

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

TYÖN IMUSSA VAI TAYLORISMIN IKEESSÄ

Tutkimus KAO aikuisopiston humanistisen ja kasvatustieteiden tiimipro-
sessista ja sen tuloksena syntyneestä toimintakonseptin muutoksesta

Juha Finnilä

Järjestö ja nuorisotyön koulu-
tushjelma
Ylempi AMK (90 op.)
Toukokuu 2010

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimintaympäristö	6
1.2	Kehittämishankkeesta tutkimusaiheeksi	7
2	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1	Kehittävä työntutkimus	8
2.2	Ekspansiivinen oppiminen	11
2.3	Johtajuuden haasteet	12
2.4	Työhyvinvoinnin edistäminen muutoksessa	14
2.5	Sosiaalinen pääoma ja luottamus	15
2.6	Tiimityö	16
3	TIIMIPROSESSI	18
3.1	Ensimmäisen asteen työstä toisen asteen työhön	18
3.2	Tiimiprosessissa kehitetyt ja apuna käytetyt työvälineet	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
4.1	Laadullinen tutkimus	21
4.2	Tutkimusstrategia	23
4.3	Tutkimuksen rajaaminen ja tutkimuskysymys	25
4.4	Aineistot ja niiden kerääminen	26
4.4.1	Haastattelut	28
4.5	Aineistojen analyysi ja tutkimuksen luotettavuus	28
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
5.1	Prosessin kolme vaihetta	31
5.1.1	Käynnistämisvaihe	32
5.1.2	Kehittämisvaihe	35
5.1.3	Vakiinnuttamisen vaihe	36
5.2	Johtajuuden näkökulmia	37
5.3	Työhyvinvointi	37
5.4	Toimintakonseptin suhde organisaation visioon ja strategiaan	38
6	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA	39
6.1	Ekspansiivinen prosessi	39
7	POHDINTA	42

LÄHTEET

45

LIITTEET

49

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma 90 op.

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Juha Finnilä	Sivumäärä 50
Työn nimi Työn imussa vai taylorismin ikeessä – Tutkimus KAO aikuisopiston humanistisen ja kasvatustieteiden tiimiprosessista ja sen tuloksena syntyneestä toimintakonseptin muutoksesta	
Ohjaava opettaja Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Kainuun ammattiopisto liikelaitos, aikuisopisto	
Tiivistelmä <p>Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia KAO, aikuisopiston humanistisen ja kasvatustieteiden tiimiprosessia ja sen tuloksena syntyneitä toimintakonseptin muutoksia ja sitä millä edellytyksellä tätä prosessia ja sen tuloksena syntyneitä uusia toimintakonsepteja voidaan pitää onnistuneena ja miten sitä tulisi kehittää.</p> <p>Tutkimus toteutettiin ajalla 8/2009- 5/2010. Tutkimusaineisto koostuu tutkittavan tiimin keräämästä dokumentoidusta aineistosta ajalta 3/2006- 8/2009. Aineistoa on täydennetty tiimin jäsenten puolistrukturoidulla haastattelulla, jotka toteutettiin helmi- maaliskuussa 2010.</p> <p>Tutkimuksen keskeisiä tuloksia olivat työn organisointitavan muutokseen liittyneen prosessin synnyttämät myönteiset vaikutukset tiimin jäsenten työhyvinvointiin, toiminnan läpinäkyvyyden lisääntymiseen ja koetun sosiaalisen pääoman ja luottamuksen lisääntymiseen sekä työn sujuvuuden merkittävä parantuminen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat kehittävä työntutkimus, ekspansiivinen oppiminen, työhyvinvointilähtöinen johtaminen, sosiaalinen pääoma ja luottamus sekä tiimityö.</p> <p>Tutkimus tuottaa ensisijaisesti tietoa tilaajalle tiimiprosessin tuottamista hyödyistä ja auttaa KAO aikuisopiston muita tiimejä niiden eri vaiheissa olevissa tiimiprosesseissa. Tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä myös muille aikuiskoulutus- ja asiantuntijaorganisaatioille.</p> <p>Jatkotutkimusta kannattaisi tehdä erityisesti työhyvinvointilähtökohtaisesta johtamisesta ja johtamisen koulutukseen tulisi sisällyttää enemmän työnkehittämisen työhyvinvointinäkökulmaisia sisältöjä.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, työn sujuvuus, sosiaalinen pääoma, luottamus, toiminnan läpinäkyvyys, työhyvinvointilähtöinen johtajuus	

ABSTRACT

Author Juha Finnilä	Number of Pages 50
Title In Work Engagement or Under The Yoke of Taylorism	
Supervisor Merja Kylmäkoski	
Subscriber and/or Mentor Kainuu Vocational College, Adult Education	
Abstract <p>A qualitative case study of a team process which resulted in changes of the activity concept in the Humanities and Pedagogies Unit of Kainuu Vocational College. This study also examines on which conditions that process and the new activity concept can be considered successful and how it could be developed further.</p> <p>The study was carried out between August 2009 and May 2010. The research material consists of the documents compiled during the team process between March 2006 and August 2009. This material was supplemented by team members' half-structured interviews conducted in February and March 2010.</p> <p>The most central results were positive influences experienced by the team members in their work related well being induced by the changes in the organisation of their work. The process also increased transparency in work activity, shared social capital and trust and improvement in work fluency (flow).</p> <p>The theoretical framework of this study is based on developmental activity research, expansive learning, work related well being leadership, social capital and trust and team work.</p> <p>This study primarily produces knowledge on benefits of the team process for the subscriber, helps other teams in their team process in KAO Adult Education Centre. The research results can benefit also other Adult Education Centres and expert organisations.</p> <p>Further research could include specifically work related well being based leadership and leadership studies should include more work related well being view points</p> <p>.</p>	
Keywords work related well being, activity fluency (flow), social capital, trust, activity transparency, developmental work research, work related well being leadership	

1 JOHDANTO

1.1 Toimintaympäristö

Kainuun ammattiopisto -liikelaitos (KAO) on Kainuun maakunta -kuntayhtymän omistama kunnallinen liikelaitos. Monialainen oppilaitos antaa toisen asteen ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille. Kiinteät toimipaikat ovat Kajaanissa, Kuhmossa, Kuusamossa, Suomussalmella ja Vuokatissa. Kainuun ammattiopistossa opiskelee noin 3700 nuorta ja aikuista sekä 700 oppisopimus-opiskelijaa. Työntekijöitä on noin 470 henkilöä ja liikevaihto on noin 38 miljoonaa euroa. KAO on aktiivisesti mukana työelämän kehityksessä ja ennakoii sen muutoksia koulutustarjonnassa. Koulutus on monipuolista ja opiskelijoille tarjotaan mahdollisuus kehittyä yksilöllisesti alansa huippuosaajaksi. KAO antaa opetusta kuudella koulutusosalalla. Koulutusalat ovat: hyvinvointiala, kulttuuriala, liiketalouden ala, luonnonvara-ala, matkailu- ja palveluala sekä tekniikan ja liikenteen ala.

Kainuun ammattiopisto – liikelaitos aikuisopiston hyvinvointialan koulutusosalalla on tällä hetkellä opiskelijoita keskimäärin 300 ja henkilöstöä 22. Hyvinvointialalla tarjottava koulutus on sosiaali- ja terveys alan sekä humanistisen ja kasvatustieteen toisen asteen ammatillista koulutusta (perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot) sekä ohjaavaa ja maahanmuuttajakoulutusta. Hyvinvointialalla tiimitoiminta käynnistyi 2006 keväällä. Humanistinen ja kasvatustieteen tiimi aloitti tiimitoiminnan ensimmäisenä ja samalla koulutusosalalla aloitettiin tiimeittäin tiimivalmennus. Tällä hetkellä koulutusosalalla on nimetty kolme tiimiä. Humanistisen ja kasvatustieteen tiimissä toimii viisi kouluttajaa (tutkimusta koskevan ajanjakson aikana neljä). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sitä, voidaanko tätä humanistisen ja kasvatustieteen tiimiprosessia ja sen tuloksena syntyneitä toimintakonsepteja pitää onnistuneena. Tutkimus keskittyy ajallisesti kevään 2006 ja syksyn 2009 väliseen aikaan. Ko. ajanjakso muodostaa yhtenäisen tiimitoiminnan kehittämisen jakson. Humanistisen ja kasvatustieteen tiimiin valittiin 10.8.2010 kaksi uutta kouluttajaa ja yksi tiimin jäsen siirtyi esimiestehtäviin talon sisällä. Tästä alkoi tiimin uusi kehitysvaihe, joka on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.2 Kehittämishankkeesta tutkimusaiheeksi

Työskentelyni koko ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamisen ajan on ollut pyrkimystä ymmärtää, kehittää ja arvioida työyhteisössä tapahtuvaa työn organisoinnin ja johtajuuden muutosprosessia. Ei ole siis ihme, että prosessi alkoi kiehtoa myös tutkimushankkeena. Keskustelin asiasta silloisen koulutuspäällikön (nykyisen rehtorin) kanssa, joka ilomielin hyväksyi ehdotukseni. Aluksi tarkoituksena oli tutkia koko aikuisopiston hyvinvointialan työn organisointitavan muutosta, mutta matkan varrella työ on suuntautunut humanistisen ja kasvatustieteen tiimin kehittymisprosessin tutkimiseen.

Työni nimessä viitataan taylorismilla Frederick Winslow Taylorin 1900-luvun alussa kehittämään tieteellisen liikkeenjohdon teoriaan ja erityisesti sen taustalla olleeseen pyrkimykseen ammattimiesten (vrt. oman työnsä asiantuntijoiden) vallan vähentämiseen oman työnsä suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa suhteessa omistajiin. Taylorismi muodostaa näin vastakohtan tämän tutkimuksen taustalla olevalle ajattelulle tiimien itseohjautuvuudesta ja autonomiasta.

Teoreettisena viitekehyksenä tässä tutkimuksessa toimivat kehittävän työntutkimuksen, ekspanstiivisen oppimisen, tiimityön ja yhteisöllisen johtamisen ideat. Tarkoituksena on selvittää millaisia vaikutuksia toiminnan läpinäkyvyyden, työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin lisäämispyrkimyksillä on ollut.

Toimintaa peilataan ja analysoidaan koko toimintajärjestelmään. Tiimin työskentelyä on ohjannut vuorovaikutuksellinen organisaationäkemyks. Mielenkiintoista on nähdä, miten suhteellisen mekaaniseen organisaationäkemykseen perustuvan yhteisön sisällä tiimi on rakentanut jotain aivan uudenlaista ajattelua ja toimintakulttuuria vaativaa työn organisointitapaa. Itseohjautuvat tiimit ja verkostoituminen ovat postmodernin ajattelun ilmenymiä organisaatiossa. Vastuuta jaetaan ja kannetaan kollektiivisesti, ideoita rikastamalla, ei keskittämällä. (Kaivola & Launila 2007, 25–28.)

Tiimitoiminnan kehittäminen perustuu prosessin alussa tehtyyn ja myöhemmin täydennettyyn SWOT-analyysiin, koko oppilaitoksen-, aikuisopiston-, hyvinvointialan- ja humanistisen ja kasvatustieteen tiimin BSC-prosessiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa ääni toiminnassa mukana oleville ja paljastaa toiminnassa mahdollisesti olevia häiriötekijöitä, joille olemme sokeutuneet ja jotka estävät prosessia rikastumasta ja kehittymästä. Yhtäältä myös prosessissa kehittyneet hyvät käytännöt mm. tiimitoiminnan arviointiprosessi ja työhyvinvointia lisäävät tekijät pyritään tutkimuksessa saamaan näkyviksi. Prosessin aikana kertynyt aineisto: tiimimuistiot, toimintasuunnitelmat, raportit ja arviointiaineistot, ovat tutkimuksen aineistoa. Tätä aineistoa on täydennetty tiimin jäsenten haastatteluin ja tutkijan omien havaintojen pohjalta.

Tutkimukseni rajautuu tarkastelemaan Kainuun ammattiopisto liikelaitoksen hyvinvointialan humanistisen ja kasvatustieteiden tiimiprosessia ja sitä, millä edellytyksillä sen tuloksena syntyneitä toimintakonsepteja voidaan pitää onnistuneena ja miten niitä tulisi kehittää.

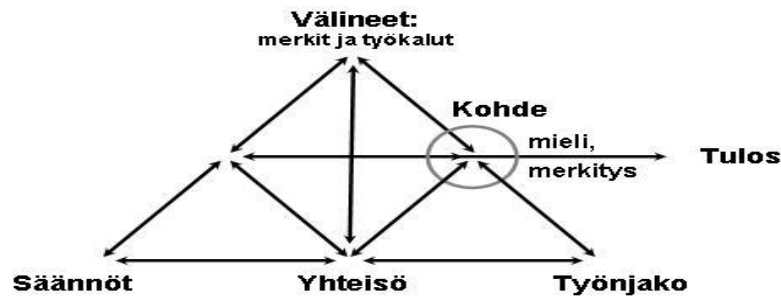
2 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS

2.1 Kehittävä työntutkimus

Opinnäytetyö perustuu yksinkertaisille oivalluksille, mutta tuskallisen haastavaan prosessiin. Ensimmäinen oivallus on, että työssä on aina kysymys työstä ja vielä konkreettisemmin työn organisointitavasta. Perusvirhe on, että ei olla kiinnostuneita työn tutkimisesta, vaan selvittää työn erityispiirteitä tai trendejä. Työn organisointitavan muutos on se taso, jossa erilaiset muutostekijät integroituvat yhdeksi kokonaisuudeksi ja saavat kulloisenkin merkityksen tässä kokonaisuudessa (Mäkitalo & Pasa 2008, 10–11). Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa kehittävän työntutkimuksen teoria, koska sen avulla on mahdollista tarkastella työn kehitystä.

Keskiöön nousee kehittävän työntutkimuksen teoreettinen viitekehys ja kolme sille tunnusomaista piirrettä. ”Ensinnäkin kehittävällä työntutkimuksella on analyyttisyyksikkönä kollektiivinen toimintajärjestelmä, jossa yhteisellä toiminnalla on jokin tietty kohde. Lisäksi toimintaa määrittävät sen eri osatekijät, eli työvälineet, yhteistoimintamuodot,

työnjako ja säännöt. Yksittäisiä tekoja ja tilanteita, kuten myös epäonnistumisia, häiriöitä ja innovaatioita analysoidaan aina suhteessa koko toimintajärjestelmään”. (Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, 2010.)



Kuvio 1. Engeströmin (2004, 128) toimintajärjestelmän yleisen mallin avulla voidaan tarkastella mitä tahansa yksittäistä häiriötä ym. suhteessa koko toimintakonseptiin.

Tiimiprosessissa tarkastellaan työhyvinvointia, työn prosesseja ja oppimista yhteydessä toisiinsa. Työtoiminta on aina kohteellista, välineellistä ja yhteisöllistä.

Toimintajärjestelmän kannalta olennainen on toimintaa ohjaava ja motivoiva kohde. Toiminnan mieli on aina yhteydessä kohteeseen. Toiminta on sarja tekoja. Erityisen tärkeää on kyetä tunnistamaan tekojen yhteys kokonaistoiminnan motiiveihin. (Emt 2004, 10.) Esimerkiksi, jos tiimin jäsenillä ei ole selvillä tiimin kokonaistoiminnan näkökulmasta laadittuja pelisääntöjä, tiimin teot voivat erkaantua toiminnan kohteesta.

Tekijä on inhimillinen toimija, tiimin jäsen tai tiimi. Yhteisöön kuuluvat kaikki ne toimijatahot, joilla on toimintajärjestelmän näkökulmasta yhteinen kohde. Tässä tapauksessa tutkittavan toimintajärjestelmän muodostaa Kainuun ammattiopisto liikelaitoksen aikuisopiston hyvinvointialalla toimiva humanistisen ja kasvatusalan tiimi. Toki toimintajärjestelmän sisällä tiimiin ja tiimin jäseniin vaikuttavat koko organisaation viralliset ja epäviralliset säännöt. (Emt, 9.)

Kehittävän työntutkimuksen toisen teoreettisen lähtökohdan mukaan toiminnan ongelmat ilmentävät ristiriitoja toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä. Tärkeää on saada esiin toiminnan kehitysdynamiikka. Toiminnan laadullinen kehittyminen on seurausta toiminnan häiriöiden onnistuneesta ratkaisemisesta. (Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö 2010.)

Keskeistä kehittämistoiminnassa on ollut, että esiin nousseet kehittämishaasteet kiinnitetään tiimitoiminnan toimintatapaan. Kommunikaatiossa huomio pyritään kiinnittämään itse asiaan eikä sitä kuvaaviin korvikkeisiin. Engeströmin (1993, 131) mukaan korvikekommunikaatio syntyy silloin, kun osanottajat keskustelevat vuorovaikutuksesta tai toiminnastaan, mutta eivät kytke niitä mihinkään konkreettisiin kohteisiin.

Seuraavassa kaaviossa havainnollistetaan, miten tiimissä on pyritty ylittämään työhyvinvoinnin yksilöllistävät tulkinnat ja näin on kehitetty mm. tiimin henkeä ja koheesioita.

Häiriöiden käsittely työyhteisössä

- yksilöllistävien työhyvinvoinnin tulkintojen ylittäminen



Kuvio 2. Airi Tolonen, Kohti parempaa työhyvinvointia- koulutus 3-4.4.2009 Kajaani.

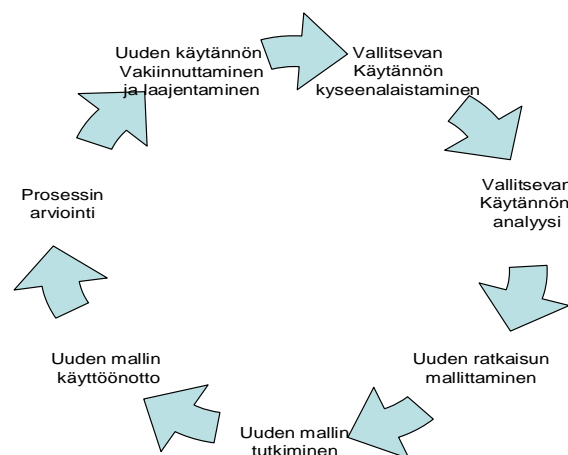
Käytännössä häiriöiden käsittely tiimissä on organisoitu siten, että asiat ratkaistaan tiimikokouksissa. Tiimisopimukseen on rakennettu ns. kaksivaiheinen päätöksentekomalli, jossa asia voidaan jättää tarvittaessa lepäämään tai valmisteltavaksi seuraavaa tiimikokousta varten. Tällä on pyritty ehkäisemään erilaisten häiriötekijöiden syntymistä.

Tärkeää on siis huomata, että ei tarkastella yksittäisten tiimin jäsenten tai tiimin puutteita (fyysinen kunto, ikä, osaamattomuus) tai yksittäisiä kuormittavuustekijöitä (ergonomia, työn epävarmuus, palautteen vähäisyys) vaan häiriöitä tarkastellaan suhteessa toimintakonseptin muutokseen. Näin huomio suuntautuu yksilöiden ominaisuuksien tai yksittäisten kuormitustekijöiden korjaamisen sijasta toiminnan kehittämiseen (Launis & Pihlaja 2005, 9.)

”Kehittävässä työntutkimuksessa muutoksia ja kehitystä tarkastellaan ja tutkitaan kollektiivisena oppimisprosessina. Ne johtavat usein kokonaan uusien yhteisten työvälineiden ja yhteistyömallien rakentamiseen. Tällaista muutosta kutsutaan ekspansiiviseksi”. (Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö 2010.)

2.2 Ekspansiivinen oppiminen

Ekspansiivisen oppimisen kehä kuvaa muutosprosessia, jossa vanha toimintatapa ei enää tyydytä ja aletaan kehittää uutta tapaa toimia. Keskiössä tässä kehittämistoiminnassa ovat tutuista käytännöistä poikkeavat teot sekä toimintaa ja toimintajärjestelmää uudistavat innovaatiot. Toiminta on voimakkaasti yhteisöllistä ja sovellukset kehitetään itse yhteisesti sovitussa prosessissa yhteisesti sovituin pelisäännöin.



Kuvio 3. Engeström 2004, 61

Toinen yksinkertainen huomio liittyy oppimiseen. Huono oppiminen on ennalta annettua, valmiin kulttuurin siirtämistä vastaanottajien päähän. Hyvä oppiminen tuottaa aina jotain ennalta arvaamatonta, sellaista, jota ei ole valmiina olemassa. Toiminnan teorian näkökulmasta tarkasteltuna yksilö ei muuta elämänkehikkoaan, vaan kehitys on sosiaalinen ja yhteistoiminnallinen prosessi. (Engeström 2004, 19.)

Tärkeää on ymmärtää, että ekspansiivisessa oppimisessa ei ole kysymys yksilön oppimisesta vaan oppijana ja kehittyjänä on toimintajärjestelmä. Teoria ekspansiivisesta oppimisesta etenee em. kuvatun kaavion mukaisissa sykleissä. (Emt, 13.) Tutkittavassa tiimiprosessissa on luotu ja otettu käyttöön uusi työn organisoinnin toimintatapa.

Humanistisen ja kasvatustieteen tiimi käynnistyi tilanteessa, jossa aikuisopiston hyvinvointialan aikuiskoulutus oli voimakkaassa kehitysvaiheessa. Koettiin, että vanha koulutuspäällikkö vetoinen osastonjohtaja järjestelmä ei toiminut. Tiimi aloitti uuden toimintatavan mallin kehittelyn yhdessä talon johdon kanssa. Kolmen vuoden aikana, tiimi on aktiivisella kehittämistyöllä saanut tiimiorganisoitumisen vakiinnutettua. Uusien työntekijöiden myötä ja yhden työntekijän siirryttyä koulutuspäällikön tehtävään, tiimi on jälleen uudessa vaiheessa.

2.3 Johtajuuden haasteet

Keskeiseksi haasteeksi johtajuudelle tiimiorganisaatiossa nousee aseman riippumattomuus johtajan statuksesta. Toiseksi johtajuuden muuttumattomuus muodostuu tiimiorganisaatiolle häiriötekijäksi ja voi aiheuttaa pahimmillaan koko prosessin kaatumisen ja runsaasti ongelmia henkilöstöpolitiikassa ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Vaikka asiat menisivät hyvinkin, on prosessi pitkä ja haastava. Johdon tuki ja oma muutosvalmius ovat avainasemassa työn organisointitavan muutoksessa.

Tiimiorganisoitumisessa tämä tarkoittaa toimintamallia, jossa osaaminen ja asiantuntemus eivät ole kuvattavissa vain yhden yksilön taitoina, vaan tiimin ja verkostojen yhteisenä osaamisena. Tämä perustuu näkemykseen, että ihmisen älyllistä toimintaa ei voida erottaa sosiokulttuurisesta ympäristöstä. Erillisten tietojen ja taitojen hallinnan ja ammatillisen osaamisen sijasta painopiste on siirtymässä asiantuntijaorganisaation kollektiiviseen osaamiseen. Kaikessa toiminnassa korostuu tiimien monipuolinen koostumus ja

voimakas halu tuottaa tietoa ja ratkaista ongelmia vuorovaikutuksessa. Yhdeksi olennaiseksi tekijäksi nousee tutkivan työtteen ja refleктоivan ajattelun ja toiminnan kehittäminen organisaatioissa.

Merja Kärkkäinen (2005, 121) kiinnittää huomiota tiimityön yhteisöllisiin kehittämishaasteisiin. Kehittämällä tiimin jäsenten vuorovaikutusta kehitetään samalla tiimin sisäistä luottamusta ja sosiaalista pääomaa.

Uudistuvassa organisaatiossa esimiehen tehtävä vaatii johtajuuden muutoskykyä ja ennen kaikkea halua. Hänen roolinsa on muuttunut yhä enemmän toiminnan edellytysten luojaaksi ja ylläpitäjäksi, valmentajaksi. (Emt, 94–95.) Tiimin näkökulmasta, johtajuudesta valtaosa siirtyy tiimiin, jolloin korostuu tiimin ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen läpinäkyvyyden kehittäminen. Tarvitaan myös selkeitä sopimuksia siitä, miten vastuut ja päätösvalta organisaatiossa toimivat käytännössä. Humanistisen ja kasvatustalan tiimissä on tiimin vastuulla olevat asiat kirjattu tiimisopimukseen. Koulutuspäällikön ja rehtorin toimivaltaan tiimisopimus ei ole vaikuttanut. Tämä näkyy käytännössä siten, että tiimi valmistelee ja esittelee sellaiset asiat esimiehelle, joihin sillä ei ole suoraista päätösvaltaa (esim. opiskelijavalinnat).

Tosiasia on kuitenkin, että johtajuudesta on yhä enemmän tullut valtuuttavaa. Ilman tiimien laajaa autonomiaa, eivät työn rasiustekijät poistu. Juha Siltala (2007, 274–286) kertoo useita esimerkkejä tiimityön väärinkäytöstä ja varjopuolista. Näissä esimerkeissä tiimit ovat kyllä autonomisia, mutta niille asetetaan kohtuuttomat tulostavoitteet ja alimitoitettut resurssit suoriutua töistään järkevässä työajassa. Seuraa työssä jaksamisen ongelmia ja vapaa-ajan kaventumista. Hänen näkemyksensä tiimeistä on negatiivinen, mutta tervetullut herättämään ne työyhteisöt, joissa johto on tietoisesti tehnyt työntekijöistään päivittäin omasta asemastaan kamppailevia yksityisyrittäjiä, joiden jatkuvana pelkona on työn ulkoistaminen ja sitä kautta irtisanominen.

Tärkeää on huomata, että yhdeksi johtajuuden keskeiseksi tekijäksi asiantuntijaorganisaatioissa on nousemassa työhyvinvointinäkökulmainen johtajuusajattelu, jossa ymmärretään huolehtia yhdessä siitä, että halu tehdä hyvää ja laadukasta työtä ei johda työskentelyyn jatkuvasti alimitoitetuilla resursseilla.

2.4 Työhyvinvoinnin edistäminen muutoksessa

Keskeistä työhyvinvoinnin edistämisessä on, että tunnistetaan työyhteisössä esiin nousevia häiriöitä, työn sujuvuuden ongelmia kytkemällä ne toimintatapaan. Ei syyllistetä ketään, eikä lähdetä ratkaisemaan suin päin yksittäisiä ongelmia. Yksittäisiä ongelmia ratkaisemalla saatetaan pahimmillaan saada aikaiseksi lukematon määrä erillISRatkaisuja. Laajempaa työhyvinvointinäkökulmaista kokonaisuutta tarkastelemalla voidaan tehdä suunnitelmia kokonaisratkaisujen aikaansaamiseksi. (Mäkitalo & Paso, 2008, 31.) Työn sujuminen ja tuloksellisuus edellyttää sitä, että tiimin jäsenet voivat erityisesti työn muutoksissa käyttää kehittymismahdollisuuksiaan ja osaamistaan.

Uusia työhyvinvointiin kytkeytyviä termejä ovat häiriökuormitus, kohdehyvinvointi ja muutoksen epäsynkronit (Emt., 25–27; Launis & Pihlaja 2005).

Häiriökuormituksella tarkoitetaan työn häiriöistä aiheutuvaa lisätyötä. Tässä on tärkeää erottaa johtuuko liian suuri työkuormitus väärin mitoitettu normaalkuormituksesta (vaikkapa työn imusta tai epätasaisesti jakautuvista resursseista tiimin sisällä), jolloin tehtävät on syytä mitoittaa uudelleen, vai johtuuko liikakuormitus jostain keskeneräiseen muutokseen (ei aina organisaatiossa tiedostettua) liittyvästä häiriökuormituksesta (näkyvä virheinä, ihmissuhdeongelmina, päällekkäisenä työnä), jolloin on paneuduttava muutoksen hallintaan ja työn kehittämiseen (Mäkitalo & Paso 2008, 24–25).

Kohdehyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä hyvinvoinnin tunnetta, joka seuraa onnistumisesta, itselle tärkeäksi muodostuneella työn osa-alueella. Kohdehyvinvoinnin käsite tuo esiin sen, että hyvinkin järjestetty työ saattaa vaarantaa tekijänsä hyvinvoinnin tilanteessa, jossa työn toiminnallinen tarkoitus on muuttumassa, mutta tekijä on tunnepitoisesti kiinnittynyt työn aiempaan tarkoitukseen ja onnistumisiin siinä. Erityinen vaikeus kohdehyvinvoinnin kannalta syntyy siitä, että tekijät ovat yleensä tietoisia vain kohdehyvinvoinnin lopputuloksesta eli kielteisestä tai myönteisistä tunteistaan, mutta eivät niiden syistä. (Emt., 26.)

Muutoksen epäsynkronit puolestaan kuvaavat tilanteita, jossa meneillään olevaa toimintatavan muutosta /konseptin muutosta viedään tahattomasti tai tarkoituksella samanaikaisilla päätöksillä eri suuntiin. Tämän seurauksena työn muutos muodostuu mahdotto-

maksi tai tempoilevaksi, millä on heijastuksensa työn sujumiseen, muutoksen ymmärtämiseen ja tekijöiden hyvinvointiin. (Emt., 27.)

Edellä mainitut teoreettiset käsitteet ovat keskeisiä tarkasteltaessa tiimin organisointitavan muutosprosessin tuloksellisuutta. Useissa viimeaikaisissa tutkimuksissa mm. Jaakko Koivumäen (2008) väitöskirjatutkimuksessa nousee esille työn sujuvuuden merkitys työssä jaksamiseen. Hän korostaa myös organisaation muutosprosessissa rakentuvan luottamuksen ja sosiaalisen pääoman merkitystä sujuvan työn rakentumisessa.

Keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen synnyttämä sosiaalinen pääoma ovat keskeisiä tekijöitä yhteiseen toimintamalliin sitoutumisen kannalta ja synnyttävät työn imua ja työhyvinvointia.

2.5 Sosiaalinen pääoma ja luottamus

Käsite viittaa sellaisiin työyhteisön jäsenten välisten suhteiden ominaisuuksiin, jotka yhteistoiminnan kautta vaikuttavat työyhteisön päämäärien toteuttamista edistävästi. Sosiaalisen pääoman syntymisen keskeisiä tekijöitä ovat vuorovaikutus ja luottamus. Sosiaalista pääomaa syntyy luottamuksen oloissa tiimissä, jolla on vahva vuorovaikutusrakenne. (Jalava & Matilainen 2010, 96.)

Ihmisten väliset suhteet, verkostot, siteet ja luottamus kasvavat mitä enemmän vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä ihmisten välillä on. Tätä kutsutaan organisaation sosiaalisesti pääomaksi (Kärkkäinen 2005, 31).

Sosiaalisen pääoman kehittymiseen näyttäisivät vaikuttavan aivan samat tekijät, jotka vaikuttavat sosiaalisten suhteiden kehittymiseen. Jaakko Koivumäen (2008, 75) mukaan näitä ovat aika, vuorovaikutus, keskinäinen riippuvuus ja ryhmän kiinteys.

Sosiaalisen pääoman käsitteen voisi pelkistää luottamuksen käsitteeseen. Luottamus on sekä onnistuneen kollektiivisen toiminnan syy, että sen seuraus. Pienikin yhteistyö edellyttää alkaakseen jonkinlaista luottamusta ja onnistunut yhteistyö synnyttää vastaavasti luottamusta selvitä entistä vaativammista haasteista (Koivumäki 2008, 88).

Luottamus synnyttää yhteistoimintaa ja tämän kautta sosiaalisesta pääomasta tulee itseään ruokkiva systeemi. Se helpottaa toimintojen koordinoitua ja yhteistyötä. Nämä puolestaan vahvistavat vastavuoroisuuden normeja, jotka vuorostaan vahvistavat yhteisyyden tunnetta ja yhteistä identiteettiä. Se taas voimistaa keskinäistä luottamusta, joka on sitä vahvempi mitä pidempään vastavuoroista kanssakäymistä on ilmennyt. (Ilmonen 2000, 22.)

Tiimin näkökulmasta toiminnan yhteisesti jaetut merkitykset, yhteinen tehtävä, tavoitteet, yhteiset pelisäännöt (tiimisopimus) ja läpinäkyvä vuorovaikutus, tiimin ja tiimin jäsenten autonomia, yhdistettynä työn organisoitumisesta johtuvien häiriöiden ja epäsynkronien poistumiseen ovat merkittäviä tekijöitä luottamuksen ja sitä myötä sosiaalisen pääoman rakentumisessa.

Tärkeää on huomata, että tiimin jäsenten ja johdon välinen solidaarisuus sitouttaa yhteisiin päämääriin ja vähentää näin formaalin kontrollin tarvetta, luoden ns. organisatiokansalaisen, jolla viitataan siihen, että työntekijällä on tahto tehdä enemmän kuin mitä häneltä muodollisesti edellytetään. (Koivumäki 2008, 84.)

2.6 Tiimityö

Tiimityötä perustellaan mahdollisuudella parantaa laatua ja tuottavuutta, innovaatioiden lisäämisellä ja jatkuvan oppimisen tarpeella sekä tiimien kyvyllä ennakoita ja ratkoa nopeasti häiriöitä. Tiimityöstä on tullut varsin yleistä ja kaikki toimijatahot eivät vaudu tekemään eroa perinteisen ryhmätyön ja tiimiorganisoitumisen välillä ja näin mistä tahansa ryhmästä tai työjärjestelystä on alettu käyttää tiimi nimitystä. Tiimi - käsitteen käyttö ei siis kerro siitä, millaisesta ja minkä tasoisesta ryhmästä on kysymys (Heikkilä & Heikkilä 1997, 259).

Tässä humanistisen ja kasvatustieteellisen tiimiytymisprosessissa työskentely on nojannut vahvasti kahteen tiimin määritelmään.

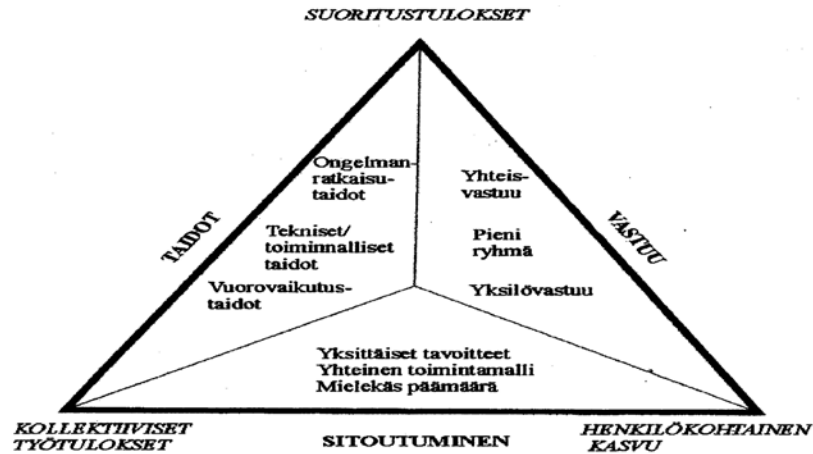
Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin jayhteiseen toimintamalliin, ja ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan (Katzenbach & Smith 1993, 53).

Pirneksen (1994, 18) esittämään määritelmän mukaan ” Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa”.

Pirnes nostaa esille itseohjautuvuuden ja tiimin jäsenten erilaisuuden tiimin voimavaroina. Nämä ovat myös humanistisen ja kasvatustieteen tiimissä olleet keskeisiä voimavaroja. Vaikka em. tiimien määritelmässä korostetaan tiimin yhteisvastuullisuutta, ei se poista yksilön vastuuta. Asia on päinvastoin. Tiimitoiminnan läpinäkyvyys pakottaa yksittäisen tiimin jäsenen tarkastelemaan omaa tapaansa toimia, koska hänen toimintansa on tiiviissä yhteydessä yhteisvastuullisiin suorituksiin.

Tiimiorganisoituminen käynnistyy yleensä aina työn muutos- ja vaativuushaasteisiin vastaamisesta. Ihmiset eivät enää sitoudu, eivätkä halua toimia tayloristisissa organisaatioissa. Todelliset tiimit ovat aidosti ja syvästi sitoutuneita päämääräänsä, tavoitteisiinsa ja toimintamalliin. Humanistisen ja kasvatustieteen tiimi on vienyt prosessin johdon kanssa solmitun tiimisopimuksen tasolle, jossa kaikki em. asiat ovat kirjattuina. Sopimus mahdollistaa tiimille laajan autonomian. Tiimi työskentelee vahvasti kollektiivisten työtulosten, henkilökohtaisen kasvun ja osaamisen kehittymiseksi. Tästä prosessista on tarkoituksena synnyttää parempaa koulutuksen laatua, parantaa työn sujuvuutta, toiminnan läpinäkyvyyttä ja vaikuttaa työssä jaksamiseen.

Katzenbach ja Smith (1993, 17) korostavat tiimin perusasioiden toimivuutta (jäljempänä oleva kaavio 4) Keskeiseksi menestystekijäksi he nostavat tiimisuoritukset. Tiimin edellytyksiä kehittyä menestyväksi tiimiksi he kuvaavat seuraavien kysymysten kautta: 1. Onko teitä riittävän vähän? 2. Onko teillä tarpeeksi toisianne täydentäviä taitoja? 3. Onko teillä laaja, mielekäs päämäärä? 4. Onko teillä joukko suoritustavoitteita, joista kaikki ovat yksimielisiä? 5. Onko toimintamalli sovittu yhteisesti ja ymmärtävätkö kaikkien? 6. Otatteko sekä yksilöinä, että tiiminä vastuun ryhmän tuloksista?



Kuvio 4. (Katzenbach & Smith 1993, 21)

3 TIIMIPROSESSI

3.1 Ensimmäisen asteen työstä toisen asteen työhön

Tiimiorganisoituminen alkoi aikuisopiston hyvinvointialalla 2006 keväällä. Etsittiin ratkaisuja työn mielekkäämmälle organisoinnille. Koulutuspäällikkö oli tuolloin suorittamassa johtamisen erikoisammattitutkintoa ja innostui esittämästäni ajatuksesta lähteä organisoimaan työtä tiimiajattelun pohjalta.

Pyrkimyksenä alusta alkaen oli luoda mahdollisimman läpinäkyvä, luottamusta ja sosiaalista pääomaa lisäävä toimintakulttuuri, jossa huomioidaan työn sujuvuuden ja työssä jaksamisen kysymykset. Toimintasuunnitelmaan kirjattiin tavoitteeksi päästä yhteisten pelisääntöjen luonnin kautta johdon kanssa kirjoitettavaan tiimisopimukseen. Tämä tavoite toteutui keväällä 2008.

Käytännössä kehittävän työntutkimuksen periaatteiden mukaisesti haluttiin siirtyä ns. ensimmäisen asteen työstä toisen asteen työhön. Ensimmäisen asteen työlle on tyypillistä, että organisaation johto ja esimiehet suunnittelevat ja kehittävät. Toisen asteen työ

taas tehdään alusta loppuun itse, aina suunnittelusta, toteutukseen ja työn arviointiin asti. (Kärkkäinen 2005, 62.)

3.2 Tiimiprosessissa kehitetyt ja apuna käytetyt työvälineet

Heti keväällä 2006 lähdettiin siitä, että tiimi tarvitsee oman työhuoneen, jotta myös tällä tavalla tuetaan prosessin kehittymistä. Rehtori suhtautui ehdotukseen myönteisesti ja nyttemmin lähes koko aikuisopiston henkilöstö työskentelee tiimihuoneissa. Erityistä merkitystä omalla tiimin työhuoneella ajateltiin olevan tiimin vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentumisessa. Tässä yhteydessä keskusteltiin myös järkevästä tiimin koosta ja yhteisesti päädyttiin siihen, että tiimin tulisi olla riittävän pieni. Ideaalina tiimin jäsenmääränä pidettiin neljästä seitsemään henkilöä.

Tiimisopimuksessa on mainittu, että tiimi arvioi omaa toimintaansa jatkuvasti ja kaksi kertaa vuodessa tiimin arviointi suoritetaan yhdessä hyvinvointialan koulutuspäällikön ja aikuisopiston rehtorin kanssa. Tässä arvioinnissa käytetään apuna tiimin kehittämää arviointilomaketta ja soveltuvin osin hyödynnetään (Kärkkäinen 2005, 116–121) tiimikehityskeskusteluprosessia.

Kärkkäinen (2005, 117) toteaa, että organisaation toiminnan menestyminen riippuu paljolti siitä, kuinka tehokkaasti henkilöstö pystyy hankkimaan uutta tietoa ja käyttämään sitä, sekä siitä kuinka hyvin yhteistyö organisaatiossa toimii. Menestymisen perusta luodaan tällöin jatkuvan oppimiseen ja kehittymiseen pohjautuvassa toimintatavassa (konseptissa), joka käyttää tiimin yhteisesti tuottamaa osaamista ja oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Em. vaatimukset tekevät välttämättömäksi, ei vain kaksi kertaa vuodessa tapahtuvat tiimin kehityskeskustelut yhdessä johdon kanssa, vaan jatkuvan avoimen ja läpinäkyvän vuorovaikutuksen tiimin, koulutuspäällikön ja rehtorin välillä.

Tiimitoiminnan kehittämisen välineenä tiimi on käyttänyt soveltaen myös Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työnkehittämisen yksikön kehittämää muutoslaboratorio menetelmää. Siinä koko tiimin oppimistoiminnan kautta kehitetään tiimi-

työn toimintamallia Kainuun ammattiopiston liikelaitoksen aikuisopiston hyvinvointialan sisällä.

Muutoslaboratorio on osallistava kehittämistyön menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi toteuttaa päiväkohtaisen ongelmanratkaisun sijasta pitkäjänteisempää toiminnan kehittämistä. Muutoslaboratorio vastaa erityisesti tarpeeseen kehittää työyhteisöön historiallisesti muotoutunutta toimintalogiikkaa, eli toimintakonseptia. (Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö 2010.)

Menetelmällä luodaan visio uudesta toimintakonseptista sekä tuotetaan nykyongelmiin sellaisia käytännön ratkaisuja, jotka vievät kohti uutta toimintatapaa. Muutoslaboratoriossa yhdistetään näin jokapäiväiseen työntekoon ja strategisen tason suunnitteluun liittyvät kehittämishankkeet toisiaan tukevaksi kehittämiskokonaisuudeksi. (Emt.)

Prosessin aikana tiimin kehittämistyö kytkeytyi erittäin voimakkaasti koko Kainuun ammattiopiston visioon ja BSC -prosesseihin. BSC- tarkoittaa tasapainotetun mittariston käsitettä, jonka professorit Kaplan ja Norton esittelivät ensimmäisen kerran Harward Review -lehdessä julkaistussa artikkelissa 1/1992. Mittaristossa organisaatiota tarkastellaan asiakkaan, prosessin, oppimisen ja kasvun sekä talouden näkökulmista. Toiminnan ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. (Opetushallitus 2010.)

Muutoslaboratoriossa tarkastellaan erityisesti sitä, miten arkityön ongelmat liittyvät toiminnan vakiintuneisiin rakenteisiin, rakenteissa tapahtuviin muutoksiin ja toiminnan kohteen kehitykseen (Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö 2010.) Työn mielekkyys syntyy siitä, että näkee työnsä merkityksen työn kohteelle ja itse voi säädellä työtään, kehittää sitä ja samalla osaamistaan (Kärkkäinen 2005, 126).

Muutoslaboratorio ei siis ole valmiiden tiedossa olevien ratkaisujen toteuttamisväline tai nykytoiminnan paranteluun tähtäävä prosessi, vaan sen avulla pyritään tunnistamaan historiallisesti toiminnan rakenteisiin muodostuneet ristiriidat, jäsentelemään niitä ja löytämään niille uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö 2010.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Laadullinen tutkimus

Jorma Mäkitalo (2005) ehdottaa työ hyvinvoinnin ja työn kehittämisen tutkimukseen seuraavia tutkimusmenetelmiä: tapaustutkimuksia työpaikkojen luonnollisista ryhmistä ja tiimeistä, sosiaalisten kontekstien esille tuomista ja laadullisten tutkimusmenetelmien käyttöä. Huomio tulisi hänen mukaansa olla työprosessien muutosten tutkimisessa ja esille pitäisi nostaa työyhteisön moniäänisyys ja jopa konfliktit.

Jorma Mäkitalon ajatus motivoi minua tutkijana ja vaikutti merkittävästi tutkimusmenetelmien valintaan. Koen tapaustutkimuksen omakseni, koska prosessissa mukana olevana koen tarvitsevani aikaa tarkastella toimintaa jälkikäteen. Näen, että tällöin kaikki toimijat voivat suhtautua tapaukseen hieman ulkopuolisemmin ja esiin nousee ehkä objektiivisempia näkökulmia kuin esimerkiksi toimintatutkimuksesa.

Laadullisella tutkimuksella on oma tyypillinen tapansa kerätä aineistoa, analysoida sitä ja esittää lopulliset tulokset. Voidaankin sanoa, että tietyt piirteet liittyvät laadulliseen tutkimukseen tutkimusprosessin alusta loppuun saakka. Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat luonnollisuus eli asioiden ja ilmiöiden tutkiminen ja ymmärtäminen niiden aidoissa ympäristöissä sekä osallistuvuus eli osallistuminen tutkittavien elämään. Aineisto on kuvailevaa, yleensä sanoja ja kuvia, eikä sitä pyritä muuttamaan numeerisiksi symboleiksi analysoitaessa. Olennaista on säilyttää aineiston monimuotoisuus. (Borgan & Biglen 1998, 4–5; Eskola & Suoranta 1998, 15–18.) Laadullinen tutkimus on joukko erilaisia tutkimuskäytäntöjä ja se perustuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan (Metsämuuronen 2008, 14). Tutkimus on laadullista, koska silloin saadaan tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy- ja seuraussuhteista (Syrjälä, Syrjäläinen, Ahonen & Saari 1995, 12–13). Lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja ajatus, että sen todellisuus on monimuotoinen ja että sitä pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152).

Tutkija ei pääse irti omista arvolähtökohdistaan, sillä arvot ja uskomukset ohjaavat myös tutkimustyötä ja sitä miten ymmärrämme tutkittavia ilmiöitä (emt.). Tutkimuksen

kautta ei saada objektiivista tietoa ja jotain absoluuttista universaalia totuutta. Sillä tutkija ja se, mitä hän tietää, ovat toisiinsa kietoutuneet ja vaikuttavat ja ovat vaikuttaneet toisiinsa. Siten tutkimustuloksetkin ovat ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään siten löytää ja paljastaa asioita. (Emt.)

Aineistoa pyritään analysoimaan induktiivisesti, mikä tarkoittaa sitä, ettei etukäteen aseteta hypoteeseja ja tulkita niiden paikkansapitävyyttä tietyn teorian valossa. Teoria muodostetaan aineistosta analyysin aikana olennaisiksi osoittautuneiden seikkojen perusteella. Tutkimussuunnitelma elää näin ollen prosessin edetessä, ja sitä voidaan muuttaa sen mukaan, mitä aineistosta löytyy. Tulkinta ja analyysi kietoutuvat laadullisen tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen, eikä eri vaiheita ole välttämättä kovin helppo, eikä edes tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Merkitysrakenteita tulkittaessa aineiston tulee koostua ihmisten itse tuottamista ajatuksista, ei tutkijan suunnittelemista vastausvaihtoehdoista (Alasuutari 1993, 75).

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi (emt 1993, 74). Kiviniemi (2001, 68–69) puolestaan luonnehtii laadullista tutkimusta prosessorientoituneeksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerää tutkija itse ja siten hän itse prosessoii aineistoon liittyviä näkökulmia ja tulkintoja vähitellen omassa tietoisuudessaan tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuksen eri elementit – tutkimustehtävä, teorianmuodostus, aineistonkeruu ja aineiston analyysi muotoutuvat vähitellen tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 2001, 68). Tällainen lähestymistapa tarkoittaa, että tutkija tiedostaa oman tietoisuutensa kehittymisen tutkimuksen kuluessa ja tutkimustoiminta ymmärretään silloin omana oppimista-pahtumana (emt. 69).

Tutkimusmenetelmien valintaan on vaikuttanut se, että olen tutkimuksessa pyrkinyt löytämäänjonkinlaisen faktanäkökulman tutkimusaineistoon (Alasuutari 1999, 80). Tällä tarkoitetaan Alasuutarin mukaan tiedon totuudenmukaisuutta tai tiedon antajan rehellisyyttä pohti vaanäkökulmaa. Tieto voi koskea tiedon antajia itseään tai heitä voidaan käyttää muun todellisuuden havainnoijina.

Toinen faktanäkökulman tunnusmerkki on se, että siinä pyritään tekemään selkeä jako ulkoisen todellisuuden ja siitä aineistossa esitettyjen väitteiden välille. Niinpä olen käyttänyt useita tutkimusmenetelmiä ja niillä saatujen tulosten yhtenevyys tai epäyhtenevyys ovat olleet analysoinnin kohteena. (Emt., 80–81.)

Kolmas faktanäkökulman tunnusmerkki on pyrkimys tutkittavien todellisen käyttäytymisen, mielipiteiden tai motiivien havaitsemiseen. Tällöin tulee myös olla selvillä niin käytännöllisistä, arkiajattelun mukaisista käsityksistä kuin omista motiiveistaankin tutkimustulosten suhteen. (Emt.) Tämä on ollut tutkimukseni kannalta haasteellista, koska tiimi muodostaa tiiviin yhteisön, jossa olen itse mukana. Tutkimuksessa on luotettavuuden lisäämiseksi käytetty erilaisia aineiston hankkimisen tapoja, joista keskiössä ovat erilaiset tiimipalaveri- ja kokousmuistiot ym. asiakirjat, joiden lisäksi olen käyttänyt havainnointia ja haastatteluja täydentävinä aineistonkeruumenetelminä.

Perehtyessäni tapaustutkimusta käsittelevään kirjallisuuteen olen saanut syvyyttä ja varmuutta ajatteluuni ja tutkimuksen metodologinen osaaminen on vahvistunut.

4.2 Tutkimusstrategia

Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka monilla eri tavoilla hankittujen tietojen avulla tutkii jotain tapahtumaa tai tiettyä ilmiötä jossain tietyssä ympäristössä (Syrjälä ym. 1995, 11).

Tapaustutkimus sisältää siis useita tutkimusmenetelmiä, tapaustutkimus ei ole metodi, vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä on mahdollisuus käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkka kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.)

”Useimpia tapaustutkimuksia luonnehtivat seuraavat seikat: 1. holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta 2. kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin 3. useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö 4. aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen 5. tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys.” (Emt., 10.)

Tapaustutkimusta tehdessä nousee kysymys: mitä voimme oppia tästä tapauksesta? Tapaustutkimus selvittää sitä, mitä ei ole entuudestaan tiedossa ja mikä vaatii lisäselvitystä. Se tarkastelee monimutkaisia ja pitkään jatkuneita ilmiöitä ja niiden avulla voidaan kysyä miten ja miksi. Tavoite on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputulos oli sellainen kuin oli. Tutkittava tapaus on aina jotensakin tärkeä, miten, se tosin paljastuu tutkimuksen edetessä. (Emt.)

Tapaustutkimuksen tutkija haluaa sanoa tutkittavasta ilmiöstä jotain konkreettista tai teoreettista. Tutkimusaiheen valinta kiinnittää tapauksen aikaisempiin tieteellisiin keskusteluihin. Tapaustutkimus voidaan aloittaa kiinnostavasta tapauksesta ja pohtia, mitkä käsitteet sopivat sen analysointiin ja mistä tämä tapaus kertoo, ts. mikä on tutkimuksen kohde. Usein tapaus vaikuttaa käsitteiden valintaan ja käsitteet vaikuttavat tapaukseen. (Emt., 11.)

Tapaustutkimus kirjoitetaan usein narratiiviseen muotoon, tutkija seuraa tapahtumien kulkua ja prosessia pala palalta ja siten myös vähitellen selviää yhä enemmän tutkittavan ilmiön eri puolien merkityksestä (emt., 16).

Tapaustutkimuksen avulla testataan, laajennetaan, täsmennetään aikaisemmin esitettyjä ideoita ja teoreettisia näkemyksiä. Ideat ts. yhteiskuntateoria, perustuvat kuten jo on todettu, aikaisempiin tutkimuksiin, teoreettiseen kirjallisuuteen ja tutkijan omiin ajatuksiin. Ideat voivat tulla myös tutkijan omista kokemuksista. Tutkimus voi yrittää parantaa yhteiskuntateoriaa, se voi täydentää aikaisempaa teoreettista keskustelua. (Emt., 19.)

Kun aineistolähtöiset kehykset ovat käytössä laadullisessa tutkimuksessa, tutkija ei välttämättä tiedä, mistä tapaus on tapaus tutkimuksen alussa. Tutkija voi siten käyttää useita kehyksiä testaamaan teorian selitysvoimaa. Tapausta voidaan kehystää myös siitä itsestään lähtien, jolloin tutkimuksen kohteena ollut tapaus nähdään esimerkkinä yleisestä ongelmasta. (emt., 20). Kun tutkittava tapaus liitetään osaksi yleistä tieteellistä keskustelua ja käsitteellistetään, se on tärkeä vaihe analyysissä. Sen jälkeen ilmiö voidaan kehystää sen ominaisuuksien perusteella eli se määritellään tarkemmin, mikä tämä tapaus on omassa kategoriassaan. (Emt., 21.)

Myös mielikuvat ovat apuna aineiston jäsentämisessä ja auttavat synteessin luomisessa ja näiden avulla aineiston palaset alkavat lomittua yhteen. Ne voivat valaista syy-yhteyksiä ja toimijoiden motivaatiopohjaa. (Emt.) Mielikuvat ovat tapahtuminen ihannetyyppejä ja ne vihjaavat tai viittaavat selityksiin ja ohjaavat täten tutkimuksen suuntaa. Tosielämän tapahtumat ovat niin monimutkaisia ja laajoja, että niitä ei voi kokonaan tavoittaa tutkimuksen kautta. (Emt., 21). Mielikuvat tuotetaan valikoidun aineiston perusteella, ne ovat abstraktioita ja toisin kuin teoreettiset ideat, nämä perustuvat tutkijan omaan aineistoon. Ne liittyvät myös helpommin analyyttisiin kehyksiin kuin jäsentymätön empiirinen aineisto. Tämän lisäksi ihannetyyppejä voidaan käyttää tutkimuksen raportoinnissa. Mielikuvista selviää, miten ja miksi asiat tapahtuvat. Usein selitykset ovat kausaalisia ja kertovat toiminnan laadusta. Mielikuvat auttavat tutkimuksen suunnan löytymisessä ja tuovat mieleen ajatuksia, jotka muuten voisi helposti sivuuttaa. Mielikuvia työstetään aineistosta (induktio, yksityisestä yleiseen) ja analyyttisiä kehyksiä muokataan teoriasta (deduktio, yleisestä yksityiseen). Tutkimusprosessi ei kulje näin suoraan, alkuvaiheen analyttinen kehys ei ole valmis, se terävöityy tutkimuksen edistyessä. Mielikuvat voivat jopa osoittaa kehyksen soveltumattomaksi ja niin alkaa uusien kehysten etsiminen. (Emt., 22.)

Mitä tästä tutkimuksestani voidaan oppia? Koen tärkeäksi, että tutkimukseni paljastaa jotain sellaista, joka syventää koko organisaation oppimisprosessia, luo edellytyksiä toimintamallin rakentamiselle/ kehittämiseksi myös muissa tiimeissä ja antaa aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille.

4.3 Tutkimuksen rajaaminen ja tutkimuskysymys

Tutkimukseni rajautuu tarkastelemaan KAO aikuisopiston hyvinvointialan humanistisen ja kasvatustieteiden tiimiprozessia sekä sitä millä edellytyksillä tiimiprozessia ja sen tuloksena syntyneitä toimintakonsepteja voidaan pitää onnistuneena ja miten niitä tulisi kehittää.

Tutkimuksen rajaaminen on tutkimuksen tärkeimpiä ja haasteellisimpia tehtäviä. Tutkimuskysymyksen valinta on äärimmäisen tärkeä tutkimuksen kannalta, koska vasta silloin voidaan lähteä tutkimusta rajaamaan. (Malmsten 2007, 57–58.) Hyvä tutkimus-

kysymys ohjaa aineiston keräämistä, johtopäätösten tekemistä ja tutkimusraportin kirjoittamista (Eriksson & Koistinen 2005, 20).

Tässä tapauksessa oli alussa tarkoitus tutkia koko hyvinvointialan tiimiprosessia, mutta tämä osoittautui tutkimuksen rajaamisen kannalta ongelmalliseksi. Tiimien eritahtisuus omissa prosesseissaan vaikutti siihen, että tiimien välinen yhteistyö jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Humanistisen ja kasvatustieteiden tiimin uudelleenmuotoutuminen johti valintaan, jossa päätin rajata tutkimuksen tiimin yhtenäiseen kehittämisprosessiin, joka päättyi syksyllä 2009. Tuolloin tiimiin tuli kaksi uutta kouluttajaa ja yksi tiimin jäsen siirtyi koulutuspäällikön tehtävään.

4.4 Aineistot ja niiden kerääminen

Esiymmärryksenä minulla oli, että tutkimuksessa teorialla tulee olemaan merkittävä rooli, vaikka tutkimus onkin vahvasti aineistolähtöinen. Minun kohdallani tämä tarkoittaa tapaustutkimuksen teoreettisen painotuksen ja aineistolähtöisyyden välimaastoa (Laine ym. 2007, 136). Tutkimuksen edetessä käsitykseni on vahvistunut. On ilmeistä, että valintojen tekemisessä on auttanut se, että on ollut itse mukana tutkittavassa prosessissa. Koen, että aineiston ja teorian vuoropuhelu on ollut jatkuvaa ja tutkimusta eteenpäin vievää.

Havaintojen tekemisen ja kirjaamisen avulla prosessin aikana olen pyrkinyt saamaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset kuten väittävät toimivansa (Vilka 2006, 37).

Tämän tutkimuksen aineistoa ovat koko tiimiprosessin aikana kertyneet dokumentit: tiimimuistiot ajalta 3/2006 – 8/2009, tiimisopimus 3/2008, tiimin toiminnan arviointiraportit 2008–2009, Kainuun Ammattiopisto, Aikuisopisto - Hyvinvointialan tiimin BSC:t (Balanced Scorecard), tiimin toimintasuunnitelmat 2006–2009, SWOT -analyysit 2006–2009 ja haastattelunauhut. Aineisto on kokonaisuudessaan tutkijan hallussa.

Näen, että tutkimusongelma on teoriaperusteinen. Aineistojen tehtävänä on antaa tietoa siitä, miten tällaisia prosesseja pitäisi johtaa ja kehittää, millaisia häiriötekijöitä ja ongelmia ilmenee ja miten niitä tulisi ratkaista.

Olen käyttänyt monenlaisia aineistoja ja aineistolähteitä rinnakkain. Yhteiskunnallisten ilmiöiden monimutkaisuuden selvittäminen tutkimuksen keinoin on hyvin haastavaa. Sen helpottamiseksi (ja avuksi kysymyksiin, jotka askarruttavat tutkijan mieltä koko tutkimuksenteon ajan – ymmärrätkö - tulkitseko – kuvaanko tämän asian oikein), on otettu käyttöön triangulaatio. Se tarkoittaa toisiaan täydentävien aineistojen, menetelmien ja näkökulmien mukaan ottamista tapaustutkimuksen moninaisten ilmiöiden selvittämiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden varmentamiseksi (Laine ym. 2007, 23).

Tutkija syventää omaa empiristä ja käsitteellistä ymmärrystään tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta, sillä kaikki löydöt ja johtopäätökset täydentävät toisiaan, kun niille löydetään monenlaisia todisteita, todistajia ja menetelmiä (emt., 24). Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistotriangulaatiota, menetelmätriangulaatiota ja teoriatriangulaatiota. Aineistoina on käytetty tiimiprosessin aikana syntyneitä dokumentteja, haastatteluja ja tutkijan omia havaintoja. Menetelmätriangulaation periaatteena on, että yhden menetelmän heikkoudet peitetään toisen vahvuuksilla. (Emt.) Menetelmätriangulaatiossa jo tutkimusta suunniteltaessa on otettava huomioon tutkimuskohteen luonne ja tietyn menetelmän soveltuminen tutkimusongelman ratkaisemiseen. Menetelmät valitaan myös niiden teoreettisen merkityksellisyyden tähden, mikä siten yhdistää menetelmä- ja teoriatriangulaatiot. Tutkija pystyy arvioimaan joustavasti käyttämiään menetelmiä. Teoriatriangulaatiossa samaan tutkimuskohteeseen sovelletaan toisiaan täydentäviä käsitteellisiä näkökulmia. (Emt., 25.)

Tutkijan oma havainnointi, ”kentällä” (prosessissa) mukana oleminen, haastatteluaineisto sekä indikaattori- ja todistusaineiston näkökulma lisäävät luotettavuutta aineiston tutkimustulosten suhteen. Tutkijana olen ollut itse tiimin jäsen ja ollut tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa. Tutkijana tulkitse dokumenttiaineistoa ja teen siitä havaintoja. Tiimin toimintaa arvioidaan jälkikäteen tiimin tuottamasta aineistosta. Käsikirjoituksen lukevat kaikki tiimin muut jäsenet, hyvinvointialan koulutuspäällikkö ja aikuisopiston rehtori, jotka voivat esittää tarvittaessa tutkijan rooliin liittyvistä asioista omat huomionsa.

4.4.1 Haastattelut

Puolistrukturoidut haastattelut tehtiin helmi- ja maaliskuussa 2010 Kainuun Ammat-
tiopistolla. Haastattelin tiimin kolmea jäsentä ja silloista koulutuspäällikköä, nykyistä
rehtoria. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Litteroin vain sellaiset haastattelun osat, jotka
ovat oleellisia tutkimuksen raportoinnissa (ns. valikoitu litterointi). Olen kuunnellut
nauhoja useaan kertaan ja palannut haastattelutilanteisiin ja rakentanut siltoja omiin
havaintoihini.

Haastattelut on toteutettu siten, että haastateltavia on pyydetty kertomaan oma tarinansa
tutkimuskysymyksen pohjalta. Tämän lisäksi olen tehnyt tarkentavia kysymyksiä tarvit-
taessa.

Tämä valinta perustuu siihen, että olen ollut yksi keskeinen toimija tiimiprosessissa ja
tunnen tässä prosessissa tuotetun aineiston ja eri vaiheissa käydyt keskustelut, joita olen
havainnoinut keväästä 2006 alkaen. Havainnoit ja näkemykset ovat tulleet kirjatuksi
erilaisiin tiimin dokumentteihin.

Koulutuspäällikön (nykyisen rehtorin) ja koulutuspäälliköksi siirtyneen tiimin jäsenen
osalta kysymykset ovat tarkentuneet käsittelemään johtajuuden haasteita ja tiimin ja
johdon välistä vuorovaikutusta ja sen läpinäkyvyyttä.

Käytän aineiston analyysissä kirjaimia X, Y, Z ja Ä viittaamaan haastateltaviin. Samoin
käytän kirjaimia X, Y, Z, ja Ä, kun käytän tekstissä haastatelluilta lainattuja sitaatteja.

4.5 Aineistojen analyysi ja tutkimuksen luotettavuus

Aineiston analyysin tavoitteet voidaan jakaa kahtia: laaja aineisto pitää järjestää esim.
tyypittelemällä, luokittelemalla tai teemoittelemalla yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Toi-
seksi, aineistoa pitää aina tulkita. Aineistoista tehdyille havainnoille annetaan jokin
merkitys, niille tarjotaan selityksiä ja ymmärrystä, niiden välille rakennetaan yhteyksiä
ja vedetään johtopäätöksiä. (Eriksson & Koistinen 2005, 30.)

Tiedostan vaaran, että alkaisin yksinkertaistaa aineistoa hakemalla mekaanisia ja lineaa-
risia yhteyksiä ja näin en huomaisi tutkimuksen esiin nostamia merkityksiä. Tällöin tut-

kimusaineisto irtoaisi kontekstistaan ja menettäisi tapaustutkimuksellisen vahvuutensa (emt., 30). Aineisto ja teoria ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Tutkimuksessa on sovellettu monia eri metodeja, fakthanäkökulmaa, ja käytetyn aineiston totuudenmukaisuutta joudutaan arvioimaan aineiston analyysin ohessa. Käytettyjen lähteiden luotettavuuden kriteerejä voidaan arvioida riippuen siitä, tarkastellaanko aineistoa indikaattoreina vai todistuksina. Indikaattori tarkoittaa tietoa, joka on todistusaineistona tutkittavaan kysymykseen. Kun aineisto on jo olemassa tutkimuksesta riippumatta, se on indikaattori. Jos haastatteluissa ei kerrota haastateltaville, mihin haastatteluissa pyritään, näitä vastauksia voidaan myös pitää indikaattoreina. Kun lähdettä tarkastellaan todistusnäkökulmasta, sitä pidetään todistajanlausuntona siitä, mitä tutkitaan. Lähdettä voidaan silloin arvioida kuten todistajanlausuntoa oikeudessa, mikä arvo sillä on meille, mitä siitä uskomme ja pidämme totena. (Alasuutari 1999, 95–96.) Oma aineistoani voidaan pitää sekä indikaattorina (on olemassa itsenäisenä aineistona tutkimuksesta riippumatta). Sitä voidaan pitää myös todistajanlausuntolina, siitä mitä tutkitaan. Haastateltavia pyydettiin kertomaan vapaasti, miten he näkivät tiimiprosessin menneen.

Alasuutarin mukaan edellä esitetyt kaksi lähdetyyppiä voidaan rinnastaa kahteen metodiin, joilla haastateltavien antamaa informaation totuudenmukaisuutta pyritään tarkistamaan tai lisäämään. Nämä ovat mekanistinen ja humanistinen menetelmä. Mekanistisen metodin mukaan aineiston keräämisen tapa vaikuttaa saatuun informaatioon. Näin sitä pyritään vähentämään tai välttämään erilaisilla keinoilla kuten haastateltaville annetaan vain vähän tietoa itse tutkimuksen tarkoituksesta tai koehenkilöille ei kerrota, kun heitä tarkkaillaan. Humanistinen metodi taas perustuu luottamukselliseen suhteeseen tutkittavien kanssa ja siten otaksutaan, että he ovat myös rehellisiä vastauksissaan. Nämä kaksi metodologia eivät kuitenkaan sulje pois toisiaan. Omassa työssäni humanistinen metodi korostuu; tiimiprosessissa luottamuksellisuuden lisääntyminen työn uudelleen organisoimisessa on ollut yksi sen perusta.

Sekä mekanistisella että humanistisella metodilla on heikkoutensa. Vaikka haastattelukysymykset kuinka standardisoitaisiin ja haastattelutilanteeseen liittyvät häiriötekijät eliminoitaisiin, jäävät inhimilliset tekijät ja tulkinnat kuitenkin vaikuttamaan haastatteluihin. Humanistinen metodi perustuu ajatukseen, että haastateltavalla on totuus hallus-

saan, jos sen vain jotenkin saisi sanotuksi. Tämän ajattelun seurauksena yritetään luoda haastattelutilanne mahdollisimman tasa-arvoiseksi ja luottamukselliseksi, niin että haastateltavan syvältä ajatuksista tuleva puhe samaistetaan tärkeään informaatioon ja arkipuhetta, jutustelua pidetään vähemmän tärkeänä ja vähemmän syvällisenä tutkimustuloksena. Silloin fakthanäkökulman humanistinen puoli ei ota huomioon, että esim. teeskentely ja epärehellisyys ovat jo sinällään tärkeää aineistoa. Jos haastateltavat esittäytyvät ”parempina” kuin mitä ovat, sitä voidaan pitää viestinä, miten yhteiset arvot ovat toteutuneet. (Alasuutari 1999, 98–99.) Alasuutarin mukaan fakthanäkökulman kahta muunnelmaa, indikaattori- ja todistusnäkökulmaa, voidaan pitää lähtökohtina arvioitaessa aineiston mahdollisia käyttötapoja. Myös validiteetin varmistamiseen ja lisäämiseen saadaan mekanistisesta ja humanistisesta metodeista työvälineet, joita voidaan käyttää tilanteesta riippuen. (Emt., 99.) Jos epäilee saadun tiedon luotettavuutta, tietoa tarkastetaan, jopa oikaistaan vertaamalla sitä muihin lähteisiin (emt., 102).

Triangulaatiota voidaan käyttää varmistamaan lähteen uskottavuutta ja todenmukaisuutta. (Emt., 96–97.) Teoriatrangualaatiota käytettäessä vähenee sellainen todennäköisyys, että tutkija esittää ennen aikojaan yhteensopivan joukon olettamuksia unohtaen samalla ristiriitaiset tulokset tai tutkija puolustaa yhtä tiettyä teoriaa tai jättää sen kokonaan käyttämättä tai että sen avulla voidaan tehdä teorioista synteisiä. (Emt.) Kuitenkaan edes triangulaation avulla emme voi löytää sosiaalisesta maailmasta objektiivista totuutta eikä se ole automaatti vahvistamaan tutkimustuloksia oikeiksi (Laine ym. 2007, 23).

Vaikka tämä tutkimus koskee yhden oppilaitoksen yhtä tiimiä vain tiettyjen tutkimustulosten ja reunaehtojen täytyessä tulosten mukaan esittää joitakin yleistäyksiä tutkimustuloksistani. Tutkimustulosten yleistettävyydestä ollaan toisaalta sitä mieltä, että yleistettävyyden sijasta tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeintä. Toisaalta ollaan myös sitä mieltä, että onnistunut tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuksia yleistämiselle. Toimiva tilanteen analyysi on enemmän kuin yksittäinen tapaus. (Leino 2007, 214.) Silloin tapauksesta syntyy kokonaisnäkemys ja siitä nousee esiin yleisesti tärkeitä teemoja ja uusia tarkastelukulmia. Tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää inhimillistä toimintaa ja ryhmien toimintaa yhtä tapausta yleisemmällä tasolla. (Emt.) Olivatpa yleistykset sitten työn alla olevia työhypoteeseja tai asioista toisiin suhteutetta-

via/siirrettäviä päätelmiä, ne eivät ole ehdottomia loppupäätelmiä. Absoluuttisia yleistyksiä ei ole, on vain suhteellisia yleistyksiä (emt., 215).

Tutkimus tehdään aina tietyssä kontekstissa jollekin yhteisölle, jonka ymmärtämystä tietyssä asiassa halutaan avartaa. Kun tutkimuksen kohteena on tietyn ryhmän toiminnan analysoiminen, tuloksia ei tarvitse peilata suhteessa täsmälleen toiseen samanlaiseen ryhmään. Donmoyerin mukaan tutkimuksen lukija voi suhteuttaa tuloksia omiin kokemuksiinsa ja oppia itsestään enemmän kuin tutkittavasta ihmisistä. Tämä on yleistämistä, mikä tapahtuu kokemuksellisen ymmärtämisen kautta (kokemuksellinen tieto). Kokemukset tuottavat tietoa. Kun puhutaan tulosten siirrettävyydestä, silloin unohdetaan vuorovaikutus lukijan (kokijan) ja tutkittavan ilmiön välillä. Eräät tapaustukijat korostavat tutkijan vastuun ohella lukijan vastuuta, lukijan on osattava pohtia yksittäistä tapausta ja reflektoida tekemiään huomioita muihin tiedossa oleviin tapauksiin. (Emt., 216.)

Donmoyerin mukaan tapaustutkimuksen etu on, että se vie lukijan paikkoihin ja ilmiöihin, joihin hän ei muuten välttämättä pääsisi. Näin uusien näkökulmien ja tapahtumien avaaminen kasvattaa lukijan ymmärrystä. Tarkoitus ei olekaan ”oikean” tulkinnan tekeminen ja tulosten yleistäminen, vaan uudenlaisen käsityksen ja lähestymistavan tarjoaminen lukijalle. (Emt.) Tavoitteena ei ole ollut kuvata ja tutkia ainoastaan yhden yksittäisen tiimin toiminnan onnistumista tai epäonnistumista, vaan antaa myös yleisempi käsitys tiimitoiminnan mahdollisuuksista.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Prosessin kolme vaihetta

Tutkimusaineiston perusteella tiimiprosessi on jaettavissa kolmeen jaksoon, jotka muodostuvat tiimiprosessin käynnistämisen-, kehittämisen- ja toiminnan vakiinnuttamisvaiheista. Nämä mukailevat ekspanstiivisen oppimisen kehän eri vaiheita. Tiimiprosessin käynnistämisenvaiheessa keskiöön nousi tiimin yhteisten pelisääntöjen ja niiden pohjalle rakentu-

van tiimisopimuksen solmiminen. Tämä vaihe kesti karkeasti kevästä 2006 aina kevääseen 2008 saakka. Toisen vaiheen muodosti tiimin toiminnan ja arviointityökalujen kehittäminen. Tämän voidaan katsoa alkaneen kevästä 2008 ja jatkuneen kevääseen 2009. Ensimmäisen ja toisen vaiheen aikana tiimi yhdessä kehitti arviointilomakkeen, joka on otettu myöhemmin käyttöön koko koulutusosalalla. Kolmas vaihe käynnistyi kevään 2009 jälkeen ja jatkuu edelleen. Tälle vaiheelle on ominaista keskittyminen kehitetyn toimintakonseptin vakiinnuttamiseen. Se, että tiimi vetää hieman henkeä, voi osittain johtua myös sen jäsenten omien opiskelujen loppuun saattamisesta ja uusien tiimin jäsenten tarpeesta päästä sisään tiimiin ja sen tapaan tehdä työtä.

5.1.1 Käynnistämisvaihe

Tiimiprosessin ensimmäisessä vaiheessa tiimin valikoituvat sen itse sinne haluamat henkilöt, eikä heitä määrätty tiimiin. Tämä periaate on ollut arvokas ja on vaikuttanut mm. siihen, että rekrytoitaessa tiimiin uusia jäseniä syksyllä 2009, tiimi oli valintaprosessissa mukana sen kaikissa vaiheissa ja esitteli valittavat henkilöt aikuisopiston rehtorille. Päätös valittavista henkilöistä oli yksimielinen. Tätä tiimissä kehitettyä hyvää käytäntöä haastateltava Y kuvaa ” Tästä on tullut paljon hyvää palautetta. Näin valintaprosessissa tulee useampia näkökulmia, kun haastatteluissa on mukana sekä hallinnon että tiimin edustajat ja sitten vielä näytetuntien jälkeen saadaan opiskelijoiden arviot, oikeastaanhan koulutuspäällikön tekemä valinta olisi koko tiimiajattelun vastainen”.

Tiimihuone koettiin haastattelujen perusteella merkitykselliseksi. Haastateltava Y kuvaa tiimihuoneen merkitystä seuraavasti: ”Tiimihuone vaikuttaa tiedon kulkuun, tiimi ei ole välineiden varassa, asioista voidaan keskustella heti ja näin ratkaista ongelmia tai saada tukea. Tiimihuoneessa käydään todellisia keskusteluja, joskus hyvinkin syvällisiä. Sekin on tärkeää, että tiimihuone ajatus tukee tiimiorganisoitumisen ideaa ja näin viestittää sen myös asiakkaille”.

Tiimin jäsenmäärä muotoutui neljäksi henkilöksi. Tätä pidettiin erittäin hyvänä tiimin jäsenmääränä. X kertoo, että ”neljännen tiimin jäsenen tullessa tiimiin syksyllä 2006 tiimi täydentyi. Kolmen henkilön tiimi tuntui liian pieneltä”.

Tiimin pelisääntöjen laadintavaiheessa korostui tiimikokousten säännöllisyys ja niihin osallistumisen merkitys. Tiimisopimukseen kirjattiin, että tiimi kokoontuu kerran kuukaudessa ja tarvittaessa tiimi pitää puhelinkokouksia. Tämän käytännön lisäksi tiimi on ottanut käytännön, jossa se pitää edellä mainittujen kokouksien lisäksi pitempiä suunnittelukokouksia.

Tiimin arviointiraportissa 31.12.2008 em. asiat näkyvät seuraavanlaisina mainintoina: ”tiimi on onnistunut käytännön työssään erittäin hyvin, päätösten toteuttamistaso tiimissä on hyvällä tasolla ja tiimi kokoontuu säännöllisesti palavereihin, tiimi on toiminut tuloksellisesti ja aikataulujen mukaisesti, tiimi on kehittynyt tiiminä toimimisessa ja yhteisten päätösten teossa” (Kuosmanen 2008)

Tiimin jäsenten erilaisuus ja persoonien vahvuus näkyi alussa hämmennyksenä ja tietynlaisena yhteisen sävelen hakemisena. Ensimmäisissä tiimipalavereissa oli mukana ulkopuolinen konsultti. Hänen johdolla käyty keskustelut 2006–2007 auttoivat tiimiä pelisääntöjen laadinnassa ja tiimikulttuurin syntymisessä. Näyttäisi siltä, että tuolloin syntyi myös tiimin sisälle rakentunut voimakas yksilöautonomian ja yksilövastuun periaate, yhteisvastuun ja tiimiautonomian rinnalle. Henkilö X kuvaa asiaa seuraavasti. ”Konsultaatio oli hyvä. Käytiin perustavanlaatuisen keskustelun periaatteista, se oli hyödyllistä. Täytyi saada yhteinen käsitys siitä mitä halutaan. Merkityksellistä, että se keskustelu käytiin läpi. Sitä ei ole sen jälkeen tarvinnut käydä”. Hän jatkaa samasta asiasta vielä ”Ehkä jouduin alussa painimaan sen kanssa kun oli erittäin erilaisia yksilöitä. Kaikkia asioita täytyi kaikkien hoitaa, miten paljon voi tiimin nimissä vaatia? Miten erilaisuus voidaan hyväksyä, missä rajoissa? Milloin raja tulee vastaan?”

Yksilövastuu näkyy tiimin toiminnassa selkeänä tiimin yhteisvastuullisesti sopimana yksilöiden vastuuna tutkinnoista tai tutkinnon osista, ja myös opetuksen pedagogisena vapautena tutkintojen sisällä. Edellä mainitut vastuut ovat kirjattuina tiimisopimukseen.

Tiimin eheys ja työskentelyn systemaattisuus ovat 21.12.2008 arviointiraportin mukaan toteutuneet 4.7 ja 4.8 tasoisesti (arviointi 1-5). Edellä mainitut teemat pitävät sisällään tiimitoiminnan käynnistymisvaiheen kannalta olennaisia laadullisia kysymyksiä. Tiimin eheyden osalta tiimin jäsenet ovat arvioineet tiimin jäsenten sitoutumista tiimin tavoitteisiin ja – tiimin toimintaan, yhteisymmärrystä tiimin tavoitteista, läsnäoloa kokouksis-

sa, kokousten tuloksellisuutta ja tyytyväisyyttä tiimin vetäjän toimintaan. Työskentelyn systemaattisuutta on taas selvitetty seuraavien asioiden kautta: sitoutuminen yhteisesti sovittuun tiimin työskentelytapaan, sisäinen työnjako, ongelmien ratkaisutapa, päätösten toteutumisen taso, tiimin toimintaan osallistumisen tasaisuus ja tiimipalaverien säännöllisyys. Aineistosta käy ilmi, että tässä vaiheessa tiimillä on jo selkeästi halua ottaa yhä syvemmälle menevää kehittämisvastuuta. Tämä näkyy arviointiraportin ja tiimimuistioiden maininnoista ryhtyä pohtimaan tiimin kärkihankkeita, joiden pohjalta tiimi kehittää omaa toimintaansa. Tuolloin nousivat esille myös oman osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat. Tiimin jäsenet olivat hyvin aktiivisia erilaisissa talon sisäisissä hankkeissa ja olivat lähdössä tai jo mukana erilaisissa henkilökohtaista osaamista ja pätevyyttä lisäävissä koulutuksissa.

Sanallisina arvioina em. asiat näkyvät: ” tiimi on toiminut tuloksellisesti, tavoitteellisesti ja aikataulujen mukaisesti”, tiimin yhteistyö näkyy tiimin jäsenten monipuolisena osallistumisena ammattitaitoa kehittävään opiskeluun sekä erilaisiin kehittämisryhmiin” (Kuosmanen 2008).

Tiimin ilmapiiriä arvioitiin 31.12.2008 arviointiraportin mukaan arvosanalla 4.9 (arviointi 1-5). Arviointiperusteina lomakkeessa ovat: avoimuuden ja keskinäisen luottamuksen taso, tiimitoiminnan dialogisuus, tiimin sisäinen palautteen anto, toisten arvostaminen ja yleinen työskentelyilmapiiri. Tiimin jäsenet ovat arvioineet sanallisesti näitä asioita seuraavasti: ”tiimi on saanut hyvää palautetta yleisesti. Ongelmia on osattu ratkaista ja läpinäkyvyys on ollut hyvää, esim. dialogisuus on toiminut ja rohkeus on lisääntynyt. Jäsenten erilaisuus on tiimin rikkaus, tiimin ilmapiiri on muuttunut vapautuneemmaksi ja uskallus asioiden ja tunteiden esittämiseen on lisääntynyt, tiimin sisällä rohkeus keskustella asioista ja solidaarisuus on lisääntynyt ja tiimitoiminta on auttanut jaksamaan työssä, kiivaasta työtahdistista huolimatta.” (Emt.)

Aineistosta nousee esille, että käynnistämisvaiheen loppupuolella alkaa syntyä luottamusta tiimiorganisoitumisen pysyvyyteen. Tiimimuistiossa 27.5.2008 talon johto toteaa tiimin toimivan yhteisvastuullisesti, toiminnan olevan läpinäkyvää ja ratkaisukeskeistä. Tuohon aikaan oli muissa tiimeissä kuohuntaa. Johdon selkeä tuki ja lupaus toimintakonseptin kehittämisen jatkamisesta innostivat humanistisen ja kasvatusalan tiimiä. Tämä oli myös osaltaan lisäämässä tiimin ja talon johdon välistä luottamusta ja läpinäky-

vyyttä. Arviointiraportissa 31.12.2008 tämä näkyy mainintana ” tiimin yhteistyö koulutusalalan ja tulosityksikön johdon kanssa toimii erinomaisesti” (emt).

5.1.2 Kehittämisvaihe

Tiimitoiminnan kehittämisvaiheen voidaan katsoa alkaneen viimeistään syksyllä 2008 ja jatkuneen kevääseen 2009. Kehitysvaihe oli systemaattinen, koska se tehtiin osana erään tiimin jäsenen johtamisen erikoisammattitutkinnon opintoja. Käynnistämisvaiheen loppupuolella oli jo käytettävissä alustava arviointilomake, jota kehitettiin tiimissä edelleen koko kehittämisvaiheen ajan (arviointilomake on liitteenä 1)

Kehittämisvaihetta leimaa suuri innostuneisuus. Kuopioon suuntautuneen tiimimatkan aikana 12– 13.2.2009 pidetyn suunnittelukokouksen muistiossa sovittiin kehittämissankkeista, jotka nimettiin tiimin kärkihankkeiksi. Päätettiin lähteä valmistelemaan lapsi- ja perhetyön perustutkinnon ja perhepäivähoitajan ammattitutkinnon järjestämisuunnitelmia tutkintotoimikuntia varten.

Tällä hetkellä perhepäivähoitajan ammattitutkinnon valmistavan koulutuksen ryhmä on käynnissä, lapsi- ja perhetyön perustutkinnon järjestämisedellytysten arvioinnissa OPH on todennut oppilaitoksen edellytykset hyväksi, joten koulutuksen käynnistämislupaa lähdetään hakemaan. Koulutuksen on tarkoitus käynnistyä viimeistään vuoden 2011 alussa.

Tiimin toiminnan arviointiraportissa 30.6.2009 ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia edelliseen arviointiraporttiin. Tiimin eheys on entisestään hieman parantunut. Erityisen merkittävää on henkinen tuki, jota tiimin jäsenet kokevat saavansa toisiltaan. Tiimin luovuus (luovuutta edistävien menettelytapojen käyttö, uusien ideoiden määrä, luovuus arkityössä) on noussut 4.9 (2008, 4.5) Tämä voisi kertoa juuri kehittämiseen satsatusta ajasta, jota ei ole aikaisemmin ollut riittävästi. Toiseksi tiimi on alkanut saavuttaa runsaasti hyviä laadullisia tuloksia, ja olemassa olevat koulutukset ovat alkaneet vakiintua ja niistä on saatu hyvää palautetta. Tiimin tulokset näkyvät mm. tiimin jäsenten keskinäisen työnjaon selkeytymisenä ja tiimin jäsenten osaamisen parempana hyödyntämisenä, tiimin toimintasuunnitelman toteutumisenä ja siitä saatuina laadullisina palkkioina, parannusten aikaansaamisena ja erityisesti työn sujuvuuden selkeänä paranemisenä.

Käynnistämisvaiheessa työtä vielä kuormittaneet häiriötekijät ja epäsynkronit ovat poistuneet ja tiimin toiminnan läpinäkyvyys on edelleen kehittynyt..

Työhyvinvointinäkökulma nousee selkeämmin tässä vaiheessa esiin kun Kainuun maakunta- kuntayhtymä on aloittanut henkilöstön työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen ohjelman. Tiimi vastasi ko. ohjelman käynnistämisvaiheessa olleeseen kyselyn kysymykseen ”jo olemassa olevat työhyvinvointia lisäävät asiamme” seuraavasti: a) tiimimäinen toimintatapa (kokonaisvaltainen työn tekeminen, itsenäinen suunnittelu, toiminnan läpinäkyvyys, reflektiivisyys ja vuorovaikutteisuus) b) koulutusmahdollisuudet c) työn palkitsevuus. Kysymykseen, jossa kysyttiin työhyvinvoinnin kehittämishaasteita ja tavoitteita tiimi vastasi seuraavasti: a) tiedon kulku, tiedottaminen (viittaa tiimien väliin yhteistyöhön) b) työsuhteiden määräaikaisuus c) työkuorma

Tiimi otti tavoitteekseen kaikkien tiimin jäsenten työsuhteiden vakinaistamisen. Tähän päästiin vuoden 2009 aikana. Työkuormakysymys oli tuolloin ajankohtainen ja siihen tiimi sai korjauksen 10.8.2009 jolloin tiimissä aloitti kaksi uutta kouluttajaa

5.1.3 Vakiinnuttamisen vaihe

Tiimin toiminnassa tapahtui muutos keväällä 2009 kun yksi tiimin jäsenistä siirtyi kouluspäällikön sijaiseksi ja samanaikaisesti tiimiin oltiin rekrytoimassa kahta uutta henkilöä. Väliaikaisesti tämä tarkoitti työkuorman lisääntymistä ja töiden uudelleenjärjestelyä. Tiimin oli pakko keskittyä ydintehtäviinsä.

Haastateltava Y toteaa, että ”tiimin toimintaa ei tulisi arvioida liian lyhyellä perspektiivillä, prosessi on erittäin tärkeä ja niin laadullisia kuin taloudellisiakin tuloksia voidaan luotettavasti arvioida vasta kun toiminta on vakiintunut. Näyttää kolmen vuoden jälkeen siltä, että kaikki keskeiset tavoitteet ovat toteutuneet”.

Suuret muutokset tiimissä ovat luonnollisesti aiheuttaneet tarpeen palata jälleen moniin tiimitoiminnan peruskysymyksiin aina tiimisopimuksen päivittämistä myöten. Näyttäisi, että tiimisopimus on edelleen toimiva ja konkreettiset tekstimuutokset tiimisopimukseen tulevat lähinnä eri henkilöiden koulutusvastuisiin.

5.2 Johtajuuden näkökulmia

Aineiston pohjalta nousee selkeästi esille aikuisopiston johdon tuki ja arvostus tiimin työtä kohtaan. Ilman tätä jatkuvaa tukea ei uuden toimintakonseptin kehittäminen olisi ollut käytännössä mahdollista.

Kaikki haastateltavat ovat tyytyväisiä, että tiimiorganisoitumisen myötä siirryttiin pois vanhasta osastonjohtajamallista, jossa organisaation johto ja esimiehet suunnittelevat ja kehittävät työtä, toimintatapaan, jossa asiat tehdään alusta loppuun itse. Henkilö Ä kuvaa asian näin: ”ennen käskyt tulivat ylhäältä päin, nyt on itsemääräämisoikeus, nyt voi sopia tiimissä, nyt on oikeudenmukaista. Ratkaisevaa on, että on ollut itse tätä luomassa, itse sitoutunut ja huomannut sen hyödyn”. Y toteaa: ”Tiimin tehtävät tulevat prosessista eivät esimiehen kautta, humanistisen ja kasvatusalan tiimi on päässyt lähelle ideaalia mallia, en ikinä haluaisi palata vanhaan toimintamalliin”. X korostaa tiimin autonomiaa ja johdon ja tiimin välistä luottamusta toteamalla ”johtajalla täytyy olla vahva luottamus tiimin jäseniin ja hänen täytyy luottaa siihen, että asiat hoidetaan tiimissä”. Z nostaa esille koulutuspäällikön ja tiimin välisen suhteen toimivuuden. Hänen näkemyksensä mukaan koulutuspäällikön tulisi olla myös itse aktiivinen suhteessa tiimiin.

5.3 Työhyvinvointi

Siirtymisessä uudelleenlaiseen työn tekemisen tapaan on koko prosessin ajan ollut kantavana teemana lisätä työhyvinvointia. Tämä näkyy mm. tiimin BSC:ssa tiimin henkilöstöä koskevinä strategisina valintoina, jotka ovat hyvinvoiva ja jaksava, osaava, motivoitunut, oman työn ja tiimin toiminnan kehittämistä kiinnostunut ja sitoutunut henkilöstö. Sitovat tavoitteet ja mittarit kohdassa tiimi nostaa esille henkilöstön pysyvyyden ja työssä jaksamisen sekä henkilöstön aktiivisen kouluttautumisen.

Aineistosta nousee runsaasti juuri työhyvinvoinnin kehittymistä kuvaavia ilmaisuja. Ä nostaa esille tiimin sosiaalisten suhteiden merkityksen ja viittaa samalla vahvaan luottamukseen ja sosiaaliseen pääomaan tiimissä. Sama asia nousee myös muilta haastateltavilta. X korostaa yhdessä jaksamisen ja omien tunteiden purkamisen mahdollisuutta. Haastateltavat puhuvat läpinäkyvyyden lisääntymisestä. Ä korostaa tiimin merkitystä oman ammatillisen kasvun peilinä. Hän kokee voivansa tiimissä olla oma itsensä ja näin

saa suoraa tyydytystä työstä. ”eivät ihmiset työtaakan alle murru, vaan siihen, että he eivät saa palautetta, eivätkä suoraa tyydytystä työstä. Esimerkiksi. jos sairastut, voit soittaa tiimille ja luottaa siihen, että asiat hoituvat”. Hän tuo edelleen esille tiimitoiminnan kehittämisen kautta myös sen, miten työhyvinvointi ja työn sujuvuus näkyvät opiskelijoille ja näin se edistää heidän oppimistaan. ” Se tuo tyydytystä, kun näkee opiskelijoiden oppivan ja kehittyvän ammatillisesti”. Y korostaa koko tiimiprosessin lähtökohdana olleen työhyvinvoinnin kehittämisen, ” meillä lähtökohdana ei ollut tuloksen tekeminen, vaan nimenomaan työhyvinvointi”.

Haastatteluista nousee esille myös häiriöiden poistuminen. Ä toteaa, että ”ennen joutui tekemään päätöksiä yksin ja saattoi tulla virheitä, mikä aiheutti turhia sotkuja”. Y viittaa samaan asiaan puhuessaan siitä, miten tiimin vastatessa työstä kokonaisuudessaan, kaikki tiimin jäsenet tietävät päätöksien taustat ja perustelut. Näin toimintaan sitoudutaan ja välistä jäävät pois turhat tietokatkokset ja sähläykset. X korostaa tiimin vastuuta normaalikuormituksesta ” Asiat tiimiin eivät tule ylhäältä, vaan tiimissä päätetään ja katsotaan, että kaikilla on tasaisesti työtä”. Z nostaa esille suunnittelun merkityksen. Hyvällä suunnittelulla luodaan pohjaa työssä jaksamiselle.

Aineistoista nousee esille myös työsuhteiden vakinaistumisen merkitys työssä jaksamisen näkökulmasta. Tiimin jäsenet näkevät tämän tiimiprosessin ansioksi, koska tiimin jäsenten työsuhteiden vakinaistaminen nostettiin nimenomaan yhdeksi strategiseksi päämääräksi, kun sen todettiin olevan yksi työhyvinvoinnin haasteista.

5.4 Toimintakonseptin suhde organisaation visioon ja strategiaan

Alusta lähtien tiimissä on ymmärretty, että tiimin toiminta ei voi olla irrallaan Kainuun ammattiopiston, aikuisopiston tai hyvinvointialan strategisista päämääristä. Hyvinvointialan visioon tiimiprosessi otettiin välittömästi mukaan ja visio muotoiltiin yhdessä kuulumaan seuraavasti: ”Asiantuntijayhteisö, jossa tiimit tuottavat joustavasti laadukkaita palveluita”. Humanistisen ja kasvatustieteiden visio taas kuuluu: ”Tuottaa oman alansa koulutuspalveluja yhteistyössä työelämän ja muiden tiimien kanssa”.

Edellä mainittu ajattelu ja toimintatapa tekevät työskentelystä juuri kehittävän työntutkimuksen periaatteiden mukaista. Eri osapuolet eivät vedä omaa linjaansa vaan suunnit-

telu, toiminta ja arviointi ovat linjassa koko organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Konkreettisesti tämä näkyy tiimin arviointiraporteista, joissa arvioidaan tiimin toimintaa KAO:ssa. Arvioinnin kohteena ovat: oppilaitoksen vision, mission, arvojen ja strategian mukainen toiminta sekä oppilaitoksen oppimisenäkemyksen toteutuminen tiimin jäsenten työssä. Arviointiraporteissa 2008–2009 tiimi on arvioinut em. kokonaisuuden arvosanoilla 4.9 ja 5.0. Oppilaitoksen kaikilta tasoilta tiimille tullut palaute on ollut kiittävää ja kannustavaa. Useita tiimin kehittämiä hyviä käytäntöjä on otettu tai ollaan ottamassa laajemminkin käyttöön hyvinvointialalla tai aikuisopistossa.

Tiimin kehittämistoimia on avattu eri vaiheissa koko organisaation johdolle aina johtavaa rehtoria myöten. Läpinäkyvyydellä läpi koko organisaation on luotu luottamusta ja haluttu antaa muillekin ajatuksia siitä, miten he voisivat lähteä rakentamaan työhyvinvointilähtöistä työn organisointitapaa. Ajattelu on voimakkaasti levinnyt esim. aikuisopiston kaupan ja hallinnon alalle, jossa on tällä hetkellä menossa todella hyvältä vaikuttava ja jo ulospäinkin näkyvä aito tiimiprosessi.

6 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA

Tiimin jäsenet kertoivat haastatteluissa tutkimuskysymyksen pohjalta, miten he näkevät prosessin ja sen tuloksena syntyneen uuden toimintakonseptin. Kehittämisenäkökulmat jäivät haastatteluaineistossa yllättävän vähälle, mutta muusta aineistosta on nostettavissa selkeitä tiimin kehittämistyöhön liittyviä asioita.

6.1 Ekspansiivinen prosessi

KAO aikuisopiston hyvinvointialan humanistisen ja kasvatustieteiden kouluttajilla oli tavoitteena luoda uudenlainen työn tekemisen tapa, toimintajärjestelmä/ toimintakonsepti.

Toimintajärjestelmällä/-konseptilla tarkoitetaan vakiintunutta, tietyn paikallisesti organisoituneen yhteisön toimintakäytäntöä. Vakiintuneisuus näkyy siinä, että yhteisöllä on toimintaa varten olemassa erityiset välineet, vakiintuneet säännöt ja sisäinen työnjako.

Toimintajärjestelmän tärkein elementti on toiminnan kohde, eli se mihin työntekijät pyrkivät vaikuttamaan ja minkä tuloksen he pyrkivät saamaan aikaan (Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö 2010)

Hyvinvointialalla silloisissa aikuiskoulutuspalveluissa oli useammalla henkilöllä keväällä 2006 yhteneviä ajatuksia toimintatavan muutostarpeista. Vanhan osastonjohtaja-järjestelmän ei katsottu kykenevän vastaamaan niihin kehittymisen haasteisiin, joita toimintaympäristön tulevat muutokset ja henkilöstön vaatimukset asettivat. Tutkimuksen aineisto osoittaa, että muutos ns. ensimmäisen asteen työstä toisen asteen työhön, taylorismista työn imuun on ollut keskeinen motivaatiotekijä tiimin jäsenille viedä prosessia eteenpäin. Merkittävää tässä oli prosessin arvoperusta, joka ei ollut taloudellinen, vaan perustui työhyvinvoinnin kehittämiseen. Missään vaiheessa tiimin jäsenillä ei ole ollut tunnetta siitä, että organisaatiossa tiimitoiminnalla olisi haettu ensisijaisesti lisää taloudellista tulosta. Tiimin jäsenet jakavat humanistisen ihmiskäsityksen. Tämä on näkynyt monin tavoin eri valinnoissa prosessin aikana.

Erityistä tämän prosessin käynnistymisvaiheessa oli silloisen sosiaali- ja terveystieteiden osaston koulutuspäällikön ja aikuiskoulutuspalvelujen rehtorin tuki ja aloitteellisuus hankkeessa. Ilman tätä tukea ja sen jatkumista myös silloin kun kaikkien tiimien prosessit eivät edenneet toivotusti, toimintakonseptin muutos ei olisi voinut onnistua. Tyytyväisyyttä aiheutti sekin, että humanistisen ja kasvatustieteiden tiimin myötä koulutusalan nimi muutettiin hyvinvointialaksi. Prosessin myöhemmässä vaiheessa aikuiskoulutuspalvelut muuttui aikuisopistoksi yleisesti alalla vallitsevan käytännön mukaisesti.

Toiminnan kohteen ja tarkoituksen uudelleenmäärittelyn vaiheessa ei ollut aivan itseltään selvää, että toimintakonseptiksi muodostuu tiimi. Kehittämisen eri vaiheissa oli ristiriitoja ja heiluntaa perinteisen ryhmätyön ja todellisen tiimiorganisoitumisen välillä. Pelisääntöjen laadintavaiheessa oli keskustelua tiimin autonomian rajoista ja mm. tiimin taloudellisen vastuun rajat määriteltiin useampivaiheisessa prosessissa kustannustehokkaaksi toiminnaksi.

Alkuvaiheessa oli prosessin tukena ulkopuolinen tiimitoiminnan kehittämisen asiantuntija. Hänen apunsa oli tärkeää tiimin pelisääntöjen rakentamisessa. Tässä vaiheessa kaikille alkoi olla myös selvää, että perinteinen ryhmätoiminta ei vastaa niitä toiveita, joita

tiimin jäsenillä oli oman työnsä kehittämisestä. Näkisin, että erityistä merkitystä ulkopuolisella henkilöllä oli siinä, että kaikkien ääni tuli paremmin kuuluville.

Ekspansiivisen oppimisen teoriassa korostuvan vanhan ja uuden toimintatavan kamppailu tai erilaisten häiriöiden esiintyminen ei tässä tapauksessa korostunut erityisesti. Aineiston perusteella voisi päätellä, että tässä auttoi varsin pitkä ja perusteellinen yhteinen työ, joka oli avointa ja läpinäkyvyyttä lisäävää. Tiimi sai tiimisopimuksen, joka tarjosi sille laajat valtuudet ja autonomian oman työnsä suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Tämä autonomia ja kokonaisen työn tekeminen alkoi hyvin nopeasti poistaa aikaisemmin ilmenneitä häiriöitä työn kulussa. Tiimin arviointiraporteissa ja työolobarometreissa tämä näkyi selkeästi jo 2008 mittauksissa voimakkaana tiimin jäsenten kokemana työhyvinvoinnin kasvuna.

Johtajuudessa alkoi vähitellen tapahtua muutoksia ja tiimi otti sille kuuluvan vastuun ja vapauden. Alkoi syntyä työn imua. Innostuminen näkyi erilaisina koulutuksen, tiimin ja tiimin jäsenten kehittämisyrittämisinä. Loppuvuodesta 2008 tiimissä oli normaali-kuormituksen yli menevää työkuormaa ja siihen pyydettiin talon johtoa reagoimaan. Näköpiirissä oli yhden kouluttajan lisätarvetta. Mielenkiintoista on havaita, että tätä tilannetta ei koettu häiriötekijäksi vaan kehittymishaasteeksi, joka kytkeytyi osaksi tiimin visiota ja strategiaa. Oli syntynyt uudenlainen tapa ajatella ja toimia. Oli päästy irti työn aiemmasta tarkoituksesta. Kohdehyvinvointia synnytti työn uudenlaisen organisoitavan (toimintakonseptin) mieli ja tarkoitus. Tämä on keskeinen tekijä, kun arvioidaan yhteisön sosiaalisen pääoman ja luottamuksen tasoa. Tiimille oli muodostunut hyvin vahva identiteetti ja se kykeni myös yhtenäisellä esiintymisellä ja perustelulla argumentoinnilla vaikuttamaan asioihin. Tässä vaiheessa tiimin ei enää tarvinnut vedota tiimisopimukseen puolustaakseen omaa autonomiaansa.

Haastattelut ja muu aineisto tukevat yksiselitteisesti päätelmää tiimiprosessin ja sen tuloksena syntyneen uuden toimintakonseptin toimivuudesta. Keskeisiä tekijöitä onnistumisen taustalla ovat olleet tiimin työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet. Se, että tiimi on kokonaisuutena vastannut oman toimintansa suunnittelusta, kehittämisestä ja arvioinnista on poistanut työhyvinvointia vähentäviä häiriöitä. Esimiesten tuki ja läpinäkyvä vuorovaikutus tiimin ja johdon välillä on estänyt eri organisaation tasojen välisiä epäsynkronia. Tiimin yhdessä sopimat periaatteet ja pelisäännöt ovat lisänneet toiminnan lä-

pinäkyvyyttä. Työsuhteiden vakinaistamisella on ollut myös vaikutusta tiimin kokemaan työhyvinvointiin.

Kehittämisen painopisteet ja haasteet näkyvät organisaatiotasolla lisääntymässä olevina nuorisoasteen ja aikuiskoulutuksen toimintojen yhtenäistämisyrittämisinä. Resursseja, tiloja ja järjestelmiä ollaan vähitellen yhteen sovittamassa. Tämä aiheuttaa jo nyt, ja erityisesti jatkossa aiheuttaa, erilaisia häiriöitä ja epäsynkronia. Hyvin erilaisten työ- kulttuurien ja toimintajärjestelmien yhteensovittamisessa tulisi ottaa vakavasti huomioon työhyvinvointilähtöisen työnkehittämisen mahdollisuudet.

Haastatteluaineistosta nämä häiriötekijöinä koetut asiat nousevat esim. kokemuksina erilaisten kirjaamisten lisääntymisenä, yhtenäistämiseen tähtäävien järjestelmien sisäänaajona ja niihin liittyvinä koulutuksina. Nämä uudet haasteet saattavat pahimmillaan muodostaa arvoperusteisen muutoksen, johon uudelleenlaiseen työskentelykulttuuriin tottuneet henkilöt eivät ole valmiita sitoutumaan ja organisaatio saattaisi menettää sellaisia resursseja, joita se kipeästi tarvitsisi.

Tiimin sisäisiä haasteina tiimissä ovat nousseet esiin em. lisäksi tiimin uusien jäsenten mukaan ottaminen tiimiin. Kiivaan työtahdin aikana olisi tärkeää satsata enemmän aikaa ja resursseja avoimeen dialogiin. Tiimi on vääjäämättä uudessa vaiheessa ja sen on otettava huomioon uusien jäsenten tuomat näkemykset ja saatava heidän tuomansa voimavarat ja osaaminen tiimin hyödyksi.

7 POHDINTA

Tiimiprosessin tuloksena syntyi KAO aikuisopiston hyvinvointialalle humanistisen ja kasvatustieteiden tiimi, jota voidaan kuvata aidoksi tiimiksi. Sillä on kaikki aidon tiimin tunnuspiirteet. Tiimillä on vakiintunut asema yhteisössä.

Tiimi on luonut yhdessä esimiesten kanssa uudelleenlaisen toimintakonseptin, jolla on selkeitä työhyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Keskeisin muutos on ollut siirtyminen osas-

tonjohtaja järjestelmästä itseohjautuvaan ja autonomiseen toimintatapaan. Prosessin onnistumisen kannalta olennaista on ollut johdon tuki ja tiimisopimuksen mahdollistama tiimin autonomia. Tämä on vaatinut tiimiltä ja esimiehiltä paljon aitoa ja läpinäkyvää dialogia. Prosessista voidaan myös päätellä, että johtajuuden muutos on aidosti onnistunut.

Tiimi on kehittänyt uusia koulutuksia ja tiimin työn organisointiin liittyviä hyviä käytäntöjä myös muiden tiimien käyttöön sekä tiimin jäsenet ovat osallistuneet aktiivisesti oman osaamisensa kehittämiseen erilaisten koulutusten avulla. Tätä ei olisi todennäköisesti tapahtunut ilman työsuhteiden vakinaistamista, esimiesten tukea ja tiimin sitoutumista vaativiin suoritustavoitteisiin.

Tiimissä on syntynyt prosessin aikana sosiaalista pääomaa. Tähän on tietoisesti pyritty, saamalla tiimin työskentely läpinäkyväksi. Keskeiseksi nousee se, että tiimiä koskevat asiat päätetään tiimikokouksissa ja asiat valmistetaan yhteisessä prosessissa. Tämä on luottamuksen kehittymisen kannalta koettu tärkeäksi.

Työ on tiimissä sujuvaa. Häiriökuormitusta tiimissä on erittäin vähän ja kohdehyvinvointi perustuu uuden toimintakonseptin ideaan. Epäsynkronit ovat myös merkittävästi vähentyneet tiimin ja johdon läpinäkyvän vuorovaikutuksen ansiosta. Nämä em. tekijät ovat keskeisiä, kun tarkastellaan kehittävän työntutkimuksen teorian valossa niitä tekijöitä, joiden on eniten todettu aiheuttavan työssä jaksamisen ongelmia. Sujuva työ on keskeinen tekijä, kun tarkastellaan tiimin toimivaa vuorovaikutusta ja erittäin hyvää työilmapiiriä tiimin sisällä. Hyvä työilmapiiri ruokkii tiimin jäsenten keskeistä luottamusta ja kasvattaa sosiaalista pääomaa.

Tiimin kehittämishaasteena näen tiimin kyvyn suunnitella työtään siten, että aikuiskoulutukselle tyypillisten työkuormavaiheiden aikana työn kuormitus pysyisi lähempänä normaalikuormitusta. Tämä on tärkeää lähinnä siksi, että myös silloin jäisi aikaa suunnitella ja kehittää tiimin toimintaa. Resurssikysymykset ja niihin liittyvät pullonkaulat vaativat esimiesten ja tiimin välistä jatkuvaa vuoropuhelua. Tärkeää on myös tiimin uusista jäsenistä huolehtiminen ja heidän kuuntelemisensa tiimin uudessa kehityksen vaiheessa.

Jatkotutkimushankeideoita on matkan aikana noussut esille useampia. Erityisesti minua kiinnostaa työhyvinvointilähtöinen johtajuusajattelu. Tämä näkökulma nousi tutkimusaineistosta esille ja kytkeytyy mielestäni hyvin kiinteästi eettisen johtamisen viitekehykseen. Näyttäisi siltä, että työn taloudellisen tuloksen on tultava sivutuotteena useimmissa asiantuntijaorganisaatioissa. Raha ei yksin riitä motivoimaan ihmisiä. On tärkeää, että johdon ja tiimien kesken sovitaan, millainen taloudellinen tulos riittää ja päähuomio kiinnitetään työhyvinvointilähtöiseen kehittämistoimintaan.

Koen tutkijana onnistuneeni tuottamaan tästä tapauksesta tietoa, josta on apua Kainuun ammattiopiston liikelaitoksen, aikuisopiston muille tiimeille omissa prosesseissaan sekä muille aikuiskoulutus- tai asiantuntijaorganisaatioille, jotka ovat organisoimassa työtä uudella tavalla.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Alasuutari, Pertti 1993. Laadullinen tutkimus (2.painos). Tampere: Vastapaino

Alasuutari, Pertti 1993. Laadullinen tutkimus (3. painos). Tampere: Vastapaino.

Bogdan, Robert & Biklen, Sari 1998. Qualitative Research in Education. An Introduction to Theory and Methods. Nedham Heights: Allyn & Bacon.

Engeström, Yrjö 1993. Moniammatillisten tiimien toiminnan analysointi. Teoksessa Simola, R ym.. Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: Välineitä terveystieteiden analysointiin. Toimiva terveystieteiden projektin viides osaraportti. STAKES raportteja 80, 11

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Keuruu: Vastapaino

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki viitattu 12.9.2009. http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Viitattu 11.4.2010 <http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=150>
<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=149>

Heikkilä-Laakso, Kristiina & Heikkilä, Jorma 1997. Innovatiivisuutta etsimässä – irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston opettajakorkeakoulun julkaisusarja B 57

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajevaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita (11 painos). Tammi.

Ilmonen, Kaj 2000. Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto, 22

Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen–kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Katzenbach, Jon & Smith, Douglas 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys (4.painos). suom. Tillman, Maarit. Porvoo: WSOY

Kiviniemi, Kari 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aalto, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS- Kustannus.

Koivumäki, Jaakko 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma- tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria.. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–11, 16, 19, 23–25

Launis, Kirsti & Pihlaja, Juha 2005. Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. Työterveyslaitos, Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus. Viitattu 11.4.2010.

http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi_ja_toimintakonseptien_muutokset.pdf

Leino, Helena 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 214–215

Malmsten, Annukka 2007. Rajaaminen teoksessa. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 57- 58.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. (3. painos). Helsinki: International Methelp Ky.

Mäkitalo, Jorma & Paso, Eija 2008.. Työ, työ, ja työ- työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Verve Oy, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsingin yliopisto ja Euroopan sosiaalirahasto. Kalevaprint Oy

Mäkitalo, Jorma 2005. Työhyvinvointi vanhainkotityön muutoksessa. Väitöskirja. Lääketieteen tiedekunta. Oulun yliopisto.

Opetusministeriö. Viitattu 11.4.2010.

http://www.oph.fi/koulutuksen_jarjestaminen/laadunhallinta/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scoreboard/yleista

Pirnes, Unto 1994. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer- Paino Oy

Siltala, Juha 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otava

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen Eija, & Saari Seppo 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja, Helsinki: Kirjayhtymä.

Vilkkä, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi

Julkaisemattomat lähteet:

Kuosmanen, Anu 2008. Humanistisen ja kasvatustieteen tiimin muistiinpanoja tiimin arviointiraporteissa 12/2008 ja 6/2009. Kajaani: Kainuun ammattiopisto

Tolonen Airi, kouluttaja, Kohti parempaa työhyvinvointia –koulutus. Verve Oy. Kajaani: Kainuun ammattiopisto

Muu tutkimusaineisto (tutkijan hallussa)

Humanistisen ja kasvatustieteen tiimin arviointiraportit 12/2008 ja 6/2009. Kajaani. Kainuun ammattiopisto liikelaitos, aikuisopisto.

Humanistisen ja kasvatustieteen tiimin tiimimuistiot 3/2006–8/2009. Kajaani. Kainuun ammattiopisto liikelaitos, aikuisopisto

Humanistisen ja kasvatustieteen tiimin toimintasuunnitelmat 2006–2009. Kajaani: Kainuun ammattiopisto liikelaitos, aikuisopisto.

Kainuun ammattiopiston BSC:t 2006- Kajaani. Kainuun ammattiopisto liikelaitos, aikuisopisto

LIITTEET

Humanistisen ja kasvatustieteiden tiimin arviointilomake 2009. Kajaani: Kainuun ammattiotopisto liikelaitos, aikuisopisto.

Liite 1. TIIMIN ITSEARVIOINTILOMAKE

Arvioitava tiimi: Humanistisen- ja kasvatustieteiden tiimi

Vastausohje: Vastaa ympyröimällä jokaisesta väitteestä sinun mielestäsi tilannetta parhaiten kuvaava vaihtoehto.

TIIMIN SISÄISET ASIAT							
Tiimin eheys							
Tiimin jäsenten sitoutuminen tiimin tavoitteisiin	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tiimin jäsenten sitoutuminen tiimitoimintaan	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Yhteisymmärrys tiimin tavoitteista	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Läsnäolo kokoontumisissa	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Kokoontumisten tuloksellisuus	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tyytyväisyys tiimin vetäjän toimintaan	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Työskentelyn systemaattisuus							
Sitoutuminen yhteisesti sovittuun tiimin työskentelytapaan	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Sisäinen työnjako	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Ongelmien ratkaisutapa	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Päätösten toteutumistaso	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tiimin toimintaan osallistumisen tasaisuus	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tiimipalaverien säännöllisyys	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tiimin ilmapiiri							
Avoimuuden taso	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Keskinäisen luottamuksen taso	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tiimitoiminnan dialogisuus	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tiimin sisäinen palautteen anto	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Toisten arvostamisen taso	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Yleinen työskentelyilmapiiri	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
TIIMIN ULKOISET ASIAT							
Tulokset							
Jäsenten osaamisen hyödyntämistaso	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tiimin toimintasuunnitelman toteutuminen	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Parannusten aikaansaaminen	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen

Tiimin tavoitteiden saavuttaminen	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Työssä jaksaminen	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Luovuus							
Luovuutta edistävien menettelytapojen käyttötaso	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Uusien ideoiden määrä	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Luovuus arkityössä	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tiimin toiminta KAOssa							
KAO:n vision ja mission mukainen toiminta	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
KAO:n arvojen mukainen toiminta	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
KAO:n strategian mukainen toiminta	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
KAO:n oppimisnäkömyksen toteutuminen tiimin jäsenten työssä	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tiimin yhteistyö							
Työelämän kanssa	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Muiden oppilaitosten kanssa	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tulosyksikön johdon kanssa	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Tulosyksikön sisäisten toimijoiden kanssa (Edukai)	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Koulutusalan toimijoiden kanssa (Hyvinvointiala)	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen
Oppilaitoksen sisäisten toimijoiden kanssa (KAO)	Heikko	1	2	3	4	5	Erinomainen

Täydennä arviota ja kirjoita vielä vapaamuotoisesti näkemyksiäsi tiimisi toiminnasta (paperin kääntöpuolelle). Lopuksi voit kirjoittaa näkemyksesi siitä, mihin asioihin tiimitöinnän kehittämisessä erityisesti pitäisi keskittyä.