kasvaa. Kun taas tiimissä on ongelmia, heijastuu se usein myös tiimin tehokkuuteen negatiivisena vaikutuksena.

6.1.9 Tiimin toiminnan onnistumiset ja kehityskohteet

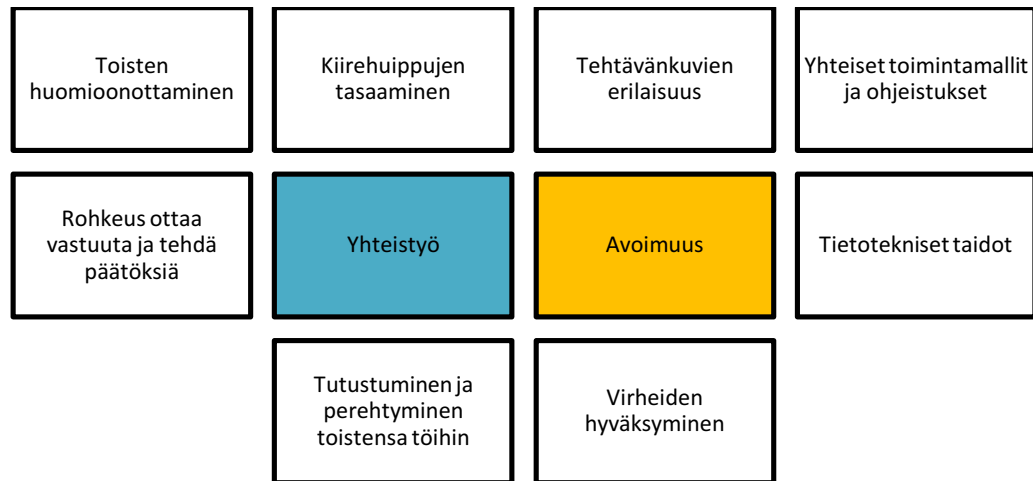
Kysyttäessä tiimin jäseniltä, mikä tiimin toiminnassa on hyvää ja missä he kokivat onnistuneensa tiiminä parhaiten, olivat vastaukset hyvin yhdenmukaisia tiimeittäin, niiden liityessä pääosin juuri yhteistyön mukanaan tuomiin etuihin. Alle on koottu teemoittain vastauksissa eniten esiin nousseet aihepiirit, korostaen värikoodeilla ne vastaukset, jotka nousivat esiin molempia, sekä eniten kehittämistä vaativia, että tiimin toiminnan parhaita puolia nimettäessä:



KUVIO 13. Tiimin toiminnan hyvät ominaisuudet, kysymys 38 (Liite 2)

Toiminnan kehittäminen yhdessä kohti tiimin yhteistä ja selkeää päämäärää nähtiin useassa tiimissä sen toiminnan parhaimpana ominaisuutena. Lisäksi yhteistyön ja ongelmien yhdessä ääneen pohtimiseen nähtiin olevan yksi tiimityöskentelyn parhaimmista elementeistä. Myös tiimissä olevaa työhön liittyvää osaamista ja asiantuntijuutta arvostettiin tiimeissä laajasti.

Eniten kehittämistä tiimin toiminnassa vaativat vastaajien mukaan muun muassa tehtävänkuvien erilaisuus, avoimuus, yhteistyö ja yhteiset toimintamallit.



KUVIO 14. Tiimin toiminnan kehityskohteet, kysymys 39 (Liite 2)

Huomioitavaa onkin, että samoja vastauksia ja teemoja löytyy niin tiimin toiminnassa parhaimmaksi mainituista, kuin eniten kehitystä vaativimmista osa-alueista. Muun muassa yhteistyö oli aihe, joka esiintyi kummankin kysymyksen vastauksissa eniten. Tämän voidaan nähdä kertovan yhteistyön merkityksestä tiimin toimivuuden osalta; jos yhteistyö on hyvää, tuo se mukanaan paljon hyvää tiimin ja sen jäsenten työhön, jos taas yhteistyö ei ole sujuvaa, luo se merkittäviä haasteita ja ongelmia työskentelyyn tiimissä.

Toinen merkittävä molemmissa kysymyksissä esiin noussut aihe oli avoimuus, jolla on siten myös tärkeäksi koettu rooli tiimin toiminnassa. Avoimuus tiimin jäsenten välillä syventää luottamusta ja parantaa vuorovaikutusta tiimissä, kun taas sen puute luo tiimin jäsenten välille jännitettä ja estää luottamuksen ilmapiirin syntymisen tiimiin.

6.2 Tiimien muutosvalmius

6.2.1 Aiemmat muutkokemukset

Kaikilla kyselyyn vastanneilla oli monipuolisia kokemuksia koko työuransa ajalta erityyppisistä muutoksista, liittyen muun muassa isoihin organisaatiomuutoksiin, työtehtäviin, tekniikan kehitykseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen.

Nykyisessä tiimissään muutoksia oli kokenut 85 prosenttia vastaajista, eli kaikilla tiimeillä oli takanaan kokemuksia erilaisista muutoksista. Ne 15 prosenttia, jotka eivät olleet kokeneet muutoksia nykyisessä tiimissään, olivat tiimien uusimpia jäseniä. Eräs vastaajista kertoikin edustavansa itse tiimin uusimpana jäsenenä tiimiä koskevaa muutosta.

Tiimejä koskevat muutokset olivatkin pääasiassa liittyneet muun muassa tiimin jäsenten vaihtuvuuteen (toiseen tiimiin siirtyminen, uudet tiimin jäsenet, eläkkeelle siirtymiset), tehtävänkuvien muutoksiin ja toimintatapojen kehittämiseen. Vastaajien kokemukset näistä tiimiä koskevista muutoksista vaihtelivat: osa vastaajista koki, että muutokset olivat vaikuttaneet negatiivisesti tiimin toimintaan, osa taas näki muutokset positiivisina asioina. Erityisesti tiimin jäseniin liittyvät muutokset oli koettu haastavina, sillä niiden koettiin aiheuttavan ”painetta” tiimeihin.

Kysyttäessä vastaajien kokemuksia tiimiä koskettaneiden muutosten tahdista, oli 61 prosenttia vastaajista sitä mieltä, että tiimiä koskevien muutosten tahti oli ollut sopiva. 39 prosenttia vastaajista oli taas sitä mieltä, että muutostahti oli ollut liian nopea. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että muutostahti tiimissä olisi ollut liian hidas. Tiimikohtaiset erot muutostahdin osalta eivät vaihdelleen merkittävästi.

Muutostahtia kommentoitiin muun muassa siten, että muutoksen nopea tahti on keretty omaksua osaksi toimintaa. Lisäksi muutostahdin koettiin olevan sopiva silloin, kun se mahdollisti tiimin niin kutsuttujen perustehtävien suorittamisen ja antoi tilaa myös muutokseen valmistautumiselle.

6.2.2 Muutoksien tarpeellisuus ja muutoksiin osallistaminen

80 prosenttia vastaajista uskoi, että organisaatiossa oli odotettavissa lähitulevaisuudessa muutoksia, jotka mahdollisesti tulevat vaikuttamaan vastaajan oman tiimin toimintaan. Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että tiimiä koskevia muutoksia ei olisi lähitulevaisuudessa tiedossa, 15 prosenttia taas ei osannut sanoa. Kysyttäessä millaisia muutoksia oli odotettavissa, liittyivät lähes kaikki vastaukset samaan, julkisen sektorin toimintaa koskevaan rakenteelliseen muutokseen. Tutkimuksen anonymiteetin säilyttämiseksi vastauksia ei tässä kohden nimetä tai eritellä tarkemmin.

Kysyttäessä vastaajilta, kokivatko he mainitsemaansa mahdolliset muutokset tarpeelliseksi, ainoastaan 25 prosenttia vastaajista kertoi kokevansa kyseiset muutokset tarpeelliseksi. Suurin osa vastaajista (69%) ei osannut ottaa kantaa ja 6 prosenttia vastaajista ei kokenut kyseisiä muutoksia tarpeellisina. Tiimikohtaiset erot muutoksen tarpeellisyydestä eivät olleet merkittäviä.

45 prosenttia vastaajista koki, että tiimillä oli mahdollisuus vaikuttaa sitä koskevien muutoksien suunnitteluun, 10 prosenttia koki, ettei vaikutusmahdollisuutta ollut ja 45 prosenttia ei osannut ottaa kantaa. Tämän kysymyksen osalta tiimikohtaiset erot olivat suurimpia: Tiimissä F kaikki vastaajat (100 %) kokivat, että tiimi pääsee osallistumaan muutoksien suunnitteluun, kun taas kahdessa tiimissä (tiimit A ja D) kukaan vastaajista (0 %) ei kokenut osallistumisen mahdollisuutta. Muiden tiimien vastaukset vaihtelivat tältä väliltä.

6.2.3 Yksilön ja tiimin suhtautuminen muutoksiin

Kysyttäessä vastaajilta, kokivatko he itse pääsevänsä vai joutuvansa mukaan muutokseen, jakaantuivat vastaukset näiden kahden vaihtoehdon välille lähes tasan: 45 prosenttia vastaajista koki pääsevänsä mukaan muutoksiin, 55 prosenttia taas koki joutuvansa niihin mukaan. Myös tämän kysymyksen osalta tiimikohtaiset näkemykset vaihtelivat: Tiimissä D kaikki vastaajat (100 %) kokivat pääsevänsä mukaan muutoksen, kun taas tiimissä C kaikki vastaajat (100 %) kokivat joutuvansa mukaan muutokseen. Muissa tiimeissä vastaukset jakaantuivat tasaisemmin näiden kahden vastausvaihtoehdon välille. Ne, jotka kokivat pääsevänsä mukaan muutokseen, näkivät muutoksissa mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi ja työn sujuvoittamiseksi:

”Uutta tulee joka tapauksessa yleensä. Muutoksia tehdään yleensä siksi, että asiat sujuisivat paremmin. Jokainen muutos myös opettaa ja on oppimisen mahdollisuus.”

”-- Muutoksessa on aina kehittymisen mahdollisuus, myös itselle, ei vain työyhteisölle.”

Vastaajat, jotka kokivat joutuvansa mukaan muutokseen, kertoivat muun muassa tarvitsevansa lisää tukea esimieheltään muutokseen valmistautumisessa. Muutoksia ei heidän osaltaan nähty mahdollisuuksina, vaan enemmänkin pakotteina. Lisäksi iän ja lähestyvän eläkkeen koettiin vaikuttavan omaan suhtautumiseen. Muutokseen mukaan joutuneiden osalta esiin nousi myös näkemys siitä, ettei kaikkia tiimin jäseniä huomioida esimiehen toimesta muutoksessa tasaväkisesti:

” Kaikkien mielipiteet eivät ole tasa-arvoisia. Toisia kuunnellaan enemmän”

”En pidä isoista muutoksista ja tällä hetkellä koen, että en saa esim. esimieheltä tarpeeksi tukea asioihin.”

”Ikää alkaa olla jo sen verran, että ei kauheasti kaipaakaan isoja muutoksia”

Arvioitaessa oman tiimin suhtautumista muutoksiin, kaikissa tiimeissä oli havaittavissa niin negatiivista kuin positiivistakin suhtautumista. Vastauksista ilmeni myös se, että muutoksien koettiin olevan väistämätön osa organisaation toimintaa, johon tiimien tulee sopeutua joka tapauksessa. Myös aikaisempien muutokskokemusten tiedostettiin vaikuttaneen muutosasenteisiin tiimissä:

”Alku aina hankalaa, mutta tehtäviimme liittyy kaiken aikaa muutosta, joten muutoksensietokykymmekin on erittäin hyvä.”

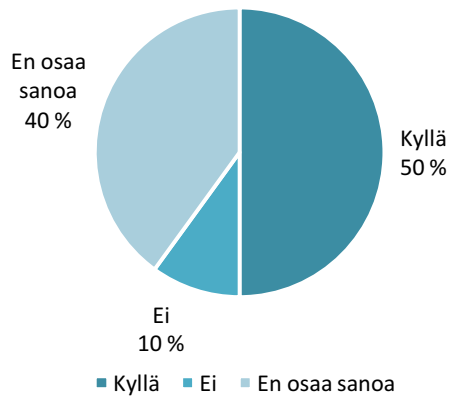
”Muutosvastarinta koskee lähinnä itseäni ei niinkään koko tiimiä. Kokeemukset aikaisemmasta organisaatiomuutoksesta aiheuttaa minussa vastarintaa. Muilla tiimin jäsenillä näyttäisi olevan sekä muutosvastarintaa että ei.”

”Keskustelemme muutoksista joskus hyvällä ja joskus huonolla mielellä.”

Onkin normaalia, että suhtautuminen muutosta kohtaan vaihtelee tiimin jäsenten välillä. Positiivista on, että tiimin jäsenet keskustelevat muutoksista, sillä se voi helpottaa muutoksien hyväksymisprosessia sekä lisätä positiivista suhtautumista muutoksiin. Tulevista ja meneillään olevista muutoksista keskustelemisen lisäksi on myös tärkeää puhua aiemmista, negatiivisista muutokskokemuksista, sillä ne aiheuttavat usein muutosvastarintaa uusien muutoksien kohtaan. Kun muutosasenteista keskustellaan avoimesti, on muutokseen suhtautuminen ja sen hyväksyminen usein helpompaa.

6.2.4 Muutosvastarinta

50 prosenttia vastaajista kertoi havainneensa tiimissään muutosvastarintaa, kun taas 10 prosenttia vastaajista ei ollut havainnut muutosvastarintaa muissa tiimin jäsenissä. 40 prosenttia ei osannut sanoa, oliko tiimissä havaittavissa muutosvastarintaa vai ei.



KUVIO 15. Muutosvastarinnan havaitseminen tiimissä (Liite 2, kysymys 51)

Tiimikohtaisia eroja ilmeni tämän kysymyksen kohdalla jonkin verran: kahdessa tiimissä (tiimi A ja tiimi D) kukaan vastaajista ei ollut havainnut muutosvastarintaa, kun taas muissa tiimeissä vähintään puolet tiimin jäsenistä kertoivat havainneensa muutosvastarintaa tiimissään.

6.2.5 Tiimien osaamistaso ja koulutustarve

Tiimin osaamistasoa arvioitaessa tuleviin muutoksiin nähden, 45 prosenttia vastaajista koki tiimin osaamistason olevan riittävä ja 40 prosenttia taas koki osaamistason kaipaavan vielä kehitystä. 15 prosenttia koki osaamistason olevan puutteellinen tulevia muutoksia ajatellen.

Kysyttäessä vastaajilta heidän suhtautumistaan koulutuksiin ja millaisia koulutuksia he erityisesti toivoisivat järjestettävän, oli suhtautuminen koulutuksiin enimmäkseen myönteistä. Koulutuksia toivottiin erityisesti juuri omaa työtehtävää koskien sekä tietotekniikan osalta:

” Suhtaudun positiivisesti ja osallistun mahdollisuuksieni mukaan mahdollisimman usein niihin. Ehkä enemmän nimenomaan omaan osaamisalueeseen selkeästi kohdistuvampaa koulutusta kaipaisin enemmän.”

” Erittäin myönteisesti. Koen, että meitä on esim. valmisteltu ja koulutettu hyvin tulevaan muutokseen sekä yksilö- että tiimitasolla monin eri koulutuksin.”

”Koulutuksia on paljon työyhteisöasioista, myös muutoksesta. Ne on mielenkiintoisia ja varmaan tulevan vuoden aikana sieltä etsinkin koulutuksia.—”

Koulutuksiin suhtauduttiin myös muutaman vastaajan osalta osittain negatiivisesti, etenkin sellaisten koulutuksien suhteen, jotka eivät koskeneet suoranaisesti omaa työtehtävää ja siinä suoriutumista:

”Suurin osa koulutuksista on ajanhukkaa”

”Kun koulutus koskee työtehtävissä tarvittavaa tietoa, silloin hyvä asia.”

Positiivinen suhtautuminen koulutuksia kohtaan kertoo työntekijöiden halusta kehittää itseään ja osaamistaan. Vastauksista olikin todettavissa, että moni tiedosti koulutuksien tärkeän roolin tuleviin muutoksiin valmistautumista varten. Se, että suurin osa vastaajista toivoi koulutuksen liittyvän ainoastaan omiin työtehtäviin, on tiimien kehittämisen kannalta negatiivinen ilmiö, sillä myös yhteistyö- ja tiimityöskentelytaitoja tulisi kehittää niiden vaatimalla tavalla. Työnantajan tulisikin kannustaa henkilöstöään osallistumaan erityisesti tiimityötaitoja sekä muutosta tukeviin koulutuksiin.

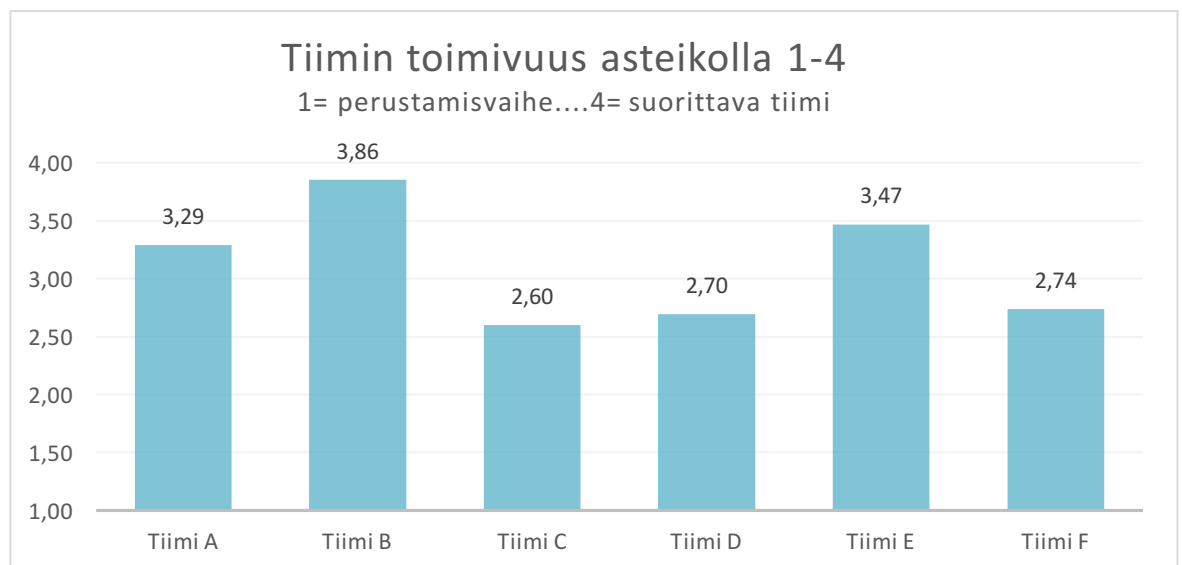
6.3 Yhteenveto tutkimustuloksista

Jotta tiimien toimivuutta ja kehitystä on mielekästä tarkastella syvemmin, on olennaista tarkastella ensin tiimien perusominaisuuksia ja sitä, täyttävätkö tiimit tiimimääritelmän edellytykset, eli voidaanko tiimejä kutsua tiimeiksi vai onko kyseessä oikeastaan työryhmä tai pahimmassa tapauksessa valettiimi? Tutkimustuloksista voidaan todeta, että tii-

mien perusominaisuudet täytyvät kaikkien tiimien osalta: tiimit ovat kooltaan pieniä, tiimeillä oli selkeät suoritustavoitteet ja päämäärä, tiimeissä on toisiaan täydentäviä taitoja, niillä on yhteinen toimintamalli ja ne pitävät itseään ainakin osittain yhteisvastuussa toiminnastaan. Yhteisvastuun osalta oli monissa tiimeissä vielä paljon kehitettävää, mutta tästä huolimatta tiimejä voidaan kutsua jo tiimeiksi, sillä yhteisvastuun vähäisyyttä voidaan selittää myös tiimien erilaisilla kehitysvaiheilla.

Tiimin toimivuutta ja muutosvalmiutta mitattiin 53 kysymyksen ja likertin-asteikon avulla, joissa annetut vastaukset pisteytettiin tiimityöskentelyn toimivuuden arviointia varten seuraavasti: täysin eri mieltä =1, jokseenkin eri mieltä =2, jokseenkin samaa mieltä =3, täysin samaa mieltä =4. Mitä useamman väittämän kanssa tiimissä oltiin täysin samaa mieltä, sen toimivampana tiimiä voitiin pitää. Näin ollen, mitä lähemmäksi arvoa 4 vastauksista laskettu keskiarvo muodostui, sitä toimivammaksi tiimit itsensä arvioivat. Jos tiimin toimivuutta mittaava vastauksien keskiarvo muodostui lähelle arvoa 1, sitä heikommin toimivampana tiimiä voidaan pitää.

Lasketuilla tiimikohtaisilla keskiarvoilla voidaan saada ainoastaan viitteitä tiimin toimivuudesta, sillä niillä ei pystytä kuvaamaan tiimin toimivuuden todellista luonnetta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ennen kaikkea pyrkiä ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä, ei saavuttamaan määrällisiä, mitattavia tuloksia. Lasketulla keskiarvolla voidaan kuitenkin saada viitteitä siitä, kuinka toimivaksi tiimit ovat itse itsensä arvioineet. Avoimista kysymyksistä saaduilla vastauksilla ja kommentteilla voidaan syventää keskiarvolla mitattua, suuntaa antavaa tietoa.



KUVIO 18. Tiimien toimivuus keskiarvoilla mitattuna.

Kuviosta 18 voidaan havaita, että tiimit toimivat pääpiirteittäin hyvin niiden keskiarvojen sijoituksessa asteikolla 1-4 arvojen 2,60.-3,86 välille. Huomioiden kyseiset keskiarvot ja osa-alueittaiset vastaukset, voidaan tiimien toimivuutta ja kehitystä arvioida mm. Tuckmanin luoman (Kopakkala 2005, 29) viisiportaisen tiimien kehitysmallin teorian perusteella.

Noin puolet tiimeistä voidaan saatujen vastausten perusteella arvioida olevan kehitysvaiheessaan joko oppivalla tai suorittavalla tasolla. Kolmen tiimin (A, C, D) voidaan nähdä kapuvan myrskyvaiheesta eteenpäin kohti oppivaa vaiheita. Tiimeissä tapahtuneiden muutoksien mm. henkilövaihdoksien voidaan nähdä vaikuttaneen osaltaan tiimien toimintaan ja niiden kehitykseen. Pienissä tiimeissä yhden henkilön vaihdos vaikuttaa luonnollisesti huomattavasti vahvemmin kuin suuremmissa tiimeissä, muun muassa luottamuksen ja kahden välisien suhteiden muodostamisessa sekä tiimin tehokkuuden ylläpitämisen osalta. Henkilöstövaihdoksien voitiin havaita muutamassa tiimissä palauttaneen ne suorittavalta tasolta takaisin oppimisvaiheeseen, jossa toimintamalleja ja -tapoja, sekä me-henkeä on alettu muodostamaan uudelleen.

Luottamuksen ja avoimuuden kehittäminen nousivat selkeästi tiimien toimivuuden kehittämisen kannalta tärkeimmiksi kokonaisuuksiksi. Luottamus vaatii kehittyäkseen aikaa ja kehittämällä avointa vuorovaikutusta, yhteistyötä sekä yhdessä kannettua vastuuta tiimissä, tulisi myös luottamuksen vahvistua näiden mukana. Tavoitteet olivat kaikilla tiimeillä selkeät ja niiden tunteminen onkin erinomainen perusta kehittää tiimejä, sillä selkeä päämäärä ja suoritustavoitteet tukevat tiimin kehittymistä ja me-hengen muodostamista. Liian erilaiset tehtävänkuvat tiimin jäsenten kesken aiheuttivat osassa tiimeistä tunnetta epätasa-arvoisuudesta ja tehtävien erilaisuus aiheutti tiimien toimintaan ongelmia, erityisesti loma-aikoina sekä poissaolotapauksissa.

Tiimien muutosvalmiuden osalta voidaan todeta, että tiimeissä on olemassa niin muutosvalmiutta kuin muutosvastarintaakin. Muutosvalmiuden vahvistamiseksi tulisi muutoksen tarpeellisuudesta pyrkiä viestimään tiimeille aktiivisesti ja innostavasti, sillä muutoksen tarpeellisuuden kokeminen jäi kaikissa tiimeissä alhaiseksi. Myös muutokseen osallistamisen tunnetta tulisi vahvistaa, etenkin niiden tiimien osalta, jotka kokivat, etteivät he olleet päässeet lainkaan osallistumaan muutoksen suunnitteluun. Aiemmat muutosko-

kemukset tiimeissä olivat sekä positiivisia että negatiivisia, minkä voidaan nähdä vaikuttavan sekä tiimien toimivuuteen, että muutosvalmiuteen. Yhdessä tiiminä koetut aiemmat muutokset saattavat hioa tiimiä tiukemmin yhteen, vaikka kyseiset muutoskokemukset olisivatkin olleet negatiivisia. Toisaalta, vaikka tiimi olisikin näin hioutunut toimivammaksi aiempien negatiivisten muutoskokemusten myötä, saattavat aiempien kokemusten vaikutukset muutosvalmiuden osalta olla silti heikentäviä. Usein aiemmat negatiiviset kokemukset, kuten liian nopeaksi koettu muutostahti, aiheuttavat herkästi vastustusta tiimeissä tulevia muutoksia kohtaan. Toimivakin tiimi voi asettua yhdessä vastustamaan muutosta.

Yhden tiimin kohdalla tutkimustuloksista oli havaittavissa mielenkiintoinen huomio siitä, että vaikka kaikki tiimin jäsenet olivat arvioineet pääsevänsä itse mukaan muutokseen, olivat sen jäsenet kuitenkin havainneet toisissaan muutosvastarintaa. Tämä saattaa kertoa siitä, että vaikka muutokseen suhtautuminen olisi pääasiassa positiivista, kuuluu muutosprosessin hyväksyntään yhtenä vaiheena muutoksen kyseenalaistaminen, joka saattaa ilmetä ajoittain muutosvastaisena käyttäytymisenä tiimissä. Tämä on kuitenkin vain yksi vaihe muutoksen hyväksynnän prosessissa, ja oikeanlaisella muutosjohtamisella siitä voidaan päästä eteenpäin kohti muutoksen sisäistämistä ja todellista muutosvalmiutta. Havainto saattaa myös kertoa siitä, etteivät vastaajat ole vastanneet tutkimuskysymyksiin täysin rehellisesti tai että tiimin jäsenet ovat tulkinneet toistensa käytöstä virheellisesti muutosvastarinnaksi.

Lisäksi muutaman tiimin osalta oli havaittavissa, että usea tiimin jäsen oli kokenut joutuvansa mukaan muutokseen, mutta vastarintaa ei kuitenkaan tiimissä oltu havaittu lainkaan. Tämän voidaan nähdä vahvistavan huomiota siitä, kuinka paljon yksilö käsittelee muutoksia sisällään, eikä välttämättä viesti niistä aktiivisesti ulospäin. Näin ollen muutosvastarinnan puuttuminen saattaa viestiä myös siitä, ettei vuorovaikutus tiimissä ole vielä avointa, kun muutosvastarintaa ei tuoda esiin muille tiimin jäsenille. Tiimien sisäisen vuorovaikutus ja luottamus olivat vielä useissa tiimeissä matalalla tasolla, mikä saattaa selittää muutosvastarinnan vähäistä viestimistä. Näin tulkittuna, muutosvastarinnan esiintyminen tai esiintymättä jättäminen voidaan nähdä kertovan myös tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen tasosta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tiimien toimivuuden nykytila, minkä avulla voitiin arvioida, millaisissa kehitysvaiheissa tiimit ovat. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, onko tiimeissä olemassa muutosvalmiutta. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka hyvin tiimit toimivat?
- Millainen on tiimien muutosvalmius?

Vastattaessa tutkimuskysymykseen siitä, kuinka hyvin tiimit toimivat, voidaan tutkimustuloksien perusteella todeta, että tiimit toimivat pääsääntöisesti hyvin, mutta niiden toiminnassa on vielä kehitettävää erityisesti yhteistyön, avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen osalta.

Kaikissa tiimeissä tavoitteet olivat selkeät, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä pohjana tiimien edelleen kehittämiseksi. Tavoitteita olisi tärkeää esimiehen toimesta käydä säännöllisesti läpi, erityisesti lähiajan suoritustavoitteita ja niissä onnistumista tarkastelemalla. Huomioimalla ja palkitsemalla tiimejä suoritustavoitteiden saavuttamisesta, voidaan yhteisten onnistumisten kautta hioa tiimejä tiukemmin yhteen, lisäten niiden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Muutoksien osalta tärkeää on, että tiimikohtaiset tavoitteet olisivat linjassa myös muutoksien tavoitteiden kanssa, jolloin muutos ja siihen valmistautuminen tulisivat myös niiden kautta konkreettisesti osaksi tiimien työskentelyä.

Toimivuuden kehittämisen kannalta olisi tärkeää panostaa erityisesti tiimien vuorovaikutussuhteiden parantamiseen sekä toimintamallien ja yhteisten pelisääntöjen päivittämiseen. Erityisen tärkeää tämä olisi etenkin niiden tiimien osalta, joissa oli tapahtunut henkilövaihdoksia, sillä näissä tiimeissä yhteisten pelisääntöjen puute aiheutti eniten hämmennystä. Tukemalla tiimejä vuorovaikutussuhteiden ja avoimuuden suhteen, voidaan kasvattaa myös tiimeissä alhaiseksi koettua sisäistä luottamusta, joka oli suurimmalla osalla tiimeistä niiden toimivuuden heikoin osa-alue. Kun luottamus ja yhteisvastuu tiimeissä kasvavat, kasvaa sen myötä myös tiimien tehokkuus. Parantamalla kaikkia toimivuuden osa-alueita, aloittaen tiimien sisäisestä viestinnästä, voivat tiimit kehittyä eteenpäin kohti entistä toimivampaa ja tehokkaampaa tiimiä.

Tiimien toiminnalle tunnusomaista itseohjautuvuuden periaatetta tulisi tiimeissä lisätä, sillä yhteisvastuun kokeminen jäi kaikissa tiimeissä alhaiseksi. Tiimeissä koettua yhteisvastuuta ja niiden itseohjautuvuutta voisi parantaa esimerkiksi tiimien sisäistä tehtävänjakoa kehittämällä. Samalla olisi mahdollisuus vähentää tiimeissä ilmennyttä eriarvoisuuden tunnetta, tiimien itse ratkaistessa työtehtävien jakautumiseen liittyviä haasteita, esimerkiksi huolta aiheuttaneiden sijaisjärjestelyjen osalta. Näin voitaisiin vahvistaa juuri tiimityölle ominaista sisäistä vastuunkantoa ja itseohjautuvuutta, kun tehtävänjaot eivät tulisi ylhäältäpäin annettuina esimiehen määrääminä, vaan tiimin itsensä suunnittelemina. Näin voitaisiin parantaa myös muutosvalmiuden osaltakin haasteeksi muodostunutta osallistamisen puutteen kokemista.

Tarkastelemalla tiimien toimivuuden eri osa-alueita, voidaan todeta tiimien kehitysvaiheiden vaihtelevan Tuckmanin (Kopakkala 2005, 29) viiden kehitysvaiheen teoriaan sovellettuna myrskyvaiheesta suorittavaan vaiheeseen. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta tiimien kohtaamien henkilöstövaihdoksien vaikuttaneen niiden kehitykseen, palauttaen ennen suorittavalla tasolla olleet tiimit takaisin oppivaan vaiheeseen. Osassa tiimejä voitiin havaita merkkejä myrskyvaiheesta, muun muassa tiimeissä esiintyvien erimielisyyksien osalta. Myrskyvaiheessa kamppailevat tiimit vaativat erityistä tukea esimieheltä ratkaistakseen niitä koskevat haasteet ja päästäkseen eteenpäin kehityksessään, sillä näiden tiimien ongelmanratkaisutaidot eivät vielä ole riittävän kehittyneet ongelmien itsenäiseen ratkaisemiseen. Mikäli myrskyvaiheessa olevat tiimit eivät pääse kehityksessään eteenpäin, on vaarana, että ne putoavat kehityksessään Katzenbachin ja Smithin (1998, 101) esittämällä tiimin suorituskäyrällä niin sanottuun valettiimi-vaiheeseen, jossa tiimi ei täytä tiimimääritelmää, mutta sitä kutsutaan edelleen tiimiksi. Valettiimissä työskentely on usein erittäin tehotonta, joten on ensisijaisen tärkeää varmistaa, että myrskyvaiheen tiimit pääsevät kehityksessään eteenpäin, eivätkä tipu valettiimin loukkoon.

Muutosvalmiuden osalta tiimeissä voitiin havaita olevan muutosvalmiutta mutta myös muutosvastarintaa. Tätä jakaumaa kuvasi hyvin se, että noin puolet vastaajista koki pääsevänsä mukaan muutokseen ja puolet taas kokivat joutuvansa osallisiksi niihin. Muutosvalmiuden vahvistamiseksi ja muutosvastarinnan vähentämiseksi, tulisi muutoksen tarpeellisuuden viestimistä lisätä innostavalla ja vuorovaikutteisella viestinnällä esimiehen ja tiimien välillä, sillä muutoksen tarpeellisuuden kokeminen oli kaikissa tiimeissä alhaista. Tämä saattaa selittyä osittain sillä, että tulevat muutokset olivat kyllä henkilöstöllä

tiedossa, mutta niiden tarkempi sisältö ja vaikutus oman tiimin toimintaan oli vielä epävarmaa. Tämä on julkisella sektorilla tyypillinen tilanne, sillä merkittävät toimintaan vaikuttavat muutokset tulevat usein ylhäältä annettuina, pakottavinakin tilanteina henkilöstön tietoon jo kauan ennen kuin muutoksen todellisia vaikutuksia osataan edes arvioida. Tällainen muutokseen liittyvä epävarmuus ei vahvista sen tarpeellisuuden kokemista, vaan saattaa päinvastoin lisätä muutosvastarinnan muodostumista. Näin ollen, vaikka tulevat muutokset olisivat johdolle ja esimiehille käytännön toteutuksen osalta toistaiseksi epäselvät, olisi siitä huolimatta tärkeää löytää muutoksen välttämättömyydelle perusteita, jotta tiimien olisi helpompi suhtautua niihin muutosvalmiutta edistävällä tavalla.

Tunne muutokseen osallistamisesta koettiin useissa tiimeissä vähäiseksi, mikä näyttäytyi muun muassa luottamuksen puutteena esimiehiä kohtaan. Muutokseen osallistamisen tunnetta on mahdollista vahvistaa tiimeissä juuri vuorovaikutteisen viestinnän lisäämisellä esimiehen ja tiimien välillä. Lisäksi keskustelemalla tiimien kanssa avoimesti mahdollisesti aiemmin epäonnistuneista muutoksista, voidaan vahvistaa tiimien jäsenten luottamusta esimiehiin, sekä lisätä muutokseen osallistumisen tunnetta tiimeissä. Korostamalla näkemystä siitä, että muutoksista on aiemmin selvitty yhdessä ja yhteistyöllä, voidaan vaikuttaa positiivisesti myös yhteishengen lisäämiseen tiimeissä.

Tiimeissä tiedostettiin, että tulevat muutokset vaativat niiltä osaamisen edelleen kehittämistä. Tämä osoittaa, että tiimit eivät ole jääneet kehityksessään niin sanotusti lepäämään tyytyväisinä vallitsevaan tilanteeseen, vaan ovat valmiita kehittämään itseään ja tiimiään muutoksen edellyttämällä tavalla. Tätä näkemystä vahvisti myös tiimien positiivinen suhtautuminen työntäjän järjestämiä koulutuksia kohtaan. Mikäli avoimista kommentteista tulkittava suhtautuminen koulutuksiin olisi ollut negatiivista, olisi tuloksissa ilmennyt osaamisen kehittämisen tarve taas viestinyt lähinnä muutosvalmiuden puutteesta ja muutoksen aiheuttamasta vastarinnasta. Koulutuksia olisi tärkeää järjestää henkilöstölle koskien erityisesti tiimityöskentelytaitojen kehittämistä, vaikka tiimit itse kokivat mieluisammaksi lähinnä työn teknistä osaamista koskevat koulutukset. Tiimityöskentelytaitoja olisi kuitenkin tärkeää vielä kehittää, jolloin koulutuksilla voitaisiin tukea myös yksilötasolla tiimissä toimimiseen oppimista ja sen mukanaan tuomien uusien haasteiden kohtaamista. Huusko (2007) toteaa, että on tärkeää hankkia taitoja juuri tiimille, eikä vain sen yksittäisille jäsenille, vaikka erityisesti tiimityöskentelyn alkuvaiheessa kehittäminen painottuu usein enemmän jäsenten osaamiseen kasvattamiseen. (Huusko 2007, 111.)

Muutosvalmiuden kasvattamisen lisäksi tiimeissä esiintyvä muutosvastarinta tulisi pyrkiä poistamaan tiimeistä. Muutosvastarinnan luonteesta riippuen, on tärkeää ryhtyä asianmukaisiin toimenpiteisiin sen poistamisen suhteen. Muutokseen epäilevästi suhtautuneet voidaan saada aktiivisella muutosjohtamisella käännettyä kohti muutosvalmiimpaa muutosasennetta, kun taas todellista muutosvastarintaa edustavien, niin kutsuttujen jarrumiesten suhteen, tulisi esimiehen valita rohkeasti oikeanlaiset toimintatavat. Tiimeissä esiintyvä muutosvastarinta voidaan nähdä hyvin haitallisena myös tiimien kehitykselle, sen vaikuttaessa myös tiimin toimintaan ja tiimin sisäiseen yhteistyöhön negatiivisesti.

Saatujen tutkimustuloksien perusteella ja yhteenvedona ilmenneistä kehityskohteista, voitaisiin tiimien toimintaa ja muutosvalmiutta parantaa muun muassa seuraavilla toimilla:

1. Täsmennetään tiimien tavoitteita
2. Laaditaan tai kerrataan tiimin pelisäännöt
3. Yhtenäistetään tiimin toimintamalleja
4. Parannetaan sisäistä vuorovaikutusta koulutuksin ja konsultein
5. Luodaan muutostarve ja osallistetaan tiimit muutoksen valmisteluun
6. Poistetaan muutosvastarinta
7. Kasvatetaan yhteisvastuuta ja itseohjautuvuutta
8. Kehitetään tiimeissä olevaa osaamista ja tiimityötaitoja

Tiimien toiminnan kannalta huomioitavaa on, että tutkittavat tiimit työskentelevät julkisen sektorin organisaatiossa, jonka toiminnan luonteen voidaan olettaa asettavan tiimeille ja niissä toteutettaville muutoksille tiettyjä rajoitteita. Nämä rajoitteet näkyvät usein byrokratiana ja jäykkyytenä organisaation toiminnassa, mitkä saattavat osaltaan vaikuttaa tiimien toiminnan ja muutosvalmiuden kehitykseen. Organisaation rakenteiden ja kulttuurin vaikutusta tiimien kehitykseen ei tässä tutkimuksessa selvitetty, joten tutkimalla lisäksi näitä osatekijöitä, voitaisiin saada lisää tietoa tiimien toimivuudesta ja kehittämisestä juuri julkisella sektorilla, sen toiminnan erityispiirteiden vaikutukset huomioiden. Tiimien toimivuuden ja itseohjautuvuuden osalta tärkeää olisi tarkastella esimerkiksi sitä, missä määrin Organisaatiossa X on mahdollista siirtää vastuuta yksilön sijasta tiimille ja onko tiimejä siten mahdollista edes kehittää täysin toimiviksi, itseohjautuviksi huipputiimeiksi. Näin ollen, tutkimalla yksilön muutosvalmiuden lisäksi koko organisaation muutosvalmiuden tasoa, voitaisiin saada kokonaisvaltaisempi kuva mahdollisuudesta kehittää tiimityöskentelyä Organisaatiossa X.

Ulkoisen konsultin palkkaaminen tiimien kehityksen tukemiseksi ja ohjaamiseksi voisi olla hyvä ratkaisu tiimien toimivuuden edistämiseksi. Lisäksi ulkoinen konsultti tukisi Kotterin (2009, 136–137) listaaman muutosvalmiuden luomisen ja ylläpidon toimintatapaa, jossa muutostarve herätetään tuomalla ulkopuolista näkökulmaa sisään organisaation toimintaan. Tästä tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta voitaisiin konsultin avulla keskittyä juuri suurimmiksi haasteiksi muodostuneiden osa-alueiden, kuten avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehittämiseen tiimeissä. Konsultin antaman tuen ja entistä aktiivisemmän tiimityön kehittämisen myötä olisi Organisaatiossa X hyvä toteuttaa sama tutkimus myöhemmin uudelleen, jotta voitaisiin tutkia, onko tiimeissä tapahtunut kehitystä ja onko konsultoinnilla saavutettu toimivuuden parantamista. Tämän lisäksi, kun ennakoitua muutokset on Organisaatiossa X toteutettu, olisi muutosvalmiuden kannalta hyvä tutkia, kuinka juuri kyseisessä muutoksessa ja siihen valmistautumisessa onnistuttiin. Näin voitaisiin saada lisää ja täsmällisempää tietoa muutosprosessin kokonaisvaltaisesta läpiviennistä Organisaatiossa X ja sen myötä myös Yksikössä Y olevan muutosvalmiuden suunnan kehityksestä. Muutoksien ollessa jatkuvia, myös niistä oppiminen tulisi olla jatkuvaa. Oppimisprosessin jatkuvuudella ja sen myötä toiminnan aktiivisella kehittämisellä tuleviin muutoksiin osattaisiin varautua aina entistä muutosvalmiimmalla ja joustavammalla tavalla. Kun muutosvalmius kehittyy ensin pysyväksi osaksi tiimejä ja niiden toimintaa, voi se ajan myötä muotoutua ja juurtua osaksi koko Yksikön Y organisaatiokulttuuria.

LÄHTEET

Bouckenooghe, D. 2010. Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 46 (4). 500-531.

Devos, G. Buelens, M & Bouckenooghe, D. 2007. Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*. 147(6). 607–629.

Duhigg, C. 2016. What Google Learned Its Quests to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*. Julkaistu 25.2.2016. Tulostettu 15.10.2016.

<http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html? r=1>

Guchaita, P., Leib, P. & Tews, M.J. 2016. Making Teamwork Work: Team Knowledge for Team Effectiveness. *The Journal Of Psychology*. 150 (3). 300–317.

Haas, M. & Mortensen, M. 2016. Leading teams: The Secrets of Great Teamwork. *Harvard Business Review*. Julkaistu kesäkuu/2016. Tulostettu 20.10.2016.

<https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>

Holt, D., Achilles A. A., Feild, H.S. & Harris, S.G. 2007. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*. 43 (2). 232-255.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy

Jyväskylän Yliopisto. Koppa. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus. Päivitetty 6.3.2010. Luettu 12.9.2017.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-to-teuttaminen>

Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Suom. Tillmann, M. Helsinki: WSOY

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillmann, M.Helsinki: Rastor Oy

Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Laukkanen, M. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Alkuperäinen teos 2008.

Kuisma, P. 2013. Uusi organisaatiokulttuuri, mutta miten? *Uusi Kaiku -lehti*. 3/2013. Päivitetty 2016. Luettu 20.11.2017.

<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/uusi-organisaatiokulttuuri-mutta-miten/>

Lencioni, P. 2016. Paras mahdollinen joukkuepelaaja. Suom. Sevon, M. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy. Alkuperäinen teos 2016.

- Lepsinger, R & DeRosa, D. 2015. How to Lead an Effective Virtual Team. Ivey Business Journal. May/June. 2-6.
- Lewin, K. 1952. Field Theory in Social Science. Selected theoretical papers. London: Tavistock Publications
- Manninen, J. 2009. Tiede. Vastarannan kiiski jarruttaa – työntekijän parhaaksi. Julkaistu 2.4.2009. Luettu 23.9.2017.
https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/vastarannan_kiiski_jarruttaa_yrityksen_parhaaksi
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Kouvola: Talentum Media Oy.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. & Topolnytsky, L. 2007. Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. Journal of Occupational and Organizational Psychology 80 (2). 185-211.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Parry, K. W. & Proctor-Thomson, S. B. 2003. Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. Journal of Change Management 3(4) 376–399.
- Salminen, J. 2015. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact Oy
- Smith, Ian. 2005. Achieving readiness for organizational change. Library Management 26 (6-7). 408-412.
- Tampereen yliopisto. Avoimen yliopiston verkko-opinnot. Sosiaalipsykologian peruskurssi. Kurt Lewin - ryhmä- ja toimintatutkimus. Luettu 4.11.2017.
<https://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/lewin1.html#Alkuun>
- Työterveyslaitos. n.d. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Luettu 22.11.2017.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>
- Työterveyslaitos. n.d. Organisaatiomuutos Luettu 15.10.2017.
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy
- Weiner, B. J. 2009. A theory of organizational readiness for change. Implementation Science. Luettu 2.8.2017. <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wen-Hai, W.C., Feng-Hua, Y. & Chiii-Kai, C. 2012. The Study of Antecedents and Outcomes of Attitude Toward Organizational Change. Public Personnel Management. 597-615.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Opinnäytetyöhöni liittyvä tiimien kehitystä ja muutosvalmiutta tutkiva kysely on nyt valmis ja odottaa vastaajiaan! Esittelin opinnäytetyöni aiheita [REDACTED] 9.11, jolloin moni teistä pääsikin paikalle kuuntelemaan ja keskustelemaan. Kiitos siitä! Tässä vielä hieman lisätietoa kyselystä niillekin, jotka eivät päässeet osallistumaan.

Opiskelen Tamkissa liiketaloutta viimeistä vuotta ja suoritin opintoihini liittyvän harjoittelun [REDACTED] maalis- heinäkuun aikana, joten sitä kautta olenkin jo monelle teistä tuttu kasvo. Viimeisenä osana opintojani on jäljellä opinnäytetyö, jonka toteutan [REDACTED]. Työn aiheeksi valikoitui tiimien kehitys ja muutosvalmius, sillä se tunnistettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi teemaksi [REDACTED].

Toteutan teille [REDACTED] työntekijöille internet-kyselyn, jonka tarkoituksena on selvittää, miten työskentely tiimeissä on mielestänne toiminut ja miten olette sen omasta näkökulmastanne kokeneet. Kysely kartoittaa siis tiimitoiminnan nykytilaa ja samalla se on teille kannava viestiä, mikä mielestänne tiiminne toiminnassa on onnistunutta ja mikä kaipaisi vielä kehitettävää. Lisäksi kyselyssä kohdistetaan katset tulevaan ja tutkitaan myös hieman tiimien muutosvalmiutta.

Kysely on nimetön ja toteutetaan siten, ettei vastaajien henkilöllisyys ole tunnistettavissa. Kyselyn tiimikohtaisten tulosten käsittely toteutetaan henkilöstön kanssa myöhemmin yhteisesti sovitulla tavalla. Toivonkin, että vastaatte kysymyksiin ajatuksella ja kirjoitatte avoimesti ajatuksianne ja mietteitänne avoimiin kysymyskenttiin. Näin on mahdollisuus saada tarpeeksi kattava ja monipuolinen kokonaiskuva tiimien toiminnasta ja kehityksestä.

Kyselylomakkeessa ei käytetä tiimien oikeita nimiä, vaan tiimit on nimetty aakkosittain (A-F). Alle on listattu tiimit ja niiden kyselyssä käytettävä kirjainkoodi. **Tarkista siis alta tiimisi kirjain ennen kuin lähdet vastaamaan kyselyyn!**

Tiimi A: [REDACTED]-tiimi, Tiimi B: [REDACTED]-tiimi, Tiimi C: [REDACTED]-tiimi
 Tiimi D: [REDACTED]-tiimi, Tiimi E: [REDACTED] ja [REDACTED]-tiimi
 Tiimi F: [REDACTED]-tiimi

Kysely on auki 25.1. - 10.2.2017 ja sen voi tehdä työaikana, silloin kun itselle parhaiten sopii. Kyselyyn vastaaminen ei vie pitkään ja tavoitteena on, että jokainen tiimeissä työskentelevä vastaisi siihen, jotta tulokset olisivat mahdollisimman kattavat. Pääset vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä.

LINKKI KYSELYYN: <https://www.kyselynetti.com/s/tiimienkehitys>

Mikäli sinulle heräsi kysymyksiä aiheesta tai jokin jäi mietityttämään, voit olla yhteydessä minuun tai [REDACTED]! Kiitos jo etukäteen ja hyvää alkavaa vuotta kaikille!

Ystävällisin terveisin,
 Marianne Pajunpää

Liite 2. Tutkimuskysymykset

1(5)

TIIMIN PERUSOMINAISUUDET:

1. Mihin seuraavista tiimeistä kuulut?

- A
- B
- C
- D
- E
- F

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi?

- < 6 kk
- 7-12 kk
- 1-2 vuotta
- tiimin perustamisesta asti

3. Oletko koskaan aiemmin työskennellyt tiimissä?

- kyllä
- ei

4. Montako jäsentä nykyiseen tiimiisi kuuluu?**5. Onko tiimisi koko mielestäsi**

- liian pieni
- sopiva
- liian suuri

6. Kommentteja ja ajatuksia tiimisi kokoon liittyen

TIIMIN TOIMIVUUS:

Seuraavaksi arvioidaan oman tiimin toimintaa eri osa-alueittain. Valitse asteikosta vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi kyseisestä väittämästä. Asteikon ääripäinä ovat "Täysin eri mieltä" ja "Täysin samaa mieltä". Valitse "Täysin samaa mieltä" kun olet väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja kyseinen asia on tiimissäsi kunnossa. Valitse "Täysin eri mieltä" kun olet väittämän kanssa täysin eri mieltä ja kyseinen asia ei tiimissäsi ole kunnossa. Lisäksi jokaisen osa-alueen lopussa on avoin kommenttikenttä, johon voit perustella vastauksiasi kyseiseen teemaan liittyen tai kertoa muita aiheeseen liittyviä ajatuksia, kommentteja ja kehitysehdotuksia.

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä

VUOROVAIKUTUS TIIMISSÄ*

7. Tiimin sisäinen vuorovaikutus on avointa ja tiimin ilmapiiri on hyvä.
8. Tiimin jäsenet kertovat rohkeasti oman mielipiteensä ja uskaltavat ehdottaa uusia toimintamalleja.
9. Tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan ja syventyvät muiden esittämien ajatusten pohdintaan.
10. Tiimin jäsenet jakavat tietoa ja osaamistaan avoimesti keskenään.
11. Kommentteja ja ajatuksia tiimisi vuorovaikutukseen liittyen.

TIIMIN SISÄINEN YHTEISTYÖ *

12. Tiimillä on selkeät toimintatavat ja pelisäännöt, joita kaikki noudattavat.
13. Tiimin jäsenet ottavat huomioon toistensa voimavarat päivittäisissä työtehtävissä.
14. Tiimin jäsenet myöntävät rohkeasti jos ovat tehneet virheen tai jos tarvitsevat tukea muilta.
15. Kommentteja ja ajatuksia tiimisi sisäiseen yhteistyöhön liittyen.

TIIMIN TAVOITTEET*

16. Tiimin jäsenenä tunnen tiimin toiminnan tarkoituksen sekä yhteiset päämäärät ja tavoitteet.
17. Tiimin tavoitteet ovat selkeät ja ne ovat saavutettavissa.
18. Tiimin tavoitteet ovat tarpeeksi haasteellisia ja mielekkäitä.

TIIMIN ONGELMANRATKAISUKYKY*

20. Tiimi ratkaisee työtehtäviin liittyviä ongelmia yhteistyössä.
21. Tiimissä voi avoimesti esittää erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä.
22. Tiimi osaa käsitellä ristiriitatilanteita rakentavasti.
23. Kommentteja ja ajatuksia tiimisi ongelmanratkaisukykyyn liittyen.

TIIMISSÄ KOETTU YHTEISVASTUU *

24. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja haluavat kantaa vastuuta koko tiimin onnistumisesta.
25. Tiimin jäsenet antavat avoimesti sekä kiittävää että korjaavaa palautetta toisilleen.
26. Tiimi kokee epäonnistumiset ja ilot yhteisinä asioina.
27. Kommentteja ja ajatuksia tiimissäsi koettuun vastuuseen liittyen.

TIIMIN SISÄINEN LUOTTAMUS *

28. Tiimin jäsenet tietävät ja tuntevat toisensa ja voivat puhua keskenään myös työn ulkopuolisesta elämästä.
29. Tiimin jäsenet kokevat olevansa tasavertaisia keskenään.
30. Tiimissä ei puhuta muista selän takana.
31. Epäonnistumisista uskalletaan puhua avoimesti.
32. Tiimillä on kykyä keskustella myös vaikeaksi koetuista asioista
33. Kommentteja ja ajatuksia tiimissäsi koettuun luottamukseen liittyen.

TIIMIN TEHOKKUUS *

34. Työtehtävät on tiimissä jaettu tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti.
35. Kaikki tiimin jäsenten voimavarat ovat tehokkaassa käytössä.
36. Tiimissä on riittävästi erilaista osaamista.
37. Kommentteja ja ajatuksia tiimisi tehokkuuteen liittyen

4(5)

38. Mikä on mielestäsi tiiminne toiminnassa hyvää ja missä olette tiiminä onnistuneet parhaiten? *

39. Mikä mielestäsi kaippaa tiiminne toiminnassa eniten kehittämistä? *

MUUTOSVALMIUS:

Tässä osuudessa esitetään kysymyksiä liittyen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Muutoksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia organisaatiossa tapahtuvia muutoksia, jotka vaikuttavat tiimin arkipäivän tapaan tehdä työtä. Nämä muutokset voivat liittyä esimerkiksi tiimin jäsenten vaihtuvuuteen, järjestelmiin, toimintamalleihin tai työtehtävien jakautumiseen.

40. Millaisia muutoksia olet koko työurasi aikana kokenut ja millaiset ovat olleet kokemuksesi niistä?

41. Onko nykyisessä tiimissäsi tehty muutoksia? *

Mikäli vastasit tähän kysymykseen "Ei", voit jättää vastaamatta seuraaviin kysymyksiin 42-44 ja siirtyä suoraan kysymykseen 45.

42. Mikäli vastasit kyllä, kuvaile millaisia muutoksia on tehty, milloin ja miten ne ovat mielestäsi vaikuttaneet tiimin toimintaan?

43. Onko tiimiänne koskevien muutosten tahti ollut mielestäsi

- liian hidas
- sopiva
- liian nopea

44. Kommentteja ja ajatuksia muutostahtiin liittyen.

45. Onko organisaatiossa odotettavissa lähitulevaisuudessa muutoksia, jotka mahdollisesti vaikuttavat tiiminne toimintaan? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Mikäli vastasit "Ei" tai "En osaa sanoa" voit jättää seuraavat kysymykset 46 ja 47 tyhjiksi ja siirtyä suoraan kysymykseen 48.

46. Millaisista mahdollisista muutoksista on kyse ja miten uskot niiden vaikuttavan tiiminne toimintaan?

5(5)

47. Koetko mainitsemasi tiimiänne koskevat muutokset tarpeellisiksi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

48. Koetko, että tiimillänne on mahdollisuus osallistua sitä koskevien muutosten suunnitteluun ja toteutukseen? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

49. Itse koen *

- pääseväni mukaan muutoksiin
- joutuvani mukaan muutoksiin

50. Kuvaile, miksi koet näin?**51. Onko tiimissäsi ollut havaittavissa muutosvastarintaa? ***

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

52. Kuvaile tiimisi suhtautumista muutoksiin. ***53. Koetko, että tiimin osaamistaso on tulevaisuutta ja mahdollisia tulevia muutoksia ajatellen**

- riittävä
- kaippaa
- kehitystä puutteellinen

54. Miten suhtaudut työnantajan järjestämiin koulutuksiin? Entä millaisia koulutuksia toivoisit järjestettävän?